

ETYKA BIZNESU I ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Nr 02

Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne

The central graphic features a large, semi-transparent yellow rectangle containing the subtitle. Above and around this rectangle are several gears of different sizes and colors (dark blue, light blue, and yellow). Below the rectangle, three stylized black silhouettes of business professionals in suits are shown. The figure on the left is holding a yellow gear, the middle figure has both arms raised, and the figure on the right is holding a blue gear. The entire scene is set against a white background with a yellow gradient at the bottom.

Wokół podstawowych zagadnień
współczesności

ISSN 2451-456X

Śląskie Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju

ETYKA BIZNESU I ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne

Nr 2

Wokół podstawowych zagadnień współczesności

**pod redakcją naukową
Aleksandry Kuzior**

Zabrze 2017

ETYKA BIZNESU I ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ
Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne
Nr 2
Wokół podstawowych zagadnień współczesności

Redakcja naukowa numeru 2:

Aleksandra Kuzior

RADA NAUKOWA:

MinRat Prof. DDr. Heinrich Badura (Bundesministerium für Wissenschaft, Wiedeń, Austria)
Prof. Dr Gerhard Banse (Berlin Center for Technology & Culture, Niemcy)
Dr hab. Małgorzata Baron-Wiaterek, prof. Pol. Śl. (Politechnika Śląska w Gliwicach)
Dr hab. Wiesława Caputa, prof. Pol. Śl. (Politechnika Śląska w Gliwicach)
Dr hab. Agata Chudzicka-Czupata, prof. SWPS (SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny)
Dr hab. Małgorzata Dobrowolska, prof. Pol. Śl. (Politechnika Śląska w Gliwicach)
Dr hab. Tomasz Czakon, prof. UŚ (Uniwersytet Śląski w Katowicach)
Dr hab. Janina Filek, prof. UEK (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
Prof. PhDr. Daniela Fobelová, PhD. (Uniwersytet Mateja Bela w Bańskiej Bystrzycy, Słowacja)
Prof. PhDr. Pavel Fobel, PhD. (Uniwersytet Mateja Bela w Bańskiej Bystrzycy, Słowacja)
Prof. dr hab. inż. Wojciech Gasparski (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie)
Dr hab. Izabela Jonek-Kowalska, prof. Pol. Śl. (Politechnika Śląska w Gliwicach)
Prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik (Politechnika Śląska w Gliwicach)
Prof. dr hab. Aleksander Kholod (Państwowy Uniwersytet Kultury i Sztuki w Kijowie, Ukraina)
Prof. dr hab. Andrzej Kiepas (Uniwersytet Śląski w Katowicach)
Dr hab. Aleksandra Kuzior, prof. Pol. Śl. (Politechnika Śląska w Gliwicach)
Prof. dr hab. Anna Lewicka-Strzatecka (Polska Akademia Nauk)
Dr hab. Mariusz Ligarski, prof. Pol. Śl. (Politechnika Śląska w Gliwicach)
Prof. dr hab. Alla Lobanova (Państwowy Uniwersytet w Krzywym Rogu, Ukraina)
Dr hab. Anna Michna, prof. Pol. Śl. (Politechnika Śląska w Gliwicach)
Prof. dr hab. Zofia Ratajczak (Uniwersytet Śląski w Katowicach)
Prof. Dr. Meir Russ (Austin E. Cofrin School of Business at University of Wisconsin-Green Bay, USA)
Dr hab. Danuta Sz wajca (Politechnika Śląska w Gliwicach)
Dr hab. Danuta Ślęczek-Czakon, prof. UŚ (Uniwersytet Śląski w Katowicach)
Dr hab. Radosław Wolniak, prof. Pol. Śl. (Politechnika Śląska w Gliwicach)
Dr hab. Mariusz Wojewoda (Uniwersytet Śląski w Katowicach)
Dr hab. Mariusz Zieliński, prof. PO (Politechnika Opolska)

KOLEGIUM REDAKCYJNE:

Dr hab. Aleksandra Kuzior, prof. Pol. Śl. (redaktor naczelna)
Dr Anna Piekacz (sekretarz redakcji)
Dr hab. Izabela Jonek-Kowalska, prof. Pol. Śl.
Dr inż. Anna Kochmańska
Dr hab. Radosław Wolniak, prof. Pol. Śl.
Dr hab. Mariusz Zieliński, prof. PO

© Copyright by Śląskie Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju, 2017

Opracowanie graficzne, redakcja językowa, skład, projekt okładki: REMAR, www.remar-sosnowiec.pl

ISSN 2451-456X
ISBN 978-83-61975-58-8

Wydawca: Śląskie Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju
41-800 Zabrze, ul. Roosevelta 26-28
www.polsl.pl/organizacje/scebizr/strony/Witamy.aspx



Spis treści:

Wstęp	7
Luiza Dębska, Paweł Świsłowski, Antonina Kalinichenko Odnawialne źródła energii w zrównoważonym rozwoju	9
Anna Gregor Kreatywna księgowość polskich NGO'sów.....	17
Izabela Jonek-Kowalska Corporate Social Responsibility a restrukturyzacja naprawcza przedsiębiorstw górnictw w Polsce	29
Katarzyna Katana Społeczno-ekonomiczne aspekty współczesnych migracji zarobkowych Polaków	37
Anna Kochmańska, Joanna Tokar Coaching jako kluczowa metoda samodoskonalenia	47
Anna Kochmańska, Joanna Tokar Wyzwania współczesnego menadżera w dobie CSR	59
Aleksandra Kuzior Etyka zarządzania i etyka biznesu. Zagadnienia podstawowe	69
Aneta Michalak Wpływ struktury i kosztu kapitału na wartość przedsiębiorstwa w świetle teorii struktury kapitału	87
Małgorzata Nadziakiewicz Wiedza i informacja jako jeden z czynników wspomagających zarządzanie jakością w jednostkach służby zdrowia	99
Mariusz Zieliński Działania CSR w sektorze górnictw w Polsce	111
DODATEK SPECJALNY Paulina Kuzior Europa w obliczu wyzwań i zagrożeń bezpieczeństwa, tożsamości i jakości życia – międzynarodowe seminarium naukowe	123

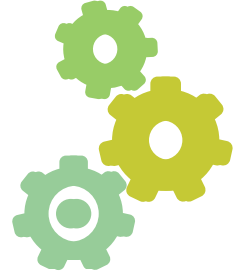




Contents:

Introduction.....	7
Luiza Dębska, Paweł Świsłowski, Antonina Kalinichenko Renewable resources of energy in sustainable development.....	9
Anna Gregor Creative accounting of Polish NGO's	17
Izabela Jonek-Kowalska Corporate Social Responsibility and restructuring in mining enterprises in Poland	29
Katarzyna Katana Socio-economic aspects of contemporary economic migration of Poles	37
Anna Kochmańska, Joanna Tokar Coaching as a key method of self-improvement.....	47
Anna Kochmańska, Joanna Tokar Challenge of the contemporary manager in CSR.....	59
Aleksandra Kuzior Management ethics and business ethics. Basic issues	69
Aneta Michalak Influence of structure and cost of capital on the value of an enterprise in the capital structure theory	87
Małgorzata Nadziakiewicz Knowledge and information as the supporting factor of quality management in health care units	99
Mariusz Zieliński CSR activities in the mining sector in Poland.....	111
SPECIAL SUPPLEMENT	
Paulina Kuzior Europe in the Context of Challenges and Threats to Security, Identity and Quality of Life – international scientific seminar	123





Wstęp

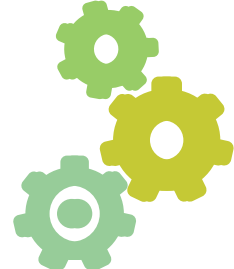
Numer 2/2017 czasopisma odnosi się do różnorodnych aspektów funkcjonowania człowieka i całych społeczeństw oraz przedsiębiorstw i organizacji we współczesnym świecie. Katalog podejmowanych zagadnień jest więc szeroki. Zbiór zawiera artykuły poświęcone m.in. odnawialnym źródłom energii. To problematyka szeroko dyskutowana w obrębie zagadnień dotyczących zrównoważonego rozwoju, podobnie jak kwestie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, czy szerzej etycznej strony biznesu. Część artykułów poświęcona jest zagadnieniom etycznego przywództwa. Współczesny menedżer musi sprostać różnorodnym wyzwaniom, przed którymi stawia go szeroka grupa interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Musi podejmować trudne decyzje i zmagać się z dylematami etycznymi. Zamieszczone w tym numerze artykuły są próbą odpowiedzi na pytanie, jakich menedżerów można zidentyfikować we współczesnych organizacjach i jaki powinien być etyczny menedżer.

Autorzy swoje rozważania poświęcili także problematyce migracji. Zwrócili uwagę na społeczno-ekonomiczne aspekty migracji zarobkowych Polaków, określając ich przyczyny i skutki. Ponadto artykuły zawarte w tym numerze poświęcone są również metodom samodoskonalenia oraz wiedzy i informacji jako czynników wspomagających zarządzanie jakością w jednostkach służby zdrowia. Biorąc pod uwagę te różnorodne tematycznie artykuły można jednak stwierdzić, że łączy je wspólny wątek dążenia do podwyższenia jakości życia, która jest centralną kategorią zrównoważonego rozwoju. W artykułach widoczne jest połączenie etyki biznesu i zrównoważonego rozwoju. Ukazane są także pewne korelacje, które są istotne z punktu widzenia wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju. Etyczny biznes to jeden z jego wyznaczników.

Dodatek specjalny zawiera sprawozdanie z seminarium, którego współorganizatorem było Śląskie Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju. Wykorzystanie

postindustrialnej infrastruktury kopalni Guido do naukowych dyskusji, to także wyraz zrównoważonego rozwoju, którego współczesne społeczeństwo uczy się od końca lat 60. XX wieku, chociaż rezultaty tej nauki nie są w dalszym ciągu wystraszająco zadowalające. Lektura zawartych w czasopiśmie artykułów pozwoli na zapoznanie się z różnymi wymiarami zrównoważonego rozwoju. Polecając uwadze Czytelników artykuły zawarte w niniejszym tomie, zachęcam do krytycznej analizy prezentowanych treści i włączenie się w naukowy dyskurs na łamach czasopisma.

Aleksandra Kuzior



Luiza DĘBSKA¹
Paweł ŚWISŁOWSKI²
Antonina KALINICHENKO³

Odnawialne źródła energii w zrównoważonym rozwoju

Streszczenie

W artykule starano się udowodnić, iż rozwój energetyki w kierunku zwiększenia udziału odnawialnych źródeł energii (OZE) wpisuje się w realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju. Wyzwaniami dla ludzkości dzisiaj jest równy dostęp do wszelkiego rodzaju dóbr: energii czy wody, w celu zapewnienia odpowiedniego standardu życiowego. Rabunkowa gospodarka surowcami spowodowała głęboką dewastację środowiska naturalnego. Konsekwentne wdrażanie polityki ekologicznej (w tym OZE) w ramach zrównoważonego rozwoju stanowi gwarancję bezpieczeństwa energetycznego oraz podejmowania przez podmioty gospodarcze działań w zakresie ochrony środowiska.

Słowa kluczowe: odnawialne źródła energii, zrównoważony rozwój, bezpieczeństwo energetyczne, ochrona środowiska

Renewable resources of energy in sustainable development

Abstract

The purpose of the article is to prove that the development of the energy sector towards increasing contribution of renewable energy resources is part of implementation of concept of sustainable development. Nowadays, the challenges for humanity are strongly connected with equal access to all kinds of goods including energy or water in order to

¹ Uniwersytet Opolski, Wydział Przyrodniczo-Techniczny, Samodzielna Katedra Inżynierii Procesowej.

² Uniwersytet Opolski, Wydział Przyrodniczo-Techniczny, Samodzielna Katedra Biotechnologii i Biologii Molekularnej.

³ Uniwersytet Opolski, Wydział Przyrodniczo-Techniczny, Samodzielna Katedra Inżynierii Procesowej.

ensure adequate standards of living. Wasteful exploitation of raw materials has caused a profound devastation to environment. Consistent implementation of environmental policies (including renewable energy resources) in the framework of sustainable development is a guarantee of energy security and actions taken by entrepreneurs to protect the environment.

Keywords: renewable energy resources, sustainable development, environmental policies, energy security

Wstęp

Zrównoważony rozwój można zdefiniować jako rozwój gospodarczy, który jest stymulowany żądaniami społeczeństwa, przeprowadzany przy odpowiednim rachunku ekonomicznym z wzięciem pod uwagę aspektów ekologicznych. Głównymi celami zrównoważonego rozwoju jest:

- gwarancja równych szans dostępu do dóbr naturalnych (z uwzględnieniem przyszłych pokoleń);
- zapewnienie trwałości wszelkich procesów przyrodniczych i ekosystemów;
- zachowanie zasobów nieodnawialnych;
- zwiększenie udziału przedsięwzięć proekologicznych – wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii w gospodarkach świata przy jednoczesnej poprawie jakości środowiska i życia ludzi [Janka 2006, s. 12].

Na tym właśnie polega sama idea zrównoważonego rozwoju, aby poprzez konsekwentne działania w określonych dziedzinach poprawiać zarazem kondycję naszej planety, jak i komfort życia człowieka [Konstańczak 2016, s. 70].

W kontekście wyżej przedstawionego zagadnienia, zrównoważonego rozwoju, niezbędnym elementem jego realizacji jest wdrażanie programów opracowanych w celu zahamowania dalszej degradacji środowiska naturalnego. Do działań podejmowanych w tym zakresie zaliczać się będą m.in.: wprowadzenie kar finansowych i rygorystycznych norm prawnych za skażenie przyrody (powietrze, woda, gleba), działania o wymiarze długofalowym, których celem jest odnowa skażonego środowiska [Lewandowski 2007, s. 62].

W ramach tych działań stosuje się różnego rodzaju instrumenty polityki ekologicznej: bezpośrednie (administracyjno-prawne) oraz pośrednie (ekonomiczno-rynkowe), których realizacja jest przypisana konkretnym jednostkom administracji władz publicznych [Graczyk 2015, s. 211]. W obrębie instrumentów pośrednich można wyróżnić te ekonomiczne, które powinny być stosowane spontanicznie oraz oddziaływać społecznie [Poskrobko 2012, s. 120].

Polityka ekologiczna prowadzona przez władze publiczne wytycza cele ochrony środowiska i jego zasobów. W warunkach panującej w Polsce gospodarki rynkowej władze publiczne nie są właścicielami większości czynników, których użycie pozwala realizować politykę ekologiczną. Wymusza to na nich stosowanie odpowiednio dobranych instrumentów polityki, które powodują aktywność określonych podmiotów przyczyniających się do realizacji celów polityki ekologicznej. Instrumenty polityki ekologicznej są narzędziami służącymi osiągnięciu celów wyznaczonych przez władze w polityce ekologicznej [Graczyk 2013, s. 77-78].

Dodatkowo, należy propagować i wprowadzać niekonwencjonalne źródła energii i przedstawiać OZE jako realną alternatywę dla paliw kopalnych. Oprócz tego, skupiając się wokół strategii zrównoważonego rozwoju, należy zaprezentować nowoczesne modele życiowe, uwzględniające odpowiednią politykę i filozofię ekologiczną, które będą przeciwstawiać się dotychczasowym praktykom nieperspektywicznej eksploatacji zasobów Ziemi [Lewandowski 2007, s. 62].

Koncepcja zrównoważonego rozwoju została przeniesiona na grunt energetyki przez co powstało określenie „zrównoważonego rozwoju energetycznego”, którego najważniejszą regułą jest efektywne wykorzystywanie zasobów energetycznych, ludzkich, ekonomicznych oraz naturalnych [Mickiewicz, Zuzek 2012, s. 25].

Zrównoważony rozwój w odniesieniu do sektora energetycznego (zrównoważonej energetyki) należy definiować jako zamianę energii pierwotnej na elektryczną i ciepłą oraz jej dostarczenie do odbiorcy końcowego w sposób umożliwiający zaspokojenie potrzeb obecnych i przyszłych pokoleń uwzględniających gospodarcze, społeczne i środowiskowe aspekty rozwoju człowieka [Prandecki 2014, s. 240].

Odnawialne źródła energii w zrównoważonym rozwoju

W 1968 r. przedstawiono Raport Klubu Rzymskiego zatytułowany „Granice Wzrostu”, jak również w 1969 r. pojawił się raport Sekretarza Generalnego ONZ U Thanta, w których alarmowano o podjęcie międzynarodowej akcji dla ratowania środowiska. W kolejnych latach miały miejsce konferencje poświęcone ochronie środowiska: Sztokholm 1972 r., Rio de Janeiro 1992 r., Berlin 1995 r., Kioto 1997 r. oraz Johannesburg 2002 r. Skutkiem końcowym tych konferencji było poinformowanie opinii publicznej o rzeczywistych zagrożeniach wynikających ze złej kondycji klimatycznej naszej planety spowodowanej ludzką działalnością oraz opracowanie strategii zrównoważonego rozwoju, mającej przeciwdziałać tym zmianom, czyli powstanie tzw. Agendy 21 [Lewandowski 2007, s. 66]. Jest to plan działań dla zrównoważonego rozwoju globalnego na wiek XXI, który podzielono na 4 działy, obejmujące 40 rozdziałów dotyczących:

- sfery ekonomicznej i społecznej,
- sfery zasobów naturalnych, ich racjonalnego wykorzystywania i ochrony,

- roli głównych grup społecznych, realizatorów rozwoju zrównoważonego,
- sfery instrumentów realizacji rozwoju zrównoważonego [Graczyk 2015, s. 209].

Według norm zrównoważonego rozwoju, jednym z priorytetów działań polityków każdego szczebla, powinno być ograniczenie negatywnego wpływu energetyki na otoczenie. Dzięki kryzysom energetycznym z lat 1967, 1973 oraz 1979-1981, zaczęto podejmować działania na rzecz minimalizowania negatywnych skutków zmian klimatycznych, przez co rośnie zainteresowanie wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii [Lewandowski 2007, s. 66].

W kontekście źródeł energii problem budowy zrównoważonego rozwoju sprowadza się do wykorzystywania takich źródeł energii, które:

- nie są znacząco uszczuplone przez dalsze użytkowanie,
- ich zastosowanie nie powoduje emisji zanieczyszczeń lub innych substancji niebezpiecznych dla środowiska w znacznej skali,
- stosowanie ich nie wiąże się z utrwalaniem istotnych zagrożeń dla życia i zdrowia lub niesprawiedliwości społecznej [Boyle i in. 2004, s. 6].

Nie ma wątpliwości co do tego, że źródła odnawialne stanowią przykład najbardziej zrównoważonych technologii pozyskania energii, jednak wykorzystanie ich musi uwzględniać wiele czynników, m.in. zdolności wytwórcze, dostęp do zasobów energetycznych oraz popyt na energię na danym obszarze i wielkość jego rozproszenia [Prandecki 2014, s. 241].

Odnawialne źródła energii charakteryzują się szczególną właściwością, ich wykorzystywanie w danym miejscu nie ogranicza ogólnie dostępnych zasobów energii, ale utrzymują się na stałym poziomie i nie ulegną wyczerpaniu pod warunkiem, że nie przestanie istnieć Układ Słoneczny, a wraz z nim nasza planeta [Suska-Szczerbicka 2011, s. 6].

Niewyczerpalność, powszechność i ogólna dostępność zasobów odnawialnych źródeł energii wraz ze skutecznie prowadzoną polityką energetyczną skłaniają do coraz większego ich wykorzystania w produkcji energii na świecie [Chodkowska-Miszczuk i in. 2016, s. 180].

Potencjał zawarty w odnawialnych źródłach energii jest znaczny i obejmuje: promieniowanie słoneczne, wiatr, przepływ wody, wewnętrzne ciepło Ziemi, biomasę, które mogą być wykorzystywane przede wszystkim do wytwarzania energii elektrycznej i ciepłej. Świadomość istnienia alternatywnych paliw, względem konwencjonalnych źródeł energii, dociera do społeczeństwa powoli, jednak konieczność realizowania międzynarodowych zobowiązań wynikających ze strategii zrównoważonego rozwoju jak i Ramowej Konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu oraz protokołu z Kioto z 1997 r. dotyczącego redukcji emisji dwutlenku węgla do atmosfery, powoduje podejmowanie nasilonych działań na rzecz rozwoju sektora OZE [Suska-Szczerbicka 2011, s. 6].

Polskie prawodawstwo definiuje OZE w ustawie o odnawialnych źródłach energii z dnia 20 lutego 2015 r, jako: „odnawialne, niekopalne źródła energii obejmujące energię wiatru,

energię promieniowania słonecznego, energię aerotermalną, energię geotermalną, energię hydrotermalną, hydroenergię, energię fal, prądów i pływów morskich, energię otrzymywaną z biomasy, biogazu, biogazu rolniczego oraz z bioptynów” [Ustawa z 20 lutego 2015].

W Polsce wykorzystanie odnawialnych źródeł energii pozostaje jeszcze na stosunkowo niskim poziomie. Udział energii ze źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii brutto wyniósł w Polsce w roku 2013 ok. 12% i był niższy niż średnia UE (15%). Jednym z długofalowych celów polityki ekologicznej i energetycznej jest zwiększenie udziału OZE w zużyciu energii finalnej kraju do 2020 r. do poziomu 15%, do 2030 r. do poziomu 20%. Obecna sytuacja energii z odnawialnych źródeł energii w Polsce jest trudna nie tylko ze względu na konieczność wywiązania się z krajowych zobowiązań w ratyfikowanym pakiecie energetyczno-klimatycznym, ale również ze specyfiki gospodarki kraju, która w głównej mierze oparta jest na energetyce konwencjonalnej [Skoczkowski i in. 2016, s. 190]. Polska jako kraj, którego gospodarka energetyczna w dalszym ciągu opiera się głównie na węglu, ma wydłużony czas na wdrożenie proekologicznych rozwiązań, do których obliguje ją przyjęte prawo unijne. Polska w 2005 r. wprowadziła rynkową regulację świadectw pochodzenia zielonej energii. Był to jeden z pierwszych instrumentów polityki ekologicznej, zapewniający odpowiedni start i rozwój rynku OZE w Polsce [Graczyk 2015, s. 214].

Niski udział odnawialnych źródeł energii w naszym kraju jest podyktowany także tym, iż inwestycje w proekologiczne rozwiązania energetyczne wymagają odpowiednio dużych nakładów finansowych. Promocja i wspieranie rozwoju wykorzystywania energii ze źródeł odnawialnych przyczynia się do wypełniania zasad zrównoważonego rozwoju, takich jak:

- zasada integracji polityki ekologicznej z polityką sektorową – poprzez rozwój OZE uwzględniamy cele ekologiczne na równi z celami gospodarczymi i społecznymi;
- zasada równego dostępu do środowiska przyrodniczego – rozwój OZE powoduje równanie szans pomiędzy korzystaniem z zasobów przyrody a potrzebami człowieka;
- zasada uspołecznienia – poprzez rozwój OZE prowadzimy edukację ekologiczną, pobudzamy wrażliwość ekologiczną oraz kształtowanie nowej etyki środowiskowej;
- zasada prewencji – rozwój OZE nakłada na inwestora obowiązek dokonania oceny oddziaływania na środowisko planowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego i nakłada na niego obowiązek jego monitorowania po wykonaniu inwestycji;
- zasada stosowania najlepszych dostępnych technik – wdrażając rozwiązania służące wytwarzaniu energii z OZE tworzymy możliwości wdrażania najlepszych uzasadnionych i dostępnych technologii np. w postaci elektrowni wiatrowych.

Wypełniając wymienione zasady zrównoważonego rozwoju realizujemy cele zrównoważonego rozwoju: społeczne, ekonomiczne i ekologiczne. Wspieranie rozwoju zrównoważonego poprzez rozwój OZE wyzwała chęć do podejmowania innych dodatkowych działań na rzecz dalszego rozwoju i poprawy jakości życia. Dzięki rozważnie prowadzonej polityce rządu, będzie możliwe wypełnianie zasad rozwoju zrównoważonego

poprzez zwiększenie mocy wytwórczych niezbędnych dla zapewnienia rozwoju gospodarczego i rozwoju ochrony środowiska. Zapewnienie realizacji powyższych postulatów nie tylko jest koniecznością, która wynika z naszych zobowiązań wobec UE, ale przede wszystkim należy zapobiegać obecnie utrzymywanej rabunkowej gospodarce zasobami naturalnymi [Suska-Szczerbicka 2011, s. 8].

W nadchodzących latach należy spodziewać się coraz większego wzrostu wykorzystywania odnawialnych źródeł energii z uwagi na pokrycie potrzeb energetycznych oraz uznania, że jest to jeden z zasadniczych elementów rozwoju zrównoważonego. Jak wynika z danych Urzędu Regulacji Energetyki (URE) moc zainstalowana w instalacjach OZE wyniosła 8 415, 54 MW (stan na dzień 31.12.2016 r.).

Najważniejszym zadaniem zmierzającym do rozsądnego gospodarowania zasobami naturalnymi (w co wpisuje się wykorzystanie OZE) jest kształtowanie postaw społeczeństwa poprzez odpowiednią edukację ekologiczną opartą na promowaniu zasad zrównoważonego rozwoju [Ribeiro i in. 2015, s. 73-83].

Ważnym jest, aby podnoszenie poziomu świadomości ekologicznej nie odbywało się tylko na poziomie społeczności lokalnych, ale także na szczeblu przedstawicieli władz. O zrównoważonym rozwoju energetycznym w kontekście OZE, można mówić wtedy, gdy ma się do czynienia z działaniami zintegrowanymi na poziomie globalnym, krajowym, lokalnym oraz na poszczególnych płaszczyznach tego rozwoju: ekonomiczno-gospodarczego, społecznego, psychologicznego, środowiskowego, technologicznego, polityczno-prawnego i informacyjnego [Pultowicz 2009, s. 113].

Podsumowanie i wnioski

W ostatnich latach widać znaczący przyrost liczby inwestycji w instalacje odnawialnych źródeł energii [Piechota 2014, s. 63]. Wpływ ma na to nie tylko prawodawstwo i postanowienia legislacyjne, dyrektywy, którym jesteśmy podporządkowani w ramach wspólnej polityki UE [Dyrektywa PE], ale także społeczne postawy ekologiczne. Odpowiednie i konsekwentne kształtowanie świadomości ludzkiej może bardzo korzystnie wpłynąć na lepsze zrozumienie i uwrażliwienie ludzi na temat ochrony środowiska. Jest to związane z poszanowaniem zasobów naturalnych oraz eksploatacją natury w taki sposób, aby w jak najmniejszy sposób przekształcać ją i aby nie doprowadzić do jej całkowitej degradacji. Jednym z racjonalnych sposobów użytkowania otaczającego nas środowiska jest wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii w codziennym życiu. Dlatego, aby zwiększyć zakres wykorzystania OZE na co dzień, należy nie tylko edukować o korzyściach płynących z ich wykorzystania (ekologicznych i energetycznych), ale należy również udoskonalać technologię, aby zwiększyć jej efektywność, wydajność oraz żywotność. Należy także stosować odpowiednie mechanizmy wsparcia oraz potrzebna jest różna forma stymulacji finansowych, które zachęcą do podejmowania decyzji o inwestowaniu w zieloną energię,

która nie tylko ma się zwrócić pieniądze, ale nade wszystko, by była przyjazna środowisku, o które należy dbać, aby również i przyszłe pokolenia mogły racjonalnie korzystać z jego dóbr według ideologii zrównoważonego rozwoju.

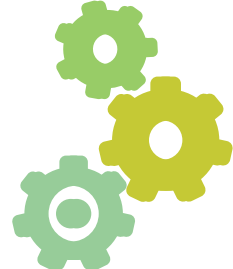
Ochrona środowiska, mająca na celu zahamowanie dalszej degradacji, jest możliwa nie tylko przez zastąpienie tradycyjnych źródeł energii (węgla, ropy i gazu) jej odnawialnymi nośnikami. Znacznie tańszym i bardziej efektywnym sposobem, który jednocześnie gwarantuje szybsze postępy, jest oszczędzanie energii. Istotne znaczenie dla poprawy katastrofalnego stanu środowiska może mieć właśnie większe oszczędzanie energii i bardziej racjonalne jej użytkowanie. Oszczędzanie to nie powinno ograniczyć się tylko do energii, ale powinno dotyczyć również materiałów, surowców, wody, żywności itp. i to nie tylko w przemyśle, ale również w indywidualnych gospodarstwach domowych. Form oszczędzania w gospodarstwach domowych jest o wiele więcej niż w przemyśle, energetyce czy budownictwie i nie ograniczają się one jedynie do energii cieplnej, elektrycznej czy mechanicznej, lecz mogą obejmować również oszczędzanie dóbr konsumpcyjnych, wody, światła, opakowań, a także żywności, ubrań itp. [Lewandowski 2007, s. 405, 415].

Zakres stosowalności OZE zwiększa się wraz z propagowaniem myśli zrównoważonego rozwoju oraz kształtowaniem w coraz szerszych kręgach postaw proekologicznych już od najmłodszych lat życia. Troska od kołyski o wspólne dobro, jakim jest nasza planeta, ma zasadnicze znaczenie dla przyszłości Ziemi. Wykorzystywanie źródeł energii odnawialnej to jeden z elementów realizacji strategii zrównoważonego rozwoju, który w swych działaniach ma na celu obniżenie degradacji zasobów naturalnych środowiska [Suska-Szczerbicka 2011, s. 5]. Wspieranie realizacji idei zrównoważonego rozwoju energetycznego sprzyja rozwojowi odnawialnych źródeł energii. Wzrost udziału OZE jest jedną z gwarancji bezpieczeństwa energetycznego, wzrostu efektywności zużycia energii, powstawania nowych miejsc pracy, a przede wszystkim wzrost ten jest wymagany koniecznością wypełniania zobowiązań międzynarodowych, krajów członkowskich Unii Europejskiej oraz krajowych. Integracja wszelkich tych działań sprzyja poprawie jakości życia społeczności lokalnych, a także zmniejsza wpływ czynników antropogennych na środowisko przyrodnicze. Podsumowując przedstawione w pracy refleksje należy zwrócić uwagę na fakt, iż rozwój odnawialnych źródeł energii dotyczy zintegrowanych działań na poszczególnych poziomach rozwoju zrównoważonego [Mickiewicz, Zuzek 2012, s. 25].

Bibliografia

1. Boyle G., Everett B, J. Ramage J., 2004, *Energy Systems and Sustainability. Power for a Sustainable Future*, Oxford University Press, Oxford.
2. Chodkowska-Miszczyk J., Środa-Murawska S., Biegańska J., 2016, Znaczenie edukacji w zakresie odnawialnych źródeł energii w upowszechnianiu zasad rozwoju zrównoważonego, „*Ekonomia i środowisko*”, nr 1(56).

3. Dyrektywa PE: Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/28/WE z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0028&qid=1461002527689&from=PL>, dostęp: 12.03.2017.
4. Graczyk A., 2013, Instrumenty rynkowe polityki ekologicznej. Teoria i praktyka, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
5. Graczyk A.M., 2015, Analiza i ocena zgodności instrumentów polityki ekologicznej dotyczących odnawialnych źródeł energii z zasadami zrównoważonego rozwoju, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 409.
6. Janka R.M., 2006, Emisja zanieczyszczeń. Podstawy programowania wielkości emisji oraz opłat za wprowadzanie zanieczyszczeń do atmosfery, KURIER, Opole.
7. Konstańczak S., 2016, Racjonalność strategii zrównoważonego rozwoju, „Etyka biznesu i zrównoważony rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne. Śląskie Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju”, nr 1.
8. Lewandowski W.M., 2007, Proekologiczne odnawialne źródła energii, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
9. Mickiewicz B., Zuzek D.K., 2012, Rozwój rynku odnawialnych źródeł energii w Polsce w świetle idei zrównoważonego rozwoju, [w:] Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie: Multipakačný efekt využitia biomasy v regionálnom rozvoji, Ekonóm, Bardejovské Kúpele.
10. Piechota K., 2014, Inwestycje w odnawialne źródła energii a polityka zrównoważonego rozwoju, [w:] K. Szczepaniak, A. Wojewnik-Filipowska (red.), Inwestycje i nieruchomości w warunkach zrównoważonego rozwoju. Wybrane problemy, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
11. Poskrobko B., Poskrobko T., 2012, Zarządzanie środowiskiem w Polsce, PWE, Warszawa.
12. Prandecki K., 2014, Teoretyczne podstawy zrównoważonej energetyki, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, nr 166.
13. Pultowicz A., 2009, Przesłanki rozwoju rynku odnawialnych źródeł energii w Polsce w świetle idei zrównoważonego rozwoju, „Problemy ekorozwoju”, nr 1.
14. Ribeiro R.R., Senetra A., Biegańska J., Środa-Murawska S., 2015, Społeczna percepcja deforestacji: na przykładzie biomu Mata Atlântica w Brazylii, „Studia i Materiaty Centrum Edukacji Przyrodniczo-Leśnej”, R. 17, z. 1.
15. Skoczkowski T., Bielecki S., Baran Ł., 2016, Odnawialne źródła energii – problemy i perspektywy rozwoju w Polsce, „Przegląd Elektrotechniczny”, nr 3.
16. Suska-Szczerbicka M., 2011, Wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii w strategii zrównoważonego rozwoju. VII Konferencja Samorządowa Dylematy rozwoju zrównoważonego, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Kalisz, http://global.am-wind.pl/czytaj/za%C5%82acznik_nr_2_kalisz.pdf, dostęp: 12.03.2017.
17. Urząd Regulacji Energetyki, Moc zainstalowana (MW), <http://www.ure.gov.pl/pl/rynki-energii/energia-elektryczna/odnawialne-zrodla-ener/potencjal-krajowy-oze/5753,Moc-zainstalowana-MW.html>, dostęp: 12.03.2017.
18. Ustawa z 20 lutego 2015 o odnawialnych źródłach energii, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20150000478>, dostęp: 12.03.2017.



Anna Gregor¹

Kreatywna księgowość polskich NGO'sów

Streszczenie

Publikacja podejmuje temat stosowania kreatywnej księgowości w polskich organizacjach pozarządowych. Zagadnienie to jest pretekstem dla podjęcia dyskusji nad finansowaniem NGO'sów. Uzależnienie to następuje w ramach stosowania różnych form finansowania tych organizacji. W rezultacie z jednej strony dochodzi do utraty niezależności NGO'sów lub ich marginalizacji i w najgorszych sytuacjach do łamania prawa. W związku z powyższym publikacja stara się również znaleźć odpowiedź na to, w jaki sposób finansować działania NGO'sów, tak aby były one niezależne od państwa (rządów) jak również biznesu.

Słowa kluczowe: organizacje pozarządowe, aktywność społeczna, granty, niezależność finansowa, kreatywna księgowość

Creative accounting of Polish NGO's

Abstract

The publication deals with the application of creative accounting in Polish non-governmental organizations. This issue is a pretext for undertaking a discussion on financing NGOs. This dependence takes place within the framework of applying various forms of financing these organizations. As a result, on the one hand, it comes to the loss of independence of NGOs or their marginalization and in the worst situations to breaking the law. In connection with the above, the publication also tries to find an answer to how

¹ Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Nauk Ekonomicznych.

to finance NGOs' activities so that they are independent of the state (governments) as well as from business.

Keywords: non-governmental organizations, social activity, grants, financial independence, creative accounting

Wstęp

Zagadnienie organizacji pozarządowych i w szerszym ujęciu społeczeństwa obywatelskiego jest w Polsce bardzo popularne. Popularność ta wynika z utożsamiania tego obszaru z oddolną aktywnością społeczną, a tym samym jest istotnym zagadnieniem dla wizerunku naszego społeczeństwa.

Jak zwykle, gdy w grę wchodzi kształtowanie wizerunku o III sektorze w Polsce mówi się zwykle w superlatywach. Jednak sytuacja tego sektora bynajmniej nie zawsze jest świadectwem pozytywnym, zarówno w odniesieniu do organizacji pozarządowych, ani tym bardziej do społecznej aktywności Polaków.

Autorka w niniejszej publikacji porusza zagadnienie dotąd nie podejmowane, ani przez mass media, ani eksperckie opracowania, mianowicie wykorzystywanie kreatywnej księgowości w III sektorze w Polsce. Opisywana sytuacja dotyczy głównie lat 90. i początku XXI wieku, niemniej w niektórych aspektach dotyczy również współczesności. Wydobyć na światło dzienne tak drażliwego tematu nie wynika z chęci idei i zasadności III sektora, jest za to pretekstem do postawienia kilku istotnych dla NGO'sów pytań: Jak sposób finansowania III sektora wpływa na jego dysfunkcję? Na ile niedoskonałość systemu finansowania III sektora przekłada się na powstawanie praktyk zmierzających do łamania prawa? Jak bardzo mechanizmy wspierania finansowego organizacji pozarządowych prowadzą się do przejmowania nad nimi kontroli i w rezultacie degradacji pojęcia aktywności obywatelskiej? Czy istnieją możliwości wypracowania systemu finansowania NGO'sów wolnego od wymienionych dysfunkcji?

Podejmowane zagadnienie wydaje się ważne z jeszcze jednej przyczyny – etyka biznesu, jak się okazuje, nie dotyczy wyłącznie typowych przedsiębiorstw, sektora bankowości i finansów. Rola etyki wydaje się nie mniej istotna w przypadku działań odwołujących się do ludzkiej wrażliwości, aktywności obywatelskiej, świadomości społecznej. Ten obszar zagadnień dotyczących jednak społecznej i indywidualnej uczciwości, poczucia sprawiedliwości, empatii, staje się narażony na degradację w chwili gdy ma do czynienia z niedoskonałym systemem wsparcia finansowego, ale również zamierzonym działaniem, ukierunkowanym na przejęcie odgórnej kontroli nad społeczną aktywnością. Jest to o tyle istotne, że nie od kodeksów i regulaminów, lecz od postawy społecznej i aktywności każdego z nas zależy przyszłość i kierunek rozwoju społeczeństw, państw i gospodarki.

Organizacje pozarządowe w Polsce

Organizacje pozarządowe – NGO (*Non Governmental Organizations*), określane również III sektorem (po politycznym i gospodarczym) [Romanowski, Szmyt-Boguniewicz 2011, s. 4] według definicji zawartej w ustawie o działalności pożytku publicznego, są to: „organizacje niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych i nie działające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia” [Art. 3, ust. 2 Ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie]. Dla odmiany w Unii Europejskiej organizacją pozarządową określa się organizację, która „posiada instytucjonalny i niedochodowy charakter, jest niezależna od rządu i instytucji publicznych, jest zarządzana w sposób bezinteresowny i wykazuje aktywność na arenie publicznej” [Seiler 2002, s. 23].

Definicja UE wyraźnie podkreśla niezależność NGO’ów od państwa, nie czyniąc tego samego w stosunku do instytucji gospodarczych i biznesowych. Można na bazie tego stwierdzić, że instytucje liberalne jak UE postrzegają organizacje pozarządowe jako narzędzie oportunistyczne w stosunku do państwa i uzależnione od instytucji biznesowych, co w sumie pokrywa się z postulatami neoliberalizmu.

Nawiązując do jednego z założeń, organizacje pozarządowe określano również mianem *non profit*, czyli takie organizacje, które w swoim działaniu skupiają się głównie na wspieraniu prywatnego lub publicznego dobra, jednocześnie nie kierując się osiągnięciem zysku [Natęcz 2009, s. 4]. Rozwój III sektora, częściej związany jest z zatrudnieniem, co za tym idzie postulat niezyskiwania zysku w wielu przypadkach przestał spełniać swoje założenie. Podobną terminologiczną nieścisłość można wskazać w przypadku określenia organizacji pozarządowych jako III sektora, ponieważ pojęcie to sugeruje niezależności od administracji publicznej, władz publicznych i biznesu [Romanowski, Szmyt-Boguniewicz 2011, s. 4], podczas gdy znaczna część NGO’ów jest mocno powiązana z biznesem, stanowiąc nierzadko element działań CSR, organizacji gospodarczych. Kolejna nieścisłość ma miejsce w przypadku celów stawianych NGO’som, mianowicie:

- realizacji zadań wydelegowanych przez państwo;
- wykonywania zadań publicznych, na które istnieje popyt, których jednak administracja państwowa nie chce lub nie potrafi wykonać;
- wpływu na kierunki rozwoju polityki państwa i biznesu czy inne organizacje trzeciego sektora [Romanowski, Szmyt-Boguniewicz 2011, s. 5].

Wynika z tego, że pojęcie organizacji pozarządowej jest bardzo elastyczne i nie do końca sprecyzowane. Z tej perspektywy można stwierdzić, że definiowanie tych organizacji nie nadąża za zmianami, jakie zachodzą w otoczeniu. Ewentualnie, że znaczna część organizacji pozarządowych nie spełnia założeń definicyjnych.

