

Tomasz Kołakowski

Marcin Pakuła

Studenckie Koło Naukowe Zarządzania Jakością „Q-mam”

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W KONTEKŚCIE WYBRANYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

1. Istota społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

W wyniku transformacji ustrojowej, polska gospodarka przeobraziła się z gospodarki centralnie planowanej w gospodarkę wolnorynkową. Te kilkanaście burzliwych lat spowodowały znaczną zmianę w mentalności polskich firm, a także wzbogaciły sposób ich zarządzania o nowe koncepcje. Metody, które z powodzeniem stosowano w przedsiębiorstwach na całym świecie, znalazły zastosowanie w rodzimych organizacjach, co w znacznym stopniu wpłynęło na kształt ich kultury organizacyjnej. Wdrożenie nowych rozwiązań z zakresu zarządzania było zwykle powodem do dumy dla całej firmy. Znając jednak cienie i blaski działalności gospodarczej należałoby się zastanowić czy nowatorskie rozwiązania przewidują poszanowanie odmiennych grup interesów. Powyższy referat ma na celu ukazanie, w jakim stopniu wybrane koncepcje zarządzania firmą, spełniają założenia społecznej odpowiedzialności biznesu.

Stojąc przed obliczem założeń stałego wzrostu przedsiębiorstwa, a także zdając sobie sprawę z ograniczonej wielkości dostępnych zasobów, należy wspomnieć o założeniach zrównoważonego rozwoju. Zaspokaja on bowiem nasze potrzeby, nie przekreślając potrzeb kolejnych pokoleń. Jego odpowiednikiem na poziomie mikroekonomicznym jest właśnie idea społecznie odpowiedzialnego biznesu (corporate social responsibility). Organizacja pragnąca odznaczyć się zrównoważonym rozwojem, zmuszona jest respektować zasady uspołecznionego biznesu.

Podstawową zasadą zrównoważonego wzrostu i biznesu społecznie odpowiedzialnego jest połączenie w strategii biznesowej potrzeb istotnych zarówno z punktu widzenia instytucji, jak i grup podmiotów funkcjonujących w jej otoczeniu (akcjonariusze, kredytobiorcy, społeczność lokalna). Uważa się, że celem działalności współczesnej organizacji powinna być zatem maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy (shareholders value), przy zachowaniu równowagi w zaspokajaniu oczekiwań pozostałych interesariuszy (stakeholders value) - poprzez zintegrowanie działań o charakterze ekonomicznym, społecznym i

proekologicznym¹.

Jedną z definicji tego pojęcia wskazuje, iż *społecznie odpowiedzialne postępowanie obejmuje wszystkie dobrowolne działania przedsiębiorstwa, które są ukierunkowane na rozwiązanie społecznie ważnych problemów (np. ochrona i zachowanie środowiska naturalnego oraz podstaw życia) i w ramach horyzontu planowania nie służy osiągnięciu zysku, lecz oznacza rezygnację z maksymalnej opłacalności w skali średnio- i długookresowej*².

Idąc za takim tokiem rozumowania, pojęciu odpowiedzialności społecznej (odpowiedzialności socjalnej) przedsiębiorstwa przypisuje się w literaturze trzy aspekty znaczeniowe:

- poszanowanie interesów wszystkich grup odniesienia podczas podejmowania decyzji gospodarczych,
- kompensowanie przez kierownictwo wzajemnie sprzecznych interesów,
- wypracowanie wystarczających zysków warunkujących prowadzenie dodatkowych działań socjalnych³.

Tak więc, ogólnie rzecz biorąc, postępowanie społecznie odpowiedzialne to takie, które nie wynika wyłącznie z interesów własnych, lecz ze zrozumienia określonych oczekiwań społecznych. Odpowiedzialny biznes to nowe podejście do robienia interesów, zgodnie z którym liczą się nie tylko pieniądze, ale również trudne do wyceny działania firm na rzecz otoczenia. Warunkiem dostrzeżenia takiej odpowiedzialności przez przedsiębiorców chcących realizować również własne interesy jest postawa solidarności z innymi grupami interesów (jak państwo, władze lokalne, pracownicy, dostawcy, klienci, kooperanci, itd.).

