

WSPÓŁCZESNE PROBLEMY ZARZĄDZANIA W ŚWIETLE NURTU BEHAWIORALNEGO W NAUKACH EKONOMICZNYCH

Andrzej TUBIELEWICZ, Katarzyna TUBIELEWICZ

Streszczenie: Nowy sposób myślenia i podejścia do tematyki zarządzania w warunkach kształtowania się wysoce zmiennego konkurencyjnego środowiska biznesowego zdeterminowanego przez społeczeństwo wiedzy i informacji. Rośnie znaczenie potencjału społecznego firmy w kreowaniu wartości i konkurencyjności firmy. Biznes rozpatrywany jest w kontekście zarówno zachowań, oczekiwań ludzkich i wpływu na całą społeczność. Nauki o zarządzaniu jako funkcji społecznej wspiera podejście behawioralne w ekonomii powiązane z metodyką badań psychologicznych i socjologicznych. Konsekwencje powiązania podstaw zarządzania z ekonomią behawioralną i społeczną jest popularyzacja w zarządzaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności, tworzenie wartości ekonomiczno – społecznej oraz transformacji zasobów ludzkich w kapitał intelektualny.

Słowa kluczowe: zarządzanie, ekonomia behawioralna, kapitał ludzki, społeczna odpowiedzialność biznesu, wartość wspólna

1. Determinanty systemu zarządzania

We współczesnym świecie aktywność przedsiębiorstw, ich uwarunkowania społeczne i biznesowe stoją w obliczu wyzwań zrównoważonej przyszłości, nowej generacji technologii, społeczeństwa wiedzy i informacji jak i coraz bardziej złożonego konkurencyjnego, dynamicznego społeczno – ekonomicznego środowiska biznesowego. Tendencje te prowadzić będą do coraz głębszych, radykalnych zmian zarówno w ich otoczeniu społecznym, gospodarczym i politycznym. Zmiany te charakteryzują się nie tylko zawrotnym tempem, złożonością i burzliwością, ale także lawinowo narastającą niepewnością. U ich źródła powodujących brak stabilności środowiska biznesowego i jego otoczenia społecznego leży niezwykle tempo innowacyjności technologicznej oraz przeobrażeń w strukturach środowiska pracy, zarówno rynku pracy jak i zatrudnienia. Burzliwość otoczenia wywołuje powszechną nietrwałość zjawisk w środowisku biznesowym przemieniające ambicje, aspiracje, nowe potrzeby ludzi, zmienia się model konsumpcji, dynamizują się relacje międzyludzkie. Przekształcenia te określają najważniejsze uwarunkowania funkcji i stylów życiowych niezbędnych do przetrwania, przedsiębiorczości rozwoju i innowacyjności współczesnych organizacji gospodarczych. Wpływ na te zmiany będzie posiadać również krystalizowanie się nowej osobowości społeczeństwa w postaci społeczeństwa niepewności, społeczeństwa uczącego się, społeczeństwa informacyjnego oraz społeczeństwa dobrobytu (marzeń). Członkowie tych humanistycznych społeczeństw dążyć będą do uświadomienia sobie znaczenia kwestii życia, pragnień dostatku, zachowań, zaangażowania, rozwoju czy ekologii. Dopiero zrozumienie tych pojęć pozwoli na zdefiniowanie celów współczesnego przedsiębiorstwa jak i koncepcji „przedsiębiorstwa jutra” czy takich pojęć jak: proces, produkt, rynek czy interesariusze biznesowi i społeczni.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnego złożonego konkurencyjnego, zmieniającego się społecznego, gospodarczego, politycznego oraz

ekologicznego środowiska biznesowego wymaga nie tylko samego zrozumienia przez menagerów jak i całej społeczności przedsiębiorstwa konsekwencji działań sił generujących tempo zmian, ich zakres i charakter, a także zmiany światopoglądu na temat racji bytu firmy i znaczenia budowy jej potencjału społecznego oraz wpływu na standardy życia społeczeństwa.

Skuteczne zarządzanie stanowi sumę wiedzy i wysiłków podejmowanych przez cały zespół inteligentnych pracowników społeczeństwa wiedzy, kompetencji i informacji budujących nową, zrównoważoną innowacyjną organizację o wyjątkowym potencjale biznesowym zdolną do uczenia się, tworzenia i wszechstronnego wykorzystywania kapitału ludzkiego (intelektualnego). Przeżycie tak skonstruowanej organizacji uwarunkowane jest otwarciem na nowe wyzwania, pomysły, przedsięwzięcia, zdolnością do permanentnej zmiany i innowacji. Niezbędne staje się gwarantowanie pracownikom możliwości pełnego, stałego doskonalenia się, nieograniczonego wykorzystywania ich energii, talentów, wiedzy, umiejętności i kompetencji. Ponadto konieczne jest zrozumienie przez menadżerów, że chcąc osiągnąć sukces i ekspansję rynkową zarządzanie musi być ukierunkowane na transformację zasobów ludzkich na kapitał ludzki odgrywający kluczową rolę w kreowaniu wartości oraz określaniu pozycji konkurencyjnej firmy [4, s. 14]

Wartości niematerialne stają się dla współczesnych przedsiębiorstw równie ważnym, a nawet najważniejszym czynnikiem produkcji niż materialne zasoby. Stanowią one jedno z podstawowych źródeł dochodu zarówno dla pracowników (właścicieli kapitału intelektualnego) jak i dla innych interesariuszy korzystających na określonych warunkach z tego kapitału.

Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa opartego na wiedzy zmieniają się sposoby i narzędzia w procesie zarządzania kapitałem ludzkim. Menadżerowie muszą stwarzać pracownikom odpowiednie, stymulujące warunki do samokształcenia jednocześnie wspierając ich do osiągania jak najlepszych wyników oraz wprowadzać bodźce do poszukiwania tego, czego potrzebują do doskonalenia i pełnego rozwoju [6, s. 240]. Jednocześnie powinni tak kierować tym kapitałem, aby umożliwiać przedsiębiorstwu dostosowanie jego do wspomnianych zmian otoczenia i warunków wewnętrznych oraz poszukiwania rzeczywiście atrakcyjnych dla niego szans i wykorzystywania społecznego potencjału kompetencyjnego (talentów) każdego pracownika [4, s. 55].

Realizacja tych kierunków tworzenia i wykorzystywania kapitału ludzkiego (wiedzy, intelektu, talentów) wymaga równoległe uczenia pracowników jak być kreatywnym, asertywnym, empatycznym i zdobywać zaufanie innych. Każdy członek organizacji musi umieć wydobyć z siebie i wykorzystać swój potencjał intelektualny dla przekształcenia społecznych potrzeb w szansę dla aktywności [19]. Wiąże się to także z integrowaniem kapitału społecznego przedsiębiorstwa ze społecznością otoczenia (w tym poprzez powiązania strukturalne) i uzyskaniem silnego poparcia ze strony tej społeczności dla strategii, celów, misji i wizji przedsiębiorstwa [10, s. 290].

