

Zarządzanie
odpowiedzialnym rozwojem
przedsiębiorstwa

Management
of responsible development of enterprise

Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa

*Management
of responsible development of enterprise*

redakcja naukowa

Andrzej Chodyński



Kraków 2012

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja:
prof. dr hab. Marta Czyż

Tłumaczenie na język angielski:
Marta Majdecka

Korekta:
Kamila Zimnicka-Warchoł

Okładka:
Joanna Sroka

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2012

ISBN 978-83-7571-284-1

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:
Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ka.edu.pl

Wydawca:
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM
Kraków 2012

Sprzedaż prowadzi:
Księgarnia u Frycza
Kampus Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1
30-705 Kraków
tel./faks: (12) 252 45 93
e-mail: ksiegarnia@kte.pl

DTP:
Joanna Sroka

Druk i oprawa:
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o.

Spis treści

(Contents)

Wprowadzenie (*Introduction*) (Andrzej Chodyński)7

Andrzej Chodyński, Wojciech Huszlak

Fulfilment of social needs as a manifestation
of corporate flexibility
(*Realizacja potrzeb społecznych
jako przejaw elastyczności przedsiębiorstwa*)..... 11

Marian Huczek

Rola przedsiębiorstw w rozwoju gospodarczym regionu
(*The role of enterprises in economic development
of the region*) 31

Anna Piziak-Rapacz

Wpływ otoczenia politycznego na zarządzanie proekologiczne
przedsiębiorstw energetycznych w Polsce
(*The influence of political environment on pro ecological
management of the companies in Poland*)..... 59

Andrzej Chodyński

Sieciowość w koncepcjach biznesu –
aspekty społeczne i ekologiczne
(*Networks in business
concepts – social and ecological aspects*) 83

Wojciech Huszlak

General and sector standards for social and ecological reporting
(*Ogólne i sektorowe standardy raportowania społecznego
i ekologicznego*)..... 111

Janusz Ziarko

Teoria aktora sieci w zarządzaniu bezpieczeństwem
na stanowisku pracy
(*Actor-network theory in workplace
safety management*) 131

Noty o autorach (*Notes about authors*)..... 153

Wprowadzenie (Introduction)

Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa dotyczy realizacji określonych celów organizacji na wszystkich etapach jej rozwoju z odpowiednim wykorzystaniem zasobów. Pojęcie rozwoju często jest postrzegane jako następujące po sobie zmiany, głównie o charakterze jakościowym. Rozwój związany jest ze zmianami struktur organizacyjnych, czemu zwykle towarzyszą działania związane z orientacją procesową. Rozwój może wykorzystywać zachowania przedsiębiorcze. Niejednokrotnie prowadzi do głębokich przeobrażeń o charakterze kapitałowym, czego przykładem jest realizacja na przykład fuzji i przejęć. Pojęcie rozwoju odpowiedzialnego można rozumieć jako zmiany dokonywane z jednoczesną realizacją celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych we wzajemnej ich interakcji. Takie podejście traktuje przedsiębiorstwo jako podmiot, który nie tylko realizuje działania wymagane przez społeczeństwo w zakresie ekonomicznym i prawnym, a odnosi się do podmiotu realizującego dobrowolne działania na rzecz społeczeństwa. Wiąże się z realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, realizowanej z uwzględnieniem oddziaływania wszystkich interesariuszy. Obejmuje ona równowagę wkładu, ale i oczekiwań interesariuszy. Odpowiedzialny rozwój wiąże się z legitymizacją przedsiębiorstwa wobec interesariuszy.

Przedsiębiorstwo realizuje ścieżkę rozwojową, akcentując konieczność osiągnięcia swoich celów z różnym natężeniem, w zależności od etapu swojego rozwoju. Jednak wykonywane działania uwzględniają konieczność budowy przewagi konkurencyjnej i zdobywania mocnej pozycji konkurencyjnej. Odpowiedzialny rozwój przedsiębiorstwa uwzględnia poglądy, wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstw na globalnym rynku: założenia rozwoju zrównoważonego czy rozpatrywanie funkcjonowania przedsiębiorstwa w nawiązaniu do koncepcji społeczeństwa obywatelskiego. Takie podejście, o charakterze globalnym, przenosi się na działania o charakterze regionalnym i lokalnym. Mając na uwadze wymienione uwarunkowania, przedsiębiorstwa powinny w ramach swojego rozwoju wykorzystywać współczesne paradygmaty zarządzania związane m.in. z tworzeniem układów sieciowych oraz organizacyjnym uczeniem się. Rozwój przedsiębiorstwa

pociąga za sobą zmiany w realizowanych modelach biznesu. Modele te mogą podkreślać konieczność równoczesnej realizacji celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (koncepcja *sustainability*). Realizacja rozwoju odpowiedzialnego powinna opierać się na odpowiedniej kulturze organizacyjnej. Często wymaga zmian kultury organizacyjnej, co jest jednak procesem trudnym i z reguły długotrwałym.

