

Kazimierz Banasiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

O MOŻLIWYCH ZALEŻNOŚCIACH MIĘDZY FORMĄ ORGANIZACYJNO-PRAWNĄ A ZASADAMI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU ORGANIZACJI

Streszczenie: warunkiem zrównoważonego rozwoju organizacji jest odpowiednie, właściwe ze względu na przyszłe pokolenia gospodarowanie. Posługując się metodą *case-study*, wskazałem rolę formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa w kształtowaniu możliwości odpowiedzialnych działań rynkowych. Artykuł poświęcony jest mało dostrzeganej zależności między świadomością formy, w jakiej prowadzone jest przedsiębiorstwo, a świadomością celowości stosowania zasad wynikających z koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Konkluzją artykułu jest wskazanie na konieczność podjęcia usystematyzowanych badań dotyczących relacji między formą organizacyjno-prawną a poziomem uświadomienia zasad SOP w organizacji.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, forma organizacyjno-prawna, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw.

1. Wstęp

Ciągle zadaje się pytania o rolę społecznej odpowiedzialności organizacji (dalej: *Corporate Social Responsibility* – CSR) w szeroko rozumianym procesie gospodarowania nieodłącznie związanym z życiem człowieka, w tym z życiem oderwanym od bezpośredniego przedmiotu pojmowanego materialnie, stanowiącego mniej lub bardziej istotny wyraz zysku wynikającego z gospodarowania. Coraz częstszym spojrzeniem na CSR jest psychologizm, który sprowadza choćby teorię poznania do psychologii wrażeń, a czymże innym jest poznanie mechanizmów warunków gospodarowania, jak nie poznanie mechanizmów tychże wrażeń¹?

Celem artykułu jest wskazanie, jak ważnym elementem funkcjonowania szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw jest właściwy wybór formy organizacyjno-prawnej, gdyż to ona kreuje, a właściwiej – wybiera ze względu na możliwości, jakie

¹ Por. *Mały słownik terminów i pojęć filozoficznych*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1983.

daje forma organizacyjno-prawna, otoczenie organizacji działającej na rynku i kształtuje jej relacje z innymi przedsiębiorstwami, bankami, organizacjami ubezpieczeniowymi oraz instytucjami prawa czy władzami, zarówno państwowymi, jak i lokalnymi. Celem jest także wskazanie, jak ważnym elementem w działaniu przedsiębiorstwa jest jego reputacja/wizerunek, które są pośrednio związane z wyborem formy organizacyjno-prawnej.

Kontekstem artykułu jest dyskusja nad podstawowymi elementami zrównoważonego rozwoju, rozpoczęta na początku 2008 r., którą konstruktywnie podsumowano raportem *Nowe podejście do zrównoważonego rozwoju korporacji*². Z dziesięciu najistotniejszych punktów dla niniejszej pracy szczególnego znaczenia nabierają trzy, które zostaną szerzej omówione. Ich znaczenie, podobnie jak systemowe, dynamiczne podejście do nauk o przedsiębiorstwie, w których szczególną rolę zaczyna odgrywać CSR, podkreślane jest tym określeniem odpowiedzialności, jakie moglibyśmy nazwać psychologizującym, jednak z punktu widzenia szczególnej dziedziny psychologii – psychologii społecznej: „prospołeczne zachowania grupowe zastępowane są zachowaniami antyspołecznymi, kiedy ludzie tracą własną indywidualność. Ta zamiana zachowania spowodowana jest ograniczeniem **odpowiedzialności** oraz ograniczeniem **samoświadomości**”³.

O możliwych zależnościach między formą organizacyjno-prawną a zasadami zrównoważonego rozwoju piszę dlatego, że choć nie stanowią one głównego nurtu badań nad organizacją, to – choćby ze wstępnych, zaobserwowanych powiązań – zależności takie istnieją i wydatnie mogą wspomóc przedsiębiorców gospodarujących dziś, w czasach, gdy większość tradycyjnych teorii ekonomicznych zaczyna się skupiać na mniej lub bardziej związanej z CSR tematyce – choćby dbałości o reputację. A przecież reputacja w dużej mierze zależy od CSR, czego świetnym przykładem jest niezwykle wysiłek organizacyjny związany z odzyskaniem rynku przez sieć handlu detalicznego, której niehumanitarne, niezgodne z podstawowymi prawami człowieka działania na długo spowodowały wyhamowanie sprzedaży, choć według danych publikowanych na stronie internetowej jest liderem w swojej branży⁴. Wzmoczenie, w wielu wymiarach, podstawowych zasad odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa, pozwala sieci tej nadal trwać.