Jednocześnie w nauce o zarządzaniu obserwujemy wzrost zainteresowania społeczną sferą przedsiębiorstwa (zarządzanie jako funkcja społeczna) odpowiedzialności za osiągnięte cele, wyniki oraz wywieranie wpływu na ludzi, środowisko i całą społeczność. Biznes rozpatrywany jest w kontekście zarówno zachowań, oczekiwań, doświadczeń ludzkich jak i dobrobytu społecznego i tworzenie wartości dla społeczeństwa. Bada się wpływ przedsiębiorstwa na efekty wpływające na jakość życia w aspekcie fizycznym, ludzkim, społecznym i ekologicznym. Tematyka ta coraz silniej wspierana podejściem behawioralnym w badaniach ekonomicznych. Łączy ono ekonomiczną wiedzę teoretyczną zarówno w ujęciu makro jak i mikroekonomicznym z metodyką badań psychologicznych i

socjologicznych nad zachowaniami społecznymi jak i poszczególnych ludzi. Konsekwencją powiązania współczesnego podejścia do zarządzania jako społecznej sztuki wyzwolonej [2, s. 7-29] z behawioralnym i społecznym nurtem ekonomii są nowe koncepcje szkół biznesu obejmujące:

- zarządzanie transformacją zasobów ludzkich w kapitał ludzki (intelektualny);
- koncepcję społecznej odpowiedzialności organizacji (biznesu) zintegrowane ze zrównoważonym rozwojem;
- koncepcję tworzenia wartości ekonomiczno – społecznej (wspólnej wartości).

2. Ekonomia behawioralna

Współczesna ekonomia jako nauka zajmująca się badaniem ludzkiego postępowania i stosunków oraz problemami działalności związanej z zaspakajaniem potrzeb człowieka przy ograniczoności środków (które mogą mieć alternatywne zastosowanie) współcześnie zmienia swoje zainteresowanie i ukierunkowania badawcze z tzw. głównego nurtu wywodzące się z neoklasycznej szkoły w stronę nurtu behawioralnego. Odchodzi od stosowanych przez podejście neoklasyczne uproszczonych założeń dotyczących motywów ludzkiego działania charakteryzujących się egoizmem interesu, dążeniem do maksymalnej użyteczności i racjonalnym postępowaniem. Wraz z nieustającymi zmianami procesów gospodarczych i społecznych coraz częściej stosuje się do badania zagadnień ekonomicznych narzędzia wywodzące się z psychologii zachowań człowieka oraz wpływu relacji między ludźmi. Praktykowane są badania dotyczące funkcjonowania człowieka w sytuacjach społecznych, relacji jednostki z innymi ludźmi oraz ich wpływu na zachowania, postawy, przekonania. Uwzględniają one procesy spostrzegania, uwagi, uczenia się, emocji, stresu czy agresji. Uczą też jak zmienić sposób zachowania się ludzi w stosunku do siebie wzajemnie oraz jaki wpływ wywiera grupa na będące jej członkami jednostki [1, s. 209]. Takie podejście do zachowań człowieka w organizacji reprezentuje ekonomia behawioralna stanowiąca coraz ważniejszy przedmiot badań w głównym nurcie badań ekonomicznych. Jest to nauka o człowieku, który niekiedy kieruje się emocjami często popełnia błędy i ma problemy z samokontrolą. Łączy ona wiedzę teoretyczną i dokonania ekonomiczne z metodyką badań psychologicznych nad zachowaniem się ludzi ścieżkami decyzyjnymi i ich uwarunkowaniami. Zwraca uwagę że to człowiek kieruje się uczuciami, nastrojem, emocjami czy wręcz instynktami. Dlatego też często określa się ją jako „ekonomię bardziej ludzką”. Ekonomia behawioralna próbuje poznać, zrozumieć i opisać mechanizmy motywujące i napędzające zachowania i skłaniające ludzi do podejmowania określonych decyzji (tab. 1). Analizuje odstępstwa od zachowania racjonalnego (które leży u podstaw ekonomii klasycznej - ludzie w sposób racjonalny maksymalizują własne korzyści), stwierdza, że ludzie mogą podejmować decyzje niekoniecznie zapewniające najwyższy zysk. Dzieje się tak najczęściej wówczas, kiedy te decyzje przynoszą im inne korzyści, względnie gdy występują ograniczone zdolności postrzegania, niepełność wiedzy czy subiektywne odczucia. W tej sytuacji zamiast poszukiwać najlepszego rozwiązania starają się znaleźć możliwie dobre wyjście w niedoskonałym świecie. Przyjmują więc rozwiązania, które są wystarczająco dobre, chociaż nie w pełni racjonalne. Są to tzw. „rozwiązania satysfakcjonujące”, co oznacza, że człowiek nie zawsze szuka optymalnych rozwiązań i też zazwyczaj aż tak bardzo o nie się nie stara [21, s. 99]. Takie podejście wprowadza do ekonomii podejście ograniczonej racjonalności bazujące na psychologicznych podstawach zachowań ludzkich. Wywołuje to także najwięcej problemów w ekonomicznej interpretacji zachowań człowieka. Zachowań ludzkich nie da się analizować bez zrozumienia

czynników na nie wpływających i kształtujących takich jak: emocje, wartości, instynkty i inne subiektywne odczucia, normy etyczne, kultura, potrzeba własnej godności itp. Oddziałują one na sposób myślenia, świadomość, szacunek, lojalność pracowników, klientów i innych interesariuszy, jak również na ocenę przez nich różnych opcji i przedsięwzięć w sferach życia biznesowego i społecznego.

Tab. 1. Modelowe zachowania człowieka w organizacji

Lp.	Charakterystyka zachowań człowieka w organizacji
1.	Zachowania dowodzące przyjaznego stosunku, wzajemnego zaufania, szacunku i ciepła.
2.	Zachowania organizujące i definiujące zależności czy role ustalające dobrze zdefiniowane wzorce organizacyjne, kanały komunikacji, sposoby wykonywania pracy.
3.	Zachowania motywujące grupę do większej aktywności przez podkreślanie misji, która ma być wypełniona, czy też pracy, która ma być wykonana.
4.	Zachowania uświadamiające społeczne związki i naciski wywierane wewnątrz grupy lub pochodzące spoza jej wnętrza.
5.	Zachowania świadczące o przywiązywaniu wagi przede wszystkim do związków interpersonalnych i nawiązywaniu satysfakcjonujących kontaktów.
6.	Zachowania związane z poczuciem przynależności do grupy, potrzeba afiliacji z wrażliwością społeczną.
7.	Zachowania polegające na inicjowaniu działań związanych z dążeniem do osiągnięcia celów osobistych i umożliwieniem bezpośredniego zaspokajania potrzeb.
8.	Zachowania człowieka jako żywej istoty społecznej, a jego świadomość i wartości kształtują się w kontekście społecznym.
9.	Zachowania motywujące do uczenia się, rozwoju talentu, podnoszenia jakości pracy, kreatywności, zdolności do tworzenia nowych wartości i wzmacniające aktywność i produktywność.