Podstawę rozwoju przedsiębiorstwa stanowią jego kompetencje. Problematyka kompetencji podmiotu gospodarczego jest szeroko opisywana w literaturze przedmiotu, w szczególności w nawiązaniu do tak zwanej szkoły zasobowej. Jednym z ważniejszych problemów podejmowanych w rozważaniach o kompetencjach przedsiębiorstw jest możliwość budowy tych kompetencji w oparciu o kompetencje pracownicze i menadżerskie. Realizacja odpowiedzialnego rozwoju wymaga posiadania kompetencji o charakterze społecznym. Znajdują one odzwierciedlenie w działaniach korporacji na rynku globalnym, ale także w regionach ubogich, na przykład w krajach azjatyckich czy afrykańskich. Turbulentne zmiany występujące na rynkach wymagają od przedsiębiorstw, aby przystosowały się do nich w sposób elastyczny. Elastyczność przedsiębiorstwa może się przejawiać m.in. przekształceniami dotyczącymi struktur organizacyjnych, procesów, produktów i powiązań międzyorganizacyjnych, w tym sieciowych, a także sposobami wykorzystania zasobów.

W rozdziale przygotowanym przez A. Chodyńskiego i W. Huszlaka autorzy uzasadniają pogląd, że kompetencje społeczne są przejawem elastyczności przedsiębiorstwa. Autorzy określają pojęcie elastyczności przedsiębiorstwa oraz jej przejawy. Zwracają uwagę na ważność relacji z interesariuszami dla zapewnienia elastyczności społecznej. Podkreślają znaczenie praktycznej realizacji orientacji społecznej, wykorzystując koncepcję CSR. Określają stopnie zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa, od działalności dobroczynnej, poprzez działania marketingu społecznie zaangażowanego (*cause related marketing*), realizację założeń CSR, odpowiedzialne inwestowanie na rzecz głównie partnerstwa ze społecznością lokalną, budowę przedsiębiorstwa jako „obywatelsko zaangażowanego” (*corporate citizenship*), na przedsiębiorstwie społecznym (*social enterprise*) kończąc.

W ujęciu strategicznym rozwój przedsiębiorstwa powinien uwzględniać aspekty globalne i regionalne. W przypadku korporacji przyjęta strategia rozwojowa powinna odnosić się do zjawisk związanych z internacjonalizacją podmiotów gospodarczych, ale także uwzględniać aspekty regionalne i lokalne. Rozwój przedsiębiorstw, także małych i średnich, powinien rozpatrywać zatem problematykę swojego rozwoju, nawiązując do strategii rozwoju regionalnego i lokalnego. W niektórych przypadkach przedsiębiorstwo może być inspiratorem przeobrażeń na poziomie regionalnym i lokalnym. Chyba najbardziej znaną koncepcją związaną z odpowiedzialnym rozwojem na obu tych poziomach, uwzględniającą aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne jest rozwój zrów-

noważony. Realizacja tej koncepcji wiąże się również z podejmowaniem działań przedsiębiorczych dotyczących tych trzech wymienionych aspektów. W ten sposób odpowiedzialny rozwój regionu i realizacja założeń rozwoju odpowiedzialnego przez przedsiębiorstwo mogą wpływać zarówno na budowę konkurencyjności przedsiębiorstwa, jak i regionu. Do problematyki tej odnosi się M. Huczek. Wymieniony autor zwraca uwagę, że rozwój regionalny może być traktowany jako proces społeczny. Wskazuje na znaczenie czynnika ekologicznego w tym rozwoju. Podkreśla rolę sieci w rozwoju regionalnym, złożonych z różnego typu organizacji i tworzonego kapitału społecznego. Wskazuje na znaczenie przedsiębiorczości i innowacyjności w rozwoju regionalnym. Podkreśla, że przedsiębiorstwo jednocześnie bierze udział w rozwoju grupy przemysłowej, do której należy, technologii (związanej z branżą) i regionu. Pogląd ten jest dokumentowany na przykładzie przedsiębiorstw określonej branży.