² <http://www.biggerthinking.com/sustainability/innovation>.

³ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 398.

⁴ Sytuacja dotyczy sieci „Biedronka”; na stronie internetowej czytamy, że jest też liderem na rynku handlu detalicznego w Polsce z najwyższym wskaźnikiem preferencji wśród klientów – wynoszącym 38% (PBS DGA), <http://www.biedronka.pl/str/2/i/185.php>, a o sytuacji z lat 1996-2005 pisze np. J. Napieraj-Berlińska, *Polityka personalna sieci dyskontów spożywczych Biedronka*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, 2005, http://www.etykabiznesu.pl/images/stories/eb/studiaprzypadkow/polityka_presonalna_w_sieci_biedronka.pdf

2. Dbalność o reputację

Często zadaje się pytanie, zmieniające nieco podejście niektórych autorów do „zarządzania reputacją”: czy dbalność o reputację nie jest przypadkiem swoistą prewencją konieczności zarządzania ryzykiem? Oczywiście, nie jest na nie lekarstwem, ale może zmniejszać często drastyczne efekty zarządzania kryzysem (szczególnie dla pracowników). „Każda sytuacja kryzysowa powoduje konieczność obrony reputacji firmy, odciągając uwagę menedżerów od innych ważnych bieżących spraw”⁵ – autorka tak postawionej tezy w dalszym swoim wywodzie pisze, że ochrona reputacji jest jednak związana z zarządzaniem kryzysem i tak sformułowany problem jest uzasadniony. Wskazaniem dla gospodarujących jest zaś stwierdzenie, że „efektywne zarządzanie reputacją prowadzi do pomyślnego zarządzania sytuacją kryzysową, a to z kolei daje potencjał do umocnienia dotychczasowej reputacji firmy”⁶.

Nie sposób nie zgodzić się z takimi twierdzeniami, tak jak nie sposób nie zgodzić się z odrobinę innym spojrzeniem na pozytywny wizerunek firmy, który może być kształtowany przez zarządzanie poprzez wartości: „kluczowe wartości [...] są ważnym spoiwem tkanki społecznej organizacji oraz elementem konstytuującym jej wewnętrzny porządek”⁷. Abstrahując od możliwych pytań o immanentność wartości jako takich w zarządzaniu kulturą organizacyjną, jako przedmiot moich zainteresowań wybrałem to, czy dbalność o reputację, powiązana z wartościami uniwersalnymi, akceptowanymi przez wszystkich uczestników działań organizacji, czasem nazywanymi „normami moralnymi w szerokim znaczeniu”⁸, nie stanowi swoistego remedium na konieczność zarządzania kryzysem. Tak ciekawą tezę stawiają autorzy artykułu o znamienym tytule *Co zagraża reputacji twojej firmy?*⁹ Rozpoczynają go niezmiernie trafną uwagą: „Wykrywaj, mierz i kontroluj zagrożenia dla reputacji twojej firmy – na długo przedtem, zanim spowodują one poważny problem lub kryzys”¹⁰.

Mogłoby się wydawać, że znaleziono szczepionkę na konieczność zarządzania ryzykiem w firmie, ale – mimo wszystko – „zarządzanie reputacją” to też zarządzanie ryzykiem: ryzykiem jej utraty. Wybór właściwej formy organizacyjno-prawnej

⁵ E. Głuszek, *Ochrona reputacji przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie tematami*, [w:] B. Nogalski, J. Rybicki (red.), *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, t. 2/2, WZUG FRUG, Sopot 2009, s. 525.

⁶ Tamże, s. 533.

⁷ C. Zajac, *Zarządzanie poprzez wartości jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] B. Nogalski, J. Rybicki (red.), *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, t. 2/3, WZUG FRUG, Sopot 2009, s. 1225.