Źródło: opracowanie na podstawie: Zachowania człowieka w organizacji. Praca zespołowa, PWN, Warszawa 1983, s.76.

Nurt behawioralny rozpatruje zjawiska gospodarcze na podstawie łączenia czynników natury ekonomicznej, psychologicznej i socjologicznej ze społeczną naturą ludzką. Stawia człowieka w centrum stosunków ekonomicznych oraz przenosi wartości ogólnoludzkie na zachowania przedsiębiorstw i ich pracowników. Wzbogaca też wiedzę dotyczącą mechanizmów podejmowania wyborów i procesów decyzyjnych oraz ogólnej efektywności gospodarowania. Ukazuje też istotne znaczenie wpływu kultury i ludzkich wartości na wybory ekonomiczne i budowanie ładu społecznego działalności biznesowej[7, s. 15-25].

Podkreśla znaczenie wartości kultury w postępowaniu i zachowaniu ludzi. Człowiek idzie za wartościami moralnymi, a kultura kształtuje sposób myślenia. Zgodnie z tymi wartościami człowiek zachowuje się etycznie, uczciwie, odpowiedzialnie i sprawiedliwie, co jest niezbędne do normalnego jego funkcjonowania w relacjach międzyludzkich. Wartości będące główną siłą ludzkich wyborów to cele, ku którym ludzie dążą, to reguły wyznaczające sposób właściwego postępowania. Stanowią one powinny motywujący czynnik sterujący zachowaniami człowieka. Ekonomia behawioralna badając zachowania człowieka w życiu społeczno – gospodarczym zwraca uwagę na zróżnicowanie tych zachowań, które powoduje, że ludzie czasami odchodzą od tego właściwego postępowania, często nie działając zgodnie z prawidłowościami życia społecznego, a egoizm czasami przewyższa altruizm. Ta teoria ekonomiczna mówi, że wykorzystanie nauk psychologicznych w zakresie zachowania człowieka w organizacji może w wielu sytuacjach pomóc ludziom podejmować lepsze decyzje od satysfakcjonujących.

Behawioryzm bowiem poprzez analizę ludzkich zachowań i wykorzystanie nauk psychologicznych i socjologicznych może prowadzić do bardziej efektywnych i społecznie akceptowalnych metod zarządzania.

3. Ekonomia społeczna

W nurcie rozważań prowadzonych przez współczesne nauki ekonomiczne coraz ważniejszą pozycję zajmuje także problematyka organizacji społeczeństwa, jej uwarunkowania, zmiany w postawach społecznych i instytucjach, które tworzą obraz społeczności ludzkiej oraz formach więzi międzyludzkich. Cel biznesu rozpatrywany jest w kontekście dobrobytu społecznego, a wartość jest tworzona dla społeczeństwa. W tym świetle przedsiębiorstwa występują jako organy społeczeństwa i istnieją by wypełniać konkretny społeczny cel oraz zaspokoić określone potrzeby społeczeństwa, grupy lub jednostki [3, s. 177]. Coraz popularniejsze wśród praktyków i teoretyków zarządzania staje się pojęcie kapitału społecznego i kapitału ludzkiego, których źródła tkwią w strukturze i treści stosunków społecznych [11, s. 65]. Bada się kształtowanie organizacji wiedzy w społeczeństwie informacyjnym oraz znaczenie rozwoju potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstw. Problematyka ta znajduje odzwierciedlenie w tematyce badawczej ekonomii społecznej nastawionej na studiowanie procesów społecznych, grupowych (zespołowych) i interpersonalnych oraz determinantów wzajemnie oddziaływujących na siebie czynników przyczynowych związanych z dynamiką grupy. Ten nurt ekonomiczny prowadzi badania z zakresu funkcjonowania człowieka w sytuacjach społecznych, relacji jednostki z innymi ludźmi oraz ich wpływu na jej zachowania, postawy, postępowania i przekonania.

Omawiana tematyka ekonomii społecznej wraz z traktowaniem przedsiębiorstwa jako środowiska społecznego tworzy naukowe podstawy, możliwości oraz narzędzia pozwalające na modyfikację i udoskonalenie czynników społecznych technologii zarządzania (technologii społecznej) [1, s. 209]. Podkreśla ona znaczenie pracy zespołowej oraz kultury przedsiębiorstwa i zwraca uwagę na wymiar etyczny relacji społecznych.

Ludzie są istotami społecznymi i w ich naturze leży skupianie się w grupie, życie w grupie i działanie grupowe, a występujące w tych ramach procesy interpersonalne wpływają na charakter motywacji jednostki, postrzeganie, uczenie się, jak również na relacje wobec czynników środowiskowych i strukturalnych [21]. Życie społeczne przedstawia się jako nieprzerwany powiązany ciąg zjawisk codziennego świadomego bytu indywidualnego, prywatnego, zespołowego trwale zakorzenionego w społeczeństwie. Także świadomość człowieka kształtuje się w skali społecznej. Natomiast gospodarka stanowi publiczny wyraz życia społecznego i jest jemu podporządkowana, a spoiwem społeczeństwa są cechy i stosunki pomiędzy uczestnikami grup czyli związki wewnątrzgrupowe, które powinny się charakteryzować pełnym uczestnictwem, zaangażowaniem, zainteresowaniem i komunikowaniem członków grupy. Cechy te charakteryzują występujące w grupie interakcje, przy czym zachowania charakteryzują grupę jako całość. Wspominanie badania zwracają też uwagę na oddziaływanie kultury zarówno na zachowania grupy jak i jednostek stwierdzając, że to ludzkie wartości kształtują się pod jej wpływem. Dlatego też należy brać pod uwagę aspekty oddziaływania kultury na zachowania jednostek i grup oraz na racjonalność ich działania.

Współczesne skuteczne organizacje społeczne opierają się na wiedzy i umiejętnościach ich uczestników. Sukces organizacji jako instytucji opartej na ludziach zależy od unikatowych cech jakie mają ludzie – umiejętności myślenia, rozpoznawania sytuacji

nieciągłości i definiowania problemów, a także tworzenia i opracowywania całkowicie nowych rozwiązań w przedsiębiorstwie. Istotny jest poziom postawy zaangażowania i czynniki ją kształtujące. W zaangażowaniu ludzie wyrażają siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie. Zaangażowanie te można przenieść na życie społeczne i organizacyjne (tab. 2).