Mówiąc inaczej, odpowiedzialne zarządzanie to budowanie strategii przewagi konkurencyjnej na rynku, opartej na zapewnieniu trwałej wartości jednocześnie dla udziałowców, jak i innych interesariuszy. Prowadzi to do poprawy wizerunku przedsiębiorstwa w oczach wszystkich interesariuszy, zwiększa zainteresowanie inwestorów, pozwala lepiej poznać opinie na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa i zwiększa wewnętrzną koordynację. Dodatkowo zmniejsza koszty operacyjne poprzez identyfikację kosztów niepotrzebnie ponoszonych, określa wpływ na społeczności lokalne i prowadzi do bardziej efektywnej współpracy z nimi, uzmysławia procedury, które mogły prowadzić do

¹ *Biznes społecznie odpowiedzialny w Polsce*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, raport z badań, Gdańsk 2003, s.2, http://www.dec.org/pdf_docs/PNACY243.pdf

² Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996, s. 209.

⁴ Tamże, s. 208-209.

naruszania zwyczajowych norm moralnych. Dziś przyjmuje się, że odpowiedzialność biznesu to przede wszystkim zobowiązanie do rozwoju zrównoważonego, z poszanowaniem ekonomii, ekologii i etyki⁴.

Stosowanie się do zasad odpowiedzialnego biznesu stało się najpierw popularne w krajach najlepiej rozwiniętych. Tam konsumenci zaczęli się domagać nie tylko dobrych jakościowo towarów, ale takich towarów, które są produkowane z zachowaniem troski o środowisko naturalne, przy poszanowaniu praw pracowników oraz zachowaniu standardów etycznych. Zdaniem ekspertów od zarządzania odpowiedzialne podejście do robienia interesów może być źródłem przewagi konkurencyjnej na rynkach. Towar wyprodukowany np. w zgodzie z surowymi normami ekologicznymi będzie się odróżniał od oferty konkurentów.

Jednak mimo powszechnego przekonania, iż społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa zwiększa wartość jego wizerunku, presja konkurencyjności powoduje, iż nadal dużo firm rozliczanych jest wyłącznie przez pryzmat realizacji interesów akcjonariuszy. Taka tendencja widoczna jest głównie wśród przedsiębiorstw anglosaskich, gdzie występuje duży nacisk akcjonariuszy na zapewnienie satysfakcjonującego wzrostu zysków, a przez to i korzyści dla nich.

To podejście jest niekorzystne dla pozostałych grup interesów związanych z przedsiębiorstwem i często rodzi konflikty. Każda bowiem z grup „zainteresowanych” ma określone oczekiwania w stosunku do korporacji, a z drugiej strony - zachowanie tych grup ma wpływ na osiągnięcie celów przez przedsiębiorstwo⁵. Interesy poszczególnych grup i ewentualne konflikty ukazuje tabela 1.

Tabela 1. Grupy interesów – oczekiwania i konflikty.

Grupa interesu	Oczekiwania i konflikty
Właściciele	Z racji zainwestowanego kapitału oczekują w zamian dochodu, który będzie co najmniej równy rynkowej stopie procentowej. Nie są z kolei zainteresowani sprawowaniem władzy w korporacji, ani też realizacją interesów społecznych, jeśli spowodować to może obniżkę zysku.
Klienci	Dokonują wymiany swoich zasobów pieniężnych na produkty firmy, w zamian za co oczekują korzyści płynących z faktu nabycia, produktu. Obok oczywistego interesu klientów, jakim jest niska cena dóbr, istnieją również interesy, które mogą stać w sprzeczności z celami kierownictwa przedsiębiorstw, np. długi okres gwarancji, odpowiedni serwis, itp.

⁴ <http://www.danone.pl/csr/dlaczego>

⁵ por. Jurek M., Kornacka D., *Aktualność teorii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 5/2000, s. 19

