

**Katarzyna Kulig-Moskwa, Joanna Nogiec**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

e-mails: katarzyna.kulig-moskwa@wsb.wroclaw.pl; joanna.nogiec@wsb.wroclaw.pl

---

## **WRAŻLIWOŚĆ SPOŁECZNA JAKO DETERMINANTA ZMIAN W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ**

---

### **SOCIAL SENSITIVITY AS A DETERMINANT OF CHANGES IN ORGANISATION MANAGEMENT**

---

DOI: 10.15611/pn.2017.496.05

**Streszczenie:** W ostatnich latach można zaobserwować rosnące znaczenie wrażliwości społecznej rozumianej jako odejście od konsumpcjonizmu na rzecz zachowań proekologicznych i etycznych. To nowe podejście generuje wiele wyzwań i szans dla organizacji oraz jej menedżerów. Są oni zmuszeni uwzględniać je w nowoczesnym sposobie zarządzania. Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących wrażliwości społecznej oraz jej wpływu na wybrane obszary zarządzania.

**Słowa kluczowe:** wrażliwość społeczna, zmiana w zarządzaniu.

**Summary:** In recent years, one can observe the growing importance of social sensitivity, understood as access of consumerism for ecological and ethical behavior. This new approach generates a range of challenges and opportunities for the organization and its managers. They are forced to take it into account in modern management methods. The aim of this article is to present the results of research on the social sensitivity and its impact on selected areas of management.

**Keywords:** social sensitivity, change in management.

## **1. Wstęp**

Wrażliwość społeczna to pojęcie bardzo szerokie, które może się odnosić do wielu dziedzin życia. W obszarze społecznym wrażliwość ta rozumiana jest przede wszystkim jako odejście od konsumpcjonizmu na rzecz zachowań proekologicznych i etycznych, ale także związanych z zachowaniem równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym czy też wsparciem jednostek mniej zaradnych na rynku pracy. To nowe podejście generuje wiele wyzwań i szans dla organizacji oraz jej menedżerów w sferze zarządczej. Coraz częściej interesariusze organizacji oczekują od niej nie tylko generowania zysku, ale także uwzględniania w jej działalności problemów społecznych i włączania się ich rozwiązywanie.

Zdaniem Mai Żychlewicz [2015, s. 284], jeśli przedsiębiorstwo zna oczekiwania i potrzeby swoich interesariuszy, może zbudować strategię społecznej odpowiedzialności, która powinna zawierać także realizację poznanych oczekiwań otoczenia. Właściwie sformułowana i zrealizowana strategia przyczynia się do poprawy pozycji strategicznej organizacji oraz powoduje, że przedsiębiorstwo jest odbierane jako społecznie odpowiedzialne [Wachowiak 2011].

Celem artykułu jest ocena wpływu wrażliwości społecznej konsumentów na zmiany w zarządzaniu organizacjami. Zastosowaną metodą badawczą są pogłębione studia literaturowe, analiza danych wtórnych oraz wnioski z badań własnych prowadzonych przez Autorki. Przeprowadzone badanie miało charakter ilościowy. Realizowane zostało w 2015 roku, techniką CATI wśród 508 respondentów na próbie ogólnopolskiej. Głównym celem badania było poznanie opinii o zwyczajach zakupowych, a także na opinii temat sprawiedliwego handlu i zwyczajów zakupowych związanych w produktami oznaczonymi tym znakiem. Narzędziem badawczym był strukturalizowany kwestionariusz badawczy zawierający pytania zamknięte oraz półzamknięte wraz z rozbudowaną częścią metryczkową.

## 2. Przejawy wrażliwości interesariuszy jako siła napędowa zmian

Wrażliwość społeczną można kojarzyć z altruizmem, dobroczynnością, filantropią, ofiarnością wobec społecznych problemów. Może być ona rozpatrywana w kontekście szerszym, jako ogólny trend społeczny, lub z perspektywy jednostkowej – pojedynczego człowieka czy organizacji. Z perspektywy organizacji wrażliwość społeczną i jej wpływ można postrzegać w kontekście interesariuszy i ich potrzeb. Zdaniem Iwony Kuraszko [2010, s. 83] przedsiębiorstwa w tej koncepcji dążą do osiągnięcia długotrwałego zysku przy jednoczesnym budowaniu oraz wzmacnianiu relacji ze wszystkimi interesariuszami. Dialog ten ma przyczynić się do usprawnienia strategii rozwoju przedsiębiorstwa i budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Wiele autorytetów [Korpus 2006, s. 11] uważa wręcz, że zmiany w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa są dyktowane wdrażaniem odpowiedzialności społecznej z jednoczesnym poszanowaniem zasad ekonomii, ekologii i etyki. Pojawia się także pojęcie *sustainability*, które mówi o tym, iż organizacje mają na uwadze społeczne, środowiskowe i ekonomiczne uwarunkowania przy wypracowaniu zysków [Hilarowicz 2015, s. 78].

