

# Adriana Paliwoda-Matiolańska

---

## Etyczne i społeczne wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem

---

Annales. Etyka w życiu gospodarczym 9/1, 311-320

---

2006

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Adriana Paliwoda-Matiolańska

Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu

e-mail: adapm@wsb-nlu.edu.pl

## **Etyczne i społeczne wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem**

### **1. Wprowadzenie**

Obecnie przedsiębiorstwa należą do grupy najpotężniejszych instytucji socjalnych i ekonomicznych społeczeństwa. Postęp związany z rozwojem technologii informatycznych i komunikacyjnych wraz z procesami globalizacyjnymi stanowią dwa główne wyznaczniki współczesnej gospodarki<sup>1</sup>. Społeczne i etyczne dylematy z którymi styka się świat biznesu nie ulegają zasadniczym zmianom, ale pojawiając się w szerszym kontekście wskazują na nowe obszary ewentualnych napięć na styku biznes – społeczeństwo – moralność. Problemy jakie w związku z tym stają przed zarządzaniem rozszerzają znaczenie i rolę etycznego, i społecznego wymiaru kierowania współczesnym przedsiębiorstwem. Artykuł ma na celu przedstawienie społecznych, ekonomicznych, organizacyjnych i moralnych impulsów zwiększających znaczenie etycznego i społeczno-politycznego kontekstu uprawiania działalności gospodarczej. Przedstawia on szczególnie wpływ nowych form organizacyjnych, jak i nowej roli i znaczenia pracownika na społeczne tło zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem

### **2. Rozwój technologiczny i globalizacja jako źródła społecznych i etycznych wyzwań dla współczesnych przedsiębiorstw**

Nowe rozwiązania informacyjne i komunikacyjne stanowią znaczący czynnik wzrostu wydajności współczesnych organizacji gospodarczych i nabierają dla nich strategicznego znaczenia. Przedsiębiorstwa związane z branżą teleinformatyczną były głównym motorem zmian występujących we współczesnej gospodarce. Były to przedsiębiorstwa, intensywnie

---

<sup>1</sup> Nazywana jest ona również Nową Gospodarką. Termin pojawił się na skutek koniunktury gospodarczej występującej w Stanach Zjednoczonych Ameryki o cechach takich jak: niska inflacja, niska stopa bezrobocia i wysokie notowania na giełdzie związanych z sukcesem firm informatycznych (*dot-com companies*). Mimo, że literatura nie oferuje jednorodnej definicji Nowej Gospodarki uważa się, że jej głównymi wyznacznikami są procesy globalizacyjne i rozwój, jak i rozprzestrzenianie się, ICT – technologii informatycznych i komunikacyjnych, w tym szczególnie Internetu. Doprowadziły one do obniżenia się kosztów zawierania transakcji, która dopuszczając większą liczbę podmiotów biorących udział w wymianie gospodarczej stanowi siłę napędową Nowej Gospodarki. Wykorzystanie i zastosowanie aplikacji informatycznych zwiększyły znaczenie wiedzy i jej wykorzystania. Do innych elementów określających charakter Nowej Gospodarki zalicza się rozwój biotechnologiczny.

się rozwijające i podnoszące swoją wartość rynkową. Ponadto jako dostawcy produktów i usług wykorzystywanych przez inne podmioty gospodarcze. Na koniec, pośrednio i bezpośrednio, kształtując wszystkie wymiary aktualnego życia gospodarczego. W ten sposób informatyka i technologia stały się istotnym elementem uprawiania wszelkiego rodzaju profesji. Są one głównym składnikiem rozwoju, ponieważ tworzą wartość i miejsca pracy, stymulują inwestycje oraz zwiększają wydajność i zyski.

Rozwój ICT – technologii informatycznych i komunikacyjnych stanowi impuls do zwrócenia uwagi na etyczne i społeczne aspekty jej wykorzystania, jak chociażby:

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

Nowe technologie nie stwarzają bezpośrednio nowych problemów etycznych, ale rzucają światło na nowe możliwości działań czy obszary ich wykorzystania, które mogą być etycznie i społecznie wątpliwe.

