

**SPOŁECZNA
ODPOWIEDZIALNOŚĆ
BIZNESU I INNOWACYJNOŚĆ
A ZARZĄDZANIE
ZRÓWNOWAŻONYM
ROZWOJEM**

**SPOŁECZNA
ODPOWIEDZIALNOŚĆ
BIZNESU I INNOWACYJNOŚĆ
A ZARZĄDZANIE
ZRÓWNOWAŻONYM
ROZWOJEM**

pod redakcją Dariusza Fatuły

Kraków 2017

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzje:
prof. dr hab. Andrzej Szplit

Projekt okładki: Oleg Aleksejczuk

Adiustacja: Daria Podgórska

ISBN 978-83-65208-93-4

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2017

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie,
ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie
za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących,
nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:



Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ka.edu.pl

Wydawca: Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017

Sprzedaż: ksiegarnia@kte.pl

Skład: Oleg Aleksejczuk

Druk i oprawa: MKpromo

Spis treści

Dariusz Fatuła	
Wprowadzenie	7
Andrzej Chodyński	
Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w rozwoju przedsiębiorstwa	9
Janusz Ziarko	
Uwarunkowania podmiotowe, organizacyjne kreatywności i innowacyjności pracowników i przedsiębiorców	27
Halina Smutek	
Przywódstwo strategiczne.....	47
Marian Huczek	
Zarządzanie zasobami niematerialnymi w organizacjach non-profit	59
Wojciech Huszlak	
Praktyki CSR w relacjach przedsiębiorstw z organizacjami non-profit	71
Rafał Preciszowski	
Korzyści z wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w organizacji – porównanie wybranych standardów	91
Piotr Feczko	
Powiat a wspieranie innowacyjności przez samorząd terytorialny w Polsce	109
Bibliografia.....	119

Wprowadzenie

Zrównoważony rozwój w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu kojarzy się najczęściej z rozwojem uwzględniającym dbałość o pracowników, środowisko lokalnych społeczności, zasoby naturalne. Rzadziej w tym kontekście bierze się pod uwagę innowacyjność, która może mieć różne aspekty. Innowacja, pochodząca od łacińskiego terminu oznaczającego odnowienie, w sferze ekonomicznej może mieć charakter stworzenia nowego produktu, ulepszeń w dotychczasowych produktach, wprowadzenia nowych technologii, wykorzystania nowych surowców, usprawnień organizacyjnych, marketingowych czy szerzej rynkowych. Idea zrównoważonego rozwoju swymi korzeniami sięga obaw T.R. Malthusa, związanych z odmienną skalą przyrostu ludności i środków na utrzymanie. Oprócz zmniejszenia skali przyrostu naturalnego, głównie dzięki szeroko pojętej innowacyjności, katastrofa wieszczona przez Malthusa okazała się przesadzona lub co najmniej znacznie odsunięta w czasie. Wydaje się, że właśnie dzięki innowacyjności pozostawienie zasobów i szans rozwoju przyszłym pokoleniom nie stoi w sprzeczności z utrzymaniem bieżącego oraz rosnącego poziomu życia. Innowacyjność pozwala na lepsze zaspokojenie potrzeb indywidualnych i wspólnych, a dzięki efektywniejszemu wykorzystywaniu zasobów, nie uszczupla ich drastycznie.

Pierwszy rozdział w niniejszej publikacji, autorstwa Andrzeja Chodyńskiego wskazuje, że rozwój przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od przedsiębiorczych działań pracowników, nastawionych na tworzenie innowacyjnych rozwiązań. Organizacja powinna jednak stymulować działania prospołeczne, zgodne z lokalnie i globalnie obowiązującymi systemami wartości. Etyczna współpraca z interesariuszami przedsiębiorstwa daje w dłuższej perspektywie trwalsze podstawy pozyskania nowych klientów i rynków oraz wypracowania lepszego wizerunku w społeczeństwie.

W tym samym obszarze zagadnień pozostaje drugi rozdział opracowania, pt.: *Uwarunkowania podmiotowe i organizacyjne kreatywności i innowacyjności pracowników i przedsiębiorców*. Wykazano w nim, że inwestowanie w tworzenie i rozwijanie kapitału kreatywności, celem jego wykorzystania w innowacjach posiadających użyteczność rynkową, zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstwa. Samo wymaganie kreatywności od pracowników nie przyniesie rezultatu, jeśli nie będzie stworzone takie środowisko pracy,

w którym ludzie czują się pewnie i wiedzą, że pracodawca ich ceni, a oni chcą oraz są w stanie dać z siebie więcej, akceptując przy tym ryzyko popełniania błędów.

Trzeci rozdział porusza problem wyzwań przywództwa strategicznego. Wspomniane wcześniej aspekty tworzenia kultury innowacyjności powinny być inicjowane i wdrażane przez menadżerów odpowiedzialnych za przywództwo strategiczne. Przywództwo to powinno być interakcyjne, a jego efektem dobrowolne uczestnictwo podwładnych w osiągnięciu celów organizacji.

Dwa kolejne rozdziały dotyczą funkcjonowania bądź współpracy z organizacjami non-profit. W organizacjach takich szczególnie ważne są zasoby niematerialne, takie jak: wiedza, przywództwo, kultura organizacyjna, reputacja, komunikacja wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. W tego typu organizacjach uwarunkowania społeczne powinny grać szczególną rolę w stymulowaniu innowacyjności. Dzięki współpracy przedsiębiorstw z organizacjami non-profit możliwe jest rozwiązywanie problemów społecznych w sposób innowacyjny i kompleksowy, przy osiągnięciu obopólnych korzyści.

Rozdział autorstwa Rafała Przeciszowskiego wskazuje, że w przedsiębiorstwach odpowiedzialnych społecznie zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy, oprócz opierania się o uznane standardy krajowe, europejskie i światowe, powinno uwzględniać innowacyjne rozwiązania tworzone także wewnątrz organizacji.

W ostatnim rozdziale Autor uzasadnia potrzebę wspierania innowacyjności przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce. Przedstawiono w nim koncepcje, narzędzia i przykłady takich działań.

Publikacja jest pokłosiem badań naukowych w dyscyplinie zarządzania, prowadzonych na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, których niektóre wątki są także wprowadzane do przedmiotów nauczania, tytułem uaktualnienia planów studiów.

Dariusz Fatuła

Andrzej Chodyński

prof. dr hab., Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej,
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w rozwoju przedsiębiorstwa

Streszczenie

W rozdziale omówiono podstawowe czynniki wpływające na rozwój przedsiębiorstwa na różnych etapach jego rozwoju oraz zmiany w realizowanych modelach biznesu w kontekście odpowiedzialności społecznej. Zwrócono uwagę, że na rozwój przedsiębiorstwa wpływają m.in.: powszechność zjawisk globalizacyjnych oraz wzrost wpływu kryzysów w skali globalnej, w tym kryzysów pozaekonomicznych. Podkreślono znaczenie odpowiedzialności biznesowej. Szczególną uwagę zwrócono na rolę odpowiedzialnych zachowań przedsiębiorczych w rozwoju firmy na tle nurtów w przedsiębiorczości o nastawieniu ekonomicznym, psychologicznym i socjologicznym. Sformułowany został pogląd, że zachowania o charakterze przedsiębiorczym, towarzyszące rozwojowi przedsiębiorstwa, mogą przyjmować formę odpowiedzialnej przedsiębiorczości. W nawiązaniu do rozwoju organizacji podkreślono rolę przedsiębiorczości społecznej. Zwrócono uwagę na model procesu społecznej przedsiębiorczości w organizacji komercyjnej. Podkreślono, że rozwój przedsiębiorstwa można analizować uwzględniając dwa, historycznie odmienne, punkty widzenia na rolę przedsiębiorcy: równoważenia w sytuacji, gdy rynek odbiega od stanu równowagi, bądź odchodzenia od stanu równowagi poprzez destrukcję. Wskazano na powiązania zachowań przedsiębiorczych z tworzeniem odpowiedzialnych innowacji. Podkreślono, że realizacja ścieżki rozwojowej przedsiębiorstwa wymaga kształtowania odpowiedzialnego przywództwa w powiązaniu z przywództwem etycznym w kontekście tworzenia odpowiedzialnego biznesu. Uwzględniono znaczenie czynnika kulturowego w realizacji odpowiedzialnego biznesu. **Słowa kluczowe:** rozwój przedsiębiorstwa, odpowiedzialna przedsiębiorczość, odpowiedzialna innowacyjność

Responsible entrepreneurship and innovativeness in the development of the company

Abstract

The basic factors have been discussed that affect development of the company at various stages of its development and changes in the executed business models in the

context of responsibility. Attention has been paid to the fact that the development of the company is dependent on, among others: universality of globalisation phenomena, and increased effect of crises in the global scale, including non-economic crisis. The significance of business responsibility has been emphasised. Special attention has been paid to the role of responsible entrepreneurship behaviours in the development of the company in view of the trends in entrepreneurship of economic, psychological and sociological approaches. The view has been formulated that entrepreneurship behaviours associated with the development of the company may assume the form of responsible entrepreneurship. In reference to the development of the organisation, the role of social entrepreneurship has been emphasised. Attention has been paid to the model of the social entrepreneurship process in a commercial organisation. The fact has been emphasised that development of a company may be analysed with two historically different perceptions of the role of the entrepreneur taken into account: balancing in the situation when the market deviates from the state of balance or deviating from the state of balance with destruction. The relationships of entrepreneurship behaviours with creation of responsible innovations have been indicated. It has been emphasised that execution of the development path of the company requires development of responsible leadership in reference to ethical leadership in the context of creation of responsible business. The meaning of the cultural factor in execution of responsible business has been taken into consideration.

Key words: company development, responsible entrepreneurship, responsible innovativeness

Wprowadzenie

Rozwój przedsiębiorstwa jest opisywany poprzez różne jego modele. W modelach zwraca się uwagę na dominujące czynniki, związane z danym etapem w cyklu życia organizacji (Izaak Adizes). W modelu Larry Greinera następują po sobie etapy ewolucyjnego rozwoju, poprzedzane kryzysami. Różne modele realizowane wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, z nastawieniem na oddziaływanie czynników zewnętrznych lub wewnętrznych oraz elastyczności, bądź formalizacji prezentują Robert Quinn i Kim Cameron. W modelach tych rozpatrywane są elementy (zjawiska, oddziaływania) związane z celami do osiągnięcia, przedsiębiorczością (innowacyjnością), stabilizacją, bądź zmianą struktur organizacyjnych, zwracania uwagi na pracę grupową i wyznawane wartości, koordynację oraz rolę kierownictwa czy posiadanie i wykorzystanie zasobów. Aspekty społeczne i ekologiczne rozpatrywane są w tych modelach m.in. z punktu widzenia etapu w cyklu życia, w związku z budową przewagi konkurencyjnej¹.

Współcześnie wiele uwagi poświęca się następującym faktom, wpływającym na rozwój przedsiębiorstw:

¹ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011.

- powszechność zjawisk globalizacyjnych², ze zwróceniem uwagi na wzrost świadomości społecznej wszystkich, w szczególności globalnych interesariuszy, prowadzi do tworzenia koncepcji odpowiedzialnego biznesu. Odpowiedzialny biznes stawia sobie za cel równoczesną realizację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, uwzględniając wszystkich interesariuszy. Odpowiedzialność dotyczy wyboru ścieżki rozwojowej i budowanych modeli biznesu;
- wzrost wpływu kryzysów w skali globalnej na rozwój przedsiębiorstw. Ostatnie lata charakteryzowały się występowaniem kryzysu ekonomicznego, ale w szczególności – po roku 2000 – uwagę zwraca się na kryzysy pozaekonomiczne, związane m.in. z katastrofami naturalnymi i cywilizacyjnymi oraz zjawiskami terrorystycznymi czy działaniami militarnymi. Podkreśla się m.in., że wzrost globalnego ocieplenia powoduje zmiany klimatyczne, przejawiające się zjawiskami zagrażającymi bieżącemu funkcjonowaniu organizacji gospodarczych. Możliwość wystąpienia kryzysów pozaekonomicznych powoduje zainteresowanie problematyką ciągłości działania organizacji w sytuacjach zagrożenia pozaekonomicznego, m.in. dla przedsiębiorstw wchodzących w skład tzw. infrastruktury krytycznej bądź globalnych łańcuchów dostaw. Pojawia się koncepcja tzw. przedsiębiorstwa sprężystego, odpornego na te zagrożenia. Przegląd poglądów dotyczących powyższej problematyki wskazuje, że przedsiębiorstwo powinno być odporne na oddziaływanie turbulencji otoczenia, przy możliwości czasowego dostosowania się do zmian. Podkreślana jest konieczność współpracy z interesariuszami i nastawienia proaktywnego. Wystąpienie nieoczekiwanych wydarzeń stanowi ważny element uczenia się organizacji. Zwraca się uwagę, że realizacja założeń sprężystości (*resilience*) wiąże się z dynamicznymi zmianami modeli biznesowych³. Występowanie zagrożeń, mogących powodować kryzysy pozaekonomiczne, wiąże się ze wzrostem znaczenia dotychczasowego „milczącego interesariusza”, jakim było środowisko naturalne; niejednokrotnie staje się on interesariuszem pierwszoplanowym. W sytuacjach zagrożeń, mogących prowadzić wręcz do likwidacji fizycznych podstaw działalności gospodarczej (np. powódzie, trzęsienia ziemi, huragany, tsunami, ale także akty terrorystyczne) na znaczeniu zyskuje grupa interesariuszy, których rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstw była do tej pory mało widoczna, np. organizacje funkcjonujące w systemie bezpieczeństwa;

² R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy – Strategie – Tendencje*, Difin, Warszawa 2013.

³ A. Chodyński, *Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, red. D. Fatuła, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2016, s. 37–51.

- wraz z rozwojem przedsiębiorstwa zmieniają się tworzone modele biznesu. Przybierają one charakter modeli odpowiedzialnych, zapewniających realizację celów ekonomicznych, społecznych oraz ekologicznych. Odpowiedzialność odnoszona jest do wszystkich interesariuszy, a nie tylko do ich wybranych grup. Najczęściej dotychczasowe modele biznesu eksponowały tworzenie wartości dla klientów, aktualnie wartość powinna być dostarczana wszystkim interesariuszom. Równoczesna realizacja celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych może się opierać o współczesne koncepcje, mianowicie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz *sustainability*. W literaturze przedmiotu trwa dyskusja o podobieństwach oraz różnicach między nimi. Dość powszechny jest pogląd, że podobieństwo między nimi jest duże, różnice zaś wynikają z podstaw ich tworzenia. Arnold Pabian wskazuje m.in. na rolę dyrekcji w realizacji zasad *sustainability*⁴. W implementowanych modelach biznesu należy brać pod uwagę aspekty związane z przedsiębiorczością i innowacyjnością.

Biorąc pod uwagę fakt, że działania przedsiębiorcze i innowacyjne powinny uwzględniać aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu sformułowano następującą tezę opracowania: zachowania o charakterze przedsiębiorczym, towarzyszące rozwojowi przedsiębiorstwa, mogą przyjmować formę odpowiedzialnej przedsiębiorczości i innowacyjności na rzecz realizacji modeli odpowiedzialnego biznesu.

W opracowaniu wykorzystano metodę krytycznego przeglądu literatury przedmiotu, z nastawieniem na analizę występujących współczesnych poglądów i koncepcji zarządzania, uwzględniających w szczególności koncepcje CSR (*corporate social responsibility*, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa), *sustainability*, odpowiedzialnego przywództwa, uwarunkowań kulturowych oraz ewolucję poglądów odnośnie przedsiębiorczości i innowacyjności.

Działania prospołeczne w cyklu życia organizacji

Agnieszka Sokołowska zwraca uwagę na fakt, że działania społecznie odpowiedzialne są związane z różnymi fazami cyklu życia organizacji:

- w fazie założycielskiej wykorzystuje się wartości założyciela firmy, jego charyzmę;
- w fazie wzrostu (rozwoju) SOB (społeczna odpowiedzialność biznesu) może łagodzić kryzysy przywództwa, autonomii, decentralizacji, biurokra-

⁴ A. Pabian, *Rola dyrekcji w promowaniu i wdrażaniu zasad sustainability w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 4, s. 6–11.

tyzmu czy indywidualizmu (ten ostatni kryzys jest następstwem wzrostu przez współdziałanie);

- w fazie dojrzałości działania opierają się o rutynę i formalizację, zaś realizacja SOB ulega zniekształceniom lub wymaga zmian;
- w fazie schyłku, adaptowanie założeń SOB jest trudne, choć z drugiej strony odnowa może uwzględniać ideę społecznej odpowiedzialności⁵.

Nawiązując do opisywanych już modeli rozwoju przedsiębiorstw, mając na uwadze odpowiedzialny biznes, istotne znaczenie mają zatem kwestie związane z nastawieniem na interesariuszy, legitymizacji organizacji, odpowiedzialnego przywództwa, wykorzystania odpowiedzialnej przedsiębiorczości i innowacyjności, dynamicznych kompetencji, *sustainability*, odpowiedzialnych (zrównoważonych) modeli biznesu czy sprężystości organizacji zdolnej do odpowiedzi na skrajną turbulencje otoczenia.

Realizacja rozwoju przedsiębiorstw i tworzone modele biznesu powinny opierać się na kompetencjach *sustainability* o charakterze dynamicznym (wykorzystując koncepcję *dynamic capabilities*). John Cantrell i współpracownicy, w oparciu o analizę poglądów występujących w literaturze przedmiotu, zwracają uwagę, że CSR stanowi proces (*CSR giving process*), wchodzący w skład dynamicznych kompetencji. *Dynamic capabilities* to przejaw podejścia zasobowego. Kompetencje te rozpatruje się jako zbiór specyficznych i identyfikowalnych procesów, istotnych ze względu na powszechność, występujących w formie najlepszych praktyk w firmach. Dzięki temu mogą być generowane nowe wartości w kreowanych strategiach, zmieniające się z osiąganym poziomem dynamiki rynku i pozwalające organizacji dostosowywać się do zmian w środowisku biznesowym. W oparciu o najlepsze praktyki pokazano ewolucję CSR w kierunku *dynamic capability*⁶. *Dynamic capability* zawiera element innowacyjności⁷.

W rozważaniach o odpowiedzialności przedsiębiorstw pojawia się także pojęcie odpowiedzialności kulturowej (*cultural corporate responsibility* – CCR). Wiąże się ona z działaniami chroniącymi istniejący system wartości, choć podejścia mogą obejmować: destrukcję kulturową (*cultural destructiveness*, w tym np. eksploatacja surowców naturalnych w terenie związanym z wartościami kulturowymi czy religijnymi), beztroskę kulturową (*cultural ce-*

⁵ A. Sokołowska, *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 242–244.

⁶ J.E. Cantrell, E. Kyriazis, G. Noble, *Developing CSR giving as a dynamic capability for salient stakeholder management*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, No. 2, s. 403–421.

⁷ J. Karpacz, M. Ingram, *Kształtowanie struktury zatrudnienia jako wyraz zdolności dynamicznych organizacji – zarys problemu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1 (161), s. 131–146.

relessness, np. oferta produktowa niszcząca lokalną, tradycyjną wytwórczość) lub śmiałość (dzielność, *cultural prowess*); wiąże się ona z utrzymywaniem i wzbogacaniem istniejącej kultury. Zwraca się uwagę, że korporacja powinna ponosić odpowiedzialność za wpływ na istniejącą kulturę, biorąc pod uwagę fakt, że korporacja jest członkiem społeczeństwa (*member of society*)⁸.

Kompetencje *sustainability* mogą zawierać w sobie także elementy związane z bezpieczeństwem⁹. Realizowany model biznesu powinien zapewniać legitymizację działań organizacji. A. Sokołowska zauważa, że legitymizacja wiąże się z faktem, iż działania jednostki są pożądane lub odpowiednie mając na uwadze społeczny system norm, wartości przekonań. Legitymizacja może mieć swoje źródło w odniesieniu do stosunków prawnych, administracyjnych, kontraktowych, moralnych, a także zwyczajowych. Legitymizację można analizować w trzech aspektach: pragmatycznym (biorąc pod uwagę interes przedsiębiorstwa, moralnym (uwzględniającym wartości etyczne) i poznawczym (wynikający z dostępności wielu modeli kulturowych)¹⁰. Opierając się na tworzeniu wiązki procesów z udziałem procesu legitymizacji, zaproponowano ogólną zasadę kreowania wartości dla wszystkich interesariuszy. Podkreśla się, że oddziaływanie interesariuszy stanowi czynnik synergiczny wzajemnego oddziaływania procesów. W realizacji modelu odpowiedzialnego biznesu, uwzględniającego realizację odpowiedzialnych innowacji, wykorzystać można tandem procesów: innowacyjnego oraz legitymizacji¹¹.

W rozważaniach dotyczących odpowiedzialności przedsiębiorstwa w ramach jego rozwoju można uwzględnić dorobek Donny Wood, zaprezentowany w modelu społecznego działania. Wskazuje on na występowanie następujących elementów:

- zasad społecznego działania na poziomach: instytucjonalnym (legitymizacja), organizacyjnym (społeczna odpowiedzialność wobec interesariuszy) oraz indywidualnym (decyzje menadżera);
- procesów społecznego reagowania: analiza i ocena otoczenia, zarządzanie w imieniu interesariuszy oraz przedmiot zarządzania;
- wyników zarządzania/efektów społecznego działania: wpływy, programy i polityka społecznej odpowiedzialności¹².

⁸ F. Maon, A. Lindgreen, *Reclaiming the child left behind: the case for corporate cultural responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, No. 4, s. 755–756.

⁹ A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 14–19.

¹⁰ A. Sokołowska, *op. cit.*, s. 173.

¹¹ A. Chodyński, *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa oparta o synergię procesów: innowacyjnego i legitymizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Zeszyt 1/2016 Zarządzanie, s. 9–25.

¹² D.J. Wood, *Corporate social performance revisited*, „Academy of Management Review” 1991, s. 694–695, za: A. Sokołowska, *op. cit.*, s. 73.

Rozwój przedsiębiorstwa, w zależności od jego etapu, ale i przyjętej strategii, uwzględnia różne nasilenie działań przedsiębiorczych i innowacyjnych. Warto podkreślić, że wraz z upływem czasu zmianie ulegały także poglądy na temat innowacji. Najbardziej znane poglądy dotyczą modeli liniowych, interaktywnych, ale także sieciowych i związanych z otwartymi innowacjami¹³. Podażowy, liniowy model procesu innowacyjnego obejmował następujący ciąg działań: badania podstawowe, badania stosowane, prace rozwojowe, wdrożenie innowacji i jej rynkowa dyfuzja. W liniowym modelu popytowym faza badań i rozwoju poprzedzona była badaniami rynkowymi. W modelach interaktywnych interakcje dotyczyły zarówno otoczenia organizacji, jak i funkcji wewnątrz organizacji.

Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w modelu rozwoju przedsiębiorstwa

Analizując etapy rozwoju przedsiębiorstwa działania przedsiębiorcze są w szczególności istotne na pierwszym etapie tego rozwoju. Jednak w modelach, w których rozwój ma charakter spirali (np. model R. Quinna i K. Camerona), w których organizacja rozpoczyna po pewnym czasie, jak gdyby od nowa, swój cykl rozwojowy, można dostrzec szczególne nasilenie działań przedsiębiorczych związanych np. z odnową podmiotu gospodarczego czy jego dywersyfikacją. Przy określaniu znaczenia przedsiębiorczości, jako czynnika rozwoju przedsiębiorstwa, istotna jest ewolucja poglądów na samą przedsiębiorczość. A. Kurczewska zwraca uwagę na dwa wielkie nurty w przedsiębiorczości: pierwszy, kojarzony z poglądami Isreala Kirznera i drugi – Josepha Schumpetera. Zaprezentowane przez autorkę rozważania prowadzą do wniosku, że definicje przedsiębiorczości są określone poprzez:

- rezultaty (np. zysk u Franka Knighta) czy nowe kombinacje czynników produkcji (jak np. u J. Schumpetera);
- elementy składowe przedsiębiorczości, jakimi są procesy i zdarzenia; warto podkreślić, że zarządzanie traktuje przedsiębiorczość jako proces;
- skupienie się na umiejętnościach przedsiębiorcy (dotyczy dostrzegania szans i okazji jak np. u I. Kirznera), podejmowaniu decyzji odnośnie wykorzystywania rzadkich zasobów, kreowaniu czegoś z niczego czy korzystaniu z pojawiających się sposobności w otoczeniu społeczno-ekonomicznym.

Według I. Kirznera, gdy rynek nie jest w równowadze, to przedsiębiorca próbuje wykorzystywać ten fakt, co prowadzi do równoważenia. Z kolei, zdaniem J. Schumpetera, przedsiębiorca poprzez destrukcję niszczy stan równo-

¹³ A.A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 70–75.

wagi. Rozpatrując nurt psychologiczny A. Kurczewska wskazuje na trzy podejścia do przedsiębiorczości: kognitywne („jak poznają rzeczywistość i jak myślą przedsiębiorcy“?), odwołujące się do cech osobowościowych i charakteru przedsiębiorcy („jacy są przedsiębiorcy”) oraz behawioralne („jak zachowują się przedsiębiorcy”). Z punktu widzenia socjologicznego przedsiębiorczość można postrzegać w ramach dwóch nurtów badawczych: skoncentrowany na strukturach (wskazując na role otoczenia instytucjonalnego i wpływ czynników społecznych oraz kulturowych na przedsiębiorczość), a także skupionego na cechach osobowych i indywidualnych zdolnościach wpływających na zachowania przedsiębiorcze¹⁴.

Autorka wiąże pomysł i możliwość jego realizacji ze sposobnością przedsiębiorczą. Zwraca uwagę, że fizyczna kreacja przedsięwzięcia zakończonego sukcesem przedsiębiorczym powinna poprzedzać zarówno intencja, jak i sposobność przedsiębiorcza. Przedsiębiorczość jednostki wiąże się z identyfikacją, oceną i wykorzystaniem sposobności przedsiębiorczej. W badaniach nad wyjaśnieniem procesu przedsiębiorczego powinno się uwzględniać zarówno wpływ sposobności, jak i intencji na ten proces. Używane przez autorkę pojęcie sposobności przedsiębiorczej w literaturze anglojęzycznej występuje jako *opportunity*, co może być także tłumaczone jako możliwości, okazje, szanse czy możność. Szansa i okazja wskazują na niezależność sposobności od przedsiębiorcy; podano także różne definicje sposobności przedsiębiorczych – podkreślono, że odkrywanie sposobności stanowi główny element przedsiębiorczości. Autorka zwraca uwagę na cechy wspólne sposobności i intencji przedsiębiorczych: charakter procesowy i kognitywny, źródłem powstania jest interakcja między jednostką a otoczeniem, są one związane z postrzeganymi chęciami i wykonalnością, a także występują wspólne uwarunkowania (zależność od dostępu jednostki do informacji, doświadczenia, edukacji, na przebieg procesów mają wpływ cechy społeczno-demograficzne i cechy osobowe jednostki). Rozpatrując miejsce intencji i sposobności w procesie przedsiębiorczym wskazuje się że albo intencje są motorem do identyfikacji sposobności, albo intencje stanowią odpowiedź na zaistniałą sytuację-okoliczność czy warunki otoczenia (pomysł). W literaturze przedmiotu występują dwie teorie: odkrywania sposobności i tworzenia sposobności, będącej w tym drugim przypadku wynikiem aktywności przedsiębiorcy. Podkreśla się znaczenie czynników wpływających na proces identyfikacji sposobności, a także opisuje się identyfikację sposobności przedsiębiorczych. Identyfikacja sposobności przedsiębiorczych jest przedstawiana jako proces oraz zestaw umiejętności. Wskazuje się na różne modele procesu przedsiębiorczego uwzględniającego sposobności przedsiębiorcze. Opisywane są fazy procesy związane ze sposobnościami: ich identyfikacja, rozwijanie, ocena oraz wdro-

¹⁴ A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2013.

zenie¹⁵. Prezentowane rozważania mogą mieć wpływ na tworzenie modeli odpowiedzialnego biznesu, dla których sposobność przedsiębiorcza będzie postrzegana z punktu widzenia znaczenia potrzeb o charakterze społecznym i ekologicznym. W kontekście sposobności interesujące są kwestie zachowań przedsiębiorczych, przenoszonych na grunt organizacji gospodarczych, w których kreatorem określonych zachowań staje się menadżer. W szczególności ważne są kwestie związane z dostrzeganiem i wykorzystaniem sposobności przedsiębiorczych na różnych etapach cyklu życia firmy.

