

Katarzyna Olejniczak

Politechnika Częstochowska

REGUŁA 3E JAKO PODSTAWA ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

Wprowadzenie

Rosnąca globalizacja jak również konkurencja, a tym samym duża samodzielność przedsiębiorstw wymaga podejmowania różnorodnych decyzji, które znajdują odzwierciedlenie już nie tylko w efektach ekonomicznych, ale przede wszystkim w przestrzeganiu norm i zasad etycznych. Nie ulega wątpliwości, iż podstawowym celem działalności przedsiębiorstwa jest zwiększenie korzyści majątkowych właścicieli organizacji, czego przejawem staje się w szczególności wzrost rynkowej wartości przedsiębiorstwa¹. Jednakże włączenie do struktur zarządzania przedsiębiorstwem norm i zasad etycznych z jednej strony świadczy o uczciwości i odpowiedzialności właścicieli wobec wszystkich interesariuszy, z drugiej zaś przekłada się na zachowania menedżerskie, które z kolei wpływają na zachowania pozostałych pracowników, podnosząc wartość aktywów przedsiębiorstwa i w konsekwencji wpływają na ich wyniki. Zatem przedsiębiorstwo może efektywnie wykonywać swoją działalność gospodarczą na rynku, przyczyniając się do generowania zysków i wzrostu wartości przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym przestrzeganiu zasad etycznych. Takie podejście do zarządzania zgodne jest z regułą „potrójnego E”, tj. efektywności, ekonomiczności i etyczności działań przedsiębiorstwa, jako wartości, które są od siebie zależne. Z tego też względu w opracowaniu skupiono się na opisie związków między efektywnością i ekonomicznością a etyką biznesu, w nawiązaniu do społecznej odpowiedzialności. Celem pracy jest wskazanie, iż etyka biznesu obok efektywności i ekonomiczności, jest podstawą zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Teza

¹ C. Suszyński: *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. W: *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Difin, Warszawa 2002, s. 293.

artykułu zakłada, iż włączenie etyki biznesu do struktur zarządzania staje się przesłanką osiągnięcia sukcesu w stale zmieniającym się otoczeniu. Z tej perspektywy z jednej strony została omówiona istota etyki biznesu w nawiązaniu do koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, z drugiej zaś do problematyki wartości przedsiębiorstwa.

1. Znaczenie etyki biznesu w zarządzaniu

Problematyka zarządzania przedsiębiorstwem jest szerokim obszarem wiedzy, jakim dysponuje każda organizacja na rynku. Obejmuje ona wiele różnorodnych zagadnień, zarządzanie bowiem, jako proces ciągły, odnosi się do sterowania całokształtem działalności przedsiębiorstwa – jego rozwojem czy sposobem zachowania się w otoczeniu². Przy obecnym postępie globalizacyjnym zarządzanie wydaje się mieć podobny charakter niezależnie od wielkości, profilu, branży czy rodzaju przedsiębiorstwa. Jednakże, jak słusznie zauważa K. Łukasik, istnieją pewne rozbieżności, które relatywnie odróżniają przedsiębiorstwa jedne od drugich, a decyduje o nich odmienna kultura przedsiębiorstwa, a także przestrzeganie norm i wartości etyki biznesu w zarządzaniu³. Z tego też względu można, za K. Lisiecką i E. Czyż-Gwiazdą, stwierdzić, iż „[...] zarządzanie XXI wieku odwołuje się do szeroko rozumianych wartości człowieka, odwołuje się do globalnej, dojrzałej, zrównoważonej kultury ludzkiej”⁴. Podsygnalizowane jest to faktem, iż działania człowieka gospodarującego tworzą kulturę, a wartość jego pracy mająca wymiar gospodarczy zaspokaja potrzeby. Stąd też w ostatnich latach dużego znaczenia nabiera etyka biznesu, stanowiąca teorię moralnej wartości postępowania, ustalając reguły i podstawy ludzkiego działania w życiu gospodarczym.