Ponadto rozwój technologiczny i procesy globalizacyjne zaostrzyły walkę między firmami. Przedsięwzięcia o charakterze globalnym, powodują obniżenie się znaczenia kulturowego umiejscowienia działalności gospodarczej, a co za tym idzie odwoływania się do tradycyjnych kodeksów i norm postępowania w biznesie. Nowe, globalne praktyki zarządzania często przyczyniają się do konfliktów z lokalnymi normami i wartościami. Następuje rozluźnienie norm postępowania, które adaptują też firmy lokalne, próbując sprostać globalnej konkurencji. Kodeksy i normy etyczne stabilizujące działanie organizacji, przedsiębiorstw, społeczeństw ulegają erozji wraz z postępowaniem globalizacji i narastaniem niepewności w otoczeniu biznesowym. Jest to zjawisko niekorzystne nie tylko ze względów etycznych i społecznych, ale także z punktu widzenia sprawności zarządzania<sup>2</sup>. Zwiększa to skłonność do zachowań oportunistycznych, a zabezpieczenia, jakie firmy muszą podejmować, są kosztowne. Globalizacja rozmyła pojęcie i definicję etyki, etycznych standardów czy odpowiedzialności, ale nie zmniejszyła zapotrzebowania na nią.

Zmiany demograficzne jak starzenie się społeczeństwa i malejący przyrost naturalny, w krajach wysokorozwiniętych, są również czynnikiem kształtującym charakter współczesnego społeczeństwa, i tym samym działalności gospodarczej. Wielkiego znaczenia nabierze stworzenie nowych modeli zatrudnienia mogących przyciągnąć i zatrzymać coraz większą liczbę ludzi starszych (zwłaszcza wykształconych)<sup>3</sup>. Ponadto współczesny świat przyniósł ze sobą zmianę relacji pomiędzy działaniem człowieka a jego naturalnym i kulturowym otoczeniem. Zmiana jest zasadnicza i polega na tym, że człowiek już nie żyje pod osłoną natury tylko natura wymaga osłony z jego strony. W dawnych czasach człowiek współżył z naturą i z czasem próbował ją opanować, co mu się w dużym stopniu udało dzięki osiągnięciom i środkom technicznym.

Konkurencja zaczyna być coraz ostrzejsza i przestaje być wyścigiem, a raczej polega na zniszczeniu i kompletnym wyeliminowaniu przeciwnika. Prowadzi to do dominacji silniejszych nad słabszymi i bezwzględnyemu wykorzystywaniu swojej siły. Towarzyszy temu zaostrzenie się gospodarczych i społecznych podziałów, dochodowej polaryzacji społeczeństwa, marginalizacji całych dużych grup społecznych<sup>4</sup>. Związany jest z nim problem

---

<sup>2</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 55.

<sup>3</sup> P. Drucker, *Przyszłe społeczeństw*, „Przegląd polityczny” 2003, nr 62–63, s. 110.

<sup>4</sup> K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 67.

„społecznego wykluczenia” rozumiany jako postrzeganie swojej sytuacji przez pewne grupy społeczne, a czasem też całe narody jako nie zdolne do wzięcia udziału w postępie technologicznym. Dlatego jednym z głównych wyzwań dla współczesnego świata, w tym szczególnie środowisk ekonomicznych, jest próba zniwelowania różnic pomiędzy krajami wysokorozwiniętymi a rozwijającym się. Dysproporcje w poziomie wynagrodzeń i dochodów mogą prowadzić do nieetycznych zachowań. Dotyczy to różnic wewnątrz krajów, jak i pomiędzy nimi.

Uznaje się za główne źródło przewagi we współczesnej gospodarce – wiedzę. Tworzenie, pozyskiwanie i kapitalizacja wiedzy należą do kluczowych umiejętności przedsiębiorstwa. Wiedza będzie bogactwem, a pracownicy posługujący się wiedzą zdominują świat pracy<sup>5</sup>. Technologie informatyczne wspierają i ułatwiają proces rozprzestrzeniania się wiedzy. Warto zaznaczyć, że we współczesnej gospodarce, opartej na wiedzy, wymagana jest nie tylko wiedza technologiczna i ekonomiczna, ale także wiedza o społecznym wymiarze uprawiania tej gospodarki, w tym wiedza o istocie ludzkiego działania oraz jego aksjologicznym kontekście<sup>6</sup>. Przedsiębiorstwo winno stworzyć społeczną platformę opartą na normach etycznych ułatwiającą proces dzielenia się wiedzą.