Niemniej organizacje pozarządowe mogą przyjmować różne formy organizacyjne, jako: stowarzyszenia, stowarzyszenia zwykłe, fundacje, grupy wyznaniowe i kościoły, kluby sportowe.

Spółeczeństwo obywatelskie a społeczeństwo otwarte, różne kierunki działań NGO'sów

Idea organizacji pozarządowych nawiązuje do koncepcji aktywności obywatelskiej, oddolnego działania w społecznościach lokalnych, samorządności i koncepcji społeczeństwa obywatelskiego. Według definicji społeczeństwo obywatelskie charakteryzuje się aktywnością i zdolnością do samoorganizacji na rzecz stawiania i osiągania własnych celów [Załęski 2012, s. 12]. Według założeń podkreślanych jeszcze w starożytności, ale także przez rodzimych zwolenników samorządności, zasadniczą cechą społeczeństwa cywilnego jest świadomość jego członków w zakresie potrzeb wspólnoty oraz dążenie do zaspokajania tych potrzeb, w ramach poczucia odpowiedzialności za dobro tej społeczności [Załęski 2012, s. 18].

Idee samorządności i demokracji bezpośredniej są mocno wpisane w polską kulturę sarmacką. Demokracja szlachecka w pierwszej Rzeczypospolitej miała charakter antyautorytarny, ale równocześnie wspólnotowy, w ramach czego idea „rzeczypospolitej” była świadomością i odpowiedzialnością za wspólne władanie państwem i wspólnotą, którą tworzy się z pozostałymi obywatelami i ograniczaniu autorytarnej władzy króla. Także w późniejszych wiekach idee samorządności wpisywały się w polskość. Dotyczyło to aspektów gospodarczych, jak choćby polski wynalazek spółdzielczości, ale również społecznych, czego przykładem był związek zawodowy Solidarność. Organizacja ta na początku lat 80. XX wieku odwoływała się zarówno do aktywności obywatelskiej, jak również do odnowy państwa. Rzec można, że idea społeczeństwa obywatelskiego od swojego zarania wpisywała w się w postulaty demokracji bezpośredniej [Markiewicz 1996, s. 23].

Nowoczesne koncepcje społeczeństwa obywatelskiego i społeczeństwa otwartego w pewien sposób zmieniają te aspekty. W ramach definicji podkreśla się na przykład, działanie w odrębności od państwa. Można zacytować tu K. Poppera, według którego zasadniczym wyznacznikiem społeczeństwa otwartego jest: „dążenie ludzi do awansu społecznego i zajęcia miejsca innych ludzi. Może to prowadzić do takiego zjawiska społecznego jak walka klas” [Witkowska, Wierzbicki 2005, s. 58]. Poglądy te podkreślają zmiany w postrzeganiu idei społeczeństwa obywatelskiego, ukierunkowane w stronę doktryny neoliberalnej, z czego wynika separacja od państwa czy działania w ramach konkurencji i rywalizacji między poszczególnymi grupami. Niemniej od początku transformacji ustrojowej w Polsce tworzenie III sektora jest wspierane przez państwo. Oznacza to, że państwo zachęca do tworzenia organizacji, które mają je kontrolować.

W ramach tego podejścia funkcjonują dwa modele społeczeństwa obywatelskiego:

- umiarkowany, w którym zakłada się, że społeczeństwo obywatelskie wspomaga niewydolne z założenia instytucje państwowe i w konsekwencji dąży do budowy struktur społeczeństwa pozapaństwowego;
- radykalny, który postuluje, że celem społeczeństwa obywatelskiego jest podważenie dominacji państwa nad społeczeństwem i w konsekwencji opowiada się za obywatelskim nieposłuszeństwem wobec państwa [Witkowska, Wierzbicki 2005, s. 60].

Patrząc na te koncepcje z perspektywy geopolitycznej i makroekonomicznej, model ten jest skorelowany z doktryną neoliberalną, której istotą jest marginalizacja państwa i poszerzenie zakresu działań dla rynku gospodarczego, zdominowanego przez wielki międzynarodowy biznes. W obszarze tej koncepcji zakłada się współpracę korporacji międzynarodowych (KTN) z organizacjami pozarządowymi. Przy czym dla KTN są to działania wizerunkowe w ramach CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu). Dla NGO'sów oznacza to z kolei uzależnienie się od wspomnianych organizacji. W konsekwencji można mówić o tworzeniu się modelu podważającego podstawową cechę organizacji pozarządowych, jakim jest działanie na rzecz dobra społecznego i lokalnego, które najczęściej jest eksploatowane w ramach liberalizacji przez KTN. W rezultacie organizacje pozarządowe realizując założenia neoliberalizmu – jak choćby decentralizacja państwa – przyczyniają się jednocześnie do osłabienia socjalnej funkcji państwa [Załęski 2012, s. 142-148].

Liberalna idea społeczeństwa obywatelskiego zakłada kontrolę społeczną państwa, lecz zupełnie pomija kontrolę biznesu, w to miejsce zakładając uzależnianie organizacyjne i finansowe NGO'sów od podmiotów gospodarczych. Podejście takie oznacza budowanie atrapy społeczeństwa obywatelskiego mającego na celu legitymizowanie podmiotów gospodarczych. W wymiarze społecznym i politycznym skutkiem tego jest zagrożenie dla idei demokracji bezpośredniej. W to miejsce pojawia się rzeczywistość, w której nadzatomizowanym społeczeństwem kontrolę sprawuje już nie państwo, ale biznes.

Impas finansowy III sektora w Polsce na przełomie XX i XXI wieku

Transformacja ustrojowa przyniosła w Polsce możliwość zakładania organizacji pozarządowych. Jednak struktury państwa nie były dostatecznie przygotowane na wspieranie tego III sektora. Dotyczy to zarówno działań organizacyjnych, jak również finansowych. W znacznej mierze powstające licznie na początku lat 90. XX wieku NGO'sy zostały pozostawione same sobie. Przy niektórych ministerstwach powstawały instytucje mające na celu wsparcie merytoryczne organizacji pozarządowych. Działalność ta polegała na szkoleniach dotyczących tego jak zakładać i prowadzić organizacje pozarządowe. Niestety w zakresie finansowania szkolenia nie były dostosowane do ówczesnych warunków.

Zasadniczym problemem organizacji pozarządowych w pierwszym etapie ich funkcjonowania w Polsce była trudność w zdobyciu środków finansowych na prowadzenie podstawowej działalności. Wynikało to z niedostatecznej liczby grantodawców oraz znaczącego poziomu biurokracji, niedostosowanej do możliwości organizacji, które miały wspierać.

Wspieraniem NGO'sów w zakresie działań merytorycznych zajmowało się Stowarzyszenie Klon/Jawor. Od 1988 r. działa na terenie Polski Fundacja Batorego (w innych krajach nosząca nazwę Fundacji Sorosa). Początkowo zajmowała się ona wsparciem merytorycznym, a następnie grantowym dla NGO'sów. Przy czym charakterystyczne jest to, że organizacja ta od początku swojego istnienia wdrażała w obieg postulatory neoliberalnego podejścia do społeczeństwa obywatelskiego.

Wszelkie większe działania NGO'sów wymagają wsparcia finansowego. Każdy kto działał w tego rodzaju organizacji, wie jak mało realnym jest twierdzenie, aby utrzymać (nawet w zakresie podstawowych wydatków) stowarzyszenie czy fundację ze składek czy datków. Prostą koniecznością jest sięganie po granty, dofinansowanie. W latach 90. liczba instytucji i fundacji oferujących granty była nieznaczna. Do tego nakładały się biurokratyczne wymagania ze strony grantodawców w stosunku do grantobiorców, czyli NGO'sów. Każde dofinansowanie obarczone jest koniecznością zabezpieczenia przez grantobiorcę całej kwoty projektu. Jest to o tyle istotne, gdyż poszczególne fundusze zwykle oferują wsparcie w wysokości 10-70% ogólnej kwoty projektu. Biorąc pod uwagę fakt, że w latach 90. liczba grantodawców była skromna, zwykle organizacje pozarządowe chcące realizować jakieś zadanie były zmuszone w znacznej części pokrywać je ze środków własnych, których nie posiadały. Co więcej, instytucje finansujące III sektor zwykle wymagały oświadczeń od innych grantodawców, że pokrywają resztę kosztów zadania. W konsekwencji tego często zdarzało się tak, że instytucja X nie wystawiła sama oświadczenia dopóki nie uzyskała kompletu oświadczeń od pozostałych grantodawców, co prowadziło do całkowitego impasu w zakresie przygotowania projektu do realizacji. Dla niektórych organizacji pozarządowych, w takich sytuacjach pozostawały (i pozostają do dziś) rozwiązaniem „układy”, czyli nieformalne znajomości z grantodawcami, którzy następnie zapewniali środki dla konkretnej organizacji pozarządowej. Skutkiem tego jest nepotyzm funkcjonujący w obszarze III sektora w Polsce. Inną ewentualnością dla NGO'sów w takiej sytuacji jest zaprzestanie działania. Sytuacje takie skutecznie zniechęcają także społeczność do angażowania się w działania organizacji pozarządowych. Biorąc pod uwagę obserwacje wielu (szczególnie nowych, niedużych) stowarzyszeń, można powiedzieć, iż często pierwsze problemy opisanej natury powodują rezygnację z dalszej działalności.

Metody kreatywnej księgowości stosowane w polskich NGO'sach

Konsekwencją opisanych problemów było to, że organizacja pozarządowa chcąc zrealizować jakieś zadanie najczęściej musiała liczyć w znacznej mierze na własne środki lub lawirowanie na pograniczu prawa. Jak wspomniano, praktycznie nikt środków własnych nie posiadał. Autorce znany jest przypadek jednego z prezesów ekologicznej organizacji, który postawiony w sytuacji opisywanej powyżej, pokrył koszty organizowanego przez siebie festiwalu z własnych oszczędności (wysokości czterech miesięcznych wypłat). Jak jednak stwierdził była to pierwsza i ostatnia tego rodzaju akcja charytatywna z jego strony.

Dla wielu organizacji pozarządowych, jedynym rozwiązaniem była działalność na granicy prawa lub wręcz przekraczanie tej granicy. Co ciekawe, „ambasadorami” takich praktyk czasami bywali sami urzędnicy instytucji grantowych. Wspomniany już prezes organizacji ekologicznej, po załamaniu swojego prywatnego budżetu po organizacji festiwalu, został pouczony przez specjalistę od dofinansowań w jednym z funduszy wojewódzkich, jak należy stosować praktyki „kreatywnej księgowości”.

Realizowano to w ten sposób, że koszt całkowity zadania zawyżano do poziomu kwoty dofinansowania, zapewnionej od grantodawcy. W ten sposób grantodawcy zapewniali realnie 100% kosztów zadania. Problemem była zawyżona kwota zadania, często przerastająca cały jego koszt, z której organizacja musiała się rozliczyć przed grantodawcą na koniec zadania. W rezultacie należało wykazać rachunki i umowy na całą (zawyżoną) kwotę projektu. Rozwiązywano to w ten sposób, że organizacja:

- zawyżała koszty wynagrodzeń podwykonawców, a na boku umawiała się z nimi na mniejszą kwotę, oczywiście tłumacząc całą sytuację;
- nabywano fałszywe rachunki, na nieistniejące materiały lub usługi;
- samemu wystawiała fałszywe rachunki lub umowy o dzieło, na nieistniejące materiały i prace;
- w przypadku posiadania filii organizacji istnieje możliwość transferowania środków finansowych.

Nieco odmienną formą działania było przenoszenie środków z jednego zadania na inne. Część działań NGO'sów nie mieści się w zakresie tematów konkursów grantowych lub ich działania są niezgodne z założeniami (doktrynalnymi, światopoglądowymi) grantodawców. W rezultacie w skali makro dochodzi do niepokojącej sytuacji realizowania i finansowania tylko tych zadań, które są zgodne z poglądami grantodawców. Fundusze przyznawane są tylko na określonego rodzaju działalność i dotyczącą wybranych zagadnień istotnych dla donatorów. Skutkiem tego poprzez system dofinansowań utrzymuje się kontrolę NGO'sów przez grantodawców. Wiadomo poza tym, że trudno organizować działalność bez pieniędzy, zatem tematy niepopularne czy nieakceptowane przez grantodawców będą już na wstępie eliminowane.

W przypadku części NGO'ów, sytuacje te omijano również przy zastosowaniu kreatywnej księgowości. Środki uzyskane na zadanie finansowane przez grantodawcę, przeznaczano w pewnej części również na finansowanie innych działań. Przenoszenie tych środków między poszczególnymi zadaniami, również odbywało się najczęściej przy zastosowaniu:

- rachunków i umów o dzieło z mylnie opisanym zakresem działania;
- zawyżania kosztów wynagrodzeń lub zadań, z których następnie środki przeznaczano na inne działania.

Szczególnym w tym jest to, że na podstawie wywiadów przeprowadzonych przez autorkę z prezesami kilku NGO'ów z lat 90. można stwierdzić, że proceder ten dotyczył większości organizacji pozarządowych. Sytuację taką umożliwiał fakt braku transparentności działalności finansowej NGO'ów oraz brak kontroli skarbowych. Poza organizacjami pożytku publicznego (OPP) do dnia dzisiejszego NGO'sy mają obowiązek przedstawiania jedynie skróconego bilansu finansowego organizacji. W latach 90. Urzędy Skarbowe w przypadku NGO'ów nie stosowały weryfikacji sprawozdań i bilansów ze składanymi deklaracjami podatkowymi. Kontrole takie, jak również kontrole skarbowe czy księgowe, prowadzono jedynie w organizacjach, które swoją działalnością zagrażały pewnym interesom. Dotyczyło to najczęściej protestów wobec władz lokalnych, ale przede wszystkim zagranicznych inwestorów. Organizacje pozarządowe (najczęściej o charakterze społecznym lub ekologicznym) mogły się liczyć z tego rodzaju kontrolami. W konsekwencji liczne organizacje pozarządowe korzystały z luk w zakresie egzekwowania kontroli NGO'ów przez instytucje państwowe. Swoją drogą zastanawiające jest z czego wynikała tak liberalna polityka tych instytucji w stosunku do III sektora. Trudno wyobrazić sobie, że decydenci polityczni nie mieli świadomości jak funkcjonuje III sektor. Można zatem podejrzewać, że dochodziło do milczącego przyzwolenia na takie praktyki.

Czy można zatem stwierdzić, że w przypadku znacznej liczby NGO'ów, w latach 90. można byłoby potwierdzić prawdziwość powiedzenia charakterystycznego dla opinii o biznesie tego okresu, że „pierwszy milion należy ukraść”? Otóż stwierdzenie takie nie jest w pełni prawdziwe, ani tym bardziej nie oddaje złożoności sytuacji. Z pewnością organizacje pozarządowe działające w ten sposób łamały prawo, zmuszone do funkcjonowania w niedoskonałym systemie prawnym i organizacyjnym dotyczącym III sektora. Liczne znane autorce organizacje łamały prawo, ale nadal pozostawały non profit, ponieważ ten rodzaj działania nie był realizowany ze względu na chęć uzyskania indywidualnej korzyści, lecz dla dobra sprawy – stowarzyszenia, otoczenia, działań statutowych. Innymi słowy, w wielu sytuacjach łamano prawo nie po to, by czerpać korzyść materialną, lecz dla celów ideowych. Nie oznacza to jednak, że wymienionych metod kreatywnej księgowości nie stosowano w celu uzyskania korzyści własnej, ponieważ znane są i takie praktyki, szczególnie w dużych organizacjach.

Zmiany w finansowaniu organizacji pozarządowych po roku 2004 i kondycja III sektora po wejściu Polski do UE

W Polsce od początku transformacji ustrojowej zaczęła znacząco wzrastać ilość organizacji pozarządowych. Za kulminację można uznać lata 2000-2005, po którym to czasie liczba zakładanych nowych NGO'ów zaczęła spadać. Charakterystyczne jest, że po roku 2005 zaczęła rosnać średnia wieku osób funkcjonujących w NGO'sach. Omawiane sytuacje można tłumaczyć głównie jako skutek wejścia Polski do UE, w wyniku czego kilka milionów Polaków wyjechało z kraju w poszukiwaniu zarobku. Najczęściej emigranci są ludźmi w średnim wieku. Co za tym idzie w NGO'sach coraz częściej funkcjonują osoby po 55. roku życia [Polskie organizacje pozarządowe 2016, s. 7-12]. Widać to szczególnie na prowincji, w małych miasteczkach i wsiach. Zmienia się znacząco struktura organizacji pozarządowych. Coraz większa ich ilość skupia się wokół działań instytucji politycznych (głównie samorządów) lub kręgów biznesowych. Z perspektywy zakresu działań sprowadza się to do ograniczenia tego obszaru, ze względu na uzależnianie się NGO'ów od wymienionych instytucji.

W organizacjach pozarządowych według danych GUS skupionych jest łącznie 12 milionów Polaków [<http://osektorze.ngo.pl/wiadomosc/377031.html>]. Jednak do wymienionych danych należy podejść ze znaczną rezerwą. Tyle osób jest ogólnie zarejestrowanych jako członkowie w tych organizacjach. Natomiast jak wiadomo, wiele osób funkcjonuje na listach szeregu organizacji. Poza tym jak twierdzi organizacja Klon/Jawor, tylko 70% organizacji pozarządowych w kraju jest aktywne [Polskie organizacje pozarządowe 2016, s. 4]. Z własnych obserwacji autorki wynika, że znaczna część małych organizacji funkcjonuje na zasadzie organizowania jednej-dwóch imprez lokalnych w roku. Są to więc organizacje okazjonalne, w których aktywnie i sporadycznie działa raptem od jednej do paru osób (mimo kilkunastu-kilkudziesięciu zarejestrowanych). W rezultacie można szacować, że aktywnie i stale zaangażowanych w działania NGO'ów w Polsce jest nie więcej jak kilkadziesiąt tysięcy osób. Kolejnych paręset działa okazjonalnie.

Do znaczących zmian w zakresie wspierania, finansowania, ale również kontrolowania organizacji pozarządowych doszło na początku XXI wieku, przed wejściem Polski do UE. Na początku 2004 r. wprowadzono nowelizacje prawne w zakresie organizacji pozarządowych, w ramach czego utworzono możliwość zakładania organizacji pożytku publicznego. OPP jest organizacją pozarządową realizującą działalność pożytku publicznego, rozumianą jako społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych [Art. 4 Ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie].

Wprowadzenie tych zmian przyniosło istotne zmiany. Z jednej strony uprzywilejowano organizacje chcące funkcjonować jako OPP, co sprowadza się do:

- możliwości otrzymywania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych (w ramach odpisu podatkowego – formy darowizny);

- zwolnienia od podatków: dochodowego od osób prawnych, od nieruchomości, od czynności cywilnoprawnych; oraz zwolnienie od opłat skarbowych i sądowych;
- prawo do nieodpłatnego informowania o ich działalności przez jednostki publicznej radiofonii i telewizji [Art. 4 Ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie].

Z drugiej strony funkcjonowanie jako OPP zobowiązuje organizację do obowiązku sprawozdawczości, pełnej przejrzystości księgowości, publikowania pełnych sprawozdań finansowych.

Transparentność i kontrola organizacji, polaryzacja III sektora

Opisane zmiany prawne w zakresie funkcjonowania NGO'ów w Polsce spowodowały, że prowadzenie organizacji pożytku publicznego stało się formą wyeliminowania praktyk łamania prawa w zakresie finansowym. Niemniej jednak w ramach tych działań doszło także do znaczących zmian w strukturze, funkcjonowaniu i formach aktywności NGO'ów. Przede wszystkim doszło do zwiększania transparentności. Jednocześnie doprowadzono do polaryzacji III sektora. Sięgnięcie po status OPP stało się atrakcyjne dla największych organizacji pozarządowych. Korzystanie z 1% ma sens w chwili, gdy organizacja ma środki na kampanie marketingowe oraz prowadzenie „przemysłu fundraisingu”, co w sumie zapewnia organizacji znaczące środki finansowe. Z drugiej strony polaryzacja ta tworzy sytuację monopolu na pewne działania największych organizacji, które są nobilitowane przez grantodawców. Duże organizacje w rezultacie zgarniają zdecydowaną większość środków finansowych znajdujących się w obszarze dostępności III sektora. Polaryzacja III sektora oznacza jednocześnie zepchnięcie większości małych organizacji na margines. Małe organizacje zwykle mogą liczyć na niewielkie środki finansowe, małe granty, co pozwala im na ograniczony zakres działalności. Coraz trudniej jest przekroczyć granicę między byciem małą a dużą organizacją pozarządową. Sytuacja ta staje się szczególnie wyraźna w przypadku nowo powstałych organizacji, działających na peryferyjnych obszarach geograficznych lub niszowych obszarach tematycznych. Podkreśla to struktura NGO'ów w Polsce. 14% organizacji posiada budżet wielkości 1 tysiąca złotych w skali roku, kolejne 19% organizacji posiada roczny budżet wielkości od 1 do 10 tysięcy złotych, a następnych 18% budżet wielkości od 11 do 27 tysięcy złotych. Jedynie 6% NGO'ów to duże organizacje posiadające budżet powyżej 1 miliona złotych, zatrudniające powyżej kilkunastu osób [Polskie organizacje pozarządowe 2016, s. 14].

Największe organizacje zwykle ściśle współpracują z dużymi międzynarodowymi korporacjami i biznesem [Polskie organizacje pozarządowe 2016, s. 17], w rezultacie w pełni uzależniają się od sfer biznesu oraz grantodawców. Wynika z tego, że obok polaryzacji III sektora następuje znacząca kontrola jego działań (ze strony grantodawców, biznesu) oraz idące w ślad za tym redefiniowanie pojęcia i funkcji NGO'ów. Największe NGO'sy stały się

w sumie przedsiębiorstwami, nie są już zatem organizacjami non profit. Współpraca, a wręcz zależność największych, ale również wielu mniejszych organizacji od sfer biznesu, administracji i niektórych grantodawców powoduje, że trudno ten obszar nazywać także mianem III sektora, gdyż jako taki sektor ten utracił swoją niezależność na rzecz dwóch pozostałych sektorów. Dyskusyjnym jest także to na ile znaczna część NGO'ów realizuje jeszcze główne cechy istotne dla społeczeństwa obywatelskiego, czyli działanie na rzecz potrzeb oraz dobra społeczności, czy w szerszym ujęciu społeczeństwa. NGO'sy coraz częściej realizują własne partykularne interesy, obszar społeczny jest jedynie obszarem funkcjonowania działalności gospodarczej. Także uzależnienie się szczególnie od biznesu, często powoduje działanie nie w obszarze potrzeb i dobra społeczności, lecz w konfrontacji z nią.

Zakończenie - jak finansować organizacje pozarządowe?

To szczególnie istotne pytanie w odniesieniu do kilku kontekstów, mianowicie aby:

- nie doszło do niefinalizowania aktywności obywatelskiej, co miało miejsce poprzez niedoskonały system wsparcia i właśnie finansowania III sektora w Polsce na przełomie XX i XXI wieku;
- nie doprowadzić do polaryzacji i tym samym monopolizacji III sektora, przez co inicjatywy oddolne zostają marginalizowane, a uznaniem cieszą się głównie działania realizowane przez największe NGO'sy;
- nie wyeliminować w ogóle aktywności społecznej, co następuje w wyniku kanalizowania tej aktywności przez grantodawców, głównie związanych z wielkim biznesem, ale również poprzez uzależnienie się od instytucji państwowych (centralnych i samorządowych).

Wymienione sytuacje to bardzo poważne zagrożenia nie tylko III sektora, ale ogólnie pojętej aktywności obywatelskiej i samorządności. Tym bardziej istotne, gdyż już zachodzące od paru dekad.

W ramach zaakcentowanych w pracy problemów, można przedstawić kilka propozycji zmiany systemu finansowania NGO'ów w Polsce:

- pierwszym działaniem jest odejście od 1%, który w sumie jest formą większościowej ordynacji politycznej, wspierającej największych;
- w to miejsce sprowadzenie tego podatku do wsparcia z podatku lokalnego i regionalnego i przekazywanego organizacjom pozarządowym w oparciu o samorządy (gminy i powiaty), nie zaś w skali całego kraju. Działanie takie skłoniłoby obywateli chętnych do wspierania NGO'ów do finansowania lokalnych i regionalnych organizacji pozarządowych;
- kolejnym istotnym działaniem powinno być odejście grantodawców od tematycznych konkursów na rzecz oceny pomysłów projektów nadsyłanych

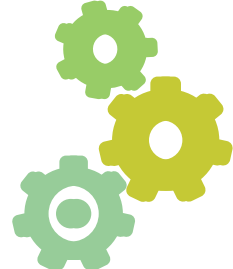
przez NGO'sy. Co więcej, w każdej komisji instytucji grantowej powinni znajdować się przedstawiciele organizacji pozarządowych, komisje te powinny działać na zasadzie sejmików nie zaś ciał opiniujących, w których zwykle zasiadają przedstawiciele największych NGO'sów;

- odejście od finansowania ze strony biznesu;
- w to miejsce obarczenie największych przedsiębiorstw (w tym międzynarodowych) podatkiem na rzecz organizacji pozarządowych, który następnie byłby dystrybuowany przez wspomniane lokalne i regionalne sejmiki NGO'sów.

Opisane działania pozwoliłyby na odzyskanie niezależności przez III sektor, sprowadzenie ponownie działań do rangi oddolnej aktywności i non profit, uniknięcie stosowania kreatywnej księgowości, wzbudzania aktywności społecznej.

Bibliografia

1. Markiewicz B., 1996, Być obywatelem, „Wiedza i Życie”, nr 11.
2. Nałęcz S., 2009, Sektor non profit w Polsce, GUS, Warszawa.
3. Polskie organizacje pozarządowe. Raport, Warszawa 2016.
4. Romanowski M., Szmyt-Boguniewicz A., 2011, Sektor 3, zarządzanie w NGO, Umbrella, Wrocław.
5. Seiler B., 2002, Organizacje społeczne we współczesnym świecie, [w:] M. Fic, Funkcjonowanie instytucji non profit do form i stanowisk Unii Europejskiej, Wydawnictwo Maria, Zielona Góra.
6. Witkowska M., Wierzbicki A., 2005, Społeczeństwo obywatelskie, Wydawnictwo ASPRA-JT, Warszawa.
7. Załęski P.S., 2012, Neoliberalizm i społeczeństwo obywatelskie, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
8. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Dz.U. Nr 96, poz. 873.
9. <http://osektorze.ngo.pl/wiadomosc/377031.html>, dostęp: 03.03.2017.



Izabela Jonek-Kowalska¹

Corporate Social Responsibility a restrukturyzacja naprawcza przedsiębiorstw górniczych w Polsce

Streszczenie

Implementacja CSR w przemyśle wydobywczym z uwagi na skalę zagrożeń środowiskowych i społecznych jest zadaniem bardzo trudnym, które dodatkowo komplikuje się w przypadku restrukturyzacji naprawczej, a taka restrukturyzacja od wielu lat prowadzona jest w polskim górnictwie węgla kamiennego. Mając na uwadze powyższe okoliczności, celem niniejszego artykułu jest identyfikacja barier, możliwości oraz efektów implementacji zasad CSR w przedsiębiorstwach górniczych w Polsce w kontekście prowadzonej tam restrukturyzacji.

Słowa kluczowe: CSR, restrukturyzacja naprawcza, przedsiębiorstwa górnicze, górnictwo węgla kamiennego w Polsce

Corporate Social Responsibility and restructuring in mining enterprises in Poland

Abstract

Implementing CSR in the extractive industry - due to the scale of environmental and social risks - is a very difficult task, which is further complicated in the case of restructuring, and such restructuring has been carried out in Polish hard coal mining for many years. Taking into account the above circumstances, the purpose of this article is to identify the barriers, opportunities and effects of implementing CSR principles in mining enterprises in Poland in the context of undertaken restructuring processes.

Keywords: CSR, restructuring, mining enterprise, coal mining in Poland

¹ Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania.

Wstęp

Restrukturyzacja przedsiębiorstw jest procesem trudnym i złożonym, tym bardziej, że najczęściej następuje na skutek stwierdzenia poważnych problemów uniemożliwiających kontynuację działalności i ma charakter naprawczy, a nie rozwojowy. Przed jeszcze większym problemem stają wszystkie te przedsiębiorstwa, które zmuszone są do przeprowadzenia restrukturyzacji likwidacyjnej, oznaczającej zaniechanie prowadzenia działalności w całości lub w jej znaczącej części dziedzinowej. Takie działania restrukturyzacyjne wzbudzają uzasadniony niepokój wśród pracowników oraz obawy co do dalszego losu ich zatrudnienia, bytu finansowego i przyszłości całego przedsiębiorstwa. W takich niekorzystnych uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych zachowanie równowagi między celami ekonomicznymi, społecznymi i ekologicznymi jest bardzo trudne, ponieważ zagwarantowanie kontynuacji działalności wymaga przede wszystkim zapewnienia przedsiębiorstwu stabilizacji ekonomiczno-finansowej, a więc naturalnej w tych okolicznościach priorytetyzacji tylko jednego z obszarów *Corporate Social Responsibility* (CSR). Realizacja celów w dwóch pozostałych obszarach uzależniona jest wówczas przede wszystkim od wypełnienia celu ekonomicznego.

Mając na uwadze powyższe okoliczności oraz fakt, że polskie górnictwo węgla kamiennego od lat poddawane jest restrukturyzacji naprawczej, szczególnie intensywnej w ostatnich kilku latach, głównym celem niniejszego artykułu jest przeprowadzenie analizy możliwości i skutków realizacji koncepcji CSR w warunkach restrukturyzacji naprawczej na przykładzie polskich przedsiębiorstw górniczych. By tak postawiony cel zrealizować, w pierwszej części artykułu przedstawiono uwarunkowania restrukturyzacji naprawczej w górnictwie węgla kamiennego, wskazując jednocześnie możliwości implementacji CSR w tym procesie. Następnie, w drugiej części artykułu, posługując się danymi statystycznymi, na temat funkcjonowania branży górniczej w latach 1998-2015 podjęto próbę oceny zakresu i ewentualnych skutków wykorzystania zasad CSR w restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw górniczych.

Bariery implementacji CSR w górnictwie węgla kamiennego

Górnictwo węgla kamiennego jest branżą, w której wdrażanie CSR jest bardzo trudne z uwagi na jej wyjątkowo niekorzystne oddziaływanie na środowisko naturalne oraz zdrowie i życie pracowników przedsiębiorstw górniczych. Działalność wydobywcza zakłóca bowiem funkcjonowanie całego ekosystemu, doprowadzając między innymi do zaburzeń hydrologicznych na powierzchni i pod ziemią. Zrzuty wód dołowych zanieczyszczają rzeki i zbiorniki wodne. Masowo wytwarzane odpady górnicze składowane na powierzchni stanowią zagrożenie nie tylko dla lokalnego czy regionalnego

krajobrazu, ale także dla zdrowia okolicznych mieszkańców. Przedsiębiorstwa górnicze negatywnie oddziałują także na jakość powietrza poprzez emisję szkodliwych związków węgla, siarki i azotu. Wymienione zagrożenia są aktywne i dokuczliwe nawet wiele lat po likwidacji zakładu górniczego, co niekorzystnie wpływa na postrzeganie przemysłu wydobywczego [Slack 2012, s. 180-184; Hilson, Yakovelva 2007, s. 98-119; Hilson 2012, s. 131-137]. Skala i zakres czasowy negatywnych środowiskowych konsekwencji działalności przedsiębiorstw górniczych wymaga znacznych nakładów finansowych na ich zniwelowanie, a to z kolei obniża efektywność ekonomiczną produkcji górniczej. W rezultacie przedsiębiorstwa górnicze bardzo często „oszczędzają” na wydatkach proekologicznych, koncentrując się jedynie na obligatoryjnych opłatach i podatkach, co trudno uznać za działania w pełni społecznie odpowiedzialne i oznaczające wdrażanie CSR [Cooper, Owen 2007, s. 649-667; Coumans 2010, s. 27-48; Gray 2010, s. 47-62].

Przedsiębiorstwa górnicze napotykają także liczne problemy w implementacji celów społecznego obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu, które można odnieść do dwóch grup interesariuszy bezpośrednio związanych z prowadzeniem działalności wydobywczej. Pierwszą z nich są pracownicy przedsiębiorstwa górniczego, a drugą stanowią przedstawiciele społeczności lokalnych zamieszkujący obszar, na którym prowadzona jest działalność górnicza oraz odczuwane są jej skutki. I tak, pracownicy zatrudnieni pod ziemią narażeni są na utratę zdrowia i życia z uwagi na nieprzewidywalność geologiczno-górniczych warunków produkcji górniczej. Wydobyciu węgla kamiennego w podziemnych zakładach górniczych towarzyszy bowiem szereg bardzo zróżnicowanych i intensywnych zagrożeń naturalnych, do których zalicza się między innymi zagrożenia: gazowe, w tym szczególnie groźne zagrożenia metanowe; pyłowe; wodne; wyrzutu skał i gazów; tąpniowe; sejsmiczne; promieniotwórcze; klimatyczne i mikrobiologiczne [Wodarski, Popczyk 2011; Bąk i in. 2016, s. 11-15; Konopko 2014; Konopko 2013]. Praca w ww. uwarunkowaniach jest trudna i niebezpieczna, co skutkuje zwiększoną liczbą wypadków, w tym także wypadków śmiertelnych oraz katastrof górniczych.

Z kolei zdrowie i życie osób zamieszkujących tereny górnicze zagrożone jest z uwagi na wymienione powyżej zagrożenia ekologiczne, powodujące zanieczyszczenie wód powierzchniowych i podziemnych, powietrza oraz gleby. Znaczny dyskomfort oraz straty materialne powodują także szkody górnicze wywołujące deformacje terenu oraz uszkadzające lokalne drogi, budynki i budowle. Problemem są także składowiska odpadów pogórniczych wyraźnie zniekształcające teren i krajobraz widoczne w postaci rozległych hałd górniczych. Przy czym wszystkie wymienione niedogodności utrzymują się w długim horyzoncie czasowym po ustaniu eksploatacji górniczej. Ich usuwanie i niwelowanie skutków negatywnego oddziaływania wymaga rewitalizacji i rekultywacji powierzchni o znacznym obszarze co jest zadaniem czaso- i kosztochłonnym, w którego realizację przedsiębiorstwa górnicze włączają się bardzo niechętnie. Warto także dodać, że zarówno interesariusze zewnątrzni, jak i wewnątrzni bardzo często manifestują swoje

niezadowolenie ze skutków działalności górniczej poprzez organizację manifestacji, protestów i strajków, co negatywnie wpływa na wizerunek przemysłu wydobywczego [Kemp i in. 2006, s. 390-403; Onkila 2008, s. 379-393].

Mając na uwadze powyższe okoliczności należy stwierdzić, że wdrażanie CSR w przemyśle wydobywczym, w tym w szczególności w górnictwie węgla kamiennego, jest zadaniem trudnym i wymagającym ponadprzeciętnych nakładów finansowych zorientowanych przede wszystkim na systematyczne i skuteczne usuwanie negatywnych skutków społecznych i środowiskowych eksploatacji górniczej. W procesie tym ważna jest także efektywna komunikacja z interesariuszami połączona z identyfikacją ich oczekiwań wobec przedsiębiorstw górniczych oraz rzetelnym przekazywaniem informacji na temat bieżącej i planowanej produkcji górniczej oraz jej potencjalnych skutków i korzyści dla pracowników i społeczności lokalnych.

CSR w procesie restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw górniczych

Jak już wspomniano na wstępie, poza typowymi trudnościami implementacji zasad CSR w przemyśle wydobywczym, proces ten komplikuje dodatkowo restrukturyzacja naprawcza. Konieczność jej przeprowadzenia związana jest z pogarszającymi się wynikami finansowymi, które uniemożliwiają przedsiębiorstwu funkcjonowanie w dalszej perspektywie czasowej. Jej symptomami są: malejąca rentowność, rosnące zadłużenie, pogarszająca się płynność finansowa oraz zmniejszenie sprawności i skuteczności działania. Głównym celem restrukturyzacji naprawczej jest poprawa wyniku finansowego, która umożliwia równocześnie poprawę ww. parametrów.

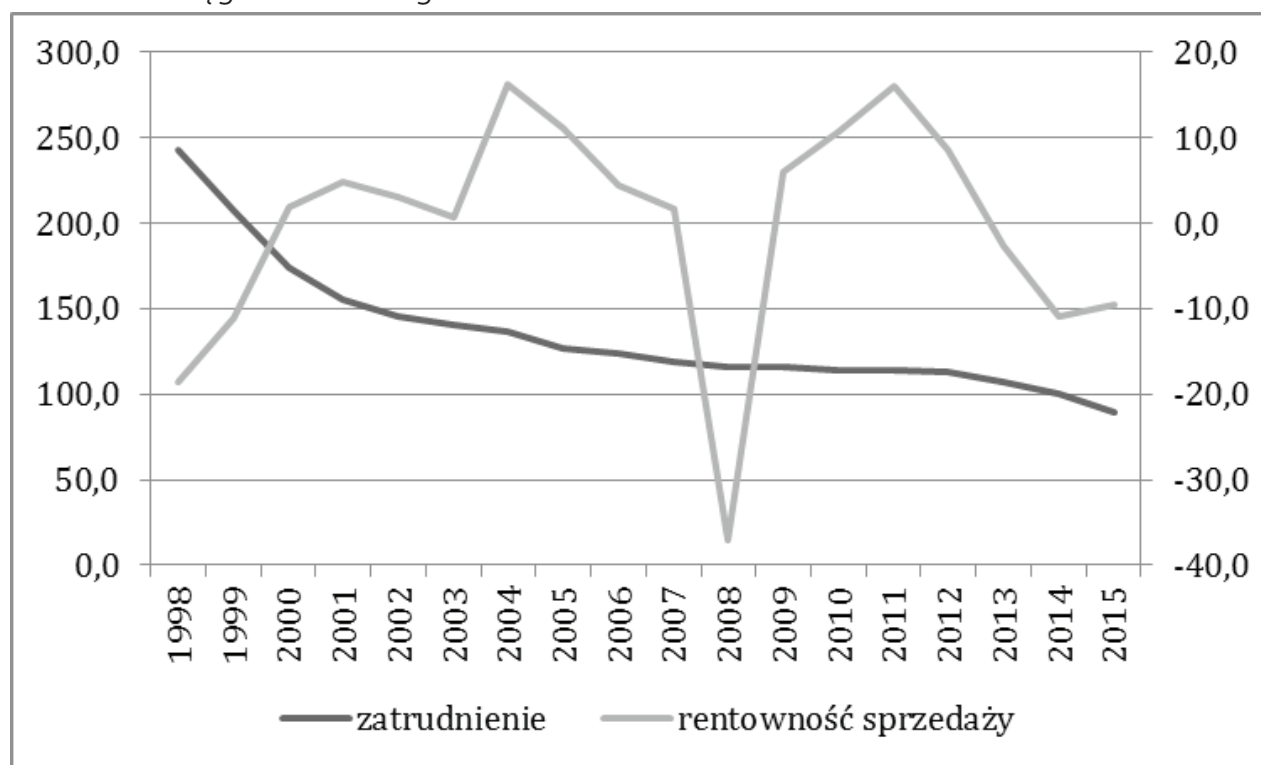
W procesie restrukturyzacji naprawczej kluczowym zadaniem jest redukcja jednostkowego kosztu produkcji, która pozwala na zwiększenie rentowności. Jest to co prawda możliwe także dzięki zwiększeniu przychodów ze sprzedaży, niemniej jednak na ten element wyniku finansowego przedsiębiorstwo ma zdecydowanie mniejszy wpływ, ponieważ zapotrzebowanie i cena kształtowane są przez uwarunkowania rynkowe i ogólnogospodarcze, na które wpływają wszyscy uczestnicy rynku, a nie tylko restrukturyzowane przedsiębiorstwo. Konieczność redukcji kosztów produkcji bardzo często związana jest także ze zmniejszeniem zatrudnienia (szczególnie w warunkach malejącego zapotrzebowania) lub/i obniżeniem wynagrodzeń pracowników, ponieważ koszty płac mają z reguły znaczący udział w strukturze kosztów ogółem. Bardzo często w ramach restrukturyzacji naprawczej dochodzi do likwidacji części przedsiębiorstwa, co oznacza zwolnienia o charakterze grupowym. To z kolei rodzi stres i niezadowolenie pracowników i przyczynia się do powstawania oraz eskalacji konfliktów w przedsiębiorstwie.