Tab. 2. Wybrane problemy ekonomii społecznej w problematyce organizacji

Lp.	Charakterystyka wybranych problemów ekonomii społecznej w organizacji
1.	Społeczeństwo charakteryzuje się jako zbiorowość zorganizowana o znacznym stopniu odrębności i złożoności oraz podziałem pracy, normami, standardami, wzorcami postępowania.
2.	Przy badaniu zjawisk gospodarczych należy uwzględniać warunki socjalne, społeczne i kulturowe i ich ekonomiczne odzwierciedlenie.
3.	Interpretacja ludzkich zachowań nigdy nie jest wyciąganiem prostych wniosków z jednoznacznych faktów, gdyż ludzka natura jest bardzo złożona i zróżnicowana.
4.	Procesy gospodarcze są warunkowane motywacją jednostek. Jednak indywidualna świadomość kształtuje się i formuluje w kontekście społecznym
5.	Badając naukowo gospodarkę nie da się uniknąć jej użyteczności, gdyż trzeba się odnieść do kultury, jej systemu wartości oraz warunków społecznych.
6.	Czynniki pozaracjonalne mają wpływ na szeroko pojęte działania ludzkie, dlatego należy je uwzględnić w badaniach nad gospodarką i gospodarowaniem pamiętając, że gospodarka jest zakorzeniona w społeczeństwie, a prawdziwe wartości pochodzą z życia społecznego.
7.	Badania prowadzone na gruncie nauk ekonomicznych powinny opierać się na metodach jakościowych uwzględniających zachowania ludzkie i uwarunkowania życia społecznego i kulturowego i ich wpływ na procesy gospodarcze.
8.	Należy dążyć do łączenia skuteczności działania organizacji wymiarze ekonomicznym jej wymiarem społecznym i etycznym. Przedsiębiorstwa bowiem są organami społeczeństwa.
9.	Istotnym problemem wpływającym na rozwój przedsiębiorstw, ich pracowników i społeczności jest model zachowań społeczeństw i pojedynczych osób oraz możliwości jego zmiany w celu realizacji ważnych celów społecznych. Przedsiębiorstwo wypełnia cel społeczny i zaspakaja społeczne potrzeby

Źródło: Opracowanie na podstawie: Drucker P.F.: Myśli Przewodnie Druckera. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002, s.31.

Przedsiębiorstwo nie tylko musi być ściśle związane ze swoim środowiskiem społecznym ale także budować wspólnotę społeczności wokół firmy. Skupia ona bardzo wielu ludzi determinujących samookreślenie firmy oraz określa w jaki sposób wypełnia podstawowe społeczne i biznesowe zadania. Tworzenie społeczności wokół firmy bazuje na dążeniach do integracji społecznej potrzebnej zarówno przedsiębiorstwu jak i społeczeństwu (integracja społeczeństwa organizacji) [1,s.476] oraz społecznym charakterze człowieka. U podstaw kształtowania się takiej społeczności znajdują się zarówno potrzeba współpracy i kontaktów społecznych jak i interesy biznesu. Te potrzeby wskazują na to że:

- ludzie czują się ściśle związani wspólnymi celami, wartościami z innymi osobami o podobnych lub uzupełniających się poglądach i potrzebach (relacje osobiste);
- aby zbudować i utrzymać silną społeczność wokół firmy trzeba zrozumieć indywidualne i społeczne interesy, potrzeby jej członków i starać się jak tylko to możliwe wspierać je oraz wzmacniać działania na rzecz zaangażowania w tworzenie wspólnoty;
- właściwe doświadczenia wspólnoty i jej postulaty oraz spójność działalności przedsiębiorstwa stanowić powinny centralny element jego biznesu;

- ludzie przyłączają się do społeczności aby nawiązać nowe, różnorodne relacje jak i uczestniczyć w przedsięwzięciach wartych ich zaangażowania;
- silna wspólnota społeczności buduje fundamenty swojej kultury umożliwiając odgrywanie ważnych, wartościowych ról wszystkim swoim członkom.

4. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest to koncepcja poprzez którą firmy integrują kwestie społeczne i środowiskowe z działalnością biznesową. Odpowiedzialne podejście w działalności gospodarczej objawia się sposobem podejmowania decyzji i działania, który jest pożądanym przez społeczeństwo. Oznacza to że CSR jest także silnie ukierunkowane na aktywne działanie wobec interesariuszy zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, w tym lokalnych. Wymaga to wytworzenia równowagi między celami finansowymi, społecznymi i ekologicznymi oraz odpowiedzialności zewnętrznej jak i wewnętrznej. Zakłada się, że CSR stanowi podstawę silniejszego i prężniejszego przedsiębiorstwa, które cechować się będzie wyższymi zyskami i niższą niepewnością. Wdrażanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu ma także bezpośredni korzystny wpływ na *image* przedsiębiorstwa i jego pozycji na rynku. Firmy te przyciągają nie tylko klientów, ale też inwestorów. CSR to nie wyłącznie działanie wizerunkowe, ale część strategii biznesowych, na które przeznaczają się coraz więcej zasobów finansowych, jak i ludzkich [14, s.109-118]. Jej realizacja wywiera widoczny wpływ na otoczenie biznesowe, relacje społeczne i regulacje międzynarodowe (tab. 3).

Tab.3. Odpowiedzialny biznes CSR i CSV

Charakterystyka idei CSR	Charakterystyka idei CSV
<ul style="list-style-type: none"> – koncentrowanie się na odpowiedzialności; – wartość – czynienie dobra; – postawa obywatelska – filantropia, zrównoważony rozwój; – plan działania określony przez informacje zewnętrzne i osobiste preferencje; – efekty – ograniczone przez negatywny wpływ firmy na środowisko, społeczność oraz budżet; – cel – maksymalizacja zysku i sprzedaży poprzez integrację ze strategiami biznesowymi; – inwestowanie w etykę jest korzystne dla przedsiębiorstwa. 	<ul style="list-style-type: none"> – koncentrowanie się na wspólnej wartości; – wartość – gospodarka i społeczeństwo korzyści w stosunku do kosztów; – wytwarzanie wartości przez firmę wspólnie z lokalną społecznością – nierozwiązalne powiązanie z konkurencją i zyskiem; – plan działania – właściwy dla danej firmy i wypływa z jej wewnętrznych potrzeb. Pociąga za sobą rekonstrukcję całego budżetu firmy; – ujęcie celu społecznego jako części misji firmy i tworzenia wartości; – wspieranie działań społecznych w strategii firmy.

Źródło: opracowanie na podstawie A.K. Koźmiński: Zarządzanie w warunkach niepewności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 51-60.