Pracownicy	Świadczą pracę, w zamian za którą uzyskują dochody. Grupa ta zainteresowana jest osiąganiem dochodów w jak najwyższym wymiarze. Konflikt pomiędzy interesami pracowników, a kierownictwem wynika z podwójnego aspektu dochodów pracowniczych, są one równocześnie podstawą ich konsumpcji, jak i elementem kosztów w przedsiębiorstwie. W zamian za świadczoną pracę pracownicy oczekują również pewnego bezpieczeństwa, korzyści pozapłacowych i pracy dostarczającej im satysfakcji. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec pracowników nie ogranicza się zatem do zabezpieczenia ich materialnych interesów, ale rozumiana jest znacznie szerzej, jako zabezpieczenie innych potrzeb, w tym bezpieczeństwa zatrudnienia, uznania społecznego, możliwości awansowania i samorozwoju.
Dostawcy	Wpływ na firmę wyraża się przede wszystkim w częściowym - z racji dostarczaniu surowca, określaniu jakości i ceny produktu finalnego. Kiedy korporacja postrzega dostawców jako wartościowych członków sieci, może liczyć na to iż dostawcy zareagują podobnie kiedy zajdzie taka potrzeba. Dostawca i przedsiębiorstwo to podmioty wzajemnie od siebie zależne, razem mogą się rozwijać, ale i razem upadać.
Spoleczność lokalna	Przyznaje firmie prawo do lokalizacji i czerpie korzyści z podatków przez nią płaconych oraz ekonomicznych i socjalnych wydatków ponoszonych przez firmę. Korporacja z kolei nie może narażać społeczności lokalnej na nieuzasadnione ryzyko zniszczenia środowiska naturalnego, składowanie odpadów toksycznych itp.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Jurek M., Kornacka D., *Aktualność teorii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 5/2000, s. 18

Jak więc widać kierownictwo naczelne oraz menadżerowie spełniają w firmie szczególną rolę. Z jednej strony muszą dbać o interes firmy, z drugiej utrzymywać równowagę pomiędzy wieloma sprzecznymi oczekiwaniami grup „zainteresowanych”. Kiedy relacja równowagi zostanie naruszona, może zagrozić przetrwaniu firmy⁶. Kiedy wynagrodzenia będą zbyt wysokie, w porównaniu z jakością produktów, firma, z powodu zbyt wysokich cen, koniecznych do pokrycia kosztów, straci klientów, ucierpią dostawcy, a akcjonariusze zaczną pozbywać się swoich udziałów, obniżając tym samym ceny akcji firmy i utrudniając zdobycie nowego kapitału na dogodnych warunkach. Z drugiej strony, przedsiębiorstwo dążąc do podwyższania swojej wartości, niejednokrotnie zmuszone jest do przeprowadzania restrukturyzacji, pozbywania się mniej rentownych działów, a nawet zwalniania znacznej liczby pracowników.

Tak więc faworyzowanie określonej grupy interesów w oderwaniu od pozostałych, wyraża się najczęściej w orientacji na krótkoterminowe zyski i poszukiwaniu najprostszych dróg ograniczania kosztów, nie zawsze uzasadnionych, np. zwolnień pracowników, spuszczenia ścieków do rzek, itp. Takie działania są nieetyczne, a także nie podnoszą konkurencyjności w długim okresie. Przyczyniają się jedynie do doraźnego poprawienia wyników firmy. W długim horyzoncie tego typu decyzje mogą okazać się wręcz szkodliwe dla firmy.

Pisząc o społecznej odpowiedzialności biznesu warto wskazać na te elementy w

⁶ Zysk akcjonariuszy kluczowym celem przedsiębiorstwa, Zarządzanie na Świecie, nr 4/2001, s. 7

koncepcjach zarządzania, które w sposób korzystny, bądź niekorzystny oddziałują na poszczególne grupy interesów. Na kolejnych stronach niniejszego opracowania postaramy się przeanalizować dwa nurty zarządzania tj. zarządzania jakością i reengineeringu, w kontekście uspołecznionego podejścia do biznesu.

2. Elementy podejścia uspołecznionego w zarządzaniu jakością.

Zarządzanie jakością należy do jednej z najbardziej powszechnych koncepcji zarządzania, stosowanych w przedsiębiorstwach. Jego podstawą jest Total Quality Management (TQM), czyli kompleksowe zarządzanie przez jakość.

Jedną z wielu godnych polecenia definicji TQM, jest przedstawienie jej w następującym wymiarze: *Kompleksowym zarządzaniem przez jakość określamy sposób zarządzania organizacją, skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich członków organizacji i nakierowany na osiągnięcie długofalowego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i społeczeństwa*⁷.

Podstawową przyczyną powstania tej koncepcji była chęć obniżenia kosztów, podniesienia jakości pracy, produktów i usług oraz skrócenia cykli produkcyjnych. TQM zwraca uwagę na jakość, jednak patrzy na to przez pryzmat klienta. Firmy konkurują o pozyskanie klienta, zaspokajając jego potrzeby⁸.