⁸ Pojęcie formułowane na gruncie etycznym, por. A. MacIntyre, *Dziedzictwo cnoty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wrocław 1996.

⁹ R.G. Eccles, S.C. Newquist, R. Schatz, *Co zagraża reputacji twojej firmy?*, „Harvard Business Review”, wrzesień 2009, s. 74-89.

¹⁰ Tamże.

może mieć bezpośrednie przełożenie na kształtowanie wizerunku firmy: inaczej traktowane są spółki notowane na GPW, inaczej spółki jawne, a jeszcze inaczej – bo z naturalną rezerwą – podchodzi się do spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (zwłaszcza z minimalnym kapitałem zakładowym) czy do przedsiębiorstw prowadzonych w ramach działalności gospodarczej osoby fizycznej. Tautologią byłoby dowodzenie, że zarządzanie ryzykiem jest rozłączne od formy organizacyjno-prawnej organizacji; dla mnie, jako autora opracowania, z punktu widzenia celu, jaki przyjąłem, ważne jest wskazanie tego, co dziś staje się na powrót ważne, na powrót stawiając człowieka w centrum uwagi *oikos nomos*: w centrum arystotelesowskiej ekonomii otoczenia.

3. Zarządzanie kognitywne

Problemem, wobec którego dziś stajemy, jest to, że człowiek w starożytności inaczej pojmował swoje potrzeby i inaczej je definiował. Prowadząc niezwykle ciekawy wywód dotyczący *Pokolenia Y*¹¹, autorka zauważa, że pokolenie to, komunikując się zupełnie innymi kanałami przekazu, które nazwalibyśmy dziś „mediami elektronicznymi”, inaczej odnajduje swój kontakt z otoczeniem i inaczej eksplikuje siebie i swoje wymagania; inna jest także motywacja ludzi *Pokolenia Y* – bardziej wymagają pochwał wartościujących, stawiających ich „ponad rówieśników” niż jedynie satysfakcji materialnej: „oczekują oni stałej stymulacji, a zwłaszcza nieustannego potwierdzenia, że to co robią jest właściwe i ważne”¹². Nowy paradygmat zarządzania ukazujący pracownika dziś, charakteryzuje się, według niektórych autorów, jako „interakcja, w której wszyscy aktorzy uczestniczą jako równouprawnieni specjaliści. Przez wzajemne dopasowanie i wpływanie osiągają razem rzeczywistość przedsiębiorstwa, która opiera się na subiektywnych, mentalnych modelach i obrazach świata. Indywidualizm i różnorodność są docenione i dostrzeżone jako wzbogacenie. Praktyczny stosunek zarządzania może przybrać różnorodne formy, zależnie od tego, ile wolności i odpowiedzialności osobistej delegują zarządzający, a zarządzani mogą akceptować” (tłum. K. Banasiewicz)¹³.

Stosunki panujące w organizacjach zmieniają się tak, jak zmieniają się kanały informacyjne; to, co wczoraj było najgłębszym wyrazem CSR – ekologia, nie jest dziś ani jedynym, ani bodaj najważniejszym. Organizacje publikujące swoje osiągnięcia w raporcie „Harvard Business Review Polska” zauważają, oprócz niewątpliwej konieczności informatycznego wsparcia CSR, iż „rynkowi liderzy poszli jeszcze dalej – razem z organizacjami pozarządowymi budują innowacyjne modele bizneso-

¹¹ A. Pietroń-Pyszczek, *Pokolenie Y a sukces przedsiębiorstwa*, [w:] B. Nogalski, J. Rybicki (red.), *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, t. 2/3, WZUG FRUG, Sopot 2009.

¹² Tamże, s. 1176.

¹³ S. Franken, *Warum wir ein neues Führungsparadigma brauchen*, „Zeitschrift Führung und Organisation” 2008, H. 1.

we, dzięki którym tworzą nowe rynki zbytu”¹⁴. A może paradygmat zarządzania, w którym to paradygmacie psychika odgrywa największą rolę, był zbyt mało zauważany, choćby po to, żeby spróbować odpowiedzieć na pytanie, jak się komunikować i jakie wartości wyznawać?