Realizując współczesne koncepcje odpowiedzialnego biznesu, innowacyjność i przedsiębiorczość powinny być postrzegane jako odpowiedzialne. Dokument Unii Europejskiej z roku 2002: *Communication from the Commission concerning „Corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development”* podkreśla, że odpowiedzialna przedsiębiorczość (*responsible entrepreneurship*) wiąże się z dostarczaniem dobrowolnych strategii biznesu dla realizacji *sustainable development*, zgodnie z założeniami CSR¹⁶. W skład odpowiedzialnej przedsiębiorczości wchodzi: przedsiębiorczość społeczna i przedsiębiorczość ekologiczna (*environmental entrepreneurship*)¹⁷. Warto zwrócić uwagę, że wyróżnia się odpowiedzialność osobową/personalną i ogólną/instytucjonalną; podmiotem odpowiedzialności może być osoba, np. pracownik, menadżer, właściciel, ale także może ona mieć charakter instytucjonalny, dotyczący np. przedsiębiorstwa. Przedmiotem odpowiedzialności jest czyn wywołany przez człowieka. Za pozytywną lub negatywną wartość czynu ponosi się odpowiedzialność¹⁸.

Przedsiębiorczość społeczna (*social entrepreneurship*) traktowana jest jako alternatywna droga realizacji biznesu, z uwzględnieniem celów społecznych, mając na uwadze złagodzenie lub zmniejszenie problemów społecznych, ale także niedostatków rynku¹⁹, w tym na podstawie działań ruchów społecznych²⁰.

Model procesu społecznej przedsiębiorczości (*social entrepreneurship*) w organizacji komercyjnej (*for profit*) obejmuje opis różnych jej stopni, ale także wskazuje na niezbędne działania:

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ K. Kriščiūnas, J.Greblikajtė, *Entrepreneurship in sustainable development: SMEs innovativeness in Lithuania*, „Engineering Economics” 2007, Vol. 54, No. 4, s. 20–26.

¹⁷ L.K. Gundry, J.R. Kickul, M.D. Griffiths, S.C. Bacq, *Creating social change out of nothing: the role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs’ catalytic innovations*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK 2011, s. 1–24.

¹⁸ A. Sokołowska, *op. cit.*, s. 27–29.

¹⁹ K. Alter, *Social enterprise typology*, San Francisco, CA: Virtue Ventures LLC, 2007, s. 21.

²⁰ A. Montgomery, P. Dacin, M. Dacin, *Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, No. 3, s. 375–388.

- w pierwszym etapie analizuje się warunki antecedencji, umożliwiających *social intrapreneurship*, wskazuje się także na kluczowe czynniki tych antecedencji; analiza mechanizmów deinstytucjonalizacji dla realizacji przedsięwzięć społecznych obejmuje zmiany w środowisku zewnętrznym (*extra organizational*), oddzielenie istniejących norm organizacyjnych i praktyk od ich korzeni moralnych oraz zakwestionowanie podstawowych założeń (*core assumptions*) czy przekonań (*beliefs*);
- w etapie drugim analizuje się fazy procesu organizacyjnego uczenia się²¹.

Podkreślenie roli warunków antecedencji nawiązuje do dorobku teoretycznego dotyczącego intencji przedsiębiorczych. Podstawy przebiegu procesu przedsiębiorczego opisywano jako: czynniki (zdarzenia) poprzedzające (antecedencje) intencje przedsiębiorcze – zachowania przedsiębiorcze. Intencja, poprzedzająca działanie, stanowi świadomy stan umysłu²².

Odpowiedzialna przedsiębiorczość wiąże się pojęciem przedsiębiorców społecznych (*social entrepreneurs*), a więc jednostek (*individuals*), które rozwijają innowacje w odniesieniu do rozwiązywania problemów społecznych²³. Przedsiębiorcy społeczni są określanii jako ludzie z pasją, pragnący zmieniać świat, rozwiązujący różne problemy społeczne (np. bieda, dostęp do powszechnej oświaty, do opieki zdrowotnej itp.), posiadający atrybuty dobrego przedsiębiorcy. Powinna ich cechować intuicja, a także zdolność łączenia umiejętności. Ich działania z kolei winny umożliwiać sprzyjające warunki²⁴. Przedsiębiorczość społeczna jest nastawiona na rozwiązywanie problemu społecznego i budowę kapitału społecznego; odnosi się ją do budowy społeczeństwa zrównoważonego ekonomicznie, społecznie i ekologicznie²⁵.

Przedsiębiorca społeczny wprowadza zmianę społeczną, pełniąc rolę agenta zmian, poprzez podejmowanie misji związanej z wartościami społecznymi. Wykorzystuje przy tym okazję, realizując proces stałej innowacji, adaptacji i uczenia się, z podkreśleniem znaczenia zasad etycznych. Jako kwestie

²¹ D.B. Summers, B. Dyck, *A process model of social intrapreneurship within a for-profit company: first community bank*, [w:] *Advances in entrepreneurship...*, op. cit., s. 139–174.

²² A. Kurczewska, *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 20–23.

²³ L.K. Gundry, J.R. Kickul, M.D. Griffiths, S.C. Bacq, *Creating social change out of nothing: the role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations*, [w:] *Advances in entrepreneurship...*, op. cit., s. 1–24.

²⁴ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 787.

²⁵ S.A. Zahra, E. Gedajlovic, D.O. Neubaum, J.M. Shulman, *A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges*, „Journal of Business Venturing” 2009, Vol. 24 (5), s. 519–532.

społeczne wymagające rozwiązania wskazuje się m.in. na dyskryminację, niepełnosprawność, problemy o charakterze edukacyjnym, a także kwestie odnoszące się do bezdomności, zdrowia, ubóstwa, bezrobocia, równouprawnienia kobiet, ale także warunków sanitarnych, rozwiązywania konfliktów, starzenia się, handlu kobietami i dziećmi czy uzależnienia od substancji chemicznych. Zwraca się także uwagę na obszary dotyczące dzieci specjalnej troski, dzieci ulicy, ale również na dostęp do technologii informacyjno-komunikacyjnych czy energii odnawialnej²⁶.

Analizując występujące w literaturze poglądy zastanawia fakt, że na przedsiębiorczość społeczną patrzy się z dwóch różnych punktów widzenia: jako działania podejmowane przez równego typu organizacje, w tym komercyjne, oraz jako aktywność poszczególnych osób, niezwiązanych z istniejącymi organizacjami. Jednak doświadczenie uczy, że działania tych osób prędzej czy później przyjmują formę działań, opartą o tworzone struktury organizacyjne (organizacje). Warto zwrócić uwagę na szanse związane z przedsiębiorczością społeczną w ramach rozwijającego się biznesu, jak i poprzez tworzenie sieci powiązań.

Odnosząc się do związków przedsiębiorczości z innowacyjnością warto podkreślić, że wśród głównych teorii innowacji wymienia się teorie o charakterze przedsiębiorczym²⁷, zaś innowacyjność stanowi cechę orientacji przedsiębiorczej²⁸. Pojęcie odpowiedzialnej innowacji (*responsible innovation*), rozpatrywane w kontekście wartości moralnych, jest opisywane jako aktywność lub proces, które mogą powodować powstawanie nieznanych projektów (*design*) dotyczących świata fizycznego, świata pojęć (*conceptual world*), czy świata instytucjonalnego (*institutional world*) bądź ich kombinacji²⁹. Zwraca się uwagę, że nacisk technologiczny, pomijanie zasad etycznych, wpływ polityki czy niedostatek miar zapobiegania i *forsightu* technologicznego prowadzić może do „nieodpowiedzialnych innowacji” (*irresponsible innovation*). Przykładami mogą być skutki oddziaływań PCBs, wykorzystanie hormonów wzrostu, zagrożenie azbestem czy produkty modyfikowane genetycznie³⁰, ale

²⁶ R. Praszkiern, A. Nowak, *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Wyd. Wolters Kluwer, 2 wyd., Warszawa 2015, s. 35–43.

²⁷ J. Sundbo, *The strategic management of innovation*, Edward Elgar Publishing Limited, UK 2001.

²⁸ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21, No. 1, s. 135–172.

²⁹ J. van den Hoven, *Value sensitive design and responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom 2013, s. 75–83.

³⁰ R. von Schomberg, *A vision of responsible research and innovation*, [w:] *Responsible innovation... op. cit.*, s. 51–74.

także DDT (jako rodzaj pestycydu), czy chlorofluorocarbon (kojarzony z tworzeniem dziury ozonowej)³¹.

Interesujące są implikacje dla innowacji w odniesieniu do modeli struktur organizacyjnych, które zaproponował Henry Mintzberg³²:

- prosta (dla firm małych, z branży zaawansowanych technologii);
- mechanistyczna, biurokratyczna (znacząca rola specjalistów od innowacyjności);
- struktura filialna, która jest zdecentralizowana, o charakterze organicznym, działania podstawowe i ogólne działania w zakresie prac badawczo-rozwojowych odbywają się w centrali;
- struktura technokratyczna, która jest zdecentralizowana, mechanistyczna (występuje przy zespołach koncepcyjnych i doradczych zarówno dla innowacji wewnętrznych, jak i zewnętrznych, odnosi się do formalnych działań b+r);
- adhokracja, elastyczne struktury na czas niestabilności, oparcie się na pracy zespołowej (występuje przy tworzeniu zespołów projektowych przy innowacjach, w szczególności przełomowych);
- model misyjny, oparty o jedność celów, w odniesieniu o wartości (często altruistyczne), który przekłada się na poczucie misji w innowacyjności³³. Sądzę, że model ten w znacznej mierze odpowiada założeniom odpowiedzialnej innowacyjności.

Rozpatrując cele innowacji społecznych warto podkreślić, że ważniejsze niż innowacje dla rynku i zysku stają się zmiany społeczne i dobro ogólne. Dla ich realizacji obserwuje się współdziałanie organizacji z sektorów prywatnego, publicznego i organizacji pozarządowych. Obszary innowacji społecznych opartych na przedsiębiorczości dotyczą m.in. eliminowania biedy, odnoszą się do rozwoju lokalnych społeczności, obejmują problemy ochrony zdrowia i opieki społecznej, harmonijnego rozwoju, ale także kwestie kultury i sztuki, edukacji oraz rozwoju zawodowego³⁴. Jako innowacje społeczne traktuje się

³¹ J. Bessant, *Innovation in the twenty-first century*, [w:] *Responsible innovation...*, op. cit., s. 1–25.

³² H. Mintzberg, *The structuring of organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ 1979.

³³ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 165–167.

³⁴ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 778–781; jako przykłady innowacji społecznych podaje się zaprojektowanie jednorazowych samoużytkujących się strzykawek (ochrona przed AIDS i żółtaczką), czy tworzenie spółdzielni socjalnych, współpraca firm np. z organizacjami ekologicznymi dla rozwiązania określonego problemu, ale także działania w krajach słabiej rozwiniętych. F. Byłok wskazuje na konsumpcyjne innowacje społeczne: kooperatywy konsumenckie, wspólnoty konsumenckie a także prosumpcję (udział klienta w projektowaniu czy

CSR. Przykładowo podkreśla się, że przedsiębiorstwa mogą inicjować różne fora dyskusyjne odnośnie działań w publicznej służbie zdrowia³⁵.

Rozważane jest pojęcie tzw. innowacji zrównoważonych³⁶, a w ich ramach – innowacji ekologicznych. Rozpatrując innowacje ekologiczne jako odpowiedzialne, Agnieszka Leszczyńska wskazuje na trzy rodzaje czynników wpływających na absorpcję tych innowacji w przedsiębiorstwie: strategiczne (związane z przywództwem i presją pracowników, systemami zarządzania, orientacją – polityką środowiskową oraz z realizowanymi systemami zarządzania środowiskiem), środowiskowe (odnoszone do ryzyka ekologicznego i ekonomicznego, kompetencji i wiedzy, systemów: motywacyjnego i systemu wynagradzania, komunikacji, sieci współpracy, zdolności do uczenia się, poziomu działalności innowacyjnej, kosztów innowacji, mając na uwadze wielkość przedsiębiorstwa i sektor w którym funkcjonuje) oraz procesowe. Te ostatnie wiążą się m.in. z charakterystykami technologicznymi (dotyczą poziomu kompetencji technologicznych) i umiejętnościami technicznymi. Przy absorpcji innowacji ekologicznych rozpatrywane są zarówno czynniki egzogeniczne (presja rynkowa, rozwiązania prawne, uwarunkowania ekonomiczne, infrastruktura wspierająca innowacje, polityka ekologiczna państwa oraz presja techniczna), jak i endogeniczne. W przypadku tych ostatnich, w zależności od przyjętego modelu, wskazuje się m.in. na: kompetencje, zaangażowanie organizacji i zmianę zachowań menadżerów, całościowy kształt działalności innowacyjnej, system transferu innowacji, ekonomiczną i technologiczną charakterystykę technologii, a także charakterystykę otoczenia. Podkreśla się również wpływ określonych czynników na szybkość absorpcji innowacji. Wskazuje się przy tym na znaczenie intencji dla realizacji absorpcji innowacji ekologicznych³⁷.

Współcześnie coraz więcej uwagi poświęca się innowacjom społecznym, które według OECD stanowią środek poprawy jakości życia. Rozpatruje się rolę innowacji społecznych w zaspakajaniu potrzeb społecznych, a także zwraca się uwagę na rolę tych innowacji na rzecz ochrony środowiska przyrodniczego³⁸.

wytwarzaniu produktu), za: F. Byłok, *Innowacje społeczne w konsumpcji – moda czy trend długookresowy*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 10, s. 10–16.

³⁵ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 783–786.

³⁶ K. Rennings, *Redefining innovation –eco-innovation research and contribution from ecological economics*. „Ecological Economics” 2000, Vol. 32, No. 2, s. 319–332.

³⁷ A. Leszczyńska, *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Wyd. UMCS, Lublin 2011.

³⁸ E. Skawińska, E. Sobolewska-Poniedziałek, R.I. Zalewski, *Znaczenie innowacji społecznych w kształtowaniu wizerunku regionu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 6, s. 6–11.

Odpowiedzialne przywództwo – kultura i wartości

Odpowiedzialne przywództwo (*responsible leadership*) odnosi się do relacji pomiędzy liderami i interesariuszami w oparciu o wartości i zasady etyczne³⁹. Wskazuje się na cechy odpowiedzialnego lidera i pełnione przez niego role⁴⁰. Omawia się także związki odpowiedzialnego przywództwa z CSR. Wielostronne podejście do odpowiedzialnego przywództwa wskazuje między innymi, że strategiczna aktywność w zakresie CSR powinna być wykorzystana dla korzyści interesariuszy, oraz że odpowiedzialne przywództwo musi włączać wielu interesariuszy do podejmowania decyzji. Rozważania o tego typu przywództwie podejmują ponadto kwestie związane z tym, czy menadżerowie wykonawczy najwyższego kierownictwa (*executive leader*) stawiają zagadnienie odpowiedzialności społecznej ponad tworzenie bogactwa (tak czy nie) oraz uznanie, że odpowiedzialne przywództwo dotyczy zarówno kwestii czynienia dobra, jak i unikania szkody⁴¹. Odpowiedzialne przywództwo może mieć zatem wpływ na odpowiedzialne zachowania przedsiębiorcze i innowacyjne w organizacji. Można je rozważyć także w kontekście sposobności przedsiębiorczych.

Odpowiedzialne przywództwo rozpatruje się także w kategoriach przywództwa etycznego. Dyskutuje się w tym kontekście aspekty społeczne i ekologiczne (związane ze środowiskiem naturalnym)⁴². W literaturze przedmiotu etyczne przywództwo (*ethical leadership*) oznacza demonstrowanie podejścia normatywnego. Sprzyja mu również właściwy klimat etyczny. Realizacja tego typu przywództwa przejawia się zarówno poprzez działania osobiste i relacje interpersonalne, ale także w oparciu o propagowanie takich zachowań w stosunku do zwolenników (*follower*). Podstawą tych ostatnich działań jest dwustronna komunikacja, wzmacnianie (*reinforcement*) oraz podejmowanie decyzji. Jako cechy związane z odpowiedzialnym przywództwem wskazuje się na uczciwość, prawość, solidność i szczerść. Podkreśla się powiązania m.in. ze świadomością etyczną (*sense of ethical awareness*) ale również równoważeniem/ wpływem w dłuższym okresie (*sustainability/ longer-term impact*).

³⁹ N.M. Pless, *Understanding responsible leadership: role identity and motivational drivers*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, No. 4, s. 437–456.

⁴⁰ T. Maak, N.M. Pless, *Responsible leadership in a stakeholder society – A relational perspective*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 66, No. 1, s. 99–115.

⁴¹ D.A. Waldman, R.M. Balven, *Responsible leadership: theoretical issues and research directions*, „The Academy of Management Perspective” 2015, Vol. 3015, No. 1, s. 19–29.

⁴² S.A. Eisenbeiß, F. Brodbeck, *Ethical and unethical leadership: a cross-cultural and cross-sectoral analysis*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 122, No. 2, s. 343–359.

Równocześnie wskazuje się także na cechy nieetycznego przywództwa⁴³. Zwraca się uwagę na znaczenie pierwszego etapu działań jakim jest etyczne przywództwo o charakterze transformacyjnym, gdyż wpływa ono na etyczną kulturę organizacji a to z kolei pozwala na realizację CSR. Dla potrzeb praktyki proponuje się zagadnienia (pytania) charakteryzujące model przywództwa etycznego odnoszącego się do działalności najwyższego kierownictwa. Przykładowe pytania dotyczą charakterystyki firmy (jest ich 10), 9 pytań charakteryzuje kulturę etyczną a 17 pytań dotyczy CSR⁴⁴. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zachowania liderów o charakterze transformacyjnym są powiązane z praktykami CSR⁴⁵.

Etyczne przywództwo może być zagrożone w trzech sytuacjach: 1. nagłe dylematy wymagające natychmiastowych spontanicznych działań; 2. obrona norm etycznych na przekór ryzyku negatywnych konsekwencji; oraz 3. spontaniczne spotkania z innymi, którzy są typowymi potakiwaczami (*yes man*)⁴⁶.

Istotną rolę, z punktu widzenia podejmowanych decyzji, odgrywa orientacja menadżerska mająca na uwadze punkt widzenia wartości (*managerial value orientation*, VMO). Badania wskazują, że w latach 1990–2013 w firmach w USA VMO menadżerów wyższego i średniego szczebla zmieniły się, w szczególności w odniesieniu do kompetencji (*competency*) versus wartości moralne. Obserwuje się bowiem wzrost znaczenia tych ostatnich. Badano następujące odniesienia (orientacje na wartości): osobiste–kompetencje (*personal competence*), społeczne–kompetencje (*social-competence*), osobiste–moralne (*personal-moral*) i społeczne–moralne (*social-moral*). Dla określenia ważności poszczególnych wartości dla menadżera w badaniach wykorzystano rozwiązanie Rokeach Value Survey (RVS). W literaturze przedmiotu analizuje się m.in. 18 wartości ostatecznych (terminal), zarówno personalnych, jak i społecznych, oraz 18 wartości instrumentalnych (pomocniczych, *instrumental*) odnoszących się do kompetencji lub sposobów postępowania. Według RVS wartości ostateczne wiążą się z komfortem życia, życiem emocjonującym, sensem spełnienia (osiągnięć), życiem w pokoju, życiem w pięknie,

⁴³ Ch.J. Resick, G.S. Martin, M.A. Keating, M.W. Dickson, H.K. Kwan, Ch. Peng, *What ethical leadership means to me: Asian, American and European perspectives*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, No. 3, s. 435–457.

⁴⁴ L-Z. Wo, Ho Kwan, F. Yim, R. Chiu, X. He, *CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, No. 4, s. 819–831.

⁴⁵ J. Verissimo, T. Lacerda, *Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership*, „Business Ethics: A European Review” 2015, Vol. 24, No. 1, s. 34–51.

⁴⁶ R. Skubinn, L. Herzog, *Internalized moral identity in ethical leadership*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 133, No. 2, s. 249–260.

równością, bezpieczeństwem rodziny, wolnością, szczęściem (zadowoleniem), wewnętrzną harmonią, dojrzałą miłością, bezpieczeństwem narodowym, przyjemnością, zbawieniem, szacunkiem do siebie samego, uznaniem społecznym, prawdziwą przyjaźnią oraz mądrością życiową. Z kolei wartości instrumentalne wiążą się z: ambicją, otwartością (tolerancją), zdolnością (kompetencjami, efektywnością), pogodnością, czystością (schludnością), odwagą (śmiałością), wyrozumiałością, pomocniczością (użytecznością), uczciwością, posiadaniem wyobraźni (śmiałością, kreatywnością), niezależnością, intelektualnością (*intellectual*, inteligencją, refleksyjnością), logicznością, czułością, posłuszeństwem, uprzejmością, odpowiedzialnością i samokontrolą⁴⁷.

Realizacja założeń odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstwa wiąże się z występującą kulturą organizacji. Najczęściej analizuje się związek CSR z kulturą określonych krajów, zwracając uwagę na ich konkurencyjność, ale także innowacyjność⁴⁸. Kultura związana z CSR prowadzi do zrównoważenia (*sustainability*) obszarów społecznego i ekologicznego (*environmental*), uwzględniając aspekt ekonomiczny⁴⁹. Podkreśla się, że związany z kulturą organizacji system wartości prowadzi do realizacji założeń *sustainability* (*corporate sustainability*), przybierając różne formy i poziomy na kolejnych etapach rozwoju organizacji⁵⁰. Mając na uwadze społeczną odpowiedzialność podmiotu gospodarczego, wartości związane z kulturą organizacyjną występują na różnych poziomach kultury przedsiębiorstwa i na poziomie 1. mogą przybrać postać kultury zgodności (*compliance culture*), kultury opartej o kształtowanie relacji, uwzględniającej oczekiwania interesariuszy (*relationship culture management*, poziom 2) oraz na poziomie 3. – zrównoważonej kultury organizacyjnej (*sustainable organization culture*) opartej o integrację i synergię z otoczeniem⁵¹.

Szerzej przegląd poglądów na temat wymiarów kultur narodowych, grup krajów, występujących kręgów kulturowych, kultur organizacji i społeczeństw, podziałów kultur –także w aspekcie odpowiedzialności przedsiębiorstw i ich

⁴⁷ J. Weber, *Identifying and assessing managerial value orientations: A cross-generational replication study of key organizational decision-makers' values*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 132, No. 3, s. 493–504.

⁴⁸ I. Boulouta, Ch.N. Pitelis., *Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 119, No. 3, s. 349–364.

⁴⁹ F. Duarte, *Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian companies: The role of managers' values in the maintenance of CSR cultures*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 96, No. 3, s. 355–368.

⁵⁰ M. van Marrevijk, M. Were, *Multiple levels of corporate sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 44, 2/3, s. 107–119.

⁵¹ D. Wheeler, B. Colbert, R.E. Freeman, *Focusing on value: reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world*, „Journal of General Management” 2003, Vol. 28, No. 3, s. 1–28.

typów – zaprezentowano w innym opracowaniu autora⁵². Warto podkreślić, że uwarunkowania kulturowe mogą mieć wpływ na realizację innowacji, w tym odpowiedzialnych⁵³.

Podsumowanie

W ogólnie znanych modelach rozwoju organizacji akcentowane jest w szczególności, w zależności od etapu tego rozwoju, nasilenie działań przedsiębiorczych. Równocześnie teoria zarządzania wiąże przedsiębiorczość z działaniami innowacyjnymi. Aktualnie pojawia się nurt wskazujący, że przedsiębiorczość powinna mieć charakter odpowiedzialny, co powoduje włączenie do oceny skutków działań przedsiębiorczych i innowacyjnych elementów związanych z aspektami społecznymi oraz ekologicznymi. Współczesne rozważania dotyczą prób odpowiedzi na pytania, skąd przedsiębiorstwo ma czerpać wiedzę o tym co stanowi, a co nie stanowi przejawu zachowań odpowiedzialnych. Próbuąc odpowiedzieć na to pytanie wskazuje się na możliwości tkwiące w uczeniu się organizacji czy współpracy z interesariuszami. W szczególności interesujące są wątki związane z odpowiedzią na pytanie skąd przedsiębiorstwo ma czerpać nowe idee, nawiązujące do zaspokojenia potrzeb społecznych. W tym kontekście zwraca się uwagę na nurt przedsiębiorczości społecznej, przejawiający się często aktywnością pojedynczych osób, których działania w dłuższym okresie często przybierają formę zorganizowaną, np. w postaci organizacji non-profit. Analiza tych faktów potwierdza słuszności realizacji powiązań typu sieciowego pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami z sektorów niekomercyjnych. Przyszłościowe badania mogą zatem obejmować wpływ tego typu powiązań oraz przepływ nowych idei w różnych etapach rozwoju organizacji na modyfikacje cyklu rozwoju przedsiębiorstw.

⁵² A. Chodyński, *Odpowiedzialny biznes w integrującej się Europie – aspekty kulturowe*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 2015, nr 4(XII), red. B. Bednarczyk, pt. *Determinanty europejskich procesów integracyjnych na tle porównawczym*, s. 33–46.

⁵³ Opisany jest przypadek stosowania w różnych częściach Europy produktu Persil Power (Omo power), detergentu do prania białych tekstyliów. Został on wycofany, ponieważ obserwowano uszkodzenia pranych wyrobów. Użytkownicy holenderscy stosują się do instrukcji prania, segregują wyroby do prania, zaś użytkownicy z południa Europy nie segregują tkanin, piorą wszystkie w wysokich temperaturach (choć jest to niegodne z instrukcją), za: J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 557–558.

Janusz Ziarko

dr hab., prof. nadzw., Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej,
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Uwarunkowania podmiotowe, organizacyjne kreatywności i innowacyjności pracowników i przedsiębiorców

Streszczenie

W opracowaniu przyjęto, że warunkiem innowacyjności i postępu jest kreatywność, a także, że każdy pracownik dysponuje określonym potencjałem twórczym. Potencjał/kapitał kreatywności, zidentyfikowany i właściwie w przedsiębiorstwie rozwijany, stanowi najważniejszą cechę jakości kapitału ludzkiego. Inwestowanie w tworzenie i rozwijanie kapitału kreatywności, celem jego wykorzystania w innowacjach posiadających użyteczność rynkową, zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstwa. Powyższe założenie skłania autora do przedstawienia koncepcji dynamizowania rozwoju kapitału kreatywności w procesach zarządzania innowacjami. Przejawia się ona w propozycjach tworzenia i przestrzegania reguł moralnych oraz organizacyjnych, które mogą być interpretowane jako kluczowe czynniki twórczego działania w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: innowacja, kreatywność, kultura innowacyjna, uwarunkowania innowacyjności

Subjective and organizational determinants of the company's creativity and innovation

Abstract

It was assumed in the study that the condition for innovation and progress is creativity as well as that every employee having a certain potential for being creative. Creativity potential/capital, identified and properly developed in the company is the most important feature of the quality of human capital. Investment in the creation and development of the creativity capital, for the purpose of exploitation in innovation that have market potential, increases the competitiveness of the company. This assumption leads the author to present the concept of expanding the creativity capital development in the processes of innovation management. It manifests itself in the proposals for the creation and observance of moral and organization rules, which can be interpreted as key factors in the creative activity in the company.