W świetle powyższego restrukturyzacja naprawcza jest procesem, w którym dominujące znaczenie mają priorytety ekonomiczno-finansowe i w którym w naturalny sposób dochodzi do naruszenia interesów społecznych. Niemniej jednak należy podkreślić, że bez jej skutecznego przeprowadzenia przedsiębiorstwu grozi bankructwo, a w konsekwencji likwidacja.

W polskim górnictwie węgla kamiennego procesy restrukturyzacji są prowadzone od początku transformacji systemowej, to jest od 1989 roku. Ich głównym celem jest zapewnienie całej branży efektywności ekonomicznej [Gumiński i in. 2008, s. 166-174; Zieliński 2001, s. 215-22], co w praktyce oznacza uzyskanie dodatniej rentowności, czyli przewagi przychodów ze sprzedaży nad kosztami wytworzenia sprzedanych produktów. Zadanie to było i jest trudne do zrealizowania z uwagi na niekorzystne uwarunkowania przychodowe i kosztowe wpływające na wynik finansowy w polskim górnictwie węgla kamiennego [Jonek-Kowalska, Turek 2008, s. 561-572]. I tak, wartość przychodów kształtowana przez iloczyn wielkości sprzedaży i jednostkowej ceny rynkowej systematycznie zmniejsza się w czasie w głównej mierze z powodu malejącego zapotrzebowania na węgiel kamienny w krajowej i europejskiej gospodarce. To z kolei wynika z antywęglowej polityki Unii Europejskiej oraz zastępowania węgla kamiennego alternatywnymi nośnikami energii, w tym także promowanymi i dotowanymi źródłami energii odnawialnej. W ostatnich pięciu latach na pogarszające się wyniki finansowe polskich przedsiębiorstw górniczych negatywnie oddziałują także gwałtowne spadki cen węgla kamiennego na rynku światowym wywołane nadpodażą węgla kamiennego oraz rewolucją w zakresie wydobycia gazu łupkowego w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej.

Spadek rentowności produkcji górniczej pogłębiany jest przez systematycznie rosnący jednostkowy koszt wydobycia. Przedsiębiorstwom górniczym nie udaje się bowiem zredukować zatrudnienia i/lub dostosowywać poziomu wynagrodzeń do koniunktury rynkowej z uwagi na presję górniczych związków zawodowych i rosnący opór społeczny. Utrzymywanie zatrudnienia i wynagrodzeń na prawie niezmiennym poziomie w warunkach malejącego zapotrzebowania, a w konsekwencji także malejącej produkcji, skutkuje wzrostem jednostkowego kosztu wydobycia [Turek, Michalak 2009, s. 11-15] i wraz ze spadkiem cen i wielkości sprzedaży przyczynia się do głębokiej zapaści finansowej przedsiębiorstw górniczych działających w Górnośląskim Zagłębiu Węglowym, która kończy się likwidacją nieefektywnych kopalń węgla kamiennego i połączeniem pozostałych – lepiej rokujących zakładów – z sektorem energetycznym. Zgodnie z powyższym, marginalizacja priorytetów ekonomicznych w procesie restrukturyzacji naprawczej w polskim górnictwie węgla kamiennego przyczyniła się do fiaska działań restrukturyzacyjnych.

Rysunek 1. Zatrudnienie [w tys.] i rentowność sprzedaży [w %] w polskim górnictwie węgla kamiennego w latach 1998-2015



Źródło: dane Ministerstwa Energii.

Syntetycznie, ekonomiczne i społeczne efekty restrukturyzacji przedstawiono na rysunku 1, wybierając do tego celu dwa kluczowe parametry oceny: poziom zatrudnienia w górnictwie węgla kamiennego w latach 1998-2015 oraz rentowność sprzedaży kalkulowaną jako stosunek wyniku finansowego do przychodów ze sprzedaży.

W analizowanym okresie restrukturyzacji polskiego górnictwa węgla kamiennego pierwszy etap reform, obejmujący lata 1998-2000, zakończył się efektywnościowym sukcesem, który trwał do 2007 roku. Niemniej jednak należy podkreślić, że w latach 1998-2007 zatrudnienie w przedsiębiorstwach górniczych zmniejszono o ponad 50%. W 2008 roku w wyniku globalnego kryzysu finansowego doszło do gwałtownego spadku rentowności w polskim górnictwie węgla kamiennego wskutek rekordowej obniżki cen surowców energetycznych oraz systematycznie rosnących kosztów produkcji górniczej [Michalak, Nawrocki 2015, s. 49-72; Michalak 2014, s. 159-171; Michalak, Sojda 2014, s. 109-122; Michalak 2013, s. 391-346]. Dodatkowo wyniki finansowe udało się przedsiębiorstwom górniczym uzyskać dopiero w okresie 2009-2012 i to jedynie dzięki poprawie cen na światowym rynku węgla kamiennego (koszty nadal rosnęły). Niestety z kolejnego kryzysu obejmującego lata 2013-2015 przedsiębiorstwom górniczym nie udało się wyjść i osiągnąć równowagi finansowej. Warto dodać, że w latach 2007-2015 mimo znacznego spadku wydobycia zatrudnienie zmniejszono o ok. 24%, co przy rosnącym poziomie wynagrodzeń negatywnie wpływało na poziom kosztów produkcji górniczej.

Podsumowanie

Restrukturyzacja naprawcza wymaga koncentracji na ekonomicznym obszarze działalności przedsiębiorstwa, w związku z tym może stanowić przeszkodę dla zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, co nie oznacza jednak, że uniemożliwia realizację zasad CSR. Warto bowiem zauważyć, że w chwili jej rozpoczynania priorytety ekonomiczne nie były realizowane lub ich realizacja nie była skuteczna, o czym świadczą pogarszające się parametry finansowe. Można zatem uznać, że czasowa koncentracja na zadaniach ekonomicznych ma w ostateczności przywrócić równowagę między obszarem ekonomicznym, społecznym i ekologicznym, ponieważ jedynie współistnienie tych obszarów gwarantuje wszystkim interesariuszom osiągnięcie zamierzeń.

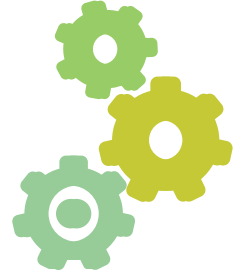
W przypadku polskich przedsiębiorstw górniczych w procesie restrukturyzacji naprawczej dochodziło do dominacji celów społecznych, w tym przede wszystkim utrzymania wszystkich miejsc pracy i stałego lub rosnącego poziomu wynagrodzeń niezależnie od ekonomicznych uwarunkowań rynkowych, co w ostateczności przyczyniło się do likwidacji znacznej części kopalń działających w Górnos Śląskim Zagłębiu Węglowym. Można zatem stwierdzić, że cele ekonomiczne poświęcono na rzecz celów społecznych, co doprowadziło do obszarowego niezrównoważenia i w rezultacie bankructwa badanych przedsiębiorstw.

Warto także dodać, że w odniesieniu do obszaru ekologicznego w całym okresie restrukturyzacji polskie górnictwo węgla kamiennego wywiązywało się z obowiązkowych płatności na rzecz ochrony środowiska. Niemniej jednak jego działania na rzecz usuwania skutków eksploatacji górniczej były i są niewystarczające, co w dużej mierze wynika z braku środków finansowych na ich skuteczne prowadzenie. W znacznej części działania te były i są wspierane przez samorządy lokalne i regionalne oraz projektowe finansowanie ze środków Unii Europejskiej przeznaczone na rekultywację i rewitalizację terenów pogórnich.

Bibliografia

1. Bąk P., Sukiennik M., Kapusta M., 2016, Rola kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie wydobywczym, „Przegląd Górniczy”, t. 72, nr 8.
2. Cooper S. M., Owen D. L., 2007, Corporate social reporting and stakeholder accountability: the missing link, „Accounting, Organizations and Society”, vol. 32, no. 7-8.
3. Coumans C., 2010, Alternative accountability mechanisms and mining: the problems of effective impunity, human rights, and agency, „Canadian Journal of Development Studies”, vol. 30, no. 1-2.
4. Gray R., 2010, Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability. And how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet, „Accounting, Organizations and Society”, vol. 35, no. 1.

5. Gumiński A., Karbownik A., Wodarski K., Jędrychowski S., 2008, Restrukturyzacja zatrudnienia w polskim górnictwie węgla kamiennego w latach 1998-2006, „Wiadomości Górnicze”, R. 59, nr 3.
6. Hilson G., 2012, Corporate Social Responsibility in the extractive industries. Experiences from developing countries, „Resources Policy”, no. 37.
7. Hilson G., Yakovelva N., 2007, Strained relations. A critical analysis of the mining conflict in Prestea Ghana, „Political Geography”, vol. 26, no. 1.
8. Jonek-Kowalska I., Turek M., 2008, Finansowanie procesów restrukturyzacyjnych w górnictwie węgla kamiennego w latach 2003-2006, [w:] Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki, pod red. R. Borowieckiego, A. Jakiego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
9. Kemp D., Boele R., Brereton D., 2006, Community relations management systems in the minerals industry: combining conventional and stakeholder-driven approaches, „International Journal for Sustainable Development”, vol. 9, no. 4.
10. Konopko W. (red.), 2013, Bezpieczeństwo pracy w kopalniach węgla kamiennego, Wydawnictwo Głównego Instytutu Górnictwa, Katowice.
11. Konopko W.(red.), 2014, Raport roczny o stanie podstawowych zagrożeń naturalnych i technicznych w górnictwie węgla kamiennego, Wydawnictwo Głównego Instytutu Górnictwa, Katowice.
12. Michalak A., Nawrocki T., 2015, Analiza porównawcza kosztu kapitału własnego przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w ujęciu międzynarodowym, „Gospodarka Surowcami Mineralnymi”, t. 31, z. 1.
13. Michalak A., Sojda A., 2014, Wpływ kosztu kapitału na wartość prognozy w metodzie MVA na przykładzie przedsiębiorstwa górniczego, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej, Wydział Zamiejscowy w Chorzowie, nr 16.
14. Michalak A., 2013, Strategie finansowania przedsiębiorstw w branżach kapitałochłonnych na przykładzie polskich i światowych przedsiębiorstw górniczych, „Zarządzanie Finansami”, R. 11, nr 1, cz. 4.
15. Michalak A., 2014, Ocena efektywności zarządzania kapitałem własnym w branży górniczej w Polsce i na świecie, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania Finansami”, nr 136.
16. Onkila T., 2008, Multiple forms of stakeholder interaction in environmental management: business arguments regarding differences in stakeholder relationships, „Business Strategy and the Environment”, vol. 20, no. 6.
17. Slack K., 2012, Mission impossible? Adopting a CSR-based business model for extractive industries in developing countries, „Resources Policy”, no. 37.
18. Turek M., Michalak A., 2009, Ocena struktury i dynamiki zmian kosztów w przedsiębiorstwie górniczym, „Przegląd Górniczy”, t. 65, nr 9, s. 11-15.
19. Wodarski K., Popczyk M., 2011, Zagrożenia naturalne jako źródło ryzyka operacyjnego w przedsiębiorstwie górniczym, [w:] Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w przedsiębiorstwie górniczym, pod red. I. Jonek-Kowalskiej i M. Turka, PWN, Warszawa.
20. Zieliński M., 2001, Możliwości wykorzystania potencjału ludzkiego województwa śląskiego w perspektywie integracji gospodarczej, [w:] Rozwój regionalny w perspektywie integracji europejskiej, pod red. A. Zagórowskiej, K. Malika, M. Miszewskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji, Bytom.



Katarzyna Katana¹

Spółeczno-ekonomiczne aspekty współczesnych migracji zarobkowych Polaków

Streszczenie

Obecnie obserwowana wysoka intensywność ruchów migracyjnych Polaków za pracą do innych krajów Unii Europejskiej powoduje potrzebę analizy tych procesów oraz próbę ich usystematyzowania.

Celem niniejszego artykułu jest badanie niektórych aspektów społeczno – ekonomicznych współczesnych migracji zarobkowych Polaków. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań dotyczące ekonomicznego podłoża migracji zarobkowych oraz społecznych następstw tego zjawiska.

Słowa kluczowe: migracje, migracje zarobkowe, ekonomiczne aspekty migracji zarobkowych, społeczne aspekty migracji zarobkowych

Socio-economic aspects of contemporary economic migration of Poles

Summary

At present, the high intensity of migratory movements of Poles for work in other EU countries causes the need to analyze these processes and try to systematize them.

The aim of this article is to study some socio-economic aspects of contemporary Polish economic migration. The paper presents the results of research on the economic basis of economic migration and the social consequences of this phenomenon.

Keywords: migrations, economic migrations, economic aspects of migration, social aspects of economic migration.

¹ Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania.

Wstęp

Zjawisko migracji zarobkowych jest nieodłącznym elementem zglobalizowanej gospodarki. Migracje zarobkowe to tzw. migracje ekonomiczne, czyli przemieszczanie się w celu podjęcia pracy poza miejscem pochodzenia, w którym istnieją wolne miejsca pracy podnoszące w efekcie poziom dochodów i standard życia. Decyzje o migracji zarobkowej wynikają z różnych przestanków. W ostatnich latach w Polsce dominują zagraniczne migracje zarobkowe, których celem jest poprawa sytuacji życiowej własnej i członków rodziny. Migracje te w dużej mierze zdeterminowane są takimi czynnikami, jak: zróżnicowany poziom życia ludności, wysokość płac, wielkość stopy bezrobocia, poprawa perspektyw rozwojowych oraz łatwość i szybkość przemieszczania się. „Mimo wielu obaw, jakie rodzą się przed wyjazdem w nieznane miejsce, a także ustabilizowanej sytuacji na polskim rynku pracy, nie zmienia faktu, iż migrujących zarobkowo jest coraz więcej. Tendencję tę potwierdza szereg badań prowadzonych w tym zakresie, przez lata członkostwa Polski w Unii Europejskiej” [Katana 2015, s. 70-71].

Ekonomiczne aspekty współczesnych migracji zarobkowych Polaków

Akcesja Polski w struktury Unii Europejskiej pozwoliła na swobodny przepływ ludności do innych krajów unijnych oparty na trzech podstawowych swobodach, a mianowicie: swobodzie przepływu pracowników, swobodzie przepływu osób prowadzących samodzielną działalność gospodarczą, swobodzie przepływu osób pozostających poza zatrudnieniem. Przyczyniło się to do wzrostu migracji zarobkowych Polaków [Puzio-Wacławiak 2010, s. 180].

Zdaniem J. Olszawy wpływ migracji na równowagę na rynku pracy i wzrost gospodarczy, szczególnie w krajach, z których wyjechali migranci, jest trudno ocenić także dlatego, iż informacje dotyczące aktywności gospodarczej emigrantów oraz ich kwalifikacji są ograniczone. Jeszcze większych trudności przysparza oszacowanie potencjalnych skutków makroekonomicznych migracji, z tytułu zmian salda rachunku obrotów bieżących i kursu walutowego. W długim okresie głównym problemem w świetle starzenia się ludności europejskiej może stać się rola migracji w przekształceniu gospodarki europejskiej w system bardziej innowacyjny i wydajny [Olszawy 2016, s. 10].

Indywidualne decyzje o migracji zarobkowej wyjaśnia się jako działania mające na celu zróżnicowanie ryzyka wiążącego się z funkcjonowaniem gospodarstw domowych w niestabilnym systemie ekonomicznym i pragnienia powiększenia własnego kapitału ekonomicznego, społecznego, kulturowego, podniesienia prestiżu, zwiększenia niezależności ekonomicznej oraz uzyskania uznania i lepszej pozycji w kręgu rodziny i znajomych. Głównymi czynnikami wypychającymi z kraju pochodzenia pozostają: niezadowolające zarobki, bezrobocie (stałe lub czasowe, własne lub członków rodziny), zła sytuacja na rynku pracy, niepewność zatrudnienia [Duda 2009, s. 299-302].

Ogólnie niezadowolająca sytuacja bytowa lub dążenie do znacznej poprawy standardu życia wypychają migrantów z kraju bez względu na to, czy kraj pochodzenia ułatwia, czy nie ułatwia wyjazdów. W tej sytuacji jednostce najlepszym rozwiązaniem wydaje się wyjazd za granicę, bazujący na przekonaniu, że w innym kraju migrant znajdzie nie tylko pracę, ale też lepszy standard życia i pracy oraz że pobyt tam zapewni większe niż w kraju pochodzenia szanse na przyszłość dla siebie i rodziny [Pujer 2017, s. 9].

Według badania z 2007 r. przeprowadzonego przez Interaktywny Instytutu Badań Rynkowych (IIBR) zagraniczną propozycję pracy na stanowisku podobnym do zajmowanego chciała przyjąć niemal połowa (49,3%) badanych pracowników średnich i dużych przedsiębiorstw. Dla prawie wszystkich osób (99,1%), które wyraziły chęć przyjęcia zagranicznej propozycji pracy najważniejszym czynnikiem motywującym przy podejmowaniu decyzji o wyjeździe z kraju było wynagrodzenie, wyższe niż oferowane w kraju. Badanie wykazało również, że istotna była także możliwość rozwijania znajomości języka obcego oraz zdobycia doświadczenia zawodowego. Zdaniem 72,5% tych respondentów praca za granicą na podobnym do obecnego stanowisku pracy, sprawiałaby im większą satysfakcję – w tym dla 39,1% znacznie większą [Markowski 2008, s. 40].

Badanie „Aktualne problemy i wydarzenia”, przeprowadzone w listopadzie 2014 roku przez CBOS, wykazało, iż nadal Polacy zainteresowani byli migracjami zarobkowymi. Z badania wynika, iż większość Polaków odrzuciła możliwość wyjazdów, jednakże znaczna część, bo aż 21% jest zainteresowana wyjazdem zarobkowym z Polski. Bardzo atrakcyjne dla respondentów są wyjazdy zarobkowe na krótki okres czasu, trwający do trzech miesięcy. Aż 47% badanych wskazało właśnie ten okres podejmowanych migracji zarobkowych. Z kolei 27% ankietowanych zadeklarowało, iż wyjazdy trwały od trzech miesięcy do roku. Natomiast 26% respondentów za pracę wyjechało na ponad rok. Badanie przeprowadzone przez CBOS jest kolejnym, które potwierdza, iż osoby gotowe podjąć migrację zarobkową do krajów Unii Europejskiej to osoby młode, między 25. a 34. rokiem życia. Wśród grup zawodowych najbardziej zainteresowanych wyjazdem zarobkowym poza granice Polski są robotnicy niewykwalifikowani – 29%, przedsiębiorcy – 25% oraz robotnicy wykwalifikowani – 24% [www.fakty.interia.pl/polska/news-cbos-oto-glowne-kierunki-migracji-zarobkowej-polakow,nld,1568677].

Głównym i ciągle niezmiennym powodem zagranicznych migracji zarobkowych według badanych w V edycji badania przeprowadzonego przez Work Service S.A. jest możliwość większych zarobków niż w Polsce (70% badanych wskazało taką odpowiedź). Kolejnymi powodami migracji zarobkowej są: możliwość podróżowania i zwiedzania świata oraz brak odpowiedniej pracy w Polsce (po 27% odpowiedzi badanych). Na lepsze perspektywy rozwoju zawodowego wskazało 23% badanych. Zdaniem 19% ankietowanych powodem wyjazdów zarobkowych jest rodzina czy bliscy, którzy mieszkają lub zamierzają mieszkać za granicą. Odsetek osób udzielających tej odpowiedzi wzrósł w porównaniu do poprzedniego badania o 11%. Natomiast na lepsze warunki socjalne jako powód migracji wskazało 19% badanych

i jest to spadek o 18% w porównaniu do poprzedniej edycji raportu. Tak duży spadek osób, które wskazały za powód wyjazdu lepsze warunki socjalne wynikać może ze zmian w przepisach prawa dotyczących przyznawania pomocy socjalnej emigrantom w wielu krajach Unii Europejskiej. Respondenci zapytani zostali również o długość planowanego wyjazdu zarobkowego. Na okres około 3 miesięcy chce wyjechać 17,4% badanych, na okres około roku 16,7%, a na kilka lat 33,1%. Chęć wyjazdu na stałe zadeklarowało 20,6% respondentów, co stanowi wzrost liczby osób, które chciałyby wyjechać w porównaniu do poprzedniej edycji badania o 4% [Migracje zarobkowe Polaków V, listopad 2016].

Najnowsze badanie zlecone przez Work Service S.A. przeprowadzone w pierwszej połowie 2017 r. wykazuje, iż 14% Polaków aktywnych zawodowo lub będących potencjalnymi uczestnikami polskiego rynku pracy rozważa emigrację zarobkową w ciągu najbliższych 12 miesięcy. O 5 punktów procentowych zmalał odsetek osób rozważających emigrację zarobkową w ciągu ostatniego roku. Na pytanie o powody, które skłaniają do migracji zarobkowej ankietowani w większości (70%) wskazali na wyższe zarobki niż w Polsce, na wyższy standard życia wskazało 40% badanych, natomiast za powód wyjazdu 28% respondentów uznało brak odpowiedniej pracy w Polsce. Badanie wykazało, iż 29,2% ankietowanych chce wyjechać na okres 3 miesięcy, na stałe chce wyjechać 20,3% badanych, z kolei na kilka lat 17,2%, na około rok 11%, a około pół roku planuje wyjazd 12,8% respondentów. 9,5% osób jeszcze nie wie na jak długi czas chce wyjechać [Migracje zarobkowe Polaków VI, maj 2017].

Przytoczone badania wykazują, iż nadal aspekty ekonomiczne są główną przyczyną wyjazdów zarobkowych. Chęć polepszenia sytuacji ekonomicznej jest ciągle bardzo istotna w podejmowaniu decyzji o migracji.

Społeczne aspekty współczesnych migracji zarobkowych Polaków

Społeczny wymiar współczesnych migracji zarobkowych jest bardzo trudny do analizowania. W Polsce dodatkowym czynnikiem wpływającym na dużą trudność analizowania tego aspektu jest struktura migracji, a szczególnie bardzo duży udział migracji czasowych, które przez długi okres nie były w kręgu zainteresowania badaczy ze względu na fakt, iż nie prowadzą one do trwałych zmian w redystrybucji populacji. Niemniej jednak wpływają one na sytuację życiową migrantów i ich najbliższego otoczenia. Analizując społeczny aspekt migracji zarobkowych należy opierać się na trzech ważnych kategoriach: kulturze bytu, kulturze społecznej oraz kulturze symbolicznej.

Kultura bytu odnosi się do spraw związanych z podtrzymaniem egzystencji, czyli skutków o charakterze ekonomicznym. Najbardziej widocznym elementem kultury bytu jest konsumpcja. Dzięki możliwościom finansowym oraz aspiracjom migrantów przejmowane są przez nich wzorce konsumpcyjne z krajów docelowych, a także nowe formy spędzania wolnego czasu, korzystanie z nowych źródeł poprawy funkcjonowania życia. Dochodzi do

przejęcia wzorców kultury masowej. Jednak największy wpływ mają indywidualne doświadczenia z pobytu za granicą.

Kategoria kultury społecznej dotyczy z kolei funkcjonowania rodziny oraz społeczności lokalnej. To rodzina odczuwa największe zmiany spowodowane migracjami zarobkowymi. Bardzo ważne w tym aspekcie są kwestie związane z opieką nad dziećmi [Kaczmarczyk, Tyrowicz 2008, s. 60-62]. Wyróżnić można pozytywne oraz negatywne skutki migracji zarobkowej rodziców. Skutki pozytywne pomimo rozłąki pozwoliły utrzymać się rodzinom jako wspólnotom emocjonalnym i należą do nich:

- poprawa dotychczasowej sytuacji materialnej rodziny, która warunkuje podwyższenie standardu codziennego życia,
- większa samodzielność niektórych kobiet oraz mężczyzn zajmujących się domem poprzez wykonywanie ról oraz czynności pełnionych dotychczas jedynie przez współmałżonka,
- uświadomienie sobie podczas rozłąki uczuć, które łączą poszczególnych członków rodziny, znaczenia własnej rodziny jako wspólnoty,
- odzyskanie poczucia bezpieczeństwa w wyniku wyjazdu tych małżonków (rodziców), którzy zaktótili życie rodziny poprzez np. alkoholizm czy przemoc wobec członków rodziny,
- udział dzieci w prowadzeniu gospodarstwa domowego jako przygotowanie do pełnienia różnych ról w przyszłej rodzinie,
- gromadzenie przez dzieci doświadczeń życiowych związanych z obserwowaniem sposobów radzenia sobie z trudnościami przez dorosłych,

Natomiast skutki negatywne pokazują porażkę wszystkich osób w rodzinie, które nie poradziły sobie z trudnościami wynikającymi z rozłąki, a należą do nich:

- nieobecność rodziców w codziennym życiu, co wiąże się z nieznaną dzieci i ich problemów,
- poczucie osamotnienia dzieci,
- brak optymalnej opieki podczas wyjazdu obojga rodziców,
- rozluźnienie więzi z członkami rodziny w różnych podsystemach: mąż-żona, nieobecny rodzic-dziecko,
- brak czasu na spędzenie czasu z dziećmi,
- trudności wychowawcze z dziećmi,
- brak stabilizacji rytmu życia rodzinnego w przypadku migracji okresowej i wahadłowej,
- nieformalny rozpad małżeństwa,
- formalny rozpad małżeństwa [Lalak i in. 2007, s. 161-163].

Zjawisko eurosieroctwa, rozpowszechnione w początkowych latach poakcesyjnych, stało się największym kosztem, jakie zaczęto ponosić społeczeństwo z powodu migracji. Powodowało to negatywny odbiór społeczny migracji zarobkowej, którą traktowano często jako przykrą konieczność, a nie jako sukces finansowy.

Natomiast kultura symboliczna odnosi się do poziomu wartości, jaki charakteryzuje migrantów. W społeczeństwie pojawiła się luka aksjologiczna (czyli deficyt wartości), a migranci zaczęli wybierać wartości hedonistyczne, przeważnie nastawione na konsumpcję. Nastąpiło podporządkowanie temu aspektowi innych wymiarów życia. O skali dewaluacji wartości w społeczeństwie mogą świadczyć np.: bezlitosna konkurencja, sprzedaż pracy, brak pomocy rodakom przebywającym za granicą. Migracje sprzyjają przebywaniu w różnych kulturach, co ma znaczący wpływ na przenoszenie nowych wzorców. Przynależność do jednego kraju z czasem zanika, z kolei w drugim często niełatwo jest stać się członkiem wspólnoty, co prowadzi do marginalizacji w społeczności, która zmierza do destrukcji, ponieważ pomimo dostatecznego życia niektóre wartości kulturowe pozostają zamknięte oraz zmianie ulega układ stosunków społecznych [Kaczmarczyk, Tyrowicz 2008, s. 63-64].

Badanie przeprowadzone w 2013 r., którego celem było zbadanie różnic i podobieństw w aspekcie problematyki oddziaływania wychowawczego rodziców migrujących zarobkowo wykazało, iż najczęstszymi nagrodami wychowawczymi stosowanymi przez rodziców migrujących były nagrody pieniężne (83%) oraz nagrody rzeczowe (70%), w mniejszym stopniu zwolnienie z obowiązków domowych oraz pochwały słowne i pisemne. Z kolei najczęściej stosowanymi nagrodami wychowawczymi stosowanymi przez rodziców nie migrujących było uznanie (77%), pochwały słowne i pisemne (73%), zwolnienie z obowiązków domowych, natomiast w mniejszym stopniu nagrody rzeczowe i pieniężne. Omawiane badanie wykazało również, że najczęstszym sposobem spędzania wolnego czasu rodziców migrujących z dziećmi jest rozmowa (93%), oglądanie telewizji (83%), uprawianie sportu (70%), wspólne rozmyślanie (67%) oraz siedzenie przed komputerem (53%). Natomiast rodzice niemigrujący spędzali czas z dziećmi na uprawianiu sportu (70%), siedzeniu przed komputerem (63%), oglądaniu telewizji (57%), rozmowie (53%) [Wolańska 2013, s. 161-162]. Przytoczone wyniki badania wskazują na to, że rodzice migrujący, chcąc wynagrodzić dziecku swoją nieobecność, częściej nagradzają w sposób rzeczowy lub pieniężny. Z kolei wolny czas najchętniej spędzają na rozmowach chcąc nadrobić czas, kiedy są nieobecni.

Z badań Work Service S.A. z 2017 r. wynika, że bezsprzecznie najważniejszym powodem, który decyduje o pozostaniu Polaków w kraju jest przywiązanie do rodziny i przyjaciół. Deklaruje to 72% badanych – wynik zbliżony do tego, który odnotowano w poprzednich edycjach raportu [Migracje zarobkowe Polaków VI, maj 2017].

Badania przeprowadzone w pierwszej połowie 2017 r. wśród śląskich rodzin wykazało, iż powszechne przeświadczenie o osłabieniu więzi rodzinnych w wyniku wyjazdu członka

rodziny do pracy za granicę jest nieprawdziwe. W dzisiejszych czasach, w dobie możliwości szybkiego komunikowania się z całym światem, kontakt z nieobecny członkiem rodziny jest bardzo prosty. Często, a w wielu przypadkach codzienne porozumiewanie się z emigrantem powoduje, iż jego nieobecność nie powoduje zaniku więzi emocjonalnych z rodziną. Regularna komunikacja sprawia, że emigrant jest na bieżąco ze wszystkimi sprawami w domu, nawet na odległość może pomagać w rozwiązaniu wielu problemów i dzielić z rodziną smutki oraz radości dnia codziennego. Badania wykazały, że główną przyczyną migracji zarobkowej jest chęć polepszenia sytuacji materialnej rodziny. Decyzję o wyjeździe za granicę członka rodziny w celu podjęcia pracy podejmują często wszyscy jej członkowie.

Na pytanie o przyczynę podjęcia decyzji o zarobkowej emigracji jednego z członków rodziny, respondowani wskazywali najczęściej chęć polepszenia sytuacji materialnej rodziny (39%). 24% badanych wskazało na lepsze warunki pracy za granicą, natomiast 18% ankietowanych jako przyczynę takiego stanu rzeczy wymieniło brak pracy w kraju. Jako przyczynę wyjazdu jednego z członków rodziny 13% respondentów przypisało chęci szybkiego dorobienia się. Natomiast po 3% badanych wskazało na naukę języka oraz chęć podniesienia kwalifikacji zawodowych.

Na podstawie odpowiedzi udzielanych przez ankietowanych wnioskować można, iż głównie przyczyny społeczno-ekonomiczne wpływają na podjęcie decyzji o zarobkowym wyjeździe za granicę jednego z członków rodziny. Nadal związane jest to najczęściej z chęcią zapewnienia rodzinie lepszego bytu. W ciągu 13 lat obecności Polski w Unii Europejskiej sytuacja na polskim rynku pracy bardzo się zmieniła. Zmalała stopa bezrobocia. Jednak nadal zarobki nie są na takim poziomie, jakich oczekiwałoby społeczeństwo. Chcąc zaspokoić wszystkie potrzeby finansowe i możliwość życia na stosunkowo wysokim poziomie, wiele osób decyduje się na zarobkowe wyjazdy w celu poprawy ekonomicznych warunków swojej rodziny. Początkowe lata poakcesyjne pokazały, iż Polacy wyjeżdżali, aby zapewnić rodzinie podstawowy byt, natomiast obecnie wyjazdy motywowane są chęcią również poprawy warunków ekonomicznych rodziny, lecz już bardziej z kupnem nowego domu, zarobieniem na dostatnie życie dla swoich bliskich.

Najczęściej przyjazdy emigrantów do domu mają miejsce raz na trzy miesiące (39%). Nieco mniej, bo 36% emigrantów jest w domu raz na dwa miesiące. 10% emigrujących członków rodziny ankietowanych przyjeżdża raz na pół roku. Raz w miesiącu jest w domu 8% emigrujących członków rodziny badanych. Natomiast 4% respondentów deklarowało, iż emigranci nie przyjeżdżają wcale, a zaledwie 3% przyjeżdża kilka razy w miesiącu.

Wynioskować można, iż osoby emigrujące zarobkowo nie za często przyjeżdżają do domu. Spowodowane to może być wieloma czynnikami. Ludzie pracujący za granicą chcący zarobić jak najwięcej pieniędzy, z reguły chcą zaoszczędzić na kosztownych podróżach do domu. Na niezbyt częste przyjazdy emigranta do domu wpływać może także

duża odległość między miejscem zamieszkania a miejscem pracy. Często wyjeżdżający pracują przez pewne okresy (np. 3 miesiące) bez żadnych dni wolnych, a następnie wracają do domu na kilka dni. Przyjazdy do domu emigrantów tak naprawdę wynikają z trybu ich pracy, czasu jaki pracują za granicą oraz przyczyn, dla których zdecydowali się na wyjazd. Badania wykazały, iż respondenci bardzo często kontaktują się z nieobecnymi w Polsce członkami rodziny. Forma tych kontaktów jest bardzo różna oraz z różną częstotliwością. Najczęstszą formą porozumiewania się z migrantami są rozmowy telefoniczne oraz wysyłanie sms-ów. Jedynie z trochę mniejszą częstotliwością rozmawiają poprzez skype, facebook oraz piszą e-maile. Natomiast najrzadziej mieszkająca w Polsce rodzina pisze do emigranta tradycyjne listy. Spowodowane jest to szybkim rozwojem technologicznym, wzrostem tempa życia ludzi, spadkiem cen za usługi telekomunikacyjne na świecie.

Podczas pobytu emigranta w Polsce najczęściej rodzina wspólnie ogląda telewizję (29% rodzin). 23% rodzin wskazało, iż gdy emigrant wraca do domu całą rodziną wyjeżdżają na urlop, z kolei wyjazdy do rodziny czy znajomych podczas pobytu emigranta w Polsce deklarowało 12% badanych. Wspólne wypadki do kina, teatru wybrało 11% rodzin, a wspólne spaceruje 9% rodzin. Po 8% ankietowanych wspólnie robi zakupy oraz wspólnie uprawia sporty.

Prawie połowa (47%) respondentów na pytanie o wpływ wyjazdu jednego z członków rodziny do pracy na relacje rodzinne odpowiedziała, iż nic się nie zmieniło po jego wyjeździe. 28% rodzin deklarowało, iż dobrze wpłynął ten wyjazd na rodzinę dzięki częstemu komunikowaniu się z emigrantem. 19% ankietowanych zadeklarowało w miarę dobre relacje rodzinne oraz że tęsknią za członkiem rodziny, który wyjechał. Wzajemne kontakty pogorszyły się w przypadku 3% badanych, 2% rodzin nie rozumie się tak dobrze z emigrantem jak przed jego wyjazdem. Natomiast tylko 1% rodzin nie radzi sobie z tą sytuacją. Dobre relacje rodzinne najczęściej wynikają z możliwości częstego kontaktowania się z nieobecnym członkiem rodziny, który dzięki temu, wie o tym co dzieje się w domu i może pomóc w rozwiązaniu wielu sytuacji.

Połowa respondentów planuje wyjechać do migrującego członka rodziny, aby zarobić pieniądze, a później razem wrócić do kraju. Na stałe planuje wyjechać 19% respondowanych rodzin. 16% ankietowanych nie ma w planach wyjazdu za granicę do migrującego członka rodziny, natomiast 15% badanych nie wie czy wyjedzie do emigrującego zarobkowo członka rodziny. Z przeprowadzonych badań wynika, iż ankietowani nie zamierzają osiedlać się na stałe w kraju, w którym obecnie pracuje członek ich rodziny, chcą wrócić do Polski. Spowodowane jest to głębokimi więziami, jakie łączą emigrantów zarobkowych z ojczyzną, pozostawioną rodziną, przyjaciółmi i przynależnością społeczną.

Podsumowanie

Obecność Polski w Unii Europejskiej pozwoliła na swobodę w wyjazdach do innych krajów unijnych i podejmowaniu tam pracy. Dzięki tej możliwości wiele osób poprawiło swoje warunki materialne. Wieloletnia obecność w Unii nie zmieniła nastawienia do migracji zarobkowych. Nadal najczęstszą przyczyną wyjazdów są względy ekonomiczne, jednakże już nie w celu zaspokojenia podstawowych potrzeb bytowych, lecz w celu zapewnienia odpowiedniej stopy życiowej. Ciągłe wyjazd członka rodziny za granicę w celach zarobkowych odbija się na rodzinie, a w szczególności na dzieciach, które często muszą radzić sobie z sytuacją, kiedy jeden z rodziców wyjeżdża i nie ma go na stałe w domu. W początkowych latach obecności w Unii Europejskiej bardzo często aspekt rodzinny związany z brakiem jednego członka rodziny budził wiele kontrowersji i obaw przed rozpadem więzi emocjonalnych. Ogólnie przyjęte przekonanie, że migracje w celu zarobkowym osłabiają więzi łączące rodzinę nie jest prawdziwe. W wielu przypadkach nie dochodzi do pogorszenia stosunków panujących między członkami rodziny. Częste i stosunkowo tanie komunikowanie się rodziny i migranta pozwala na zachowanie dotychczasowych więzi uczuciowych oraz na bieżąco uczestniczyć w życiu rodzinnym. Społeczno-ekonomiczne aspekty współczesnych migracji zarobkowych Polaków są bardzo trudne do kompleksowego analizowania, jednakże badaczy cały czas interesuje niewątpliwie fenomen współczesnych zagranicznych migracji zarobkowych Polaków.

Bibliografia

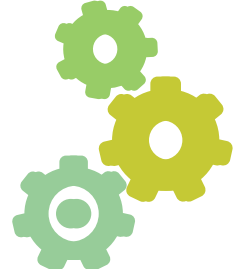
1. Duda M., W kierunku ograniczenia bezrobocia i bezdomności – przyczyny migracji, „Studia i Badania Naukowe”, 2009, nr 1.
2. Lalak D. (red.), Migracja, uchodźstwo, wielokulturowość, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2007.
3. Kaczmarczyk P., Tyrowicz J. (red.), Współczesne procesy migracyjne w Polsce a aktywność organizacji pozarządowych w obszarach powiązanych z rynkiem pracy, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008.
4. Katana K., Migracje zarobkowe jako fenomen społeczny, [w:] Kuzior A. (red.), Humanistyka. Księga pamiątkowa poświęcona pamięci Profesora Jacka Rąba, Zabrze 2015.
5. Markowski K., Ekonomiczne aspekty migracji, [w:] Zięba M. (red.), Migracja – wyzwanie XXI wieku, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin 2008.
6. Olszawy J., Wybrane aspekty migracji zarobkowych i ich wpływ na rynek pracy, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2016, nr 2(18).
7. Pujer K., Poakcesyjne migracje zarobkowe Polaków, [w:] Homoncik T., Pujer K., Wolańska I., Ekonomiczno-społeczne aspekty migracji. Wybrane problemy, EXANTE, Wrocław 2017.
8. Puzio-Wactławiak B., Społeczno-ekonomiczne skutki migracji Polaków po akcesji Polski

do Unii Europejskiej, „Zeszyty Naukowe Polskie Towarzystwo Ekonomiczne”, Kraków 2010, nr 8.

9. Wolańska I., Oddziaływanie wychowawcze rodziców migrujących zarobkowo, „Zeszyty Studenckiego Ruchu Naukowego UJK” 2013, nr 9.

Źródła internetowe

1. <http://www.fakty.interia.pl/polska/news-cbos-oto-glowne-kierunki-migracji-zarobkowej-polakow,nld,1568677>, dostęp: 10.08.2017.
2. Work Service S.A., Migracje zarobkowe Polaków V, pdf dostępny na stronie: <http://www.workservice.pl/Centrum-prasowe/Raporty/Raport-Migracyjny/Migracje-zarobkowe-Polakow-V-listopad-2016>, dostęp: 01.08.2017.
3. Work Service S.A., Migracje zarobkowe Polaków VI, pdf dostępny na stronie: <http://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Raporty/Raport-Migracyjny/Migracje-Zarobkowe-Polakow-VI-maj-2017>, dostęp: 01.08.2017.



Anna Kochmańska¹
Joanna Tokar²

Coaching jako kluczowa metoda samodoskonalenia

Streszczenie

Głównym celem artykułu jest przedstawienie idei samodoskonalenia oraz wskazanie metod doskonalenia ze szczególnym uwzględnieniem coachingu jako metody efektywnej i coraz częściej stosowanej przez współczesnych menedżerów.

Słowa kluczowe: samodoskonalenie, metody rozwojowe, coaching, zalety coachingu

Coaching as a key method of self-improvement

Abstract

The main aim of the article is to present the idea of self-improvement and to indicate methods of improvement with particular emphasis on coaching as an effective and often used method by contemporary managers.

Keywords: self-improvement, self-improvement methods, coaching, the benefits of coaching

¹ Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania.

² Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania.