Te cechy CSR znajdują wyraz w pozytywnym wpływie na społeczeństwo i zysk (*HIP-Human Impact and Profit*). Społeczna odpowiedzialność biznesu jest również często wiązana z zrównoważonym rozwojem kojarzy się ona z łączeniem obszarów: ekologicznego, społecznego i gospodarczego. Uwidacznianie w CSR perspektywy zrównoważonego rozwoju daje szersze możliwości identyfikacji oraz opracowania przyczyn źródłowych obecnego nierównoważonego, nieodpowiedzialnego działania

biznesowego, szkodliwego zarówno dla środowiska naturalnego jak i społeczeństwa (tab. 4).

Tab. 4. Odpowiedzialny biznes

Odpowiedzialny biznes – Standardy, Wytyczne, Dokumenty	
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i> Społeczna Odpowiedzialność Biznesu
CSV	<i>Creating Shared Value</i> Tworzenie Wspólnej Wartości
RBC/ OECD	<i>Responsible Business Conduct (OECD)</i> Odpowiedzialne prowadzenie Biznesu
SDG /UN	<i>Sustainable Development Goals ONZ</i>
GRI	<i>Sustainability Reporting Standard</i> Przekazywanie Informacji o Zrównoważonym Rozwoju
Dyrektywa 2014/95/UE	Dyrektywa w sprawie ujawniania informacji niefinansowych dotyczących różnorodności
BHR GP/ UN	<i>UN Guiding Principles on Business and Human Right</i> Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka
ISD 26000	Międzynarodowe Normy Dotyczące Odpowiedzialności Społecznej. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna
CE Economy	<i>Circular Economy</i> Gospodarka o obiegu zamkniętym
Strategia CSR /UE	Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Idea biznesu społecznie odpowiedzialnego zawiera interesującą tematykę:

1. CSR promuje inwestowanie z misją MRI (*Mission Related Investing*) zrównoważone i odpowiedzialne. Służą temu między innymi tzw. Zielone Obligacje przy pomocy których można inwestować w bardziej zrównoważone uprawy, wydajniejsze zużycie wody i innych zasobów, przyjazniejsze dla środowiska źródła energii oraz przedsięwzięcia zmniejszające zanieczyszczenia środowiska (technologie przyjazne środowisku). Takie podejście przyczynia się do transformacji przestarzałego modelu przemysłowego bazującego na łańcuchu działań: bierzemy – tworzymy – wykorzystujemy – marnujemy w kierunku nowego łańcucha charakteryzującego się działaniami: pożyczamy (ograniczamy, odnawiamy zasoby) – tworzymy (produkty przyjazne środowisku) – udoskonalamy (wprowadzamy innowacje) – odnawiamy (przedłużamy cykl życia produktu) – zwracamy (korzystamy z recyklingu, ponownie tworzymy względnie wykorzystujemy na nowo).
2. Jedną z dróg do transformacji modelu biznesu stanowi koncepcja ekonomii współdziałania (*sharing economy*) postulująca wykorzystywanie posiadanych zasobów zamiast bezustannego inwestowania w nowe, względnie lepsze ich wykorzystywanie. Ekonomia współdziałania powiązana jest z pojęciem gospodarki o obiegu zamkniętym (*circular economy*) odnoszącej się do oszczędnego wykorzystywania dóbr, surowców, wody i energii jak i czasu na drodze działań legislacyjnych, technologicznych, edukacyjnych skierowanych na ograniczenie składowania odpadów, zwiększenie poziomu ich recyklingu i zmniejszenie ich

wytwarzania (oszczędne życie). Przeciwstawia się ona krótkotrwałości używanych urządzeń i sprzętu na rzecz produktów trwalszych.

3. Istotną treścią społecznej odpowiedzialności biznesu jest postępowanie organizacji jej kierownictwa i pracowników zgodnie z obowiązującą etyką zawodową – zasadami moralnymi. Tworzony jest w ten sposób etyczny wizerunek firmy i jej reputacja w otoczeniu. Dotyczy to wypełniania obowiązków i zobowiązań w stosunku do udziałowców, odbiorców, klientów, kontrahentów, partnerów, pracowników i otoczenia, w którym działa firma. Oznacza to, że jej działalność oparta na wartościach moralnych jest i będzie zorientowana na zaspokojenie potrzeb konsumentów, organizacji i całych społeczności zapewniając przy tym uczciwe relacje między ludźmi tworzącymi biznes. Takie odpowiedzialne podejście do biznesu zgodne z zasadami sprawiedliwości, przyzwoitości, moralności, solidarności, współodczuwania (empatii) wpisane jest w założenia CSR. Trzeba też pamiętać, że w biznesie ludzie współpracują z ludźmi, a nie z pracownikami, klientami, udziałowcami itp. i że dobre relacje między nimi umożliwiają prowadzenie autentycznego dialogu, rozwoju nowych idei, tworzenia pozytywnej atmosfery, rozwijanie kreatywnej współzależności i współpracy opartej na dobrej woli oraz osiąganie lepszych rezultatów i współtworzenie wspólnej wartości.
4. Charakter życia społecznego budowany jest na współdziałaniu świadomych swoich wartości podmiotów i posiada silny wymiar ludzki i kulturowy. Rozpowszechnienie i spopularyzowanie zadań, celów, zasad i standardów społecznej odpowiedzialności biznesu powoduje, że w odczuciu publicznym rośnie rola biznesowej etyki zawodowej i coraz większą akceptację zyskuje pogląd, że inwestowanie w etykę jest korzystne dla przedsiębiorstwa, nie tylko w aspekcie akceptacji społecznej, ale także staje się drogą prowadzącą przedsiębiorstwo w kierunku przetrwania i rozwoju.

Ponadto charakteryzuje się realizowaniem inicjatyw takich jak:

- przyjęcie współodpowiedzialności za drugiego człowieka, jego zdrowie i bezpieczeństwo życia, środowisko w którym żyjemy;
- formułowanie celów biznesowych w kontekście dobrobytu społecznego, tworzenie wartości dla społeczeństwa oraz uwarunkowań ekologicznych;
- wzrastające znaczenie zarządzaniu i efektywności przedsięwzięć biznesowych problematyki społecznej (społeczeństwa wiedzy i informacji), a zwłaszcza zachowań i oczekiwań klientów;
- odnoszenie się do świata organizacji, jego wymiaru ludzkiego, kulturowego i środowiskowego, a więc do szeroko rozumianego życia i dobrobytu społecznego poprzez integrację i dbanie o środowisko przyrodnicze, społeczne, kulturalne i ekonomiczne;
- zaangażowanie w życie społeczne, współpraca z władzami lokalnymi i organizacjami pozarządowymi, aktywny udział w lokalnych inicjatywach wspierania przedsięwzięć, które służą rozwojowi edukacji, kultury, ekologii, oszczędności energii i zasobów;
- prowadzenie zintegrowanej ekologicznie polityki produktowej, usługowej i procesowej poprzez ustawiczne modernizowanie i rozwijanie technologii i produkcji przyjaznych środowisku naturalnemu i minimalizujących negatywny ich wpływ na życie mieszkańców;
- zmianie sposobu myślenia o biznesie, włączając idee społecznej odpowiedzialności do strategii przedsiębiorstwa, jego misji, wizji i celów oraz trwale osadzenie celów społecznych w kulturze organizacyjnej i zapewnienie ich powszechnej akceptacji;