Key words: creativity, innovation, innovation culture, innovation conditions

Wprowadzenie

Powszechniejsza jest dzisiaj świadomość, że kreatywność i innowacyjność pracowników oraz przedsiębiorców warunkowane są zasadniczo różnymi czynnikami. W przypadku kreatywności zasadny jest problem związany ze stwarzaniem dla pracowników takich kulturowo organizacyjnych okoliczności, w których chcieliby oni przedstawiać pomysły mogące znacząco wpływać na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa. Mówiąc o innowacyjności rozważamy rozwiązana, które wykraczając poza powielanie schematów i skuteczne stosowanie algorytmów, pozwolą wprowadzić pomysły w życie. W przedsiębiorstwach kreatywność, jako generowanie ciągłego strumienia dobrych pomysłów, bez innowacyjności, jako sprawnego wdrażania ich do codziennej praktyki, jak też innowacyjność bez kreatywności pozbawione są sensu. Zadania przedsiębiorstw coraz czyściej mają charakter otwarty, wymagający nowej wiedzy i oryginalnego spojrzenia. Dlatego przedsiębiorstwa potrzebują kreatywnych pracowników potrafiących wyprzedzająco identyfikować i oceniać wyzwania rynkowe oraz wykorzystywać je do tworzenia nowych idei czy koncepcji, do budowania nieznanych wcześniej powiązań między już istniejącymi rozwiązaniami, co stanowi warunek pojawienia się innowacji. Wykorzystanie tych idei, koncepcji i powiązań dla tworzenia oraz wdrażania nowych rozwiązań mających bezpośredni wpływ na przedsiębiorstwo czy gospodarkę sprawia, że stają się one innowacjami¹, między innymi w sferze kultury, organizacji, procesów, produktów czy marketingu. Przyjmujemy, że sukcesy przedsiębiorstw w dziedzinie kreatywności i innowacyjności nie zależą wyłącznie od cech intelektu, osobowości pracowników oraz menedżerów, czy sposobu zorganizowania środowiska pracy, lecz także od uwarunkowań związanych z kulturą kreatywności i innowacyjności, szeroko otwierającą się na współpracę międzyorganizacyjną, która zapewnia dopływ odmiennych, niekiedy zaskakujących idei czy koncepcji różnicujących i wzbogacających kapitał innowacyjny przedsiębiorstwa². Określenie – podmiotowych, kulturowych, organizacyjnych i środowiskowych warunków wpływających pozytywnie na kreatywność czy innowacyjność pracowników i przedsiębiorstw – wymaga sprecyzowania teoretycznych ram, a także przedstawienia ich w postaci szeregu tez i problemów,

¹ R. Strzelecka, *Innowacyjność jako czynnik rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w okresie spowolnienia gospodarczego*, [w:] *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw: Innowacje, Technologie, Kryzys*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Difin, Warszawa 2011, s. 286.

² A.G. Downe, *Relational capital and SME collaborative strategy in the Malaysian service industry*, „Int. J. Services, Economics and Management” 2012, Vol. 4, No. 2, s. 147.

które uporządkują wiedzę. Pozwolą one adekwatnie przedstawiać warunki sprzyjające kreatywnemu myśleniu pracowników i ich innowacyjnym działaniom. Tezom i problemom nadano postać:

Teza 1. Każdy pracownik może być twórczym, jeśli jako podmiot funkcjonuje w przychylnym dla kreatywności i innowacyjności środowisku pracy; tylko permanentna i dobrze zorganizowana innowacyjność, wysoko ceniąca zmianę, kształcenie ustawiczne, asymilację nowości, wykorzystywanie różnorodności, przyniesie firmie komercyjny pożytek.

Problem 1 – jakie cechy środowiska pracy są sprzyjające dla oddolnego dynamizmu kreatywności i innowacyjności pracowników (innowacyjnych zachowań)?; kto i jak zapewniać powinien ciągłość oraz elastyczność procesów kreatywnych, jak również upowszechnianie ich efektów?

Teza 2. Dla kreatywności człowieka zasadniczą jest motywacja zadaniowa, a szczególnie jej aspekt związany z ukierunkowaną na zadanie motywacją wewnętrzną.

Problem 2 – jak optymalizować środowisko pracy w kierunku: a) wyzwalania tych jego czynników i dynamizowania takich relacji, które zadaniowo aktywizują pracowników?; b) integrowania czynników i relacji, które są istotne dla wzbudzania wewnętrznej motywacji pracowników, zachęcających ich do działań kreatywnych oraz innowacyjnych?

Teza 3. Kreatywności i innowacyjności przedsiębiorstw sprzyja kształtowanie otwartej kultury organizacyjnej, dynamizującej współpracę z interesariuszami zewnętrznymi, poszerzającej możliwości przedsiębiorstwa do systematycznego penetrowania coraz bardziej wymagającego otoczenia, gotowego do podjęcia współpracy w celu poszukiwania korzystnych ofert, wspólnych przedsięwzięć i możliwych aliansów³.

Problem 3 – co sprzyja otwieraniu się na współpracę z podmiotami otoczenia, pozwalającą budować przestrzeń przychylną kreatywności i innowacyjności, w obrębie której lepiej i szybciej transferować można wiedzę? Jak rozwijać relacje z tymi, którzy wiedzę posiadają i chcą się dzielić nią z innymi, a przez to stworzyć warunki skutecznego reagowania na potrzeby interesariuszy?⁴

Z powyższych założeń wynika, że kreatywność i innowacyjność zależą od indywidualnych predyspozycji każdego człowieka, jak i od współpracy z podmiotami bliższego i dalszego otoczenia, w którym człowiek działa. W związku z powyższym, w artykule postawiono następujące pytania badawcze: 1. Czego wymaga od firm kreatywne myślenie, żeby przekładało

³ K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, cz. 1, s. 310–311.

⁴ D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 12–21.

się na innowacyjne produkty i usługi? 2. Jak organizować środowisko pracy, żeby zapewnić swobodę kreacji oraz konieczną standaryzację procesu tworzenia innowacji? 3. Jakie sposoby i narzędzia zarządzania sprzyjają kreatywności i efektywnemu tworzeniu innowacji?

W artykule podjęto próbę scharakteryzowania tych czynników środowiska pracy i jego otoczenia, które pobudzają, bądź hamują kreatywność oraz innowacyjność, jak również wskazania na te umiejętności, potrzebne kierownikom i pracownikom, które trzeba rozwijać, żeby zwiększać zasoby jednostkowej czy organizacyjnej innowacyjności.

Wieloczynnikowy model kreatywnych i innowacyjnych zachowań pracowników w organizacji

Współcześnie dla rozwoju organizacji ważne jest wykorzystanie kreatywnych pomysłów swoich pracowników będących zaczynem zachowań innowacyjnych. Spożytkowanie ich kreatywnego potencjału stanowi tworzenie na każdym poziomie organizacji rzeczy nowych, wartościowych i pożądaných, to nadawanie pomysłom, ideom konkretnych rozwiązań technologicznych oraz organizatorskich, a to z kolei świadczy o udanej implementacji twórczych pracowniczych pomysłów⁵. Warunkiem dynamizowania kreatywności jest budowanie przez kierownictwo i pracowników innowacyjnej kultury organizacyjnej, a w jej ramach psychospołecznego klimatu sprzyjającego pracownikom rozwijanie twórczego myślenia, proponowanie niekonwencjonalnych metod rozwiązywania problemów, a przez to uaktywnianie działań innowacyjnych. Determinanty te, to kontekstowo postrzegane środowisko pracy i występujące w nim wielorakie, międzyludzkie oraz międzygrupowe interakcje, które sprzyjać powinny poznawczej samodzielności, niekonwencjonalnym sposobom działania pracowników, w oparciu o ich własny system wartości. Od organizatorów wymaga to systematycznego rozważania różnych sposobów zorganizowania pracy, która przebiegałaby w atmosferze łączącej ludzi – liderów i pracowników w działaniach innowacyjnych – poszukujących nowych możliwości, generujących nowatorskie pomysły, proponujących i krytycznie oceniających rozwiązania, propagujących je oraz wcielających do praktyki organizacji⁶.

⁵ T.M. Amabile, *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do*, „California Management Review” 1997, No. 40/1, s. 40–52.

⁶ R.F. Kleysen, Ch.T. Street, *Toward a Multi-dimensional Measure of Individual Innovative Behavior*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2, No. 3, s. 285–287, za: A. Wojtczuk-Turek, *Organizacyjne i kompetencyjne predyktory zachowań innowacyjnych – analizy empiryczne*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 4, s. 96. (95–106).

Szczegółowe analizy kreatywnych predyspozycji ludzi, zgłębianie sprzyjających kreatywności interpersonalnych relacji, rozważenie realizowanych procesów innowacyjnych i struktur organizacyjnych pozwolą dowiedzieć się, w jaki sposób w organizacji można stworzyć właściwe klimaty, czyli organizacyjne stymulatory pobudzające pracowników do myślenia i twórczego działania. Określać je możemy jako subiektywnie postrzegany przez pracownika/ów zespół/zbiór współwystępujących postaw, wzorów zachowań, czynników środowiskowych i odczuć wyznaczających sposób jego/ich funkcjonowania w organizacji⁷. Właściwy klimat to taki, w którym ludzie czują się osobiście odpowiedzialni za wyniki organizacji, który sprzyja pracowniczej kreatywności i motywuje pracowników do twórczej, efektywnej pracy. Poznawanie i uwzględnianie tych warunków to zgłębianie się w świat kultur organizacyjnych: wyznawanych wartości, ukrytych założeń i widocznych artefaktów⁸. To budowanie paradygmatu dotyczącego tego, kim jesteśmy, naszego fundamentalnego poglądu na ludzką naturę⁹. To także zważanie na stosowany styl kierowania, sposób motywacyjnego oddziaływania, propagowany język komunikowania się oraz podejście do różnorodności i odmienności, bo to ma wpływ na pracowników i ich nowatorskie działania. Organizacji wysokiego funkcjonowania, czyli inteligentnej i elastycznej, krytycznej oraz otwartej na kreatywność czy innowacyjność należy się systematycznie uczyć, bo tylko taka jest „(...) zdolna do ciągłego przekształcania się przy zachowaniu poczucia celu i kierunku działania”¹⁰.

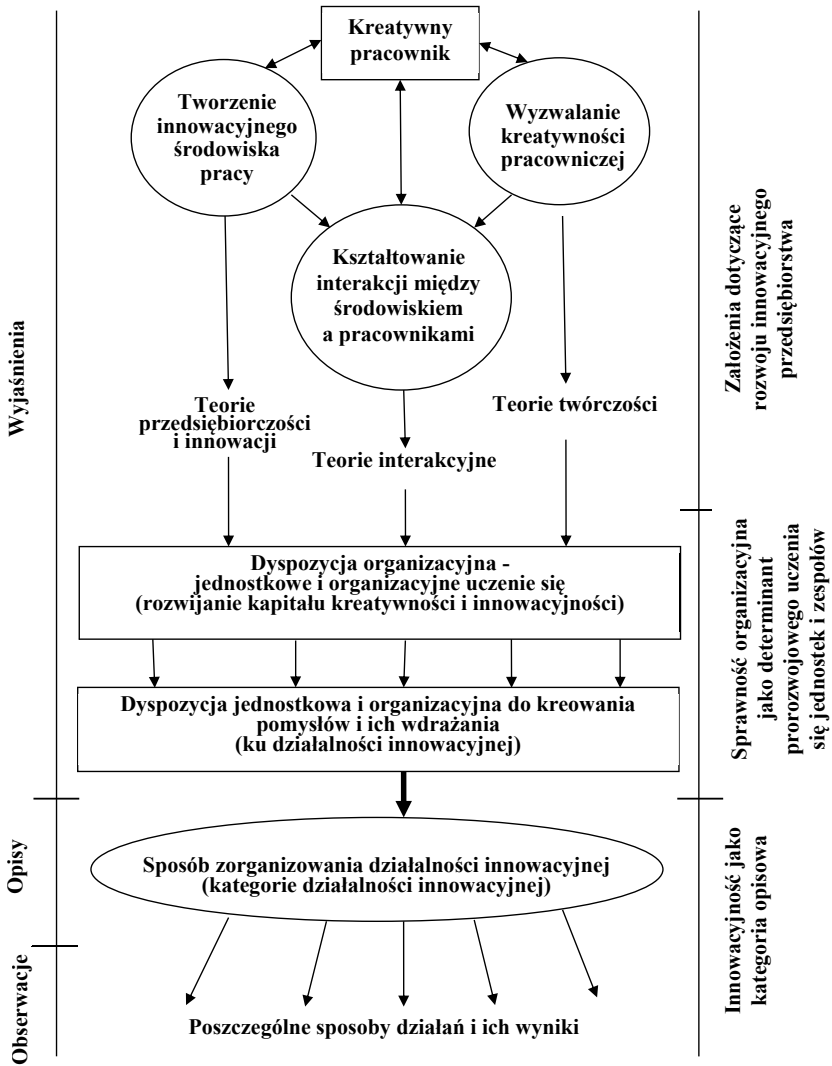
Model czynników warunkujących jednostkowy i organizacyjny rozwój kreatywności oraz innowacyjności przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku nr 1.

⁷ Zob.: B. Schneider, A.P. Brief, R.A. Guzzo, *Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*, „Organizational Dynamics” 1996, no. 24, s. 7–19; S.T. Hunter, K.E. Bedell, M.D. Mumford, *Dimensions of creative climate: A general taxonomy*, „The Korean Journal of Thinking and Problem Solving” 2005, no. 15/ 2, s. 97–116.

⁸ B. Bombała, *Kreatywność uczestników organizacji w kulturze organizacyjnej zorientowanej na osobę*, [w:] *Twórczość użyteczna w zarządzaniu i działaniu*, red. M.K. Stasiak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno–Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2001, s. 101.

⁹ S.R. Covey, *8. Nawyk. Od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 34.

¹⁰ D. Więcek, *Identyfikacja uwarunkowań funkcjonowania podmiotów w niestabilnym otoczeniu*, [w:] *Strategiczny wymiar funkcjonowania współczesnych organizacji. Strategie, modele biznesu, finanse, zasoby ludzkie, relacje*, red. A. Jabłoński, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2012, s. 126.

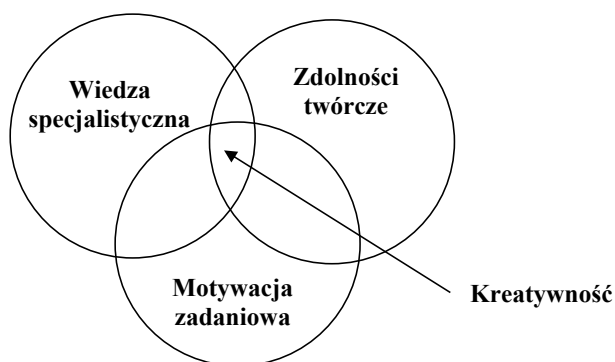


Rys. 1. Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: G. Szumski, *Dobór i kształcenie uczniów zdolnych. Studium porównawcze o legitymizacji instytucji edukacyjnych*, Wydawnictwo WSPS, Warszawa 1995, s. 26.

Kreatywny pracownik

Rozważając problematykę kreatywności człowieka wykorzystać możemy eklektyczne koncepcje dwóch przeciwstawnych podejść. Pierwsze z nich – psychodynamiczne, ujmuje kreatywność jako pracę człowieka tworzącego nowe, oryginalne i wartościowe rzeczy, rekonstruującego śmielsze, czystsze, obszerniejsze, bardziej ludzkie życie przy wykorzystaniu intuicji i używaniu wyobraźni¹¹. Drugie podejście – racjonalne, instrumentalne, pragmatyczne traktuje kreatywność jako zespół pracowniczych, jednostkowych lub grupowych zdolności i umiejętności służących wytwarzaniu właściwych nowatorskich pomysłów uznawanych przez innych ludzi za ważne, pozwalających na twórcze rozwiązywanie problemów¹².



Rys. 2. Model trzech elementów kreatywności indywidualnej pracownika

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: G. Torr, *Zarządzanie kreatywnymi pracownikami. Naucz się wykorzystywać ich talent*, Wolters Kluwer SA, PARP, Warszawa 2013, s. 228.

Teresa Amabile¹³, łącząc te podejścia, przedstawiła koncepcję indywidualnej kreatywności pracownika, w myśl której o jego kreatywności decyduje część wspólna następujących trzech zbiorów (rys. 2): a) wiedza specjalistyczna i związane z nią specyficzne zdolności, pozwalające na zaangażowanie się w daną dziedzinę, b) predyspozycje twórcze, określające „(...) osobisty poziom zdolności, z jakim osoba kreatywna przystępuje do zadania, (...) wrodzone predyspozycje określające stopień w jaki będzie potrafiła interpreto-

¹¹ G. Torr, *Zarządzanie kreatywnymi pracownikami. Naucz się wykorzystywać ich talent*, Wolters Kluwer SA, PARP, Warszawa 2013, s. 65 i 99.

¹² *Ibidem*, s. 99.

¹³ T.M. Amabile, *How to Kill Creativity*, „Harvard Business Review” 1998, No. 9–10, s. 77; G. Torr, *Zarządzanie... op. cit.*, s. 180 i n.

wać i stosować zdolności w sposób wyjątkowy i pomysłowy¹⁴; c) motywacja zadaniowa, wiążąca się z poziomem pasji, z jakim pracownik przystępuje do rozwiązania stojącego przed nim twórczego zadania¹⁵.

Jeśli, jak zauważa Gordon Torr, „(...) wysoki poziom wiedzy specjalistycznej oraz jednostkowego talentu nałoży się pełen pasji poziom motywacji zadaniowej¹⁶, w rezultacie powstanie produkt wzbudzający podziw innych twórców.

Wiedza specjalistyczna w modelu T. Amabile to umiejętności będące ważnym kluczem otwierającym drogę do kreatywności, gdyż pozwala ona na zaangażowanie się w danej dziedzinie, na skupienie się nad określonym problemem. Interdyscyplinarna wiedza specjalistyczna, ale także umiejętności miękkie dotyczące funkcjonowania zespołów, komunikacji międzyludzkiej, asertywności czy zarządzania czasem, muszą być systematycznie rozwijane. Pracą własną, przy wspomagającym udziale organizacji, jest drogą pozwalającą rozwijać potrzebną wiedzę, kształtować umiejętności oraz budować optymalną postawę. Wiedza specjalistyczna to jednak nie wszystko, uzupełniana musi być indywidualną kreatywnością. Wpływ na nią mają dwie sfery:

- poznawcza, „(...) wynikająca z predyspozycji intelektualnych (...) wiążąca się z możliwościami instrumentalnymi, tj. wysoką wrażliwością i zdolnością w postrzeganiu (uzdolnienia percepcyjne), zapamiętywaniu, a głównie w przetwarzaniu i wytwarzaniu informacji nowych, a to za sprawą wyobraźni, intuicji i myślenia heurystycznego¹⁷. Tak postrzegana sfera poznawcza człowieka odnosi się do jego zachowań heurystycznych. Legitymują się one: samodzielnością obserwacji, pamięcią logiczną, bogatą wyobraźnią, myśleniem dywergencyjnym, poszukującym wielu nietypowych rozwiązań problemu, elastycznością intelektualną i towarzyszącą jej poznawczą aktywnością, uczeniem rekonstrukcyjnym oraz przez rozumowanie. Cechy przeciwstawne charakteryzują zachowania algorytmiczne;
- charakterologiczna, zabezpieczająca aktywne realizowanie się potencjalnych możliwości poznawczych człowieka. Stanisław Popek zauważa, że „(...) efektywne realizowanie się predyspozycji poznawczych możliwe jest jedynie we współdziałaniu z innymi cechami osobowości określonymi umownie jako postawa nonkonformistyczna lub konformistyczna¹⁸. Kreatywność określana jest przez zachowanie heurystyczne oraz nonkonformizm.

¹⁴ G. Torr, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 228.

¹⁵ T.M. Amabile, *Growing Up Creative: Nurturing a Lifetime of Creativity*, CEF, Buffalo 1989, s. 62–64.

¹⁶ G. Torr, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 229.

¹⁷ S. Popek, *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH*, UMCS, Lublin 1990, s. 16–17.

¹⁸ *Ibidem*, s. 17.

Cechy nonkonformistyczne, takie jak: „(...) niezależność, aktywność, witalizm, elastyczność adaptacyjna, oryginalność, konsekwencja, odwaga, dominatywność, samodzielność, samoorganizacja, samokrytycyzm, tolerancyjność, wysokie poczucie wartości „ja”¹⁹, korespondujące bezpośrednio z zachowaniami heurystycznymi, skupiają te właściwości wewnętrzne człowieka, które przypisywane są ludziom kreatywnym.

Motywacja wewnętrzna traktowana jest przez T. Amabile, jako wartość autoteliczna, to „(...) nagroda jaką stanowi wykonywanie zajęcia dla niego samego”²⁰. T. Amabile motywację wewnętrzną przedstawia jako nagrodę za wykonywanie zajęcia dla niego samego. Takie rozumienie motywacji wewnętrznej koresponduje z J. Deweya – samowystarczalnemu doznaniem natury estetycznej, które J. Dewey utożsamia z kreatywnością. Píše on, że kreatywność to „(...) doznanie natury estetycznej, które od innych różni się samowystarczalnemu charakterem. (...) to, że sprawia ono radość poprzez działania je definiujące i konstytuujące, niezależnie od jego natury. Nie dzieje się to poprzez instrumentalne rezultaty lub towarzyszące mu społeczne relacje z innymi”²¹. Tak więc motywacja wewnętrzna jest czymś, co ma charakter przymusu, co „(...) domaga się wykonania, wyrażenia tego, co w sposób wszechogarniający zaprzęta myśli”²². Dzieje się tak dlatego, że ludzi kreatywnych cechuje „(...) przymus pracy, którą się zajmują”²³. Przymus ten motywuje kreatywne jednostki do tworzenia, co znajduje potwierdzenie w faktach, o których Frons Johansson mówi „(...) większość przełomowych technologii i modeli biznesu pojawia się dzięki pasji na poziomie jednostkowym”²⁴, wywodzi się więc od jednostkowej chęci wykorzystania swoich uzdolnień i talentów dla kreatywności.

Wyzwalanie kreatywności i innowacyjności pracowniczej

Kreatywność, rozpoczynająca proces innowacji, to styl psychologicznego funkcjonowania człowieka, polegający m.in. na otwartości i dociekliwości poznawczej, bazujący na różnorodności, wieloznaczności rzeczy, zdarzeń oraz ich interpretacji²⁵. To motywowana wewnętrznie umiejętność wykorzystująca

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ Za: G. Torr, *Zarządzanie... op. cit.*, s. 94.

²¹ Za: *ibidem*, s. 140.

²² Za: *ibidem*, s. 94.

²³ Za: *ibidem*, s. 95.

²⁴ Za: *ibidem*, s. 112.

²⁵ M. Stasiakiewicz, *Zachowania twórcze w organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Strykowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002, s. 156, 153–174.

wiedzę z różnych dziedzin do generowania pomysłów, tworzenia oryginalnych i nowatorskich rozwiązań²⁶, znajdujących użyteczność społeczną i praktyczną. Tak więc, kreatywność jednostek i zespołów jest warunkiem innowacyjności, którą rozumiemy jako przynoszącą efekty rynkowe sprawność przekształcania wiedzy w nowe produkty, usługi czy technologie²⁷. Stąd, zjawiska innowacyjności i innowacji rozważać trzeba z perspektywy relacyjności występującej w obrębie pojęć: kreatywność/twórczość – innowacyjność – innowacja. Koncentrować należy się na określaniu natury kulturowych czynników, definiowanych jako wspólny, dla członków organizacji, zbiór podzielanych i oddziałujących na siebie wzorów myślenia, postrzegania oraz działania²⁸. One to bowiem wyzwalają pracowniczą kreatywność, gdyż ważne jest „(...) poznanie warunków, w jakich może rozkwitać, i pozbycie się elementów nieprzyjaznych dla jej rozwoju”²⁹, a także organizowanie ich w innowacyjne procesy, bazujące na poznawczej samodzielności pracowników, ich heurystycznej i nonkonformistycznej aktywności, na intuicji oraz nieokreśloności. Procesy kreacji wymagają specyficznych warunków, żeby mogły zaistnieć, rozwijać się i skutkować innowacją. Subtelne stosowanie zasad T. Amabile, pobudzania motywacji wewnętrznej, która jest najważniejszym czynnikiem determinującym jakość ostatecznego wyniku innowacyjnego zadania, wymaga wielokierunkowych przedsięwzięć. Przede wszystkim ważne jest kształtowanie kultury organizacyjnej:

- wspierającej pozytywne relacje z przełożonymi, zmniejszające tzw. dystans władzy – czyli respektujące autonomię pracowników, wspierające innowacyjne pomysły, doceniające i wzmacniające kreatywność i innowacyjność na wszystkich szczeblach organizacji, gwarantujące wolność oraz swobodę w realizacji zadań;
- dynamizującej kooperatywność kreatywnych zespołów, które wspierają się i intelektualnie stymulują, darzą się zaufaniem oraz otwartością, dbają o dobrą komunikację, tryskają humorem; zawsze mentalnie elastycznych i kreatywnych;
- potwierdzającej potrzebę nastawienia twórczego pracowników, którzy będą chcieli postrzegać i traktować swoją pracę/zadania, jako złożone i interesujące codzienne wyzwanie, zyskiwać uznanie kierownictwa oraz poparcie w środowisku pracy, a przez to zwiększać poczucie przydatności i pewności siebie;

²⁶ M. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 12–13.

²⁷ R. Krupowicz, *Innowacyjność w Polsce*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197 [dostęp: maj 2016].

²⁸ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 7–13.

²⁹ G. Torr, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 252.

- inspirującej tworzenie efektywnych interpersonalnych powiązań, eliminujących hierarchię, skłaniających członków zespołu do „bycia razem”, zespalających zespół w spójną i intelektualnie ożywczą całość.

W dobrej atmosferze łatwiej jest o wzajemną pomoc w przełamywaniu wewnętrznych barier tkwiących w pracownikach. Przede wszystkim ważne jest tu³⁰:

- ograniczanie „myślenia pionowego”, myślenia kategoriami „jedynej właściwej odpowiedzi” i myślenia typu „albo/albo”, które wyklucza branie pod uwagę różnych alternatywnych rozwiązań;
- rozszerzanie zakresu akceptowanych w organizacji/zespole systemów wartości, odzwierciedlających poglądy różnych osób, gdyż dyskryminowanie niektórych poglądów sprawia, że pewne rozwiązania nie mogą być brane pod uwagę;
- wspieranie osób niewystarczająco pewnych siebie, aby mogły przeciwstawić się presji społecznej, która wymusza odrzucenie ich nowych propozycji rozwiązań;
- zmniejszanie dystansu pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami, oraz pomiędzy pracownikami, poprzez krzewienie kultury równościowej, gdzie nie ma podziału na „my” i „oni”, gdzie dominuje zaufanie, gdzie pracownicy chcą być kreatywni i współodpowiedzialni za wyniki pracy zespołu.