Wstęp

W niniejszym artykule *samodoskonalenie* nie jest postrzegane jako kolejna metoda doskonalenia kompetencji, lecz jako pewna „filozofia życia” – postawa przyjmowana przez kogoś, kto chce rozwijać swoje kompetencje. Innymi słowy *samodoskonalenie* polega na wzięciu odpowiedzialności za własny proces rozwoju oraz wszystkie aspekty uczenia się. Pozwala to na pełną indywidualizację aktywności w zakresie doskonalenia się [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 95]. Celem artykułu jest zaprezentowanie idei *samodoskonalenia* jako procesu, który jest realizowany „przez siebie”, skupiającego się na uczącym się jako na osobie ponoszącej podstawową odpowiedzialność za wybór, czego, kiedy i jak ma się uczyć i pokazanie, dlaczego jedną z najchętniej wybieranych metod rozwoju jest coaching. *Samosdoskonalenie* jest procesem dotyczącym „całego siebie”, wpływającym na całą osobowość, a nie jedynie na jakąś określoną cechę człowieka. Podobne rezultaty daje efektywny coaching. W artykule skupiono się przede wszystkim na rozwoju menedżerów i osób, które na co dzień zajmują się zarządzaniem. Przedstawiono różne metody doskonalenia, które mogą być wskazówką dla współczesnych menedżerów, by w myśl idei CSR częściej brali odpowiedzialność za własny rozwój. Dobrze, gdy menedżerowie nie są pozostawieni sami sobie, a organizacja pomaga im w ich rozwoju, gdyż o sukcesie organizacji, a więc także o tym, w jakim stopniu i jakimi metodami będą doskonalili się pracownicy, decyduje kadra zarządzająca, jej strategiczna świadomość [Jones, i in. 2006, s. 583-593] m.in. w realizacji idei zrównoważonego rozwoju.

Koncepcja *samosdoskonalenia*

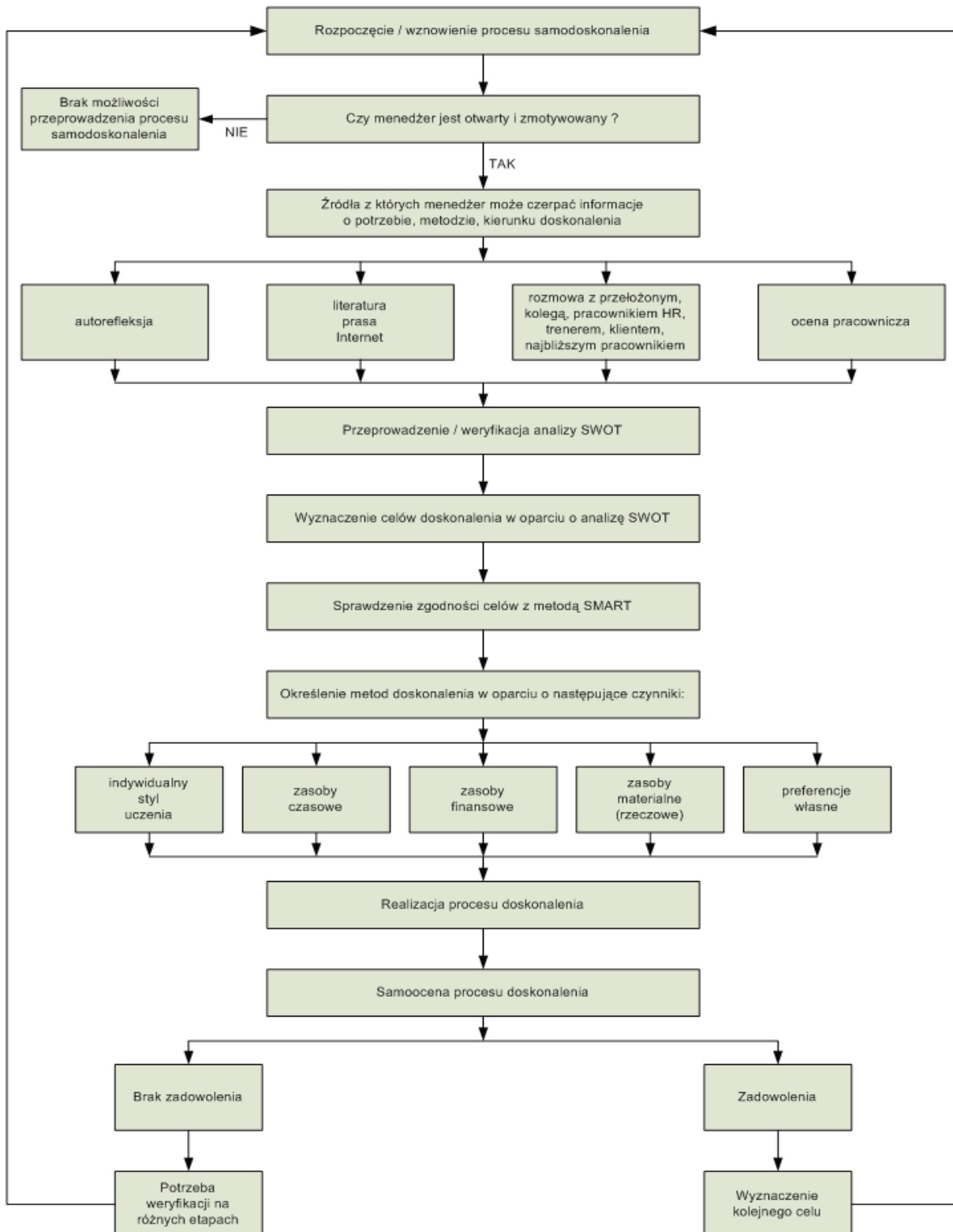
Analizując pojęcie *samosdoskonalenia* najważniejsze jest zrozumienie znaczenia odpowiedzialności za ten proces, gdyż koncepcja *samosdoskonalenia* zakłada, że to właśnie uczący się, a nie jego przełożony, ponosi główną odpowiedzialność za to, czego się uczy. *Samosdoskonalenie* polega na wzięciu odpowiedzialności za swój proces rozwoju i samodzielnym zaplanowaniu swoich działań rozwojowych [Torrington i in. 2008, s. 428]. M. Pedler podkreśla, że *samosdoskonalenie* jest w pewnym stopniu podejściem uwzględniającym narastającą władzę „pracownika wiedzy”, który jest lojalny przede wszystkim wobec swojej kariery zawodowej, a jedynie wtórnie wobec organizacji. Dlatego należy upodmiotowić uczących się, ponieważ gdy ludzie postanawiają sami się doskonalić, to mają znacznie większą motywację do uczenia się i odnoszenia sukcesu niż ci, których uczy się czegoś dla dobra organizacji [Pedler 1994, s. 20].

W jednym z numerów *The Leadership Quarterly* pojawia się definicja *samosdoskonalenia* mówiąca, że jest to proces, w którym każdy indywidualnie podejmuje inicjatywę, z pomocą lub bez osób trzecich. Inicjatywa ta dotyczy diagnozy potrzeb rozwojowych, formułowania celów rozwojowych, doboru metod rozwojowych oraz narzędzi służących ocenie efektów

nauki [Boyce i in. 2010, s. 161]. A. Rakowska podkreśla, że to czego potrzebują współcześni menedżerowie, nie jest kolejnym kursem czy podręcznikiem opisującym jak zostać idealnym menedżerem, ale jest świadomą strategią rozwoju menedżera, strategią, która polega na systematycznej ewaluacji własnych zasobów i możliwości w kontekście zmieniających się warunków oraz potrzeb organizacji. Teoretycznie menedżerowie mają wiele możliwości doskonalenia się i poszukiwania nowych recept rozwiązywania problemów. Służą temu coraz bardziej wyrafinowane metody uczenia się, będące syntezą najnowszych osiągnięć psychologii oraz technologii informacyjnych, rodzą się też coraz nowsze teorie zarządzania. Menedżerowie w gąszczu teorii czują się jednak nieco zagubieni [Rakowska 2007, s. 7].

Koncepcja samodoskonalenia zakłada, że menedżerowie powinni wziąć na siebie główny ciężar odpowiedzialności za własny rozwój. Organizacja, jak i bezpośredni zwierzchnicy menedżerów mogą im w tym pomóc, ale każdy menedżer powinien sam opracować własny plan rozwoju osobistego. Prezentowany teoretyczny model procesu samodoskonalenia (rys. 1) ma ułatwić menedżerom stworzenie takiego planu rozwoju i pomóc w wyborze optymalnych metod doskonalenia.

Rysunek 1. Teoretyczny model procesu samodoskonalenia



Źródło: Tokar J., Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych, Difin, Warszawa 2013, s. 82.

Metody samodoskonalenia

Studia literaturowe pozwoliły na dokonanie syntezy i wybranie najistotniejszych informacji, które pozwolą nie tylko zrozumieć istotę i sens procesu samodoskonalenia, ale także wskażą menedżerom metody efektywnego doskonalenia, dopasowane do ich potrzeb i możliwości [Tokar 2013, s. 71-73].

A. Constable w jednej ze swych prac przedstawia w jaki sposób można przystąpić do samodoskonalenia i zauważa, że pracownik biorąc na siebie odpowiedzialność za swoje samodoskonalenie ma do dyspozycji szeroką gamę metod postępowania [Constable 2002, s. 18-21]:

- **Otwarta nauka.** Polega na doksztalcaniu się poprzez otwarty dostęp do różnych materiałów szkoleniowych, książek, czasopism, taśm audio i wideo, płyt CD i DVD. Niektóre organizacje tworzą tzw. ośrodki otwartej nauki.
- **Uczenie się przez działanie.** Zapoczątkowane przez R. Revansa podczas jego pracy w przemyśle węglowym, było odpowiedzią na jego niezadowolenie z treści i przydatności programów szkoleniowych. Metoda ta polega na regularnych spotkaniach grupy pracowników (zespół uczących się), podczas których omawiane są rzeczywiste problemy robocze. Analiza, omówienie i wdrożenie różnych rozwiązań jest dobrą sposobnością do nauki.
- **Przyspieszona nauka.** Polega na przyspieszeniu procesu uczenia się poprzez zaangażowanie wszystkich zmysłów.
- **Kształcenie na odległość.** To uczenie się w oddaleniu od tego, kto dostarcza materiały szkoleniowe. Kształcenie odbywa się w dogodnym czasie, miejscu i tempie dla osoby uczącej się.
- **Samokierowane uczenie się.** Zwane również samokształceniem, które łączy najlepsze cechy wymienionych powyżej metod samodoskonalenia: dostęp do materiałów szkoleniowych, funkcjonowanie zespołów uczących się, wykorzystywanie różnych metod uczenia się. Nauka przebiega między zebraniem zespołów uczących się i pod tym względem przypomina kształcenie na odległość. Dodatkowym elementem są tu kontrakty na naukę (plany osobistego doskonalenia), które są zbiorem celów, do których uczący się będzie zmierzać w określonym czasie.

Od czasu publikacji rozdziału A. Constabla w *Praktyce kierowania* zdecydowanie rozszerzyło się spektrum możliwości doskonalenia pracowników. Jedno z ciekawszych zestawień, prezentuje A. Rakowska (tab. 1).

Tabela 1. Tradycyjne i nowoczesne metody doskonalenia

METODY TRADYCYJNE		METODY NOWOCZESNE	
Metody klasowe	Metody pozaklasowe	Metody klasowe	Metody pozaklasowe
- wykłady, - ćwiczenia, - seminaria, - dyskusje, - pokazy i prezentacje, - testy diagnostyczne.	- obserwacje próbek pracy i innych w działaniu, - uczenie się w miejscu pracy, - staże, - praktyki, - konferencje, - czytelnictwo własne, - dyskusje z doświadczonymi kolegami, ekspertami.	- symulacje z wykorzystaniem IT, - odgrywanie ról (także z wykorzystaniem IT), - prezentacje z wykorzystaniem technik multimedialnych, - teatr improwizacji, - muzyka, - spirytualizm, - analogie do sportu.	- uczenie się na odległość, - e-learning z wykorzystaniem technik multimedialnych, - wideokonferencje, - coaching, - mentoring, - outdoor training, - grupy projektowe, - zespoły wirtualne.
Samodoskonalenie tradycyjne		Samodoskonalenie z wykorzystaniem najnowszych technologii informacyjnych	
Współczesne podejście, tj. szyte na miarę, stanowiące połączenie metod tradycyjnych i nowoczesnych w zależności od obszaru doskonalenia (wiedza, umiejętności, postawy). Łączenie strategii firmy z kompetencjami pracowników, np. uniwersytety korporacyjne.			

Źródło: Rakowska A., Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 213.

Poza zaprezentowanymi metodami szkoleniowymi na uwagę zasługują również takie metody samodoskonalenia, jak: czytanie literatury i prasy fachowej, analiza przepisów i zarządzeń, poszukiwanie wiedzy w środkach masowego przekazu, szkolenia typu e-learning, studia podyplomowe, spotkania z ekspertami, wymiana informacji między pracownikami, analiza własnych doświadczeń. Coraz większego znaczenia nabierają rzadsze zasoby menedżerów, w coraz większym stopniu liczą się cechy psychologiczne, w tym przede wszystkim: przedsiębiorczość, odporność na stres, intuicja, zdolność i motywacja do uczenia się. Te cechy trudniej i dłużej się doskonalą, czasem z niewielkim skutkiem. Dlatego coraz częściej wykorzystuje się nowe i niekonwencjonalne metody, aby wspomóc ten proces [Rakowska 2007, s.249].

Metodą, która cieszy się coraz większą popularnością jest m.in. coaching. Jest to interaktywny proces, za pomocą którego menedżerowie i kierownicy rozwiązują problemy związane z wypracowaniem określonych wyników lub rozwijają zdolności pracowników. Proces ten opiera się na współpracy i połączeniu następujących elementów: pomocy technicznej, indywidualnie udzielonym wsparciu oraz konkretnym wyzwaniu. Łącznikiem między tymi elementami ma być więź emocjonalna, która zostaje wytworzona przez menedżera/coacha i jego podwładnego/podopiecznego. Jako że coaching opiera się na komunikacji bezpośredniej taka więź jest niezbędna [Harvard Business Essentials 2006, s. 18-19].

P. Kapijer z kolei zwraca uwagę na kwestie etyczne związane z tym zagadnieniem twierdząc, iż „misją coachingu jest wspieranie uwalniania ludzkiego potencjału w procesie osiągnięcia uzgodnionych, pożądaných zmian. Coach wspiera uczestnika poprzez stawianie przed nim wyzwań i stymulowanie kreatywnego rozwoju z zachowaniem szacunku dla różnorodności ludzkiej i etyki zawodowej coacha” [Kapijer 2011, s. 86].

M. Lose podkreśla ponadto, iż „coaching to szczególne podejście do drugiego człowieka - postawa wobec niego oraz rodzaj kontaktu, który my oferujemy i który ma na celu wspieranie jego rozwoju” [Lose 2009, s.86].

Zalety coachingu

W praktyce organizacyjnej można zastosować szeroki wachlarz usług *coachingowych*, które są bardzo elastyczne, dopasowane do potrzeb danego przedsiębiorstwa. Stanowi to bardzo istotny walor tej metody.

Do innych zalet można zaliczyć między innymi odpowiedzialność osoby biorącej udział w szkoleniu za swój rozwój i zaangażowanie w realizację wyznaczonych celów, presję, aby przekładać pozyskiwaną wiedzę na działania praktyczne, a także możliwość identyfikacji barier, które uniemożliwiają skuteczne działanie [Malinowska, Palczak 2010, s. 30].

Ponadto A. Żółcińska zwraca uwagę na: przewyciężanie problemów związanych z osiągnięciem określonych wyników, rozwinięcie umiejętności pracowników, zwiększenie ich produktywności, kreowanie podwładnych zdolnych do otrzymania awansu, wzrost utożsamienia zatrudnionych z organizacją, a także pielęgnowanie pozytywnej kultury pracy [Żółcińska 2006, s. 20, 21].

R. Dilts z kolei twierdzi, iż „pomaga on ludziom i zespołom w wykonywaniu zadań w możliwie jak najbardziej skuteczny sposób. Obejmuje wydobywanie mocnych stron ludzi, pomaganie w omijaniu wewnętrznych barier i ograniczeń w celu osiągnięcia osobistej doskonałości oraz ułatwienie im bardziej efektywnego funkcjonowania w zespole” [Witkowski 2008, s. 383].

Cechy coachingu

Analizując pojęcie coachingu warto zwrócić uwagę na jego cechy, które świadczą o tym, iż jest on zaliczany do kluczowej metody samodoskonalenia. Wskazuje na nie między innymi J. Żukowska w opracowaniu „Naukowe ujęcie coachingu”. Przedstawia je poniższa tabela.

Tabela 2. Cechy coachingu

Dobrowolność	Osoba coachowana musi wykazać chęć udziału w procesie
Brak dyrektywności	Nikt z zewnętrznego otoczenia osoby coachowanej nie może wywierać wpływu na proces
Wsparcie dla programu uczenia	Nie można go jednak utożsamiać z procesem uczenia się
Bazowanie na pytaniach	Prowadzenie sesji coachingowej w oparciu pytania, bez udzielania rad i sugestii
Pobudzanie do myślenia	Docieranie zarówno do świadomości, a nawet podświadomości
Szacunek i akceptacja wartości osoby, która jest coachowana	Postawa, system wartości, jak i zachowania osoby coachowanej nie mogą być poddane ocenie przez coacha
Nierozzerwalny związek z rozwojem osoby coachowanej	Coaching zapewnia ustawiczne doskonalenie i własną ewaluację
Świadome dokonywanie zmian	Klient samodzielnie, bez żadnych środków przymusu, podejmuje decyzję o zmianie
Koncentracja na osiągnięciu celu	Stworzenie hierarchii osiągalnych celów i przejawianie determinacji w ich realizacji
Człowiek jako centrum procesu <i>coachingowego</i>	Cała uwaga jest skupiona na osobie <i>coachowanej</i> , nie na procesie, czy też wykorzystywanych narzędziach
Ranga wzajemnej relacji	Dbłość o wzajemne poszanowanie, szczerość i zaufanie
Samodzielne korzystanie z własnych zasobów, talentów i możliwości przez osobę coachowaną	Skupienie się na zasobach tkwiących w kliencie, a nie w otoczeniu
Maksymalizacja aktywności osoby coachowanej	Dążenie do jak najaktywniejszego wzmocnienia i doskonalenia potencjału osoby poddawanej coachingowi
Indywidualna odpowiedzialność za proces	Odpowiedzialność za proces coachingowy i jej rezultat ponosi osoba coachowana, a nie coach
Ekologia celów	Dobro osoby coachowanej jest najważniejsze, jeżeli cel może jej zaszkodzić, należy go przeprojektować lub z niego zrezygnować

Źródło: [Żukowska 2012, s .5-6].

Typologia coachingu

W praktyce można wyróżnić wiele odmian tej metody. Przedstawia je poniższa tabela.

Tabela 3. Rodzaje coachingu

Rodzaj	Cechy charakterystyczne
Organizacyjny	Forma interwencji w procesie rozwoju organizacji, która służy poprawie efektywności pracy jednostki i zespołów
Narzędziowy	Bazuje na rozwoju konkretnych umiejętności
Indywidualny	Trener próbuje pomóc klientowi ustanawiać priorytety, porządkować cele oraz znaleźć sposoby ich realizacji
Zespołowy	Dotyczy poprawy efektywności pracy całego zespołu
Nastawiony na rezultat	Skupia się na poprawie efektywności działania w konkretnych obszarach
Systemowy	Podejście nakierowane na poprawę funkcjonowania rodziny, zespołu czy też całej społeczności
Life coaching	Interaktywny proces rozwojowy doskonalenia samoświadomości i kompetencji w wybranym obszarze życia
Biznesowy	Niesienie pomocy właścicielowi firmy w zakresie tworzenia biznes planu
Menedżerski	Doskonalenie kompetencji kadry menedżerskiej
Executive	Ma na celu poprawę kompetencji i wyników pracy menedżerów oraz poprawę konkurencyjności organizacji
Kariery	Wspiera rozwój osobisty klienta podczas poszukiwania pracy lub dalszego kierunku rozwoju
Branżowy	Polega na koncentracji na konkretnej branży biznesowej
Fast coaching	Doraźne szkolenie pracownika zwykle o charakterze krótkoterminowym
Somatyczny	Dotyczy pracy z ciałem (np. ćwiczeń oddechowych lub relaksacyjnych)

Źródło: [Rakowska 2007, s. 226; <http://centrumrozwoju.pl/index.php/>, dostęp: 15.11.2017; <https://coachingdao.pl/rodzaje-coachingu/> / dostęp: 15.11.2017].

Zasady coachingu

Z dotychczasowych rozważań wynika, iż zastosowanie omawianej metody może przynieść organizacji dużo znaczących korzyści, a szeroki wachlarz jej odmian pozwala na rozwiązanie poważnych problemów na bardzo wielu płaszczyznach jej funkcjonowania. Aby jednak proces coachingowy przebiegał sprawnie i bez zakłóceń, a jego rezultaty były zgodne z oczekiwaniami osób biorących udział w poszczególnych sesjach, należy przestrzegać określonych reguł. Można do nich zaliczyć [Starr 2005, s. 29]:

- Ustawiczne zaangażowanie trenera, aby wspierać osoby pozyskujące wiedzę – jest to istotne podczas całego procesu, szczególnie, że początkowy entuzjazm może ulec zmniejszeniu, gdy na przykład w dłuższym okresie czasu zachodzą małe postępy w szkoleniu lub po prostu ich brak.
- Kreowanie relacji opartych na prawdzie i wzajemnym zaufaniu.
- Odpowiedzialność podopiecznego za osiągnięte rezultaty – jak już wcześniej wspomniano, reguła ta stanowi jedną z zalet coachingu. Dlatego ważne jest, aby – jeśli zaistnieje taka potrzeba – uświadomić jednostce, iż to od niej w głównej mierze zależy efekt końcowy prowadzonej sesji.

- Niezłomna wiara trenera, iż uczestnik szkolenia jest zdolny do osiągnięcia wyników znacznie lepszych od aktualnych, a także opracowania doskonałego rozwiązania zaistniałych problemów.
- Stałe ukierunkowanie na myśli i cele podopiecznego.
- Rozmowa oparta na równości – niedopuszczalne jest przyjęcie przez coacha postawy wyższości i autorytetu we wszystkich dziedzinach życia. Prowadzi to do wyobcowania osoby uczestniczącej w szkoleniu, spadku jej poczucia wartości oraz przeświadczenia, że samodzielnie nie jest w stanie niczego dokonać.

Kryteria wyboru trenera-coacha

Aby proces coachingu osiągnął zakładane rezultaty powinna go przeprowadzać osoba o odpowiednich kwalifikacjach i predyspozycjach. Można w tym miejscu zadać pytanie o to, jakie powinny być kryteria jego doboru. Przedstawia je W. Buśkiewicz zaliczając do nich [Buśkiewicz 2010, s. 76]:

- doświadczenie trenera w danym obszarze,
- doświadczenie współpracy z danym trenerem,
- wykształcenie trenera, szkolenia, certyfikaty,
- wywiad przeprowadzany przez przedstawiciela HR z trenerem,
- sampling szkolenia, czyli jego próbka.

Dużym autem trenera jest posiadanie odpowiedniego certyfikatu. Bardzo prestiżowy jest certyfikat ICF (International Coaching Federation), która działa w Polsce od 2005 roku. Potwierdza on bowiem „wiarygodność *coacha*, jego wysokich standardów profesjonalnych i etycznych” [Fabijańczuk 2009, s. 44]. Dlatego też procedura jego uzyskania jest dosyć skomplikowana. Wymagane jest między innymi odbycie szkolenia z coachingu w placówce akredytowanej przez Federację oraz sesji z mentorem, który już posiada stosowny dokument. Ostatni etap stanowi egzamin, podczas którego kandydata ocenia dwóch mentorów [Fabijańczuk 2009, s. 44, 45].

Zakończenie

Atutem współczesnego pracownika jest niewątpliwie jego chęć do samodoskonalenia i ustawicznego podwyższania własnych kwalifikacji. Szeroki wachlarz dostępnych metod w tym zakresie (zarówno tych tradycyjnych, jak i nowoczesnych) doskonale mu to umożliwia. Kluczową z nich, jak pokazuje niniejsze opracowanie, jest coaching. Przeprowadzany przez wysokiej klasy specjalistów przynosi bardzo dobre rezultaty (między innymi w postaci przełamania własnych barier i słabości, co z kolei przekłada się na większą efektywność wykonywania zadań).

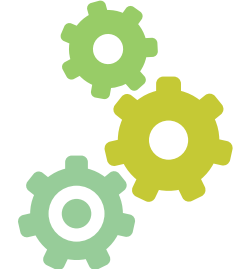
Bibliografia

1. Boyce L.A., Zaccaro S.J., Wisecarver M.Z., 2010, Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development, *The Leadership Quarterly* 21.
2. Buśkiewicz W.K., 2010, Na tropie trenera, „Personel i Zarządzanie”, nr 1.
3. Constable A., 2002, Samodoskonalenie kierowników, [w:] D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa.
4. Fabijańczuk M., 2009, Uczyć się od mistrza, „Personel i Zarządzanie”, nr 1.
5. Harvard Business Essentials – Coaching i mentoring, MT Biznes Warszawa 2006.
6. Jones A.R., Rafferty A., Griffin M., 2006, The executive coaching trend: toward more flexible executives, *Leadership&Organizational Development Journal*, vol. 27, nr 7.
7. Kapijer P., 2011, Kompendium zarządzania szkoleniami, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa.
8. Lose M., 2009, Co to znaczy mieć coachingowe podejście?, „Personel i Zarządzanie”, nr 7.
9. Malinowska D., Palczak K., 2010, Sesja (nie)tylko dla szefa. Coaching – dobra inwestycja czy stracone pieniądze. „Personel i Zarządzanie”, nr 12.
10. Pedler M., 1994, Samodoskonalenie menedżerów, [w:] D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa.
11. Rakowska A., 2007, Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
12. Rakowska A., Sitko-Lutek A., 2000, Doskonalenie kompetencji menedżerskich, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Rakowska A., 2007, Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin.
14. Starr J., 2005, Coaching. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
15. Tokar J., 2013, Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych, Difin, Warszawa.
16. Torrington D., Hall L., Taylors S., 2008, *Human Resource Management*, Pearson Education.
17. Witkowski A. (red), 2008, Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Wydawnictwo Difin, Warszawa.
18. Żukowska J., 2012, Naukowe ujęcie coachingu, [w:] Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka, red. nauk. P. Wachowiak, Wydawnictwo Szkoły Główniej Handlowej, Warszawa.
19. Żółcińska A. (red), 2006, Coaching i Mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.

Źródła internetowe

1. <http://centrumrozwoju.pl/index.php>, dostęp:
2. <https://coachingdao.pl/rodzaje-coachingu>, dostęp:





Anna Kochmańska¹
Joanna Tokar²

Wyzwania współczesnego menadżera w dobie CSR

Streszczenie

Głównym celem artykułu jest przedstawienie wyzwań, z którymi musi zmierzyć się współczesny menadżer, na którym CSR wymusza unikalny sposób myślenia o jego organizacji. W artykule założono, że CSR oznacza odpowiedzialność wobec wszystkich interesariuszy w perspektywie długookresowej. Zdefiniowano kluczowe pojęcia, takie jak Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw, odpowiedzialny rozwój oraz wskazano, jakie kompetencje powinien rozwijać współczesny menadżer.

Słowa kluczowe: Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw, odpowiedzialne przywództwo, samodoskonalenie

Challenge of the contemporary manager in CSR

Abstract

The main aim of the article is to present the challenges that contemporary managers must face while being enforced by CSR policy to take a unique way of thinking about business. In this article authors assumed that CSR means a responsibility for all stakeholders in the long term and defined key concepts such as Corporate Social Responsibility, responsible development and indicate what competencies should be developed by a modern manager.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), responsible leadership, self-improvement

¹ Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania.

² Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania.

Wstęp

Transformacje zachodzące na polskim rynku (w postaci na przykład migracji zarobkowych i powstania zespołów wielokulturowych) determinują wprowadzanie znaczących zmian w sposobie zarządzania organizacją. Aby zintegrować zespół i realizować uprzednio założone cele nie wystarczy już jasno sprecyzowany podział zadań czy też szeroka gama motywatorów materialnych. Współcześni pracownicy oczekują czegoś więcej – poszanowania ich praw, poczucia sprawiedliwości (między innymi podczas procesu rekrutacji i selekcji czy też oceny ich działań w trakcie trwania pracy), a także możliwości wsparcia w przypadku angażowania się np. w wolontariat pracowniczy. Chcą podejmować pracę w organizacjach, dla których istotne jest podejmowanie zróżnicowanych inicjatyw prospołecznych, czyli w takich firmach, które aktywnie implementują do swoich struktur koncepcję Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw.

Powstaje zatem nowa kategoria menadżerów – społecznie odpowiedzialnych, którzy kładą nacisk na [Chwistecka-Dudek 2014, s. 134]:

- uczciwość w komunikowaniu się nie tylko wewnątrz organizacji, ale również z podmiotami zewnętrznymi (klientami, dostawcami),
- budowę pozytywnego wizerunku organizacji,
- dbałość o środowisko naturalne,
- wywiązywanie się z umów i zobowiązań,
- propagowanie norm etycznych, a także ich ujmowanie w dokumentach organizacyjnych.

Warto również podkreślić, iż zaangażowanie społeczne firm sprzyja pozyskiwaniu klientów, jest elementem, który przyciąga wartościowych pracowników i inwestorów, na czym zyskuje zarówno społeczność lokalna, jak i całe państwo [Szaban 2012, s. 155].

Głównym celem artykułu jest więc przede wszystkim przedstawienie wyzwań, z którymi musi zmierzyć się współczesny menadżer w dobie CSR, a także scharakteryzowanie tej kluczowej dla niniejszego opracowania koncepcji.

Koncepcja CSR – przegląd definicji

Znawcy zagadnienia dokonują bardzo wnikliwej interpretacji koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw. S.K. Chakraborty definiuje ją jako „sposób na realizację celów biznesowych przy jednoczesnym respektowaniu zasad etycznych, poszanowaniu człowieka, społeczności oraz środowiska naturalnego. W jego opinii CSR obejmuje wszystkie działania organizacji, które wpływają na społeczeństwo i jego dobrobyt” [Chakraborty i in. 2004, s. 97-117].

M. Żemigąta z kolei uważa, iż jest to pojęcie, „za pomocą którego przedsiębiorstwa integrują społeczne i środowiskowe aspekty w swojej codziennej działalności oraz we wzajemnych stosunkach z interesariuszami na zasadzie dobrowolności” [Żemigąta 2007, s. 100].

Warto również zwrócić uwagę na definicję E. Filipp, która podkreśla, iż CSR to „strategia zarządzania i rozwoju firmy, budowana na uznawanych przez nią wartościach, która uwzględniając potrzeby kluczowych interesariuszy i szeroko rozumianego otoczenia firmy pozwala minimalizować ryzyko i osiągnąć długofalowe korzyści biznesowe; umiejętność prowadzenia przedsiębiorstwa w taki sposób, aby zwiększyć jego pozytywny wkład w życie społeczeństwa, a jednocześnie minimalizować negatywne skutki własnej działalności; sposób, w jaki firma na co dzień traktuje uczestników procesu rynkowego (czyli swoich interesariuszy): klientów i partnerów biznesowych, pracowników, społeczność lokalną” [Filipp 2012, s. 452].

Obszary Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw

Analizując koncepcję Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw należy wskazać jej dwa kluczowe wymiary, a mianowicie wymiar zewnętrzny i wewnętrzny [Klimek 2014, s. 273]. Pierwszy z nich obejmuje [Klimek 2014, s. 273]:

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi (w tym równouprawnienie zatrudnionych, możliwość ich partycypacji w podejmowaniu decyzji, podnoszenie kwalifikacji, godziwe wynagrodzenie, wspieranie pracowników w zachowaniu równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym).
2. Programy etyczne dla pracowników (takie jakie kreowanie kodeksów etycznych, stworzenie jasnych procedur w przypadku naruszenia jego zasad, a także kursy z zakresu etyki).
3. Bezpieczeństwo i higienę w miejscu pracy.
4. Zdolność dostosowywania się do ustawicznie zachodzących zmian (między innymi w kontekście zatrudnienia).
5. Zarządzanie ochroną środowiska (pod kątem redukcji zużycia wody, energii, właściwego gospodarowania odpadami czy też tworzenia reguł pozwalających na niwelowanie negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko).
6. Zasady nadzoru korporacyjnego (kładąc nacisk na przejrzystość w przekazywaniu informacji i powoływaniu, a także wynagradzaniu członków rad nadzorczych).

Drugi wymiar z kolei dotyczy [Klimek 2014, s. 273]:

1. Społeczności lokalnej (w tym zasad kooperacji z organizacjami pozarządowymi i innymi partnerami lokalnymi czy też wspomnianego już wolontariatu pracowniczego).
2. Relacji z dostawcami i klientami (pod kątem respektowania terminowości dostaw i płatności, monitoringu jakości, szybkiego reagowania na potencjalne skargi

i zażalenia, określenia konkretnych wymagań związanych ze stosowaniem CSR przez dostawców i wykonawców, brania pod uwagę zarówno społecznych, jak i ekologicznych aspektów podczas podejmowania decyzji handlowych, a także dostarczania na rynek takich produktów, które są bezpieczne dla otoczenia).

3. Praw człowieka (czyli stwarzania polityki równych szans we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa).
4. Globalnych problemów ekologicznych (przejawiających się nieustanną troską o środowisko naturalne i reagowanie na zmiany, jakie w nim zachodzą).

Zasady CSR

Jak można zauważyć, koncepcja CSR obejmuje swoim zakresem bardzo szerokie spektrum działalności. Aby jednak jej implementacja na grunt organizacyjny była skuteczna należy przestrzegać określonych zasad. Przedstawia je tabela 1.

Tabela 1. Zasady CSR

Zasada	Charakterystyka
Zasada reagowania	Jest związana z odpowiedzialnością za określone działania. Ponadto reguluje kwestie związane z procesem decyzyjnym.
Zasada transparentności	Podkreśla konieczność upubliczniania dla interesariuszy sprawozdań z prowadzonych działań.
Zasada zgodności	Bazuje na prowadzeniu działań, które są zgodne z przyjętymi założeniami oraz dobrymi praktykami z zakresu raportowania i udzielania informacji o wynikach.
Zasada odpowiedzialności, obliczalności	Organizacja obliczalna to organizacja, której działania jesteśmy w stanie przewidzieć, która w pełni odpowiada za swoje działania, a także jest gotowa ponieść ich konsekwencje.
Zasada uczestnictwa	Oznacza ona, iż na każdym etapie audytu organizacja bierze pod uwagę zarówno potrzeby, jak i oczekiwania określonych grup interesariuszy.
Zasada zupełności	Oznacza ona, iż brane są pod uwagę wszystkie obszary działalności organizacji.
Zasada wymierności	Wskazuje na gotowość do poddania obiektywnej ocenie wszystkich, istotnych z punktu widzenia poszczególnych grup interesariuszy, informacji i sfer działania.
Zasada regularności	Dotyczy konieczności przyjęcia harmonogramu czasowego, systematyczności poddawania się ocenie;
Zasada zapewnienia jakości	Polega na zwróceniu się organizacji do audytora zewnętrznego lub grupy niezależnych ekspertów w celu ocenienia jakości produktu lub usługi.
Zasada dostępności	Zakłada znajdowanie najskuteczniejszych kanałów komunikacji.
Zasada porównywalności	Zakłada możliwość dokonywania porównań zarówno pomiędzy poszczególnymi raportami tej samej organizacji, jak i pomiędzy różnymi organizacjami w tej samej branży.
Zasada wiarygodności	Dbą o to, aby wszystkie fakty, pomiary, oceny przedstawiano uczciwie i z należytą starannością.
Zasada istotności	Podkreśla wagę, jaką przywiązuje się do ocen i informacji udostępnianych przez organizację wobec gremiów opiniotwórczych.

Zasada	Charakterystyka
Zasada zrozumiałości	Zwraca uwagę na fakt, iż poszczególne dane prezentowane są w taki sposób, aby każdy był w stanie dokonać oceny słabych i mocnych stron organizacji (nawet bez profesjonalnego przygotowania).
Zasada kompleksowości	Zgodnie z tą regułą nieodłącznym, stałym elementem systemu strategicznego zarządzania organizacją jest proces zbierania danych, dokonywania ocen i przedstawiania wyników.
Zasada ciągłej poprawy	Oznacza ona gotowość do implementacji rezultatów analizy strategicznej w cyklicznym procesie planowania, wyznaczania nowych celów, a także podejmowania kolejnych działań doskonalących, formułowania procedur, dokumentacji, ponownego wdrażania, kontroli, podejmowania działań korygujących, weryfikowania ich realizacji etc.

Źródło: [Zakrzewska-Bielawska 2012, s. 509-510; Rok 2001, s. 75; Adamczyk 2009, s. 166-167].

Odpowiedzialny rozwój kompetencji menedżerskich

Nieodłączną częścią strategii mającej doprowadzić do poprawy jakości zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji jest identyfikacja osób, które mają potencjał, by w przyszłości realizować się w tej roli [Spineli 2017, s. 1-18]. Kolejnym krokiem może być prozaiczne nauczanie menedżerów jak mają się uczyć. Nauka, która najlepiej, gdy przebiega w formie samodoskonalenia, powinna być procesem ciągłym, podejmowanym z inicjatywy menedżera, który pragnie rozwijać kompetencje przywódcze. Sam zainteresowany powinien wyznaczać swoje cele rozwojowe, wybierać metodę doskonalenia i kontrolować efekty swojej pracy. Samodoskonalenie możliwe jest tylko w sytuacji, gdy menedżer wyraża chęć podjęcia działań rozwojowych i gdy te działania są dla niego ważne [Tokar 2013, s. 132-133]. Innymi słowy, samodoskonalenie jest sposobem doskonalenia poszczególnych osób, w którym one same – a nie ich przełożony, organizacja czy ktokolwiek inny – są tego główną siłą napędową. Nie oznacza to, że inne wymienione podmioty nie mają pewnej roli do odegrania w doskonaleniu danej osoby; chodzi po prostu o to, że głównie ona sama jest jego siłą napędową, a inni w tym pomagają lub wspomagają [Constable 2002, s. 17]. Analizując to podejście najważniejsze jest zrozumienie znaczenia odpowiedzialności za proces rozwoju, gdyż koncepcja samodoskonalenia zakłada, że to właśnie uczący się, a nie jego przełożony ponosi główną odpowiedzialność za to, czego się uczy. Samodoskonalenie polega na wzięciu odpowiedzialności za swój proces rozwoju i samodzielny zaplanowaniu swoich działań rozwojowych [Torrington i in. 2008, s. 428]. W kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu idea samodoskonalenia to zaledwie początek na drodze do rozwoju kompetencji menedżerskich, czy dalej przywódczych. Nowe przywództwo biznesu społecznie odpowiedzialnego wymaga przede wszystkim zaangażowania, a nie bierności. Dziś należy brać odpowiedzialność za organizację, dlatego współcześni menedżerowie z aspiracjami przywódczymi powinni kreować swój rozwój odpowiedzialnie i samodzielnie. Proponowane w tabeli 2 zestawienie kompetencji stanowi odpowiedź dla menedżerów chcących się samodoskonalących. Tabela powstała w oparciu o raport *Future Work Skills*²⁵,

w którym autorzy podjęli się prognozy kompetencji, które będą wymagane za 10 lat na rynku pracy [Davies i in. 2011]. Dodatkowo w drugiej kolumnie przedstawiono analizę tych kompetencji i komentarz autorek wraz z rekomendacjami praktycznymi, uzasadniającymi dlaczego menedżerowie powinni zwrócić uwagę na daną kompetencję.