- prowadzenie odpowiedzialnych zrównoważonych inwestycji oraz wprowadzanie innowacji proekologicznych i współdziałanie w realizacji inwestycyjnych przedsięwzięć infrastrukturalnych służących poprawie środowiska naturalnego i dobrostanu społeczności lokalnej;
- stosowanie zarządzania dynamicznego ukierunkowanego na tworzenie wartości dla biznesu, społeczeństwa, którego cechami są: zdolność do efektywnego zaspokajania ludzkich potrzeb i życzeń, konkurencyjność, elastyczność i adaptacyjność;
- przestrzeganie transparentności działań wszystkich uczestników biznesu i rynku wedle ściśle określonych reguł jak: prawa człowieka, stosowanie prawnych i etycznych norm i standardów zasad moralnych (norm społecznych) oraz dbałość o interesy wszystkich interesariuszy (*stakeholders*) w tym postępowanie uczciwe i sprawiedliwe w stosunku do interesariuszy wewnętrznych.

5. Tworzenie wartości społeczno-ekonomicznej

Rozwinięciem i modyfikacją idei społecznej odpowiedzialności biznesu jest koncepcja tworzenia wartości dla biznesu i społeczeństwa CSV (*Creating Shared Value*). Tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej C.S.V (wartości wspólnej- *Shared Value*), czyli dążenie do osiągania sukcesów finansowych w sposób przynoszący również korzyści społeczne ukierunkowane jest na generowanie wartości poprzez mobilizowanie aktywności zarówno procesów gospodarczych jak i społecznych. Doceniając w szerokim zakresie problematykę postępu społecznego i jego potrzeb ściśle wiąże ją ze stosowanymi w przedsiębiorstwie podstawowymi zasadami gospodarności. Koncepcja C.S.V obejmuje kompleksowe działania na rzecz poprawy warunków otoczenia społecznego (społeczności lokalnej) i środowiska naturalnego przy jednoczesnej trosce o interes biznesowy firmy i wzrost jej konkurencyjności. Ideą przewodnią jest założenie że wytwarzanie wartości wspólnej i działania na rzecz dobra społecznego powinno przyczyniać się do najefektywniejszego mobilizowania zasobów przedsiębiorstwa pozwalającego na powiększenie wartości użytkowej jego produktów i usług, podniesienie ich konkurencyjności, jak i wykorzystanie lepszego obrazu firmy w oczach klientów i innych interesariuszy [13, s. 24-45]. Wkład przedsiębiorstwa na rzecz dobra wspólnego następuje poprzez rozwiązywanie szerszych problemów społecznych, w tym socjalnych wraz z realizacją programów związanych z odpowiedzialnością społeczną oraz ich efektywnością (obejmującą też zasady, procesy, politykę i społeczną reakcję) [17, s. 116]. W tym ujęciu niezbędne jest kierowanie się regułami i podstawowymi wartościami kultury organizacyjnej. Wpływają one bezpośrednio na charakter działalności gospodarczej, przebieg i efektywność transakcji, ryzyko prowadzonych operacji, a ostatecznie na strukturę biznesu, pomyślność społeczności lokalnej, rozwój i cechy charakteryzujące dane otoczenie przedsiębiorstwa [8, s. 99].

Tworzenie wartości wspólnej dla biznesu i społeczeństwa we współczesnym otoczeniu rynkowym i środowiskowym przedsiębiorstwa kryje w sobie duże możliwości przyspieszenia budowy jego potencjału wzrostowego i przełożenia go na szybką poprawę wyników działalności biznesowej w połączeniu z rozwojem jego potencjału społecznego [18, s. 210-214]. Wynika to ze zrozumienia, że rynki są kształtowane nie tylko przez ekonomiczne, ale przede wszystkim potrzeby społeczne.

Koncepcja CSV opiera się na przekonaniu, że każda organizacja jest w pierwszej kolejności odpowiedzialna przed społeczeństwami, że jej działania powinny leżeć w interesie ludzi oraz że musi funkcjonować jako część lokalnej społeczności, a problemy społeczne dzięki działaniom menadżerów powinny być przekształcane w nowe możliwości

biznesowe [2, s.94]. zwraca także uwagę, że występowanie zbieżności pomiędzy sukcesem firmy a rozwojem społecznym jest coraz bardziej widoczne i że korzyści płynące z kompleksowego, konsekwentnego dbania o dobro wspólne są użyteczne dla współczesnych firm, a wytworzona wartość powinna być rozumiana jako relacja korzyści (użyteczności) do kosztów, a nie jako suma samych korzyści. Dostrzega również, że najbardziej efektywnym sposobem budowania potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa są bliskie więzi łączące biznes ze społeczeństwem i wychodzenie przedsiębiorczości naprzeciw zbiorowym potrzebom i oczekiwaniom i, że każdej organizacji gospodarczej potrzebne jest zaangażowanie w przekształcanie tych potrzeb w szansę dla dobra prosperującego biznesu, zaangażowanie się w realizację wspólnych celów i kultywowanie działań na rzecz wytwarzania wspólnej wartości. Dlatego przedsiębiorstwa powinny uaktywnić swój potencjał w kierunku pilnego rozwiązywania ważnych problemów społecznych i na stałe wpisać CSV w swoją strategię. Wraz z zaaprobowaniem korzyści z wdrażania koncepcji wartości ekonomiczno-społecznej nastąpi wyzwolenie całego zbioru najlepszych praktyk biznesowych mających na celu zaspokojenie potrzeb produktowych i usługowych nowych klientów, zwłaszcza pochodzących ze społeczności lokalnej.