Z perspektywy konsumenta przejawem wrażliwości społecznej jest zdolność i chęć do łączenia zakupów z dobroczynnością. Przykładem są produkty będących w obrocie sprawiedliwego handlu. W badaniu przeprowadzonym przez Stowarzyszenie Konsumentów Polskich okazało się, że aż 77 proc. respondentów w Polsce przyznało, iż nie posiada żadnej wiedzy o produktach „sprawiedliwych”. Był to najgorszy wynik wśród sześciu badanych krajów europejskich. Z kolei jedynie 10 proc. polskich konsumentów zadeklarowało dobrą lub bardzo dobrą orientację w tematyce sprawiedliwego handlu. Potwierdzają to również badania prowadzone

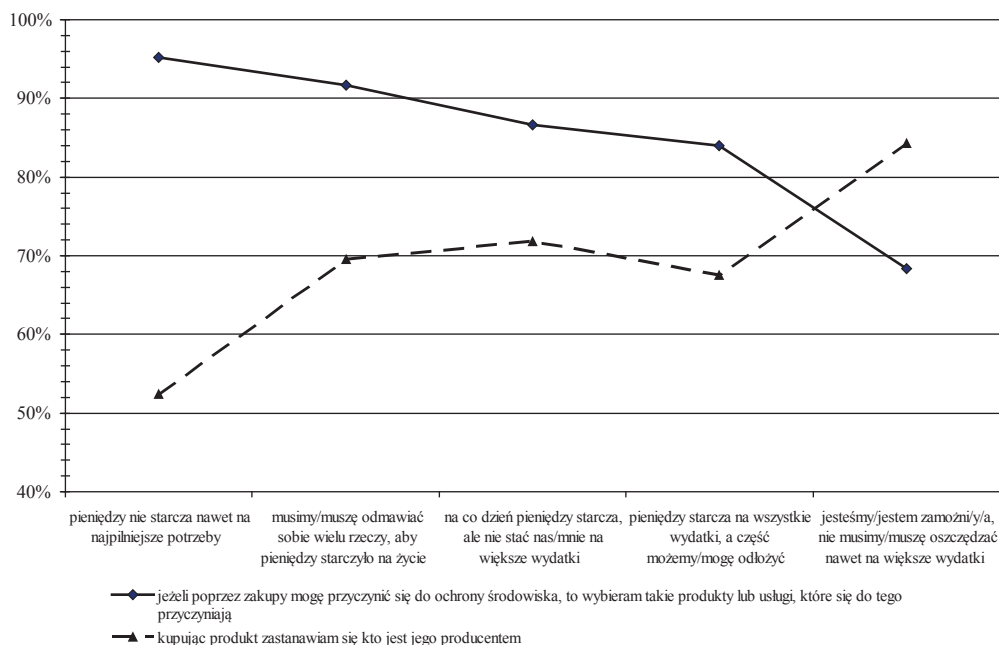
przez autorki, gdzie tylko 13 proc. respondentów zadeklarowało, że dokonało zakupu produktu oznaczonego jako *fair trade*. Dla porównania, analogiczny odsetek świadomych konsumentów we Francji wyniósł 47 proc., a w Danii 54 proc. [Ćwik 2012, s. 95]. Na podstawie kierunków rozwoju rynków w krajach bogatych można domniemywać, że i w Polsce odsetek wrażliwych społecznie konsumentów będzie się zwiększał. Zdaniem Pawła Nowodzińskiego następuje zmiana podejścia do filozofii funkcjonowania przedsiębiorstwa i profilu współczesnego konsumenta. Jest on coraz bardziej wymagający, aktywny, oczekujący określonych rozwiązań i ofert. Z biernego odbiorcy przeistoczył się w konsumenta świadomego, zaangażowanego, posiadającego szeroką wiedzę na temat produktów i usług dostępnych na rynku, świadomie podejmującego decyzje zakupowe [Nowodziński 2016].

Zainteresowanie świadomością konsumentów na polskim rynku stanowiło część obszaru badawczego autorek. Badania odnosiły się do deklaracji dotyczącej postaw wrażliwych społecznie, a ich część dotyczyła aktywności/działań związanych z tym obszarem. Na poniższych rysunkach zaprezentowano opinie konsumentów dotyczące ich szeroko rozumianej wrażliwości społecznej w porównaniu z samooceną sytuacji materialnej. Samoocena tej sytuacji nie jest równoznaczna z poziomem zarobków respondentów i ich statusem majątkowym. Można przyjąć, że respondenci zarabiający na tym samym poziomie w skrajnych przypadkach określają swoją sytuację materialną jako diametralnie różną. Zależec to może od takich elementów mierzalnych, jak liczba osób w gospodarstwie, wielkość ponoszonych opłat, ale także od takich niemierzalnych, jak subiektywizm, różnorodność potrzeb, kolejność ich zaspokajania potrzeb etc. Powszechnie uznaje się, że sytuacja materialna determinuje świadome zachowania konsumentów.

Na rysunku 1 zestawiono opinię na temat ochrony środowiska z opinią dotyczącą znajomości producenta nabywanych dóbr. Osoby deklarujące, że nie wystarcza im środków na życie, w 95 proc. zadeklarowały, iż swoją postawą mogą przyczynić się do ochrony środowiska. Co ciekawe, wraz z poprawą deklarowanej sytuacji materialnej odsetek tych respondentów spada. Wśród osób deklarujących zamożność wynosi on tylko 68 proc. Może to oznaczać, że osobami, którym nie starcza na najpilniejsze potrzeby, są młodzi ludzie na progu kariery zawodowej, mający pewne ideały, osobami zamożnymi są zaś pracodawcy – ludzie bardziej doświadczeni, którzy ideały czasów młodości mają już za sobą. Może to też oznaczać, iż zamożność sprawia, że konsumpcyjne zachowania częściej wypierają te o wrażliwości społecznej.