W praktyce, przedsiębiorstwa które stosują koncepcję zarządzania jakością, dość powszechnie bazują na wdrożonych systemach zarządzania jakością, ponieważ ich dzisiejszy wymiar zawiera w sobie większość z zasad TQM. Jedna z definicji ukazuje system zarządzania jakością jako: *zestaw wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących elementów służących ustanawianiu polityki i celów oraz osiąganiu tych celów, wykorzystywany do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości*⁹. Dlatego w dalszej części naszej pracy będziemy też wspominać o korzyściach lub problemach wynikających z wdrożonego systemu.

Rozpatrując wpływ jaki wywiera zarządzanie przez jakość na odmienne grupy interesów, należy najpierw wyodrębnić owe grupy. Zdaniem autorów, koncepcja ta działa w obrębie pięciu grup, będących nieodzownymi elementami organizacji: właściciele (akcjonariusze), pracownicy, klienci, dostawcy i społeczność lokalna. Jednakże każde ze środowisk w inny

⁷ <http://advise.com.pl/ISO%209001.html>

⁸ Wieczorek K., <http://www.semestr.pl/2,212.html>

⁹ Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Helion, Gliwice 2002, s. 12

sposób odczuwa oddziaływanie ze strony przedsiębiorstwa stosującego zasady kompleksowego zarządzania przez jakość.

Pierwszą grupę stanowią *właściciele*, kierujący się głównie chęcią osiągnięcia zysku. Z tego też powodu upatrują korzyści z dobrze wdrażanej koncepcji. Efektem praktycznego wdrażania zarządzania przez jakość, jest specyficzna kultura totalnej jakości, której podporządkowane zostają wszystkie działania organizacji. W następstwie czego następuje ciągła poprawa wydajności pracy, efektywności, spadek kosztów, a także konkurencyjności na rynku globalnym¹⁰. To znacznie wpływa na wielkość osiąganych profitów. Podsumowując, uważamy, że dbałość o należyte rozumienie i stosowanie zasad TQM w przedsiębiorstwie, powinno stanowić priorytet dla opisywanej grupy, ze względu na osiąganą dochód.

Pracownicy są głównym zasobem przedsiębiorstwa, ponieważ od ich wiedzy, zdolności, jakości pracy i zaangażowania zależy rozwój organizacji. Dbając o należyte warunki na stanowiskach pracy, powszechne staje się wdrażanie normy ISO z serii 18000, dotyczącej bezpieczeństwa i higieny pracy.

W TQM każdy zatrudniony jest klientem wewnętrznym przedsiębiorstwa, dlatego też organizacje kładą duży nacisk na ciągłe szkolenia pracowników, podnoszenia ich kwalifikacji, nieustanne doskonalenie oraz kształtowanie własnej kariery zawodowej zatrudnionych ludzi. Koncepcja zarządzania przez jakość przyjmuje założenie, że jedynie zadowoleni pracownicy są zdolni do usatysfakcjonowania klienta¹¹. Idąc dalej tym rozumowaniem – zadowolony klient, to gwarancja zbytu towarów (usług) i zatrudnienia załogi.

Klienci stanowią kolejną grupę, będącą pod wpływem oddziaływań filozofii TQM. To właśnie na nich skupiają się wszystkie cele organizacji, ponieważ wyłącznie klienci są jedynymi sędziami wyrobów (usług) oraz poziomu ich jakości: to oni je wybierają i to oni za nie płacą. Edward Deming stwierdził, że jakość polega na *zaspokojeniu aktualnych i przyszłych potrzeb klienta*¹², dlatego też koncepcja kompleksowego zarządzania przez jakość kładzie silny nacisk na orientację pro- klientowską. Z tego też powodu, aby utrzymać dotychczasowych klientów i pozyskać nowych, przedsiębiorstwa decydują się na wdrażanie systemów zarządzania jakością opartych z reguły na normach ISO.

Czwartą grupę tworzą *dostawcy*, których wzajemne i korzystne relacje z organizacją, wpływają na wzrost sprzedaży, a także na optymalizowanie kosztów i zasobów. Korzyścią dla

¹⁰ por. Matuszak K., *TQM – zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem charakterystyki małej i średniej firmy*, Centrum Euro Info przy Stowarzyszeniu Wolna Przedsiębiorczość, PARP, <http://www.parp.gov.pl/przewodnik/8dz12.rtf>

¹¹ por. Sierpinia E., *Sfera ludzka w TQM – elementy praktyczne*, Problemy Jakości, Nr 9, 1999, s. 4.