Na podstawie powyższych rozważań możemy wyróżnić ekologiczne, społeczne, organizacyjne i ekonomiczne przesłanki wzrostu zainteresowania społecznymi i etycznymi aspektami zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, które szczegółowo prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Przesłanki ekologiczne, społeczne, ekonomiczne i organizacyjne mające wpływ na wzrost znaczenia zainteresowania społecznymi i etycznymi aspektami zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem

PRZESŁANKI	
<b>EKOLOGICZNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększenie orientacji na ekorozwój i koegzystencji świata cywilizacji ludzkiej i natury, która znajduje odzwierciedlenie w polityce międzynarodowej, regionalnej i narodowej;</li> <li>– wzrost świadomości ekologicznej wśród społeczeństw, głównie w krajach wysoko rozwiniętych;</li> <li>– wzrost kosztów spowodowanych łamaniem ustawodawstwa ekologicznego;</li> <li>– wzrost konkurencji oraz rywalizacji o zasoby naturalne zmuszają do poszukiwania alternatywnych źródeł i rozwiązań;</li> </ul>
<b>SPOŁECZNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– eliminacja różnic w podziale dochodu;</li> <li>– wzrost oczekiwań społecznych co do: warunków i bezpieczeństwa pracy; przejrzystości działań przedsiębiorstwa w procesach restrukturyzacyjnych zwłaszcza przy redukcji zatrudnienia;</li> <li>– domaganie się poszanowania praw konsumenta oraz poszanowania praw człowieka: ochrona przed dyskryminacją, molestowaniem seksualnym i mobbingiem w miejscu pracy;</li> <li>– zwiększenie nacisku na harmonijne połączenie życia prywatnego i osobistego w celu osiągnięcia większej satysfakcji z życia;</li> <li>– dążenie do minimalizacji działań polegających na manipulowaniu i fałszowaniu informacją;</li> <li>– zwiększony nacisk na ochronę danych osobowych i prywatności obywateli, klientów i kooperantów;</li> </ul>

<sup>5</sup> P. Drucker, *op.cit.*, s. 111.

<sup>6</sup> W. Gasparski, *Społeczna odpowiedzialność biznesu: argumenty za i przeciw*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2004, t. 7, s. 39.

<b>EKONOMICZNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost znaczenia czynników pozafinansowych w procesie oceny działalności przedsiębiorstw np. kapitału intelektualnego, wartość dla klienta etc.; i związane z tym tendencje do pomiaru efektywności działania przedsiębiorstwa nie tylko w oparciu o wartość dla akcjonariuszy;</li> <li>– wzrost znaczenia nadzoru korporacyjnego;</li> <li>– poprawa reputacji i wizerunku przedsiębiorstwa;</li> <li>– odpowiadanie na trendy w branży;</li> <li>– możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej w trudnych do imitacji dziedzinach;</li> <li>– dążenie do przywództwa kosztowego;</li> <li>– ochrona przed brakiem poszanowania praw własności – piractwem czy szpiegostwem ekonomicznym;</li> <li>– działania mające na celu utrudnienie monopolizacji rynku;</li> </ul>
<b>ORGANIZACYJNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nowy charakter pracy;</li> <li>– nowa rola i znaczenie pracownika;</li> <li>– spłaszczanie się struktur organizacyjnych, struktury sieciowe, koncepcja przedsiębiorstwa rozległego, partnerskiego, trudne do określenia granice przedsiębiorstwa;</li> <li>– wzrost znaczenia kooperacji, aliansów strategicznych;</li> <li>– wzrost znaczenie klienta i jego wpływ na proces zarządzania;</li> <li>– wzrost znaczenia inwestorów, interesariuszy przedsiębiorstwa;</li> <li>– skracanie cyklu życia produktów, ogromne znaczenie i rola innowacyjności;</li> <li>– zindywidualizowana produkcja i systemy produkcji dokładnie na czas (<i>just in time</i>).</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Szczególnie istotne wydaje mi się omówienie trzech elementów, które będą miały kluczowy wpływ na proces zarządzania przedsiębiorstwem: (1) nowe formy organizacyjne, (2) nową rolę pracowników, i wynikające z wszystkich przesłanek (3) nowe sposoby zarządzania. Poświęcone są nim kolejne części niniejszego artykułu.

### 3. Nowe formy organizacyjne przedsiębiorstw

Współczesne technologie informacyjne i komunikacyjne zdefiniowały na nowo pojęcia przestrzeni. Zmieniają strukturę i miejsce pracy, a także formy komunikowania. ICT wpływają na wszystkie elementy działania organizacji, na jej relacje z klientami, dostawcami i metody zarządzania. Dzięki nowoczesnym technologiom teleinformatycznym upraszczając dostęp, przechowywanie i przekaz informacji wewnątrz jednej organizacji jak pomiędzy różnymi jednostkami. Organizacje rozpoczęły przystosowywanie własnych struktur i sposobów zarządzania do nowych wymogów rynku starając się w ten sposób sprostać wyzwaniom współczesnej gospodarki.