Zupełnie odwrotnie kształtują się opinie respondentów dotyczące tego, czy podczas zakupów respondent zastanawia się, kto jest producentem oferowanego dobra. Sąd ten w zamierzeniu badawczym miał oznaczać, że zainteresowanie producentem (czy jest to lokalny wytwórca, czy też globalna korporacja) może świadczyć o wrażliwości społecznej konsumenta i tym, iż nie jest mu wszystko jedno, jakie przedsiębiorstwa wspiera swoimi zakupami. Na podstawie uzyskanych wyników badania okazało się, że im wyższa deklarowana zamożność konsumenta, tym wyż-

szy odsetek osób wskazujących na zwracanie uwagi przy zakupach na producenta produktu (ponad 30 punktów procentowych różnicy pomiędzy najmniej zamożnymi respondentami a tymi najzamożniejszymi). Uzyskane wyniki badania skłaniają Autorki do stwierdzenia, że niekoniecznie musi być to cecha świadcząca o wrażliwości społecznej – może wynikać z pewnego rodzaju snobizmu konsumentów i chęci kupowania produktów od producentów, których znają (np. produktów markowych).

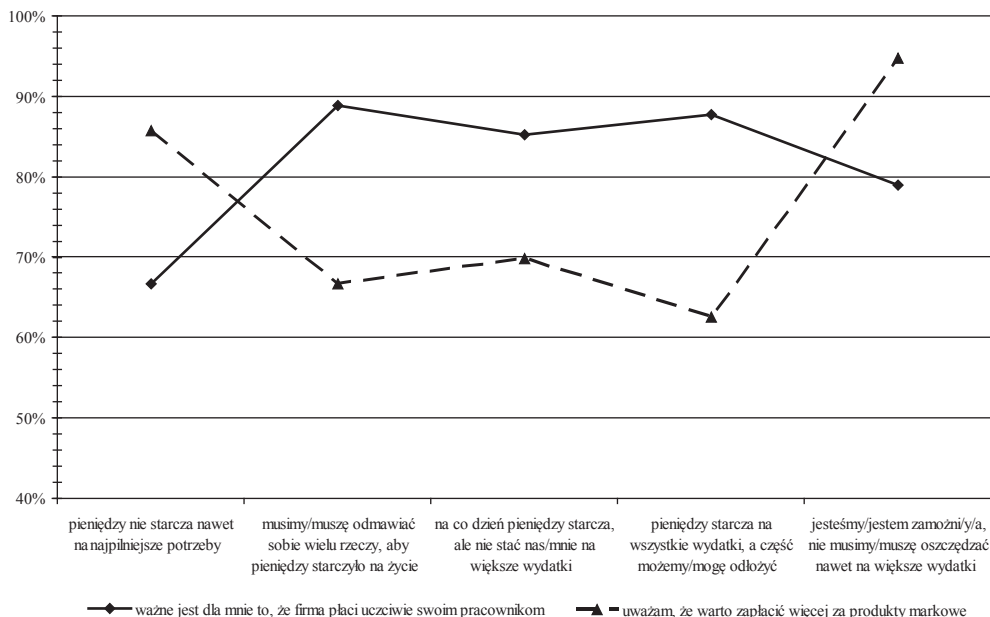


**Rys. 1.** Opinie respondentów dotyczące wrażliwości społecznej – część I

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na rysunku 2 zaprezentowano opinie respondentów na temat uczciwego płacenia pracownikom oraz tego, że warto zapłacić więcej za produkty markowe. Stwierdzenia te powiązано z samookreśleniem sytuacji materialnej respondentów. Co ciekawe, dla osób, których status materialny można określić jako średni (rozumiane jako te, które zadeklarowały, że na co dzień starcza im pieniędzy), ważne jest, że firma płaci uczciwie swoim pracownikom. Może to oznaczać, iż w zdecydowanej większości są to osoby pracujące, o pewnej ustabilizowanej sytuacji zawodowej, które same też są pracownikami i rozumieją to stwierdzenie przez przykład własnej sytuacji finansowej. Najmniej wskazań potwierdzających tę opinię było wśród respondentów, którym nie starcza na najpilniejsze potrzeby, co może oznaczać, iż wśród nich były osoby, które nie pracują jeszcze w pełnym wymiarze (np. uczniowie, studenci), lub

jeśli pracują, to koncentrują się na zaspokojeniu potrzeb własnych, a tym samym są mniej wrażliwe na potrzeby innych.



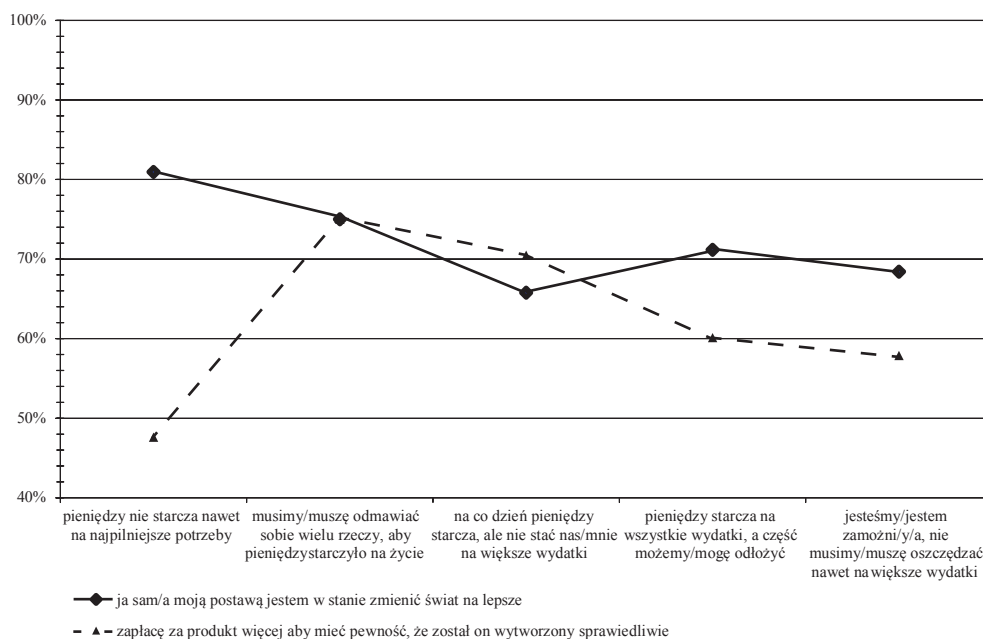
Rys. 2. Opinie respondentów dotyczące wrażliwości społecznej – część II