¹² Oakland J., *Total Quality Management*, Butterworth, Heinemann, 2000, s. 4.

dostawców przestrzegających określonych norm jakościowych jest niewątpliwie zagwarantowany zbyt.

Ostatnią grupą jest *społeczność lokalna*, która na co dzień odczuwa działalność przedsiębiorstwa. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom ludności, a także kierując się chęcią poprawy stanu środowiska naturalnego, wiele firm decyduje się na wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego opartych na normie ISO 14001. Dodatkowo, pragnąc podnieść bezpieczeństwo produkowanych wyrobów, organizacje działają na podstawie dodatkowych systemów zarządzania jakością np. ISO 9000: 2000, ISO/ TS 16949, HACCP itp.

Zarządzanie jakością może nieść ze sobą również niekorzystne tendencje. Zły sposób wdrożenia systemu zarządzania jakością może nie przynieść spodziewanych efektów dla właścicieli. Z kolei pracownicy mogą uskarżać się, że systemy zarządzania jakością powodują zbytnią biurokratyzację pracy, usztywniają kulturę organizacyjną nadmiernymi procedurami, osłabiają innowacyjność ludzi i spowalniają reakcję na powstały problem. Dostawcy mogą borykać się z problemem wdrażania kosztownych systemów zarządzania jakością. Czasem zmuszeni są do certyfikowania kilku systemów na raz, które dotyczą jednego obszaru działań (np. rynek motoryzacyjny normy: VDA 6.1 + QS - 9000).

Społeczność lokalna może w dalszym ciągu uskarżać się na uciążliwą emisję zanieczyszczeń emitowanych przez przedsiębiorstwa, mimo iż uzyskały one certyfikaty środowiskowe. Systemy zarządzania środowiskowego nie eliminują bowiem od razu źródeł zanieczyszczeń. Ich celem jest stopniowa redukcja szkodliwych emisji. Nawet najwięksi truciele mogą otrzymać certyfikat, jeśli w swych działaniach wykażą chęć poprawy. Stosowanie przez przedsiębiorstwa norm jakościowych, opartych na zasadach TQM, może podnieść efektywność pojedynczego pracownika, przez co niepotrzebnym stanie się zatrudnienie zbyt dużej ilości osób. To niesie ze sobą problem zwolnień wśród innych pracowników i niekorzystnie wpływa na społeczność lokalną.

3. Reengineering a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw.

Business Process Reengineering (BPR) w ostatnich latach stał się koncepcją, która bardzo zyskała na popularności, choć często też, pod jej adresem, kierowane są głosy krytyki. Autorzy reengineeringu, M. Hammer i J. Champy, nazwali go nową koncepcją modelu przedsiębiorstwa. Zalecają oni bowiem, aby wszelkie zasady dotychczas obowiązujące w organizacji i zarządzaniu zostały bezwzględnie odrzucone. Czy zatem odrzucenie to odnosi się również do etyki? Czy społeczna odpowiedzialność biznesu znalazła miejsce w nowej koncepcji, realizującej choć niektóre jej założenia? Odpowiedzi na powyższe pytania

będziemy starać się zawrzeć właśnie w tym punkcie naszej pracy naszego opracowania.

Najczęściej pojawiającą się definicją tej koncepcji, jest definicja stworzona przez jej autorów: *Reengineering to fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy (...) osiągniętych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość)*¹³.

Definicja ta wskazuje na cztery podstawowe aspekty, które charakteryzują reengineering. Są to¹⁴:

- **Fundamentalne przemyślenia** – uzyskanie obrazu co trzeba zmienić w sposób zasadniczy;
- **Radykalne przeprojektowanie** – nowa droga działania, całkowicie na nowo ukształtowane przedsiębiorstwo, a nie ulepszanie tego co już było;
- **Dramatyczna poprawa** – nastawienie na skokowe, a nie niewielkie ilościowe przyrosty;
- **Procesy** – zwrócenie większej uwagi na procesy, definiowane jako wiązka aktywności, skierowana na jedno lub więcej wejść, której wynikiem jest dostarczenie klientowi pożądanego przez niego wyrobu.