Spowodowało to spłaszczanie się organizacji. Przedsiębiorstwa koncentrują się na kluczowych procesach działalności, pozostałe elementy wyodrębniając i umieszczając na zewnątrz. Pojawiły się też nowe sposoby organizacji przedsiębiorstw oparte na informatycznych sieciach, tworzeniu powiązań międzyorganizacyjnych, czy partnerskich stosunkach. Rośnie liczba fuzji i przejęć, a także aliansów strategicznych mających na celu zwiększenie szans działania przedsiębiorstwa na rynku globalnym. Elastyczność i adaptacyjność stanowi kluczowy element do budowania struktur organizacyjnych. Przedsiębiorstwa sieciowe, partnerskie – efekt skali i wzrostu siły uzyskują dzięki wykorzystaniu wspólnych środków, czy wewnątrz tej samej organizacji czy z kilku innych organizacji,

dzięki ograniczeniu kosztów i większej szybkości działania<sup>7</sup>. Wzajemne powiązania i powstające w takim wyniku relacje partnerskie między przedsiębiorstwami, dzielenie się kompetencjami, współdziałanie ale jednocześnie indywidualizacja powoduje, że trudno jest znaleźć wspólny czynnik, który umacniałby wzajemne powiązania partnerskie czy sieciowe w celu osiągnięcia zamierzonych celów.

Podłoże społeczne jest niezwykle istotne dla współpracy w ramach organizacji sieciowych. Powiązania pomiędzy nimi muszą być oparte na rzetelności, odpowiedzialności i partnerstwie. Budowanie takich relacji jest jednak niezwykle trudne czego przykładem są alianse strategiczne, które nie zawsze kończą się sukcesem. Współpraca pomiędzy partnerami w sieci będzie powodowała obustronne korzyści, gdy zostanie stworzony klimat wzajemnego zaufania pomiędzy partnerami, aby mogli dzielić się wiedzą oraz zgodnie działać. Kultura współdziałania ma fundamentalne znaczenie, ponieważ brak wspólnych wartości i minimum wspólnej kultury może, przy rosnącym stopniu autonomii partnerów prowadzić do chaosu. Sieć sama z siebie zakłada otwartość jako formę wzajemnych kompetencji międzyludzkich i pociąga za sobą dążność do zwiększenia przejrzystości działań i informacji dlatego, że coraz więcej podmiotów ma do nich dostęp. Współpraca w sieci polega na wzajemnym dzieleniu się, a to opiera się na etyce i zasadzie uczciwości.

Wzrasta rola i znaczenie podmiotów zewnętrznych, jak i wewnętrznych – interesariuszy<sup>8</sup> – w procesie zarządzania. Przedsiębiorstwo istnieje w określonym układzie wzajemnych związków z różnymi *stakeholders* a trwałość tego układu i jego charakter ma wpływ na jego efektywne funkcjonowanie. Interesariusze dokonują oceny działań i na tej podstawie tworzą popyt na określone działania względem siebie. Zwiększenie do elastyczności i adaptacyjności przedsiębiorstw pociąga za sobą nowy kontrakt psychologiczny pomiędzy nimi a interesariuszami organizacji, szczególnie pomiędzy społecznościami regionalnymi, lokalnymi reprezentującymi środowisko, w którym organizacja gospodarcza egzystuje. Dotyczy to zarówno dużych, jak i małych przedsiębiorstw i ich roli we wspieraniu rozwoju regionalnego. Kontakty pomiędzy interesariuszami a organizacją mogą przybrać charakter oficjalny lub osobisty. Relacje oparte na lojalności i wzajemnym zaufaniu mogą być coraz bardziej cenne, zwłaszcza jeżeli dalszy rozwój będzie pociągał za sobą wyrównanie technologiczne pomiędzy graczami na rynku i łatwiejszy dostęp do informacji.

Konkurencja i kooperacja wydają się w pełni racjonalnym, ekonomicznym zachowaniem. Jednak współpraca pomiędzy partnerami musi odbywać się zarówno na płaszczyźnie

---

<sup>7</sup> Korzyści związane z uczestnictwem w sieci to: szansa zmniejszenia kosztów; możliwość poprawienia jakości; skrócenie w porównaniu z cyklem normalnym cyklu opracowywania i rozwoju produktu; większa elastyczność produkcyjna i stosowanie zaawansowanych technologii; korzyści skali; ułatwienie dostępu do rynku; rozłożenie ryzyka; tworzenie oraz narzucanie standardów krajowych lub światowych.