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zupełnie inaczej kształtują się opinie respondentów dotyczące stwierdzenia, że warto więcej zapłacić za produkty markowe. Tu najwięcej wskazań było wśród respondentów deklarujących zamożność (95 proc.) – ten wynik nie zaskakuje, gdyż są to osoby mające z reguły największą siłę nabywczą i mogące pozwolić sobie na zakup produktów droższych. Co ciekawe, wysoki odsetek odpowiedzi pozytywnych zanotowano także z grupie respondentów, którym nie starcza na najpilniejsze potrzeby (86 proc.) – można to tłumaczyć na dwa sposoby. Dla tych, którzy nie mogą sobie pozwolić na kupno wszystkich potrzebnych artykułów, zakupy produktów markowych mają charakter aspirujący, pozwalający na podniesienie swej wartości w oczach własnych oraz innych. Może to oznaczać także, że osoby te właśnie ze względu na niekorzystną sytuację finansową kupują droższe dobra markowe, które w ich przekonaniu starczą na dłużej w porównaniu do dóbr tanich.

Na rys. 3 zaprezentowano opinie respondentów dotyczące przekonania, że swoją postawą mogą zmienić świat na lepszy oraz że warto zapłacić za produkt więcej, gdy ma się pewność, iż został on wytworzony sprawiedliwie. Według wyników uzyskanych badań im lepsza samoocena sytuacji materialnej badanego, tym mniejsze

przekonanie respondentów, że swoją postawą mogą zmienić świat na lepsze (różnica 10 punktów procentowych). Może to oznaczać, że osoby, które same doświadczają trudności w zaspokojeniu podstawowych potrzeb, są bardziej wrażliwe i mają skłonność do idealizacji, osoby zamożne są zaś bardziej skłonne do konsumpcji (bo mogą sobie na nią pozwolić) i mniej idealistyczne.



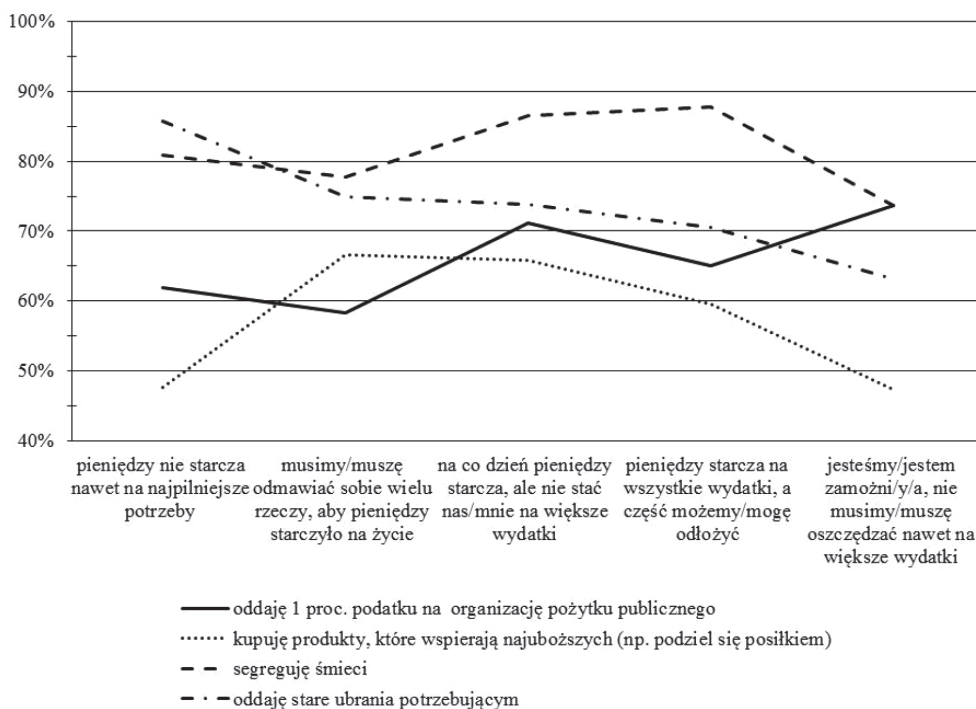
Rys. 3. Opinie respondentów dotyczące wrażliwości społecznej – część III

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Respondenci o średniej samoocenie materialnej częściej niż pozostałe grupy zadeklarowali, że zapłacą więcej za produkt, mając przekonanie, iż został on wytworzony sprawiedliwie. Najmniej zwolenników tej tezy było wśród osób, którym nie starcza na najpilniejsze potrzeby (48 proc.) – taka postawa nie dziwi, gdyż osoby te myślą raczej o sposobach poprawienia własnej sytuacji materialnej niż o wsparciu innych potrzebujących. Zaskakujący jest stosunkowo niski odsetek zgodności z tym twierdzeniem wśród osób bardzo dobrze sytuowanych. Może to oznaczać, że wrażliwość społeczna wśród tej grupy została wyparta przez postawy o charakterze konsumpcyjnym, ale także przez obojętność względem innych.