Etykę biznesu można zatem definiować jako wskazówkę dotyczącą poszukiwania doskonałości człowieka w przedsiębiorstwie lub po prostu jako wytyczne dotyczące jakości człowieka w biznesie⁵. Z punktu widzenia zarządzania wyróżnić można cztery perspektywy postrzegania etyki biznesu, tj. etyczne posłannictwo, etyczny instrumentalizm, etyczny minimalizm oraz aksjologiczny legalizm (tabela 1).

² K. Olejniczak: *Społeczna odpowiedzialność a kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*. SWWZPCz, Częstochowa 2012, s. 8.

³ K. Łukasik: *Business Ethics in Management vs. Organization Culture*. W: *Przedsiębiorczość*. Red. S. Gostkowska-Dźwig. SWWZPCz, Częstochowa 2012, s. 196.

⁴ K. Lisiecka, E. Czyż-Gwiazda: *Etyczność jako wymiar oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstwa*. W: *Etyka w biznesie*. Red. E. Skrzypek. UMCS, Lublin 2010, s. 58.

⁵ D. Mele: *Business Ethics in Action. Seeking Human Excellence in Organizations*. Palgrave Macmillan, Great Britain 2009, s. 6-7.

Tabela 1

Typologia perspektyw postrzegania związków pomiędzy etyką a zarządzaniem

Typ perspektywy	Czym jest etyczne zarządzanie?
Etyczne posłannictwo	Zarządzanie zgodne z osobistymi wartościami i opartym na tych wartościach poczuciem etycznej misji.
Etyczny instrumentalizm	Zarządzanie zgodne z moralnymi zasadami przedsiębiorcy, przełożonymi na styl przewodzenia i prowadzenia przedsiębiorstwa.
Etyczny minimalizm	Dążenie do przestrzegania minimalnych standardów etycznego zarządzania w kontekście ograniczeń, jakie określa sytuacja firmy i jej otoczenie.
Aksjologiczny legalizm	Etyczne zarządzanie to zarządzanie oparte na regułach profesjonalnego zarządzania, zgodne z obowiązującym prawem i sformalizowanymi standardami etycznego postępowania.

Źródło: J. Szczupaczyński: *Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 12.

Etyka biznesu jest regulatorem postępowania, stanowiąc paradygmat kierujący ludzkim postępowaniem. Z punktu widzenia istoty ludzkiej w przedsiębiorstwie, etyka w biznesie jest rzeczywistym wymiarem działań człowieka. To co dla jednych pracowników, w szczególności menedżerów, wydaje się naturalne i mieszczące się w granicach moralnego zachowania, dla innych może być obraźliwe i zaważać na dalszych losach współpracy organizacji na rynku⁶. Z tego też względu, przed podjęciem decyzji zarówno kierownictwo, jak i menadżerowie powinni zastanowić się na kogo i w jaki sposób mogą one wpłynąć. Oczywiście etyki biznesu nie należy tylko rozpatrywać z punktu widzenia etyki człowieka (etyki indywidualnej czy menedżerskiej), ale także należy spojrzeć na nią z punktu widzenia całej organizacji (etyka organizacyjna), jak i z punktu widzenia całego otoczenia, gdzie decyzje obejmują relacje otoczenie zewnętrzne-przedsiębiorstwo-otoczenie wewnętrzne, odnoszące się do odpowiedzialności za skutki swoich działań (etyka społeczna).

Ogólnie można przyjąć, że etyka biznesu stanowi etyczną refleksję nad działalnością przedsiębiorstwa, a w jej kręgu zainteresowania znajdują się następujące problemy:

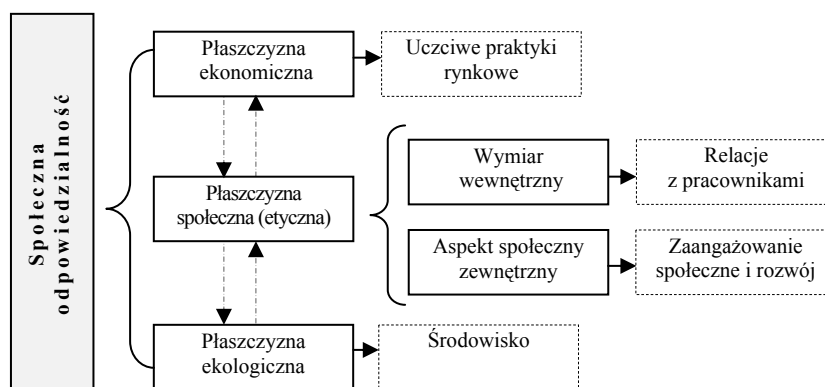
- odpowiedzialności przedsiębiorstwa, jako analiza stosunku do szerokiego kręgu interesariuszy – konsumentów, pracowników, kontrahentów, społeczności lokalnej,
- ochrona środowiska,
- partycypacja pracowników przy podejmowaniu decyzji⁷.

⁶ K. Łukasik: Op. cit., s. 196.

⁷ I. Mendryk: *Etyczne dylematy zarządzania zasobami ludzkimi w poszukiwaniu nieetycznych zachowań*. W: *Etyka a jakość i efektywność organizacji*. Red. E. Skrzypek. UMCS, Lublin 2010, s. 191.

Stąd też można przyjąć, iż etyka biznesu pozostaje w ścisłym związku z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, która jest dobrowolnym (choć promowanym przez instytucje unijne) zobowiązaniem biznesu do brania odpowiedzialności za skutki swoich działań, zarówno na płaszczyźnie ekonomicznej, społecznej, jak i ekologicznej (rys. 1).

Przedstawione na rys. 1 obszary (aspekty, wymiary) społecznej odpowiedzialności stanowią odzwierciedlenie potrójnej linii przewodniej (The Triple Bottom Line) autorstwa Johna Elkingtona, składającej się z 3P – „Three P’s Balance”: The Three P’s – „Profit” – zysk, „Planet” – ziemia, „People” – ludzie⁸. W myśl zasady 3P przedsiębiorstwa nie powinny skupiać swojej uwagi tylko i wyłącznie na wartościach ekonomicznych, ale także na wartościach ekologicznych i społecznych. Można zatem powiedzieć, iż współczesne przedsiębiorstwo nie może i nie powinno budować tylko ekonomicznych strategii podnoszących wartość długoterminowego zysku, ale przede wszystkim uwzględniać społeczne i ekologiczne aspekty strategii zarządzania, dążąc w ten sposób do zachowania równowagi pomiędzy dochodowością a interesem społecznym i ekologicznym.



Rys. 1. Płaszczyzny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Ujmując społeczną odpowiedzialność jako obowiązek przedsiębiorstwa do ponoszenia odpowiedzialności za jego działania i wpływ na społeczeństwo oraz środowisko należy zaznaczyć, iż owa odpowiedzialność ma wyrażać się w przejrzystym i etycznym postępowaniu, które:

- przyczyniać się będzie do szerzenia zrównoważonego rozwoju i włączać w to zdrowie i dobrobyt społeczny,

⁸ M. Urbaniak: *Znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w doskonaleniu działań organizacji*. „Problemy Jakości” 2007, nr 6, s. 14.

- będzie reagować na oczekiwania interesariuszy,
- nie będzie sprzeczne z obowiązującym prawem,
- będzie zgodne z międzynarodowymi wytycznym zachowania,
- będzie obejmować swoim zasięgiem całą organizację i będzie praktykowane w obrębie jej działania w sferze wpływów⁹.

Zdaniem K. Lisickiej, „[...] przywiązywanie przez przedsiębiorstwo znaczenia do społecznej odpowiedzialności znajduje wyraz w tworzeniu kodeksów firm i zawartych tam deklaracji dotyczących zagadnień etycznych. Jest to krok w stronę uświadomienia konieczności przestrzegania zasad moralnych i wymogów prawnych. Powiedzmy tu jednak wyraźnie, że samo opracowanie wewnętrznych kodeksów etyki nie jest w stanie zbudować tzw. etycznej organizacji. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa oznacza, że jest ono świadome przestrzegania zarówno zasad moralnych, jak i zobowiązań zaciągniętych do rozliczania się ze swojej działalności w rygorach prawnych przed społeczeństwem oraz pracownikami”¹⁰. Przedsiębiorca powinien mieć przede wszystkim świadomość, czym jest etyczne postępowanie, a także, że nieetyczne zachowania mogą powodować szkody i generować olbrzymie koszty. Ponadto, włączenie do strategii zarządzania zasad etycznych sprawia, że przedsiębiorca jest odpowiedzialny za swoje decyzji i ich skutki wobec szerokiego grona interesariuszy, w szczególności pracowników, kontrahentów, społeczności lokalnych i środowiska naturalnego.