<sup>8</sup> Interesariusze organizacji inaczej mówiąc: strony zainteresowane – czyli każda dająca się określić grupa lub jednostka, która może wpływać lub jest pod wpływem działania przedsiębiorstwa za pośrednictwem jego produktów, strategii i procesów wytwórczych np. pracownicy, klienci, dostawcy, kooperanci, związki zawodowe, przedsiębiorstwa konkurencyjne, instytucje rządowe i społeczne, organizacje ekologiczne, wspólnota lokalna, media i dziennikarze. Interesariusze przedsiębiorstwa mogą być rozumiani zarówno w wąskim jak i szerokim zakresie, identyfikowani jako pierwszego czy drugiego stopnia. Wąskie ujęcie uznaje za interesariuszy te grupy i jednostki, od których uzależnione jest przetrwanie organizacji. Szerokie identyfikuje interesariuszy jako grupy i jednostki, które mogą wpływać na organizację, i te, które pozostają pod wpływem działań organizacji. Sam R.E. Freeman dzieli interesariuszy na pierwotnych (od których uzależnione jest przetrwanie) i wtórnych. Podział ten pokrywa się ze wcześniejszymi ujęciami. Ponadto należy zaznaczyć, że równi autorzy stosują różne kryteria podziału interesariuszy.

ekonomicznej, jak i społecznej. W opinii niektórych autorów społeczne podłoże jest zdecydowanie bardziej istotne. Należy zwrócić uwagę między innymi na takie aspekty<sup>9</sup>:

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

Symbioza oparta na współzależności pomiędzy organizacjami znajdującymi się w sieci jest trudna do osiągnięcia. Można ją tylko utworzyć w oparciu o filozofię wspólnoty, czyli dążeniu do długoterminowych i pogłębionych relacji mających na celu osiągnięcie wspólnych celów.

#### 4. Nowa rola i znaczenie pracownika

Wspomniane wcześniej siły napędowe zmian w dzisiejszym świecie: ICT i globalizacja kształtują na nowo rynek pracy i politykę społeczną. Zmienia się struktura demograficzna społeczeństwa światowego i nabiera ona charakteru heterogenicznego<sup>10</sup>. Powoduje to docenienie takich aspektów, jak różnorodność ludzka i umiejętność poruszania się w międzykulturowym środowisku, które pozwala na docenienie godności jednostki ludzkiej nie zależnie od jej pochodzenia wieku czy płci.

Zmieniają się zarówno wymagania ze strony pracodawców, jak i pracowników. Współczesne przedsiębiorstwa oczekują od pracowników<sup>11</sup>:

- 1) zwiększonej elastyczności co do charakteru stosunku pracy, coraz bardziej jest popularny niepełny wymiar zatrudnienia;
- 2) niezależności pracownika;
- 3) odpowiedzialności pracowników za przebieg ich kariery, powoduje to współodpowiedzialność pracownika za proces uczenia się i nabywania kompetencji, jak i również ich adekwatności co do ich wykorzystania;
- 4) zdolność pracowników do tworzenia wartości czyli niezbędnych umiejętności i kompetencji;
- 5) otwartość na zmiany i umiejętności dostosowywania się do zmian.

---

<sup>9</sup> A. Argadona, *Ethical Challenges of the New Economy: An Agenda of Issue*, „Research Paper IESE” 2002, No. 463, s. 15–16.

<sup>10</sup> Mam na myśli: szybszy przyrost ludzi starszych; malejący przyrost naturalnych, szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych; wzrost średniej długości życia; zwiększenie się udziału kobiet w rynku pracy; emigrację i problemy imigrantów; wielokulturowość współczesnych społeczeństw.

<sup>11</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej gospodarce*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2003, nr 1, s. 15.

Pracownik pozbawiony oparcia w postaci charyzmatycznego przywódcy, jednolitych standardów realizacji zadań i wyraźnie określonej grupy społecznej, z którą coraz częściej się identyfikuje, coraz częściej skazany jest na samodzielne radzenie sobie z niepewnością, towarzyszącą jego aktywności zawodowej. Wyraźne jest też, powstałego w wyniku zmian socjologicznych i demograficznych, dążenie do eliminacji konfliktu pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (rodzinnym), który jest o tyle istotny, gdyż prowadzi do niepożądanych efektów ubocznych.