Na rysunku 4 w przeciwieństwie do rysunków 1-3, gdzie były prezentowane opinie na temat szeroko rozumianej wrażliwości społecznej, przedstawiono deklaracje dotyczące określonych zachowań. Badanie zawierało pytanie kafeteryjne, na które respondent mógł wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi. Łącznie było osiem

wariantów do wyboru, a na rys. 4 zaprezentowano cztery najczęściej wskazywane w odniesieniu do statusu samooceny sytuacji materialnej respondenta. Osoby, które zadeklarowały, że oddają 1 proc. podatku, najczęściej były lepiej sytuowane (odsetek wskazań wrasta wraz ze wzrostem samooceny materialnej). Zupełnie odwrotnie wyglądają zachowania związane z oddawaniem starych ubrań ludziom potrzebującym. Tu osoby o niskim statusie materialnym w 86 proc. deklarują takie zachowania, a te najlepiej sytuowane – tylko w 63 proc. Ciekawe są deklaracje dotyczące zachowań w zakresie zakupu produktów, które wspierają najuboższych. Tu ankietowani o średnim statusie materialnym najczęściej deklarowali tego typu działania. Osoby deklarujące niski status materialny i najzamożniejsze robiły to najrzadziej (mniej niż połowa respondentów w każdej z tych grup). Można to tłumaczyć na różne sposoby. Osoby, które mają trudności z zaspokojeniem najpilniejszych potrzeb, prawdopodobnie nie mają co oddać, gdyż użytkują swoje ubrania maksymalnie długo. A osoby najbogatsze być może nie zdają sobie sprawy z możliwości tego typu działań lub zwyczajnie wyrzucają niepotrzebne produkty, gdyż stać je na zakup kolejnych.



**Rys. 4.** Deklarowane zachowania respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Najwięcej respondentów o deklarowanym średnim statusie materialnym wskazało, że segreguje śmieci. Wszystkie z omawianych zachowań respondentów w obszarze wrażliwości społecznej mają jednak charakter bierny, są niejako pomaganiem przy okazji, a nie działaniami aktywnymi, na które respondent poświęca więcej środków finansowych lub własnego czasu. Może to oznaczać, że polski rynek, który jeszcze się rozwija, nie jest na takim poziomie wrażliwości społecznej jak rynki w krajach rozwiniętych. Polacy przede wszystkim pracują na osiągnięcie określonego statusu społecznego i materialnego, a pomoc słabszym jest działaniem realizowanym przy okazji. Można uznać, że nie jest zasadna teza, iż wrażliwość społeczna jest zdeterminowana przez status materialny. Przytoczone wyniki badań pokazują, że osoby opisujące swoją sytuację materialną jako niepozwalającą im na zaspokojenie podstawowych potrzeb wykazują czasami brak wrażliwości porównywalny z tymi o najlepszej sytuacji materialnej. Deklaracje dotyczące wrażliwości społecznej nie pokrywają się z zachowaniami respondentów w tym obszarze. Wydaje się, że aby wzrosła wrażliwość w społeczeństwie polskim, wymagane są działania o charakterze uświadamiającym oraz pobudzającym ten rodzaj odczuwania. Mogą to zrobić organizacje pożytku publicznego i ruchy społeczne, ale takie postawy mogą też kształtować organizacje oraz firmy mające kontakty z szerokim gronem interesariuszy.

Konsumenckie ruchy społeczne, np. LOHAS (*Lifestyles of Health and Sustainability*), które przejawiają troskę o ekologię i problemy społeczne, to przykład wrażliwości społecznej, która już teraz wpływa i będzie wpływać na zmiany w zarządzaniu [Kowalski 2016]. Z danych Rady Reklamy wynika, iż rośnie liczba skarg składanych przez konsumentów na przedsiębiorstwa w kategorii „społeczna odpowiedzialność”. Na portalu Hiperwyzysk.pl powstała, stworzona przez samych internautów, mapa placówek handlowych (w tym przypadku supermarketów), w których – zdaniem zgłaszających – dochodzi do nadużyć. W 2013 roku Fundacja Centrum CSR, która zajmuje się upowszechnianiem wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności, opublikowała raport pod tytułem „Bрудny zysk”. Publikacja dokumentuje naruszenia praw człowieka oraz zniszczenia dokonane w środowisku naturalnym, za które odpowiedzialność ponoszą międzynarodowe korporacje [Fundacja CentrumCSR.pl 2013].

Grupą interesariuszy, która przejawia w miejscu pracy wrażliwość społeczną, jest nowe pokolenie pracowników. Dla pokolenia Y, które silnie wkracza na rynek pracy, istotnym motywatorem jest społeczne zaangażowanie i uwzględnianie przez firmę zrównoważonego podejścia zarówno do pracy, jak i życia prywatnego. Według badań 52 proc. pracowników odrzuciło ofertę pracy ze względu na obawy, że zaburzy ona ich równowagę między życiem zawodowym a prywatnym [Defining Success – 2013 Global Research Results 2013]. To pokazuje, że wrażliwość społeczna – do tej pory najmocniej odnotowywana w sferze konsumenckiej – przekłada się także na miejsce pracy i relacje między pracownikiem a pracodawcą. Spadający poziom bezrobocia w Polsce i wyraźna zmiana rynku pracy na rynek pracownika sprawiają, że coraz trudniej jest pozyskać i utrzymać najlepszych pracowników.