Tabela 2. Kompetencje przyszłości według raportu *Future Work Skills25*

Kompetencje przyszłości według raportu <i>Future Work Skills25</i>	Rekomendacje
Zdolność dostrzegania głębszych znaczeń, ukrytych sensów – typ rozumowania, którego maszyna nigdy nie posiada.	Niejednokrotnie podwładni wskazują na: brak zrozumienia ze strony przełożonych, brak dostrzegania ich sukcesów i udzielenia pochwał, częste wprowadzanie zmian przez przełożonych, które wywołują chaos. Spojrzenie z innej perspektywy na problem, większa uważność i wrażliwość, empatia to również zdolność dostrzegania głębszych znaczeń. Rozwój tej kompetencji jest niezwykle istotny dla współczesnych menedżerów, a prawdziwym egzaminem są sytuacje np.: podczas przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych, kiedy niejednokrotnie trudno jest nam wybrać najlepszego kandydata.
Inteligencja społeczna – umiejętność komunikowania się z innymi.	Kompetencja ta jest bardzo cenna z uwagi na potrzebę budowania trwałych i efektywnych relacji na linii podwładny-przełożony, które są możliwe tylko w przypadku wysoko rozwiniętych kompetencji społecznych i komunikacyjnych. Znaczenie tych umiejętności w dobie CSR jest coraz istotniejsze. Warto zwrócić tu uwagę na różne potrzeby w zakresie komunikacji wynikające np.: z różnic pokoleniowych.
Nowatorskie myślenie i zdolność adaptacji.	Umiejętność reagowania na nieprzewidziane sytuacje i idące za nią szybkie podejmowanie decyzji wymaga rozwoju kompetencji związanych z radzeniem sobie ze zmianą, stresem. Przeżyci na co dzień muszą się mierzyć z wykonywaniem zadań wymagających adaptacji do nowych sytuacji oraz umiejętności abstrakcyjnego i zazwyczaj szybkiego myślenia. Zdecydowanie lepiej z adaptacją zmian radzi sobie nowe pokolenie Y, jednak jest to pokolenie, które potrzebuje nieustannej stymulacji, szczegółowych wytycznych, dotyczących tego jak mają działać, często ci pracownicy nie są samodzielni [Woszczyk 2013, s. 63]. Młodemu pokoleniu należy wyjaśniać zależności przyczynowo-skutkowe. Młodzi ludzie, w przeciwieństwie do starszych pokoleń wiedzą „jak”, ale ich edukacja zaniedbywała zadawanie pytań typu „dlaczego”. W związku z tym gorzej sobie radzą z rozwiązywaniem niestandardowych problemów w miejscu pracy. Są bardziej wydajni w rozwiązywaniu problemów seryjnych, lecz nie potrafią improwizować [Fazlagić 2017].
Kompetencje multikulturowe – zdolność do pracy w różnych środowiskach.	Tu warto podkreślić przede wszystkim potrzebę rozwoju kompetencji związanych z zarządzaniem różnymi pokoleniami. Zalety intermentoringu, zróżnicowanie zespołu w poszanowaniu swej odmienności może sprzyjać innowacji. Inteligentne i innowacyjne zespoły to takie, w których członkowie są w różnym wieku, posiadają różne umiejętności, reprezentują różne specjalności. Dr Chip Espinoza, ekspert w dziedzinie różnic pokoleniowych uważa, że należy podejmować próby zrozumienia pracowników oraz to, jakimi wartościami się kierują. Według niego wszystkie pokolenia chcą być nagradzane, pragną uznania, marzą, aby ktoś ich wysłuchał i szanował. Kluczowe jest tu zrozumienie wagi uznania [Rzewulska 2016, s. 15].

Kompetencje przyszłości według raportu Future Work Skills25	Rekomendacje
Myślenie analityczne – umiejętność interpretacji danych.	Myślenie analityczne będzie wciąż zyskiwało na znaczeniu, gdyż liczba dostępnych informacji wciąż wzrasta, a luka kompetencyjna w tym obszarze skutkuje paraliżem organizacji pracy.
Umiejętność obsługi nowych mediów.	W najbliższym czasie firmy będą musiały zaoferować znacznie więcej narzędzi do komunikacji on-line niż tylko zwykła poczta e-mail (konieczne będzie wykorzystywanie czatów, wideokonferencji, webinarów, serwisów społecznościowych czy aktywnego moderowania blogów) [Sajduk 2017, s. 8].
Transdyscyplinarność – zdolność rozumienia koncepcji w ramach różnych dziedzin nauki.	Kompetencja ta wymaga ciekawości i gotowości do wychodzenia poza swój obszar zainteresowań, co wymaga ogólnej otwartości i chęci rozwoju. Jest to szczególnie utrudnione, gdy brak czasu i środków na rozwój uniemożliwia te działania.
Nastawienie projektowe.	Trudno mówić o nastawieniu projektowym rozumianym jako zdolność do realizacji projektów prowadzących do pożądaných rezultatów przy optymalnym wykorzystaniu zasobów, jeśli podwładni nie czują chęci współpracy ze strony swych przełożonych. Umiejętność skupiania zespołu wokół celu i motywowanie go do działania niejednokrotnie wymaga rozwoju kompetencji przywódczych.
Umiejętność filtrowania informacji.	Dziś prawie każdy narzeka na tempo pracy. Dlatego przede wszystkim przełożeni muszą zacząć umiejętnie filtrować informacje, które docierają do podwładnych, tak by mogli skupić się na najważniejszych kwestiach.
Współpraca wirtualna.	Brak wykorzystania narzędzi informatycznych dodatkowo spowalnia procesy informowania o zmianie. Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi służących lepszej organizacji pracy jest dziś absolutną koniecznością.

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem: [Turek 2015].

Czego koncepcja CSR wymaga od menedżerów?

W najbliższych latach presja na organizacje w zakresie bardziej świadomego zarządzania, innowacyjnych projektów partnerskich, społecznie odpowiedzialnych produktów i procedur będzie zdecydowanie rosła, dlatego już dziś należy zadbać o pozyskiwanie przywódców, którzy będą kierowali organizacjami w duchu CSR [Rok 2017]. Zgodnie z badaniami zrealizowanymi w 2015 roku przez firmę badawczą PBS na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu, gdzie partnerem badania była firma Deloitte w ciągu najbliższych 15 lat rozwój CSR znajdzie swoje odzwierciedlenie we wpływie firm w przyszłości na rozwój społeczno-gospodarczy Polski. Będzie on miał miejsce przede wszystkim w takich aspektach, jak: kształtowanie gospodarki opartej na wiedzy i kapitale intelektualnym (89% odpowiedzi twierdzących, w tym 43% zdecydowanie tak) oraz budowanie kapitału społecznego (89% odpowiedzi twierdzących, w tym 35% zdecydowanie tak) [Odpowiedzialny... 2017]. Jest to kolejny powód, dla którego współcześni menedżerowie powinni jak najszybciej zrozumieć, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to droga, ku której biznes będzie ewoluować. Coraz mniej będzie w tym ekonomii. CSR musi stać się częścią wszystkich

praktyk i przestać być oddzielną dyscypliną, a bardziej sposobem myślenia o prowadzeniu organizacji jako takiej. Społeczna odpowiedzialność biznesu polega na świadomości wpływu jej wartości na ludzi, społeczeństwo, środowisko naturalne, uwarunkowania rynkowe oraz procesy [Whiteleaf... 2017].

Już dziś należy zwrócić uwagę na potrzebę „nowego przywództwa” otwartego na takie wartości, jak: szacunek, zaangażowanie, dialog i innowacyjność. Wartości te powinny stanowić podstawę tworzenia zasad postępowania dotyczących zarówno klientów wewnętrznych, jak i zewnętrznych organizacji. I tak, szacunek to wartość, która dotyczy zarówno poszanowania godności pracownika, ale także troski o dobro kontrahenta. Zaangażowanie pociąga za sobą wspieranie rozwoju własnego, pracowników, ochronę środowiska czy wspomaganie społeczności lokalnej. Dialog powinien skłaniać do tworzenia otwartych kanałów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, pozyskiwania informacji zwrotnej i dostosowywania celów organizacji do potrzeb interesariuszy. Innowacyjność to szansa na wykorzystanie własnego i pracowniczego potencjału, by wspólnie poszukiwać nowych rozwiązań. Reasumując, w myśl koncepcji CSR współczesny menedżer powinien widzieć swoje działania gospodarcze w kontekście nie tylko ich opłacalności, ale również ich wpływu na środowisko naturalne i społeczeństwo, powinien umieć prowadzić dialog z interesariuszami oraz pomagać swoim pracownikom się rozwijać i wspólnie z nimi poszukiwać nowych rozwiązań. Jedynie w ten sposób biznes może przeciwdziałać izolacji od społeczeństwa i odegrać pozytywną rolę w procesie globalizacji [O’Sullivan 2017, s. 47-61]. Trudno jest wyobrazić sobie dobrego lidera, który ma brać tak dużą odpowiedzialność za organizację i otoczenie bez chęci i inicjatywy w przejmowaniu odpowiedzialności za siebie i swój rozwój.

Podsumowanie

Przytaczając wnioski ze wspomnianych już badań zrealizowanych w 2015 roku przez firmę badawczą PBS na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu największą barierą rozwoju CSR minionych 15 lat okazał się brak zrozumienia idei CSR przez kadry zarządzające firmami [Odpowiedzialny... 2017]. Dlatego należy wysunąć wniosek, że od współczesnego menedżera oczekuje się, że będzie on realizował cele organizacji zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu. Współczesny menedżer musi być wewnętrznie przekonany, że koncepcja CSR jest istotna. Przekładając to na praktykę oczekuje się od niego, że będzie przede wszystkim oddany swoim ideałom, zorientowany na cel, otwarty, dający przykład, inspirujący innych, odważny i wzbudzający zaufanie. Takie zarządzanie jest oparte na autorytecie, wiedzy, kompetencjach, wrażliwości społecznej i dalekosiężnej wizji. Ze względu na realia, w jakich funkcjonują współczesne organizacje, kluczowe jest zrozumienie potrzeby realizacji założeń CSR przez ich liderów tak, by mogli oni w sposób świadomy poszukiwać zarówno racjonalnych,

jak i heurystycznych rozwiązań pojawiających się problemów na drodze realizacji przedmiotowej koncepcji. By menedżer był przygotowany do tej roli musi zadbać o rozwój właściwych kompetencji, najlepiej w drodze samodoskonalenia.

Bibliografia

1. Chakraborty S.K., Verghese K., Singh J., Mrityunjay A., Aga A., Gupta A.K., Management Paradigms Beyond Profit Maximization, [w:] J. Berniak-Woźny, CSR jako strategia przyciągania i utrzymywania talentów, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej „Organizacja i Zarządzanie” 2015.
2. Chwistecka-Dudek H., Koncepcje etyki w procesach zarządzania przedsiębiorstwem, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014.
3. Constable A., Samodoskonalenie kierowników, [w:] D.M. Stewart (red.), Praktyka kierowania, PWE, Warszawa 2002.
4. Davies A., Fidler D., Gorbis M., Future Work Skills 2020, Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute, 2011.
5. Filipp E., Społeczna odpowiedzialność organizacji, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu: organizacje, konteksty, procesy zarządzania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
6. Klimek J., Etyka Biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
7. Rzewulska M., Doceniaj ludzi i ich wysiłek – wywiad z dr Chipem Espinozą, „Personel Plus”, 2016, nr 6/103.
8. Szaban J.M., Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012.
9. Tokar J., Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych, Difin, Warszawa 2013.
10. Torrington D., Hall L., Taylors S., Human Resource Management, Pearson Education, 2008.
11. Woszczyk P., Gawron M., Trafne dopingowanie, „Personel i Zarządzanie”, 2013, nr 12/285.
12. Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
13. Żemigła M., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

Źródła internetowe

1. Fazlagić J., *Charakterystyka pokolenia Y*, <http://www.e-mentor.edu.pl/drukuj/arttykul/numer/25/id/549>, dostęp: 04.07.2017.
2. O`Sullivan G.: *Przywództwo w dobie CSR i PR*; http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/89-2011_3.pdf, dostęp: 06.07.2017.
3. Rok B., *Nieczuli, wrażliwi, czy odpowiedzialni?* <http://it-manager.pl/nieczuli-wrazliwi-czy-odpowiedzialni/>, dostęp: 08.07.2017.

4. Sajduk B., *Pokolenie Y a metody dydaktyki akademickiej*, <http://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/8711>, dostęp: 03.07.2017.
5. Spineli R.J., The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment, *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*, vol. 84(2), s. 1-18, [w:] M. Wronka, *Zintegrowane przywództwo jako krytyczny czynnik osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa społeczne*, http://www.marketingirynek.pl/files/1276809751/file/konferencja_5_2014.pdf, dostęp: 07.07.2017.
6. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/wyniki-badania-menedzerowie-csr/>, dostęp: 08.07.2017.
7. <http://whiteleaf.pl/baza-wiedzy/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu>, dostęp: 08.07.2017.



Aleksandra Kuzior¹

Etyka zarządzania i etyka biznesu. Zagadnienia podstawowe

Streszczenie

Artykuł jest syntetycznym przeglądem podstawowych zagadnień dotyczących etyki zarządzania, etyki menedżera i etyki biznesu. Jest swoistym wprowadzeniem do dalszych poszukiwań badawczych, dotyczących etycznej strony gospodarowania, ale także pewnym materiałem pogładowym dla ludzi biznesu.

Słowa kluczowe: etyka zarządzania, etyka biznesu, etyka menedżera, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

Management ethics and business ethics. Basic issues

Abstract

The article is a synthetic review of the basic issues of management ethics, managerial ethics and business ethics. It is a kind of introduction to further research on the ethical side of management, but also a kind of illustrative material for business people.

Keywords: management ethics, business ethics, managerial ethics, corporate social responsibility

¹ Katedra Stosowanych Nauk Społecznych, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska

Wprowadzenie

Etyka zarządzania to termin, który w literaturze przedmiotu często stosowany jest fakultatywnie obok takich terminów, jak: etyka biznesu, etyka życia gospodarczego, etyka przedsiębiorczości, etyka działalności gospodarczej, etyka gospodarcza, etyka menedżerska. Niektórzy teoretycy uważają jednak, że terminów tych nie można stosować zamiennie [Lewicka-Strzałecka 1997, s. 56-57]. I rzeczywiście, konotacje znaczeniowe np. etyki biznesu i etyki życia gospodarczego są różne, chociażby z tego powodu, że pierwszy termin ma wydźwięk nieco pejoratywny, drugi neutralny, bądź nacechowany pozytywnie. Z kolei etyka menedżerska wskazuje jedynie na aspekt dotyczący etyki zawodowej, zawężając tym samym podmiot odpowiedzialności do indywidualnego sprawcy – menedżera. Etyka zarządzania z kolei wskazuje na te zagadnienia, które wpisują się szeroko w przedmiot organizacji i zarządzania i wiążą się z takimi aspektami, jak: planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrolowanie, przewodzenie, motywowanie, podejmowanie decyzji. Działania te nie dotyczą wyłącznie świata biznesu, ale także instytucji państwowych czy organizacji non profit. Zatem etyka zarządzania miałaby szerszy zakres znaczeniowy niż etyka biznesu, etyka życia gospodarczego czy etyka menedżerska, chociaż tę ostatnią należałoby uznać za jeden z wymiarów etyki zarządzania. Ponieważ jednak efektywne zarządzanie najczęściej kojarzone jest właśnie ze światem biznesu, niezbędne będzie ukazanie szerszego kontekstu historycznego kształtowania się nowej dyscypliny szczegółowej, jaką jest etyka biznesu.

Zagadnienia poruszane przez współczesną etykę biznesu podejmowane były już w starożytności. W pierwszym w historii ekonomicznym dziele Ksenofonta pt.: *Oikonomikos, czyli o zarządzaniu gospodarstwem* znaleźć można etyczne podstawy prowadzenia gospodarstwa rolnego i organizacji pracy. Także wielu greckich filozofów (Sokrates, Platon, Arystoteles) podejmowało problematykę etycznych aspektów sprawowania władzy czy zarządzania gospodarstwem [Nogalski, Śniadecki 1996, s. 20-21]. Etyka biznesu to dyscyplina naukowa rozwijająca się na styku etyki i ekonomii. Właśnie Arystoteles zwracał uwagę na pokrewieństwo etyki i ekonomii, jako dyscyplin opierających się na sztuce podejmowania właściwych (dobrych) decyzji, zapewniających zamożne i piękne życie [Wiśniewski 1997, s. 39; Kuzior 2006, s. 97]. Dlatego Stagirytę uznaje się za ojca etyki biznesu. Wskazówek etycznego zachowania w biznesie należy szukać także w księgach świętych uniwersalistycznych religii świata, m.in. w *Biblii* [Nogalski, Śniadecki 1996, s. 21].

Etyka biznesu w literaturze przedmiotu pojawia się w trzech podstawowych ujęciach, na co wskazuje R. Wiśniewski, wyróżniając: deontologiczną etykę biznesu, teleologiczno-aksjologiczne ujęcie etyki biznesu oraz personalistyczne podejście do etyki biznesu [Wiśniewski 1997, s. 46-51; Kuzior 2006, s. 98-99].

Etyka biznesu jako deontologia przejawia się w tworzeniu kodeksów etycznych, które zawierają ogólne zasady postępowania, sformułowane w postaci nakazów i zakazów, przeznaczonych do rygorystycznego stosowania. Deontologiczna etyka biznesu we współczesnych warunkach społeczno-ekonomicznych nie jest jednak w stanie, jak podkreśla Wiśniewski, dać jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jak postępować w zmieniającej się rzeczywistości? Dlatego też deontologizm interpretowany jest często w wersji umiarkowanej, według której „Być moralnym w biznesie (...) – to nic więcej, tylko przestrzegać podstawowych zasad zawodu, uchodzących za cnoty kupca, przemysłowca” [Wiśniewski 1997, s. 46].

W teleologiczno-aksjologicznym ujęciu etyki biznesu można wyróżnić:

1. Etykę powołania, przejawiającą się w autokreacji i samorealizacji podmiotu w określonych dziedzinach życia gospodarczego i rozwijaniu swojej indywidualności w określonym zawodzie.
2. Aksjologię oszczędności, w której historycznie zauważalne jest przejście od zasady zakazu marnotrawstwa do racjonalności ekonomicznej.
3. Aksjologiczny utylitaryzm, w którym związki etyki z prakseologią są niepodważalne, choć trudno rozstrzygnąć czy moralność staje się tutaj wartością nadrzędną czy pełni jedynie funkcje instrumentalne wobec wartości ekonomicznych.
4. Etykę pracy, w której praca ujmowana jest jako czyn podmiotu-osoby, przekształcającej wartości w konkretne dobra użyteczne społecznie [Wiśniewski 1997, s. 47-49; Kuzior 2006, s. 99].

Z kolei etyka sumienia i odpowiedzialności, skupia się na personalistycznym podejściu do kwestii etycznych w świecie biznesu i akcentuje tak ważne doświadczenia podmiotu, jak poczucie własnej godności i poszanowanie godności innych, rzetelny, sumienny i odpowiedzialny stosunek do partnera w interesach czy klienta oraz właściwe podejście do pracy jako dobra ogólnego, w którym przejawiają się różnorodne relacje interpersonalne. Na podstawie etyki odpowiedzialności można zbudować wzór osobowy biznesmena, w który wpisane są zarówno kompetencje zawodowe, jak i moralne, w tym przede wszystkim odpowiedzialność ujmowana „(...) jako rzetelny stosunek do człowieka za pośrednictwem świata rzeczy” [Wiśniewski 1997, s. 47-49; Kuzior 2006, s. 99].

Normy etyczne tworzone i badane na gruncie etyki biznesu, jak podkreśla A. Lewicka-Strzałecka, są analizowane na co najmniej trzech poziomach:

1. Indywidualnych sprawców.
2. Przedsiębiorstw, firm, instytucji.
3. Społeczeństwa [Lewicka-Strzałecka 1997, s. 59].

Refleksja etyczna dotycząca przedsiębiorstw, firm, instytucji ma jednak najkrótszą tradycję, sięgającą zaledwie lat 80. XX w. i jeszcze nie do końca zostały wypracowane jednoznaczne stanowiska w tym zakresie. Wiele kontrowersji budzi kategoria odpowiedzialności

społecznej. Etycy dyskutują o problemie dotyczącym statusu podmiotu odpowiedzialności. Niektórzy uważają, że firmy, przedsiębiorstwa, instytucje nie mogą być podmiotem odpowiedzialności, ponieważ nie posiadają intencji.

Przedmiot refleksji etycznej na gruncie etyki biznesu także jest dość zróżnicowany. Wyróżnić można:

1. Etyczne problemy pracy.
2. Etyczne problemy konkurencji.
3. Etyczne problemy promocji i reklamy.
4. Zachowania ludzi biznesu w interakcjach z innymi.
5. Ochronę środowiska naturalnego [Maciuszek 1997, s. 77-82].

Etyczne problemy pracy skupiają się wokół zagadnień bezpieczeństwa i higieny pracy, sprawiedliwości i godziwej zapłaty za wykonywaną pracę, poszanowania godności ludzkiej, ale także poszanowania pracy jako wartości autotelicznej.

Etyczne problemy konkurencji pojawiają się m.in. wówczas, gdy na stosunkowo wąskim rynku działa zbyt wiele podmiotów gospodarczych, chcących zdobyć przewagę kosztem innych, bądź istnieją przedsiębiorstwa stosujące praktyki monopolistyczne. Mamy wówczas do czynienia ze zjawiskiem niezdrowej, nieuczciwej konkurencji, polegającej na nieetycznych, a często nawet nielegalnych próbach wyeliminowania konkurentów z rynku, przejawiających się w próbach przekupstwa, rozpowszechniania fałszywych informacji o konkurencji i tworzeniu złego wizerunku przeciwników rynkowych, stosowaniu nieuczciwej reklamy, naruszaniu nazwy i znaku firmowego konkurencji, kopiowaniu produktów itd. [Maciuszek 1997, s. 79; Kuzior 2006, s. 102]. W celu przeciwdziałania nieuczciwej konkurencji powstają regulacje prawne. Obowiązująca *Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji* określa czyny nieuczciwej konkurencji, zaliczając do nich: wprowadzające w błąd nazwy przedsiębiorstw, fałszywe lub oszukańcze oznaczenie pochodzenia towarów lub usług, naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa, nakłanianie do rozwiązania bądź niewykonania umowy, naśladownictwo produktów, rozpowszechnianie fałszywych informacji naruszających dobre imię konkurenta, rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji o własnej firmie w celu zdobycia klientów, postępowanie się tytułami i stopniami naukowymi osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie bez uprawnień i odpowiednich kwalifikacji w celu zdobycia zaufania klientów, potwierdzania jakości towarów i usług nieprawdziwymi atestami, certyfikatami, wyróżnieniami, dyplomami czy nierzetelnymi wynikami badań, utrudnianie dostępu do rynku m.in. poprzez stosowanie cen dumpingowych, przekupstwo osoby publicznej w celu uzyskania korzyści dla przedsiębiorstwa i przewagi na rynku, stosowanie nieuczciwej bądź zakazanej reklamy, organizowanie systemu sprzedaży lawinowej, prowadzenie lub organizowanie działalności w systemie konsorcyjnym. *Ustawa* precyzuje także kary, które grożą w przypadku stosowania praktyk nieuczciwej konkurencji [Ustawa z 16 kwietnia 1993].

Stosowanie praktyk monopolistycznych także należy wpisać w obszar etycznych zagadnień poruszanych przy omawianiu nieuczciwej konkurencji. Problemy te regulowała *Ustawa z 24 lutego 1990 r. o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym i ochronie interesów konsumentów*. Ustawa za praktyki monopolistyczne uznawała m.in.: ustalanie i kształtowanie cen między konkurentami, ustalanie bądź ograniczanie wielkości produkcji, sprzedaży czy skupu towarów i surowców, ograniczanie dostępu bądź eliminowanie z rynku przedsiębiorców nie objętych porozumieniem, dominacja na rynku i stosowanie praktyk naruszających możliwości rozwoju konkurencji, dyskryminacja niektórych podmiotów życia gospodarczego, nieuczciwe kształtowanie cen, narzucanie uciążliwych warunków umów, tworzenie uciążliwych warunków dochodzenia swoich praw przez konsumentów [Ustawa z 24 lutego 1990]. Same przepisy prawa to jednak za mało, potrzebne są jeszcze etyczne podmioty respektujące to prawo, a w obszarach nieuregulowanych przepisami prawa stosujące praktyki dobrego biznesu, opartego na uczciwości i poszanowaniu otoczenia, w którym działają.

Etyczne problemy promocji i reklamy skupiają się na zagadnieniach kłamliwej i manipulacyjnej reklamy, której zadaniem ma być kształtowanie nowych potrzeb i pragnień klienta oraz uśpienie jego czujności i racjonalnego odbioru treści. Specjaliści od reklamy doskonale wiedzą, że postugiwanie się racjonalną argumentacją przynosi mniejsze efekty niż odwoływanie się do emocji i instynktów odbiorców. Często więc postulat uczciwego informowania przegrywa ze skutecznością praktyk manipulacyjnych [Maciuszek 1997, s. 78-79]. Mimo że przed nieuczciwymi praktykami w reklamie klienci chronieni są różnymi przepisami i ograniczeniami [Nogalski, Śniadecki 1996, s. 134-135], dzisiejszy świat reklamy nie pozostawia wątpliwości, że nadużycia etyczne w tym obszarze są duże (m.in. podawanie zafałszowanych bądź zawierających pół prawdy informacji, brak respektowania humanistycznych wartości, uchybianie godności człowieka, brak szacunku dla ludzi starszych, manipulacja poprzez wzbudzanie lęku, ingerencja w sfery intymne, reklama kierowana do dzieci lub z wykorzystaniem dzieci itp.).

Zachowania ludzi biznesu w relacjach interpersonalnych powinny opierać się na uczciwości i poszanowaniu drugiego człowieka. Rozbudowane relacje ludzi świata biznesu z szerokim kręgiem interesariuszy otwierają obszerny zakres problemów etycznych. Zasadniczą kwestią jest zdobycie zaufania, możliwe wówczas, jeśli działania oparte są na uczciwości [Maciuszek 1997, s. 80]. Algorytm etyki sytuacyjnej Josepha Fletchera zakłada jednak, że uczciwość w biznesie nie zawsze jest najlepszą drogą do realizacji celów. To sytuacja wyznacza ramy postępowania. Etyka sytuacyjna w biznesie jest koniecznością, podkreśla Fletcher, chociaż niesie ze sobą wiele niebezpieczeństw związanych z nadużyciami etycznymi i ich racjonalizacją. Aby uniknąć nadużyć etycznych, konieczny jest rygorystyczny i racjonalny proces badania problemów etycznych, oparty na kryteriach: celu, metody, motywu i konsekwencji. Analizując te czynniki można wyznaczyć etyczny algorytm konkretnej sytuacji, w której trzeba działać i podejmować decyzje

[Henderson 1999, s. 66-70]. Mimo przekonującej argumentacji J. Fletchera rodzą się jednak pewne wątpliwości czy etykę sytuacyjną można uznać za podstawę funkcjonowania etycznego biznesu. Nie ulega wątpliwości, że należy brać pod uwagę realia rzeczywistości, w jakiej się poruszamy i zachowania ludzi, z którymi współdziałamy, niemniej jednak podstawowe kryterium etyczne, jakim jest uczciwość, powinno być zachowane. Ochrona środowiska naturalnego otwiera problematykę związaną z odpowiedzialnością generacyjną i międzygeneracyjną. W odpowiedzialności tej widoczny jest wymiar indywidualny, kolektywny i instytucjonalny. W etykę biznesu, i szerzej w etykę zarządzania, wpisują się wszystkie wymienione rodzaje odpowiedzialności.

Odpowiedzialność społeczna

Rozpatrując zagadnienia odpowiedzialności społecznej w kontekście tej specyficznej dyscypliny naukowej, jaką jest etyka biznesu, należy zwrócić uwagę na dwa podstawowe podmioty tej odpowiedzialności: menedżerów i organizacje, którymi kierują. Odpowiedzialność społeczna menedżerów omówiona zostanie w dalszej części rozdziału, trzeba jednak pamiętać, że odpowiedzialność menedżerów jest ściśle związana z odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw. Wiele etycznych dyskusji toczy się wokół istoty odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Jej przeciwnicy uznają, że przedsiębiorstwa nie mogą ponosić odpowiedzialności, ponieważ nie posiadają intencji. Jedynie człowiek w działaniach kieruje się intencjami, czasem robi coś rozmyślnie, czasem przypadkowo, czasem rozważnie, czasem nierozważnie, z życzliwością lub z wrogością itd. Z kolei zwolennicy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw uważają, że można mówić o szczególnych intencjach przedsiębiorstw i nie jest to zwykła suma intencji ludzi w nich pracujących [Chryssides, Kaler 1999, s. 247-251]. W celu zapoznania się z argumentacjami i kontrargumentacjami zasygnalizowanych stanowisk, warto przeczytać m.in. artykuły Milтона Friedmana, Williama M. Evana i Edwarda Freemana, Kennetha E. Goodpastera i Johna B. Matthews'a Jr., Johna R. Danley'a [Chryssides, Kaler 1999, s. 260-299]. Książka Harvard Business Review *Spoteczna odpowiedzialność przedsiębiorstw* ostatecznie powinna jednak przekonać czytelnika, że ten rodzaj odpowiedzialności we współczesnym świecie biznesu jest po prostu koniecznością.

Już w latach 60. XX w. P.F. Drucker przekonywał, że zarówno przedsiębiorstwa, jak i menedżerowie nimi zarządzający, muszą przejmować społeczną odpowiedzialność za swoje wpływy. Wskazywał, że podstawową odpowiedzialnością przedsiębiorstwa jest wypracowanie zysku, tworzenie własnego bogactwa i przez to pomnażanie bogactwa społecznego. Odpowiedzialność społeczna to także ciągłe podnoszenie kompetencji przedsiębiorstwa, niezbędnych do wzięcia odpowiedzialności zarówno prawnej, jak i moralnej za działania i ich skutki [Kuzior 2007, s. 97-109]. Źródło społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw należy szukać jeszcze wcześniej. Przełom XIX i XX wieku

przyniósł działania (właściciele prywatnych, akcjonariuszy czy całych rodzin, które były właścicielami przedsiębiorstw), które można byłoby dzisiaj zdefiniować jako przejaw odpowiedzialności społecznej. *Ewangelia bogactwa (Bogactwo)* A. Carnegie'go, powstała w 1889 r., zawiera pierwszą doktrynę CSR (corporate social responsibility) społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Składają się na nią dwie zasady: dobroczynność i powierniczość, czyli działania charytatywne aktywnie rozwiązujące narastające problemy społeczne oraz działanie w interesie społecznym [Rybak 2004, s. 15].

Współczesne przedsiębiorstwo również musi w swoich działaniach uwzględniać społeczne potrzeby. Profil tzw. „zdrowej organizacji” zakłada systemowe podejście do zagadnień społecznych. Działania na rzecz społeczeństwa nie mogą być sporadycznymi aktywnościami, ale ciągiem systemowych działań, obejmujących udział w życiu społeczności, wspieranie kultury i sztuki oraz ochronę środowiska naturalnego [Beckhard 1998, s. 359-360]. Współczesne organizacje muszą przejmować odpowiedzialność za wyniki społeczne. Budowanie społecznego zaufania i dobrej reputacji firmy polega na reagowaniu na społeczne oczekiwania i pomnażaniu dobra publicznego. Lekceważenie i brak reakcji na oczekiwania społeczne może przyczynić się do zachwiania dobrej pozycji przedsiębiorstwa, a nadużycie zaufania społecznego może grozić katastrofą [Kuzior 2007, s. 97-109].

Współcześnie można mówić o różnych modelach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. M. Rybak wymienia m.in. modele after profit obligation i before profit obligation. Najpopularniejszy model after profit obligation sformułował A.B. Carroll, wyróżniając cztery stopnie odpowiedzialności przedsiębiorstwa: ekonomiczną, prawną, etyczną i filantropijną. Model ten zakłada, że u podstaw odpowiedzialności społecznej leży odpowiedzialność ekonomiczna. Jest ona podstawą pozostałych rodzajów odpowiedzialności. Carroll uważa, że przedsiębiorstwo dążąc do ekonomicznego zysku powinno respektować odpowiedzialność prawną i działać zgodnie z normami i przepisami prawa. Jest to warunek konieczny, determinujący działalność w gospodarce rynkowej. Kolejnym stopniem odpowiedzialności społecznej jest odpowiedzialność moralna, zakładająca godziwe, sprawiedliwe i należyte zachowanie w obszarach pozbawionych regulacji prawnej. Na samym szczycie odpowiedzialności umieszczona jest działalność filantropijna, czyli ten rodzaj odpowiedzialności, który czyni korporacje instytucjami obywatelskimi i wiąże się z ponoszeniem pewnych nakładów na rzecz społeczeństwa. Skonstruowana na wzór piramidy potrzeb Masłowa hierarchiczna piramida odpowiedzialności społecznej Carrolla jasno ukazuje, że fundamentem niezbędnym i wymaganym do przejścia innych rodzajów odpowiedzialności jest odpowiedzialność ekonomiczna [Rybak 2004, s. 28-31]. W swoich rozważaniach sugerował to także wspomniany wcześniej P. Drucker, uważając, że granicą społecznej odpowiedzialności jest aktualny stan ekonomiczny przedsiębiorstwa. Jeśli bowiem firma nie uwzględni swoich ograniczeń ekonomicznych i przejmie odpowiedzialność wykraczającą poza jej

możliwości, grozić to może wielowymiarową katastrofą [Drucker 2002, s. 99-103].

Model *before profit obligation* zakłada pierwszeństwo wartości moralnych przed innymi wartościami. Fundamentalnym komponentem tego modelu jest moralna odpowiedzialność indywidualnych osób (menedżerów, członków zarządu). Przedsiębiorstwa są zobowiązane do dbania o potrzeby swoich interesariuszy i traktowania ich na równi z potrzebami i celami własnymi organizacji. Model zakłada dobrowolne angażowanie się biznesu w rozwiązywanie problemów społecznych, co znajduje uzasadnienie w idei solidarności międzyludzkiej [Rybak 2004, s. 31-35; Kuzior 2007].²

Przesunięcie akcentów w dyskusji na temat zasadności i istoty społecznej odpowiedzialności na jej faktyczne egzemplifikacje w działaniach przedsiębiorstw doprowadziło w konsekwencji do zastąpienia doktryny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) koncepcją społecznego reagowania (*corporate social responsiveness – CSR2*) i w dalszej kolejności koncepcją społecznego wkładu (*corporate social performance – CSR3*) [Rybak 2004, s. 35-41].

Szczególnym przypadkiem odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw jest ochrona środowiska naturalnego. Wspomniany już R. Beckhard, rozważając problemy związane z określeniem zakresu odpowiedzialności społecznej, zwraca uwagę na konieczność systemowego podejścia do zagadnień społecznych, a ochrona środowiska naturalnego staje się integralnym składnikiem zintegrowanego zarządzania, uwzględniającego odpowiedzialność społeczną w tym zakresie. W zintegrowane strategię rozwoju przedsiębiorstw mogą być wpisane różne modele strategii ochrony środowiska, np. ofensywna, innowacyjna, defensywna czy pasywna [Penc 1995, s. 172]. Innym modelem strategii ochrony środowiska może być program *Czystszej produkcji*.

Czystsza produkcja to strategia polegająca na stosowaniu przez przedsiębiorstwa technologii procesów produkcyjnych i usług uwzględniających ochronę środowiska naturalnego poprzez podniesienie ekowydajności i minimalizację ryzyka negatywnych oddziaływań na ludzi i środowisko. Głównym celem strategii jest zmniejszenie zużycia surowców, wody i energii oraz maksymalne ograniczenie stosowania materiałów toksycznych oraz redukcja emisji toksycznych spalin i odpadów [Penc 1995, s. 172].

Czystsza produkcja to strategia zrównoważonego rozwoju produkcji i usług zainicjowana przez agendę ONZ UNEP. Światowy Program Czystszej Produkcji powstał w 1989 roku. UNEP było inicjatorem wprowadzenia tego programu do Globalnego Programu Działań Agenda 21, uchwalonego na Szczycie Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 r. Definicja zawarta w artykule 30. Agendy 21 brzmi: „Czystsza Produkcja jest strategią ochrony środowiska polegającą na ciągłym, zintegrowanym, zapobiegawczym działaniu w odniesieniu do procesów, produktów i usług, zmierzającym do zwiększenia efektywności produkcji i usług oraz redukcji ryzyka dla ludzi i środowiska przyrodniczego” [Nowak 2005, s. 221].

² Ostatnie dwa akapity opracowania to fragment opublikowanego wcześniej artykułu, por. [Kuzior 2007, s. 463-464].

W Polsce w ramach działań wskazywanych przez Światowy Program Czystszej Produkcji podejmowane są różnorodne inicjatywy w dziedzinie ochrony środowiska. Należą do nich m.in. Dobrowolne Zobowiązania Ekologiczne. Przedsiębiorstwa do programu przystępują dobrowolnie, składając wniosek aplikacyjny. W nawiązaniu do dokumentu Global Compact zobowiązania ekologiczne poszerzone zostały także o zobowiązania o charakterze społecznym. Procedura aplikacyjna nie jest skomplikowana, aczkolwiek wymaga spełnienia określonych wymogów. Po wstępnej weryfikacji przedsiębiorstwa otrzymują Tymczasowe Świadectwo CP na okres 2 lat, a następnie po pozytywnej ocenie Rzecznawców ds. CP mogą uzyskać wpis do Polskiego Rejestru Czystej Produkcji i Odpowiedzialnej Przedsiębiorczości oraz dyplom za wprowadzenie CP jako Strategii Systemu Zarządzania Środowiskiem [Nowak 2005, s. 221-225; Kuzior 2007, s. 105-106; Kuzior 2008, s. 40-41].³

Jak wynika z powyższych rozważań zasada społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wpisana jest w koncepcję zrównoważonego rozwoju. Podstawowe dokumenty konstytuujące koncepcję (m.in. Agenda 21, Implementacyjny Plan Działań z Johannesburga, dokument końcowy konferencji RIO+20 – Przyszłość jakiej chcemy) zawierają wytyczne działań dla światowego, narodowego czy lokalnego biznesu. Precyzują kierunki rozwoju i wskazują nadrzędne wartości. Dużo miejsca poświęca się właśnie zagadnieniom ochrony środowiska naturalnego, racjonalnego wykorzystania zasobów naturalnych ziemi podejmowania działań prewencyjnych i naprawczych, rozwoju nowoczesnych technologii i ich oceny. Postulaty zawarte w koncepcji mogą służyć jako wskazówki do budowania „zrównoważonego przedsiębiorstwa”, które w swoich działaniach uwzględniać powinno zasadę odpowiedzialności, ostrożności, profilaktyki, prewencji i optymalizacji w trzech wymiarach: społecznym, ekonomicznym i ekologicznym [Kopfmüller, Kiepas 2005, s. 184; Kuzior 2007; Kuzior 2008, s. 39-42].

Etyka menedżerska

Etyka menedżerska jest w gruncie rzeczy jednym z rodzajów etyki zawodowej, określających powinności i reguły postępowania kadry zarządzającej. Nieco szerszy kontekst etycznych wyznaczników ukazuje etyka zarządzania, w której oprócz odpowiedzialności społecznej menedżerów, wyeksponowana powinna zostać odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw, firm, instytucji (można też uznać, że terminy etyka menedżerska i etyka zarządzania są jednoznaczne i mogą być stosowne zamiennie, niemniej jednak trzeba pamiętać, że zarządzanie to całościowy proces, na który składają się różne czynniki, nie tylko działania menedżerów). W dobie kodyfikacji i instytucjonalizacji etyki obowiązki i odpowiedzialność indywidualna, kolektywna i instytucjonalna znajduje swoje egzemplifikacje w kodeksach etycznych, o czym szerzej w dalszej części opracowania.

³ Opracowanie dotyczące *Czystszej produkcji* to fragment większej całości, por. [Kuzior 2008, s. 40-41].