Emancypacja pracownika oznacza ograniczenie poszukiwania zewnętrznych stabilizatorów jego sytuacji w pracy i znajdowanie tych punktów oparcia w jego własnej wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu zawodowym. Zasadę autonomii pracowników M. Cozier uważa za podstawową cechę organizacji przyszłości, która w formie pracowników i wirtualnych zespołów łączy pracowników, gdzie następują ciągle zmiany ról kierowniczych, funkcjonalnych i składu osobowego. Dzięki samodzielności pracowników zespoły te łączą najbardziej kompetentnych pracowników w najbardziej odpowiednim czasie, co zapewnia najbardziej efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich. Ludzie tacy działają w kulturze wysokiej tolerancji niepewności<sup>12</sup>. Najważniejszą cechą takiego człowieka jest dojrzałość, czyli samodzielność i gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za własne działania. Samodzielność i odpowiedzialność ze strony jednostki wymaga odwagi i instynktu moralnego i tylko taka jednostka może zostać obdarzona zaufaniem.

Współczesny pracownik, dominujący we obecnej gospodarce, nazywany jest pracownikiem posługującym się wiedzą (*knowledge worker*<sup>13</sup>). Taki pracownik staje się posiadaczem cennego kapitału dla organizacji gospodarczych, które starają się zdobyć niezbędne umiejętności do jej przechwytywania, magazynowania i kapitalizacji. Firmy nie mogą posiadać pracowników, którzy w każdej chwili mogą odejść z organizacji. Takie odejście może okazać się utratą krytycznego zasobu dla organizacji<sup>14</sup>. Wymaga to od przedsiębiorstw pewnej określonej działalności zaangażowania, przejrzystości działań i partnerskiego podejścia do pracownika. Oczekiwania pracowników są następujące<sup>15</sup>:

- uczciwość i etyczne postępowanie oparte na poszanowaniu ich godności;
- postrzeganie ich jako partnerów, a nie koniecznie jako podporządkowanych organizacji, współtwórców;
- docenienie ich wkładu do osiągnięć organizacyjnych oraz adekwatnego wynagrodzenia;
- wspieranie ich rozwoju osobistego, który jest niezbędny jako składnik zwiększonej wydajności;
- rozwój kariery jest częścią wzajemnego rozwoju i wspierania organizacji, czyli dążenie do zharmonizowania życia osobistego z życiem zawodowym.

Niezależny pracownik nie ma szczególnych zobowiązań w stosunku do pracodawcy i dlatego jego utrzymanie jest szczególnie ważne.

---

<sup>12</sup> Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 30–42.

<sup>13</sup> Pracownicy oparci na wiedzy charakteryzują się następującymi cechami: (1) są bardzo mobilni, ponieważ wiedza przemieszcza się bez granic, (2) ambitni, zorientowani na sukces, (3) są zróżnicowani między sobą ze względu na łatwiejszy dostęp do formalnego wykształcenia.

<sup>14</sup> R.W. Coff, *Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory*, „Academy of Management Review” 1997, No. 22, 2, s. 377.

<sup>15</sup> A. Pocztowski, *op.cit.*, s. 15.



W procesie zarządzania zasobami ludzkimi rodzą się następujące problemy o podłożu etycznym i społecznym:

- ograniczenie zachowań oportunistycznych powstających w wyniku braku gwarancji i bezpieczeństwa stosunku pracy;
- poszanowanie godności i indywidualności jednostki ludzkiej, w tym szczególnie zwrócenia uwagi na sposób wykorzystania ICT<sup>16</sup>;
- wspieranie działań mających na celu harmonizację życia osobistego i zawodowego, a tym samym wspieranie właściwego rozwoju rodziny i udziału zarówno kobiet, jak i mężczyzn w życiu zawodowym i osobistym<sup>17</sup>;
- problem lojalności pomiędzy pracownikami, którzy jednocześnie działają w wielu sieciach, ich poziomu lojalności i wzajemnych zobowiązań, jak i dążeń do eliminacji kosztów transakcyjnych ze strony przedsiębiorstwa;
- problem właściwej redukcji zatrudnienia i outplacement'u w standardowych działaniach jak i procesach restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw.

P. Drucker zwraca uwagę, że dla ludzi pracujących w przeszłości praca była przede wszystkim źródłem utrzymania, dla przyszłych pracowników wiedzy będzie treścią życia<sup>18</sup>. Etyczne i społeczne podłoże wzajemnych stosunków wydaje się tutaj kluczowe do budowania wzajemnych relacji pomiędzy pracownikiem i pracodawcą. Ten fakt wymaga nowego rodzaju kadry kierowniczej i nowego sposobu zarządzania.