Tworzenie innowacyjnego środowiska pracy

Jeżeli przyjmiemy, że na jakość przeżywania przez pracownika kultury pracy i na jego poczucie serdeczności/dobroci psychospołecznego klimatu środowiska pracy wpływa sposób, w jaki postrzega i interpretuje on różnorakie czynniki opisujące środowisko pracy oraz siebie w tym środowisku, wówczas przeżycia te mogą być stymulatorem lub inhibitorem kreatywności i innowacyjnego zaangażowania pracownika. Nieuzasadnione są oczekiwania, że pracownicy będą kreatywni przez fakt, że będzie się od nich wymagać kreatywności. Potrzebne jest tworzenie takiego środowiska pracy, w którym ludzie czują się pewnie i wiedzą, że pracodawca ich ceni, a oni chcą i są w stanie dać z siebie więcej. To podnosi akceptację ryzyka, tolerowanie fałszywych ocen, stanowi przyzwolenie na nieuniknione błędy i wpadki oraz docenia uczenie się na błędach, zapewnia rozkwit kreatywności oraz innowacyjności, a organizacje mogą, wytwarzając ciąglej strumień innowacyjnych produktów i usług, nawiązywać nowe relacje, a także umacniać swój wizerunek w oczach interesariuszy. W tym miejscu mogą nasunąć się pytania: jaką atmosferę tworzyć?

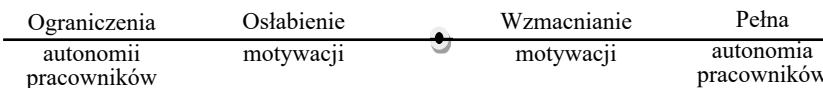
³⁰ T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1998, s. 32–33.

Na czym mają polegać różnice pomiędzy środowiskiem kreatywnym, a tym typowym?

Poszukując odpowiedzi przyjmijmy zasadę, że przewaga motywacji wewnętrznej, pośród czynników determinujących kreatywność człowieka, zwiększa prawdopodobieństwo wykreowania pomysłów ocenianych bardzo wysoko i innowacyjnego dotarcia do oczekiwanych efektów. Wynika ona z przeświadczenia, że przewaga motywacji zewnętrznej będzie mobilizowała do szybkich efektów, niekoniecznie tych najlepszych z perspektywy cenionej nowości. W takim środowisku kreatywność będzie sabotowana, gdyż maksymalizowane są takie imperatywy biznesu, jak produktywność, koordynacja, kontrola. Ta zasada skłania do rozważania czynników środowiska pracy wpływających na motywację wewnętrzną pracowników w kategoriach pewnych kontinuuów, rozciągających się od wartości postrzeganych jako negatywne (niepożądane), do wartości widzianych jako pozytywne (pożądane), na których możemy lokować wartości pośrednie, charakteryzujące badany aspekt kreatywności środowiska pracy, oraz dokonywać wartościowania tychże aspektów (elementów aspektów). Dokonać tego można łącząc wybrane czynniki środowiska pracy w dychotomiczne schematy interpretacyjne, po to, żeby możliwie wyraźnie uwypuklać zasadnicze ich cechy i relacje pomiędzy nimi. Tworzone schematy zawierają między innymi następujące wymiary subiektywnego postrzegania środowiska pracy:

- 1) ograniczenia autonomii pracowników – pełna autonomia;
- 2) brak zainteresowania kierownictwa kreatywnością i innowacyjnością – prawidłowe zarządzanie projektami innowacyjnymi;
- 3) przyzwolenie na nieuzasadnione ocenianie nowych innowacyjnych projektów – tworzenie zachęt i wyrażanie uznania.

Pierwszy schemat zawiera wymiary, według których opisać możemy czynniki determinujące poziom autonomii pracowników oraz dokonać ich charakterystyki (rys. 3).



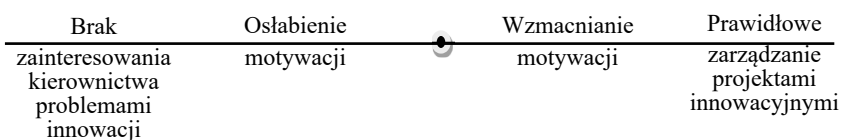
Rys. 3. Autonomia a motywacja kreatywności pracowniczej

Źródło: opracowanie własne.

Charakteryzując te wymiary środowiska pracy wskażać możemy przykładowe sytuacje ograniczające autonomię pracowników: 1) propagowanie

poprawności politycznej – wyjątkowo szkodliwa cecha środowiska pracy zmuszająca pracowników do doboru bezpiecznych/neutralnych określeń, unikania krytyki przy komentowaniu ważnych spraw; 2) spokojna praca wychowawcza menedżerów/biurokratów przekonująca pracowników, że nie należy, nie wolno kwestionować obecnego *status quo*, zadawać trudnych pytań, że należy myśleć kategoriami promowanymi przez organizację, a nie własnymi; 3) podsycanie lęku powodującego narastanie strachu przed ryzykiem, porażką lub błędem, przed narażeniem się przełożonym czy komuś ważnemu, przed postępowaniem w sposób odgórnie nieaprobowany. Ograniczanie autonomii skłania pracowników do zachowań konformistycznych skutkujących wzrostem oporu wobec zmian. Pełna autonomia, przejawiająca się małym dystansem do władzy, to większa swoboda i mniejsze skrępowanie pracowników, to atmosfera wolności myślenia i identyfikowania się z organizacją, jej celami oraz misją. Sprzyja ona tworzeniu twórczych koncepcji i wprowadzaniu nowatorskich rozwiązań na wysokich szczeblach organizacji. Pracownicy mają swobodę wyboru sposobu realizacji projektu, co z jednej strony zwiększa ryzyko popełnienia błędu i podjęcia niewłaściwej decyzji, z drugiej skłania ich do rozważliwej w przypadku podejmowania działań obarczonych ryzykiem.

Druga grupa dychotomii, wykorzystanych do opisu środowiska pracy, sprowadza się do rozważenia zależności występujących pomiędzy brakiem zainteresowania kierownictwa kreatywnością i innowacyjnością a prawidłowym zarządzaniem projektami innowacyjnymi, rys. 4.



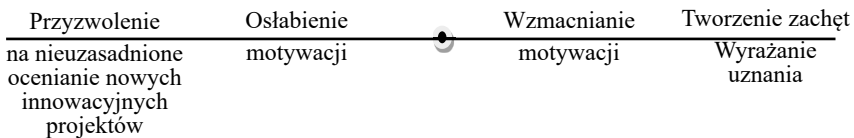
Rys. 4. Zaangażowanie kierownictwa a motywacja kreatywności pracowniczej

Źródło: opracowanie własne.

Brak zainteresowania, brak wsparcia ze strony kierownictwa stanowi barierę uniemożliwiającą wprowadzenie w życie, w sposób zadawalający, innowacyjnych rozwiązań. Znajduje on wyraz między innymi w: 1) niedocenianiu przez kierownictwo znaczenia szkoleń i innych niż szkolenia form doskonalenia zawodowego, rozwijających kompetencje twórcze adekwatne do potrzeb pracowników i organizacji; 2) niewyznaczeniu ważnych dla rozwoju pracowników ścieżek awansu zawodowego – poziomego i pionowego; 3) wydłużaniu procesu decyzyjnego dotyczącego wdrażania pomysłów pracowników; 4) niewystarczającym zabezpieczeniem materiałowo-finansowym działań innowacyjnych, co postrzegane jest jako dewaluowanie tej sfery aktywności pracow-

ników kreatywnych, podkopywanie ich wiary w realizowaną misję i w siebie, jest sabotowaniem ich pasji. Postawa taka odbierana jest jako lekceważące traktowanie przez kierownictwo wysiłków pracowników kreatywnych i niweczenie chęci pracowników do wzmożonego wysiłku. Przeciwnościem braku zainteresowania działaniami innowacyjnymi jest prawidłowe zarządzanie takimi projektami. Pozytywne reagowanie kierownictwa organizacji na nowe idee to maksymalizowanie motywacji wewnętrznej pracowników i rozwijanie ducha pracy zespołowej eliminującego czynniki zabijające kreatywność. Wrazem zaangażowania może być opracowana wspólnie przez kierownictwo i pracowników kreatywnych polityka innowacyjności, przedstawiona jako wyraz zbiorowego zaangażowania oraz zobowiązania się do wspierania kreatywności. Może być nim również skuteczne zarządzanie talentami i zarządzanie kompetencjami, a także możliwie szybki proces decyzyjny dotyczący wdrażania pomysłów pracowników. Szkodliwymi dla kreatywności byłyby działania zmieniające parametry polityki, dotyczące na przykład wycofywania się z form zabezpieczenia logistycznego procesów innowacyjnych, manipulowania czasem czy przebiegiem procesów.

Kolejna dychotomia przedstawia czynniki opisujące: przyzwolenie na nieuzasadnione ocenianie nowych innowacyjnych projektów *versus* tworzenie zachęt i wyrażanie uznania innowacyjnym pracownikom, które mają znaczący wpływ na wewnętrzną motywację pracowników (rys. 5).



Rys. 5. Oceny i zachęty a motywacja kreatywności pracowniczej

Źródło: opracowanie własne.

Utrzymywanie kultury bądź propagowanie w organizacji zwyczaju, który dopuszcza ferowanie, przez niezainteresowanych innowacjami pracowników, ocen kreatywnych pomysłów, zawierających negatywne uwagi, często nieuzasadnione, zgryźliwe, złośliwe, jest organizacyjnym błędem. Takie postępowanie zabija kreatywność. T. Amabile nazywa to zagrożeniem tendencyjnym ocenianiem, które polega na rozdziobrywaniu pomysłu na strzępy. Kreatywność potrzebuje dobrego zarządzania, które poprzez wyrażanie uznania i zachęty, w postaci pochwał, doceniania zachowań kreatywnych, wyrażonego werbalnie w rozmowach indywidualnych i na forum zespołu, może osłabić negatywne oddziaływanie nieprzychylnych ocen. Zdaniem T. Amabile uznanie

i zachęta to „(...) entuzjazm kierownictwa w stosunku do nowych pomysłów, tworzenie atmosfery wolnej od zagrożeń ocenami”³¹.

Kształtowanie interakcji między pracownikami a środowiskiem/otoczeniem

Cechą charakterystyczną współczesnych organizacji jest przede wszystkim instrumentalne nastawienie wobec poszczególnych jej pracowników. Z kolei pracownicy powinni być świadomi faktu, że zdobycie uznania, nagrody wymaga udowodnienia swojej przydatności w zakresie realizacji organizacyjnych celów. Instrumentalnie nastawiona organizacja jest niezainteresowana wewnętrzną gratyfikacją – obojętna jest temu, co samowystarczalne, a tym samym ze swej natury jest niechętnie nastawiona wobec pracowniczej kreatywności. Jednocześnie przychylna jest do koncepcji pracownika, jako instrumentu realizacji swoich celów³². Kreatywność może zyskiwać organizacyjną przydatność jeżeli wykaże, że ma wartość instrumentalną. Melvin Tumin podkreśla, że „(...) ludzie kreatywni, którzy wykazali swą wartość instrumentalną są de facto warci bardzo wiele, podczas gdy ci, którzy tego nie zrobili, są nic nie warci, a więc nie są kreatywni”³³.

G. Hamel i C. Prahalad³⁴ w swojej koncepcji rozwoju organizacyjnego, generującego przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, zakładają istnienie dwóch przenikających się i wzajemnie uzupełniających obszarów zadań menadżerskich w sferze zarządzania zasobami pracy. W pierwszym obszarze ich działania związane są ze sprawną realizacją zadań wykonywanych przez pracowników, ukierunkowanych na osiągnięcie wyznaczonego celu przedsiębiorstwa. W drugim obszarze ich zadania związane są z takim zorganizowaniem środowiska pracy, żeby powiększać zakres autonomii i swobód pracowników oraz podnosić poziom ich upodmiotowienia, w zakresie metod wykonania wyznaczonych im zadań. Zakres tych przedsięwzięć, pozytywnie wpływających na kreatywność i innowacyjność jednostek oraz zespołów pracowniczych, z jednej strony obejmuje uelastycznianie struktur organizacyjnych i utrzymywanie relatywnie niskiego stopnia ich formalizacji, z drugiej rozwijanie oraz pielęgnowanie takich wartości kultury organizacyjnej, które przejawiają się w kultywowaniu podmiotowości pracowników, zachęcając i wspierając ich kreatywność, tworząc warunki sprzyjające innowacyjności.

³¹ Za: G. Torr, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 270.

³² Za: *ibidem*, s. 142.

³³ Za: *ibidem*, s. 143.

³⁴ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 317–323.

Do zadań menedżerów, charakterystycznych dla obszaru pierwszego, uwzględniających z jednej strony, taką przebudowę struktur organizacyjnych, żeby dynamizowały innowacyjny rozwój, z drugiej, opanowanie ewentualnego zagrożenia wewnętrznym chaosem i niekontrolowanym wpływem otoczenia, należą między innymi³⁵:

- powiększanie pola zaufania pomiędzy kierownictwem a pracownikami, a także zmniejszanie emocjonalnego dystansu władzy, poprzez delegowanie uprawnień rozpraszających i spłaszczających władzę, ciągłą estymę dla fundamentalnych cnót, takich jak dobra robota, szczerłość, uprzejmość, niezbędne wsparcie, szacunek dla prawa, czystość, punktualność;
- wyzwalanie potencjału kreatywności wśród pracowników, umożliwiając im funkcjonowanie w zdecentralizowanych i spłaszczonych strukturach, o dużej elastyczności oraz doskonałej zdolności adaptacyjnej do otoczenia;
- promowanie w organizacji dialogu obejmującego procesy: tworzenia wizji, ustalania celów, poszukiwania lepszych rozwiązań, unikania błędów; czyniąc je dla ogółu pracowników zrozumiałymi, mobilizującymi, w razie potrzeby elastycznymi i możliwymi do wykonania;
- powiększanie zakresu kontroli, samodzielności i odpowiedzialności pracowników sprawiając, że pracownicy czują się współtwórcami sukcesu firmy oraz widzą drogę własnej zawodowej kariery;
- utrzymywanie wielu otwartych kanałów komunikacji, zapewniających przepływy informacji i wymiany wiedzy, a pracownikom dostęp do organizacyjnych źródeł wiedzy, bez względu na szczebel hierarchii organizacyjnej, a także do wiedzy klientów, partnerów, środowisk naukowych itd.

Zadania menedżerów charakterystyczne dla obszaru drugiego, uwzględniające potrzeby tworzenia warunków pozwalających na pielęgnowanie wartości kultury organizacyjnej skierowanej na osobę i na promowanie wzorców osobowych otwartych na nowe oraz na polemikę o nowym, to między innymi³⁶:

- wspieranie kultury promującej aktywność i elastyczność myślenia swoich pracowników, innowacyjność w zespołach, tolerującej pewien stopień chaosu i nieprzewidywalności w drodze wspólnego poszukiwania

³⁵ J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000, s. 253; zob. także: L. Richard, *Zarządzanie kreatywnością i innowacją. Techniki twórczego myślenia*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, 2005, s. 148; P. Sloane, *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2005, s. 120.

³⁶ G. Łukasiewicz, *Architektura zarządzania zasobami ludzkimi wspierająca kreatywność pracowników*, [w:] *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 62–70.

użytecznych teorii, dających łatwe do zweryfikowania możliwości nowych rozwiązań;

- stwarzanie poczucia sensu wykonywanej pracy wśród pracowników, poprzez informowanie ich o bieżących i przyszłych działaniach organizacji, przydzielanie im zadań mobilizujących, wymagających zaangażowania, inwencji i inicjatywy, a także nobilitowanie pracowników, którzy w sposób przełamujący standardowe myślenie podejmowali decyzje generujące rozwiązania o wysokiej użyteczności dla organizacji;
- kształtowanie interakcji podnoszących innowacyjność organizacji, opartych na ufności pokładanej w pracowniku, na zachęcaniu go do otwartości w stosunkach międzyludzkich oraz na komunikowaniu się ze wszystkimi.

Jednostkowe i organizacyjne uczenie się organizacji kreatywnej i innowacyjnej

W organizacjach kreatywnych organizacyjne uczenie się powinno być czymś więcej niż zwykłą adaptacją do zmian zachodzących w otoczeniu. To więcej wymaga, żeby procesy uczenia się były, z jednej strony, poprzedzone refleksją i interpretacją poziomu i dynamiki dotychczasowych osiągnięć, a z drugiej – ustaleniem i zrozumieniem zjawisk wewnętrznych, zjawisk otoczenia ważnych dla rozwoju organizacji oraz ich uwzględnieniu w organizacyjnym uczeniu się. Adaptacyjne uczenie się jest charakterystyczne dla organizacji tradycyjnych i koncentruje się na zwykłej modyfikacji działań tak, aby pracować we właściwy sposób. Dotyczy rutynowego dostosowania bieżących, operacyjnych działań do występujących czy rodzących się potrzeb. Proaktywne, transformacyjne uczenie się wymaga zasadniczych zmian w myśleniu i postrzeganiu otoczenia oraz samej organizacji, stawia na poszukiwanie, wychodzenie poza dotychczasowe zasady, pobudza próbowanie nowych podejść, perspektyw i jest typowe dla organizacji kreatywnych. Są to zmiany przewartościowujące dotychczasowe ramy odniesienia, modyfikujące wiodące zasady, redefiniujące strategiczne wybory³⁷. Sprostaniu potrzebom związanym z rozwojem firmy służyć będzie proaktywne uczenie się, które przyczynia się do usprawniania sposobów zarządzania kreatywnymi pracownikami. Krokiem w tym kierunku będzie rozumne rozwijanie organizacyjnego uczenia się, obejmującego idee wynikające z koncepcji kreatywności i wdrażanie efektów uczenia się do praktyki firmy. Jest to organizacyjne uczenie się i działania ukierunkowane na:

- rozbudzanie wrażliwości na estetyczny klimat środowiska pracy, w którym kreatywność musi funkcjonować;

³⁷ K. Olejniczak, J. Rok, A. Płoszaj, *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji*, [w:] *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, red. K. Olejniczak, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 61–107.

- przewyższanie istniejących wśród pracowników lęków i zahamowań, ograniczających ich inicjatywę; tworzenie warunków do włączania – w całości – do twórczej pracy namiętności i pasji tkwiącej w człowieku, wraz ze wszystkimi jego pragnieniami i tęsknotami;
- wykreowanie w środowisku pracy wspólnych przestrzeni, w których nowatorskie idee kryjące się pod postacią kultury, wiedzy, informacji mogły swobodnie przepływać, stanowiąc inspirację do twórczych ekspresji, gdyż nowatorska koncepcja pojawia się zwykle tam, gdzie przenikają się różne kultury, dziedziny, dyscypliny, konfrontowane są różne punkty widzenia, ścierają się różne talenty;
- stworzenie kultury równie mocno faworyzującej – tak jak mocno faworyzowane są natychmiastowe przychody komercyjne, długofalowe inwestycje w kreatywność;
- rozładowywanie napięcia pomiędzy *swobodą twórczą* a *nadzorem operacyjnym*, poprzez poszukiwanie złotego środka pozwalającego na tworzenie takiego środowiska pracy, w którym kreatywność mogłaby rozkwiatać, pozostając przy tym w ramach ścisłych ograniczeń operacyjnych. Kompozycja takiego środowiska jest trudna, gdyż w każdej firmie wymagania, z jednej strony gwarantujące *swobodę twórczą*, z drugiej *nadzór operacyjny*, są inne;
- budowanie lojalności pracowników firmy tworząc nietoksyczne miejsca pracy, między innymi poprzez: takie redagowanie umów z pracownikami, które motywują ich do postrzegania swojej pracy w długookresowej perspektywie; unikanie niezdrowych sytuacji zmuszających pracowników do wyboru pomiędzy karierą a życiem; rzeczywiste wspieranie pracowników w dziele rozwijania swoich kompetencji; stałe dzielenie się z pracownikami informacjami dotyczącymi firmy i ich w niej miejsca; tworzenie klimatu, w którym pracownicy mogą być sobą;
- eliminowanie sytuacji wyzwających myślenie grupowe, które gilotynuje zbiorową kreatywność poprzez eliminowanie zjawisk: iluzji jednomyślności, wywierania presji ku niej, a także nadmiernej rutynizacji zadań, gdyż rutyna wyklucza kreatywność³⁸.

Podsumowanie

Gordon Torr analizując uwarunkowania organizacyjnej kreatywności podkreśla, że warunkiem rozwoju i sukcesów w dziedzinie kreatywności jest traktowanie jej, jako celu samego w sobie. Píše, że jest tak „Nie dlatego że jest on szczególnie wzniosły albo że ta cecha jest w jakiś sposób bardziej wartości-

³⁸ G. Torr, *Zarządzanie... op. cit.*, s. 172–173, 175–176, 180–181.

wa od innych obszarów ludzkiej aktywności, bo tak nie jest, lecz dlatego że kreatywność jest cechą samowystarczalną, a nie instrumentalną. Jest celem samym w sobie”³⁹. Ciągłe aktualne jest więc pytanie: jak uporać się z problemem włączenia kreatywności funkcjonującej dla własnej wewnętrznej gratyfikacji w służbę motywacji opartej na zysku? Maksymalizowanie kreatywności staje się w wielu branżach celem strategicznym. Tylko bardzo dobrze rozwinięta kreatywność i innowacyjność oddali od firm perspektywę niespełnienia dynamicznie zmieniających się wymagań i oczekiwań adresowanych do firm przez rynek. Zarządzanie kreatywnymi pracownikami w warunkach stale tworzonej i rozwijanej organizacyjnej kultury innowacji, a w jej ramach psychospołecznego klimatu dynamizującego działania innowacyjne, wymaga zaangażowania oraz zrozumienia istoty kreatywności czy innowacyjności przez wszystkich pracowników. W konsekwencji wysoki poziom innowacyjności może być czynnikiem wyróżniającym na rynku przedsiębiorstwo i tworzyć jego trwałą przewagę konkurencyjną.

³⁹ Za: *ibidem*, s. 133.

Halina Smutek

dr, Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Przywództwo strategiczne

Streszczenie

Opracowanie stanowi próbę wskazania na istotę i znaczenie dla współczesnych organizacji przywództwa strategicznego, którego istota wyraża się w umiejętności tworzenia i wdrożenia strategii pozwalającej w optymalny sposób skonfigurować i wykorzystać posiadane zasoby w kontekście uwarunkowań otoczenia makro i mikroekonomicznego. W kolejnych częściach artykułu zwrócono uwagę na istotę podejścia zasobowego, zwracającego uwagę na kształtowanie konkurencyjności organizacji tzw. rdzennych kompetencji, na które składają się niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, pozwalające na jego adaptację do zmiennych warunków otoczenia. Przedstawione zostały wymagania wobec skutecznego przywództwa, umożliwiającego realizację aspiracji organizacji znajdujących odzwierciedlenie w wizji i strategii. Wskazano znaczenie przywództwa interakcyjnego w kształtowaniu modelu przywództwa strategicznego oraz funkcje i zadania jakie stoją przed przywództwem strategicznym.

Słowa kluczowe: strategia, podejście zasobowe, przywództwo interakcyjne, przywództwo strategiczne

Strategic leadership

Abstract

The paper attempts to point the essence and importance of today's strategic leadership organizations of which the basis can be found in the ability to create and implement a strategy that optimally configures and utilizes its resources in the context of the macroeconomic and microeconomic environment. In the subsequent sections of the paper, the attention has been paid to the core of the resource approach, which concerns the competitiveness of organization indigenous competences. The latter ones consist of intangible assets of an enterprise and allow their adaption to changing environmental conditions. The requirements for effective leadership have been met. They enable aspirations of organizations reflected in a vision and strategy. The importance of interactive leadership in shaping the model of strategic leadership and the functions and tasks that lie ahead of the strategic leadership are indicated.

Key words: strategy, resource approach, interactive leadership, strategic leadership

Wprowadzenie

Przywództwo strategiczne jest problemem złożonym i dynamicznym, zmieniającym się wraz ze zmianami, jakie zachodzą w otoczeniu organizacji gospo-

darczych. Procesy, które możemy dostrzec w skali globalnej mają wpływ na ewolucje paradygmatów zarządzania, a co za tym idzie – modelu skutecznego przywództwa organizacyjnego, który by sprostać nowym wyzwaniom musi uwzględnić specyficzne umiejętności biznesowe, umożliwiające efektywne tworzenie i wdrażanie strategii w warunkach ciągłych zmian oraz konieczności radzenia sobie z różnorodnością, którą należy postrzegać w kategorii szans, a nie wyłącznie zagrożeń¹. Podstawowym zadaniem przywództwa jest umiejętność formułowania wizji i jej realizacji poprzez komunikowanie oraz tworzenie niezbędnych warunków przekształcenia wyobrażeń o przyszłości w konkretne działania, co stanowi istotę przywództwa strategicznego.

Stworzenie i przeniesienie koncepcji strategii organizacyjnej na poszczególne poziomy zarządzania, poprzez określenie poziomu oraz form aktywności poszczególnych pracowników za pomocą inicjatyw strategicznych i priorytetów działań, wymaga posiadania umiejętności nie tylko analitycznych, ale również politycznych. W procesie tworzenia założeń strategicznych pojawiają się pytania: w jakim momencie znajduje się firma? Jaka jest jej historia, profil, system wartości? Jakie są jej aspiracje? Odpowiedź na wskazane powyżej pytania wyraża się w umiejętności kształtowania misji i wizji organizacyjnej, znajdujących wyraz w założeniach działań strategicznych firmy. Czynnikiem determinującym przywództwo strategiczne jest zatem zrozumiała i atrakcyjna wizja, klimat organizacyjny oraz rozwój kapitału ludzkiego.

Zasobowa koncepcja strategii

Podejście zasobowe zakłada, że przedsiębiorstwo posiada zróżnicowane zasoby niezbędne do realizacji określonych strategii rozwoju. Pozwalają one na utrzymanie przewagi konkurencyjnej w takim stopniu, w jakim potrafi ono wykorzystać swe zasoby oraz w zależności od tego, jak długo konkurenci nie są w stanie ich skopiować. Posiadane przez organizację zasoby układają się w pewną hierarchię – od zasobów w potocznym tego słowa znaczeniu, do zasobów o szczególnym znaczeniu dla organizacji.

