



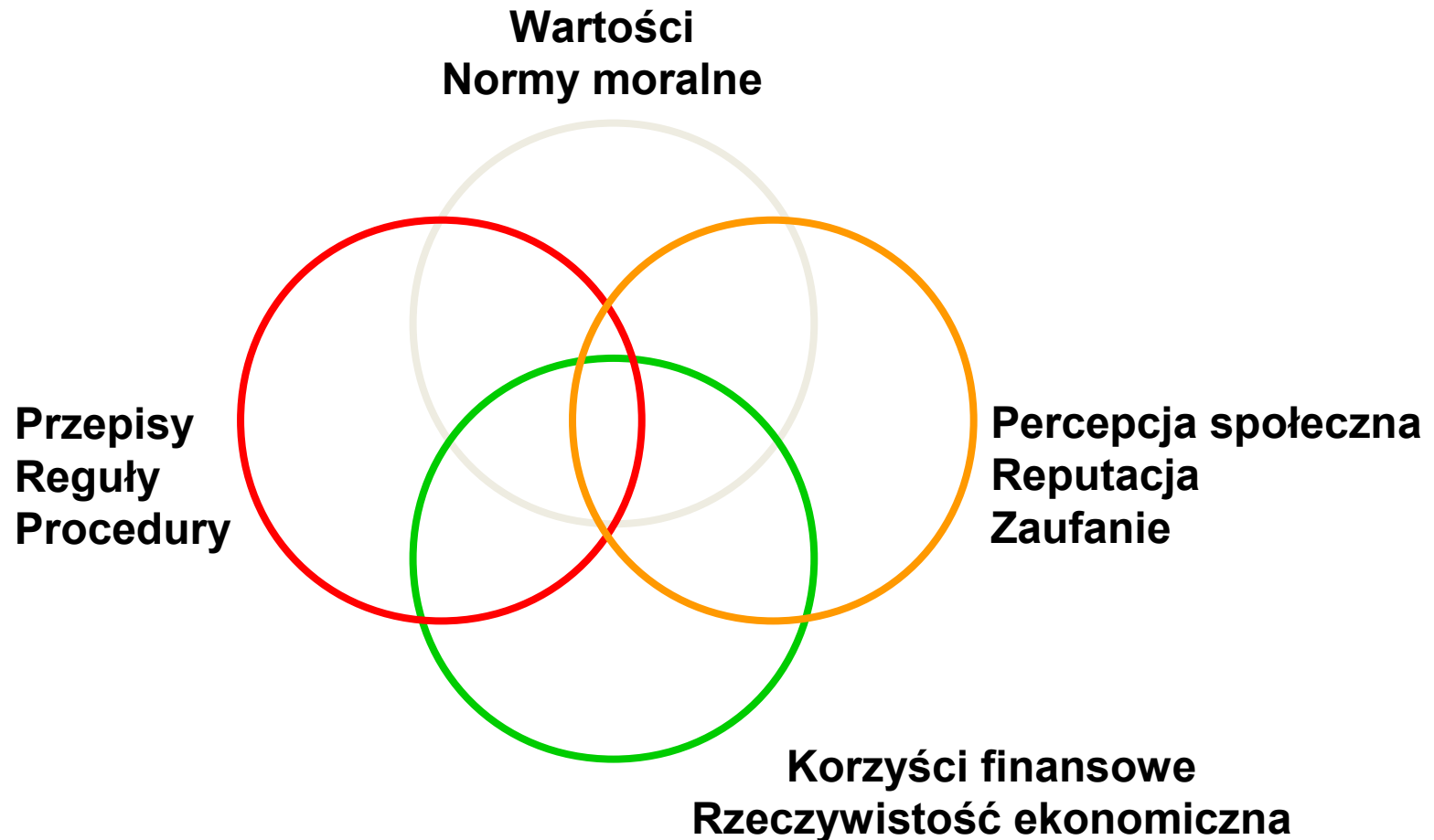
AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO

Rola kadry menedżerskiej przy wdrażaniu zasad odpowiedzialności biznesu

Odpowiedzialność indywidualna

- Dlaczego wielokroć ludzie ceniący sobie dobro, idą jednak za tym co złe?
- Jak budować w firmie infrastrukturę, która nie pozwala na nieetyczne i społecznie nieodpowiedzialne działania? Czy można narzucać normy moralne innym ludziom?
- Czy etyczny menedżer w ogóle może być skuteczny w nieetycznym środowisku? Czym jest skuteczność?
- Nakłanianie ludzi do heroizmu moralnego w sytuacji nieuporządkowanej struktury gospodarczej, to zbędne trwonienie kapitału moralnego, stanowiącego dobro rzadkie. (A. Dylus)

Co tak naprawdę wpływa na podejmowanie indywidualnych decyzji?