Etyczny wymiar działań menedżerskich ogniskuje się przede wszystkim wokół odpowiedzialności, jednej z podstawowych kategorii etycznych. Menedżer (kierownik, zarządzający) staje się podmiotem odpowiedzialności, jako człowiek podejmujący decyzje w kluczowych wymiarach zarządzania. Z racji zajmowanego stanowiska musi uwzględniać różne rodzaje odpowiedzialności: indywidualną, kolektywną, społeczną, prawną, cywilną, cywilno-prawną, karną, karno-administracyjną, administracyjną, dyscyplinarną, regulaminową, organizacyjną, finansową, materialną, odszkodowawczą, deliktową, podatkową itp. We wszystkie wymienione rodzaje czy wymiary odpowiedzialności da się wpisać aspekt moralny [Kuzior 2007], który, ze względu na podejmowany temat, jest szczególnie ważny. W tonie organizacji odpowiedzialność menedżera odnosi się do pewnych zobowiązań wobec właścicieli, pracowników, związków zawodowych. Poza organizacją grono interesariuszy jest jeszcze szersze. Menedżer musi często godzić sprzeczne interesy i postępować w taki sposób, by nie tylko nie popaść w konflikt z prawem, ale także respektować normy etyczne i obyczajowe. Menedżerowie dysponują potężnym narzędziem oddziaływania, jakim jest organizacja. Wewnątrz organizacji dystrybuują dobra, takie jak: zatrudnianie pracowników, podział zadań, przydzielanie stanowisk pracy, określanie wysokości wynagrodzenia za pracę, ocenianie, nagradzanie, awansowanie, zwalnianie [Zbiegień-Maciąg 1997, s. 221; Kuzior 2008, s. 97]. Dysponują narzędziami władzy, co może prowadzić do nadużyć w różnych kierunkach wypełniania tej specyficznej roli społecznej. Każda rola społeczna implikuje określoną pulę zachowań normatywnych, wyznaczających działanie w jej obrębie i w zetknięciu z otoczeniem i innymi rolami społecznymi. W rolę menedżera bezwzględnie musi być wpisana odpowiedzialność. Od menedżera wymaga się przejęcia odpowiedzialności społecznej, przejawiającej się w odpowiedzialności za podwładnego, za bezpieczeństwo i higienę jego pracy, za sprawiedliwe wynagradzanie, skuteczne motywowanie, rozwój pracowników, motywowanie do podwyższania kwalifikacji własnych i zespołu, którym kieruje, wytyczanie ścieżki kariery zawodowej, za skuteczne podejmowanie decyzji, skuteczność w działaniu, rozwijanie firmy, dbanie o jej dobry wizerunek, reagowanie na potrzeby społeczności lokalnej, ochronę środowiska naturalnego. Tutaj odpowiedzialność społeczna menedżera łączy się z odpowiedzialnością społeczną firmy, którą zarządza. Odpowiedzialność społeczna menedżera wskazuje na zakres jego kompetencji i odpowiednie przygotowanie do zawodu. Zarządzania przedsiębiorstwem i kierowania ludźmi można się nauczyć, ale czy sama wiedza jest wystarczająca, by sprostać wymogom roli menedżera? L. Zbiegień-Maciąg podkreśla, że do bycia dobrym menedżerem niezbędne są odpowiednie kompetencje etyczne. Ich podstawę stanowi prawość charakteru, na którą składa się odpowiedzialność, odwaga i rzetelność [Zbiegień-Maciąg 1996, s. 70].

W dobie kodyfikacji i instytucjonalizacji etyki coraz częściej zakres obowiązków etycznych wyznaczany jest przez kodeksy etyczne. Deontologia menedżerska na gruncie

polskim sprecyzowana została m.in. w *Kodeksie etyki menedżera*⁴, opracowanym przez Stowarzyszenie Menedżerów w Polsce i przyjętym 19 listopada 2002 r. *Kodeks* jest konkretyzacją etyczno-zawodowych zasad postępowania kadry kierowniczej I i II szczebla, czyli menedżerów kontraktowych. Zgodnie z *Kodeksem* menedżer zobowiązany jest do osiągania jak najlepszych rezultatów przy respektowaniu norm prawnych, etycznych i obyczajowych. *Kodeks* precyzuje także kierunki działania zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju. Szeroka wiedza, rzetelność, uczciwość i obiektywizm to predyspozycje niezbędne w kierowaniu organizacją. Pozwalają na respektowanie praw i interesów różnych interesariuszy, co podkreślają twórcy *Kodeksu* [Kuzior 2008, s. 102-103]. Jaki powinien być dobry menedżer określone także zostało już wcześniej w powstałym w Wielkiej Brytanii w 1992 r. *Kodeksie postępowania i wytycznych dotyczących profesjonalnej praktyki zarządzania (Code of Conduct and Guides to Professional Management Practices)*. Zadaniem kodeksu była „profesjonalizacja” kadry kierowniczej. W kilku punktach zawarte zostały wytyczne profesjonalnego zarządzania, wskazujące przede wszystkim na konieczność ciągłego uczenia się i podwyższania kompetencji menedżerskich oraz motywującym oddziaływaniu na innych, kierowaniu się wartościami etycznymi, takimi jak rzetelność, uczciwość, lojalność i fairness, umiejętnym kierowaniu konfliktami. *Kodeks* określa także powinności menedżera wobec organizacji i otoczenia organizacyjnego [Porębski 1997, s. 39-42].

Tymczasem praktyka życia codziennego w zarządzaniu pozwala na zidentyfikowanie, także w warunkach polskich, różnych typów współczesnego menedżera także i takiego, który niekoniecznie w zarządzaniu uwzględnia aspekty etyczne. A.B. Carroll, zwracając uwagę na wyznawane i realizowane przez kierowników wartości etyczne, wyróżnia trzy modele kierowania: niemoralny, amoralny i moralny. Kierowanie niemoralne charakteryzuje się chciwością i chęcią maksymalizacji zysków. Kierownik niemoralny potrafi wartościować i odróżniać dobro od zła, ale w działaniu zwykle wybiera działanie nieetyczne, stosując zasadę: cel uświęca środki. Niemoralni menedżerowie często także działają nie tylko nieetycznie, ale także nielegalnie, omijając, naginając, bądź łamiąc prawo. Niemoralny kierownik nie respektuje zasad odpowiedzialności społecznej, nie dba o innych uczestników życia społecznego i gospodarczego. Liczy się tylko wypracowanie zysku.

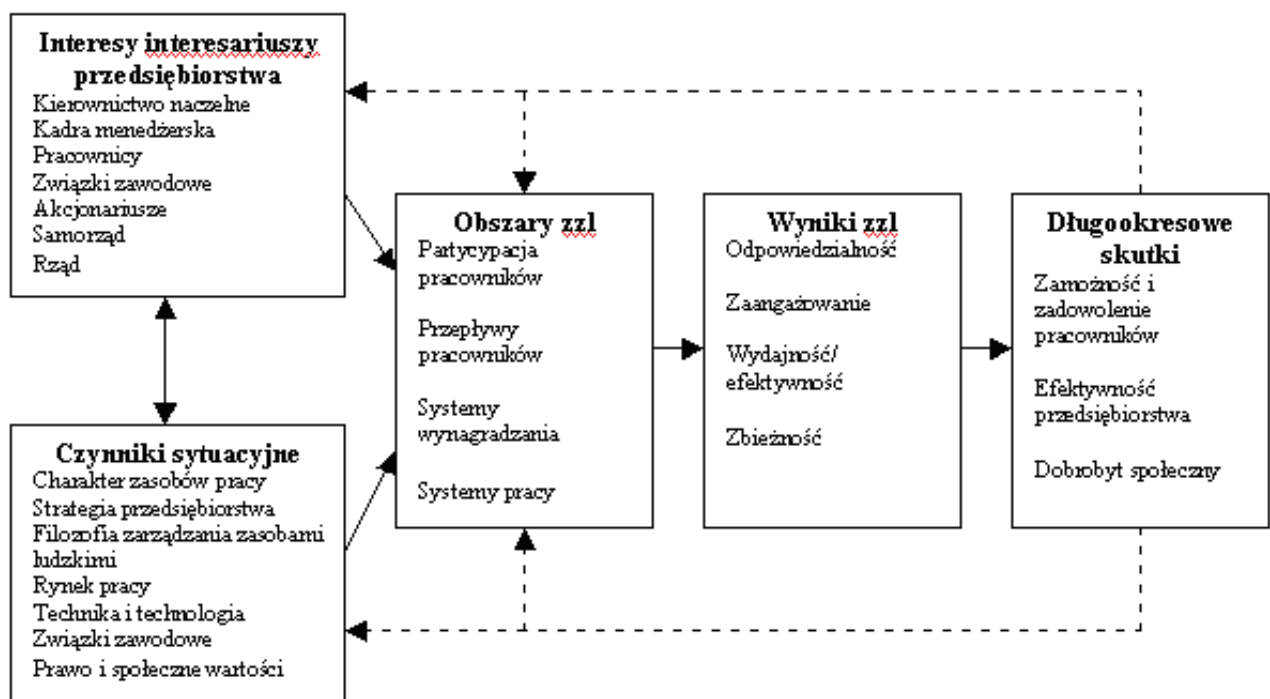
Kierowanie amoralne występować może w dwóch wariantach: świadome i nieświadome zachowania amoralne. Świadome kierowanie amoralne opiera się na przekonaniu, że inne zasady obowiązują w biznesie, inne w życiu prywatnym. Menedżerowie świadomie odrzucają normy etyczne, uważając, że sfera biznesu nie podlega osądom moralnym. Nieświadome kierowanie amoralne charakteryzuje się brakiem świadomości etycznych implikacji procesów decyzyjnych. Kierownicy tacy nie zdają sobie sprawy, że wszelkie ich działania w organizacji mają także wymiar etyczny. Dążą do maksymalizacji zysku, ignorując zasady moralne, respektując jednak obowiązujące prawo i zasady rynku, na którym działają.

⁴ Kodeks Etyki Menedżera, www.smwp.org/index.php?go=30.

Kierowanie moralne zgodne jest z zasadami etycznymi. Celem nadrzędnym jest wypracowanie zysku dla przedsiębiorstwa, ale nie kosztem pogwałcenia prawa, norm moralnych czy zasad profesjonalizmu. Fundamentem etycznym kierowania moralnego jest uniwersalna zasada sprawiedliwości [Rybak 2004, s. 119-121]. Wymienione przez Carrola modele kierowania zestawiać można z typami sylwetek kierowników wyszczególnionych przez R.P. Nielsena, który, stosując symboliczne określenia, wyróżnia: Eichmanna, dążącego do doskonałości technicznej w realizacji zadań, całkowicie pomijającego etyczną stronę swoich działań; Ryszarda III, który wprawdzie odróżnia dobro od zła, ale skłonny jest postępować nieetycznie, aby osiągnąć osobiste korzyści; Fausta, który dąży do zrealizowania pozytywnego celu, nawet wówczas, kiedy konieczne jest zastosowanie złych, nieetycznych środków; oraz idealnego menedżera – obywatela organizacji, kierującego organizacją z uwzględnieniem wysokich kryteriów etycznych [Rybak 2004, s. 117-118].

Kierowanie moralne i budowanie wzorca idealnego menedżera-obywatela organizacji niewątpliwie wiąże się modelem kierowania ludźmi w kierunku społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zmiany, jakie zaszły w teorii zarządzania w stosunku do czynnika ludzkiego w organizacji wskazują, że podstawowym jej zasobem są ludzie i głównie od nich zależą sukcesy organizacji. Harwardzki model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkowany na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa, określa cztery obszary ZZL, wśród których wymienia: partycypację pracowników, przepływ pracowników, systemy wynagradzania i systemy projektowania i organizacji pracy, określa także wyniki i długookresowe skutki decyzji w sferze zarządzania zasobami ludzkimi (por. rys. 1).

Rysunek 1. Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)



Źródło: [Rybak 2004, s. 182].

W modelu harwardzkim zwraca się uwagę na bilansowanie korzyści wszystkich interesariuszy, w tym także pracowników. Mamy więc do czynienia z podmiotowym podejściem do czynnika ludzkiego w organizacji i poza nią [Rybak 2004, s. 181-202]. Jednak, jak wspomniano wcześniej, zaspokojenie wymagań wszystkich interesariuszy nie jest wcale proste, wymaga dużych umiejętności kierowniczych i „kręgosłupa etycznego”, w który powinien być wyposażony każdy menedżer. Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga bowiem wysokich standardów etycznych, opartych na takich podstawowych wartościach, jak: poszanowanie godności, respektowanie prawa do wolności, kierowanie się zasadami sprawiedliwości, uczciwości i odpowiedzialności.

Treningi wrażliwości etycznej

Treningi wrażliwości etycznej są aktywną formą edukacji menedżerskiej i jedną z form promowania etyki w zarządzaniu. Na treningach powinno się pracować na pozytywnych przykładach etycznych praktyk w biznesie, których wbrew pozorom wcale nie jest tak mało. Na zajęciach należy wykorzystywać autentyczne case study, zweryfikowane w praktyce. Wskazywanie pozytywnych przykładów jest szczególnie ważne dla promowania zachowań etycznych. Podczas treningów można wykorzystać także technikę podejmowania etycznych decyzji, opartą na procedurze dwunastu pytań Laury Nash:

1. Czy dokładnie rozumiesz problem?
2. Jak odbierałbyś ten problem, gdybyś stał po drugiej stronie?
3. Jak doszło do problemu?
4. W stosunku do kogo powinieneś być lojalny, komu lub czemu winien jesteś większą lojalność?
5. Co cię skłania do podjęcia decyzji?
6. Jakie mogą być rezultaty czy konsekwencje twojej decyzji?
7. Komu mogłaby twoja decyzja zaszkodzić?
8. Czy, zanim podejmiesz decyzję, mógłbyś zachęcić do dyskusji nad problemem zainteresowane osoby?
9. Czy będziesz zdolny ponieść konsekwencje swoich decyzji?
10. Czy mógłbyś bez obawy upublicznić swoje decyzje?
11. Jaka jest wymowa czy symbolika twoich decyzji?
12. Jakie względy mogłyby zadecydować o wycofaniu się z podjęcia decyzji? [Podaję za: Zbiegień-Maciąg 1997, s. 225-227].

Ponieważ szereg kwestii związanych z zarządzaniem firmą i podejmowaniem decyzji jest moralnie niejednoznacznych, zarówno treningi etyczne, jak i kodyfikacja i instytucjonalizacja etyki są elementami pomocnymi w rozwiązywaniu dylematów etycznych i konfliktów etycznych.

Edukacja etyczna potrzebna jest zarówno menedżerom, jak i podległym im pracownikom. Warunkuje poziom moralnego działania przedsiębiorstwa. Uczy identyfikacji problemów etycznych i wskazuje hipotetyczne sposoby ich rozwiązania. Przy rozwiązywaniu problemów natury etycznej można posłużyć się różnymi rodzajami testów etycznych, które mogą pomóc w podjęciu decyzji. To praktyczne podejście do problemów decyzyjnych uwzględnia:

1. Test zdrowego rozsądku.
2. Test najlepszej strony.
3. Test publicznego ujawnienia czyjegoś działania, decyzji.
4. Test wentylacji.
5. Test oczyszczenia, weryfikacji pomysłu.
6. Test knebla.

Wymienione rodzaje testów omawia M. Rybak w książce *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, zwracając uwagę, że nie są to doskonałe narzędzia wspomagające podejmowanie etycznych decyzji, niemniej jednak wielce pomocne [Rybak 2004, s. 146-149].

Dla budowania kultury organizacyjnej uwzględniającej wysokie standardy etyczne niezbędna jest kontrola etyczna i wymierzanie surowych kar osobom łamiącym standardy etyczne.

Kodeksy etyczne

O kodeksach etycznych regulujących praktyki związane z wykonywaniem zawodu menedżera już była mowa. Procesy kodyfikacji i instytucjonalizacji etyki zaowocowały także powstaniem licznych kodeksów etycznych firm, przedsiębiorstw, instytucji, organizacji. Kodeksy etyczne na poziomie firm, przedsiębiorstw, instytucji, organizacji mają stosunkowo krótką historię, sięgającą w Polsce zaledwie ostatniego dziesięciolecia XX wieku (w Europie lata 80., w USA lata 70. XX w.). Kodeksy te rozszerzają zarówno podmiot, jak i przedmiot refleksji etycznej, chociaż procedury ich tworzenia jeszcze nie do końca zostały jednoznacznie sprecyzowane. Mimo tego kodeksy etyczne firm stają się integralną częścią kultury organizacyjnej, często nawet jej podstawowym elementem [Kuzior 2006, s. 233-243]. Kodeksy etyczne, jak podkreśla W. Gasparski, stają się integralną częścią specjalnych strategicznych programów etycznych, w których można wyróżnić następujące elementy:

- „wskazanie wartości wspólnych,
- sformułowanie wizji i misji firmy,
- określenie standardów etycznych i zawodowych,

- opracowanie kodeksu etycznego,
- opracowanie podręcznika standardów zawodowych,
- opracowanie programu kształcenia etycznego,
- utworzenie stanowiska (komórki) ds. etyki,
- promowanie zachowania etycznego,
- monitorowanie przestrzegania norm etycznych oraz standardów zawodowych,
- utworzenie etycznej infolinii,
- okresowe przeprowadzanie audytu etycznego” [Gasparski (a), s. 6-7; por. także: Gasparski (b); Gasparski (c)].

W tworzenie kodeksów etycznych firm powinni być zaangażowani wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa. Partycypacja pracownicza (projektowanie „od dołu”) przynosi lepsze efekty w przestrzeganiu sformułowanych zasad. Z dobrze zaprojektowanych i przyjętych kodeksów wynika wiele korzyści. W. Gasparski wskazuje na:

- zmniejszenie ilości kłamstw, przypadków korupcji, defraudacji i innych negatywnych praktyk,
- zmniejszenie liczby sytuacji konfliktowych, w których występuje konflikt interesów,
- zwiększenie zaufania klientów, kontrahentów i partnerów,
- zwiększenie wiarygodności personelu,
- zwiększenie lojalności pracowników,
- poprawa reputacji firmy (kształtowanie pozytywnego wizerunku) [Gasparski (a), s. 6-7, 38; por też: Kuzior 2006, s. 233-243].

Kodyfikacja moralności w kodeksach etycznych firm wiąże się z jej instytucjonalizacją. Dyskusje dotyczące tej problematyki znaleźć można m.in. na łamach *Diametrosa* [<http://www.diametros.iphils.uj.edu.pl>] wskazują na ważki problem związany z instytucjonalizacją, zastanawiając się czy nie jest ona pewnym niebezpieczeństwem dla indywidualnej etyki sumienia i odpowiedzialności? Ostatecznie można jednak stwierdzić, że kodeksy etyczne nie są zagrożeniem, lecz raczej dopełnieniem etyki indywidualnej [Kuzior 2006, s. 233-243].

Kodyfikacja i instytucjonalizacja moralności jest we współczesnym świecie jedną z dróg poszukiwania możliwości bezkonfliktowego współistnienia w różnych wymiarach indywidualnej, gospodarczej i społecznej rzeczywistości. Współczesne kodeksy etyczne firm można traktować „(...) jako przyjęte umownie reguły gry o sukces, reguły zespołowe, na straży przestrzegania których stoją komisje etyczne lub co gorsza komisje dyscyplinarne, a władza administratorów i menedżerów jest gwarantem przestrzegania konwencyjnego porządku etycznego, w sumie opłacalnego dla wszystkich uczestników tej gry (...),” [Kuzior 2006, s. 136]. Nie umniejsza to jednak ich wartości i faktycznemu wpływowi na zachowania ludzkie.

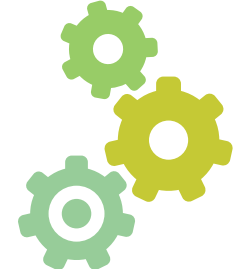
W Polsce w ostatnich latach, jak już zasygnalizowano we wstępie, popularność tworzenia kodeksów etycznych firm bardzo wzrosła. A.Lewicka-Strzałecka popularność ich tworzenia upatruje w opłacalności takich zachowań, ponieważ legitymizują one działania firm na rynku i prowadzą do ich społecznej akceptacji [Lewicka-Strzałecka 1997, s. 57]. Nie wszystkie jednak kodyfikacje podstawowych zasad i norm etycznych obowiązujących w danej firmie spełniają ze względów formalnych wymogi kodeksów etycznych. Zwracają na to uwagę czołowi etycy i komentatorzy świata biznesu. Wcześniej cytowani etycy podkreślają fakt, że nie wszystkie kodeksy etyczne firm odpowiadają sztuce formułowania tego typu kodeksów, na dodatek zdarza się, że kodeksy są powielane bez uwzględnienia specyfiki działań danej firmy i tym samym nie stanowią faktycznej podstawy właściwych zachowań organizacyjnych w tym zakresie.

Bibliografia

1. Beckhard R., 1998, Zdrowa organizacja, [w:] Organizacje przyszłości, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa.
2. Chryssides G.D., 1999, Kaler J.H., Wprowadzenie do etyki biznesu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Danley J.R., 1999, Moralne pełnomocnictwo korporacji: argument na rzecz fanatyzmu antropologicznego, [w:] G.D. Chryssides, J.H.Kaler, Wprowadzenie do etyki biznesu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 291-299.
4. Drucker P., 2002, Myśli przewodnie Druckera, MT Biznes, Warszawa.
5. Evan W.M., Freeman E., 1999, Teoria nowoczesnej korporacji oparta na koncepcji „udziałowców zewnętrznych”: kapitalizm Kantowski, [w:] G.D. Chryssides, J.H.Kaler, Wprowadzenie do etyki biznesu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 266-278.
6. Friedman M., 1999, Społeczna odpowiedzialność biznesu to zwiększanie zysków, [w:] G.D. Chryssides, J.H.Kaler, Wprowadzenie do etyki biznesu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 260-265.
7. Gasparski W. (a), Kodeks etyczny jako narzędzie w procesie budowania i utrwalania reputacji firmy. Materiały dydaktyczne: <http://www.cebi.pl/matdydgasp.php>.
8. Gasparski W. (b), Kodeksy etyczne ich struktura i treść, <http://www.cebi.pl/epublikacjeceb.php>.
9. Gasparski W. (c), Programy etyczne firm i ich projektowanie, <http://www.cebi.pl/epublikacjeceb.php>.
10. Goodpaster K.E., Matthews J.B. Jr., 1999, Czy korporacja może mieć sumienie, [w:] G.D. Chryssides, J.H. Kaler, Wprowadzenie do etyki biznesu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 278-291.
11. Harvard Business Review, 2007, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Onepress.
12. Henderson V.E., 1999, Etyczna strona przedsiębiorczości, [w:] G.D. Chryssides, J.H. Kaler, Wprowadzenie do etyki biznesu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 58-70.
13. Kodeks Etyki Menedżera, 19.XI.2002, www.smwp.org/index.php?go=30.
14. Kopfmuller J., Kiepas A., 2005, Zrównoważony rozwój a technologie produkcyjne,

- [w:] Zrównoważony rozwój. Od naukowego badania do politycznej strategii, red. G. Banse, A. Kiepas, edition sigma, Berlin.
15. Kuzior A., 2006, Deontologia biznesu, [w:] Współczesne problemy hotelarstwa, gastronomii, turystyki i rekreacji, red. W. Siwiński, R.D. Tauber, E. Mucha-Szajek, Poznań, s. 233-243.
 16. Kuzior A., 2006, Filozofia organizacji – perspektywa etyczna, [w:] Jak możliwa jest filozofia organizacji, red.: J. Broda, A. Musiał, J. Rąb, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Nauki Polskiej, Zabrze 2006.
 17. Kuzior A., 2007, Etyczny wymiar działalności „zrównoważonego przedsiębiorstwa”, [w:] red. F. Piontek, B. Piontek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
 18. Kuzior A., 2007, Społeczna odpowiedzialność menadżerów i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw - recepcja poglądów Petera F. Druckera, w: Świadectwo Petera Druckera, red.: I Sobieraj, J. Broda, J. Rąb, Zabrze, s. 97-109.
 19. Kuzior A., 2008, Etyczny wymiar działań menedżerskich, [w:] Etyka, Wartość, wspólnota, red., V. Gluchman, G. Grzybek, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.
 20. Kuzior A., 2008, Kierunki rozwoju „zrównoważonego przedsiębiorstwa”, [w:] Seminarium „Społeczne konsekwencje restrukturyzacji regionów górniczych na przykładzie Rybnickiego Okręgu Węglowego”, red. T. Odlanicki-Poczobut, Rybnik.
 21. Lewicka-Strzałecka A., 1997, Etyka biznesu jako dyscyplina naukowa, [w:] Etyka biznesu, red., J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 55-72.
 22. Maciuszek J., 1997, Zarys problematyki etyki biznesu, [w:] Etyka biznesu, red., J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 73-82.
 23. Nogalski B., Śniadecki J., 1996, Etyka menedżerska, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
 24. Nowak Z., 2005, Czysta produkcja. Strategia zrównoważonego rozwoju sektora produkcji i usług – polski przykład, [w:] Zrównoważony rozwój. Od naukowego badania do politycznej strategii, red G. Banse, A. Kiepas, edition sigma, Berlin.
 25. Penc J., 1995, Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
 26. Porębski Cz., 1997, Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu, Wydawnictwo Znak, Kraków.
 27. Rybak M., 2004, Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 28. Ustawa z 24 lutego 1990 r. o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym i ochronie interesów konsumentów, tekst jednolity Dz.U. z 1999 r., Nr 52, poz. 547, ze zmianami z 2000 r., Nr 31, poz. 381 (aktualny status aktu – uchylony).
 29. Ustawa z 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz.U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zmianami – z 2004 r., Nr 96, poz. 959; z 2004 r., Nr 162, poz. 1693; z 2004 r., Nr 172, poz. 1804; z 2005 r., Nr 10, poz. 68, z 2007 r., Nr 171, poz. 1206, Nr 171, poz. 1206; z 2009 Nr 201, poz. 1540; z 2017 r. poz. 933, 1132.
 30. Wiśniewski R., 1997, Trzy typy teorii etycznych a etyka biznesu, [w:] Etyka biznesu, red., J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 37-54.
 31. www.diametros.iphils.uj.edu.pl.
 32. Zbiegień-Maciąg L., 1997, Etyka w zarządzaniu organizacją, [w:] Etyka biznesu, red., J. Dietl, W. Gasparski. Wyd, Naukowe PWN. Warszawa, s. 217-229.





Aneta Michalak¹

Wpływ struktury i kosztu kapitału na wartość przedsiębiorstwa w świetle teorii struktury kapitału

Streszczenie

Celem rozważań prowadzonych w niniejszym artykule jest wskazanie związku pomiędzy strukturą i kosztem kapitału a wartością przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter studium literatury, stanowi on przegląd teorii odnoszących się do związku pomiędzy tymi trzema pojęciami. Najważniejszą z nich jest teoria struktury kapitału, obok której zaprezentowano teorie alternatywne i komplementarne.

Słowa kluczowe: struktura kapitału, koszt kapitału, wartość przedsiębiorstwa

Influence of structure and cost of capital on the value of an enterprise in the capital structure theory

Abstract

The purpose of the considerations in this article is to indicate the relationship between the structure and cost of capital and the value of an enterprise. The article is a study of literature, and it reviews the theories relating to the relationship between these three concepts. The most important of these is the theory of capital structure, next to which alternate and complementary theories are presented.

Keywords: capital structure, cost of capital, enterprise value

¹ Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania.

Podstawowe pojęcia

Ustalenie pojęcia **wartości przedsiębiorstwa** nastręcza wiele problemów. Kwestie dotyczące wartości podejmowano w teorii ekonomii od końca XVIII, jednak problem wartości był przedmiotem zainteresowania ludzi już o wiele wcześniej. Podwaliny koncepcji wartości w teorii ekonomii stanowią dwa nurty, które przetrwały do chwili obecnej. Pierwszy, związany z ekonomią neoklasyczną, zapoczątkowany przez J.B. Say'a, uznawał, że podstawą kształtowania się wartości wymiennej towaru w pewnym uproszczeniu są wszystkie czynniki jego produkcji, a więc nakłady pracy, kapitał i ziemia. Drugi nurt, zainicjowany przez Adama Smitha, zakładał, że podstawą ustalenia wartości towaru jest nakład pracy ponoszony na jego wytworzenie. Na tym tle powstawały jeszcze inne koncepcje wartości. Istota tworzenia wartości według różnych teorii nie jest zjawiskiem jednoznacznym. Przytoczyć można wiele definicji tego pojęcia. Jedna z nich przedstawia pogląd, że wartość jest to cecha lub zespół cech właściwych osobie lub rzeczy i stanowiących o jej walorach lub znaczeniu. Istnieją również definicje odnoszące się do historycznej koncepcji Smitha, traktujące wartość jako pracę ludzką ucieleśnioną w wyprodukowanym towarze. Pojęcie wartości odnoszone może być do różnych zjawisk i rzeczy, jednym z nich jest wartość przedsiębiorstwa. Ustalenie jednego, uniwersalnego pojęcia wartości przedsiębiorstwa jest problematyczne. W wielu definicjach odnaleźć można jednak wspólne elementy, wskazywane jako składowe wartości, są to elementy materialne i niematerialne, takie jak: nazwa przedsiębiorstwa, kapitał, majątek trwały i obrotowy, środki finansowe czy różnego rodzaju prawa jej przysługujące, a także wszelkie czynniki zwiększające jej walory, czyli na przykład sposób zorganizowania firmy, struktura produkcji, czynnik ludzki, jego kwalifikacje i ich wykorzystanie. Wiele wymienionych powyżej elementów wartości firmy ma charakter niematerialny, a w związku z tym ich wycena może sprawiać pewne trudności [Pioch].

Podobnie wygląda konceptualizacja kapitału i jego kosztu. Pojęciem **kapitału** zaczęto posługiwać się w średniowieczu, choć istnieją dowody na to, że podwaliny koncepcji kapitału tworzone były już w prehistorii, kilka tysięcy lat p.n.e. Koncepcje wiążące kapitał z określonym kosztem rozwijały się równocześnie z kształtowaniem się pojęcia kapitału. Kapitał definiowany był początkowo jako wartość pieniężna zdolna do zarabiania odsetek [Dobija M., Dobija D. 2003, s. 7]. Pojęcie kapitału odnoszone było również do wszystkich posiadanych dóbr [Bohm-Bawerk, 1959, s. 13], a w miarę upływu czasu obejmowało coraz większą gamę zasobów majątkowych, z czasem wykraczając poza tradycyjne ujęcie majątku i obejmując inne, nawet niematerialne wartości. Obecnie „kapitał” jest kategorią szeroką i wieloznaczną. Zarówno w teorii, jak i praktyce gospodarczej występują różne podejścia do definiowania i interpretacji tego pojęcia. Rozumienie kapitału w dużej mierze zależy od dziedziny, w której się go rozpatruje oraz od danej teorii, sformułowanej w określonych warunkach. Kapitał postrzegany jest jako siła, która jest fundamentem postępu, podnosi wydajność pracy i tworzy bogactwo narodów [de Soto 2002, s. 25-26].

Kapitał postrzega się równocześnie jako kategorię odpowiadającą posiadanym dobrom (zasobom), służącym do realizacji i rozwijania działalności gospodarczej (konceptje rzeczowe lub zasobowe) lub nagromadzonym oszczędnościom (konceptje pieniężne). Jego podstawową cechą jest zdolność do wzrostu [Bernstein 2007, s. 23]. Wzrost ten może przybierać postać zysku, przychodu finansowego (procentu), wartości dodatkowej i inne. Podkreśla się przy tym fakt, że wzrost następujący na skutek wykorzystania kapitału następuje po upływie określonego czasu [Kortum, Lerner 2000, s. 674-678]. To tylko niektóre konceptje kapitału pojawiające się na przestrzeni wieków. Obecnie powszechne jest rozumienie kapitału jako środków finansowych zaangażowanych w przedsiębiorstwie, które uzewnętrzone są w jego aktywach, tj. majątku generującym dochód, a wykazywane jako suma abstrakcyjnych wartości w pasywach. Struktura pasywów, odzwierciedlająca udział kapitałów własnych i obcych w finansowaniu przedsiębiorstwa stanowi tym samym **strukturę kapitału** [Szerzej w: Michałak 2015, s. 16-30].

Pomimo dużej różnorodności podejść do pojęcia kapitału, zauważyć należy, że w większości koncepcji kapitału pojawiała się pewna immmanentna jego cecha, a mianowicie zdolność do generowania dochodu. Dochód właściciela kapitału w jednej ze swoich postaci przyjął formę procentu. Podejścia do zagadnienia zysku z kapitału są jednak różne. Na ogół panuje jednak zgodność wśród ekonomistów, co do tego, że stanowi on koszt kapitału. Współczesna literatura definiuje **koszt kapitału** jako oczekiwaną przez inwestorów (zarówno właścicieli, jak i wierzycieli) **stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału** przy danym poziomie ryzyka [Duliniec 2001, s. 149]. Ma ona związek z kosztem alternatywnym, tj. przewidywaną przez inwestorów stopą zwrotu, z której rezygnują, dokonując wyboru określonego wariantu działania i rezygnując tym samym z innych, dostępnych w danej chwili możliwości [Ogier i in. 2004, s. 7].

Celem dalszych rozważań prowadzonych w niniejszym artykule jest wskazanie związku pomiędzy strukturą i kosztem kapitału a wartością przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter studium literatury, stanowi on przegląd teorii odnoszących się do związku pomiędzy tymi trzema pojęciami. Najważniejszą z nich jest teoria struktury kapitału, obok której zaprezentowano teorie alternatywne i komplementarne.

Założenia teorii struktury kapitału

Zależność pomiędzy wartością przedsiębiorstwa a kosztem kapitału znajduje swoje odzwierciedlenie w **teorii struktury kapitału**. Łączy ona w naturalny sposób koszt i strukturę kapitału z wartością przedsiębiorstwa, prowadząc do podstawowego w tej teorii wniosku, że optymalna struktura kapitału przedsiębiorstwa to taka, która minimalizuje średni ważony koszt kapitału, jednocześnie maksymalizując jego wartość rynkową [Hawawini, Viallet 2011, s. 278]. Pierwotnie teorie struktury kapitału koncentrowały wokół trzech osi. Jedną z najstarszych teorii – **teoria zysku operacyjnego** (*NOI Theory*),

zwana też hipotezą niezależności (*Independence Hypothesis*) zawiera pogląd, że łączny koszt kapitału dla przedsiębiorstwa jest niezależny od stopnia wykorzystania dźwigni finansowej, czyli od relacji kapitału własnego i obcego w przedsiębiorstwie. Zmiana struktury kapitału powoduje jedynie różne obciążenie ryzykiem poszczególnych grup kapitałodawców. Przeciwnie wnioski płyną z **teorii zysku netto** (*NI Theory*), zwanej też hipotezą zależności (*Dependence Hypothesis*), która głosi, że im większy udział kapitałów obcych w finansowaniu przedsiębiorstwa, tym niższy średni ważony koszt kapitału i większa wartość przedsiębiorstwa. Pomiędzy tymi teoriami lokuje się **teoria tradycyjna**, która zakłada i uzasadnia istnienie optymalnej struktury kapitału dla przedsiębiorstwa, minimalizującej średni ważony koszt kapitału i maksymalizującej jego wartość rynkową. Optymalna struktura kapitału stanowi pewną granicę dla wzrostu udziału kapitału obcego, po przekroczeniu której koszt kapitału zaczyna rosnać, a wartość przedsiębiorstwa maleje. Pierwsze próby modelowego ujęcia tego zjawiska podjął D. Durand w 1952 r., stawiając tezę, że szacowanie kosztu kapitału jest tożsame z mierzeniem wartości przedsiębiorstwa. W swoich badaniach podjął on próbę opisaną zależności między kosztem kapitału a jego strukturą [Durand 1952, s. 215-262]. Mimo że podjęty przez niego problem nie został do końca wyjaśniony, jego rozważania uznawane są za „pierwotne teorie struktury kapitału” [Michalak 2015, s. 93-95].

Model MM w teorii struktury kapitału

Największy wpływ na teorię struktury kapitału miały rozważania dwóch Noblistów w dziedzinie ekonomii F. Modiglianego i M. Millera, którzy w 1958 roku opublikowali artykuł „*The Cost of Capital, Corporate Finance and the Theory of Investment*” [Por.: Modigliani, Miller 1958, s. 261-297]. Zaproponowali w nim pierwsze modelowe rozwiązania, określane od inicjałów ich nazwisk, modelami MM. Swoje badania dotyczące struktury i kosztu kapitału oraz ich wpływu na wartość przedsiębiorstwa oparli na następujących założeniach [Por.: Modigliani, Miller 1958, s. 261-297]:

- poszczególne przedsiębiorstwa można zaklasyfikować do grup o różnym poziomie ryzyka (klasie ryzyka). Przedsiębiorstwa z tej samej grupy są obciążone takim samym stopniem ryzyka operacyjnego, mierzonego jako odchylenie standardowe wskaźnika rentowności kapitału własnego;
- nie uwzględnia się w analizie kosztów emisji papierów wartościowych, ani kosztów związanych z ich obrotem, papiery wartościowe są dowolnie podzielne, a informacje o rynku kapitałowym są powszechnie dostępne i bezpłatne;
- nie ma podatków;
- przedsiębiorstwa nie bankrutują, w związku z tym oprocentowanie kapitału jest takie samo dla wszystkich, gdyż stopa procentowa na rynku kapitałowym jest pozbawiona ryzyka [Michalak 2015, s. 95].

Na podstawie tak przyjętych założeń, sformułowano dwa twierdzenia, nazywane **modelem MM bez podatku dochodowego**. Pierwsze z nich głosi, że wartość przedsiębiorstwa jest niezależna od struktury kapitału, a średni ważony koszt kapitału (WACC) jest niezależny od kwoty długu i jest on równy kosztowi kapitału własnego przedsiębiorstwa nie korzystającego z kapitału obcego, znajdującego się w tej samej grupie ryzyka. Wartość przedsiębiorstwa w takim przypadku ustala się za pomocą wzoru [Pluta 2000, s. 120]:

$$V_U = V_L = \text{EBIT} / \text{WACC} = \text{EBIT} / k_{eU}$$

gdzie:

V_U – wartość przedsiębiorstwa nie korzystającego z kapitału obcego

V_L – wartość przedsiębiorstwa korzystającego z kapitału obcego

k_{eU} – koszt kapitału własnego przedsiębiorstwa nie korzystającego z kapitału obcego

EBIT – zysk operacyjny netto

WACC – średni ważony koszt kapitału

Twierdzenie drugie modelu MM bez podatków odnosi się do matematycznej zależności pomiędzy zmianami w koszcie kapitału własnego w zależności od stopnia finansowania kapitałami obcymi w przedsiębiorstwie. Formuła opisująca drugie twierdzenie MM jest następująca:

$$k_{eL} = k_{eU} + (k_{eU} - k_d) (D / E)$$

gdzie:

k_{eL} – koszt kapitału własnego przedsiębiorstwa korzystającego z kapitału obcego

k_d – koszt kapitału obcego

D – dług obciążony oprocentowaniem

E – kapitał własny

Zgodnie z powyższym, korzyści osiągnęte z wykorzystania tańszego kapitału obcego (k_d) są niwelowane przez wzrost kosztu kapitału własnego (k_e). Pozyskanie kapitału obcego przez przedsiębiorstwo nie wpłynie zatem na wysokość średniego ważonego kosztu kapitału i tym samym na wartość przedsiębiorstwa [Michalak 2015, s. 96].

Po **wprowadzeniu do modelu MM podatku dochodowego** [Modigliani, M. Miller 1963], wartość przedsiębiorstwa korzystającego z kapitału obcego przewyższa wartość przedsiębiorstwa finansującego się wyłącznie kapitałem własnym. Różnica jest wartością oszczędności podatkowych związanych z działaniem tarczy podatkowej. Dokonując korekty pierwszego twierdzenia, Modigliani i Miller stwierdzili, że w warunkach opodatkowania istnieje optymalny poziom finansowania przedsiębiorstwa kapitałem obcym, przy którym wartość przedsiębiorstwa jest maksymalizowana. Wartość firmy bez udziału kapitału obcego (V_U) wynika z następującego wzoru [Lally 2004, s. 342]:

$$V_U = \text{EBIT} (1 - T) / k_{eU}$$

gdzie:

T – stawka podatku dochodowego płaconego przez przedsiębiorstwo

Zgodnie z powyższym przedsiębiorstwo może zwiększyć swoją wartość przez zwiększanie udziału kapitału obcego, który teoretycznie mógłby wyeliminować kapitał własny ze struktury kapitału, pojawia się jednak zagadnienie ryzyka [Michalak 2015, s. 98].

Drugie twierdzenie w modelu MM z podatkiem dochodowym, podobnie jak w modelu bez podatku, dotyczy zależności pomiędzy kosztem kapitału własnego przedsiębiorstwa, które korzysta z kapitału obcego oraz przedsiębiorstwa, które nie ma zadłużenia, przy założeniu, że oba przedsiębiorstwa są w tej samej klasie ryzyka. Koszt kapitału własnego w przedsiębiorstwie korzystającym z kapitału obcego ulega zwiększeniu o premię za ryzyko. Wielkość premii zależy od różnicy między kosztem kapitału własnego a kosztem kapitału obcego w przedsiębiorstwie niezadłużonym, wielkości użytej dźwigni finansowej i stopy podatku dochodowego, co można wyrazić wzorem [Ilwin-Garzyńska 2007, s. 202]:

$$k_{eL} = k_{eU} + (k_{eU} - k_d) * (1-T) * (D/E)$$

Zgodnie z powyższym koszt kapitału własnego rośnie wraz z kwotą zaangażowanego długu. Jednak tempo wzrostu kosztu kapitału jest mniejsze niż w modelu MM bez podatków ze względu na wpływ tarczy podatkowej [Michalak 2015, s. 98].