Zasobowe podejście w kształtowaniu przewagi strategicznej firmy ma swoje początki w badaniach T. Petersa i R. Watermana, którzy na początku lat osiemdziesiątych XX wieku zapoczątkowali tzw. New wave, koncepcję wskazującą na znaczenie miękkich elementów w osiąganiu doskonałości w zarządzaniu organizacją, czy teorii „Z” autorstwa K. Ouchiego. Jednak to E.H. Chamberlin dużo wcześniej, bo w latach trzydziestych XX wieku twierdził, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest zdeterminowana przez

¹ A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS Lublin, Lublin 2007, s. 110.

posiadanie unikalnych zasobów, takich jak know-how, reputacja, świadomość marki, czy umiejętności współpracy menedżerów². Dla koncepcji zasobowej kluczowym było zdefiniowanie pojęcia zasobów oraz wskazanie, w jaki sposób rozwój firmy zdeterminowany jest przez sposób ich wykorzystania. Próby odpowiedzi na te pytania można znaleźć między innymi w pracach E. Penrose. Koncepcja E. Penrose stanowiła inspirację dla dalszych badań nad zasobową koncepcją strategii firmy rozwijaną również w pracach B. Wernerfelta³, który analizował wpływ zasobów na wybór i realizację strategii firmy. Wskazał on na konsekwencje, jakie niesie za sobą patrzenie na firmę z perspektywy zasobów, a nie produktów, co pozwala na określenie rodzaju zasobów zdolnych do generowania zysków. W związku z powyższym strategia firmy powinna wskazywać na sposób wykorzystania istniejących zasobów oraz rozwój nowych kompetencji prowadzących do wzrostu wartości, koncentrując się na zasobach, które można określić jako kluczowe. B. Wernerfelt zdefiniował zasoby jako elementy składowe przedsiębiorstwa, które mogą stanowić o jego sile lub słabości oraz są ściśle powiązane z działaniem organizacji. Składają się na nie te materialne i niematerialne aktywa, które stanowią wyłączną własność firmy: kontakty handlowe, wiedza, doskonałość technologiczna, kompetencje personelu, skuteczność wewnętrznych procedur⁴.

Z rozwojem podejścia zasobowego związane są również prace J.B. Barney'a, zdaniem którego stworzenie i utrzymanie długookresowej przewagi konkurencyjnej jest możliwe dzięki przyjęciu strategii zorientowanej na tzw. kluczowe zasoby, specyficzne dla danego przedsiębiorstwa. W zaprezentowanej przez J.B. Barney'a koncepcji, nie wszystkie zasoby mają takie samo znaczenie w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa, tworząc hierarchiczną strukturę. Zdaniem Barney'a uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest możliwe dzięki kluczowym kompetencjom, których cechami wyróżniającymi są: cennosc – zapewniająca sprawność działań organizacyjnych, rzadkość – posiadają ją tylko nieliczni, trudność imitacji oraz kontekst organizacyjny zbiór uwarunkowań decydujących o sposobie ich tworzenia i wykorzystania.

Jakkolwiek koncepcja zasobowa ma swoje źródła w badaniach E.H. Chamberlina, prowadzonych w latach 30 XX wieku, to do literatury przedmiotu koncepcję kluczowych rdzennych kompetencji wprowadzili w 1990 roku C.K. Prahalad i G. Hamel⁵. Wskazali oni na podstawową kompetencję przedsiębiorstwa, jaką jest zbiorowe uczenie się organizacji, zapewniające koordynację

² E.H. Chamberlin, *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1933.

³ B. Wernerfelt, *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 5, No. 2. (Apr.–Jun., 1984), s. 171–180.

⁴ *Ibidem*, s. 172.

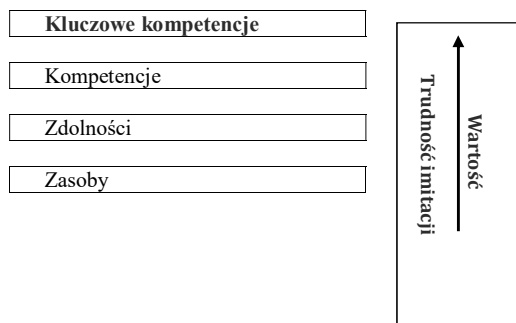
⁵ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990.

elementów składowych łańcucha wartości oraz system komunikacji wpływający na budowanie zaangażowania zaufania w relacjach organizacyjnych. W tym ujęciu każda organizacja jest magazynem różnego rodzaju zasobów – od tradycyjnych zasobów stanowiących wkład do łańcucha wartości, po kluczowe (rdzenne) kompetencje:

1. Zasoby na wejściu łańcucha wartości przedsiębiorstwa o charakterze materialnym i niematerialnym, a ich wartość uzależniona jest od sposobu wykorzystania.
2. Zdolności (potencjał) dotyczące stopnia wykorzystania posiadanych zasobów, obejmują działania, które dodają zróżnicowaną wartość poszczególnym produktom i przekształcają „wejścia” w „wyjścia”.
3. Kompetencje, powstające w rezultacie koordynacji i integracji poszczególnych ogniw łańcucha wartości przedsiębiorstwa, są połączeniem know-how i zdolności posiadanych przez poszczególne jednostki biznesu.
4. Kluczowe kompetencje stanowią unikalną kompozycję wiedzy i umiejętności posiadanych przez przedsiębiorstwo.

O unikalności firmy decydowała umiejętność wypracowania i utrzymania rdzennych kompetencji, które stanowią niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, niewidoczne dla obserwatorów z zewnątrz oraz trudne do identyfikacji i analizy, co oznacza, że ich skopiowanie przez konkurencję jest niemożliwe. Stanowią podstawę rozwoju całej gamy produktów w przyszłości. Pozwalają firmie na adaptację do zmieniających się warunków otoczenia. Określane są również jako wyróżniające firmę umiejętności, czy rdzeń kwalifikacji firmy, czyli takie, które pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w długim okresie czasu. Tworzą go: zasoby materialne, kwalifikacje, organizacja i poziom zarządzania w poszczególnych obszarach funkcjonalnych.

C.K. Prahalad i G. Hamel postrzegali firmę jako drzewo, którego korzeniami są jej wyróżniające kompetencje.



Rys. 1. Hierarchia zasobów organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Źródłami przewagi konkurencyjnej, tkwiącymi w kluczowych kompetencjach, mogą być⁶:

- ograniczona mobilność zasobów na rynku – utrata wartości zasobu poza daną firmą, ze względu na specjalistyczny charakter zasobu lub konieczność jego występowania w konfiguracji z innymi nietypowymi zasobami;
- różnorodność firmy – tylko firmy o najlepszych zasobach (cennych i rzadkich) będą osiągały nadzwyczajne korzyści, pozostałe mogą liczyć na marginalne zyski;
- ograniczenia *ex ante* konkurowania, tak naprawdę konkurenci nie mają nigdy równego dostępu do wiedzy o tym, co jest najbardziej cenne na rynku, w innym przypadku konkurencja byłaby zbyt silna, a korzyści ograniczone;
- ograniczenia *ex post* konkurowania – firma, która uzyskała szczególne zasoby musi umieć je utrzymać, w przeciwnym razie konkurenci uzyskają do nich dostęp;
- między zasobami oraz zamierzeniami organizacji musi istnieć dynamiczne napięcie. Organizacja musi pozostawać w równowadze z otoczeniem, sprawnie alokować zasoby, ale jednocześnie używać ich w taki sposób, by podnosiły wartość firmy.

Zdaniem Barney'a kluczowe kompetencje stanowią zbiór powiązanych ze sobą zasobów materialnych i niematerialnych obejmujących zdolności menedżerskie, procesy organizacyjne, pamięć organizacji, wzorce zachowań, informacje i wiedzę⁷. Podobnie do definiowania kluczowych kompetencji podchodził R.L. Daft⁸, które rozumiał je, jako szczególną umiejętność wyróżniającą daną firmę na tle jej konkurentów, a jako źródła rdzennych kompetencji wskazywał know-how, obszar badań i rozwoju, czy model przywództwa organizacyjnego.

Model przywództwa interakcyjnego

Współczesne organizacje gospodarcze, stojące wobec wyzwań stawianych przez wzrost złożoności i dynamiki otoczenia, wymagają skutecznego przywództwa, umożliwiającego realizację aspiracji organizacji znajdujących odzwierciedlenie w wizji i strategii. Model ów stanowi jeden z kluczowych

⁶ C.K. Prahalad, G. Hamel, *Przewaga konkurencyjna jutra: strategię przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.

⁷ *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles. Pl, 2010, s. 440, za: K. Oblój, *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 5.

⁸ R.L. Daft, *Organization Theory and Design*, Vanderbilt University, South-Western, Cengage Learning, United States 2010.

elementów determinujących skuteczność i efektywność działań organizacji w warunkach, gdy o sukcesie decyduje umiejętność szybkiej analizy pojawiających się problemów, podejmowania decyzji oraz skupienia wokół celów firmy jej uczestników. Możliwości przetrwania i rozwoju organizacji są uzależnione od umiejętności projektowania strategii zmian oraz jej realizacji w praktyce, poprzez skupienie wokół wspólnej wizji przyszłości.

Przywództwo stanowi proces społecznego wpływu lidera, którego efektem jest dobrowolne uczestnictwo podwładnych w osiąganiu celów organizacji, zdefiniowane jako proces wpływu społecznego, w którym lider poszukuje dobrowolnego uczestnictwa podwładnych w osiąganiu celów organizacyjnych, lub proces wpływania na działalność grupy, która ma cele⁹. C.A. Gibb definiuje przywództwo, jako proces wzajemnej stymulacji, który przez wzajemne oddziaływanie odpowiednich indywidualnych różnicowań kontroluje ludzką energię w dążeniu do wspólnych celów. Przy czym zwraca uwagę na znaczenie, jakie w rozumieniu istoty i źródeł przywództwa odgrywa teoria interaktywna, wskazująca na fakt, iż ludzie wchodzą we wzajemne relacje w grupach, by uzyskać satysfakcję a przywództwo stanowi jedynie element systemu różnicowania ról, i zaspakajania potrzeb. Zwraca przy tym uwagę na fakt, że stosunek przywódcy do otoczenia kształtują dwa elementy – poznawczy i afektywny, które determinują różnorodność form przywództwa oraz implikują zmiany tych form w miarę upływu czasu i konsolidowania się formalnych struktur¹⁰. Przywództwo według C.A. Gibba zawsze jest zależne od sytuacji, charakteryzowanej przez dwa wymiary:

- określona sytuacja, która prowadzi do wyłonienia się przywództwa;
- spłot okoliczności społecznych charakteryzujących sytuację w danym momencie, które decydują o tym, jakie cechy osobowości odpowiadają statusowi przywódcy¹¹.

Dla posługujących modelem interakcyjnym przywództwo nie wynika jedynie z cech jednostki, ale jest również efektem kontaktów z otoczeniem i jak wskazuje nazwa opiera się na interakcji. Dlatego przy budowaniu typologii przywództwa dużego znaczenia nabiera to, w oparciu o jaki rodzaj interakcji budowane są relacje przywództwa. Czy są to interakcje opierające się na wartościach, czy też jedyną ich podstawę stanowią interesy jednej ze stron? Koncepcja interakcyjna wyjaśnia powstawanie przywództwa poprzez zysk z relacji przywódcy i zwolenników. W swojej pierwotnej formie, stworzonej

⁹ Wiele miejsca problematyce przywództwa poświęcił w swoich pracach R.M. Stogdill, zwłaszcza w artykule wydanym w 1948 roku; R.M. Stogdill, *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*, „Journal of Psychology” 1948, Vol. 25, s. 35–71.

¹⁰ R. Holly, *Przywódtwo. Encyklopedia Socjologii*, t. III, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000, s. 244 i n.

¹¹ C.A. Gibb, *Leadership*, University London, Middlesex 1970.

przez J. Burnsa, zawiera dwa typy przywództwa – model transformacyjny, w którym przywódca ze stronnikami wyznają wspólne wartości i hołdują tym samym oraz przywództwo transakcyjne, gdzie zazwyczaj celem interakcji są wymierne korzyści profity¹².

Przywództwo transakcyjne nosi cechy kontraktu zawieranego pomiędzy przywódcą a jego podwładnymi. Transakcyjny model przywództwa zakłada, że liderzy koncentrują swoje działania na maksymalizacji efektywności pracy własnego zespołu, identyfikując zakres swojej odpowiedzialności z realizowanymi funkcjami kierowniczymi: planowaniem, motywowaniem czy ocenianiem pracowników. Przywódca transakcyjny stara się wzmocnić motywację podwładnych dzięki wymianie pracy na dobra przez nich pożądane, odwołując się do tego, co się pracownikom opłaca, oferuje pieniądze, status, określa role oraz dąży do zaspokojenia ich potrzeb socjalnych¹³. Elementami składowymi przywództwa transakcyjnego są zarządzanie przez krytykę i uwarunkowane nagradzanie.

J.M. Burns przywództwo transformacyjne postrzega jako proces, który zmienia i transformuje ludzi, uwzględniając emocje, wartości, etykę, standardy i cele długofalowe; uwzględnia też przywództwo charyzmatyczne. Przywództwo transformacyjne zakłada, że przywódcy i ich zwolennicy wchodzą we wzajemne relacje, które wnoszą ich na wyższy poziom motywacji i moralności. Ich cele, wprawdzie na początku powiązane, oddzielnie zlewają się ze sobą. Podstawy władzy funkcjonują teraz nie jako wzajemnie równoważące się, lecz jako wspomagające cel¹⁴. Rola lidera we współczesnej organizacji wymaga jednak również zwrócenia uwagi na inne aspekty związane z zarządzaniem ludźmi, odnoszące się do emocji, etyki, na których właśnie opiera się koncepcja przywództwa transformacyjnego. Jak już wcześniej wskazano, pojęcie przywództwa transformacyjnego wprowadzone zostało przez J.M. Burnsa¹⁵, lecz duży wkład w rozwój tej koncepcji miał B.M. Bass. Wykorzystując teorię przywództwa charyzmatycznego, opierającą się na koncepcji R. House'a, w prowadzonych przez siebie badaniach nie przeciwstawiał sobie przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego – twierdził, że elementy transformacyjne podnoszą przywództwo na wyższy poziom. Dla osiągnięcia wyników przekraczających oczekiwania niezbędne jest wykorzystanie założeń przywództwa transformacyjnego. Przy czym B.M. Bass odszedł od oceny działań przywódców w kategoriach moralnych twierdząc, że wizja transformacji,

¹² L. Rubisz, K. Zuba, *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość*, Toruń 2004, s. 21.

¹³ N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

¹⁴ M. Kotras, *Obrazy przywództwa politycznego na poziomie regionalnym*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica” 2008, nr 33, za: T. Bodio, *Przywództwo polityczne*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001.

¹⁵ J.M. Burns, *Leadership*, Harper & Row, New York 1978.

jaką lider oferuje swoim zwolennikom, nie zawsze prowadzi do rozwoju moralnego obu stron, a jego działania niekoniecznie mieszczą się w granicach wyznaczanych przez etykę. B.M. Bass, wspólnie z B. Avolio, w wyniku przeprowadzonych badań wyróżnili cztery elementy składające się na przywództwo transformacyjne¹⁶: charyzma, inspirująca motywacja, intelektualna stymulacja oraz zindywidualizowane podejście.

W opracowaniu *Transformational Leadership* Bass i Riggio¹⁷ definiują przywódców transformacyjnych, jako tych, którzy pobudzają i inspirują zwolenników do osiągania niezwykłych rezultatów, rozwijając przy tym jednocześnie własne zdolności przywódcze. Autorzy wskazali, że ten styl przywództwa może mieć pozytywny wpływ na grupę, powodem czego może być fakt, że liderzy transformacyjni wierzą, iż ich zwolennicy mogą dołożyć wszelkich starań w realizacji wspólnej wizji.

Charakterystyczną cechą przywództwa transformacyjnego jest współdziałanie w realizacji wspólnego celu, pomijając partykularyzmy. Bazą tego modelu są wspólne wartości i ideały, tak ważne wówczas, gdy musimy skupić wysiłek uczestników wokół wizji organizacji. Wyzwała to silną więź emocjonalną między przywódcą a otoczeniem. Poczucie tożsamości i więzi moralnej pozwala podejmować ryzyko towarzyszące realizacji wizji.

Wyzwania przywództwa strategicznego

Strategia jest tym elementem, który zdaniem P. Druckera przekształca aspiracje w konkretne wyniki, a przywództwo stanowi skuteczne narzędzie wprowadzania zmian. Wyłania się stąd rola przywództwa strategicznego, którą jest wytyczenie kierunku rozwoju oraz zaplanowaniu procesów zmian, czego efektem jest wizja oraz strategia określająca sposób realizacji aspiracji organizacji.

Przywództwo strategiczne powinno łączyć wymóg racjonalności i efektywności ze stroną emocjonalną odwołującą się do wartości oraz odczuć podwładnych. Ważnym aspektem przywództwa strategicznego jest zaufanie odgrywające kluczową rolę w relacjach społecznych, ułatwiające akceptację ryzyka i niepewności, które towarzyszą procesom zmian organizacyjnych.

Ważnym elementem modelu przywództwa strategicznego jest wspieranie procesów uczenia się. Wyniki uczenia się organizacji uzależnione są od przyjęcia modeli myślowych¹⁸ wskazujących na wzorce i skróty myślowe, które

¹⁶ P. Żukiewicz, *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2012, s. 134.

¹⁷ B.M. Bass, R.E. Riggio, *Transformational Leadership*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, New Jersey 2008.

¹⁸ R. Foster, S. Kaplan, *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003, s. 222.

stanowią zbiór zasad dotyczących sposobu postrzegania świata przez organizację. O ich istotności decyduje fakt, że pozwalają one na nowo spojrzeć na organizację, tworzyć nowe rozwiązania wychodzące poza dotychczasowe ramy. Ułatwiają uczenie się dialogu, umożliwiają otworzenie się na poglądy innych osób. Stanowią o umiejętności myślenia wspólnymi kategoriami, co umożliwia zbadanie i zrozumienie odmienności osobistych oraz wspólnych komponentów otaczającej rzeczywistości, determinujących proces budowania wspólnej wizji. To właśnie wspólna wizja i cel są elementami integrującymi każdą organizację, są wyrazem jej aspiracji i dążeń, nadają tym samym poczucie sensu istnienia oraz wspólną tożsamość. By jednak stworzona wizja pełniła w pełnym zakresie swoje funkcje integracyjne, niezbędne jest stworzenie przyszłego obrazu organizacji, na tyle atrakcyjnego dla jej uczestników, by mógł wyzwolić autentyczne zaangażowanie w miejsce zwykłego podporządkowania. Umożliwia twórcze uczenie się, zmienia stosunek pracowników do organizacji, która z „ich” staje się „naszą”.

Skuteczność strategii organizacyjnych zdeterminowana jest zbiorem wartości kulturowych, służących zapewnieniu porządku i harmonii w organizacjach. Kultura dostarcza znaczenia, obejmuje ona zbiór wartości, które pomagają uzasadnić, dlaczego pewne zachowania są pożądane, a inne nie. Zdaniem R. Harrisona¹⁹ charakter przedsiębiorstwa leży w jego kulturowej orientacji. Akceptowany wspólnie przez pracowników system wartości wyznacza zbieżność interesów przedsiębiorstwa z interesami jego pracowników oraz kształtuje w przedsiębiorstwie umiejętności radzenia sobie z otoczeniem, natomiast brak zrozumienia różnic w systemie wartości stanowi podstawę konfliktów pomiędzy przedsiębiorstwami oraz wewnątrz nich. Co zauważał również Peter Drucker „wskazując, że: zarządzanie dotyczy ludzi (...) zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze”²⁰, podkreślając jej znaczenie w kształtowaniu organizacji.

Kultura organizacyjna naświetla charakterystyczny obraz danej organizacji, tworzy korzystną opinię, daje spójność chroniącą przed niepewnością, naprowadza na wybór priorytetów, lecz stanowi również barierę przed zmianami. Ambicje kulturowe organizacji przejawiają się na zewnątrz w formie dominującej pozycji na rynku, trwałego przodowania w postępie technologicznym, nowatorstwa w zakresie rozwiązań socjalnych, czy też prestiżowego wizerunku.

¹⁹ R. Harrison, *Understanding Your Organization's Character*, „Harvard Business Review” 1972, No. 3.

²⁰ Szerzej na ten temat: P.F. Drucker, *Management and the world's work*, „Harvard Business Review” 1988, No. 66; P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.

Rola kultury organizacyjnej w procesie formułowania i wdrażania strategii została wskazana przez H. Hinterhubera. Opracowany przez niego model zarządzania strategicznego zwraca uwagę na konieczność dostosowania działań strategicznych do przyjętego systemu wartości kulturowych (rys. 2).



Rys. 2. Elementy kompetencji strategicznych

Źródło: H.H. Hinterhuber, *Strategische Unternehmens Führung*, Walter de Gruyter, Berlin–New York 1989, s. 245.

Przedstawiony przez H. Hinterhubera model tworzenia i realizacji strategii zwraca uwagę, że kluczowym jego elementem jest stworzenie takiej wizji organizacji, która możliwa będzie do przełożenia na politykę firmy oraz wynikające z niej strategie działania.

Punktem wyjścia jest wizja skupiająca wokół celów przedsiębiorstwa jego pracowników, poprzez odwoływanie się do ich systemu wartości, priorytetów i aspiracji. By jednak stanowiła element inspirujący do działania musi w sposób realny przedstawiać przyszłość, w której korzyści osiąga organizacja, ale również pracownicy. W związku z powyższym zadaniem przywództwa strategicznego jest:

1. Komunikowanie wszystkim pracownikom firmy strategicznej wizji, celu za pomocą „działań symbolicznych”, czy niekiedy wyrzeczeń ze strony kierownictwa. Wizja jest podstawą przywództwa, a zadaniem lidera jest stworzenie wizji przedsiębiorstwa w sposób, który będzie angażować zarówno wyobraźnię, jak i energię jego mieszkańców. „Skuteczny lider wie, że ostatecznym zadaniem kierownictwa jest stworzenie ludzkiej energii i ludzką wizję” zwięźle stwierdza Peter Drucker²¹. Wizja musi być powią-

²¹ P.F. Drucker, *Leadership: More Doing Than Dash, Managing for the Future*, Truman Talley Books, Dutton 1992.

zana wartościami firmy, a zadaniem przywódcy (lidera) jest przełożenie jej na konkretne strategie i pozyskanie wsparcia dla ich realizacji. Stanowi ona połączenie przyszłości z teraźniejszością.

2. Dbanie o klienta, podkreślanie wartości, jaką jest jakość oferowanego towaru, czy chociażby lojalności prawników wobec firmy.
3. Informowanie pracowników jak funkcjonuje firma, co stanowi podstawę powodzenia jej działań.
4. Kształtowanie wspierającej zamierzenia strategiczne kultury organizacyjnej, która czerpie z kultury klanu i adhokracji. Umożliwiającej skuteczne zarządzanie zespołami, relacjami międzyludzkimi, rozwojem pracowników i ciągłym doskonaleniem. Role przywódcze w tego typu kulturach sprowadzają się do ról: doradcy, mentora, innowatora, wizjonera²².
5. Oparcie przywództwa na zasadach etycznych, tzw. wewnętrznym kompasie moralnym. B. George i P. Sims sformułowali tezę, że zdolności przywódcze każdego człowieka tworzy historia całego jego życia²³. Historie życiowe liderów budują ich *osobisty kompas moralny*, którego odstawą są wartości wynikające z najgłębszych przekonań i wierzeń. Pozwala on na dokonywanie właściwych wyborów, stając wobec sprzecznych dążeń różnych grup interesariuszy.
6. Nieodłącznym elementem interakcji z ludźmi jest obdarzanie zaufaniem, zdobywanie zaufania przy jednoczesnym zawodzie związanym z utratą, brakiem zaufania lub niemożnością jego zdobycia. Wcześniejsze doświadczenia związane z interakcjami z ludźmi, którym ufaliśmy, mogą ułatwiać nawiązywanie bieżących relacji opartych na zaufaniu. Natomiast wielokrotne doświadczenie zawiedzionego zaufania może powodować w nas dużą potrzebę znalezienia ludzi, którym możemy zaufać. „(...) Budując zaufanie (...) musimy odnaleźć metodę złotego środka. Z jednej strony trzeba kierować się trzeźwymi kalkulacjami, z drugiej przyjmując *a priori*, że dana osoba jest warta zaufania”²⁴.

Podsumowanie

Przywództwo strategiczne odnosi się do potencjału menedżera pozwalającego wyrazić strategiczną wizję organizacji, a także zmotywować i przekonać

²² K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 118.

²³ J. Polowczyk, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 156, za: B. George, P. Sims, *True North: Discover Your Authentic Leadership*, John Wiley&Sons, San Francisco 2007.

²⁴ O. Rzycka, *Menedżer coachem*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2010, s. 138–139.

innych do nabycia tej wizji. Przywództwo strategiczne można również zdefiniować jako wykorzystanie strategii w zarządzaniu pracownikami. Stanowi ono potencjał pozwalający wywierać wpływ na członków organizacji w celu przeprowadzenia zmian. W związku z tym na przywództwo strategiczne składają się:

- umiejętność przewidywania przyszłości;
- kwestionowanie istniejącego status quo;
- umiejętność właściwego interpretowania zachowań i reakcji podwładnych;
- podejmowanie trudnych decyzji związanych z ryzykiem;
- komunikowanie i budowanie klimatu zaufania i zaangażowania, co pozwala lepiej radzić sobie z ryzykiem;
- promowanie kultury organizacyjnego uczenia się, poprzez tworzenie systemu komunikacji i właściwego klimatu organizacyjnego.

Przedstawione koncepcje przywództwa pozwalają skonstatować, że źródła przywództwa strategicznego należy postrzegać w koncepcji przywództwa transformacyjnego.

Marian Huczek

prof. zw. dr hab., Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej,
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Zarządzanie zasobami niematerialnymi w organizacjach non-profit

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiona została problematyka skutecznego zarządzania zasobami niematerialnymi będącymi w posiadaniu organizacji non-profit. Szczegółowo omówiono pojęcie zasobów niematerialnych, jak również przedstawiono modele pojęciowe dotyczące charakterystyki zasobów materialnych i niematerialnych organizacji non-profit oraz modele zarządzania niematerialnymi zasobami organizacji non-profit.

Słowa kluczowe: zasoby materialne, zasoby niematerialne, organizacja non-profit, zarządzanie zasobami niematerialnymi

Managing Intangible Resources in Nonprofit Organizations

Abstract

In the paper, there will be introduced an issue of efficient management of intangible resources that are in the possession of nonprofit organizations. The notion of intangible resources is discussed in detail. The article presents models of notions regarding characteristic features of tangible and intangible resources in nonprofit organizations as well as models of managing intangible resources in nonprofit organizations.

Key words: tangible resources, intangible resources, nonprofit organization, managing intangible resources

Wprowadzenie

W obecnym okresie doszło do zasadniczych zmian w filozofii funkcjonowania wielu organizacji, w tym szczególnie organizacji non-profit. Zmienne (burzliwe) otoczenie spowodowało, że zarówno struktura, zasoby i metody działań organizacji nabrały odmiennego charakteru.

Podjęcie skupiające się na zasobach zostało wyparte przez podejście skoncentrowane na wartościach niematerialnych i intelektualnych, traktowanych jako podstawowy potencjał rozwoju. Obecnie dostrzega się rolę zasobów niematerialnych, takich jak: wiedza, przywództwo, kultura organi-

zacyjna, reputacja i komunikacja wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Systematyczne zwiększanie znaczenia zasobów niematerialnych spowodowało, że obecnie mówi się o społeczeństwie informacyjnym, gospodarce opartej na wiedzy czy też nowej ekonomii.

Posiadanie wiedzy w zakresie aktywów niematerialnych, ich funkcjonowania oraz roli w gospodarce jest istotne z punktu widzenia skuteczności zarządzania organizacją, w tym w szczególności organizacjami non-profit. W artykule szczegółowo omówiono pojęcie zasobów niematerialnych organizacji non-profit oraz zasady zarządzania tymi zasobami.

W tekście artykułu autor odwołuje się do biblioteki, jako przedstawiciela organizacji non-profit. Nie powinno jednak budzić zdziwienia Czytelnika, że wybrano bibliotekę, gdyż biblioteki – pomimo swego odmiennego charakteru – funkcjonują w gospodarce rynkowej i ulegają wpływom konkurencyjnego otoczenia, podlegając mechanizmom oraz regułom organizacyjnym, tak jak wszystkie inne organizacje, niezależnie od celu w jakim zostały powołane.