Czy to ma sens?

- Czy to prawda, że im mocniej CSR i etyka wbudowane w strategię postępowania, tym większe prawdopodobieństwo ponadprzeciętnych wyników długoterminowych?
- Istnieją badania potwierdzające, że firmy odpowiedzialne społecznie dają długofalowo większy zwrot na zainwestowanym kapitale, a wartość ich akcji systematycznie rośnie.
- Ale nie można twierdzić, że społeczna odpowiedzialność zawsze podnosi wartość przedsiębiorstwa. Czasami tak, a czasami nie.
- Gdyby zasady odpowiedzialności były oczywistymi metodami podnoszenia wartości spółki, to dyskusja na temat znaczenia CSR nie byłaby tak gorąca od kilkadziesiątu lat.
- Ale też: gdyby odpowiedzialność biznesu nie przynosiła żadnych pozytywnych skutków, to rynek CSR nie rósłby w takim tempie.

STARE

NOWE

• hierarchiczność	↔	+ partnerstwo
• rywalizacja	↔	+ współpraca
• obligatoryjne	↔	+ dobrowolne
• akcjonariusze	↔	+ interesariusze
• wskaźniki	↔	+ ciągła poprawa
• kontrola	↔	+ zaufanie
• fakty	↔	+ percepcja
• „litera prawa”	↔	+ wartości

Badanie polskich miejsc pracy – wybrane wyniki

Dlaczego jest aż tak źle w najlepszych firmach działających w Polsce?

Wiarygodność	Kompetencja	Kierownictwo umiejętnie przydziela pracownikom określone zadania i sprawnie koordynuje ich pracę	25%
	Prawość	Kierownictwo dotrzymuje swoich obietnic Kierownictwo postępuje zgodnie z deklaracjami	27% 28%
Szacunek	Wsparcie	Firma proponuje mi szkolenia lub inne formy rozwoju, które mogą podnieść moje kwalifikacje	26%
		Kierownictwo docenia wysoką jakość pracy oraz dodatkowy wysiłek	27%
	Współpraca	Kierownictwo angażuje pracowników w proces podejmowania decyzji mających wpływ na ich pracę lub otoczenie	25%
		Firma zapewnia pracownikom komfort psychiczny i emocjonalny	23%
	Troska	Pracownicy są zachęcani do tego, aby dbali o zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym	26%
		Kierownictwo firmy rozumie potrzebę ograniczania stresu w pracy	24%
		Firma oferuje nam wyjątkowe świadczenia pracownicze	21%
Uczciwość	Równość	Pracownicy otrzymują godziwe wynagrodzenie za swoją pracę	27%
		Każdy w firmie ma szansę na wyróżnienie	28%
	Bezstronność	Awansują ci pracownicy, którzy na to zasługują	27%
		Kierownictwo nikogo nie faworyzuje	23%
	Sprawiedliwość	Wierzę, że jeżeli będę niesprawiedliwie traktowany i złożę skargę, to mój głos będzie wysłuchany	28%

Modele zachowań

- Kadra menedżerska twierdzi, że prowadzi dialog z interesariuszami, czyli jak to wygląda w firmie
- Cztery modele (teoretyczne) często spotykane w praktyce korporacyjnej
 - „koty w worku”
 - „surowy ojciec”
 - „kompromis”
 - „rakieta kosmiczna”
- Niebezpieczna postawa codzienna: budowanie wspólnoty poprzez narzekanie. „Marudzenie jest naszą strategią na bycie razem”.
- Redefinicja pojęcia sukcesu w biznesie (wymiar osobisty, emocjonalny, społeczny, finansowy, moralny etc.)