## 5. Nowy sposób zarządzania

W powstałej sytuacji, gdzie najbardziej istotnym zasobem organizacji staje się wiedza a nie kapitał finansowy, w świecie technologii, silnej konkurencji i innowacji, dawne i tradycyjne sposoby zarządzania przedsiębiorstwem przestają spełniać swoją rolę. Podział władzy powstały w wyniku zwiększonego znaczenia i roli klientów, jak i pracowników wymusza szukanie nowych rozwiązań. Organizacje gospodarcze przestają być traktowane wyłącznie jako instrumenty do osiągnięcia celów ekonomicznych. Przedsiębiorczość ulega w ten sposób pewnym szerszym tendencjom, z których pewne wiążą się z transformacją relacji człowiek-przyroda, inne natomiast z przemianami kulturowymi<sup>19</sup>.

Zarządzanie jako profesja utożsamiane jest z główną siłą napędową społecznego i ekonomicznego rozwoju. S. Ghoshal, Ch. Barlett, P. Moran podkreślają, że nowa rola zarządzania nie może być budowana na wąskich założeniach ekonomicznych przeszłości, ale winna uwzględnić następujące fakty<sup>20</sup>:

---

<sup>16</sup> Przykładem mogą być wszelkiego rodzaju wykorzystanie monitoringu pracowników z wykorzystaniem narzędzi teleinformatycznych jak monitoring poczty elektronicznej itp., które nie są prawnie uregulowane, ale często wykorzystywane przez pracodawców, czasem z naruszeniem ich prywatności.

<sup>17</sup> Przykładem są między innymi: elastyczny i nie normowany czas pracy, zabezpieczenia socjalne i pomoc socjalna, wirtualna organizacja pracy etc.

<sup>18</sup> P. Drucker, *op.cit.*, s.119.

<sup>19</sup> Cz. Porębski, *Czy etyka się oplaca*, Wyd. Znak, Kraków 1997, s. 24.

<sup>20</sup> S. Ghoshal, Ch. Barlett, P. Moran, *A New Manifesto for Management*, „Sloan Management Review” 1999, No. 40, s. 10.

- 1) współczesne przedsiębiorstwa są głównymi aktorami ekonomicznymi tworzącymi wartość i wspierające rozwój ekonomiczny;
- 2) wzrost i rozwój firm jest zależny w głównej mierze od jakości zarządzania;
- 3) podstawą do działania współczesnego przedsiębiorstwa jest nowy „moralny kontrakt” pomiędzy nim a pracownikami i społeczeństwem.

Zadanie to nie należy do prostych, bowiem współczesne przedsiębiorstwa stają przed trudnym zadaniem radzenia sobie z paradoksami powstałymi w wyniku odpowiedzi na panujące trendy o dualistycznym oddaleniu. Tabela 2 prezentuje paradoksy współczesnego zarządzania.

T a b e l a 2. Paradoksy współczesnego zarządzania

GLOBALIZACJA DZIAŁALNOŚCI	VERSUS	LOKALNE ADAPTACJA
ZYSKOWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA [wartość dla właścicieli i akcjonariuszy]		ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA [wartość dla interesariuszy]
KRÓTKOTERMINOWE SUKCESY		DLUGOTERMINOWE WYNIKI
KONKURENCJA		KOOPERACJA
SAMODZIELNOŚĆ, SPECJALIZACJA, AUTONOMIA		WSPÓLEWOLUCJA, KONCEPCJA EKOSYSTEMU
LOGIKA I RACJONALNOŚĆ W DZIAŁANIU		INNOWACJE I KREATYWNOŚĆ
ORIENTACJA NA RYNEK [analiza rynku, klientów, konkurentów, dostawców, relacji sił]		ORIENTACJA NA ZASOBY PRZEDSIĘBIORSTWA [analiza i zasobów przedsiębiorstwa, <i>Resource-Based View</i> ]

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie: J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWN, Warszawa 2002. i B. Wit, R. Meyer, *Strategy. Process, Content, Context*, Thomson Business Press 1998.

Kadra kierownicza będzie musiała odpowiedzieć na sprzeczne żądania i oczekiwania środowiska biznesowego, powstałe w wyniku celów krótkookresowych, jak i długoterminowych oraz wysyłanych przez różne, istotne dla działalności przedsiębiorstwa podmioty, tj. klientów, udziałowców, pracowników dysponujących wiedzą i społeczności lokalnych. Wyzwaniem dla obecnej kadry menedżerskiej jest umiejętne sprostanie często odmiennym tendencjom, takim jak zyskowność przedsiębiorstwa a odpowiedzialność społeczna, czyli na utrzymywaniu równowagi między trzema wymiarami korporacji: ekonomicznym, ludzkim i (rzecz coraz ważniejsza) społecznym<sup>21</sup>.