W 1977 roku M.H. Miller zaproponował kolejną wersję modelu obrazującego zależność między kosztem kapitału, optymalną strukturą kapitału i wartością przedsiębiorstwa, zwaną **modelem Millera**. Wersja ta uwzględniała, poza podatkiem dochodowym, również podatki osobiste płacone przez dawców kapitału własnego (akcjonariuszy). Zgodnie z tym podejściem wartość przedsiębiorstwa finansującego się wyłącznie kapitałem własnym wyznacza formuła [Pluta 2000, s. 12]:

$$V_U = EBIT * (1 - T) * (1 - T_e) / k_{eU}$$

gdzie:

T_e – stopa podatku dochodowego dawców kapitału własnego (akcjonariuszy)

Natomiast w przypadku finansowania się kapitałem obcym, wartość przedsiębiorstwa jest sumą wartości przedsiębiorstwa niezadłużonego oraz dodatkowej wartości uzyskanej z tytułu oszczędności podatkowych, zgodnie ze wzorem [Pluta 2000, s. 12]:

$$V_L = V_U + [1 - (1 - T) * (1 - T_e) / (1 - T_d)] * D$$

gdzie:

T_d – stopa podatku dochodowego dawców kapitału obcego

W ramach prezentowanego modelu, Miller twierdził, że wartość tarczy podatkowej jest kształtowana przez stopę podatku dochodowego przedsiębiorstw, akcjonariuszy i dawców kapitału (T , T_e , T_d) oraz przez wartość długu oprocentowanego (D).

Podsumowując kolejne teorie struktury kapitału należy podkreślić, że F. Modigliani i M. Miller sformułowali dwa podstawowe twierdzenia, jedno dla gospodarki, w której nie ma podatków, drugie w wersji zmienionej z uwzględnieniem opodatkowania. Pierwsze twierdzenie sprowadza się do konkluzji, że w gospodarce bez podatków wartość przedsiębiorstwa i średni

ważony koszt kapitału nie zależą od struktury kapitału. W drugim twierdzeniu MM koszt kapitału własnego w przedsiębiorstwie korzystającym z kapitału obcego jest równy kosztowi kapitału własnego powiększonemu o premię za ryzyko finansowe dla przedsiębiorstwa niezadłużonego, należącego do tej samej grupy ryzyka. Premia z tytułu ryzyka, która powiększa koszt kapitału własnego w przedsiębiorstwie zadłużonym, determinowana jest stopniem zadłużenia oraz stopą podatku dochodowego [Michalak 2015, s. 99].

Teorie alternatywne i komplementarne

Na bazie teorii MM lub równoległe do niej powstawały teorie wobec niej alternatywne lub komplementarne. Dotyczyły one problematyki wyznaczania optymalnej struktury kapitału, minimalizacji kosztu kapitału oraz maksymalizacji wartości rynkowej przedsiębiorstwa, a także badały te parametry na tle wybranych problemów pojawiających się w zarządzaniu przedsiębiorstwem². Pierwszą grupę teorii stanowią te, w których podkreśla się związek struktury kapitału z kosztem kapitału. Należą do niej: **teoria substytucji**, **teoria sygnalizacji**, **teoria agencji**, **teoria wolnych przepływów pieniężnych**. W drugiej grupie znajdują się teorie, w których związek pomiędzy optymalną strukturą kapitału a kosztem kapitału nie jest eksponowany. Zaliczamy do nich teorię kolejności wyboru, zwaną też teorią **hierarchii**, teorie łączące podejmowanie decyzji inwestycyjnych i finansowych [Duliniec 2000, s. 502]. Jedną z teorii zakładających ścisły związek optymalnej struktury kapitału z kosztem kapitału jest **teoria substytucji**, zajmująca się problematyką wzajemnych relacji korzyści i kosztów związanych z wprowadzaniem kapitału obcego do przedsiębiorstwa w kontekście optymalizacji struktury kapitału w przedsiębiorstwie [Zob.: Myers 1984, s. 575]. W ramach tej teorii zakłada się, że wartość aktywów i całkowitego kapitału zainwestowanego w przedsiębiorstwo jest stała i przy tym założeniu poszukuje się optymalnej struktury kapitału, przy której wartość przedsiębiorstwa będzie najwyższa. Zgodnie z teorią substytucji na kształtowanie się wartości przedsiębiorstwa korzystającego z kapitałów obcych mają wpływ zarówno korzyści podatkowe (wynikające z zaliczenia oprocentowania długu do kosztów podatkowych), jak i koszty trudności finansowych wynikające z ryzyka niewypłacalności, jakie towarzyszy korzystaniu z kapitału obcego. Zgodnie z powyższym wartość przedsiębiorstwa wykorzystującego kapitał obcy można wyrazić następująco [Janasz 2010, s. 35]:

$$V_L = V_U + PV_{TA} - PV_{FD}$$

gdzie:

PV_{TA} – bieżąca wartość korzyści podatkowych związanych z płatnością oprocentowania od kapitału obcego (Present Value Tax Advantages)

PV_{FD} – bieżąca wartość kosztów trudności finansowych (Present Value Financial Difficulties)

² Na przykład problematyką struktury i kosztu kapitału na tle zarządzania strategicznego zajmowali się m.in. S. Barton i P. Gordon. Por.: [Barton, Gordon 1988, s. 623-632]; problematyką związku ryzyka ze strukturą i kosztem kapitału zajmowali się m.in. [Balakrishnan, Fox 1993, s. 3-17].

Teoria sygnalizacji jest koncepcją opartą na symetrii i asymetrii informacyjnej [Myers 1984, s. 575-591]. Symetria informacyjna jest sytuacją, w której inwestorzy i menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwem mają takie same informacje o perspektywach funkcjonowania przedsiębiorstwa. W warunkach asymetrii informacyjnej menedżerowie mają bardziej dokładne informacje o przyszłej, spodziewanej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Teoria sygnalizacji zakłada występowanie asymetrii informacji, w warunkach której inwestorzy, posiadając niepełną informację o przedsiębiorstwie, reagują na decyzje menedżerów dotyczące wyboru źródeł finansowania. Inwestorzy wiążą wybór menedżerów z kondycją finansową, w której znajduje się dane przedsiębiorstwo. Na ogół odbierają poszczególne sygnały płynące z decyzji menedżerów w następujący sposób:

- menedżerowie w przedsiębiorstwach znajdujących się w bardzo korzystnych warunkach rozwojowych unikają nowych emisji akcji i starają się pozyskać kapitał innymi sposobami, by nie dzielić się korzyściami z nowymi akcjonariuszami,
- menedżerowie przedsiębiorstw mających niekorzystne perspektywy rozwoju próbują pozyskać nowy kapitał akcyjny.

Pozyskiwanie przez przedsiębiorstwo kapitału w drodze dodatkowych emisji akcji jest więc dla inwestorów sygnałem negatywnym, natomiast sięganie do kapitału obcego jest sygnałem pozytywnym. Zadłużanie przedsiębiorstwa może świadczyć o pewności menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem co do możliwości obsługi w przyszłości zwiększonego zadłużenia. Uogólniając, w teorii sygnalizacji struktura kapitału jest postrzegana jako nośnik przekazywania informacji o jakości przedsiębiorstwa [Szerzej w: Kubiak 2011, s. 49].

W drugiej grupie teorii znajduje się **teoria kolejności wyboru**, zwana też **teorią hierarchii**, sformułowana przez S.C. Myersa [Por.: Myers, Majluf 1984]. Jej podstawą jest założenie, że nie ma optymalnej struktury kapitału. Zgodnie z tą teorią przedsiębiorstwa preferują finansowanie własne wewnętrzne; dopiero w sytuacji, gdy wewnętrzny przepływ pieniądza jest niewystarczający do finansowania działalności, sięgają do kapitału obcego. W ostateczności zaś uruchamiają finansowanie własne zewnętrzne, na przykład przeprowadzając emisję akcji [Donaldson 1961, s. 67]. Zgodnie z założeniami tej teorii przedsiębiorstwa nie korzystają z zewnętrznego kapitału obcego, ponieważ mają duże zasoby kapitału własnego. Może to wynikać z niechęci menedżerów do poddawania się procedurom związanym z pozyskiwaniem obcych źródeł finansowania. Finansowanie wewnętrznym kapitałem, jakim jest np. zysk zatrzymany, jest dla nich mniej wymagające i prostsze. Preferencja finansowania własnego wewnętrznego nad zewnętrznym wynikać może z chęci izolowania się od rynków kapitałowych oraz obawy przez utratą kontroli nad przedsiębiorstwem. Uzasadnieniem teorii kolejności wyboru może być również fakt, że dodatni efekt dźwigni finansowej, związany ze wzrostem rentowności kapitału własnego na skutek zaangażowania kapitału obcego, jest niwelowany przez złą

informację, jaka jest odbierana przez otoczenie w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo sięga do kapitałów obcych. Pogorszenie oceny przedsiębiorstwa na skutek „złej informacji” prowadzi do podwyższenia premii za ryzyko przez kapitałodawców. To zmniejsza możliwość uzyskania dodatniego efektu dźwigni finansowej. Zgodnie z tym podejściem nie można dobrze zdefiniować optymalnej dźwigni finansowej, ponieważ nie ma w niej rozróżnienia kapitału własnego wewnętrznego i zewnętrznego, z których pierwszy jest preferowany w pierwszej kolejności, a drugi zajmuje ostatnie miejsce w kolejności wyboru [Jurkowski 2005, s. 297].

Kolejność wykorzystywania źródeł tworzących strukturę finansowania przedsiębiorstwa potwierdzają **teorie łączące podejmowanie decyzji inwestycyjnych i finansowych** [O'Sullivan 2006, s. 240]. Według tych teorii w finansowaniu inwestycji rzeczowych przedsiębiorstwo przedkłada wykorzystanie kapitału wewnętrznego nad zewnętrznym [Por.: Myers, Majluf 1984]. Preferowanie kapitału wewnętrznego na ogół wynika z chęci pominięcia rynku finansowego i zachowania kontroli nad zasobami przedsiębiorstwa. Można odnaleźć nawet bardzo śmiałe tezy, że pozyskanie kapitału obcego przez przedsiębiorstwo nie ma wpływu na jego wartość, gdyż dodatni efekt dźwigni finansowej jest eliminowany przez złą informację dotyczącą zadłużenia przedsiębiorstwa i jego standingu finansowego [Zob.: Jensen, Meckling 1976]. Zgodnie z tym podejściem celem przedsiębiorstwa nie jest optymalizowanie struktury kapitałowej poprzez wykorzystanie mechanizmu dźwigni finansowej, ale poszukiwanie najbardziej dostępnych źródeł pozyskania kapitału, unikanie kosztów emisji towarzyszących finansowaniu zewnętrznemu [Michalak 2015, s. 103].

Podsumowanie

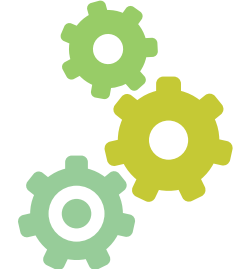
Zaprezentowane teorie wskazują na istotny związek pomiędzy strukturą i kosztem kapitału a wartością przedsiębiorstwa. W sposób najbardziej przekonujący łączy te pojęcia teoria struktury kapitału, która w jednym ze swoich podstawowych założeń wskazuje, że optymalna struktura kapitału przedsiębiorstwa to taka, która minimalizuje średni ważony koszt kapitału, jednocześnie maksymalizując jego wartość rynkową. Największy wpływ na ukształtowanie się powyższego twierdzenia miały rozważania dwóch Noblistów w dziedzinie ekonomii F. Modiglianiego i M. Millera. Pokazali ono matematyczne zależności pomiędzy zmianami w koszcie kapitału własnego w zależności od struktury kapitału oraz ich wpływ na wartość przedsiębiorstwa. Powstające następnie teorie alternatywne i komplementarne dotyczyły problematyki wyznaczania optymalnej struktury kapitału, minimalizacji kosztu kapitału oraz maksymalizacji wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Badały one te parametry na tle wybranych problemów pojawiających się w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Większość z nich potwierdziła ścisły związek optymalnej struktury kapitału z kosztem kapitału i wartością przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Bernstein P.L., 2007, *Capital Ideas Evolving*, J. Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
2. Bohm-Bawerk E., 1959, *Capital and interest, The controversy over the concept of capital*, Libertarian Press, South Holland, Illinois.
3. Dobija M., Dobija D., 2003, *O naturze kapitału*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, nr 17.
4. Donaldson G., 1961, *Corporate Debt Capacity: A Study of Corporate Debt Policy and the Determinant of Corporate Debt Capacity*, Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston.
5. Duliniec A., 2000, *Najnowsze nurty w teorii struktury kapitału w przedsiębiorstwie*, [w:] Zarządzanie finansami. Współczesne tendencje w teorii i praktyce, red. D. Zarzecki, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
6. Duliniec A., 2001, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWN, Warszawa.
7. Durand D., *Cost of debt and equity funds for business. Trends and problem of Measurement*, [w:] Conference on Research in Business Finance, Universities-National Bureau, 1952, www.nber.org/chapters/c4790.pdf.
8. Hawawini G., Viallet C., 2011, *Finance for executives: Managing for value creation*, 4th edition, South-Western Cengage Learning, USA, Mason.
9. Iwin-Garzyńska J., 2007, *Sprzeczność wniosków w teorii finansowania przedsiębiorstw*, [w:] Zarządzanie finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości, t. 12, red. D. Zarzecki, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 455, Prace Instytutu Ekonomiki o Organizacji Przedsiębiorstw nr 50, Szczecin.
10. Janasz K., 2010, *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce*, Wyd. Difin, Warszawa.
11. Jensen M.C., Meckling W.M., 1976, *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure*, "Journal of Financial Economics", no 3.
12. Jurkowski T., 2005, *Struktura kapitału a dynamika otoczenia przedsiębiorstwa*, [w:] Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstw. Teoria i praktyka, red. E. Urbańczyk, t. 1, Wyd. Kreos, Szczecin.
13. Kortum S., Lerner J., 2000, *Assessing the Contribution of Venture Capital to Innovation*, "Rand Journal of Economics", 31(4).
14. Kubiak J., 2011, *Metody badania asymetrii informacji w przedsiębiorstwie w zakresie alokacji kapitału*, „Gospodarka Narodowa” Nr 4.
15. Lally M., 2004, *The Fama-French Model, Leverage, and the Modigliani-Miller Propositions*, "The Journal of Financial Research", Vol. 27, No. 3.
16. Michalak A., 2015, *Modele kosztu kapitału i ich implementacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem górniczym*, Difin, Warszawa.
17. Modigliani F., Miller M., 1963, *Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: a Correction*, "American Economic Review" nr 53.
18. Modigliani F., Miller M.H., 1958, *Taxes and the Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*, "American Economic Review", June 1958, no. 48.
19. Myers S.C., 1984, *The Capital Structure Puzzle*, "Journal of Finance", July 1984, vol. 39, No 3.

20. Myers S.C., Majluf N., 1984, Corporate Financing and Investment When Firms Have Information That Investors Do Not Have, "Journal of Financial Economics" nr 12.
21. O'Sullivan M., 2006, Finance and Innovation, [w:] The Oxford Handbook of Innovation, red. J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson, Oxford University Press, Oxford.
22. Ogier T., Rugman J., Spicer L., 2004, The real cost of capital: a business field guide to better financial decisions, Pearson Education, Great Britain, Glasgow.
23. Pioch J., Wartość przedsiębiorstwa i jej wycena, <http://zbc.uz.zgora.pl/Content/8527/Rozdzia%C5%82%201.2.pdf>.
24. Pluta W. (red.), 2000, Budżetowanie kapitałów, Wyd. PWE, Warszawa.
25. Soto H., 2002, Tajemnica kapitału, Fijor Publishing, Chicago, Warszawa.





Małgorzata Nadziakiewicz¹

Wiedza i informacja jako jeden z czynników wspomagających zarządzanie jakością w jednostkach służby zdrowia

Streszczenie

Autorka w artykule opisuje znaczenie i zarządzania informacją i wiedzą w służbie zdrowia. Zarządzanie wiedzą jest ujęte w kontekście narzędzia doskonalącego zarządzanie jakością w służbie zdrowia.

Słowa kluczowe: systemy informatyczne, służba zdrowia zarządzanie jakością

Knowledge and information as the supporting factor of quality management in health care units

Abstract

The author of the article describes the importance and benefits of the information and knowledge management the in healthcare units. The knowledge management is introduced in the context of improving the tools of quality management in healthcare units.

Key words: information systems, healthcare, knowledge management, quality management

¹ Politechnika Śląska, Katedra Stosowanych Nauk Społecznych

Wstęp

Istnieje pogląd, że zarządzanie przez jakość jest jednym z elementów koncepcji zarządzania wiedzą. Podstawą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest kreowanie systemów zarządzania wiedzą. Uznaje się, że zarządzanie wiedzą jest również narzędziem doskonalenia jakości. E. Skrzypek stwierdza, że: *„...aby dobrze zrealizować proces doskonalenia jakości, konieczne są postawy pracy twórczej, kreowanie nowych rozwiązań oraz procesów, a nade wszystko wiedza, którą określa jako uporządkowanie odwzorowanie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka* [Skrzypek 2000, s. 281]. Dalej pisze: *„We współczesnym świecie wiedza rozumiana jest jako akumulacja wiedzy podstawowej, technicznej, nabytych w systemie nauczania, w rodzinie, przedsiębiorstwie oraz poprzez różne sieci informacji daje wiedzę ogólną”* [Skrzypek 1999, s. 4-9].

Zarządzanie wiedzą jest narzędziem doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie. W procesie zarządzania ma miejsce wykorzystanie wiedzy, która jest czynnikiem kreującym pracę twórczą człowieka. Zarządzanie wiedzą staje się podstawą do twórczego myślenia, przenoszącego organizację na wyższy szczebel funkcjonowania. Myślenie twórcze *„oznacza rozbicie i zmianę struktury naszej wiedzy dotyczącej danego zjawiska w celu uzyskania nowego spojrzenia na jego istotę”* [Proctor 1998, s. 25].

Wiedza od niedawna stała się przedmiotem rozpraw z zakresu ekonomii i zarządzania. Aby pojawiła się możliwość opisanego stanu i przyszłości zarządzania wiedzą w zakładach opieki zdrowotnej, trzeba ją najpierw zdefiniować. Według Richarda C. Husemana wiedza zbudowana jest z pięciu elementów: *„1. Doświadczenia - dotyczy historycznej perspektywy wiedzy, skumulowanych zasobów intelektualnych zebranych w przeszłości. 2. Prawdy - przedstawia prawdziwy stan rzeczywistości. 3. Osądu, czyli zdrowego rozsądku, zdolności oceny nieznanego sytuacji w kontekście obranego systemu wartości. 4. Intuicji - zapewnia zdolność do podejmowania decyzji przy braku pełnej informacji. 5. Systemu wartości kulturowych i etycznych, które wpływają na zachowania i wyjaśniają utrwalone nawyki”* [Huseman, Goldman 1999, s. 108-115].

Aby skutecznie realizować proces doskonalenia jakości, konieczne są do tego wiedza, którą określić można jako uporządkowane odwzorowanie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawa twórczej pracy, kreowanie nowych rozwiązań oraz procesów. Ponadto, należy mieć świadomość, że jeżeli chcemy zająć się konkretnym problemem, ważne jest uwzględnienie miejsca, czasu i pobudzenie myślenia.

W warunkach nasilającej się konkurencji wiedza musi być ukierunkowana na doskonalenie kompleksowo wizualnej jakości, odnoszącej się do wyrobów, informacji, procesów, życia. Żyjemy w czasach, w których o sukcesie w życiu i biznesie decyduje przede wszystkim człowiek i jego pomysły. Do narzędzi umożliwiających doskonalenie jakości należy nie tylko wiedza, ale także proces zarządzania wiedzą i informacjami. *„W globalnym otoczeniu coraz więcej zwolenników zyskuje twierdzenie, że wewnętrzne, oparte na wiedzy zasoby odgrywają istotną rolę w zyskiwaniu i utrzymywaniu przez organizację*

przewagi konkurencyjnej. Tego rodzaju zasoby opatruje się mianem kompetencji organizacji, chociaż nie jest to pojęcie zbyt precyzyjnie określone" [Sitko-Lutek 2007, s. 13].

Organizacje, które chcą rozwijać się muszą skoncentrować się na rozwijaniu zasobów niematerialnych. Wiedza staje się zasobem organizacyjnym decydującym o przetrwaniu organizacji. Ilość tworzona pod koniec ubiegłego stulecia wiedzy nie miała sobie równych nigdy przedtem w dziejach świata. Wraz ze wzrostem produkcji wiedzy rośnie także zainteresowanie tym, w jakich warunkach ona powstaje, jak się przemieszcza i jak jest wykorzystywana. Autorami pierwszych dzieł na temat wiedzy byli filozofowie.

Aby odnieść sukces w biznesie, trzeba inwestować w wiedzę. Na rynku usług medycznych zwyciężają firmy, które potrafią lepiej gospodarować najcenniejszym zasobem, jakim jest wiedza. Wiedza w przeciwieństwie do zasobów niematerialnych nie zużywa się, gdy z niej korzystamy. Im bardziej eksploatujemy zasoby wiedzy w naszej organizacji, tym ich wartość staje się większa. Ponadto, gdy sprzedajemy wiedzę na zewnątrz przedsiębiorstwa, wcale się jej nie wyzbywamy. Wiedza to największy skarb, który się mnoży, gdy się go dzieli.

W wielu branżach wiedza jest uważana za najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa. P.F. Drucker stwierdza, że: *...jeżeli zastosujemy wiedzę do zadań, które już znamy, to nazywamy to (poprawną) produktywnością. Jeżeli zastosujemy ją do zadań nowych i odmiennych, to nazywamy to innowacyjnością. Tylko wiedza pozwala nam osiągnąć oba cele*" [Raisinghani 2000, s. 105]. Takim przedsiębiorstwem jest także jednostka służby zdrowia.

W jednostce służby zdrowia opartej na wiedzy, wiedza jest podstawowym nakładem potrzebnym do innowacji, a w konsekwencji możemy mówić jednocześnie o innowacji i o procesie uczenia się.

Wiedza człowieka służy do poprawy skutecznego działania, gdyż pozwala ocenić zależności przyczynowo-skutkowe. W organizacji wiedza występuje w umysłach osób, ekspertów, specjalistów, którzy posiadają odpowiednią do potrzeb wiedzę. W dokumentach jako pewne opisy stanowisk pracy, stałego działania przedsiębiorstwa, cele, misja, procedury i w postaci artefaktów materialnych np. prototypy, egzemplarze pokazowe, modele, makiety, aparatura techniczna.

Należy także pamiętać, że wiedza jest zasobem jednostki, jak i grupy. Pewne aspekty wiedzy uwydatniają się tylko w działaniu zespołowym, np. anestezjolog w zespole przeprowadzającym operację. Z wiedzą zbiorową nierozzerwalnie związane są pojęcia kultury organizacyjnej oraz pamięci zbiorowej.

Jaki jest cel posiadania wiedzy w jednostkach opieki zdrowotnej?

Celem zarządzania wiedzą w tych organizacjach jest poprawa jakości usług medycznych. Natomiast strategia zarządzania wiedzą w tych placówkach powinna polegać na dostarczaniu właściwej wiedzy, właściwym ludziom we właściwym czasie i pomaganiu człowiekowi w dzieleniu się wiedzą i w wykorzystywaniu informacji w taki sposób, aby poprawić działanie organizacji.

„Wytworzenie wiedzy nastawionej na korporację wymaga uczestnictwa szeregowych pracowników, kierowników średnich szczebli i najwyższej kadry. W takiej korporacji każdy jest twórcą wiedzy. Wkład każdej osoby zależy nie tyle od jej usytuowania w strukturze organizacyjnej, co wagi dostarczanych przez nią informacji. Nie oznacza to oczywiście, że w tworzącej wiedzy korporacji nie istnieją różnice między rolami. Tworzenie nowej wiedzy jest w istocie efektem dynamicznej interakcji między następującymi trzema graczami: 1. praktykami wiedzy, 2. konstruktorami wiedzy, 3. dowódcami wiedzy” [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 184-185].

Strategią zarządzania wiedzą jest rozwiązywanie konkretnych, rzeczywistych, a nie wymyślonych problemów. Strategia ta pozwala skoncentrować się na różnych zadaniach, takich jak: rozwój najlepszych metod w zarządzaniu jednostką służby zdrowia, jak i metod samego leczenia, tworzenie nowych metod zarządzania i leczenia, kształtowanie kultury zarządzania placówkami opieki zdrowotnej, jak i kultury samego kontaktu i leczenia pacjenta. Wiedza pozwala także na obniżanie kosztów leczenia bez pogorszenia jej jakości.

Ponieważ wiedza ma służyć ludziom, należy zdiagnozować główne grupy jej użytkowników. Wśród nich można wyróżnić: personel medyczny, pielęgniarki, pracowników zaplecza, pracowników recepcji, przedstawicieli firm medycznych, którzy współpracują z zakładem, kierownictwo zakładów, informatycy. Cały proces TQM omówiony wcześniej można scharakteryzować jako przekazywanie specjalistycznej wiedzy będącej w posiadaniu nielicznych i ujmowaniu jej w postaci dostępnej dla wielu.

Musimy także pamiętać, że podczas przekazywania wiedzy natrafiamy na wiele barier. Takimi barierami są: brak zaufania, odmienna kultura, zasób słownictwa, system odniesienia, brak czasu i miejsca na spotkanie, sytuacja, gdzie posiadanie wiedzy prowadzi do nagrody, efektem może być zatajanie informacji. Brak zdolności absorpcji wiedzy, brak umiejętności dialogu, przekonanie, że posiadana wiedza jest najlepsza i jedyna, niezgodność stylu myślenia, brak tolerancji dla pomyłek.

Zarządzanie wiedzą jest współcześnie traktowane, jako pewna strategia. Strategią w gruncie rzeczy prostą, polegającą na zasadzie, że wiedza jest głównym zasobem organizacji. Wychodząc z tego założenia należy budować szczegółowy plan, analizować procesy wprowadzać plany poprawy efektywności.

Zarządzanie przez jakość wymaga od organizacji stałego kształcenia i doskonalenia kadr na wszystkich szczeblach. Należy mieć świadomość, że inwestowanie w kapitał ludzki jest najbardziej efektywne. Sukces bowiem zależy przede wszystkim od myśli twórczej kadr pracowniczych, technologii i oprogramowania, a w dalszej kolejności od maszyn i urządzeń. Dlatego też uruchamiając wszelkie pokłady wiedzy i umiejętności pracowników firma musi planować zmiany w obecnej i przyszłej działalności, przy jednoczesnym aktywnym tworzeniu jej przeszłości poprzez kreowanie nowych produktów, technologii, klientów i rynków. W organizacji zatem potrzebni są administratorzy i wizjonerzy. Niezbędne jest odpowiednie uwzględnienie procesów produkcji, wdrażania innowacji i integracji. Należy mieć świadomość, że recepta na sukces to stworzenie szans rozwoju dla swej kadry pracowniczej. Szkolenie kadry jest niezbędne, bowiem wysoko wyszkolona, kompetentna odpowiednio umotywowana kadra potrafi rozwiązywać problemy i dostarczać produkty i usługi wysokiej jakości.

Warunkiem prawidłowego stosunku do wiedzy i zarządzania nią jest zaangażowanie kierownictwa w procesie zdobywania i doskonalenia wiedzy.

Poprawa produktywności i jakości to proces powolny i pracochłonny, wymagający dogłębnej wiedzy. Jest ona bardziej kwestią kultury i postawy niż sprawą inwestycji kapitałowych czy zaawansowanych technologii. Sukces lub niepowodzenie zależą przede wszystkim od rzetelności, uczciwości i zaangażowania, jakie zastosowano w ich praktycznym wdrażaniu.

Wiedza w organizacji jest podzielona według pewnego kryterium, np. w zależności od dyscypliny (np. wiedza techniczna, ekonomiczna, prawna, społeczna) lub funkcjonalności (np. produkcja, marketing, finanse, zasoby ludzkie). Wynika to z systemu kształcenia, jak i formalnych struktur organizacyjnych. Pierwszym etapem procesu rozwoju wiedzy jest jej integracja wokół rzeczywistych problemów danej placówki na tle otoczenia. Wymaga to rozpoznania samej placówki, jak i jej otoczenia. Taka jest funkcja właściwie pojętego zarządzania i sprawujących je menadżerów wyższego szczebla. Podstawą takiej diagnozy ma być określenie problemów, z jakimi placówka ma do czynienia i rozpoznanie ich przyczyn w środowisku zewnętrznym, jak i wewnętrznym, które tkwią w procesach, w strukturach i ludzkich organizacjach. Polega to na konfrontowaniu i kojarzeniu wiedzy z różnych dziedzin. Dzięki temu powstaje wiedza obejmująca całościowy problem jednostki.

O sukcesie zawodowym decyduje dziś system zarządzania wiedzą. Ci, którzy nie są w stanie sprostać tym wymaganiom, skazują się na zależność od liderów, jako doskonale dający się zaspokoić kimś innym podwykonawcy, którym przypadają w udziale co najwyżej małe marże kooperantów i poddostawców zaciekle konkurujących ceną o każdy nowy kontakt. Na zmiany, jakie następują w placówkach opieki zdrowotnej wpłynęły nie tylko idee zarządzania wiedzą, ale również rozwój systemów informacyjnych, wykorzystywanych jako jedno z narzędzi przy zaspakajaniu potrzeb zdrowotnych obywateli. Przy założeniu,

że system ochrony zdrowia jako całość podlega zmianom umożliwianym lub wręcz wymuszonym przez uwarunkowania technologiczne, polityczne, ekonomiczne i demograficzne, jedynym narzędziem realizującym wyżej wskazany cel jest tworzenie odpowiedniego systemu informacyjnego. Gromadzenie i przetwarzanie informacji odgrywa doniosłą rolę w rozwiązywaniu problemów związanych z zaspokojeniem potrzeb zdrowotnych w systemach ochrony zdrowia społeczeństwa. „System informacyjny może być definiowany jako zespół procedur służących zbieraniu, przetwarzaniu, gromadzeniu oraz przesyłaniu informacji celem wspomaganie i usprawnienia zarządzania, podejmowania decyzji i kontroli” [Trąbka i in. 1996, s. 57]. System informacyjny pełni służebną rolę wobec systemu zarządzania.

Szybko zmieniające się warunki działania, co jest głównie konsekwencją rosnących kosztów, oraz nacisk konkurencji stawiają poszczególnym jednostkom ochrony zdrowia ciągle nowe wyzwania. W układzie sprzecznych celów i oczekiwań informacja, która wiąże ze sobą koszty i jakość usług odgrywa główną rolę. Ci przywódcy, którzy rozumieją potrzebę sterowania kosztami i jakością oferowanych w ich placówkach usług opieki zdrowotnej, będą mogli efektywnie nimi kierować, polegając na dynamicznych i podstawowych zmianach systemu opieki zdrowotnej. Dla zarządzających ochroną zdrowia dostępność danych, posługiwanie się nimi oraz ich odpowiednia prezentacja są nieodzowne w procesie podejmowania decyzji. Dlatego placówki służby zdrowia angażują znaczne zasoby ludzkie i przeznaczają środki finansowe na systemy komputerowe. Zarządzający muszą podjąć wyzwanie, aby jak najlepiej zidentyfikować obszar organizacyjny, potrzeby technologiczne i informacyjne, organizować, koordynować i rozwijać system posługiwanie się informacją.

Biorąc pod uwagę charakter informacji występujących w ochronie zdrowia można wyróżnić dwie podstawowe kategorie. Pierwsza to informacje medyczne opisujące proces leczenia. A druga to informacje administracyjne opisujące procedury ekonomiczno-prawne. Oba te typy informacji wzajemnie się uzupełniają i wspólnie są podstawą do realizowania procesu zarządzania usługami zdrowotnymi, który aby był poprawny powinien być jednoznaczny i spójny.

W nowym, współcześnie istniejącym systemie opieki zdrowotnej, w którym dominującymi cechami stają się: różnorodność, niezależność i samodzielność podmiotów. Podstawowym zadaniem administracji państwowej jest zapewnienie zgodności określonych elementów systemów informacyjnych tak, aby możliwie były następujące działania: gromadzenie informacji dla celów statystyki ze szczególnym uwzględnieniem statystyki określonej programem statystyki państwowej. Efektywne zarządzanie systemem z pozycji zdrowotnej państwa, komunikacja i wymiana dokumentów między podmiotami działającymi w systemie, zapewnienie dostępności do dokumentacji medycznej pacjentów dla uprawnionego personelu opieki zdrowotnej. Ochrona danych osobowych pacjentów, a także danych o wartości handlowej zakładów opieki zdrowotnej.

Jednostka opieki zdrowotnej charakteryzuje się potrzebą posiadania systemów informacyjnych np. informacji o aktualnej sytuacji finansowej. W warunkach samodzielności jednostek istotniejszy niż w poprzednim systemie finansowania jest sprawny system monitorowania stanów finansów jednostki. Badania płynności finansowej i trendów kształtowania się przychodów i kosztów to ważne funkcje wyspecjalizowanych systemów informacyjnych, obecnie w większości zrealizowanych z wykorzystaniem techniki komputerowej, np. informacje o działalności jednostki w zadanym okresie czasu. Dla celów zarządzania kierownicy jednostek powinni mieć możliwość oceny poszczególnych działów i zatrudnionych pracowników. Ważne są tu wskaźniki obrazujące efektywność pracy w połączeniu z bilansem kosztów i wyszczególnionych nakładów inwestycyjnych.

Informacja o aktualnej sytuacji i aktywności jednostki

Do celów bieżącego zarządzania gromadzone są informacje obrazujące aktualny stopień wykorzystania potencjału jednostki, np. wskaźnik informacyjny o aktualnym obciążeniu łóżek na poszczególnych oddziałach szpitala. Wydajne zarządzanie zakładem opieki zdrowotnej w dużej mierze zależy od szybkiego dostępu kadr kierowniczych do tego typu informacji. Ważne jest też, aby wskaźniki pokazywały kompleksowo wszystkie istotne kierunki działalności jednostki z wyszczególnieniem szybko zmieniających się.

Informacje o leczonych pacjentach

Zapis aktualnego stanu zdrowia i informacje dotyczące historii choroby pacjenta to rutynowe funkcje kartoteki prowadzonej w każdej jednostce świadczącej usługi medyczne. Nie można sobie dzisiaj już wyobrazić funkcjonowania przedsiębiorstwa bez stosowania wspomaganie komputerowego, ponieważ działania związane z zarządzaniem jakością dotyczą w zasadzie wszystkich jednostek przedsiębiorstwa. Coraz powszechniejsze stosowanie w systemie zarządzania jakością wspomaganie komputerowego jest związane z występowaniem w zarządzaniu jakością szeregu działań, które łatwo poddają się algorytmizacji. Kolejną przesłanką jest konieczność pozyskiwania przetwarzania, przesyłania i archiwizowania w jego ramach dużej liczby danych i informacji. Zjawisko to uzasadnia, że w systemie zarządzania jakością źródłem danych o jakości są wszystkie elementy procesu produkcyjnego, wszystkie dane i zapisy dotyczące jakości muszą być gromadzone indeksowane, aktualizowane, przechowywane oraz udostępnione upoważnionym osobom.

Dane o jakości muszą być przekazywane w odpowiedniej formie zainteresowanym działom przedsiębiorstwa. Elementy systemu usługowego są opisywane wieloma cechami. Wartości cech mogą podlegać ustawicznym zmianom. Związana jest z tym konieczność ciągłej aktualizacji danych. Istotne znaczenie dla wyników procesu mają cechy przyrządów

i narzędzi kontrolno-pomiarowych, które muszą być poddawane okresowej legalizacji. Wymagane jest wydawanie wielu dokumentów, dokumenty muszą być rejestrowane, system zarządzania jakością podlega zmianom związanym np. z potrzebą aktualizacji dokumentacji systemu oraz emisją nowych wersji dokumentów. *„Proces komunikowania się jest jednym z kluczowych czynników wpływających na sprawność funkcjonowania organizacji. Dla managementu każdej organizacji jest procesem, za pośrednictwem którego realizuje się kierownicze funkcje oraz któremu poświęca się większość czasu. Jedną z definicji komunikacji mówi, że jest to proces, za pomocą którego ludzie przekazują znaczenia za pośrednictwem symbolicznych komunikatów. Najprostszy model procesu komunikowania się wygląda następująco: nadawca – komunikat – odbiorca”* [Róg 2007, s. 56-57].

Korzyści z wprowadzenia wspomaganie komputerowego w systemie zarządzania jakością sprowadza się do: (1) automatycznego oraz niezawodnego pozyskiwania i przetwarzania dużej ilości danych związanych z różnymi aspektami jakości, powstających na wszystkich etapach istnienia usługi, (2) szybkiego przeprowadzenia różnorodnych analiz, (3) integracji różnych działów przedsiębiorstwa poprzez szybkie stanowanie do dyspozycji wszystkich zainteresowanych jednostek bieżących danych o jakości, (4) sterowania jakością na poziomie usługowym oraz na poziomie zarządzania poprzez efektywne wprowadzenie danych o jakości do obwodów sterowania jakością, (5) bezpieczeństwa przechowywania danych o jakości i efektywnego zarządzania nimi, (6) tworzenia historii jakości wyrobów i wykorzystywania jej do aktualizacji planów kontroli.

System informacji w obszarze zarządzania jakością pełni zarówno rolę identyfikacyjną, diagnostyczną, jak i wstępnego rozwiązywania problemów. Jego zakres jest zależny od typu organizacji oraz sposobu podejścia do zarządzania jakością. Przez system informacji menedżerskiej w obszarze zarządzania jakością należy rozumieć układ tworzony przez zasoby, potrzeby informacyjne dotyczące jakości oraz podsystem komunikacji.

Przedsiębiorstwa, które posiadają system zarządzania jakością stosują narzucone narzędzia do przekazu informacji w tym audyty, proste raportowanie, regularne przeglądy dokonywane przez zarząd.

Placówki służby zdrowia rozwijając swój system jakości powinny przechodzić na wyższe poziomy doskonałości. W tym celu muszą również doskonalić stosowane narzędzia gromadzenia i przekazywania informacji, a także opracowywać własne poprzez zwiększenie formalizacji przekazów, opracowywanie procedur komunikacji wewnętrznej, wydzielanie pionów jakości lub pionów informacyjnych.

W systemie informacji menedżerskiej w obszarze jakości występuje scentralizowany system przepływu informacji, w którym audytorzy oraz kontrolerzy jakości zbierają określone rodzaje informacji i przekazują je w formie raportów pełnomocnikowi ds. jakości. Ten przetwarza dane i przekazuje je kierownikom zainteresowanych pionów oraz dyrektorowi generalnemu. Kontrolerzy jakości przekazują informacje o charakterze identyfikacyjnym, natomiast raporty audytorów mogą zawierać elementy diagnostyczne.

Podmiotami uczestniczącymi w tym procederze są: pracownicy zbierający informacje, a zarazem będącymi audytorami, kontrolerami, ale również mogą to być szeregowi pracownicy; pracownicy przetwarzający i gromadzący informacje pełniący stanowisko pełnomocnika ds. jakości, pracownicy działu jakości, organa doradcze zarządu; pracownicy otrzymujący informacje na stanowiskach: dyrektorzy pionów, kierownicy działów i wydziałów. „Głównym celem informatyki stosowanej jest sprawne uzyskiwanie przydatnej informacji decyzyjnej, przy czym:

- *sprawne, znaczy stosowne do potrzeb, szybkie, niezawodne i nieangażujące nadmiernie środków;*
- *uzyskiwanie obejmujące wszystkie fazy procesu informacyjnego: zebranie, przechowywanie, pobieranie i przetworzenie informacji, a przede wszystkim przekazanie informacji wynikowej adresatowi;*
- *przydatna jest tylko informacja prawdziwa, dokładna i czytelna, a przy tym wyselekcjonowana i zgrupowana;*
- *decyzyjna jest informacja przystosowana do podjęcia przez człowieka lub automatycznie przekazywana jako decyzja” [Wierzbicki 2006, s. 76].*

W ujęciu przedmiotowym zarządzanie jakością z wykorzystaniem informatyki składa się ze środków technicznych oraz zbiorów informatycznych. Do podstawowych narzędzi i środków technicznych stosowanych w systemie informacji menedżerskiej w obszarze zaliczyć możemy: technikę prowadzenia audytów, metody badania usług, metody identyfikacji potrzeb i oczekiwań pacjentów, metody badania satysfakcji pacjentów, normy techniczne oraz systemy zarządzania, narzędzia pomiarowe, procedury, instrukcje, rejestry, formularze, sieć informatyczną oraz komputery, oprogramowania ogólne i specjalistyczne, informatyczne systemy wspomaganie. Zbiory informacji stanowią przede wszystkim bazy danych zawierające dokumentację z: przeprowadzonych kontroli, analizy satysfakcji pacjentów, badań satysfakcji pacjentów, audytów, weryfikacji stosowania dokumentacji systemu jakości technicznej, legalizacji narzędzi pomiarowych.