O wiele bardziej niż kiedykolwiek sukces firmy i jej przyszły rozwój jest uzależniony od tego, czy organizacja potrafi przyciągnąć do siebie szczególnie utalentowanych ludzi [Guryn 2016]. Tym samym znaczenie w biznesie zyskuje kreowanie wizerunku dobrego pracodawcy, czyli takiego, który zaspokaja wyżej wymienione potrzeby. Zdaniem Agaty Hilarowicz [2015, s. 82] w takiej organizacji kluczowe jest przywództwo, które odpowiada za tworzenie wizji i artykułowanie społecznej roli organizacji, a także kształtuje kulturę organizacyjną i ukierunkowuje działania na dostarczanie wartości interesariuszom. Dla pokolenia Z, które dopiero wejdzie na rynek pracy, najważniejsze czynniki budujące zaufanie do przyszłych pracodawców to przede wszystkim równe szanse dotyczące wynagrodzeń i awansu oraz szacunek i etyczne zachowanie ze strony przełożonego [EY 2016].

Partnerzy biznesowi, a wśród nich inwestorzy – zarówno indywidualni, jak i instytucjonalni – coraz częściej zwracają uwagę nie tylko na wyniki finansowe firm, ale także na ich praktyki względem pracowników, otoczenia społecznego i środowiska naturalnego. Wychodzą z założenia, że utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami jest jednym z gwarantów stałego i długotrwałego wzrostu wartości firmy [Rok 2004, s. 7]. Wrażliwość społeczną na rynku inwestycyjnym akcentują współczynniki giełdowe, takie jak RESPECT Index, który ma na celu wyłonienie spółek zarządzanych w sposób odpowiedzialny i zrównoważony, ale ponadto mocno akcentuje atrakcyjność inwestycyjną spółek, którą charakteryzuje m.in. jakość raportowania, poziom relacji inwestorskich czy ład korporacyjny [GWP 2016].

Zaprezentowane zagadnienia są wybranymi akcentami wrażliwości społecznej różnych grup interesariuszy, które można obserwować na współczesnym rynku.

### **3. Przejawy zmian w organizacji a wrażliwość społeczna**

Zmiany zachodzące w biznesie pod wpływem siły, jaką jest wrażliwość społeczna, mogą mieć charakter strategiczny, czyli całościowy i długookresowy, albo incydentalny, czyli krótkookresowy. Zmiany o charakterze strategicznym świadczą o dojrzałości i profesjonalizacji wrażliwości społecznej przedsiębiorstwa. Przykładami zmian o charakterze strategicznym są powstające w organizacjach strategie społecznej odpowiedzialności biznesu, wdrażanie normy ISO 26000, powoływanie fundacji korporacyjnych, budowanie hybrydowych łańcuchów wartości. Akcyjna i krótkookresowa działalność społeczna przedsiębiorstwa sprowadza się z reguły do inicjatyw, programów nastawionych na wybraną grupę interesariuszy i ma często charakter marketingowy.

W związku z powyższym powstało nowe pojęcie przedsiębiorstwa wrażliwego społecznie. Wrażliwość społeczna to „cecha przedsiębiorstwa charakteryzująca się tym, że postępuje ono zgodnie z normami etycznymi i przepisami prawa oraz podejmuje dobrowolnie długookresowe działania niebiznesowe na rzecz swoich pracowników, społeczeństwa i środowiska naturalnego, które są związane z ich oczekiwaniami dotyczącymi satysfakcji z pracy, zapewnienia możliwości rozwoju

pracowników, wspierania nauki, edukacji, kultury, sportu, ochrony zdrowia i pomocy społecznej, infrastruktury lokalnej oraz ochrony środowiska naturalnego, o których informuje w sposób kompleksowy, wiarygodny i zrozumiały otoczenie, w którym funkcjonuje” [NBP].

W Polsce biznes zauważa wpływ zwiększającej się wrażliwości społecznej. Firmy zaczynają uwzględniać ten trend w zarządzaniu, podejmując wiele aktywności i dokonując wymaganych zmian. Zdaniem Grażyny Wolskiej [2015, s. 89] założeniem społecznej odpowiedzialności biznesu jest doskonalenie systemów zarządzania w kierunku kształtowania wzajemnie korzystnych relacji ze wszystkimi interesariuszami. Potwierdzeniem jest raport za 2015 rok opracowywany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, który stanowi największy w Polsce przegląd aktywności biznesu społecznie odpowiedzialnego. Raport za 2015 rok zebrał rekordową liczbę dobrych praktyk – 813 (w roku 2014 łącznie było ich 684 – w ciągu roku odnotowano wzrost o 18 proc.). Najwięcej inicjatyw i zmian firmy podejmują wobec swoich pracowników i społeczności lokalnych, w których funkcjonują. Jak podkreśla Marzena Strzelczak, zauważalny jest wzrost liczby praktyk długoletnich, co może świadczyć o tym, że w Polsce profesjonalizuje się podejście uwzględniające aspekty odpowiedzialności społecznej [*Odpowiedzialny biznes*]. Ponadto pojawiły się głosy, że społeczna odpowiedzialność biznesu może stać się źródłem inspiracji w podejmowaniu kluczowych decyzji dotyczących sfery ekonomicznej działalności przedsiębiorstwa [Dąbrowski 2016, s. 56].