Ów psychologizujący paradygmat rozpoczyna się wówczas, gdy przyjmiemy założenie o tym, że wiedza ludzka jest wiedzą na wskroś subiektywną, dzięki czemu zakładamy, że każdy z nas ma swoją wizję świata – mniej lub bardziej akceptowaną przez innych uczestników gry, w tym gry rynkowej. „Mentalne wzory w naszych głowach są uzależnione od doświadczenia i przez to są indywidualne i jedyne, i wpływają na nasze myślenie i działanie. Każda osoba robi to w sposób jedyny w swoim rodzaju i umożliwia różnorodność perspektyw, a także wzajemne wzbogacanie wiedzy i efekty synergii w pracy grupowej”¹⁵.

Kolejnym etapem rozważania jest tu identyfikacja różnych typów owej wiedzy, które na wiele sposobów są przetwarzane (opisowy, procesualny i emocjonalny): ten etap, „emocjonalne kondycjonowanie kontekstowe”, jest zasadniczy dla motywowania, uczenia oraz zarządzania w organizacji. Trzecie, istotne dla przyjęcia tego paradygmatu założenie dotyczy „dominującej roli podświadomości w naszym myśleniu i działaniu. Idee Zygmunta Freuda znajdują w nowoczesnej gospodarce potwierdzenie. Ludzka świadomość jest określana przez neurobiologów tylko jako asystent podświadomości, gdzie przebiegają w większości procesy przetwarzania i procesy decyzyjne”¹⁶.

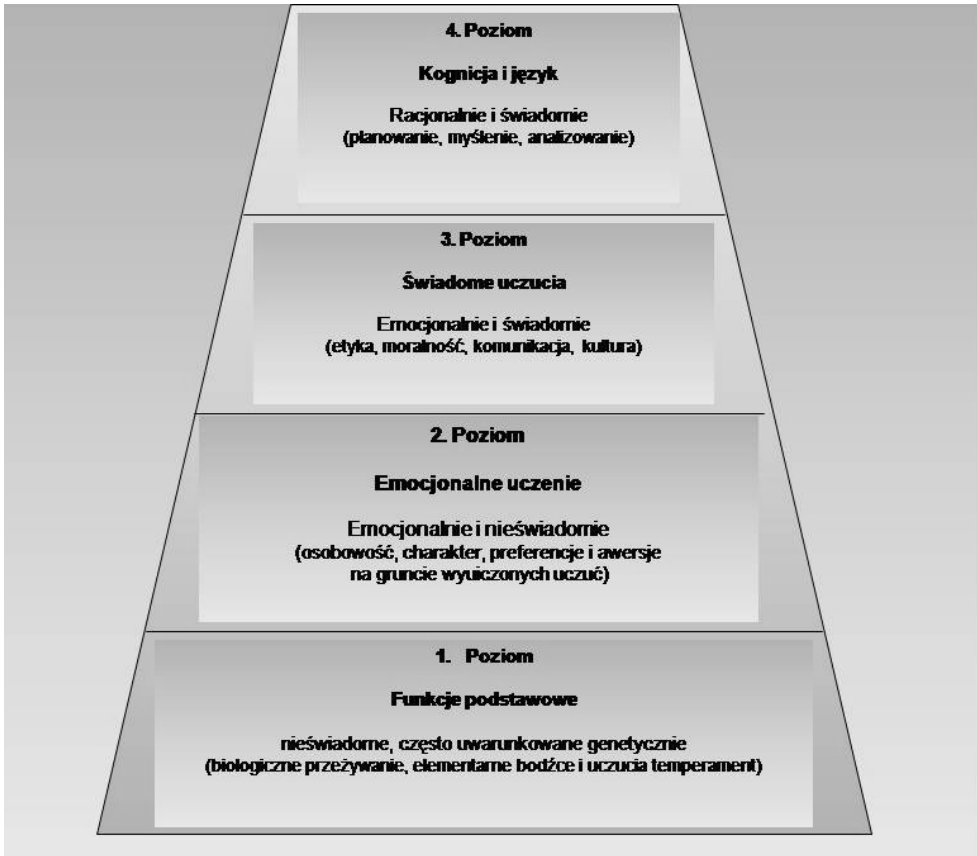
Rysunek 1, obrazujący opisane założenia paradygmatu kognitywistycznego, przytoczono tu ze względu na istotność dla przedmiotu prowadzonej analizy: zrównoważony rozwój postrzegany jest przez wielu autorów jako uzupełnienie przejawów odpowiedzialności społecznej. Tak zaproponowana zmiana w myśleniu, gdzie produkt zaczyna się na różnych poziomach psychiki, jest usankcjonowana co najmniej czterema zasadami, jakie ze zrównoważonego rozwoju czynią nie tylko „wspólnika” CSR. „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu nakłada na firmy obowiązki podejmowania kwestii społecznych na zasadach wolontariatu i we współpracy z interesariuszami. Termin «odpowiedzialny» jest poszerzony przez wymiar etyczny. Wykraczając poza odpowiedzialność ekonomiczną i zobowiązania prawne, społeczeństwo oczekuje od firm, że dodatkowo podejmą odpowiedzialność etyczną i zaangażują się w działalność charytatywną, wspierającą kolejne cele społeczne”¹⁷. Przeprowadzane badania wskazują, że zasady CSR, a szczególnie elementy zrówno-