Zbiory te są zazwyczaj przechowywane w formie papierowej. Organizacje wdrażające systemy wspomaganie informatycznego często próbują eliminować rejestry tradycyjne zastępując je komputerowymi.

Omawiając strukturę systemu informacji menadżerskiej w obszarze zarządzania jakością należy wspomnieć o jego funkcjach, zasobach informacyjnych, identyfikacji potrzeb informacyjnych oraz układzie informacyjnym.

Funkcja podstawowa, jaką jest identyfikacja, jest realizowana przez organizację w ramach systemu: obserwacji jakości, efektywności pracy administracyjnej, monitorowanie procesów w ramach systemu eksploatacyjnego, dokonywanie pomiarów usług. Wyniki zapisywane są w formie raportów, a następnie rejestrowane, gromadzone przetwarzane i przekazywane zainteresowanym pracownikom w celu zastosowania lub podjęcia dalszych decyzji.

Funkcja diagnostyczna może być realizowana na kilka sposobów. Organizacja wdrażając system zarządzania jakością, początkowo odpowiedzialność za jego wykonywanie powierza pełnomocnikom ds. jakości, którzy ze względu na doświadczenie oraz możliwość łatwiejszego kontaktu z kierownikami pionów dysponują odpowiednimi narzędziami i zasobami. W późniejszym okresie, gdy audytorzy nabierają doświadczenia, uprawnienia są delegowane, dzięki czemu z jednej strony odciążona jest osoba odpowiedzialna za działanie systemu jakości, a z drugiej diagnoza jest prowadzona przez osoby wykonujące identyfikację, a zatem zmniejsza się ryzyko popełnienia błędów w wyniku niedoskonałości systemu komunikacji.

Kontrolerzy jakości inaczej niż audytorzy w momencie wdrożenia systemu zarządzania jakością mają już odpowiednie doświadczenie i kwalifikacje, które w ramach nowego systemu tylko rozwija. W przypadku dużych organizacji kontrolerzy mają uprawnienia do wykonywania analizy przetwarzania już przetworzonych raportów. W mniejszych jednostkach, gdzie właściciel pełni rolę dyrektora, zazwyczaj uprawnienia te są bardziej zcentralizowane.

Kolejną funkcją realizowaną jest wstępne rozwiązywanie problemów. Jej zakres rozszerza się wraz z dojrzewaniem systemu zarządzania jakością. Początkowo jedynie kontrolerzy jakości mają uprawnienia wystarczające do podejmowania decyzji na podstawie zidentyfikowanych problemów, a i to w ograniczonym zakresie. W późniejszym okresie, gdy kierownictwo zauważy korzyści z prowadzenia audytów, zezwala się audytorom na proponowanie rozwiązań problemów zidentyfikowanych w trakcie audytów. Propozycje te mogą być notatkami w raportach lub nawet gotowymi do podpisania dokumentami.

Cechami systemu informatycznego są:

- modularność – to znaczy, że możliwie jest etapowe wdrażanie systemów informatycznych,
- skalowalność – czyli zależnie od konfiguracji sprzętowej może pracować zarówno w kompleksie szpitalnym, jak również w niewielkim gabinecie prywatnym,
- uniwersalność – pozwala na dopasowanie systemu do potrzeb użytkownika,
- w pełni zintegrowane wszystkie moduły systemu są ze sobą wzajemnie powiązane, umożliwiając automatyczny przepływ danych pomiędzy nimi,
- elastyczność – umożliwia rozwój systemu w czasie jego życia,
- łatwość w obsłudze i wyposażenie w system opisujący jasno błędy,
- czytelna instrukcja obsługi we języku polskim,
- bezpieczeństwo – wykorzystuje zabezpieczenia przed nieuzasadnionym dostępem oraz utratą danych

Ponadto, system powinien posiadać szereg wewnętrznych mechanizmów ograniczających dostęp niepowołanych osób do poufnych danych.

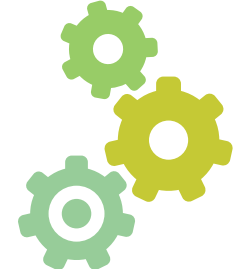
Istotnym elementem struktury sytemu informacji menedżerskiej są potrzeby informacji. Informacje stają się najważniejszym zasobem organizacji w najbardziej dostównym i najdotkliwszym sensie tego stwierdzenia.

Ocena celowości wprowadzenia do sytemu techniki komputerowej jest – jak to pokazano – zadaniem wielowymiarowym. Jej uproszczenie może polegać na odszukaniu analogicznego systemu referencyjnego, w którym wcześniej zastosowano technikę komputerową. Praktyka wskazuje na niewątpliwą przewagę korzyści wynikających z wprowadzenia technologii informatycznej do systemów informacyjnych. Dotyczy to także służby zdrowia, gdyż w opiece zdrowotnej systemy informatyczne mogą zapewnić kierownictwu jednostki przewagę konkurencyjną na rynku świadczeniodawców, jeżeli zaprojektowane są jako moduły architektury komunikacji informatycznej, a nieoddzielone systemy przeznaczone wyłącznie do obsługi specyficznych działów, jak np. rachunkowości, rejestracji, aptek, laboratoriów, ponieważ w warunkach powstającej konkurencji i ograniczonych zasobów dostawcy opieki zdrowotnej muszą być w stanie zmienić elementy swoich systemów tak szybko, jak szybko będą modyfikowali swoje programy i usługi świadczone pacjentom. Rola systemów informatycznych w służbie zdrowia wzrasta. Systemy informatyczne w części medycznej wspomagają procesy leczenia, a w części administracyjnej wspomaga określenie ponoszonych kosztów na leczenie. Dzięki wdrożonym systemom informacyjnym lekarze pozyskują szybko informację z własnych zasobów, jak i banków danych w zakresie lekarstw, krwi, narządów zewnętrznych. Natomiast analitycy finansowi, mają możliwość określenia kosztów leczenia każdego pacjenta, porównania kosztów podobnych przypadków w innych placówkach. Jak już wspomniano wcześniej, systemy informatyczne stały się niezbędnymi narzędziami wspierania zarządzania w placówkach opieki zdrowotnej.

Bibliografia

1. A. Ujwary-Gil, 2010, Wybrane elementy i obszary audytu wiedzy przedsiębiorstwa, [w:] Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów, A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (red.). Nowy Sącz, WSB-NLU, s. 63-82.
2. I. Nonaka, H. Takeuchi, 2000, Kreowanie wiedzy w organizacji, Poltext, Warszawa.
3. E. Skrzypek, 1999, Wpływ zarządzania wiedzą na jakość, „Problemy jakości”, nr 11.
4. E. Skrzypek, 2000, Jakość i efektywność, Lublin.
5. T. Proctor, 1998, Zarządzanie twórcze, Gebethner I Spółka, Warszawa.
6. T. Wierzbicki, 2006, Informatyka w zarządzaniu, PWN, Warszawa.
7. J. Róg, 2007, Kultura organizacji, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.





Mariusz Zieliński¹

Działania CSR w sektorze górniczym w Polsce

Streszczenie

Artykuł dotyczy działań z zakresu CSR deklarowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorze górniczym w Polsce. Hipotezą artykułu jest twierdzenie, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorze górniczym uwzględniają w swoich strategiach oczekiwania wszystkich interesariuszy, przy czym priorytetowo traktują działania zgodne z celami ekonomicznymi. Weryfikacja postawionej hipotezy badawczej opiera się na analizie zawartości informacji upublicznionych na stronach internetowych trzech wybranych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Przegląd materiałów zamieszczonych na stronach internetowych analizowanych przedsiębiorstw pozwala na potwierdzenie postawionej hipotezy.

Słowa kluczowe: sektor górniczy, społeczna odpowiedzialność biznesu, cele ekonomiczne, strategia CSR

CSR activities in the mining sector in Poland

Abstract

The article deals with CSR activities declared by companies operating in the mining sector in Poland. The hypothesis of this article is that mining companies take into account the expectations of all stakeholders in their strategies, with priority being given to actions in line with economic objectives. Verification of the research hypothesis is based on an analysis of the content of information published on the websites of three selected companies listed

¹ Politechnika Opolska, Wydział Ekonomii i Zarządzania

on the Warsaw Stock Exchange. Review of the material on the websites of the analyzed companies allows for confirmation of the hypothesis.

Keywords: mining sector, corporate social responsibility, economic objectives, CSR strategy

Wstęp

Uwzględnienie w strategii przedsiębiorstwa zaleceń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) może poprawić jego konkurencyjność i przyczynić się do wzrostu jego wartości. Uwzględnienie wśród celów strategicznych poza efektami ekonomicznymi także skutków społecznych i środowiskowych, pozwala przedsiębiorstwu stworzyć wizerunek dobrego współpracownika, pracodawcy i sąsiada. Takie podejście jest szczególnie ważne w sektorach, które są uciążliwe dla środowiska i społeczności lokalnych [Jonek-Kowalska 2014, s. 125-127].

Celem artykułu jest określenie, jak znaczenie strategii CSR w strategii ogólnej postrzegają przedsiębiorstwa sektora górniczego w Polsce. Hipotezą artykułu jest twierdzenie, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorze górniczym uwzględniają w swej strategii oczekiwania wszystkich interesariuszy, przy czym priorytetowo traktują działania zgodne z celami ekonomicznymi. Weryfikacja postawionej hipotezy badawczej opiera się na analizie zawartości informacji upublicznionych na stronach internetowych trzech wybranych spółek (Bogdanka, JSW, KGHM) notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wybór ten jest podyktowany dostępnością danych, ponieważ spółki giełdowe upubliczniają relatywnie dużo danych dotyczących realizowanej strategii biznesowej na swoich stronach internetowych.

CSR i teoria interesariuszy w przemyśle wydobywczym

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jest stosunkowo nowa i w dalszym ciągu ewoluuje [Carroll 1999, s. 268-295; Madsen, Bingham 2014, s. 2-15; Blair 2015, s. 416-425]. Mimo trwających sporów [Whelan 2013, s. 755-765], większość autorów przyjmuje szerokie znaczenie CSR [Maignan, Ferrell 2001, s. 38-39; Matten, Crane 2005; Gössling, Vocht 2007, s. 363-364; Pollach 2011, s. 90-91; Glavas, Kelley 2014, s. 168-171], zgodnie z którym, poza odpowiedzialnością ekonomiczną, na przedsiębiorstwie spoczywają także: odpowiedzialność prawna, etyczna i dyskrecyjna (wspomagająca społeczeństwo) [Carroll 1979, s. 499-501].

Działania z zakresu CSR pozwalają przedsiębiorstwu uzyskać dobre relacje z szeroko rozumianym otoczeniem, co powinno przełożyć się na: reputację, satysfakcję i lojalność klientów w stosunku do marki, zmniejszenie kosztów i ryzyka [Saeidi i in. 2015, s. 342-344] oraz poprawę wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa [Maignan, Ferrell 2001, s. 40-41]. Z perspektywy operacyjnej (zarządczej), przedsiębiorstwo wdrażające zasady CSR powinno postępować zgodnie z teorią interesariuszy. Zgodnie z nią, identyfikowanie i uwzględnianie w strategii przedsiębiorstwa oczekiwań wszystkich interesariuszy wpływa na poprawę jego pozycji konkurencyjnej w długim okresie, ułatwiając mu stabilny i trwały rozwój [Hubbard 2009, s. 178-181; Zachra, Wright 2016, s. 613-617].

Uwzględnienie oczekiwań interesariuszy zwiększa prawdopodobieństwo pojawienia się oczekiwanych od nich zachowań (zwiększenia zaangażowania akcjonariuszy, wzrostu zakupów ze strony klientów, wzrostu wydajności pracowników) [Hafmann i in. 2014, s. 161-163]. Interesariuszy przedsiębiorstwa można podzielić na wewnętrznych (należą do nich właściciele i pracownicy) i zewnętrznych (należą do nich klienci, dostawcy, wierzyciele, społeczność lokalna, stowarzyszenia handlowe, instytucje publiczne, szkoły, uniwersytety itd.). Najistotniejszymi interesariuszami są ci, od których zależy sprzedaż i bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa, czyli: akcjonariusze, klienci, pracownicy i dostawcy. W pierwszej kolejności przedsiębiorstwa podejmują działania na rzecz interesariuszy, w których inwestowanie jest „optyczne” [Dawkins 2015, s. 3-4; Zieliński 2016, s. 127-129]. Istotne zatem jest odpowiednie ukierunkowane działań (wydatków), uwzględniające ich oddziaływanie na zachowania interesariuszy i związane z tym spodziewane efekty [Green, Pelozo 2011, s. 48-49; Rasche i in. 2013, s. 652-657; de Jong, van der Meer 2015, s. 2-3].

Większość autorów stwierdza, że wymagania z zakresu CSR powinny przyjąć na siebie także przedsiębiorstwa sektora wydobywczego. Poza generowaniem uzasadnionych ekonomicznie miejsc pracy, kopalnie powinny być odpowiedzialnie społecznie i środowiskowo [Goodland 2012, s. 2102-2111; Broad 2014; Okan i in. 2015, s. 11-14; Suopajarvi i in. 2016, s. 62-63]. Cztery obszary wymienione przez Carrolla w przypadku przemysłu wydobywczego należy rozszerzyć (uzupełnić) o odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego [Andrews 2016, s. 9-10; Tang-Lee 2016, s. 29-30].

Bazując na przeglądzie literatury, hipotezę badawczą artykułu sformułowano następująco: przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorze wydobywczym uwzględniają w swej strategii oczekiwania wszystkich interesariuszy (w tym środowisko naturalne), przy czym priorytetowo traktują działania zgodne z celami ekonomicznymi.

Metoda badań

Weryfikacja postawionej hipotezy badawczej opiera się na analizie zawartości informacji upublicznionych na stronach internetowych trzech wybranych spółek górniczych (Bogdanka, KGHM i JSW) notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie. Spółki te wybrano spośród siedmiu spółek tworzących indeks giełdowy wig-górnictwo. W analizie pominięto dwie spółki mające siedzibę na Ukrainie, jedną spółkę, która nie podjęła jeszcze działalności wydobywczej, a przygotowuje się do uruchomienia dwóch kopalni (Prairie mining ltd.) oraz jedną spółkę, która znajduje się w stanie likwidacji. Wybór ten jest podyktowany dostępnością danych. Spółki giełdowe zobowiązane są do publikowania raportów okresowych i rocznych, upubliczniają także znacznie więcej danych dotyczących realizowanej strategii biznesowej na swoich stronach internetowych. Dla potrzeb wstępnego określenia zakresu działań CSR podejmowanego przez badane spółki zbudowano tabelę morfologiczną, określającą jakie informacje publikowane są na stronach internetowych spółek. Parametry poddane analizie na poziomie tabeli morfologicznej zostały przyporządkowane odpowiednim grupom interesariuszy przedsiębiorstw i środowisku naturalnemu. Następnie przedstawiono pogłębioną analizę informacji, określającą zakres i rodzaj publikowanych danych, z perspektywy postawionej hipotezy.

Strategia CSR w działalności przedsiębiorstw górniczych w Polsce

Dla określenia roli strategii CSR w strategii ogólnej oraz podejścia do współpracy z szeroko rozumianymi interesariuszami oraz inicjatyw na rzecz środowiska, wykorzystano materiały publikowane przez analizowane przedsiębiorstwa na ich głównych stronach internetowych. Wybrane spółki, mimo że zaliczane do sektora górniczego, znacząco się od siebie różnią, jeśli chodzi o przedmiot i skalę działalności. Lubelski Węgiel „Bogdanka” SA jest producentem węgla kamiennego energetycznego i działa na obszarze Polski północno-wschodniej, w oddaleniu od głównego zagłębia węglowego w Polsce znajdującego się na Górnym Śląsku. Jastrzębska Spółka Węglowa (JSW) jest największym producentem węgla koksowego i znaczącym producentem koksu w Unii Europejskiej. JSW produkuje na potrzeby hut stali, metali nieżelaznych, odlewni, przemysłu chemicznego, materiałów izolacyjnych oraz na potrzeby produkcji energii elektrycznej i ciepłej (www.jsw.pl). KGHM Polska Miedź (wcześniej Kombinat Górniczo-Hutniczy Miedzi) zajmuje się przede wszystkim wydobywaniem, wzbogacaniem i przetwórstwem miedzi i srebra. Jest szóstym co do wielkości sprzedawcą producentem miedzi i pierwszym producentem srebra na świecie. Poza Polską KGHM prowadzi działalność wydobywczą w USA, Kanadzie i Chile.

Na potrzeby wstępnej analizy obszaru działań CSR podejmowanych przez badane spółki sporządzono tabelę morfologiczną, uwzględniającą siedem obszarów, tj.: akcjonariusze, dostawcy, klienci, pracownicy, władze różnych szczebli, społeczność lokalna i środowisko. Na podstawie analizy materiałów źródłowych (danych publikowanych na stronach internetowych) wyodrębniono 19 parametrów, do których odnoszą się w publikowanych materiałach analizowane spółki. Parametrami tymi są odpowiednio: A1 – wzrost wartości spółki; A2 – budowanie wizerunku; A3 – raportowanie i polityka informacyjna; D1 – transparentność współpracy; D2 – regulaminy i kodeksy; K1 – produkty i usługi; K2 – budowanie relacji z klientami; K3 – regulaminy i kodeksy; P1 – dobre i bezpieczne warunki pracy; P2 – konkurencyjne wynagrodzenia; P3 – rozwój personelu; P4 – procedury kadrowe; P5 – współpraca ze związkami zawodowymi; W1 – stosunki z władzami różnych szczebli; S1 – tworzenie miejsc pracy; S2 – wsparcie celów społecznych; S3 – działalność charytatywna; Ś1 – ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko; Ś2 – likwidacja szkód górniczych.

Tabela 1. Obszary działań CSR deklarowane przez spółki prowadzące działalność górnictwem w Polsce

Interesariusze	Parametry	Bogdanka	JSW	KGHM
Akcjonariusze	A1	1	1	1
	A2	1	1	1
	A3	0	1	1
Dostawcy	D1	1	1	1
	D2	1	0	0
Klienci	K1	1	1	1
	K2	1	1	1
	K3	1	0	0
Pracownicy	P1	1	1	1
	P2	1	1	1
	P3	1	1	1
	P4	1	0	0
	P5	1	1	1
Władze różnych szczebli	W1	1	1	1
Społeczności lokalne	S1	1	1	1
	S2	1	1	1
	S3	1	1	1
Środowisko	Ś1	1	1	1
	Ś2	1	1	1

Źródło: [www.lw.com.pl; www.jsw.pl; www.kghm.com].

Analiza zawartości tabeli 1 wskazuje, że badane przedsiębiorstwa bardzo podobnie określają priorytety strategii CSR. Wyjątkiem jest brak uznania za priorytetowe raportowania w przypadku spółki Bogdanka (być może wynika to z faktu, że jej strategicznym właścicielem stała się spółka energetyczna). Spółka Bogdanka podkreśla natomiast przygotowanie i wdrożenie różnego rodzaju procedur i regulaminów dotyczących relacji z dostawcami, klientami, a także pracownikami. Procedury takie nie znalazły się wśród priorytetów CSR deklarowanych przez dwie pozostałe spółki.

Przechodząc do nieco szerszej analizy działań CSR deklarowanych przez badane spółki należy przyjrzeć się miejscu strategii CSR w strategii ogólnej, celom i zakresowi działań zawartych w strategii CSR i charakterystyce podjętych działań.

Spółka Lubelski Węgiel „Bogdanka” na swojej głównej stronie internetowej jedną z ośmiu zakładek poświęca CSR. Strategia CSR jest narzędziem wsparcia misji przedsiębiorstwa, zawierającej w sobie dążenie do umocnienia pozycji wiodącego producenta i dostawcy węgla kamiennego dla energetyki, przestrzegającego najwyższych standardów bezpieczeństwa pracy, ochrony środowiska i innowacyjności, dążącego do trwałego wzrostu wartości spółki. Strategia CSR skupia się wokół osiągnięcia czterech podstawowych celów tj.: wzrostu poziomu bezpieczeństwa zatrudnionych, bezpieczeństwa lokalnego otoczenia przyrodniczego, bezpieczeństwa i wspierania lokalnych społeczności oraz transparentnych i odpowiedzialnych praktyk zarządczych [www.lw.com.pl].

Osobne zakładki w ramach „CSR” poświęcono (w kolejności zamieszczenia na stronie): pracownikom, społeczności lokalnej, klientom i kontrahentom, środowisku, etyce, szkodom górniczym i Fundacji „Solidarni Górnicy”. W odniesieniu do pracowników Spółka podkreśla: zatrudnienie w standardowej formie, konkurencyjne wynagrodzenia, stosowanie sformalizowanych systemów oceny, nagradzania i awansowania. Działania na rzecz społeczności lokalnych obejmują: wspieranie inicjatyw budujących lokalną tożsamość i podnoszących jakość życia mieszkańców, wspieranie szkolnictwa branżowego i wyższego, służby zdrowia, kultury, sportu, zabytków, obiektów kultury religijnej oraz porządku i bezpieczeństwa publicznego. Do klientów i kontrahentów skierowane są informacje dotyczące zabezpieczenia przed niepożądanymi zachowaniami (Regulaminy w zakresie zamówień publicznych, organizowania przetargów, Zarządzenie Prezesa Zarządu w sprawie udzielania zamówień). Odnosząc się do środowiska naturalnego kopalnia zapewnia o swej niskiej uciążliwości, wykorzystaniu do celów technologicznych części wody pochodzącej z odwadniania, podczyszczania pozostałej części wody, zagospodarowywania i unieszkodliwiania odpadów. W zakresie etyki Spółka informuje o wdrażaniu Kodeksu Etyki, polityce w sprawie nadużyć, Kodeksie Dostawców (określającym zasady postępowania oczekiwane od dostawców) i Kodeksie Etyki Reklamy. Dodatkowo spółka informuje o działaniach fundacji „Solidarni Górnicy” (wspierającej poszkodowanych pracowników i ich rodziny, ale także przedsięwzięcia kulturalne, prozdrowotne, ekologiczne itp.) i wolontariacie pracowniczym .

Na znaczenie CSR dla działań JSW wskazuje umieszczenie na głównej stronie internetowej spółki zakładki „Odpowiedzialny biznes” jako jednej z sześciu zamieszczonych. Odpowiedzialność za środowisko naturalne i otoczenie społeczne jest traktowana jako element misji spółki. Strategia ogólna JSW zakłada uwzględnienie interesów wszystkich interesariuszy, przy czym podkreślane jest dążenie do osiągnięcia celów ekonomicznych. Strategia CSR dążąca do wykreowania wizerunku firmy odpowiedzialnej społecznie opiera się na stosowaniu przejrzystych praktyk biznesowych oraz budowaniu pozytywnych

relacji z interesariuszami. Zidentyfikowano osiem obszarów działań związanych z realizacją polityki CSR, tj.: dostawcy, społeczność lokalna, rynek, miejsca pracy, produkty i usługi, środowisko naturalne, raportowanie i komunikacja oraz zarządzanie CSR. Podstawowe wartości deklarowane przez spółkę to: dbałość o najwyższe standardy pracy, relacje z klientem, świadomość ekologiczna, efektywne zarządzanie, ład korporacyjny, relacje oparte na transparentnych zasadach, dobre relacje z jednostkami sektora publicznego [www.jsw.pl]. Cele strategii CSR mają w dużej mierze charakter wizerunkowy. JSW chce być postrzegana jako: wiarygodny partner w biznesie, odpowiedzialny za środowisko, zapewniający dobre i bezpieczne warunki pracy, aktywnie uczestniczący w życiu społeczności lokalnych. Osobne zakładki w ramach „Odpowiedzialnego biznesu” poświęcono (w kolejności zamieszczenia na stronie): działaniom prozdrowotnym, oddziaływaniu na środowisko naturalne, oddziaływaniu na region (społeczność lokalną) oraz polityce kadrowej. W ramach działań promujących zdrowie i bezpieczeństwo spółka deklaruje: modernizację urządzeń produkcyjnych, budowanie świadomości pracowników na temat właściwych i bezpiecznych postaw w pracy, wprowadzenie systemu monitorowania zagrożeń oraz akcje prozdrowotne. W ramach ochrony środowiska naturalnego spółka podkreśla dążenie do: ograniczenia negatywnego wpływu rzutu wód zasolonych, zmniejszenia ilości odpadów wydobywczych (wykorzystanie ich w wyrobiskach podziemnych i do produkcji kruszyw), redukcji emisji zanieczyszczeń pyłowo-gazowych, minimalizacji wpływu na powierzchnię terenu, naprawy obiektów inżynierjno-budowlanych uszkodzonych przez działalność górnictw, ograniczenia poziomu hałasu, rekultywacji terenów objętych działalnością górnictw. Spółka ułatwia także dochodzenie roszczeń z tytułu szkód górniczych publikując regulacje prawne, przykładowe wnioski, dane kontaktowe oraz mapę granic administracyjnych i obszarów górniczych. W odniesieniu do regionu (społeczności lokalnych) spółka zwraca uwagę na: utrzymanie miejsc pracy, wspieranie edukacji, szkolnictwa ponadgimnazjalnego i wyższego, sponsoring sportu oraz działalność Fundacji Rodzin Górniczych (wspierającej poza rodzinami górniczymi także promocję zatrudnienia, zdrowia, wypoczynku, kultury i sztuki, przeciwdziałanie uzależnieniom i wykluczeniu społecznemu). Polityka kadrowa opiera się na dążeniu do zapewnienia JSW wykwalifikowanych specjalistów, efektywnego i racjonalnego ich wykorzystania, dbałości o rozwój zawodowy przez system karier, kształcenie i doskonalenie zawodowe. Spółka deklaruje inwestowanie w zasoby ludzkie, wzmacnianie bezpieczeństwa i ochrony pracy, wyrównywanie szans społecznych oraz konkurencyjny i rozbudowany system motywacyjny [www.jsw.pl].

Trzecia z analizowanych spółek (KGHM) dzięki zakupowi kopalni w Kanadzie uzyskała dostęp do wysoko zaawansowanych procedur, m.in. dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu. W związku z tym na stronie KGHM pojawiają się deklaracje globalizacji polityki CSR. KGHM deklaruje działania zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju i dążenie do osiągnięcia równowagi pomiędzy rozwojem firmy a oczekiwaniami interesariuszy [www.kghm.com]. Wśród strategicznych celów CSR wymieniane są:

wyznaczenie standardów CSR, budowa międzynarodowego systemu edukacji, doskonalenie współpracy ze społecznościami lokalnymi (uzyskanie społecznego przyzwolenia na prowadzenie działalności, transparentny system dotowania i sponsorowania inicjatyw lokalnych), ugruntowanie pozycji zaufanego i stabilnego partnera biznesowego, wypracowanie i utrzymanie pozycji odpowiedzialnego pracodawcy, budowanie wizerunku spółki przyjaznej środowisku.

Na głównej stronie internetowej spółki umieszczono zakładkę „Zrównoważony rozwój” jako jedną z ośmiu. Kolejnymi częściami składowymi tej zakładki są: strategia, odpowiedzialna produkcja, dobry sąsiad, ekologia i środowisko, inwestycja godna zaufania oraz Fundacja KGHM. Spółka bardzo szczegółowo określa swoich interesariuszy, wymieniając 15 ich grup, tj.: akcjonariuszy i partnerów kapitałowych, klientów, dostawców, instytuty naukowo-badawcze, samorządy, władze centralne, instytucje unijne, regulatorów rynku, konkurentów, organizacje branżowe, giełdę papierów wartościowych, organizacje pozarządowe, media, pracowników i związki zawodowe oraz społeczności lokalne. Podkreślając stosowanie uznanych w skali międzynarodowej standardów CSR, KGHM stosunkowo ogólnie charakteryzuje współpracę z interesariuszami. Na przykład, deklaruje współpracę z administracją wszystkich szczebli w zakresie wykorzystania lokalnych zasobów, polityki pracowniczej i środowiskowej. Deklaruje także organizowanie spotkań konsultacyjno-informacyjnych na obszarach, gdzie planowana jest działalność i dialog na terenach, gdzie projekty są już realizowane. W odniesieniu do klientów KGHM skupia się na utrzymaniu regularnych kontaktów w celu monitorowania potrzeb i stopnia satysfakcji klientów, zmierzających do budowania relacji z dotychczasowymi i potencjalnymi klientami [www.kghm.com]. Najważniejszymi działaniami KGHM skierowanymi do pracowników jest wspieranie rozwoju zawodowego i ciągła poprawa warunków pracy. Spółka deklaruje organizowanie spotkań i konsultacji z przedstawicielami pracowników w celu omówienia istotnych decyzji i wydarzeń. Główne założenia polityki ochrony środowiska obejmują: utrzymanie wszystkich urządzeń służących ochronie środowiska naturalnego, identyfikowanie nowych rozwiązań technologicznych ograniczających wpływ przemysłowy na środowisko i ich wdrażanie, rozwój technologii zarządzania odpadami i ciągły wzrost udziału odpadów pochodzących z recyklingu w całkowitej objętości odpadów wytworzonych, bieżącą współpracę z lokalnymi społecznościami i władzami rządowymi dla dobra środowiska, współpracę z Ministerstwem Środowiska oraz współpracę z europejskim przemysłem wydobywczym i przemysłem metali nieżelaznych w organizacjach sektorowych przy opracowywaniu dokumentacji UE w sprawie ochrony środowiska itp. Fundacja KGHM wspiera finansowo projekty w czterech dziedzinach, tj.: zdrowie i bezpieczeństwo, sport i rekreacja, kultura i tradycja, nauka i edukacja. Odnosząc się do kolejnych grup, tj. akcjonariuszy, bardzo ważną deklaracją jest, że strategia CSR wspiera cel w postaci maksymalizacji/wzrostu wartości spółki. Jedną z podstawowych jest budowanie wizerunku spółki, zgodnie z zaleceniami CSR, jako zaufanego i stabilnego partnera biznesowego, dobrego pracodawcy, sąsiada i spółki przyjaznej środowisku.

Zakończenie

Z perspektywy obszarów składających się na społeczną odpowiedzialność biznesu okazuje się, że w przypadku przedsiębiorstw górniczych poza czynnikami ekonomicznymi, do których zaliczyć można siedem z wyodrębnionych w tabeli 1 parametrów (A1 – wzrost wartości spółki; A2 – budowanie wizerunku; K1 – produkty i usługi; K2 – budowanie relacji z klientami; P2 – konkurencyjne wynagrodzenia; P3 – rozwój personelu; S1 – tworzenie miejsc pracy), najczęściej uwagi poświęca się szeroko rozumianej odpowiedzialności prawnej (parametry A3 – raportowanie i polityka informacyjna; D1 – transparentność współpracy; D2 – regulaminy i kodeksy; K3 – regulaminy i kodeksy; P1 – dobre i bezpieczne warunki pracy; P4 – procedury kadrowe; W1 – stosunki z władzami różnych szczebli). Trzeba jednak podkreślić, że o ile w przypadku parametrów o charakterze ekonomicznym, ich komplet znalazł się wśród deklaracji wszystkich trzech analizowanych spółek, o tyle na siedem parametrów wskazujących na odpowiedzialność o charakterze prawnym, komplet wskazań uzyskały tylko trzy parametry.

Z perspektywy grup interesariuszy priorytetowe wydają się relacje z pracownikami. W tym obszarze wyodrębniono najczęściej parametrów oceny. Wszystkie spółki podkreślają dbałość o bezpieczeństwo pracy, modernizację urządzeń, monitorowanie zagrożeń, akcje prozdrowotne, dbałość o rozwój personelu, konkurencyjność wynagrodzeń i współpracę ze związkami zawodowymi. Kolejnymi priorytetowymi grupami interesariuszy okazują się społeczności lokalne (trzy parametry i komplet wskazań) oraz akcjonariusze i klienci (obie grupy po trzy parametry, przy braku kompletu wskazań). Po dwa parametry wyodrębniono w odniesieniu do środowiska i dostawców, przy czym oba parametry w przypadku środowiska uzyskały komplet wskazań. Najczęściej spółki zwracają uwagę na relacje z władzami różnych szczebli, mając z reguły na myśli samorządy.

Biorąc pod uwagę powyższe wnioski, można uznać hipotezę artykułu za potwierdzoną. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorze wydobywczym uwzględniają w swej strategii oczekiwania wszystkich interesariuszy, przy czym priorytetowo traktują działania zgodne z celami ekonomicznymi.

Bibliografia

1. Andrews N., 2016, Challenges of corporate social responsibility (CSR) in domestic settings: An exploration of mining regulation vis-à-vis CSR in Ghana, „Resources Policy”, No. 47.
2. Blair M.M., 2015, Of Corporation, Courts, Personhood, and Morality, „Business Ethics Quarterly”, No. 25:4.
3. Carroll A.B., 1979, A three – Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, „The Academy of Management Review”, Vol. 4, No. 4.
4. Carroll A.B., 1999, Corporate Social Responsibility – Evolution of definitional construct, „Business & Society”, Vol 38, No. 3.

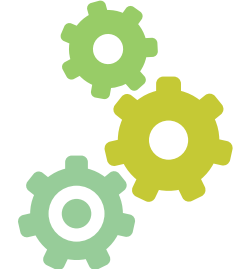
5. Dawkins C., 2015, Agnostic Pluralism and Stakeholder Engagement. "Business Ethics Quarterly", Vol. 25. Iss. 1.
6. de Jong M.D.T., van der Meer M., 2015, How Does It Fit? Exploring the Congruence Between Organizations and Their Corporate Social Responsibility (CSR) Activities, "Journal of Business Ethics", July.
7. Glavas A., Kelley K., 2014, The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes, "Business Ethics Quarterly", No. 24:2.
8. Goodland R., 2012, Responsible Mining: The Key to Profitable Resource Development, "Sustainability", No. 4.
9. Gössling T., Vocht C., 2007, Social Role Conceptions and CSR Policy Success, "Journal of Business Ethics", No. 74.
10. Green T., Peloza J., 2011, How does corporate social responsibility create value for consumers?, "Journal of Consumer Marketing", No. 28/1.
11. Hafmann M., Busse C., Bode C., Henke M., 2014, Sustainability – Related Supply Chain Risks: Conceptualization and Management, "Business Strategy and the Environment", Vol. 23, Iss. 3.
12. Hubbard G., 2009, Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line, "Business Strategy and the Environment", No. 18.
13. Jonek-Kowalska I., 2014, Risk management in the hard coal mining industry: Social and environmental aspects of collieries' liquidation, "Resources Policy", No. 41.
14. Madsen P.M., Bingham J.B., 2014, A Stakeholder – Human Capital Perspective on the Link between Social Performance and Executive Compensation, "Business Ethics Quarterly", No. 24:1.
15. Maignan I., Ferrell O.C., 2001, Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses, "Journal of Business Research", No. 51.
16. Maignan I., Ferrell O.C., 2004, Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework, "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 32, No. 1.
17. Okan T., Peker I., Demirelli S., 2015, A Corporate Social Responsibility Framework for Mining Sector Using Analytic Network Process, "International Business Research", Vol. 8, No. 12.
18. Pollach I., 2011, Online privacy as a corporate social responsibility: an empirical study, "Business Ethics: A European Review", Vol 20, No. 1.
19. Rasche A., de Bakker F.G.A., Moon J., 2013, Complete and Partial Organizing for Corporate Social Responsibility, "Journal of Business Ethics", No. 115.
20. Saeidi S.P., Sofian S., Saeidi P., Saeidi S.P., Saeidi S.A., 2015, How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. "Journal of Business Research", No. 68.
21. Suopajarvi L., Poelzer G.A., Ejdemo T., Klyuchnikova E., Korchak E., Nygaard V., 2016, Social sustainability in northern mining communities: A study of the European North and Northwest Russia, "Resources Policy", No. 47.
22. Tang-Lee D., 2016, Corporate social responsibility (CSR) and public engagement for a Chinese state-backed mining project in Myanmar-Challenges and prospects, "Resources Policy", No. 47.

23. Whelan G., 2013, Corporate Constructed and Dissent Enabling Public Spheres: Differentiating Dissensual from Consensual Corporate Social Responsibility, "Journal of Business Ethics", No. 115.
24. Zahra S.A., Wright M., 2016, Understanding the Social Role of Entrepreneurship, „Journal of Management Studies”, No. 53:4.
25. Zieliński M., 2016, Koncepcja CSR z perspektywy korzyści ekonomicznych, [w:] A. Kuzior (red.), Etyka biznesu i zrównoważony rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne. Wartości etyczne, racjonalność i jakość jako wyznaczniki zrównoważonego rozwoju i społecznego zaangażowania organizacji, Zabrze, nr 1.

Źródła internetowe

1. www.lw.com.pl, dostęp: 16.05.2017.
2. www.jsw.pl, dostęp: 16.05.2017.
3. www.kghm.com, dostęp: 16.05.2017.





DODATEK SPECJALNY

Paulina Kuzior

Europa w obliczu wyzwań i zagrożeń bezpieczeństwa, tożsamości i jakości życia – międzynarodowe seminarium naukowe

Europe in the Context of Challenges and Threats to Security, Identity and Quality of Life – international scientific seminar

Śląskie Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju włączyło się we współorganizację międzynarodowego seminarium naukowego „Europa w obliczu wyzwań i zagrożeń bezpieczeństwa, tożsamości i jakości życia”. Współorganizatorem seminarium było także Miasto Zabrze, a organizatorem – Międzynarodowe Centrum Postępu Społecznego. Patronat honorowy nad przedsięwzięciem objęli: Prezydent Miasta Zabrze i Przewodnicząca Górnośląskiego Związku Metropolitalnego – Małgorzata Mańka-Szulik; Prezydent Miasta Katowice – Marcin Krupa; Rektor Uniwersytetu Śląskiego – prof. dr hab. Andrzej Kowalczyk; Rektor Politechniki Śląskiej – prof. dr hab. inż. Arkadiusz Mężyk. W komitecie organizacyjnym zasiedli: prof. dr hab. Andrzej Kiepas, prof. PŚ dr hab. Aleksandra Kuzior i dr hab. Mariusz Wojewoda. Seminarium odbyło się w dniach 23-24 marca 2017 roku. W pierwszym dniu seminarium obrady zorganizowane zostały na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Referaty swoje wygłosili: ptk dr hab. Zbigniew Grzywina (Instytut Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UŚ) – Wpływ rozwoju miasta na bezpieczeństwo jego mieszkańców; dr Sébastien Bauvet (Centre Maurice Halbwachs Paris) – The Private Side of a New Security Identity in French Cities; dr Benjamin Perasovic (Ivo Pilar Institute) – Youth, Democracy and Populism in Croatian Context; dr Karolina Wojtasik (Instytut Socjologii UŚ) – Bezpieczeństwo i tożsamość w konfrontacji z procesami migracji – doświadczenia europejskie; prof. PŚ dr hab. Aleksandra Kuzior, prof. Alla Lobanova (Katedra Stosowanych Nauk Społecznych PŚ) – Problem migracji – ukraińskie i polskie doświadczenia; dr Katarzyna Czornik (Instytut Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UŚ) – Destabilizacja

Bliskiego Wschodu przez Zachód jako jedna z głównych determinant kryzysu migracyjno-uchodźczego w Unii Europejskiej; dr Rafał Cekiera (Instytut Socjologii UŚ) – Między gościnnością a misoksenią – reperkusje kryzysu migracyjnego w Polsce.

W dyskusji w odniesieniu do referatów podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania: Czy Europa, Polska to miejsca bezpieczne? Jak możemy chronić nasze prywatne bezpieczeństwo? Czy Europa jest miejscem gościnnym? Jaką rolę odgrywają media w kreacji zagrożeń?

W drugim dniu spotkania 24. marca 2017 roku obrady miały miejsce w Zabrze w Kopalni Guido, 320 metrów pod ziemią, gdzie została zorganizowana dyskusja panelowa na temat: „Problemy bezpieczeństwa i tożsamości w obszarze dużych aglomeracji miejskich – wyzwania metropolitalne”. W dyskusji wzięli udział: dr Ewa Weber – sekretarz Miasta Zabrze; prof. PŚ dr hab. inż. Krzysztof Wodarski – dziekan Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej; prof. dr hab. Pavel Fobel – kierownik Katedry Etyki i Etyki Stosowanej Uniwersytetu Mateja Bela w Bańskiej Bystrzycy (Słowacja); dr Benjamin Perasovic – Ivo Pilar Institute (Chorwacja); Witold Naturski – przedstawiciel Komisji Europejskiej w Polsce. Dyskusję moderowała prof. PŚ dr hab. Aleksandra Kuzior. Ogółem w drugim dniu konferencji wzięło udział prawie 50 osób, w tym pracownicy naukowcy, studenci i przedstawiciele samorządów lokalnych. Po dyskusji uczestnicy mieli okazję zwiedzić Kopalnię Guido.

ISSN 2451-456X