Strategia jest pojmowana jako proces określania układu długookresowych celów i zamierzeń przedsiębiorstwa, nowych atrakcyjnych obszarów aktywności biznesowej, wyboru kierunków działania oraz alokacji zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów. Precyzuje ona w jakiej dziedzinie organizacja działa lub powinna działać. Akcentuje też kontekst czynników zewnętrznych, w tym realną ocenę otoczenia biznesowego i społecznego oraz strony przychodowej i konkurencyjnej modelu CSV i jego wyrazu lokalnego. Mówi, że aby odnieść sukces przedsiębiorstwo musi opracować zdolność wyróżniająca (kluczową kompetencję) i projekt budowy wartości, który zaspokoi potrzeby i oczekiwania zewnętrznych grup interesariuszy zwłaszcza wybranej grupy klientów[5, s.12-17]. Osiąga ono swoją przewagę konkurencyjną odpowiednio konfigurując swój łańcuch wartości, czyli zbiór czynności, które składają się na opracowanie, produkowanie, sprzedawanie, dostarczanie i wspieranie produktów i usług. Do tych wyróżniających zdolności należy skoncentrować się na nowym obszarze działalności jakim jest generowanie wartości społeczno – ekonomicznej drogą zaspokajania potrzeb ludzkich występujących zwłaszcza na obszarach społeczności lokalnej. Potrzeby te wyzwalają potężny potencjał ekonomiczny firmy ukierunkowany na rzecz zdrowia, lepszego odżywiania, użytkowania wody, poprawy warunków mieszkaniowych, pomocy osobom starszym, większego bezpieczeństwa, lepszych warunków pracy jak i ograniczenia degradacji środowiska (tab. 5). Popyt na te potrzeby społeczne obecnie rośnie w szybkim tempie. Otwierają one wraz z rewolucją technologiczną i informatyczną nowe pola i możliwości przedsiębiorczości i innowacyjności. Zmieniają się praktyki społeczne i wymagania ekologiczne.

Możliwości zwiększania wartości ekonomiczno – społecznej generowanej przez przedsiębiorstwo realizujące strategię CV wynikają również z występowania w jego otoczeniu dodatkowych kosztów wewnętrznych i zewnętrznych powodujących negatywne efekty uboczne. Prowadzi to do nowego sposobu postrzegania kosztów i warunków wypracowywania wspólnej wartości. Oceniając wpływ biznesowej koncepcji CSV na wzrost dobrobytu społeczeństwa lokalnego należy też zwrócić uwagę że ubóstwo hamuje popyt na produkty i jest przyczyną degradacji środowiska, chorób i wysokich kosztów ochrony zdrowia. Ważnym zadaniem strategii CSV jest wybór unikalnego pozycjonowania i wyróżniania łańcucha wartości jak i umiejętności zatrzymywania materialnych i niematerialnych korzyści uzyskiwanych z realizacji strategii CSV. Przyjęte rozwiązania

biznesowe powinny prowadzić do uzyskania najwyższych marż w łańcuchu firm, które uczestniczą w wytwarzaniu produktu spełniającego oczekiwania społeczności lokalnej i dostarczaniem go do tej specyficznej grupy odbiorców [9, s. 119]. Opracowując i realizując strategię CSV w aspekcie wdrażania jej najważniejszych zadań biznesowych poprzez koncentrację sił i zasobów na tych działaniach, które przedstawiają potencjalnie najwyższą wartość wspólną, ważne jest rozumienie wyzwań współczesnego świata wymagających od menadżerów nowego sposobu myślenia o biznesie i jego elementarnych podstawach konkurencyjności.

Tab. 5. Obszary problematyki społecznej

lp.	Charakterystyka obszarów problematyki społecznej
1	Wspieranie edukacji, szkolenia wewnętrznego i zewnętrznego, podnoszenie umiejętności. Działanie na rzecz zwiększenia podaży kadr wysokokwalifikowanych w społeczności lokalnej.
2	Definiowanie zasobów ludzkich jako kapitału, a pracowników jako inwestorów.
3	Systemy opieki zdrowotnej, zapobieganie chorobom.
4	Przedsięwzięcia na rzecz ochrony socjalnej, zmniejszenia bezrobocia i zlikwidowanie ubóstwa. Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu oraz aktywizacja społeczności z grupy 55+.
5	Poprawa stopy życiowej społeczności lokalnej i dobrobytu społecznego.
6	Zwiększenie bezpieczeństwa i stabilności życia społeczności lokalnej.
7	Troska o otoczenie, dbałość o środowisko naturalne, gospodarka odpadami
8	Wspieranie przedsiębiorczości społecznej i inicjatyw obywatelskich.
9	Udział w zbiorowych projektach społecznych wspólnie ze wszystkimi graczami lokalnych ekosystemów.
10	Współpraca grup interesów w tworzeniu wartości wspólnej poprzez zaspokajanie potrzeb i pragnień klientów społecznościowych.
11	Wspieranie grup interesariuszy lokalnych w wspólnym nieustannym, kreatywnym działaniu zmotywowanym wartościami społecznymi.
12	Współdziałanie w budowie i wykorzystywaniu zapasów kapitału społecznego. Możliwość wymiany tych aktywów społecznych na zasoby wartościowe dla firmy.

Źródło: opracowanie na podstawie: MBA. Kompendium. Praca Zespołowa Wydawnictwo, Helion Gliwice 2006, s.180.

Tworzenie wartości wspólnej przynosi sukces biznesowy dzięki wykorzystywaniu rozwoju lokalnego w kontekście trzech współczesnych sfer: gospodarczej, społecznej i środowiskowej i poszukiwaniu najbardziej atrakcyjnych dla przedsiębiorstwa nowych, zyskowych obszarów oraz redystrybucji jego działalności na te obszary. Dokonując wyboru między rozwojem działalności tradycyjnej a ekspansją na nowe obszary niezbędna staje się zmiana modelu działalności firmy, a zwłaszcza jego priorytetów. Zastosowanie w praktyce nowego modelu biznesu ukierunkowanego na realizację wartości wspólnej powinno być wsparte możliwie pełnym rozpoznaniem i zdefiniowaniem lokalnych procesów społecznych i poziomu zamożności społeczności. Stanowią one wytyczne dla przyszłościowej miary zwiększania dobrobytu, uwzględniając przy tym wpływ środowiska wiedzy. Tak sformułowany model biznesu sprzężony z sekwencją: wyjątkowa użyteczność, strategiczna cena, docelowy koszt skutkować będzie stworzeniem innowacyjnej wartości. Kluczowym wyzwaniem będzie także edukacja interesariuszy zwłaszcza menadżerów i pracowników, partnerów biznesowych CSV oraz społeczeństwa lokalnego. Kluczem do konkurencyjności w tym modelu jest nowoczesne społeczeństwo oparte na wiedzy charakteryzujące się wysokim poziomem przedsiębiorczości i innowacyjności i większą liczbą osób wykonujących pracę o wysokiej wartości dodanej.