Model „kotów w worku”

- **Sprzeczność interesów jest nieuchronna.**
- **Wygrywamy tylko wtedy, gdy uda się wciągnąć wszystkich we wzajemne konflikty.**
- **„Gdzie dwóch się bije, tam trzeci korzysta” – a gdy wszyscy inni walczą ze sobą, to spokojnie można wtedy robić swoje.**
- **Model efektywny w przypadku jednorazowej akcji, znacznie trudniejszy przy długoterminowych celach.**
- **Negatywne konsekwencje: narastający „gniew ludu”.**

Model „surowego ojca”

- Interesy niektórych są sprzeczne.
- „Surowy ojciec” wie najlepiej, czyje interesy są słuszne i powinny być realizowane, a czyje nie. Nie musi nikogo słuchać, bo i tak ma rację.
- To co robi nasz „pan i władca”, inni mogą przyjąć tylko z pokorą. Dziel i rządź!
- Wygrywamy wtedy, gdy wygrywają ci, których obstawiliśmy.
- Model efektywny w przypadku posiadania silnej pozycji.
- Negatywne konsekwencje: przy szybko zmieniających się warunkach inna koalicja może zdobyć trwałą przewagę.

Model „kompromisu”

- Interesy są sprzeczne tylko do pewnego stopnia.
- Sztuka negocjacji prowadzi do uzyskania równowagi. Negocjujemy tak długo, aż wszyscy partnerzy dochodzą do kompromisu.
- Kompromis to takie rozwiązanie, przy którym nikt nie uzyskuje tego, co chciał. Częsty efekt: każdemu po trochu, ale nie za dużo – „zgniły kompromis”.
- Model efektywny, gdy uzyskane warunki pozwalają osiągać założone cele – wymagane np. „blefowanie” na początku.
- Negatywne konsekwencje: chwiejna równowaga, narastające niezadowolenie prowadzące do niestabilności w dłuższym okresie.

Model „rakiety kosmicznej”

- **Sprzeczne interesy można pogodzić tylko na innym gruncie niż one powstały.**
- **Konieczność poszukiwania kreatywnych rozwiązań wykraczających poza wyłącznie ekonomiczny interes.**
- **Głębokie zrozumienie oczekiwań wszystkich zainteresowanych.**
- **Model efektywny, gdy wspólna platforma (rakieta kosmiczna) autentycznie łączy wszystkich partnerów – pozytywne wspólne wartości.**
- **Negatywne konsekwencje: konieczność ciągłej walki z powszechną grawitacją – do równania w dół.**

Co z tego wynika?

- Czy pracownicy w Polsce nagradzają odpowiedzialne zachowania swojej firmy? Czy menedżerowie o tym wiedzą?
- Każda organizacja funkcjonuje tak źle jak tylko może i zmienia się dopiero pod presją społeczną – wewnętrzną i zewnętrzną.
- Dopasowanie do oczekiwań interesariuszy to istotna część zarządzania ryzykiem: m.in. identyfikacja i zarządzanie potencjalnymi czynnikami, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie różnorodnych celów firmy.
- Oczekiwania społeczne wobec sposobów działania firm rosną - przy zmniejszającym się poziomie zaufania.
- Przetrwanie i długofalowy rozwój przedsiębiorstwa wymaga umiejętnego zarządzania relacjami ze wszystkimi interesariuszami, poprzez budowanie trwałych, przejrzystych związków.

Rola biznesu w społeczeństwie

- Jedyną rolą biznesu jest efektywne angażowanie zasobów do maksymalizacji zysków, nie naruszając przy tym przepisów prawa.
czy może:
- Rolą biznesu w dzisiejszych czasach jest poszukiwanie rozwiązań, które są korzystne dla wszystkich interesariuszy.
- Etyczne i odpowiedzialne przedsiębiorstwo często stoi pomiędzy dwoma światami, **postrzeganymi** przez nas jako rozłączne – świat zysku i świat dobra społecznego – łącząc te światy w ramach jednej struktury organizacyjnej.
- Przekraczając separatystyczną wizję - „**tyrania albo**” – albo ekonomia albo etyka, tworzymy wizję holistyczną - „**magia i**”: i ekonomia i etyka, przyjmując nową, pozytywną perspektywę dotyczącą roli biznesu w społeczeństwie.