Zasoby materialne a zasoby niematerialne

Przegląd literatury pozwala na stwierdzenie, że dotychczas nie opracowano jednolitej terminologii dotyczącej zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi. Wynika to z poziomu abstrakcyjności tych zasobów oraz trudności w ich jednoznacznej identyfikacji i pomiarze. Literatura podaje, że „w zależności od kontekstu używane są terminy: dobra, zasoby, aktywa, własności, czynniki i wartości. Stosowane nazewnictwo uzależnione jest także od dziedziny, w której funkcjonuje”¹.

W analizie literatury z zakresu organizacji non-profit należy zauważyć, że terminologia ta nie ukonstytuowała się jeszcze ostatecznie. Można stwierdzić brak jednoznacznych definicji i klasyfikacji zasobów. Jako przykład niech posłuży interpretacja terminologiczna zawarta w różnych źródłach, a odnoszącą się do biblioteki – typowej organizacji non-profit.

J. Altkorn i T. Kramer piszą, że przez termin dobra należy rozumieć „produkty materialne służące do zaspokojenia ludzkich potrzeb, dane bezpośrednio przez przyrodę w postaci niewymagającej działalności w celu ich przyswojenia lub otrzymywane z przyrody przez wydobywanie, przerabianie, przemieszczanie w przestrzeni lub przechowywanie w czasie. W ujęciu marketingowym dobra uważa się za produkty wówczas, gdy są oferowane na rynku, czyli stają się towarami”².

¹ M. Wojciechowska, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014, s. 14.

² *Ibidem*.

J. Altkorn i T. Kramer podają różne klasyfikacje dóbr uwzględniając różne kryteria podziału, m.in. kryterium:

- przeznaczenia (dobra zaopatrzeniowe i dobra konsumpcyjne);
- trwałości (dobra trwałe i dobra nietrwałe);
- substytucji i łączności spożywania (dobra substytucyjne i dobra komplementarne).

J. Penc pisze, że wartość to „wyobrażenia tego, co jest godne pożądania, wszystko to, czemu jednostki i grupy społeczne przypisują ważną rolę w swoim życiu i dążą do jego osiągnięcia, a więc przedmioty, zjawiska i ich właściwości, idee, motywy, cele lub ideały. Wartości obejmują więc zarówno elementy świata materialnego, jak i duchowego. Powstają one lub trwają w wyniku jednorazowego aktu wartościowania, bądź w wyniku trwałego przeświadczenia o ich «wartości» (...). Kierunkują ludzkie dążenia (stanowią siły dostarczające energii do działania w określonym kierunku), wyznaczają postawy wobec różnych obiektów, determinują zakresy poznawcze jednostki, wpływają na emocje, a także sprzyjają motywacji i samoocenie (...). Wywierają wpływ na wybór spośród dostępnych jednostce sposobów, środków, kierunków i celów działania”³.

J. Penc dokonuje również podziału wartości na:

- atrakcyjne i repulsywne (wzbudzające wstręt, niechęć, odpychające);
- wartości ostateczne (autoteliczne) i instrumentalne;
- uznawane, odczuwane i realizowane;
- ogólne (abstrakcyjne) i wartości życia codziennego;
- ogólnoludzkie i specyficzne dla danej społeczności, grupy społecznej;
- ekonomiczne, społeczne, ekologiczne, hedonistyczne, elastyczne i moralne.

Literatura stwierdza, że zasoby organizacji to „ogół środków produkcji, ludzi, informacji i środków finansowych, jakie organizacja posiada lub którymi może dysponować, chociaż prawnie nie stanowią jej własności”⁴. Wśród zasobów J. Penc wymienia:

- pieniądze;
- środki techniczne;
- technologię;
- wiedzę;
- patenty;
- kwalifikacje;
- zdolności;
- motywacje;

³ *Ibidem*, s. 15.

⁴ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 514.

- koncesje;
- układy;
- wpływy;
- informację;
- władzę;
- usługi;
- zezwolenia;
- znaki i marki handlowe;
- bazy danych;
- reputację firmy i jej produktów;
- kulturę organizacyjną;
- lojalność klientów⁵.

M. Wojciechowska, w oparciu o studia literaturowe podaje, że zasoby niematerialne to „zasoby przedsiębiorstwa niemające postaci fizycznej ani finansowej, ale stanowiące istotny element funkcjonowania przedsiębiorstwa”⁶.

Z kolei J. Penc w odniesieniu do podejścia zasobowego, charakterystycznego dla szkoły G. Hamela i C.K. Prahalada, pisze: „każda firma może być oceniana jako zbiór zasobów, których atrakcyjność rozpatrywana jest w kontekście otoczenia. Toteż każdy menedżer powinien starać się odpowiedzieć sobie na pytanie, jakie zasoby powodują, że firma ma taką, a nie inną pozycję na rynku, czy zasoby którymi dysponuje są wystarczające, aby zapewnić jej przewagę konkurencyjną i sukces w danej branży oraz określić zasady, które mogą zapewnić jej tę przewagę w przyszłości”⁷.

W literaturze można spotkać termin dobro materialne, które w *Leksykonie własności przemysłowej i intelektualnej* zostało zdefiniowane, jako „dobro prawne niebędące przedmiotem materialnym („rzeczą” w rozumieniu prawa cywilnego). Dobrami niematerialnymi są m.in. dobra osobiste, różne postacie energii oraz przedmioty własności intelektualnej”⁸.

M. Wojciechowska pisze, że „dwutorowo dobra niematerialne interpretuje R. Golat, traktując je bądź to jako dobra powiązane z człowiekiem (dobra osobiste), bądź jako utwory charakteryzujące się niezależnym bytem (dobra konsumpcyjne). Według R. Golata „dobra konsumpcyjne to przede wszystkim utwory, których charakter został sprecyzowany w ustawie z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. z 1994 r. Nr 24, poz. 83 z późn. zm.)”⁹. Natomiast według R. Golata dobra osobiste to:

⁵ *Ibidem*, s. 514.

⁶ M. Wojciechowska, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014, s. 16.

⁷ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 514.

⁸ A. Szewc, *Leksykon własności przemysłowej i intelektualnej*, Kantor Wydawniczy Zakamycze Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2003, s. 37–38.

⁹ M. Wojciechowska, *Studium Zarządzania...*, *op. cit.*, s. 16–17.

- dobra o charakterze wolnościowym, tj. wolność sumienia;
- dobra wyróżnione z uwagi na potrzebę ochrony nietykalności jednostki, tj. zdrowie i cześć;
- dobra o charakterze indywidualizującym, identyfikujące uprawnione osoby, tj. nazwisko, pseudonim i wizerunek;
- dobra stojące na straży prywatności, tj. tajemnica korespondencji i nietykalność mieszkania;
- dobra stanowiące efekt pracy koncepcyjnej człowieka, czyli twórczość naukowa, artystyczna, wynalazcza i racjonalizatorska¹⁰.

Warto wspomnieć, że termin wartości niematerialne i prawne występuje w aktach prawnych związanych z rachunkowością i został ujęty w sposób odpowiadający potrzebom rozliczeń bilansowych firm, a także posiada pewne ograniczenia interpretacyjne niepozwalające na pełne wykorzystanie w problematyce zarządzania niematerialnymi zasobami w organizacjach non-profit.

Literatura podkreśla, że „Grzegorz Urbanek, omawiając problematykę wartości niematerialnych i prawnych w ujęciu legislacyjnym wymienił [...] szereg warunków, które powinny spełniać dobra, aby zaliczyć je do grupy własności niematerialnych i prawnych. Powinny zatem:

- być możliwe do identyfikacji i opisu;
- mieć byt prawny i podlegać ochronie;
- być stworzone w określonym czasie;
- podlegać własności i własność ta powinna być transferowalna;
- podlegać możliwości zniszczenia lub zakończenia funkcjonowania w identyfikowalnym czasie;
- powinien istnieć materialny dowód istnienia aktywów w postaci: dokumentu, dyskietki, listu itp.”¹¹

M. Wojciechowska twierdzi, że słowniki i encyklopedie z dziedziny ekonomii oraz zarządzania nie wnoszą wiele do problematyki zarządzania zasobami (dobra) niematerialnymi [...], terminologia stosowana w ustawodawstwie znacząco różni się od terminologii stosowanej na potrzeby współczesnej teorii organizacji. W związku z powyższym literatura podaje szereg modeli pojęciowych odnośnie charakterystyki zasobów materialnych i niematerialnych organizacji. Do modeli m.in. należą:

1. Model E. Głuszek – w którym zasoby stanowią wszelkie aktywa wykorzystywane przez organizację w swoich procesach i działaniach. E. Głuszek wyróżniła zasoby materialne oraz zasoby niematerialne. Do zasobów materialnych zaliczyła aktywa: finansowe, rzeczowe i ludzkie. Natomiast do

¹⁰ R. Gola, *Dobra niematerialne: kompendium prawne*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2006, s. 21.

¹¹ M. Wojciechowska, *Studium Zarządzania...*, op. cit., s. 19.

zasobów niematerialnych: wiedzę, kulturę organizacyjną, reputację, markę, relacje z otoczeniem oraz prawa własności intelektualnej¹².

2. Model Barbary Kożuch – wyszczególnia zasoby rzeczowe, ludzkie, finansowe i informacyjne. Podkreśla znaczenie kapitału ludzkiego w organizacjach non-profit (w bibliotece)¹³.
3. Model Beaty Jamki – za punkt wyjścia przyjmuje podział zasobów przeprowadzony z uwagi na klasyczne funkcje wytwórcze w modelu ziemia–praca–kapitał, w którym można wyróżnić:
 - zasoby naturalne (składniki przyrody);
 - zasoby ludzkie (ludzie wraz ze swymi umiejętnościami);
 - zasoby kapitałowe (rzeczowe, finansowe i inne)¹⁴.
4. Model M. Stankiewicza – zasoby organizacji dzieli na dwie podstawowe grupy: materialne i niematerialne. Do zasobów materialnych w modelu tym zaliczono: majątek rzeczowy, finanse, zapasy; zaś do zasobów niematerialnych: relacje, postawy, systemy funkcjonalne, kompetencje i możliwości.
5. Pozostałe modele – do których należą: Model Mariusza Bratnickiego i Janusza Strużyny, Model Bente Lowendahla i Model Kurta Haanesa, Grzegorza Urbanka, Mariana Huczka¹⁵.

M. Wojciechowska pisze, że „każda organizacja, a więc i biblioteka, posiada niepowtarzalny zestaw zasobów (wartości, dóbr), których charakter i rozmiar w dużej mierze zdeterminowany jest przez uwarunkowania historyczne, a więc wcześniejsze doświadczenia (zdarzenia, warunki, interakcje), ale również przez sytuację bieżącą. Trudności w pozyskiwaniu zasobów niematerialnych powodują, że bibliotekom niezwykle ciężko jest powielać modele zachowań organizacyjnych innych (z powodzeniem funkcjonujących) instytucji”¹⁶.

Powyższe uwagi dotyczą również innych organizacji non-profit. Do głównych barier w transferze zasobów niematerialnych tych organizacji można zaliczyć:

1. Brak mobilności. Nie wszystkie zasoby niematerialne można przenosić między organizacjami non-profit, a więc transakcjami kupna–sprzedaży, darowiznie czy wymianie (np. kultura organizacyjna, czy wiedza pracowników).
2. Trudności w imitacji. Zasoby niematerialne mają zwykle bardzo skomplikowaną strukturę, co utrudnia możliwości imitacji.

¹² E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2004, s. 27.

¹³ B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2008, s. 53–54.

¹⁴ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 85.

¹⁵ M. Wojciechowska, *Studium Zarządzania...*, *op. cit.*, s. 22–27.

¹⁶ *Ibidem*, s. 27.

3. Wspecjalizowanie zasobów. Jak wynika z przeprowadzonych analiz z działalności organizacji non-profit, większość ich zasobów niematerialnych ma unikatowy, wąsko sprofilowany charakter odpowiadający konkretnej organizacji non-profit, który może być zupełnie nieprzydatny dla innych organizacji. Wspecjalizowanie dotyczy takich zasobów organizacyjnych, jak np. przywództwo, komunikacja, elastyczność czy kultura organizacyjna.
4. Trudności w zastąpieniu. Wymiana zasobów niematerialnych bazuje na wiedzy i stosunkach społecznych, a w mniejszym stopniu warunkowana jest przez możliwości finansowe organizacji non-profit.
5. Powiązanie zasobów. Dobra niematerialne zwykle stanowią zbiór wzajemnie powiązanych zasobów, które trudno jest wyizolować i ujmować odrębnie. Na przykład wartość kapitału ludzkiego zależy od komunikacji wewnętrznej i kultury organizacyjnej w organizacji non-profit. Czerpanie korzyści z wiedzy wysoko wykwalifikowanych pracowników będzie możliwe pod warunkiem posiadania przez nich umiejętności współpracy.
6. Bariera kompresji czasu. Pozyskiwanie i rozwijanie zasobów niematerialnych, w przeciwieństwie do wielu zasobów materialnych, wymaga zwykle długiego czasu. Przyspieszenie gromadzenia zasobów niematerialnych jest zwykle utrudnione lub niemożliwe¹⁷.

Reasumując rozważania dotyczące zasobów niematerialnych w organizacjach non-profit możemy stwierdzić, że podstawowym źródłem zasobów niematerialnych w tych organizacjach jest ich samodzielne systematyczne budowanie, rozwój i akumulacja. Im więcej zasobów niematerialnych trudnych do zastąpienia, imitacji lub kupienia pozostaje w danej organizacji, tym jest ona atrakcyjniejszą dla swoich klientów (użytkowników).

W zarządzaniu zasobami niematerialnymi znaczne trudności powoduje również prawidłowe oszacowanie ich wartości. Ten sam zasób będzie posiadał wartość także w zależności od organizacji, w której funkcjonuje oraz czasu, w którym zostanie wykorzystany.

Zarządzanie niematerialnymi zasobami organizacyjnymi

Zarządzanie niematerialnymi zasobami organizacji non-profit wymaga traktowania ich jako systemu powiązań, nie zaś jako odrębnych wartości funkcjonujących w różnych obszarach organizacyjnych tych organizacji. Owo podejście, uwzględniające współzależności, występujące między zasobami, bazuje na teorii holistycznej, która mówi, że całości nie można rozpatrywać w kontekście wartości poszczególnych składowych.

¹⁷ *Ibidem*, s. 27–28.

Literatura podkreśla, że „wielu autorów za zasób niematerialny tworzący podstawę do zarządzania pozostałymi wartościami organizacyjnymi uznaje kapitał ludzki [...]. Według wspomnianego założenia kapitał ludzki i wiedza współtworzą każdy z zasobów niematerialnych”¹⁸.

Traktowanie wiedzy i kapitału ludzkiego, jako podstawy wszelkich działań związanych z zarządzaniem niematerialnymi zasobami organizacji non-profit, powoduje konieczność skoncentrowania uwagi na trzech płaszczyznach:

- pozyskiwania pracowników do konkretnej organizacji non-profit;
- umiejętnego kierowania pracownikami;
- transferu wiedzy – tworzenia relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji umożliwiających rozwój kontaktów, a także budowania pozytywnego klimatu pracy, odpowiedniej kultury, lojalności i bliskich związków z interesariuszami organizacji.

E. Głuszek¹⁹ zaproponowała model zarządzania zasobami niematerialnymi. Według tej koncepcji nadrzędną rolę w stosunku do innych wartości pełni wiedza. Zasoby niematerialne wzajemnie się zająwiają i każdy z nich należy analizować w relacji do pozostałych. Wyszczególnia ona siedem typów relacji:

- relacja pomiędzy kulturą organizacyjną a wiedzą;
- relacja pomiędzy kulturą organizacyjną a reputacją;
- relacja pomiędzy kulturą organizacyjną a architekturą;
- relacja pomiędzy kulturą organizacyjną a marką;
- relacja pomiędzy marką a reputacją;
- relacja pomiędzy wiedzą a reputacją;
- relacja pomiędzy wiedzą a architekturą.

Składniki pierwszej relacji, a więc kultura organizacyjna i wiedza, traktowane są przez E. Głuszek jako filary zasobów niematerialnych. Związki zachodzące między nimi mają charakter dwukierunkowy, tj. kultura organizacyjna wpływa na sposób przyswajania i wykorzystywania wiedzy, tworzy procedury i mechanizmy jej absorpcji, z drugiej zaś strony wiedza kształtuje kulturę organizacyjną. Kultura organizacyjna, poprzez promowanie określonych postaw i norm, kształtuje również reputację. Stanowi także składnik tzw. kompetencji architektonicznych, rozumianych jako zdolności do wykorzystania różnych kompetencji i użytkowania ich na nowe sposoby dzięki umiejętności tworzenia rutynowych reguł pozyskiwania informacji oraz tworzenia kanałów komunikacyjnych. Dzięki nabywaniu nowej wiedzy zmieniają się również systemy wartości i reguły postępowania, a więc ewoluuje kultura organizacyjna.

¹⁸ M. Wojciechowska, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014, s. 242.

¹⁹ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2004, s. 247.

Z kolei relacje zachodzące pomiędzy kulturą organizacyjną a marką mają zwykle charakter jednokierunkowy, tj. kultura organizacyjna kształtuje charakter i sposób postrzegania marki. Do wzajemnego wzmocnienia się zasobów niematerialnych dochodzi również w przypadku marki i reputacji. Dobra marka przyczynia się do kształtowania pozytywnej reputacji, zaś reputacja rzutuje na opinie o marce.

Ostatnia relacja – pomiędzy wiedzą a architekturą – polega na zapewnieniu dostępu do wiedzy zewnętrznej poprzez stworzenie systemu komunikacji, opartego o sieć kontaktów. W tym rozumieniu wiedza, a w zasadzie jej rozwój, będzie zależna od architektury.

Należy podkreślić, że powyżej wykazane przez E. Głuszek związki są najważniejsze i zarazem najłatwiej je uchwycić w procesie zarządzania zasobami niematerialnymi. Warto jednak zaproponowane przez autora związki uzupełnić o interakcje, które wpływają na siebie: kultura organizacyjna i przywództwo, kultura organizacyjna i strategia oraz wpływ kadry kierowniczej organizacji pozarządowej na rozwój kapitału ludzkiego, reputację, innowacyjność i strategię organizacji. Istotny jest również wpływ komunikacji na skuteczność wdrażania strategii.

Według modelu E. Głuszek – zarządzania zasobami niematerialnymi, istotne są dwa poziomy działań: poziom operacyjny i poziom strategiczny. Na poziomie operacyjnym należy dokładnie określić wartość każdego zasobu niematerialnego. Natomiast na poziomie strategicznym zasoby niematerialne traktowane są całościowo, jako wspólna wartość podlegająca zjawisku synergii i przyczyniająca się do generowania wartości na rzecz całej organizacji non-profit. W tym celu sposób zarządzania powinien zostać podporządkowany strategii organizacji non-profit. E. Głuszek podaje trzy etapy zarządzania zasobami niematerialnymi. Należą do nich:

„1. Ustalenie celów dotyczących zasobów niematerialnych oraz strategii ich rozwoju (z uwzględnieniem misji, wizji i celów strategicznych). Zdefiniowanie rodzajów i cech jakościowych zasobów niematerialnych pożądaných z punktu widzenia przyszłości.

2. Pomiar stanu i jakości zasobów niematerialnych, zwłaszcza tych, które mają największe znaczenie dla realizacji strategii.

3. Przekształcenie celów strategicznych w obszarze zasobów niematerialnych na konkretne zadania dla komórek organizacyjnych (zespołów, stanowisk) w wymiarze operacyjnym”²⁰.

Inny model zarządzania zasobami niematerialnymi podają J. Lova i P. Kalafut. Autorzy w mniejszym stopniu skupiają się w nim na relacjach występu-

²⁰ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2004, s. 277–282.

jących między zasobami, koncentrując się na sekwencyjnych etapach działań, do których zaliczyli:

„1. Określenie, które zasoby niematerialne mają największe znaczenie dla organizacji.

2. Ustalenie systemu mierzenia najważniejszych zasobów niematerialnych.

3. Określenie poziomu odniesienia i porównania wyników z konkurencją.

4. Podjęcie działań zmierzających do poprawy zasobów niematerialnych.

5. Informowanie o podjętych działaniach”²¹.

Zdaniem autorów koncepcji, dla każdej organizacji non-profit kluczowymi i najbardziej cennymi będą inne zasoby niematerialne. Dlatego też ważne jest prowadzenie kompleksowych badań, nie zaś ograniczenie się do rozmów z kadrą kierowniczą. „Podobne mechanizmy można zauważyć w instytucjach bibliotecznych, gdzie nierzadko brak jest organizacyjnej spójności działań i wspólnych przekonań, poszczególne działy realizują własne interesy, mają odrębne priorytety, kierownictwo niekiedy również nie konsultuje swoich opinii z pracownikami pozostającymi w bliskim kontakcie z użytkownikami i najlepiej znającymi ich potrzeby”²².

Model zbliżony do przyjętego przez J. Lova i P. Kalafut proponuje A. Pietruszka-Ortyl²³.

Odnosząc się do analizy zasobów niematerialnych M. Wojciechowska pisze, że: „Szczegółowa analiza (ocena) zasobów niematerialnych powinna uwzględniać:

- identyfikację bazy zasobów niematerialnych;
- ustalenie stopnia wykorzystania zasobów niematerialnych, którymi dysponuje biblioteka, oraz ich lepszą alokację;
- zweryfikowanie, w jakim stopniu posiadane zasoby niematerialne służą realizacji celów strategicznych biblioteki;
- poddanie ocenie, które zasoby niematerialne są źródłem wartości dodanej dla biblioteki;
- zdiagnozowanie, czy biblioteka rozwija posiadane zasoby niematerialne oraz czy czyni to w wystarczającym zakresie”²⁴.

Efektem tej analizy może być uznanie, przez kierownictwo i pracowników, priorytetowej roli zasobów niematerialnych w zarządzaniu organizacją non-profit oraz uświadomienie przebiegu procesów i zależności związanych z istnieniem tych zasobów zachodzących w badanej organizacji.

²¹ M. Wojciechowska, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014, s. 245.

²² *Ibidem*.

²³ B. Miłkuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 105–110.

²⁴ M. Wojciechowska, *Studium zarządzania...*, *op. cit.*, s. 247.

Podsumowanie

W ciągłych zmianach otoczenia ekonomicznego i społeczno-kulturowego dążenia do wprowadzania zmian w sposobach zarządzania pojawiają się również w organizacjach non-profit. Coraz częściej atrakcyjność tych organizacji postrzegana jest jako zdolność do wprowadzania szybkich i efektywnych zmian, będących odpowiedzią na oczekiwania dynamicznego otoczenia. Szeroko zakrojona innowacyjność, będąca wynikiem współpracy ze środowiskiem, jest możliwa w wyniku budowania i umiejętnego wykorzystywania niematerialnych zasobów organizacyjnych.

Wiedza na temat niematerialnych wartości organizacji non-profit umożliwia lepsze planowanie przyszłych inwestycji, identyfikowanie kluczowych dla funkcjonowania tych organizacji obszarów oraz tych aspektów pracy, które wymagają natychmiastowych zmian.

W artykule, opierając się na studiach literaturowych i badaniach własnych, wykazano pewne aspekty wykorzystywania niematerialnych zasobów organizacji non-profit.

Zasoby niematerialne mają wielowymiarową, niekiedy bardzo skomplikowaną strukturę, na którą składa się wiele komponentów, co znacznie utrudnia możliwość imitacji.

Zasoby niematerialne w większości stanowią zbiór wzajemnie powiązanych zasobów, które trudno jest wyizolować i traktować odrębnie. Ich charakterystyczną cechą jest wzajemne przenikanie, co powoduje trudność w wyraźnym sprecyzowaniu granic danego zasobu oraz w jego przeniesieniu.

Podstawowym źródłem zasobów niematerialnych w organizacjach non-profit powinno być samodzielne, systematyczne budowanie, rozwój i akumulacja. Oszacowanie wartości zasobów niematerialnych stanowi skomplikowane zagadnienie, bowiem ten sam zasób będzie posiadał różną wartość w zależności od rodzaju organizacji, w której funkcjonuje oraz czasu, w którym zostanie wykorzystany.

Wojciech Huszlak

mgr, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej,
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Praktyki CSR w relacjach przedsiębiorstw z organizacjami non-profit¹

Streszczenie

W literaturze naukowej podkreśla się rolę współpracy z interesariuszami. Od tego w dużym stopniu zależy powodzenie w biznesie. Zależność ta dotyczy również istniejących relacji przedsiębiorstw ze sferą biznesu, jak i poza nią, w tym z ze sferą non-profit. Studia literatury przedmiotu dowodzą, że zarówno na świecie, jak i w Polsce współpraca przedsiębiorstw i organizacji non-profit jest w początkowej fazie rozwoju oraz wymaga wielu analiz teoretycznych i empirycznych. Celem artykułu jest analiza znaczenia współpracy przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi dla rozwiązywania problemów społecznych. Warto zwrócić uwagę na ów aspekt, ponieważ dzięki połączeniu zasobów tych podmiotów możliwe jest rozwiązywanie problemów społecznych w sposób innowacyjny i kompleksowy, przy osiągnięciu obopólnych korzyści. W niniejszym artykule scharakteryzowano podmioty z sektora non-profit, przedstawiono typy relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi, jak również praktyki realizowane przez te podmioty. Zaprezentowano także wyniki badań własnych, odnoszące się do praktyk społecznej odpowiedzialności, powiązanych z organizacjami non-profit. W badaniach zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z użyciem kwestionariusza ankiety.

Słowa kluczowe: praktyki CSR, interesariusze, organizacje non-profit, CSR

CSR practices in relations of undertakings with non-profit organisations²

Abstract

The literature emphasises the role of cooperation with stakeholders. Success in business is largely dependent on it. This relationship applies also to the existing relations of undertakings with the business realm as well as outside of it, including with the non-profit realm. Analysis of the literature proves that both in the world and in Poland cooperation of undertakings and non-profit organisations is in the initial stage of development and requires many theoretical and empirical analyses. The objective of the paper is to analyse the importance of cooperation of undertakings with non-governmental organisations in solving social problems. This aspect is noteworthy because

¹ Artykuł sfinansowano w ramach zadania badawczego WZiKS/DS/2/2015KON.

² The paper is financed within the WZiKS/DS/2/2015KON study task procedure.

combination of resources of these entities enables solving of social problems in an innovative and comprehensive way, with mutual benefits achieved. This paper characterises entities of the non-profit sector, presents types of relations between undertakings and non-governmental organisations, as well as practices followed by these entities. The results of own studies are also presented that refer to social responsibility practices, related to non-profit organisations. The study has employed the diagnostic poll method with questionnaire.

Key words: CSR practices, stakeholders, non-profit organisations, CSR

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa pozostają w ścisłym związku z otoczeniem i funkcjonują w różnych relacjach z interesariuszami – inwestorami, dostawcami, klientami, konkurentami, w tym również organizacjami non-profit. Relacje te stanowią jeden z warunków istnienia na współczesnym, dynamicznie zmieniającym się rynku. Konieczne jest, by przedsiębiorstwa bacznie obserwowały otoczenie i ciągle analizowały zmieniające się warunki oraz adekwatnie do nich kształtowały swoje relacje z interesariuszami. Od tego bowiem, w dużym stopniu, współcześnie zależy powodzenie w biznesie. Zależność ta dotyczy również istniejących relacji przedsiębiorstw ze sferą biznesu, jak i poza nią, w tym z ze sferą non-profit. Podejście oparte na teorii interesariuszy łączone jest z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. W literaturze naukowej podkreśla się rolę współpracy z interesariuszami, określanej jako: dialog, partnerstwo, współpraca, włączanie, zaangażowanie.