Ważne jest dążenie do sprawiedliwego rozłożenia korzyści na wszystkie grupy społeczne. Model biznesu CSV musi też uwzględnić zasady i sposoby wzajemnego dostosowania i skoordynowania polityki gospodarczej i społecznej. Następuje bowiem coraz silniejsze wzmocnienie zależności pomiędzy własnym sukcesem przedsiębiorstwa a sukcesem lokalnych społeczności a najsilniejszymi konkurentami nie tylko na arenie krajowej ale także międzynarodowej będą te przedsiębiorstwa, które potrafią zapaść korzenie w ważnych dla biznesu obszarach działalności lokalnych społeczeństw. Oznacza to, że biznes w coraz większym stopniu staje się potężną siłą kształującą gospodarkę społeczną i ekologiczną. Obok celów ekonomicznych przedsiębiorstwa w formułowaniu ich misji i wizji równolegle wprowadzane są cele społeczne i ekologiczne, których osiągnięcie jest równie ważne jak wyniki finansowe. Dlatego dzisiaj zysk powiązany z celami społecznymi stanowi ważną formę gospodarki kapitalistycznej (nowej ekonomii), która umożliwia szybszy postęp społeczny i jednocześnie pozwala przedsiębiorstwom na dalszy rozwój i wzrost w nowych, coraz trudniejszych, dynamicznych realiach współczesnego biznesu. Wstępny zarys założeń wdrożenia projektu tworzenia wartości wspólnej (CSV) przedstawiono poniżej.

Tab 6. Założenia wdrożenia projektu CSV w przedsiębiorstwie

Lp.	Etap	Charakterystyka działań
1.	Pozycja przedsiębiorstwa w otoczeniu społecznym	<ol style="list-style-type: none"> 1. Postrzeganie przedsiębiorstwa jako organizacji społecznej 2. Określenie działań zwiększających atrakcyjność otaczającej przedsiębiorstwo społeczności jako środowiska do prowadzenia działalności biznesowej. 3. Budowanie solidnych i trwałych relacji społecznych, które są korzystne dla skutecznego działania przedsiębiorstwa w obszarze CSV. 4. Zdefiniowanie konkretnych potrzeb społecznych, które społeczeństwo chce zaspokoić.
2.	Opracowanie strategii CSV	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzenie do strategii przedsiębiorstwa potrzeb społecznych i sposobu ich zaspokojenia. 2. Trwałe osadzenie celów w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. 3. Określenie w strategii jasnych, mierzalnych, powszechnie akceptowalnych celów społeczno-ekonomicznych. 4. Określenie i oszacowanie korzyści i kosztów (wartości wspólnych) dla biznesu i społeczności z realizacji koncepcji CSV przez przedsiębiorstwo
3.	Przedsięwzięcia realizacyjne celów CSV w przedsiębiorstwie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zintegrowanie projektu CSV z tradycyjną działalnością przedsiębiorstwa. 2. Stworzenie optymalnej struktury organizacyjnej do wdrożenia przedsięwzięć tworzących wartość wspólną. 3. Włączanie pracowników jako głównych interesariuszy wewnętrznych do realizacji projektu CSV. 4. Współtworzenie wartości wspólnej z interesariuszami zewnętrznymi. 5. Powiązanie oceny wyników realizacji projektu CSV z kryteriami kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie (w tym z korzyściami finansowymi).

Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie

Menadżerowie szukając dziś sposobów wyróżnienia się w biznesie coraz częściej zwracają swoją w stronę wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu wymagającej odpowiedzialnego podejścia do biznesu oraz wytworzenia równowagi między celami ekonomicznymi, społecznymi i ekologicznymi. Rozwinięciem i modyfikacją tej idei jest koncepcja biznesowa tworzenia wartości społeczno – ekonomicznej tj. wartości wspólnej (C.S.V). Obejmuje ona kompleksowe działania na rzecz poprawy warunków otoczenia społecznego przy jednoczesnej trosce o interes biznesowy firmy i wzrost jej konkurencyjności. Kluczowa dla sukcesu firmy w tym obszarze biznesu jest transformacja zasobów ludzkich w kapitał ludzki i wola współdziałania wszystkich pracowników w prowadzeniu biznesu społecznie odpowiedzialnego i tworzącego wspólną wartość. W teorii ekonomii idea społecznej odpowiedzialności biznesu i tworzenia wartości ekonomiczno – społecznej znajduje odzwierciedlenie w nurtach behawioralnym i społecznym zajmującym się badaniem zagadnień ekonomicznych na tle problematyki zachowań człowieka oraz wpływu relacji międzyludzkich

Literatura

1. Cartwright D.: Doprowadzenie do zmiany w ludziach, niektóre zastosowania teorii dynamiki grupy (w): Zachowanie człowieka w organizacji, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1983.
2. Drucker P.F.: Myśli Przewodnie Druckera. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.
3. Dziedzictwo Druckera. Red. Naukowa. Pearce C.L., Marciariello J.A., Yamawaki H., Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
4. Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy, pod red. naukową M. Juchniewicz, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
5. Gołębiowski T.: Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola. Wyd. Difin Warszawa 2001.
6. Hagel J., Brown J.S.: Organizacja Jutra, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
7. Komorowski J.: Cele i wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Ujęcie behawioralne. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
8. Komorowski J.: Cele przedsiębiorstwa a rozwój gospodarczy. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
9. Koźmiński A.K.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
10. Kramer M.R., Pfitzer M.W.: Ekosystem wartości wspólnej, Harvard Business Review Polska, Kwiecień 2011.
11. Krupa K.: Teoria zmian organizacyjnych przedsiębiorstw ery informacji (wybrane aspekty i narzędzia) Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2006.
12. MBA. Kompendium praca zespołowa.
13. Porter M.E. Kramer M.R.: Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa. Harvard Business Review, Polska, Kwiecień 2011.
14. Pyszka A.: Społeczna odpowiedzialność innowacji, konieczność czy moda. W Innowacje i zarządzanie i inżynieria produkcji pod red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza, PTZP, Opole 2012.

15. Rudkowska A.: Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie społeczne i rodzinne, (w:) Master of Business Administration, nr 1, 2011.
16. Sadler P.: Jak znaleźć i zatrzymać ludzi najzdolniejszych (w:) Biznes T5, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Biblioteka Gazety Wyborczej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
17. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.: Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
18. Tubielewicz A.: Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
19. Tubielewicz A.: Cele strategiczne przedsiębiorstwa w kontekście jego potencjału społecznego. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017.
20. Wzrost gospodarczy i zatrudnienia w UE. Plan działania na rzecz zrównoważonej przyszłości, Wydawnictwo Wspólnoty Europejskiej 2009.
21. Wilk R., Cliggalt L.: Ekonomia i kultura. Podstawy antropologii ekonomicznej, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
22. Zachowania człowieka w organizacji. Praca zespołowa, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1983.

Prof. dr hab. Andrzej TUBIELEWICZ
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
80-266 Gdańsk, Al. Grunwaldzka 238a
Tel/fax 58 348 94 92
e-mail: atubielewicz@wp.pl

Dr Katarzyna TUBIELEWICZ
Katedra Zarządzania
Politechnika Gdańska/ Wydział Zarządzania i Ekonomii
80-233 Gdańsk, ul. Narutowicza 11/12
TEL: 58 347 2455
e-mail: Katarzyna.tubielewicz@zie.pg.gda.pl