¹⁴ O. Kłosińska, *Odpowiedzialność biznesu: szansa na rozwój przedsiębiorstwa i społeczeństwa*, [w:] *Odpowiedzialny biznes 2009. Czas próby*, „Harvard Business Review Polska” 2009, s. 53.

¹⁵ S. Franken, wyd. cyt.

¹⁶ Tamże.

¹⁷ S. Schaltegger, *Od społecznej odpowiedzialności biznesu do biznesu zrównoważonego*, http://www.nachhaltigwirtschaften.net/scripts/basics/forumcsrE/basics.prg?session=c374dec74880a011-_430745&a_no=52&r_index=2.



Rys. 1. Model psychiki

Źródło: S. Franken, wyd. cyt.

ważonego rozwoju organizacji, dotyczą personalnego, konkretnego człowieka z całą jego skomplikowaną psychiką.

Organizacje, które chcą zwiększać w przyszłości swoją rentowność, powinny koncentrować działania jednocześnie na trzech podmiotach: akcjonariuszach, społeczeństwie i środowisku naturalnym. Najlepszą metodą wdrożenia tej trzykierunkowej strategii jest zrównoważony rozwój. Pozwala on wprowadzać innowacyjne rozwiązania, dokonywać właściwych rozróżnień i odnieść sukces. Autorzy wspomnianego już raportu *Nowe podejście do zrównoważonego rozwoju korporacji* wysuwają tezę, że zrównoważony rozwój należy traktować bardziej jako strategię niż cel, a jego osiągnięcie nie wymaga poważnej reorganizacji struktury korporacji, a właściwiej: struktury organizacji działającej w otoczeniu rynkowym.

4. Elementy zrównoważonego rozwoju w praktyce

Menedżerowie podejmujący kluczowe decyzje w korporacjach zwracają uwagę, że zrównoważony rozwój jest prawdopodobnie największym wyzwaniem, jakie kiedykolwiek stanęło przed ludzkością¹⁸. Jednocześnie zdają sobie sprawę z tego, że zrównoważonego rozwoju jako takiego nie można osiągnąć bez zrównoważonego rozwoju firm, nie tylko dużych korporacji. Społeczna wartość ich działań nie może być oceniana jedynie na podstawie kryteriów finansowych: ważniejszą podstawą ich oceny jest wartość, jaką firma tworzy dla społeczeństwa.

Artykuł 5 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej jest podstawą, na której budowany jest w Polsce dyskurs o zrównoważonym rozwoju; artykuł ten zwraca się przede wszystkim do praw człowieka i obywatela. Do tych samych, niezwykłych praw odwoływali się twórcy *Nowego podejścia do zrównoważonego rozwoju korporacji*. W dalszej części rozważań postaram się wskazać trzy z dziesięciu kroków zrównoważonego rozwoju, pod każdym z nich prezentując, jak – i czy – jest realizowany tu i teraz, w pięciu przypadkach. Za pomocą wywiadu częściowo skategoryzowanego poddano badaniu pięć organizacji; grupa była niereprezentatywna. Celem było stwierdzenie, czy istnieje możliwość wychwycenia istnienia zależności między wyborem formy organizacyjno-prawnej a poziomem realizowanych zasad związanych z elementami polityki zrównoważonego rozwoju. Dla jednorodności przypadków wybrano przedsiębiorstwa mikro i małe, zorganizowane w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, krótko charakteryzując podejmowane przez nie działania w odniesieniu do trzech wybranych kroków *Nowego podejścia*...