Przedmiot naukowych analiz najczęściej dotyczy relacji pomiędzy przedsiębiorstwami. Powiązania i kooperacja z podmiotami trzeciego sektora (non-profit) wydają się być słabiej rozpoznane. Studia literatury przedmiotu dowodzą, że zarówno na świecie, jak i w Polsce współpraca przedsiębiorstw i organizacji non-profit jest w początkowej fazie rozwoju oraz wymaga wielu analiz teoretycznych i empirycznych.

Celem artykułu jest analiza znaczenia współpracy przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi dla rozwiązywania problemów społecznych. Warto zwrócić uwagę na ów aspekt, ponieważ dzięki połączeniu zasobów tych podmiotów możliwe jest rozwiązywanie problemów społecznych w sposób innowacyjny i kompleksowy, przy osiągnięciu obopólnych korzyści.

W niniejszym artykule scharakteryzowano podmioty z sektora non-profit, przedstawiono typy relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi, jak również praktyki realizowane przez te podmioty. Zaprezentowano także wyniki badań własnych, odnoszące się do praktyk społecznej odpowiedzialności, powiązanych z organizacjami non-profit. W badaniach zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z użyciem kwestionariusza ankiety.

Przedsiębiorstwo a otoczenie

Każde przedsiębiorstwo zawsze było osadzone w określonym kontekście społecznym. Musiało dostosowywać się do warunków zewnętrznych i wewnętrznych. Pierwotnie zainteresowanie wykazywali przede wszystkim właściciele, ewentualnie klienci czy pracownicy. Procesy globalizacyjne, postępujące od dziesiątek lat, spowodowały rosnące zainteresowanie wielu grup sposobem działania i efektami przedsiębiorstw.

We współczesnym świecie rozwiązywanie wielu problemów społecznych jest trudnym zadaniem, czasami wręcz niemożliwym i wykraczającym poza kompetencje jednego sektora, ze względu na złożoność i wielopłaszczyznowy charakter tych problemów. Rynek jest coraz bardziej wymagający i oczekuje od przedsiębiorstw, szczególnie tych największych, przyjmowania odpowiedzialności za wygenerowanie, w wyniku swojej działalności, kosztów społecznych i środowiskowych, reagowania na potrzeby społeczne i podejmowania działań prewencyjnych, które minimalizowałyby skutki uboczne. Interesariusze przedsiębiorstwa wykorzystują w tym celu różne strategie wpływu na przedsiębiorstwo (tabela poniżej)³.

Tabela 1. Strategie wywierania wpływu na przedsiębiorstwo

Wstrzymujące	Bojkoty	Polegają na nakłanianiu indywidualnych konsumentów, przez jedno lub kilka ugrupowań, do powstrzymywania od zakupu określonych dóbr. Mogą przez to wpływać na stabilność ekonomiczną (sprzedaż), społeczną (brak legitymizacji) czy nawet prowadzącą do całkowitej likwidacji/upadku przedsiębiorstwa w przypadku utraty np. licencji, pozwoleń na działania stanowiące rdzeń biznesu.
	Strajki pracownicze	Stanowią działania polegające na grupowym ograniczeniu lub zaprzestaniu świadczenia pracy, mające na celu nakłonienie pracodawcy do uwzględnienia ich żądań lub oczekiwań (dotyczą najczęściej podwyżek wynagrodzeń lub polepszenia warunków pracy).
	Negatywne kontrole inwestycji i wykluczenie z indeksu	Rosnąca popularność inwestycji odpowiedzialnych (SRI-Socially Responsible Investments), pojawienie się indeksów giełdowych (DJSI-Dow Jones Sustainability Index; FTSE4Good; RE-SPECT) stała się powodem prowadzonych działań kontrolnych, których przedmiotem jest realizacja dobrych praktyk w obszarze etycznym, społecznym, środowiskowym. Wykluczenie firmy z indeksu, w wyniku kontroli, może być negatywnym sygnałem, np. o odstępstwach w przestrzeganiu reguł i zasad CSR.

³ A.L. Friedman, S. Miles, *Stakeholder. Theory and Practice*, Oxford University Press, New York 2006, s. 199–211.

Sprzyjające	Pozytywne kontrole inwestycyjne	Obejmują działania kontrolne i monitoringowe, m.in. funduszy inwestycyjnych, by ocenić możliwości inwestowania w przedsiębiorstwa, które np. dbają o ograniczanie ryzyka społecznego czy ograniczanie negatywnego wpływu na społeczeństwo, środowisko w ramach prowadzonej działalności biznesowej.
	Aktywność akcjonariuszy	Dotyczy tworzenia przez akcjonariuszy uchwał zgłaszanych na walnym zgromadzeniu; obejmują takie aspekty, jak skład zarządu, wynagrodzenia kadry zarządzającej.
	Współpraca przedsiębiorstwa z interesariuszami	Przesłankami do współpracy przedsiębiorstwa mogą być zagrożenia ze strony interesariuszy, jak też potencjał do współpracy, np. z organizacjami pozarządowymi. Współpraca tych podmiotów może być wielopłaszczyznowa, może dotyczyć kwestii zarządzania przedsiębiorstwem, jak też rozwoju nowych produktów.
Oparte na prawie głosu	Konstruktywny dialog	Posiadanie przez interesariuszy udziałów/akcji pozwala na współdecydowanie o przedsiębiorstwie. Im większy jego udział, tym bardziej jego działania mogą przyjmować charakter działań wstrzymujących. Dialog prowadzący do osiągnięcia rezultatów satysfakcjonujących obydwie strony może być jedną z najbardziej efektywnych strategii wpływu na firmę.
	Kampanie polegające na pisaniu listów	Brak bezpośredniego dostępu do przedsiębiorstwa stwarza barierę dla określonych grup interesariuszy, którzy chcieliby wyrazić swoją opinię na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zazwyczaj każdy konsument może dołączyć się do grupy i podpisać pod listem przeciwko, np. nieuczciwym praktykom. Nie daje to jednak gwarancji reakcji na list ze strony firmy.
Destrukcyjne	Bojkoty	Działania nawołujące oraz zachęcające do powstrzymania się od zakupów określonych produktów na rynku, dyskredytujące firmę lub niszczące jej wizerunek, wykorzystujące zainteresowanie mediów, co zwiększa prawdopodobieństwo zachwiania stabilności przedsiębiorstwa dzięki większym możliwościom dotarcia do konsumentów, powodujące nie tylko spadek sprzedaży, ale koszty w postaci zaangażowania pracowników do rozwiązywania problemów i angażowania specjalistów PR.
	Aktywność bezpośrednia	Agresywne akcje, których celem jest zwrócenie uwagi opinii publicznej na konkretne przedsiębiorstwo. Wynikać może z braku akceptacji nieetycznych działań firmy oraz rosnącej frustracji protestujących grup. Często związane z ruchami dotyczącymi praw człowieka, ekologii, etc.
	Działania odwetowe	Mogą mieć podobny charakter do działań bezpośrednich, elementem odróżniającym te dwie strategie mogą być przesłanki motywujące do działania, w tym przypadku chęć do odplacenia za winy, zemsta.

Źródło: na podstawie A.L. Friedman, S. Miles, *Stakeholder. Theory and Practice*, Oxford University Press, New York 2006, s. 199–211.

Dużymi możliwościami nacisku (władzy) dysponują interesariusze udzielający różnego rodzaju pozwoleń (licencji) oraz instytucje regulacyjne⁴. We wrześniu 2014 r., Parlament Europejski przyjął Dyrektywę w sprawie ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże spółki oraz grupy⁵, która od 2017 roku obliuguje spółki giełdowe, banki oraz fundusze inwestycyjne, zatrudniające ponad 500 osób i mające sumę bilansową powyżej 20 mln EUR lub obroty netto powyżej 40 mln EUR, do raportowania tzw. danych pozafinansowych. Wywiera to pośrednio presję na przedsiębiorstwach do uwzględniania praktyk CSR w swoich działaniach. Wiele krajów wprowadziło również własne regulacje dotyczące raportowania (Dania, Szwecja, Francja, Wielka Brytania, Holandia, Hiszpania, RPA, Japonia, Australia, USA)⁶. Obok wymogów regulacyjnych, funkcjonuje szereg inicjatyw promujących tematykę CSR, będących wynikiem niezadowolenia interesariuszy z formy raportów czy zjawiska greenwashing'u. Powstały pierwsze międzynarodowe wytyczne i standardy raportowania, np. GRI (Global Reporting Initiative), United Nations Global Compact 10 Principles, Wytyczne OECD, CERES Principles, wytyczne Carbon Disclosure Project czy najnowsze ISO 26000⁷. Ich stosowanie ma charakter dobrowolny, jednakże często mamy do czynienia z pewnego rodzaju presją wewnątrz samej branży na ich stosowanie.

Relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami mogą być nieuświadomione, przez co zachowania ich mogą przez długi czas pozostawać bez zmian. M. Clarkson zaproponował 4 poziomy strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu. Pierwsza – pasywna – charakteryzuje się odmową podejmowania odpowiedzialności za skutki swoich działań, a przedsiębiorstwo robi w tym zakresie mniej, niż jest wymagane. Druga – obronna – bardzo niechętnie przyjmuje odpowiedzialność wychodzącą poza przepisy prawa, realizuje wymagane minimum. Trzecia – dostosowawcza – firma próbuje zaspokajać potrzeby swoich interesariuszy oraz ich żądania związane z wymogami. Ostatnia postawa – proaktywna – odnosi się do organizacji nie tylko akceptujących, ale i przewidujących oczekiwania interesariuszy. Organizacje takie robią dużo

⁴ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 239.

⁵ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy.

⁶ A. Lulewicz-Sas, *społeczna odpowiedzialność biznesu w wybranych krajach Unii Europejskiej*, „Ekonomia i Prawo” 2013, red. B. Polszakiewicz, J. Boehlke, t. XII, nr 4, s. 537–550.

⁷ W. Huszłak, *Praktyki raportowania społecznego a zmiany oczekiwań interesariuszy*, [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, red. D. Fałtuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016, s. 71–85.

więcej niż wymaga tego prawo i interesariusze⁸. Odpowiadanie na potrzeby i oczekiwania interesariuszy stanowi podstawę teorii interesariuszy, a zarazem podłoże do realizacji założeń CSR.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility, CSR) stanowi „implementację polityki zrównoważonego rozwoju, w której wskazuje się na konieczność zaspokajania potrzeb obecnego pokolenia bez umniejszania szans na ich zaspokojenie przez przyszłe pokolenia”⁹. CSR wychodzi z założenia, że organizacja winna wspierać dobrobyt i rozwój społeczeństwa poprzez uwzględnianie aspektów społecznych oraz ekologicznych w systemach zarządzania przedsiębiorstwem, a także wynika z przyjęcia przez przedsiębiorstwo zobowiązań, które wykraczają poza ramy prawne. Zwolennicy koncepcji CSR, obok tworzenia wartości dla akcjonariuszy, wskazują także na inne zobowiązania społeczne przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, które uwzględniają nie tylko cele ekonomiczne, ale również cele społeczne i ekologiczne, kształtują jakość życia współczesnego społeczeństwa. Przyczyniając się w ten sposób do zwiększania jego dobrobytu. Nie odbywa się to jednak w wyniku realizacji działań o charakterze filantropijnym, ale poprzez współdziałanie w zakresie przedstawienia wspólnej wartości.

J. Austin i E. Reficco wspólne działania przedsiębiorstw z organizacjami non-profit nazywają społeczną przedsiębiorczością biznesu (ang. *corporate social entrepreneurship*, CSE), która ich zdaniem przenosi środek ciężkości w kierunku optymalizacji zysku dla interesariuszy, zamiast maksymalizacji zysku dla inwestorów. Dzięki temu przedsiębiorstwo przyczynia się do tworzenia zarówno wartości ekonomicznej, jak i społecznej, określanej również jako wartość połączona (*blended value*)¹⁰. Tak rozumianą aktywność przedsiębiorstwa należy odnosić do poszukiwania przez przedsiębiorstwa nowych sposobów zwiększenia wartości firmy, dążenie do innowacyjnych rozwiązań (innowacje społeczne), których we współczesnym świecie można szukać w obszarach związanych z problemami społecznymi.

⁸ M.B. Clarkson, *A Stakeholder Framework For Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review” 1995, No. 1, s. 109.

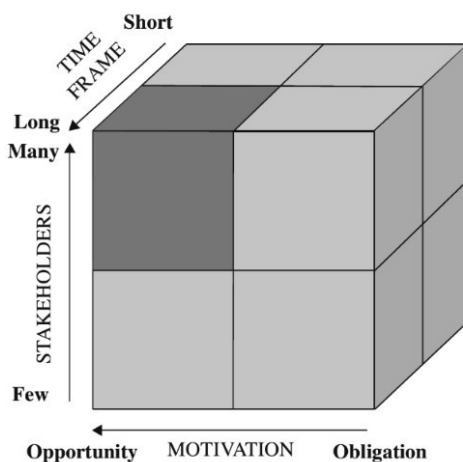
⁹ M.J. Szymankiewicz, *Spółeczna odpowiedzialność w relacjach międzysektorowych*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2015, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Vol. 18, No. 1, s. 61–70.

¹⁰ J. Austin, E. Reficco, *Spółeczna przedsiębiorczość biznesu*, [w:] *Wymiary Użyteczności Społecznej. Biznes, administracja i organizacje pozarządowe a społeczeństwo obywatelskie*, red. G. Makowski, M. Koziarek, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009, s. 37.

Doświadczenia wielu krajów wskazują, że warunkiem rozwoju CSR jest nie tylko zaangażowanie interesariuszy, ale przede wszystkim podjęcie działań zmierzających do rozwoju dialogu i współpracy między stronami. Zasady CSR najczęściej znajdują zastosowanie w dużych przedsiębiorstwach, najczęściej korporacjach międzynarodowych. Wśród MŚP, w działania związane z CSR zaangażowanych firm jest tylko niewielka część.

C.B. Bhattacharya i współautorzy wskazują na szybkie, zmieniające się podejście przedsiębiorstw do CSR:

- 1) Coraz częściej koncepcja CSR jest traktowana jako szansa dla ich biznesu, nie jak obowiązek.
- 2) Liczba interesariuszy była mała; firmy zaczynają dostrzegać rolę innych grup: inwestorów, regulatorów, pracowników, organizacji non-profit.
- 3) Koncepcja CSR jest coraz częściej traktowana jako podejście strategiczne, długookresowe, nie jako taktyka jednego „strzału”, jednorazowe działanie w krótkim okresie¹¹.



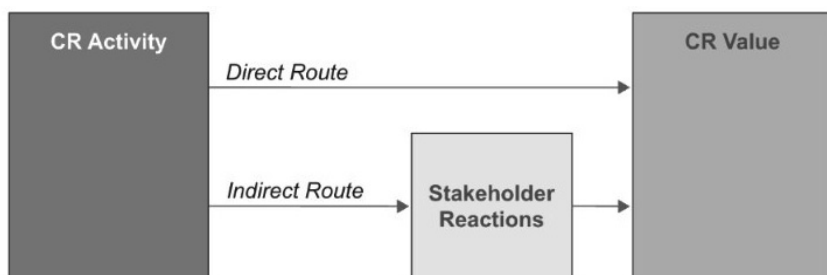
Rysunek 1. Ewolucja podejścia do CSR

Źródło: C.B. Bhattacharya, S. Sen, D. Korschun, *Leveraging Corporate Responsibility. The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value*, Cambridge University Press, Cambridge 2011, s. 30.

Przedsiębiorstwa, które traktują CSR w sposób strategiczny (ciemnoszara część rysunku 1), postrzegają CSR, jako długookresową szansę i odnoszą się do wielu grup interesariuszy. Zmiana podejścia do CSR powoduje, że firmy

¹¹ C.B. Bhattacharya, S. Sen, D. Korschun, *Leveraging Corporate Responsibility. The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value*, Cambridge University Press, Cambridge 2011, s. 29–30.

coraz lepiej rozumieją, w jaki sposób tworzona jest wartość dzięki realizacji praktyk CSR. W literaturze wskazuje się na dwie ścieżki tworzenia wartości – bezpośrednią (direct route) oraz pośrednią/ścieżka interesariuszy (indirect/stakeholders route)¹².



Rysunek 2. Ścieżki tworzące wartość

Źródło: C.B. Bhattacharya, S. Sen, D. Korschun, *Leveraging Corporate Responsibility...*, *op. cit.*, s. 31.

Ścieżka bezpośrednia prowadzi do ograniczania kosztów, np. ograniczenie zużycia wody, energii. Ścieżka pośrednia odnosi się do reakcji interesariuszy, które znajdują odzwierciedlenie np. w zakupach produktów, akcji czy aplikowaniu o pracę. Wyniki nie znajdują bezpośredniego odzwierciedlenia w sprawozdaniach finansowych, ale mogą wyrażać się np. w lojalności czy wzroście morale pracowników, prowadzącym do większej produktywności. To rozróżnienie pokazuje, że CSR może być postrzegana jako korzyść osiągnięta tylko przez jednostki – w tym przypadku tylko firmy. Obydwie ścieżki powinny być traktowane jako komplementarne¹³.

Podmioty NGO

Organizacje pozarządowe, według Ustawy z dnia 24 kwietnia 2004 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, to „podmioty niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych oraz nie działające w celu osiągnięcia zysku”¹⁴.

W literaturze przyjmuje się wiele równych terminów równoznacznych z terminem organizacja pozarządowa, stąd w niniejszym artykule stosowane

¹² *Ibidem*, s. 31–32.

¹³ *Ibidem*, s. 31.

¹⁴ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873.

są zamiennie: organizacja non-profit, organizacja wolontarystyczna (ochotnicza), organizacja społeczna (obywatelska), trzeci sektor¹⁵, NGO (*non-governmental organization*).

Organizacje pozarządowe są specyficznymi organizacyjnymi formami samoorganizacji społecznej, mające prywatny charakter oraz powstające na podstawie dobrowolnych decyzji. W dużej mierze angażują one do swych działań ochotników (wolontariuszy), realizują cele nieukierunkowane na osiągnięcie zysku (nadwyżki finansowe nie są dystrybuowane pomiędzy założycieli i członków).

Organizacje pozarządowe zaliczane są do grupy organizacji reprezentujących interesy różnych grup społecznych i podmiotów. W zakresie ich działania znajdują się problemy społeczne, nierzadko mające związek z funkcjonowaniem przedsiębiorstw. W tym obszarze funkcjonują powoływane przez przedsiębiorstwa fundacje korporacyjne. Ponadto w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele typologii organizacji pozarządowych, jedna z nich zaproponowana przez R. Van Tudlera i A. Van der Zwarta zaprezentowana została w tabeli poniżej.

Tabela 2. Typologia organizacji pozarządowych

Typ / nazwa	Charakterystyka
BONGO s (ang. Business Oriented NGOs)	organizacje zorientowane na biznes, bardzo często są wspierane przez przedsiębiorstwa, ponieważ jednym z ich celów jest reprezentowanie biznesu, można do nich zaliczyć fundacje korporacyjne.
PONGO s (ang. Partnership Oriented NGOs)	organizacje tego typu są zorientowane na współpracę z firmami; ich działalność najczęściej opiera się na sponsoringu, realizują różne rodzaje projektów, od filantropii do partnerstwa, angażując przy tym firmy i społeczności lokalne.
BINGO s (ang. Business Interested NGOs)	organizacje zainteresowane działalnością gospodarczą (przedsiębiorstwa społeczne); prowadzą działalność gospodarczą, oferują swoje produkty i usługi, realizując przy tym swoje cele społeczne, np. Fundacja Pomocy Osobom Niepełnosprawnym w Stróżach, zatrudniając osoby niepełnosprawne prowadzi działalność usługową zarobkową (stadninę, usługi pralnicze, usługi rekreacyjne dla szkół), przy czym aktywizuje osoby niepełnosprawne.
SHANGO 's (ang. Shareholding NGOs)	organizacje tego typu posiadają udziałowców; zarządzają portfelami inwestycyjnymi, reprezentują drobnych akcjonariuszy na WZA.
BRONGO 's (ang. Broker Oriented NGOs)	organizacje pełniące rolę mediatorów w konfliktach społecznych, w Polsce przykładem jest Fundacja „Ekobiegły”.

¹⁵ Dwa pierwsze sektory to administracja publiczna (I sektor) oraz sfera biznesu (II sektor).

SUNGO 's (ang. Supervisory NGOs)	organizacje nadzorujące przestrzeganie ustalonych zasad i reguł, np. kodeksów etycznych, wymogów w zakresie sprawozdawczości czy znaków jakości. Jako przykład można wskazać Global Reporting Initiative (GRI).
DONGO 's (ang. Discussion and Dialogue Oriented NGOs)	organizacje zorientowane na dialog i dyskusję z przedsiębiorstwem, ich działalność ma służyć wzajemnemu uświadomieniu swoich pozycji i zaniechaniu potencjalnego konfliktu lub konfrontacji.
WONGO 's (ang. Watchdog Oriented NGO's)	często określane jako organizacje podejmujące tzw. inicjatywy „strażnicze” (ang. watchdog – pies stróżujący); dążą do konfrontacji lub debaty z firmami w celu zwrócenia uwagi na istotny problem; w swoich działaniach wykorzystują media, często prowadzą kampanie mające na celu zawstydzenie i obwinianie przedsiębiorstw za szkody społeczne czy środowiskowe; jako przykład można podać Amnesty International czy Greenpeace.
DANGO 's (ang. Direct Action Oriented NGOs)	to organizacje podejmujące bezpośrednie i często niebezpiecznych ataki na przedsiębiorstwa, bez uprzednich konsultacji, zwykle mają charakter anonimowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. van Tulder, A. van der Zwart, *International business-society management. Linking corporate responsibility and globalisation*, Reutledge, New York 2007, s. 119, [za:] M. Karwacka, *Sita współpracy*, Nomos, Kraków 2016, s. 206–208.

Najczęściej występującą ich formą w Polsce są stowarzyszenia oraz fundacje, realizujące głównie cele społeczne¹⁶. Według oficjalnych statystyk (rejestr REGON)¹⁷ w Polsce funkcjonuje 17 tys. fundacji oraz 86 tys. stowarzyszeń.

Relacje przedsiębiorstwo – organizacje non-profit

Realizacja oczekiwań interesariuszy, w tym rozwiązywanie problemów społecznych na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym czy globalnym, odbywa się w przestrzeni międzysektorowej. W literaturze mówi się o partnerstwie (współpracy) międzysektorowym¹⁸. Według M. Karwackiej partnerstwo jest „najbardziej złożoną formą współpracy”. Cechami charakteryzującymi partnerstwo są: bliskie relacje, oparte na zaufaniu, wspólna praca nad problemem, współodpowiedzialność za projekt i wspólne podejmowanie de-

¹⁶ P. Nieporowski, *Współpraca pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi na przykładzie województwa lubuskiego*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” / „Annales. Ethics in Economic Life” 2015, Vol. 19, No. 1, February 2016, 95–108.

¹⁷ Stan na dzień 31.12.2015 r.

¹⁸ Por.: S. Borkowska, *Partnerstwa międzysektorowe według koncepcji naukowych i ram formalno-prawnych*, [w:] *Układ otwarty. Miejskie partnerstwa międzysektorowe*, red. S. Borkowska, E. Ielińska, Kwartalnik Respublica, Warszawa 2014, s. 17–41.

cyzji, równość w dostępie do informacji¹⁹. W literaturze podkreśla się przede wszystkim efekt synergii, możliwy do osiągnięcia dzięki realizacji wspólnego celu, dzieleniu się wiedzą, doświadczeniem i wykorzystaniu zasobów różnych podmiotów²⁰.

Relacje zachodzące w ramach międzysektorowego społecznego partnerstwa mogą odbywać się na różnych płaszczyznach²¹:

- przedsiębiorstwo – organizacje non-profit;
- przedsiębiorstwo – organizacje publiczne;
- organizacje publiczne – organizacje non-profit;
- partnerstwa trójsektorowego.

Współpraca międzysektorowa nie jest zjawiskiem nowym, aczkolwiek jeszcze kilkanaście lat temu organizacje gospodarcze, administracja publiczna i organizacje non-profit zajmowały się innymi, wyalienowanymi fragmentami rzeczywistości. Zmiany, jakie dokonują się na świecie powodują, że działalność trzech sektorów (biznesowego, publicznego i pozarządowego) się przenika. Wynika to m.in. z doświadczeń zdobytych przez przedsiębiorstwa, we współpracy z innymi przedsiębiorstwami i deficytu zasobów pozwalających na realizację działań społecznych, a także złożoności problemów społecznych, wymagających kooperacji organizacji różnych sektorów, trudnych do osiągnięcia przez każdy sektor samodzielnie z osobna²². Jedną z przesłanek do współpracy międzysektorowej jest realizacja założeń koncepcji CSR. Z punktu widzenia CSR zasadne jest, a zarazem kluczowe, nawiązywanie współpracy z interesariuszami innego sektora. Ważne przy tym jest, by współpraca ta prowadziła do osiągnięcia celu, który nie byłby możliwy do osiągnięcia przez podmioty partnerskie samodzielnie.

Współpraca przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych może przybierać różnorodne formy. Może to mieć związek z poziomem zaangażowania. James Austin proponuje trzy różne poziomy (stopnie) współpracy tych organizacji: filantropijny, transakcyjny, integracyjny w ramach modelu międzysektorowego kontinuum współpracy (Cross-Sector Collaboration Continuum Framework)²³.

¹⁹ M. Karwacka, *Siła współpracy*, Nomos, Kraków 2016, s. 138–141.

²⁰ J.M. Bryson, B.C. Crosby, M. Middleton Stone, *The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature*, „Public Administration Review” 2006, Vol. 66, Issue Supplement, December, s. 44–55.

²¹ M. Yaziji, J. Doh, *Organizacje pozarządowe a korporacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 225.

²² A. Paliwoda-Matiolańska, *Znaczenie partnerstwa międzysektorowego w procesie implementacji polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 77–78.

²³ Źródło: J. Austin, *The Collaboration Challenge*, San Francisco: Jossey-Bass 2000, [za:] J. Austin, *Marketing's Role In Cross-Sector Collaboration*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2003, Vol. 11, s. 23–39.

Tabela 3. Poziomy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami non-profit (Cross-Sector Collaboration Continuum Framework)

	Poziom I	Poziom II	Poziom III
Charakter relacji	filantropijny	transakcyjny	integracyjny
Poziom zaangażowania	niski		wysoki
Znaczenie dla misji	peryferyjne		centralne
Wielkość zasobów	mała		duża
Zakres działań	wąski		szeroki
Poziom interakcji	rzadki		Intensywny
Zaufanie	ograniczone		bardzo duże
Złożoność zarządzania	proste		złożone
Tworzenie wartości	samodzielnie		wspólnie
Wartość strategiczna	mała		znaczna

Źródło: J. Austin, *The Collaboration Challenge*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000, [za:] J. Austin, *Marketing's Role In Cross-Sector Collaboration*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2003, Vol. 11, 2003, s. 23–39; J. Austin, M.M. Seitanidi, *Value Creation in Business – Nonprofit Collaborations*, „Social Enterprise Series” 2011, No. 32, Working Paper, s. 15.