Problematyka branżowa (sektorowa) jest prezentowana przez A. Piziak-Rapacz. Autorka odnosi się do sektora energetycznego. Jest on poddawany silnym wpływom regulacyjnym ze strony Unii Europejskiej (UE) ze względu na konieczność ograniczania emisji dwutlenku węgla. Oczywiście działania takie, zmierzające do zapobiegania nadmiernemu ociepleniu klimatu, mogą być traktowane jako odpowiedzialne, służące przyszłym pokoleniom. Oznacza to jednak, że odpowiedzialny rozwój przedsiębiorstw energetycznych jest w znacznej mierze stymulowany przez interesariuszy instytucjonalnych, jakimi są odpowiednie instytucje UE i rządy poszczególnych krajów. Analizując tę problematykę w skali globalnej, warto podkreślić, że oddziaływania te nie są tak samo silne w różnych krajach. Fakt ten będzie wpływać na konkurencyjność poszczególnych podmiotów gospodarczych w sektorze energetyki i gospodarek poszczególnych krajów. A. Piziak-Rapacz wskazuje na specyfikę zarządzania przedsiębiorstwem energetycznym w związku z dużym wpływem decyzji dotyczących polityki ekologicznej Unii Europejskiej. Autorka zwraca uwagę na szczególną rolę otoczenia politycznego w planowaniu strategicznym przedsiębiorstw sektora energetyki. Wskazuje na elementy składowe tego otoczenia. Prezentuje działania polskich przedsiębiorstw energetycznych na tle problematyki bezpieczeństwa energetycznego Polski. Przedstawia i komentuje strategie polskich przedsiębiorstw energetycznych odnośnie do CSR.

W ramach rozwoju przedsiębiorstwo może dokonywać nie tylko przekształceń swoich struktur organizacyjnych, ale także zmieniają się powiązania podmiotu gospodarczego z innymi organizacjami w ramach układów sieciowych. Tworzone powiązania mogą uwzględniać wartości związane z realizacją założeń rozwoju odpowiedzialnego. W praktyce wykorzystać można złożenia CSR. Takie podejście prezentuje A. Chodyński. Autor odnosi się do roli CSR w tworzeniu modeli biznesu w ramach układów sieciowych. Wyniki badań sondażowych wśród studentów wskazują na w miarę równomierny wpływ poszczególnych interesariuszy na

realizację założeń CSR. Podkreśla się szczególną rolę kapitału społecznego i intelektualnego, ujmującego aspekty odpowiedzialności społecznej i ekologicznej w tworzeniu sieci. Autor proponuje typologię sieci z punktu widzenia wartości społecznych i ekologicznych.

Odpowiedzialne zachowania towarzyszące rozwojowi przedsiębiorstwa powinny być komunikowane interesariuszom. Dzięki temu mogą oni uzyskiwać niezbędne informacje, jako podstawę do wpływania na zachowania przedsiębiorstw. Mechanizm ten stanowi jedną z podstawowych dróg do legitymizacji działalności podmiotu gospodarczego w ramach jego rozwoju. Głównym problemem w komunikacji z interesariuszami jest jednak rzetelność przekazywanych informacji, przygotowywanych w oparciu o określone międzynarodowe standardy. Standardy te, wraz z opisem trudności przy ich jednolitym sporządzaniu i uwzględnieniu specyfiki sektorowej, prezentuje W. Husztrak. Autor wskazuje na silne i słabe strony standardów raportowania społecznego i ekologicznego.

Szczególną rolę w rozważaniach o wpływie interesariuszy na rozwój organizacji odgrywają interesariusze wewnętrzni, jakimi są pracownicy. Podkreśla się m.in. znaczenie zgodności wartości wyznawanych przez pracowników z wartościami zawartymi w kulturze organizacyjnej. Wartości te mogą wiązać się z założeniami odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstwa i dotyczyć kwestii społecznych i ekologicznych. Aspekty społeczne mogą dotyczyć m.in. warunków pracy.

J. Ziarko prezentuje koncepcję hybrydyzacji stanowisk pracy. Stanowisko pracy – hybryda jest opisywane zarówno przez sferę relacji przyczynowo-skutkowych czy techniczno-użytkowych, ale także przez sferę społeczno-kulturową. Prezentowany jest przykład zapewnienia bezpieczeństwa na stanowisku pracy. Hybrydyzacja sytuacji pracy opisywana jest jako jednostkowe i zespołowe uczenie się. Temat jest interesujący także z punktu widzenia odpowiedzi na pytanie, jak stanowiska pracy traktowane jako aktanty–hybrydy będą zmieniać się wraz z rozwojem przedsiębiorstwa. Na elementy składające się na stanowiska pracy wpływają bowiem, jak opisuje to autor rozdziału, zmieniające się czynniki osobowe i nieosobowe.

Prezentowana monografia nawiązuje do treści zawartych w dwóch pozycjach wydanych w roku 2011 przez Oficynę Wydawniczą AFM i Krakowską Akademię im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, mianowicie: *Ekologiczne aspekty zarządzania rozwojem przedsiębiorstw i regionów* oraz *Przedsiębiorcze aspekty rozwoju organizacji i biznesu*.

Andrzej Chodyński