U podstaw reengineeringu leży więc założenie, że dalsze usprawnianie systemu funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw opartego na orientacji zadaniowej nie ma sensu. BPR postuluje odejście od stosowanej od ponad 200 lat filozofii działania opartej na podziale pracy na powtarzalne czynności, zapoczątkowanej w XVIII wieku przez Adama Smitha, i proponuje spojrzenie na organizację jak na wiele procesów biznesowych, dzięki którym tworzona jest wartość¹⁵.

Reengineering jest wykorzystywany do wprowadzania radykalnych zmian w takich obszarach jak: struktura organizacyjna, technologia, klient oraz zasoby ludzkie. W nich też powinno znaleźć się miejsce dla społecznej odpowiedzialności biznesu. Szczególnie dwa ostatnie aspekty dość wyraźnie obejmują tą problematykę, stąd też będą stanowiły główny punkt dalszych rozważań.

Reengineering w przypadku zasobów ludzkich, a więc *pracowników*, ma za zadanie stworzenie doskonałego zespołu, który będzie współpracował ze sobą i stanowił lojalną i partnerską grupę, połączoną silnymi więziami i chęcią odniesienia sukcesu¹⁶. Tradycyjne

¹³ Hammer R., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996, s. 16.

¹⁴ por. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE Warszawa 2003, s. 18.

¹⁵ <http://www.pckurier.pl/archiwum/art0.asp?ID=5240>

¹⁶ por. Czerniachowicz B., *Wiedza jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa*, Rozwój przedsiębiorstw: modele, czynniki, strategie, [w:] Białasiewicz M. (pod red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s.138 – 139.

komórki funkcjonalne zostają zastąpione przez zespoły odpowiedzialne za dany proces. Zamiast powtarzalnych czynności, pojawia się wspólna praca nad realizacją całościowego, złożonego zadania. W ten sposób praca staje się bardziej wartościowa, a pracownikom dostarcza satysfakcji. Czują się oni docenieni, otrzymują możliwość samorozwoju i awansowania, a nawet uznania społecznego.

Ważną rolę odgrywają tu również kierownicy i menadżerowie, którzy z arbitrow i nadzorców, przekształcają się w liderów i animatorów. Bardziej płaskie struktury, charakterystyczne dla reengineeringu, powodują zbliżenie kierowników do pracowników i klientów¹⁷.

Tworzenie takich zespołów powoduje również, iż skraca się czas przepływu zamówienia. *Klienci* nie muszą, w przypadku złożonych zleceń, kontaktować się z różnymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa, tylko z jednym zespołem odpowiedzialnym za wszystkie kwestie z nimi związane. W mentalności wszystkich pracowników firmy powinno zostać „zaszczepione” przekonanie, iż pracują oni również, a może przede wszystkim dla swoich klientów, a nie tylko dla właścicieli firmy. Takie działania spowodują, że klient otrzyma produkt nie tylko po odpowiadającej mu cenie, ale spełniający również inne jego wymagania, m.in.: jakość, bezpieczeństwo, ochrona środowiska, itp.

Fundamentalna reorganizacja przedsiębiorstwa, może także przynieść korzyści pozostałym grupom interesów. W przypadku *właścicieli*, sprawnie przeprowadzony reengineering, przyczyni się do poprawy efektywności działania firmy, co będzie miało bezpośrednie przełożenie na osiągnięte przez nich zyski. *Dostawcy*, w wyniku większego zorientowania na procesy, staną się głównym podmiotem na ich wejściu, dzięki czemu osiągną częściowy wpływ na określanie jakości i ceny produktu finalnego. Radykalne zmiany dokonywane w przedsiębiorstwie mogą dotyczyć również technik produkcji, jak i samej infrastruktury i wyposażenia przedsiębiorstwa. Podmioty, które dotychczas były uciążliwe dla otaczającego środowiska, staną się mu przyjazne, co zapewne zostanie pozytywnie odebrane przez *społeczności lokalne*.

Jednak wprowadzanie BPR, w niektórych przypadkach nie do końca realizuje założenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Zdaniem autorów referatu, najbardziej wyraźnym aspektem sprzecznym z realizacją uspołecznionego podejścia do biznesu, jest często występująca przy przeprowadzaniu reengineeringu, znaczna redukcja zatrudnienia. Zwykle dotyczy ona kadry kierowniczej średniego szczebla, stanowisk wydzielonych na zewnątrz firmy w ramach outsourcingu oraz

¹⁷ por. <http://www.institut.info/referaty/Galka+Drescher.pdf>, s. 6

stanowisk zbędnych z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania procesów i tworzenia wartości dla klienta¹⁸. O ile działania takie są uzasadnione z punktu widzenia redukcji kosztów, o tyle ich zewnętrzny wydzźwięk może niekorzystnie wpływać na postrzeganie przedsiębiorstwa przez lokalne władze i społeczności. Co gorsza, wiele tego rodzaju zwolnień odbywa się w sposób nie do końca zgodny z zasadami etyki i kultury zawodowej, co również nie jest pozytywnie odbierane przez otoczenie firmy.