2. Zasada 3E – efektywność, ekonomiczność, etyczność w zarządzaniu

Społeczna odpowiedzialność, a wraz z nią etyka biznesu, niejednokrotnie traktowana jest jako dodatkowa działalność przedsiębiorstwa, oderwana od podstawowego celu przedsiębiorstwa, jakim jest dążenie do maksymalizacji zysku. Fakt ten potwierdza E. Skrzypek pisząc: „[...] problem etyki w biznesie jest czymś pośrednim pomiędzy sumieniem i rozumem. Jeśli zgodzić się z lansowanym często poglądem, że podstawowym problemem biznesu jest skuteczność, to przesłanką biznesu jest osiągnięcie zysku – cel ekonomiczny, a normy etyczne wówczas stają się balastem w osiągnięciu tego celu”¹¹. Zatem czy należałoby się

⁹ A. Lusewicz-Sas: *Koncepcja społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw w teorii interesariuszy*. W: *Trendy i wyzwania zrównoważonego rozwoju*. Red. B. Kryk. ZAPOL, Szczecin 2011, s. 324.

¹⁰ K. Lisiecka: *Standard SA 800 i etyka w biznesie*. „Problemy Jakości” 2003, nr 05, s. 12.

¹¹ E. Skrzypek: *Etyka w biznesie jako podstawa jakości i efektywności organizacji w warunkach nowej ekonomii*. W: *Etyka w biznesie*. Op. cit., s. 135.

zgodzić z poglądami M. Friedmana, według którego działania podejmowane przez przedsiębiorstwa powinny przyczyniać się tylko i wyłącznie do wzrostu wartości firmy, a każdy inny cel (społeczny czy ekologiczny) jest sprzeczny z istotą jego funkcjonowania. Zatem można wysunąć wniosek, iż zmiana celów ekonomicznych na cele społeczne czy ekologiczne może wydawać się nieracjonalna a nawet nieetyczna, źródłem wartości przedsiębiorstwa bowiem nie jest działalność społeczna, lecz działalność gospodarza. Jednakże łączenie powyższych celów w jedno, zgodnie z regułą 3P, jest aktualnie wyzwaniem dla tych przedsiębiorstw, które chcą osiągnąć długofalowy i zrównoważony wzrost¹². Jak zauważa B. Skowron-Grabowska, połączenie celów społecznych, ekologicznych i ekonomicznych umożliwia rozwój postaw przedsiębiorczych. W wielu przypadkach przedsiębiorcy potrafią połączyć takie cele, jak rozwój kwalifikacji osób zatrudnionych, budowanie świadomości w społecznościach lokalnych, cywilne inicjatywy lokalne, rozwiązywanie lokalnych problemów, ochronę środowiska naturalnego, jednocześnie będąc zorientowanymi rynkowo¹³.

Oczywiście działania z zakresu etyki biznesu nie polegają na zastępowaniu celu ekonomicznego mierzonego efektywnością i ekonomicznością („dwa E”) celami społecznymi i ekologicznymi. Chodzi o harmonizację celów, a także uwzględnianie etyczności („trzecie E”)¹⁴. Z tego też względu działalność wspólnego przedsiębiorstwa powinno się rozpatrywać w obszarach „trzech E”, tj. efektywności, ekonomiczności i etyczności. W tym miejscu należy zaznaczyć, iż zaproponowana przez W. Gasparskiego reguła 3E jest zbieżna z przedstawianą koncepcją J. Elkingtona 3P (tabela 2).