Horyzontem rozważań dotyczących współczesnego przedsiębiorstwa winna być, otwarta globalna ekonomia oparta na uprawomocnieniu praw społecznych, praw człowieka i praw naturalnych związanych z środowiskiem w stopniowej homogenizacji szans światowych. Przedsiębiorstwa powinny dążyć do tworzenia, a nie niszczenia, społecznego dobrobytu, poprzez tworzenie produktów i usług stanowiących wartość dla społeczeństwa. Strategia firmy odpowiedzialnej i etycznej jest inna od strategii tradycyjnej, ponieważ ma inne zadania i inny sposób tworzenia wartości, wybiera alternatywne rozwiązania i diagnozy<sup>22</sup>. Zdolność do innowacyjnych przedsięwzięć u firm powinna być oparta na przejściu od przechwytywania wartości do jej tworzenia<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> P. Drucker, *op.cit.*, s.129.

<sup>22</sup> A. Argadona, *Por que las empresas han ser eticas.. y por que muchas veces no lo son*, „OP IESE” 2004, No. 05, s. 3.

<sup>23</sup> S. Ghoshal, Ch. Barlett, P. Moran, *op.cit.*, s. 14.

Polityka współczesnego przedsiębiorstwa powinna być oparta na następujących fundamentach.

1. **Innowacyjności**, odpowiadającej na rzeczywiste potrzeby społeczne. Źródła ich należy szukać w odpowiadaniu na realne potrzeby społeczne, niwelowaniu i rozwiązywaniu problemów je nękających. Innowacje zależą od zachowywania się firm jak społeczne i ekonomiczne instytucje w;

2. **Tworzeniu wartości**, a nie jej przechwytywaniu. Rozwoju kapitału intelektualnego i społecznego przedsiębiorstwa;

3. **Współodpowiedzialności za dobrobyt społeczny**, wynikający z nowego kontraktu moralnego zawartego pomiędzy społeczeństwem a organizacją;

4. **Ideji przedsiębiorstwa obywatelskiego** (*corporate community model*), traktującego partnersko wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa.

Polityka organizacji gospodarczych winna być oparta na filozofii zarządzania, opartej na dążeniu do: zaangażowania, zaufania, długoterminowych efektów, tworzenia wartości, polepszaniu działania i wspólnocie. Kadra kierownicza jest odpowiedzialna za tworzenia głównego celu przedsiębiorstwa, jakim winno być tworzenie wartości dla wszystkich podmiotów, zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa, dążących do wspólnego dobra, co nadaje zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem społeczny i etyczny wymiar.

## 6. Zakończenie

Uwarunkowania gospodarcze działalności współczesnych przedsiębiorstw podkreślają społeczny i etyczny charakter zarządzania. Rozwój technologii teleinformatycznych i procesy globalizacyjne sprawiły, że firmy stają przed nowymi wyzwaniami takimi jak: podniesienie jakości życia człowieka, ochrona środowiska naturalnego, stworzenia platformy do dzielenia się wiedzą opartej na nowych rozwiązaniach organizacyjnych, przejrzystości i czytelności działań, uprawomocnienie i poszanowanie jednostki. Z drugiej strony, organizacje mogą podryfować w niekorzystną stronę: oportunistu, barku lojalności, barku poszanowania dla prywatności i ochrony danych, braku bezpieczeństwa i niepewności. Dlatego współczesne zarządzanie winno opierać się na trzech wymiarach: tradycyjnym techniczno-ekonomicznym, społeczno-politycznym i etycznym. Przedsiębiorstwa jako twórcy wartości i innowacji biorą, przyjmując postawę obywatelską, współodpowiedzialność za wzrost dobrobytu społecznego.

## Ethical and Social Challenges of Modern Management

### Summary

The technological revolution involving the information and communication technologies as well as the globalization are the main sources of changes in the modern economy. They put new light on social and ethical dilemmas. Companies are facing new challenges: improving the standard of living, taking care of environment, transparency of the actions, empowerment, trust. However there are a lot of threats: opportunistic conducts, disloyalty, social exclusion, violating copyrights or privacy rights, uncertainty. The paper presents social, economic, organizational and moral reasons that increases social and ethical context of modern business. It presents that the modern model of management should be based on three dimensions: (1) traditional-technical and economic, (2) social-political and (3) ethical.

**Key words:** *corporate social responsibility, business ethic, modern management*