W Polsce każdego roku obserwuje się wzrost liczby organizacji społecznych. Zmianą w funkcjonowaniu organizacji są powoływane coraz częściej fundacje korporacyjne, które realizują strategie i cele społeczne [Rak 2015, s. 171]. Obszar w tym zakresie się profesjonalizuje, a w ostatnim czasie Forum Darczyńców ogłosiło wypracowane wspólnie z 45 fundacjami korporacyjnymi standardy działania fundacji powołanych przez firmy oraz zaprezentowało podręcznik dla osób zarządzających takimi fundacjami [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2015, s. 6].

Zmiany w zarządzaniu pod wpływem wrażliwości społecznej zachodzą również w obszarze polityki personalnej i miejsca pracy. Uwzględniając wrażliwość społeczną pracowników zmiany mogą mieć różnoraki charakter i powinny być uwzględniane w całym procesie zarządzania kapitałem ludzkim. Zagadnienia związane z wrażliwością społeczną to np. wprowadzenie wolontariatu pracowniczego, który jednocześnie może zaspakajać potrzeby i wrażliwość zewnętrznych grup interesariuszy, a z drugiej strony zaspakajać wrażliwość i potrzebę pracowników, o których wspomniano w pierwszej części opracowania [Kulig-Moskwa 2014]. Wyrazem wrażliwości społecznej przedsiębiorcy wobec pracownika jest postrzeganie go w kontekście jego różnych ról społecznych, jakie pełni w życiu, np. rodzica. Coraz więcej firm uwzględnia programy typu *work-life balance*, które dają możliwość utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Do Polski weszło pojęcie „*wellness korporacyjny*”, które uwzględniania dobrostan pracowników. Dbanie o dobrostan pracowników staje się na współczesnym rynku pracy elementem

budującym tożsamość firmy, czynnikiem, który decyduje, czy pracownik chce pracować w danym przedsiębiorstwie. Należy pamiętać, że pracownicy przyczyniają się do budowania strategii działania przedsiębiorstwa oraz jej realizacji. To oznacza, że kluczowe staje się ich zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa, co jest uzależnione od spełniania ich oczekiwań. Dlatego też oczekiwania pracowników powinny być rozpoznawane przez prowadzenie z nimi systematycznego dialogu [Wachowiak 2014, s. 289]. Zdaniem Arnolda Pabiana [2011, s. 10] zrównoważone zarządzanie wymaga zaangażowania pracowników. Ich wrażliwość społeczna poparta aktywnością stanowi podstawę skuteczności i efektywności działań w sferze zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Uważa się, że obecnie jest to jeden z najbardziej pożądanych typów pracowników, którego aktywność może przyczynić się do osiągnięcia celów ekonomicznych, ale także społecznych organizacji.

Dającą się zaobserwować zmianą w zarządzaniu jest powstawanie nowych funkcji realizowanych w organizacji, czego wyrazem jest tworzenie nowych stanowisk, takich jak menedżer, specjalista ds. CSR. Badanie „Menedżerowie CSR” z 2015 wskazuje, że menedżer CSR w większości przypadków to stanowisko w dużej firmie, zajmowane przez kobietę (blisko 4/5 respondentów stanowiły kobiety). W badaniu udało się uchwycić zarówno perspektywę osób młodych, które CSR zajmują się od niedawna, jak i tych o długoletnim doświadczeniu (1/3 badanych miała staż w CSR 8 lat i więcej, mniej doświadczeni (staż 5-7 lat) to grupa 28 proc., a poniżej 4 lat – 38 proc.) [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2015].

Zaobserwować można także ewolucję związków pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi – z „paternalistycznej” filantropii do partnerstwa. Organizacje pozarządowe przestały być jedynie „odbiorcą pomocy”, a stają się pośrednikiem umożliwiającym firmom angażowanie się w korzystne dla wszystkich stron długofalowe programy społeczne [Rok 2004, s. 7], budując hybrydowe łańcuchy wartości (HVC). To model współpracy polegający na integrowaniu innowacji i przedsiębiorczości sektora biznesu z sektorem społecznym. Zasadniczą cechą tej koncepcji jest to, że współdziałanie odbywa się w myśl rynkowych reguł gry i jest nastawione na zysk [Drayton, Budinich 2011, s. 46].

W ocenie menedżerów ostatnie 15 lat pokazało, że wrażliwość społeczna ma wpływ na sposób funkcjonowania biznesu w Polsce. Zgadza się z tym ponad 81 proc. badanych, przy czym zdecydowanie na tak jest 16 proc., a 65 proc. stanowią odpowiedzi „raczej tak”. Najczęściej wskazują oni przy tym na trzy obszary, w których ten wpływ okazał się najbardziej widoczny. I tak ponad 60 proc. respondentów dostrzega go w zmianie sposobu funkcjonowania firm. Następnie po około 30 proc. wskazań zdobyły opinie, że CSR przyczynił się do zwracania uwagi na ekologię i społeczeństwo. Menedżerowie uznają, że CSR pomógł rozwiązywać wyzwania społeczne w Polsce – to opinia 65 proc. ankietowanych. Wsparcie to, jak odnotowują respondenci, wystąpiło przede wszystkim w zakresie edukacji, pomocy społecznej i ochrony środowiska [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2015]. Potwierdzają to też badania Grażyny Wolskiej [2015, s. 93], które wskazują, że najczęściej realizowa-

nym przez przedsiębiorstwa obszarem, mieszczącym się w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności, były inwestycje w rozwój pracowników i w zasoby ludzkie, związane z poszanowaniem praw człowieka oraz zaangażowaniem w ochronę środowiska. Co znamienne, w tych badaniach najrzadziej wskazywanym obszarem realizacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu była prezentacja sposobu zarządzania przedsiębiorstwem.