Tabela 2

Porównanie koncepcji Gasparskiego i Elkingtona

Trzy „E” według Gasparskiego	3BL i P3 według Elkingtona
Efektywność	<i>Economic bottom line – profit</i> (Ekonomia)
Ekonomiczność	<i>Environmental bottom line – planet</i> (Ekologia)
Etyczność	<i>Social bottom line – people</i> (Etyka)

Źródło: B. Rok: *Etyczność, ekonomiczność i efektywność w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*. W: *Współczesne wyzwania nauk praktycznych*. Red. A. Lewicka-Strzałecka. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 248.

¹² B. Domańska-Szaruga: *Biznes efektywny i społecznie odpowiedzialny*. W: *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*. Red. E. Skrzypek. UMCS, Lublin 2010, s. 328.

¹³ B. Skowron-Grabowska: *Filary rozwoju przedsiębiorczości w małych organizacjach i korporacjach*. W: *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania*. Red. H. Kościelniak. SWWZPCz, Częstochowa 2012, s. 196.

¹⁴ W. Gasparski: *Etyka i społeczna odpowiedzialność w działalności gospodarczej*. www.parp.gov.pl (10.09.2013).

Porównując poglądy Gasparskiego i Elkingtona można stwierdzić, iż są one koincydencyjne, gdyż wskazują na trzy tożsame filary nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem, przy czym efektywność odnosi się do realizacji podstawowego celu przedsiębiorstwa – zysku, ekonomiczność do racjonalnego i sprawnego zarządzania wszelkimi jego zasobami, zaś etyczność do postępowania zgodne z przyjętymi i akceptowanymi normami. Co więcej, ocena efektywności ekonomicznej nie powoduje trudności i w łatwy sposób pozwala zmierzyć wyniki i nakłady oraz wyrazić je wartościowo. Problematyczne natomiast jest zmierzenie efektywności społecznej czy ekologicznej, gdyż wymaga uwzględnienia nakładów i efektów trudno mierzalnych. Owa efektywność mierzy skuteczność realizacji takich celów, jak wiarygodność informacji, bezpieczeństwo, poszanowanie środowiska i dbanie o jego jakość, zdrowie i warunki pracy personelu, ochrony środowiska naturalnego itp.¹⁵. Z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności, istotne jest tworzenie wartości społecznych i ekologicznych dla szerokiego grona interesariuszy, wartości, które w konsekwencji przełożą się na wartość ekonomiczną. Mogłoby wydawać się, iż realizacja działań pozornie niezwiązana z podstawową działalnością może generować dodatkowe koszty, a co z tym związane mniejsze zyski. Jednakże brak etyki powoduje chaos, wpływa na zmniejszenie motywacji pracowników, pogorszenie jakości ich pracy, a także poczucia bezkarności, degradację środowiska naturalnego czy demoralizację społeczeństwa.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania nie ulega wątpliwości, iż podstawowym celem przedsiębiorstwa jest generowanie zysków i wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Jednakże, jak pisał Jan Paweł II: „[...] zysk nie jest jedynym wskaźnikiem dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Może się zdarzyć, że mimo poprawnego rachunku ekonomicznego, ludzie którzy stanowią najcenniejszy majątek przedsiębiorstwa, są poniżani i obraża się ich godność. Jest to nie tylko moralnie niedopuszczalne, lecz na dłuższą metę musi też negatywnie odbić się na gospodarczej skuteczności przedsiębiorstwa. Celem zaś przedsiębiorstwa nie jest po prostu wytwarzanie zysku, ale samo jego istnienie jako wspólnoty ludzi, którzy na różny sposób zdążają do zaspokojenia swych podstawowych po-

¹⁵ Szerzej o wartości przedsiębiorstwa pisze: K. Brendzel-Skowera: *Tworzenie wartości według społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. Zeszyty Naukowe – Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012, nr 55, s. 313-325.