Aby złagodzić negatywne przejawy reorganizacji, przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać outplacement, którego zadaniem jest wskazywanie zwalnianym pracownikom nowych miejsc pracy, uczynienie ich bardziej atrakcyjnymi dla potencjalnych nowych pracodawców poprzez szkolenia oraz kursy zmieniające profil zawodowy, jak również fachowe doradztwo personalno-psychologiczne. Mimo, iż jest to dość kosztowne przedsięwzięcie, praktyka pokazuje, że takie działania są dobrze postrzegane przez zwalnianych, jak i pozostających pracowników, co sprzyja klimatowi tworzącemu się wokół przedsiębiorstwa.

4. Podsumowanie

Nieustanne dążenie do doskonałości, realizacja produktu zgodnego z wymaganiami klienta, czy też lepsze zorganizowanie i zmotywowanie pracowników, to cechy charakterystyczne dla koncepcji TQM. Dodatkowo, wspomagana różnymi systemami zarządzania jakością, potrafi lepiej kontrolować poszczególne etapy przeprowadzanych działań, co wpływa korzystnie nie tylko na działalność całego przedsiębiorstwa, ale jest także pozytywnie odbierane przez jego otoczenie. Dbając o jakość, ochronę środowiska, czy bezpieczeństwo i higienę pracy, organizacje wskazują, iż zysk nie jest jedynym celem ich działalności.

W przypadku przeprowadzania reengineeringu, szybkość i kompleksowość proponowanych rozwiązań wskazuje, iż stanowi ono źródło wielu pozytywnych zmian. Posiadają one nie tylko charakter organizacyjny, technologiczny czy ideologiczny, ale przede wszystkim, z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu, personalny i społeczny.

Reasumując, obie koncepcje, mimo pewnych głosów krytyki adresowanych pod ich adresem, stanowią dojrzałe metody usprawniania organizacji. Z pewnością godny uwagi jest fakt, iż ukierunkowane są one, nie tylko na samo przedsiębiorstwo, ale także na jego otoczenie. Działalność nie uwzględniająca oczekiwań i interesów odmiennych grup społecznych nie daje bowiem przedsiębiorstwu perspektyw na przyszłość i możliwości

¹⁸ Tamże, s. 8

uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Literatura:

1. Czerniachowicz B., *Wiedza jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa*, Rozwój przedsiębiorstw: modele, czynniki, strategie, praca pod red. M. Białasiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
2. Hammer R., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996.
3. Jurek M., Kornacka D., *Aktualność teorii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 5/2000.
4. Jurek M., Kornacka D., *Aktualność teorii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 5/2000.
5. Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
6. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
7. Müller R., Rupper P., *Process Reengineering*, Astrum, Wrocław 1994.
8. Oakland J., *Total Quality Management*, Butterworth, Heinemann, 2000.
9. Pawlak W., *Od TQM do TQL*, Problemy Jakości, nr 6, 2004.
10. Peppard J., Rowland P., *Re-engineering*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
11. Sierpinia E., *Sfera ludzka w TQM – elementy praktyczne*, Problemy Jakości, nr 9, 1999.
12. Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2002
13. *Zarządzanie na Świecie, Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw*, nr 7/1996.
14. Zimniewicz K. *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.
15. *Zysk akcjonariuszy kluczowym celem przedsiębiorstwa*, *Zarządzanie na Świecie*, nr 4/2001.

Źródła internetowe:

<http://advise.com.pl/ISO%209001.html>

<http://www.danone.pl/csr/dlaczego>

http://www.dec.org/pdf_docs/PNACY243.pdf

<http://www.instytut.info/referaty/Galka+Drescher.pdf>

<http://www.parp.gov.pl/informac/inform13.doc>

<http://www.parp.gov.pl/przewodnik/8dz12.rtf>

<http://www.pckurier.pl/archiwum/art0.asp?ID=5240>

<http://www.semestr.pl/2,212.html>