#### 4. Podsumowanie

Na postawie argumentów przytoczonych powyżej pojawia się pytanie, czy polski rynek jest gotowy na duże zmiany w zarządzaniu uwzględniające prospołeczne nastawienie pracowników. Wyraźnie widać symptomy wrażliwości społecznej płynące od różnych grup interesariuszy. To generuje kolejne pytanie: czy wrażliwość społeczna będzie dla organizacji impulsem do dokonywania zmian i na ile potrzeby społeczne będą miały szansę konkurować z potrzebami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Pojawiają się już głosy, że potrzeby społeczne nie są tylko elementem działalności charytatywnej, ale mogą być źródłem generowania nowych idei, kreowania nowych rynków, oferowania nowych wartości i technologii tak istotnych z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw [Kroik, Skonieczny 2013, s. 164]. Szczególnie jest to widoczne w pokoleniu, które wchodzi na rynek pracy, staje się aktywnym konsumentem i wydaje się, że ma inne wartości niż rodzice.

#### Literatura

- Ćwik N., 2012, *Wspólna odpowiedzialność. Rola marketingu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, s. 72
- Dąbrowski T.J., 2016, *Zarządzanie strategiczne i społeczna odpowiedzialność biznesu – od separacji do konwergencji*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 2, s. 47-59.
- Drayton B., Budinich V., 2011, *Nowy sojusz na rzecz globalnych zmian*, HBRP, nr 96.
- Defining Success – 2013 Global Research Results, 2013, Accenture.
- EY, 2016, *Globalne pokolenia 3.0. Badanie zaufania w miejscu pracy*, [http://it-manager.pl/wp-content/uploads/report\\_global\\_generations\\_3.0.pdf](http://it-manager.pl/wp-content/uploads/report_global_generations_3.0.pdf) (data udostępnienia: 10.11.2016).
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2015, *Menedżerowie CSR, Wyniki badania*, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/10/Menedzerowie-CSR\\_raport\\_podglad.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/10/Menedzerowie-CSR_raport_podglad.pdf) (data udostępnienia: 24.10.2016).
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2015, *Raport Odpowiedziany biznes. Dobre praktyki 2015*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/04/Raport-Odpowiedzialny-biznes-w-Polsce-2015.-Dobre-praktyki.pdf> (data udostępnienia: 24.10.2016).
- Fundacja CentrumCSR.pl, 2013, *Raport Brudny zysk*, [http://www.centrumcsr.pl/wp-content/uploads/2013/10/Raport\\_Brudny-Zysk.pdf](http://www.centrumcsr.pl/wp-content/uploads/2013/10/Raport_Brudny-Zysk.pdf) (data udostępnienia: 24.10.2016).
- Guryń H., 2016, *Model Ulricha – już nieaktualny?*, Publikacje Elektroniczne ABC, <https://sip.lex.pl.lex-wroclaw.han.wsb.wroclaw.pl/#/publikacja/469977414> (data udostępnienia: 10.11.2016).
- GPW, 2016, [http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/spolki?ph\\_main\\_content\\_start=show&ph\\_main\\_content\\_arti\\_id=1104](http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/spolki?ph_main_content_start=show&ph_main_content_arti_id=1104).

- Hilarowicz A., 2015, *Koncepcja pracownika we współczesnych modelach zarządzania zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie – Politechnika Śląska, nr 79, s. 77-85.
- Korpus J., 2006, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Placet, Warszawa.
- Kowalski J., *LOHAS w Polsce. Lohasi – młodzi, bogaci i... ekologiczni?*, <http://www.ekologia.pl/wywiady/lohas-w-polsce-lohasi-mlodzi-bogaci-i-ekologiczni,13062.html>.
- Kroik J., Skonieczny J., 2013, *Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2013/p014.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p014.pdf).
- Kulig-Moskwa K., 2014, *Rola wolontariatu pracowniczego w rozwoju kompetencji pracowników*, Marketing i Rynek, nr 5, s. 1099-1106.
- Kuraszko I., 2010, *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- NBP, <https://www.nbportal.pl/slownik/pozycje-slownika/wrazliwosc-spoleczna-przedsiębiorstwa> (data udostępnienia: 24.10.2016).
- Nowodziński P., 2016, *Presumeryzm – trend, moda czy nowe oblicze marketingu emocji?*, Studia Ekonomiczne, nr 254, s. 150-159.
- Odpowiedzialny biznes*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/baza-wiedzy-o-csr> (data udostępnienia: 24.10.2016).
- Pabian A., 2011, *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 5.
- Rak M., 2015, *Kreowanie marki polskich fundacji korporacyjnych w świetle badań własnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 414, s. 166-179.
- Rok B., 2004, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Wachowiak P., 2011, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, E-mentor, nr 4(41).
- Wachowiak P., 2014, *Pracownik – kluczowy interesariusz przedsiębiorstwa*, Handel Wewnętrzny, nr 4 (351), s. 289-298.
- Wolska G., 2015, *Zaangażowanie przedsiębiorstw w realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w Polsce*, Studia Ekonomiczne nr 236, s. 85-95.
- Żychlewicz M., 2015, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka, nr 11, s. 281-289.