„Krok 4: Działania ważniejsze od słów

Menedżer najwyższego szczebla musi wierzyć w to, co robi. Trzeba regularnie wyjaśniać pracownikom i udziałowcom, jak ważne dla biznesu i procesu wdrażania innowacji są pojęcia takie jak «odpowiedzialność» i «zrównoważony wzrost». Należy także kontrolować realizację zaplanowanych działań. [...]

Krok 7. Zaangażowanie wszystkich interesariuszy

Należy zidentyfikować wszystkich interesariuszy związanych z przedsiębiorstwem – akcjonariuszy, pracowników, dostawców, klientów i społeczności lokalne. Wszyscy powinni być zaangażowani we wdrażanie nowych rozwiązań związanych ze zrównoważonym rozwojem. Każdą z grup należy zachęcać do uczestnictwa w procesach innowacyjnych i samodzielnego opracowywania zrównoważonych rozwiązań.

Krok 8. Wykorzystanie potencjału ludzkiego

Zrównoważony rozwój powinien być jasno wyrażoną wartością na każdym etapie zarządzania zasobami ludzkimi, niezależnie od tego, czy firma szuka w danym momencie nowych pracowników, zatrudnia ekspertów, organizuje szkolenie, ocenia wyniki działalności, czy opracowuje system wynagrodzeń lub promocji. Trzeba

¹⁸ Tamże.

utworzyć dział szkoleniowy, którego celem nadrzędnym będzie koncentrowanie się na kreatywności i innowacji opartych na zasadach zrównoważonego rozwoju”.

Krótki opis przedsiębiorstw (spółki z ograniczoną odpowiedzialnością) z odpowiedziami na wskazane kroki:

3.1.1. Przedsiębiorstwo A – operujące w obszarze szkoleniowo-konsultingowym i translatorskim od 1997 r.; liczba zatrudnionych osób – pięć, właściciele powiązani rodzinnie (ojciec i syn). Firma zarządzana jest bezpośrednio przez jednego ze współwłaścicieli.

Brak zasad realizacji kroku 4.

Krok 7: realizacja połowiczna: inwestycja w zasoby ludzkie firmy.

Brak świadomości kroku 8.

3.1.2. Przedsiębiorstwo B – obszar działalności to automatyka przemysłowa (od 2000 r.). Skala – małe przedsiębiorstwo, właściciele powiązani w inny, niż rodzinny, sposób. Właściciele zarządzają bezpośrednio.

Brak zasad realizacji kroku 4.

Krok 7: świadomość współpracy z interesariuszami i jej realizacja.

Brak świadomości kroku 8.

3.1.3. Przedsiębiorstwo C – branża drobiarska, działa od 1990 r. Przedsiębiorstwo zatrudnia 150 pracowników, właściciele powiązani są rodzinnie. Zarząd składa się z trzech współwłaścicieli.

Krok 4: odpowiedzialność przejawia się w budowie oczyszczalni ścieków.

Krok 7: realizowany jedynie poprzez kontakt z otoczeniem bliższym firmy.

Brak świadomości kroku 8.

3.1.4. Przedsiębiorstwo D – projektowanie instalacji sanitarnych, wentylacji i klimatyzacji, działa od 2008 r., skala – mikroprzedsiębiorstwo (ośmioro pracowników). Przedsiębiorstwo jest zarządzane przez jednoosobowy zarząd (jeden ze współników, o największym doświadczeniu w branży).

Krok 4 to innowacje – szkolenia lingwistyczne; odpowiedzialność – fundowanie stypendiów naukowych.

Realizacja kroku 7 to pomoc stypendialna, ograniczająca się jednak do bliższego otoczenia firmy.

Brak świadomości kroku 8.

3.1.5. Przedsiębiorstwo E – siedmioro zatrudnionych, firma architektoniczna, działa od roku 1997. Zarządzanie bezpośrednie (właściciel).

Brak zasad realizacji kroku 4.