trzeb i stanowią szczególną grupę służącą całemu społeczeństwu”¹⁶. Zatem przedsiębiorstwa, którym zależy na podniesieniu efektywności funkcjonowania, powinny realizować działania z zakresu społecznej odpowiedzialności, uwzględniając normy i wartości etyczne. Można pokusić się o stwierdzenie, że etyka biznesu stanowi ważną przesłankę doboru sposobów wypracowania zysku, efektywnie tworzyć harmonijną sieć powiązań społeczno-ekonomicznych. Ponadto, przedsiębiorcy muszą sobie zdawać sprawę, iż osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jak i korzyści ekonomicznych jest łatwiejsze, jeśli zdobędzie się zaufanie otoczenia, stanowiące fundament kształtowania się prawidłowych relacji przedsiębiorstwo-otoczenie, przedsiębiorstwo-pracownicy.

Bibliografia

- Brendzel-Skowera K.: *Tworzenie wartości według społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. Zeszyty Naukowe – Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012, nr 55.
- Domańska-Szaruga B.: *Biznes efektywny i społecznie odpowiedzialny*. W: *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*. Red. E. Skrzypek. UMCS, Lublin 2010.
- Gasparski W.: *Etyka i społeczna odpowiedzialność w działalności gospodarczej*. www.parp.gov.pl (10.09.2013).
- Jan Paweł II: *Centesimus Annus*. 1991, ust. 35.
- Lisiecka K., Czyż-Gwiazda E.: *Etyczność jako wymiar oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstwa*. W: *Etyka w biznesie*. Red. E. Skrzypek. UMCS, Lublin 2010.
- Lisiecka K.: *Standard SA 800 i etyka w biznesie*. „Problemy Jakości” 2003, nr 05.
- Lusewicz-Sas A.: *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w teorii interesariuszy*. W: *Trendy i wyzwania zrównoważonego rozwoju*. Red. B. Kryk. ZAPOL, Szczecin 2011.
- Łukasik K.: *Business Ethics in Management vs. Organization Culture*. W: *Przedsiębiorczość*. Red. S. Gostkowska-Dźwig. SWWZPCz, Częstochowa 2012.
- Mele D.: *Business Ethics in Action. Seeking Human Excellence in Organizations*. Palgrave Macmillan, Great Britain 2009.
- Mendryk I.: *Etyczne dylematy zarządzania zasobami ludzkimi w poszukiwaniu nieetycznych zachowań*. W: *Etyka a jakość i efektywność organizacji*. Red. E. Skrzypek. UMCS, Lublin 2010.
- Olejniczak K.: *Społeczna odpowiedzialność a kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*. SWWZPCz, Częstochowa 2012.

¹⁶ Jan Paweł II: *Centesimus Annus*. 1991, ust. 35.

- Rok B.: *Etyczność, ekonomiczność i efektywność w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*. W: *Współczesne wyzwania nauk praktycznych*. Red. A. Lewicka-Strzałecka. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- Skowron-Grabowska B.: *Filary rozwoju przedsiębiorczości w małych organizacjach i korporacjach*. W: *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania*. Red. H. Kościelniak. SWWZPCz, Częstochowa 2012.
- Skrzypek E.: *Etyka w biznesie jako podstawa jakości i efektywności organizacji w warunkach nowej ekonomii*. W: *Etyka w biznesie*. Red. E. Skrzypek. UMCS, Lublin 2010.
- Suszyński C.: *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. W: *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Difin, Warszawa 2002.
- Szczupaczyński J.: *Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr. 10.
- Urbaniak M.: *Znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w doskonaleniu działań organizacji*. „Problemy Jakości” 2007, nr 6.

THE 3 E PRINCIPLE AS A BASIS IN THE MANAGEMENT OF THE CONTEMPORARY ENTERPRISE

Summary

In the paper the attention has been drawn to the principle of "triple E" in the activity of the contemporary enterprise referring to effectiveness, economy and ethics of economic activities. Increasing financial benefits and also building the enterprise value was the domain of many enterprises until very recently. Along with increase in social awareness and also increase in unethical behavior on the market, a lot of enterprises more and more frequently take actions referring to moral standards and also the ones connected with the concept of social responsibility. These activities include social interests, interests of the employees, as well as the environment protection, enabling achieving measurable benefits and especially, increase in the enterprise value.