Krok 7 spełniany najlepiej: inwestowanie w pozyskiwanie wiedzy.

Brak świadomości kroku 8.

5. Podsumowanie

Wybór formy organizacyjno-prawnej determinowany jest wieloma czynnikami, z których jednym z najważniejszych jest wysokość kapitału zakładowego czy wielkość produkcji. Pięć przedsiębiorstw opisanych w artykule działa na rynku, podlega

polskiemu prawu, a przede wszystkim Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, której art. 5 wskazuje jasno, że nasz kraj kieruje się zasadą zrównoważonego rozwoju. Nie jest tak, że zasady odpowiedzialności społecznej są odrębną grupą zaleceń, których można przestrzegać (bądź nimi zarządzać), a zrównoważony rozwój to dbałość o środowisko naturalne.

Zwracałem uwagę na te przykłady, w których nie są realizowane przedstawione kroki zbliżające nas do wypełniania idei zrównoważonego rozwoju; jeśli nie są realizowane tu, to czy będą realizowane w odniesieniu do CSR?

Wiele jest publikacji, często stanowiących świetny materiał marketingowy, pokazujących, jak ta czy inna firma dokarmia głodne dzieci bądź sadi nowo lasy. Sformułowany przeze mnie cel opracowania, czyli zwrócenie uwagi na konieczność podjęcia szeroko zakrojonych badań nad tym, jak forma organizacyjno-prawna może wpływać na realizację zasad zrównoważonego rozwoju w korelacji z wypracowaną metodologią CSR, został osiągnięty. Badania, moim zdaniem, należy pogłębić.

Postuluję jednak jeszcze jedno: włączenie w ideę zrównoważonego rozwoju myślenia o człowieku, zmianę paradygmatu z niejasnego zbioru zasad, sformułowanych przez różne gremia, w paradygmat kognitywny, rozumiejący jak mocno wiedza, wola i świadomość człowieka dziś, będzie go kształtować jutro.

Literatura

- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Eccles R.G., Newquist S.C., Schatz R., *Co zagraża reputacji twojej firmy?*, „Harvard Business Review”, wrzesień 2009.
- Franken S., *Warum wir ein neues Führungsparadigma brauchen*, „Zeitschrift Führung und Organisation” 2008, H. 1.
- Gluszek E., *Ochrona reputacji przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie tematami*, [w:] B. Nogalski, J. Rybicki (red.), *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, t. 2/2, WZUG FRUG, Sopot 2009.
- MacIntyre A., *Dziedzictwo cnoty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wrocław 1996.
- Mały słownik terminów i pojęć filozoficznych*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1983.
- Napieraj-Berlińska J., *Polityka personalna sieci dyskontów spożywczych Biedronka*, http://www.etyka-biznesu.pl/media/Polityka_personalna_w_sieci_Biedronka.pdf.
- Nowe podejście do zrównoważonego rozwoju korporacji*, <http://www.biggerthinking.com/sustainability/innovation>.
- Kłosińska O., *Odpowiedzialność biznesu: szansa na rozwój przedsiębiorstwa i społeczeństwa*, [w:] *Odpowiedzialny biznes 2009. Czas próby*, „Harvard Business Review Polska” 2009.
- Pietroń-Pyszczek A., *Pokolenie Y a sukces przedsiębiorstwa*, [w:] B. Nogalski, J. Rybicki (red.), *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, t. 2/3, WZUG FRUG, Sopot 2009.
- Schaltegger S., *Od społecznej odpowiedzialności biznesu do biznesu zrównoważonego*, http://www.nachhaltigwirtschaften.net/scripts/basics/forumcsrE/basics.prg?session=c374dec74880a011_430745&a_no=52&r_index=2.
- Zając C., *Zarządzanie poprzez wartości jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] B. Nogalski, J. Rybicki (red.), *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, t. 2/3, WZUG FRUG, Sopot 2009.

POSSIBLE CORRELATIONS BETWEEN THE ORGANIZATIONAL AND LEGAL FORM AND THE RULES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS

Summary: Taking into account future generations, the condition for sustainable development of organizations is proper management. This article is on correlation between awareness of the form of company's management and awareness of social responsibility. The conclusion is call for systematic research on relations between the organizational and legal form and corporate social responsibility.