Pierwszy – filantropijny – opiera się na poszukiwaniu i pozyskiwaniu dotacji pieniężnych przez organizacje non-profit, tego typu relacje należą do najczęściej występujących pomiędzy podmiotami tych dwóch sektorów. Strony w tego typu relacjach są zaangażowane w małym stopniu, dbają jedynie o swoje korzyści i w tym zakresie działają możliwie niezależnie. Przedsiębiorstwa mogą odnosić korzyści poprzez budowanie wizerunku troskliwego i odpowiedzialnego podmiotu, jednakże takie podejście coraz częściej widziane jest przez konsumentów jako „kupowanie” korzyści, stają się oni coraz bardziej sceptyczni do jednowymiarowego i jedynie finansowego wsparcia sektora społecznego. Powoduje to, że tego typu korzyści nie są oczywiste. Działania takie, zwane również filantropią przypadkową, powinny być zastępowane filantropią strategiczną.

Drugi poziom – transakcyjny – jest wybierany przez coraz większą grupę przedsiębiorstw. Ma charakter porozumienia przedsiębiorstwa z organizacją pozarządową opartego o określone zasoby stron i podejmowanie różnych działań, dzięki czemu obydwie strony wymieniają wartości i osiągają obopólne korzyści. Nie opiera się na prostym przekazaniu środków finansowych. Wymaga zdecydowanie większego zaangażowania z obydwu stron. Przykładem działań będących przedmiotem współpracy jest marketing społecznie zaangażowany (np. „Podziel się posiłkiem” firmy Danone²⁴, którego celem jest walka z niedożywieniem dzieci poprzez zbieranie środków na sponsorowanie

²⁴ www.podzielsieposilkiem.pl [dostęp: 12.09.2016].

ciepłych posiłków dla dzieci w szkołach) czy programy wolontariatu pracowniczego (np. „Dzień bezpiecznego Internetu” firmy Microsoft²⁵ – wolontariusze wspólnie z partnerem społecznym oraz policją przeprowadzili warsztaty z zasad bezpiecznego korzystania z Internetu dla ok. 1500 dzieci i młodzieży z kieleckich szkół).

Trzeci – integracyjny – o najwyższym stopniu zaangażowania, osiągany jest przez bardzo małą liczbę przedsiębiorstw. Współpracujące organizacje dążą do możliwie dużej integralności (misja, strategia), przekształcając ją w strategiczny alians. Ten poziom wymaga dużego dopasowania organizacyjnego (*organizational fit*). Dzięki ścisłej współpracy i podejmowanym działaniom, wzrasta poziom zaufania pomiędzy partnerami. Kompetencje kluczowe stron nie są po prostu wdrażane, ale łączone w celu stworzenia unikalnych, wysokiej wartości kombinacji. W efekcie współpraca może doprowadzić do stworzenia osobnej jednostki (odrębnej organizacji).

Przechodzenie na kolejne poziomy nie ma charakteru automatycznego, wiąże się ze stopniowym budowaniem relacji między organizacjami i wymaga podejmowania strategicznych decyzji przez obydwa współpracujące podmioty.

Obserwacje polskiego rynku i działań podejmowanych wspólnie z podmiotami trzeciego sektora pozwalają na wskazanie kilku rodzajów realizowanych działań w ramach współpracy polskich przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi:

- konsultacje merytoryczne – np. w zakresie rozpoznania problemu społecznego, przygotowania projektu czy modyfikacji produktu, lub oferty dostosowanej do nowych klientów (np. osób z niepełnosprawnością);
- wspólne eventy – okazjonalne lub cykliczne przygotowywanie wydarzeń, np. kulturalnych, sportowych czy edukacyjnych;
- realizacja badań;
- wsparcie rzeczowe/finansowe;
- konkursy na projekty grantowe;
- wolontariat kompetencyjny/ pracowniczy;
- wspólne realizowanie kampanii społecznych;
- marketing społecznie zaangażowany (ang. *cause related marketing*).

Coraz większe zainteresowanie przedsiębiorstw współpracą z organizacjami pozarządowymi może napotykać na bariery związane ze słabościami polskiego III sektora. Dla przykładu można wskazać kilka najbardziej istotnych, które mogą utrudniać współpracę²⁶:

²⁵ *Wolontariat pracowniczy w Polsce*, CSRInfo, Warszawa 2011, s. 17.

²⁶ Por.: R. Szarfenberg, *Słabości trzeciego sektora i partnerstwa publiczno-prywatnego*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 4, s. 122–124; E. Cierniak-Szóstak, *Kultura organizacyjna NGO wobec wymagań funduszy strukturalnych*, „Ekonomia Społeczna” 2011, nr 1, s. 42.

- partykularyzm – działanie w imieniu jednej grupy, przez co reprezentowane grupy są bardziej uprzywilejowane;
- paternalizm – odbiorcy usług występują w roli petentów – nie mogą żądać tylko prosić;
- brak profesjonalizmu – głównie jest spowodowane brakiem/niewystarczającymi zasobami;
- brak planowania strategicznego – istotny problem przy podejmowaniu długofalowej współpracy;
- słabość finansowa – ograniczanie się do pozyskiwania grantów, niechęć do samofinansowania i unikanie ryzyka.

Analizując mocne strony organizacji, w literaturze wskazuje się szereg powodów, dla których organizacje III sektora są dobrym partnerem do współpracy. Jedną z najważniejszych kompetencji NGO jest specjalizacja w rozwiązywaniu problemów społecznych – organizacje te posiadają wykwalifikowaną kadre, duże doświadczenie, wiedzę na temat najskuteczniejszych metod rozwiązywania problemów, a także dobre rozpoznanie potrzeb społecznych. Ważną cechą jest wiarygodność, która wiąże się zaufaniem społecznym – NGO w tym względzie są zdecydowanie lepiej oceniane przez społeczeństwo niż same przedsiębiorstwa. Wynika to z lepszego rozumienia problemów społecznych, lepszych kontaktów ze środowiskiem, którego dotyczą problemy, a także wysokiego poziomu kompetencji i wiedzy eksperckiej pracowników NGO. Organizacje pozarządowe kojarzone są również z tzw. siłą społeczną, rozumianą jako łatwość w jednoczeniu grup społecznych, często nieprzychylnie nastawionych do określonych zjawisk czy podmiotów. Istotnym elementem atrakcyjności NGO są sieci kontaktów, całkowicie odmiennych od kontaktów biznesowych, często niemożliwych do pozyskania przez organizacje biznesowe, np. kontakty z rządem, w ramach których zapraszane są jako strony opiniujące, konsultujące, dzięki czemu mogą mieć wpływ na kształt prawa²⁷.

Te cechy powodują, że efektem współpracy z wiarygodną organizacją pozarządową jest legitymizacja działań przedsiębiorstwa w społeczności lokalnej, zwiększając ochronę poczynionych na danym terenie inwestycji przedsiębiorstwa. Należy ponadto wskazać, że jedną z najważniejszych zalet we współpracy przedsiębiorstwa z organizacją pozarządową jest lepsza integracja polityki CSR z procesem zarządzania przedsiębiorstwem²⁸.

²⁷ M. Karwacka, *Siła...*, *op. cit.*, s. 189–193.

²⁸ A. Paliwoda-Matiolańska, *Partnerstwo...*, *op. cit.*, s. 80.

Współpraca przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi w świetle badań

Badania przeprowadzono na grupie dużych przedsiębiorstw, od stycznia do czerwca 2016 r.. Składały się one z 2 etapów, a zastosowano w nich metodę sondażu diagnostycznego. W tym celu opracowano kwestionariusze ankiety. W pierwszym etapie badaniu poddano duże przedsiębiorstwa na podstawie bazy REGON. Kwestionariusz został rozesłany drogą mailową oraz pocztą tradycyjną do pracowników zajmujących się kwestiami CSR w przedsiębiorstwie. Mieli oni możliwość wypełnienia kwestionariusza również w elektronicznej wersji on-line. Celem pierwszego etapu była ocena praktyk CSR realizowanych przez duże przedsiębiorstwa działające w Polsce. Drugi etap badania miał charakter analizy pogłębionej, odnoszącej się do współpracy przedsiębiorstw z organizacjami non-profit. Ze względu na niewielką objętość (12 pytań) odpowiedzi zbierane były z wykorzystaniem elektronicznej wersji ankiety on-line. Kwestionariusz został rozesłany do grupy przedsiębiorstw podejmujących współpracę z NGO.

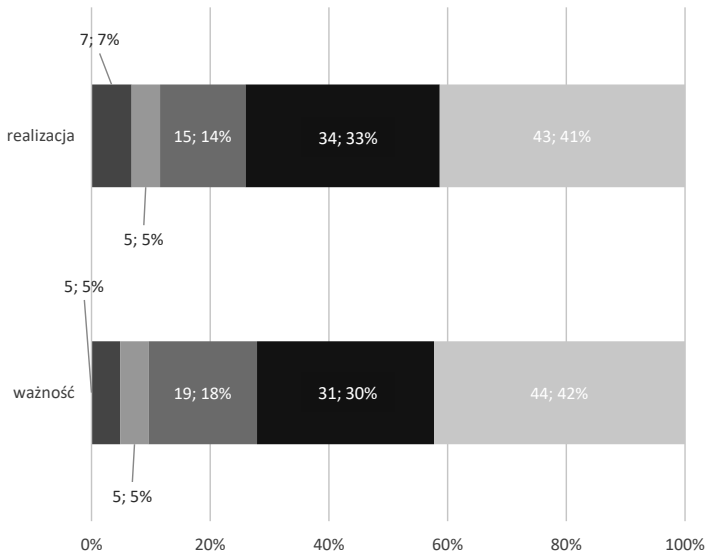
W pierwszym etapie badania kwestionariusz ankiety wypełniło 119 przedsiębiorstw, jednak ze względu na duże braki danych, do badania przyjęto te, które zawierały braki nie większe niż 10% wszystkich pytań. W ramach uzupełnienia braków zwracano się drogą elektroniczną o ich uzupełnienie. W efekcie do analizy przyjęto 104 kwestionariusze.

Wyniki pierwszego etapu badania dały odpowiedź na pytanie o współpracę przedsiębiorstw z organizacją pozarządową. Zdecydowana większość (94%) przedsiębiorstw współpracuje z zewnętrzną organizacją pozarządową. 41% badanych przedsiębiorstw podejmuje współpracę w sposób kompleksowy, planuje ją, analizuje i ocenia, a wyniki brane są pod uwagę przy planowaniu kolejnych przedsięwzięć. Dla 42% współpraca z NGO jest bardzo istotna. Znaczna grupa badanych przedsiębiorstw wskazała na dużą częstotliwość działań realizowanych we współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz ocenę tych działań (33%).

W sześciu przypadkach (6%) organizacje nie podejmują żadnej współpracy z NGO, tyle samo przedsiębiorstw realizuje współpracę sporadycznie. Współpraca ta nie jest również dla tych przedsiębiorstw ważna lub jest mało istotna.

Podjęcie, przez większość przedsiębiorstw, działań oceniających współpracę stanowi formę weryfikacji współpracy z tymi podmiotami – łącznie robi to 74% przedsiębiorstw.

W drugim etapie odpowiedzi udzieliło 79 przedsiębiorstw spośród 98 firm, do których rozesłano kwestionariusze ankiety. Wyniki pokazały, że współpraca przedsiębiorstw najczęściej ma charakter długofalowy, a partnerzy NGO są dla nich kluczowi (64,5%, 51 firm). Tylko dla 28 (35,5%) ma charakter krótkofalowy, doraźny, najczęściej są to jednorazowe wspólne projekty lub dotacje (sponsoring).



- nieistotna dla firmy / brak zaangażowania => firma nie realizuje działań w tym obszarze;
- mało istotna dla firmy / niskie zaangażowanie => firma sporadycznie realizuje działania w tym obszarze;
- średnio istotna dla firmy / średnie zaangażowanie => firma prowadzi pewne powtarzalne działania w tym obszarze lecz jeszcze nie są one kompleksowo planowane. Nie jest sprawdzane również czy realizacja działań przynosi zamierzone efekty biznesowe dla firmy;
- istotna dla firmy / znaczne zaangażowanie => firma często realizuje działania w tym obszarze oraz sprawdza czy przynoszą one zamierzone efekty biznesowe;
- bardzo istotna dla firmy / wysokie zaangażowanie => firma planuje i realizuje kompleksowe działania w tym obszarze, a ich rezultaty i stopień osiągnięcia zakładanych celów są każdorazowo analizowane i brane pod uwagę przy planowaniu kolejnego przedsięwzięcia.

Wykres 1. Ważność oraz stopień realizacji współpracy przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi

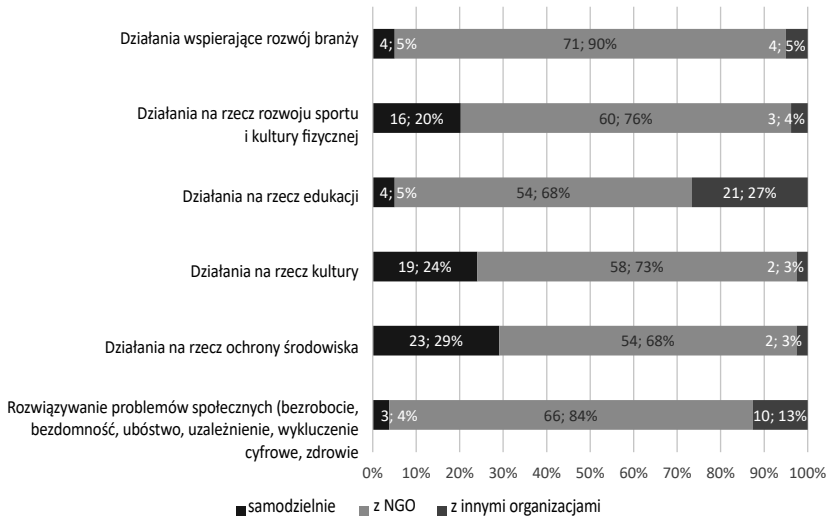
Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa podejmują też własne działania związane z tworzeniem fundacji lub stowarzyszeń – 18 (23%) z nich powołało własne fundacje korporacyjne, 12 (15%) jest członkami stowarzyszeń branżowych.

Istotnym elementem oceny ważności relacji przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi jest stopień, w jakim organizacje pozarządowe angażują we wspólnych działaniach organizacje pozarządowe. Badane przedsiębiorstwa w bardzo dużym stopniu wykorzystują NGO, w niewielkim inne podmio-

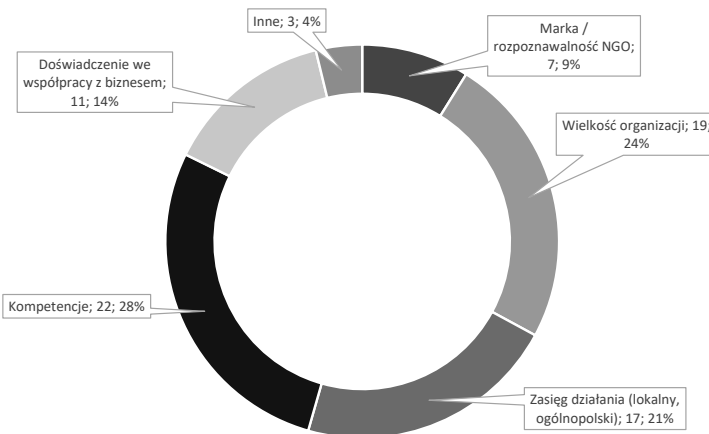
ty, jak administrację publiczną czy podmioty jej podległe, np. szkoły. Jedynie w odniesieniu do działań edukacyjnych firmy częściej angażują podmioty inne niż NGO (27%), aniżeli dzieje się to w przypadku działań odnoszących się do innych obszarów. Wyniki pokazują, że najniższy udział organizacji pozarządowych kształtuje się na poziomie 68%, przy wsparciu działań edukacyjnych i ochrony środowiska, w pozostałych sferach ten udział jest coraz wyższy oraz sięga nawet w przypadku działań ze sfery rozwiązywania problemów społecznych 84% i 90% w przypadku działań wspierających rozwój branży. O ile w pierwszym przypadku można tłumaczyć duży udział wiedzą ekspercką, której brakuje przedsiębiorstwom, to w przypadku działań wspierających rozwój branży powodem tak dużego zaangażowania NGO może być wykorzystanie takich atutów, jak wiarygodność partnerów, sieć kontaktów oraz „siła społeczna”. Jako przykład można wskazać organizację branżową zrzeszającą prawie wszystkich producentów cementu w ramach Stowarzyszenia Producentów Cementu. Wyniki pokazują również, że przedsiębiorstwa całkiem dobrze odnajdują się w obszarze rozwoju sportu, wspierania kultury oraz ochrony środowiska. Dwa pierwsze obszary najczęściej przybierają formę współpracy opartej o sponsoring (np. sponsorowanie drużyn sportowych, stadionów, mecenat kultury). Działania tego typu zazwyczaj nie są wymagające w sferze zarządzania, lecz są charakterystyczne dla najniższego poziomu zaangażowania, tj. filantropijnego w modelu proponowanym przez J. Austina. Z kolei duży udział przedsiębiorstw w działaniach na rzecz ochrony środowiska w sposób samodzielny, świadczyć może o posiadaniu kompetencji w zakresie ochrony środowiska, bowiem działania podejmowane przez przedsiębiorstwo na rzecz ochrony środowiska mają najbardziej mierzalny efekt ekonomiczny, przy równoczesnym osiąganiu celów społecznych, np. zastosowanie energooszczędnych technologii czy wdrożenie systemu elektronicznego obiegu dokumentów, elektronicznych faktur, etc.

Podjęcie współpracy z partnerami, takimi jak NGO, nie jest oczywistym zadaniem, pomimo dużej liczby tych podmiotów zarejestrowanych w bazie REGON. Podobnie jak w przypadku relacji biznesowych, konieczne jest zastosowanie zestawu kryteriów, które będą umożliwiały dokonanie wyboru partnera, najbardziej odpowiadającego potrzebom. Firmy biorące udział w badaniu najczęściej wskazywały kompetencje NGO, wielkość i zasięg odpowiednio 28%, 24% i 21%. Może to wynikać z faktu, że przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu to duże firmy, często korporacje, oczekujące partnerów, którzy byliby w stanie realizować przedsięwzięcia w skali adekwatnej do ich zasięgu działania, a ten najczęściej ma zasięg przynajmniej ogólnokrajowy. Do takich projektów, oprócz kompetencji, niezbędne są odpowiednio rozwinięte struktury, zdolne do działań o charakterze ponadlokalnym. Rozpoznawalność, czy doświadczenie we współpracy mają mniejsze znaczenie.



Wykres 2. Udział organizacji non-profit w realizacji działań

Źródło: opracowanie własne.

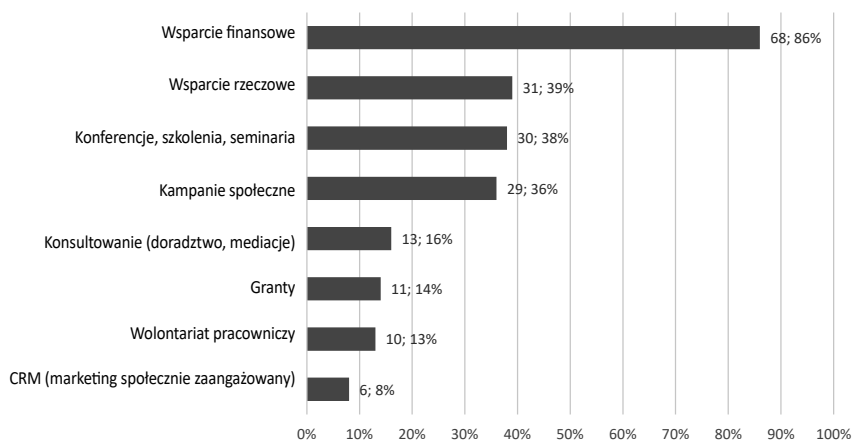


Wykres 3. Kryteria wyboru partnera non-profit do współpracy

Źródło: opracowanie własne.

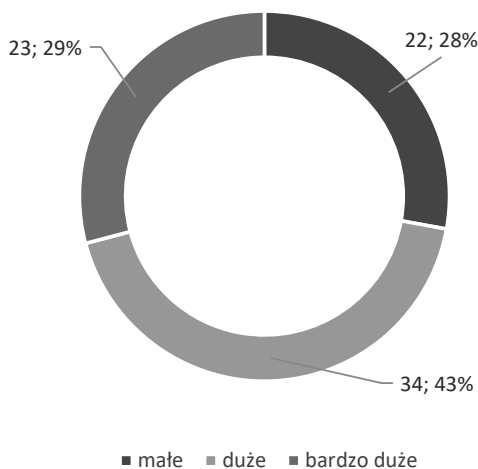
W ramach podejmowanej współpracy biznesu z organizacjami trzeciego sektora, firmy najczęściej realizują działania o charakterze sponsoringowym (przekazują wsparcie finansowe) (86%). Ta forma dla przedsiębiorstw jest stosunkowo najłatwiejsza do zarządzania i nie wymaga od firm angażowania dużych zasobów, z wyjątkiem finansowych. Stosunkowo duży odsetek

przedsiębiorstw angażuje się w przekazywanie wsparcia rzeczowego (39%), konferencje, seminaria (38%) oraz kampanie społeczne (36%). Należy zwrócić uwagę, że działania wymagające zaangażowania większych zasobów, bardziej złożone, wymieniano rzadziej – CRM (8%) czy udzielanie grantów (14%), wymagających stworzenia odpowiednich struktur, procedur i narzędzi.



Wykres 4. Rodzaj działań realizowanych przez firmy we współpracy z organizacjami non-profit

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 5. Korzyści ze współpracy z organizacjami non-profit

Źródło: opracowanie własne.

Korzyści ze współpracy dostrzegają głównie te przedsiębiorstwa, które oceniają efekty wspólnych działań i podejmują współpracę długofalowo. 57 firm (72%) oceniających odniesione korzyści ze współpracy z organizacjami pozarządowymi, oceniło je jako duże i bardzo duże, z tego 51 firm realizuje współpracę długofalową oraz dokonuje oceny efektów.

Podsumowanie

Oczekiwania, potrzeby interesariuszy wymuszają na przedsiębiorstwach podejmowanie współpracy – główne motywy to wzmocnienie wizerunku i zarządzanie ryzykiem. Presja interesariuszy zewnętrznych jest dodatkowo wzmocniana przez działania regulatorów czy giełdy, np. wprowadzanie indeksów giełdowych firm zaangażowanych społecznie (RESPECT Index) czy wymogów w zakresie raportowania finansowego (Komisja Europejska). Organizacje non-profit, pomimo wielu słabych stron, stanowią ważną grupę interesariuszy dla przedsiębiorstw. Dzięki współpracy dwóch odmiennych typów organizacji możliwe jest osiągnięcie nie tylko obopólnych korzyści, ale korzyści społecznych w szerokim ujęciu. Wiele firm dostrzega coraz więcej korzyści niematerialnych ze współpracy, pomimo słabych stron NGO. Firmy chętnie podejmują współpracę z NGO – w szczególności, gdy dotyczy to obszarów, w których nie mają kompetencji. Można również dostrzec zmianę formy relacji – od filantropijnej do integracyjnej.

Badania pokazały, że organizacje non-profit są ważnym partnerem, a zakres podejmowanych działań szeroki. Coraz częściej współpraca przybiera charakter długoterminowy, przedsiębiorstwa tworzą własne podmioty, typu fundacje korporacyjne, angażując pracowników posiadających doświadczenie w III sektorze czy też przystępują do stowarzyszeń branżowych reprezentujących ich interesy zarówno na rynku, jak i w relacjach z podmiotami administracji publicznej czy społecznościami lokalnymi.

Przeprowadzone badania odnoszą się do grupy dużych przedsiębiorstw. Rosnące zainteresowanie koncepcją CSR przez MŚP może stanowić obszar dalszych badań w zakresie współpracy przedsiębiorstw z NGO.

Rafał Przeciszowski

mgr inż., Wydział Nauk o Bezpieczeństwie,
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Korzyści z wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w organizacji – porównanie wybranych standardów

Streszczenie

W poniższym rozdziale przedstawiono treści dotyczące zagadnień związanych z korzyściami płynącymi z wdrożenia systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (systemem zarządzania BHP) w organizacji. Podkreślono istotę relacji pomiędzy przedsiębiorstwem odpowiedzialnym społecznie (CSR – *Corporate Social Responsibility*) a pracą bezpiecznie wykonywaną przez personel wykwalifikowany w zakresie znajomości przepisów BHP i ochrony środowiska. Scharakteryzowano najbardziej rozpoznawalne standardy systemowego zarządzania BHP i ochrony środowiska w Europie oraz na świecie. Podjęto próbę ukazania, w jaki sposób certyfikowane systemy i standardy zarządzania BHP generują korzyści dla społeczeństwa oraz organizacji.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo i higiena pracy, system zarządzania BHP, kultura bezpieczeństwa, korzyści organizacji, przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie (CSR – *Corporate Social Responsibility*), PN-N-18001, OHSAS 18001, SCC, VCA

Benefits of the implementation of the occupational health and safety management system in organization – comparison of selected standards Abstract

The following chapter presents issues related to the benefits of the implementation of health and safety management systems in the organization (OHS management system). The essence of the relationship between the socially responsible company (*Corporate Social Responsibility*) and the work safely carried out by personnel qualified in the field OHS and environmental protection is stressed. The most recognized standards of OHS system management and environmental protection in Europe and in the world have been characterized. An attempt was made to demonstrate how certified health and safety management systems and standards generate benefits for society and the organization.

Key words: occupational health and safety, OHS management system, safety culture, organization benefits, socially responsible company (CSR – *Corporate Social Responsibility*), PN-N-18001, OHSAS 18001, SCC, VCA

Wprowadzenie

Sprawne działanie systemu zarządzania BHP przyczynia się do poprawy poziomu bezpieczeństwa pracy i wzrostu wyniku finansowego organizacji poprzez eliminację możliwych strat związanych z wypadkami przy pracy, wystąpieniem awarii, przestojem maszyn, pożarów, katastrof ekologicznych itp. Nakłady, jakie należy ponieść na działania związane z usunięciem skutków incydentu, są nieporównywalnie większe niż koszty działań prewencyjnych i mogą zaważyć na zachowaniu ciągłości działalności organizacji. Przedsiębiorcy, którzy zdali sobie z tego sprawę, coraz częściej sięgają po rozwiązania systemowe, które największy nacisk kładą na prewencję, gotowość na wypadek wystąpienia incydentu oraz na utrzymywanie wysokiego poziomu kultury bezpieczeństwa.

Najpopularniejszymi standardami przedstawiającymi wymagania odnośnie zarządzania systemami BHP są:

- polska norma PN-N 18001:2004, ciesząca się dużym zainteresowaniem głównie wśród polskich organizacji oraz organizacji działających na polskim rynku;
- międzynarodowy standard OHSAS 18001:2007 (Occupational Health And Safety Assessment Series), uznawana za wiodącą na świecie normę definiującą wymagania systemu zarządzania BHP;
- SCC (Safety Checklist for Contractors), standard będący podstawą oceny i certyfikacji systemu zarządzania BHP w odniesieniu do podwykonawcy.

Geneza systemu SCC

Jednym z pierwszych, europejskich standardów dotyczących zarządzania BHP jest holenderski system VCA (skrót w tym języku od VGM Checklist Aannemers), oznaczający „Lista kontrolna VGM dla podwykonawców”. Akronim VGM pochodzi od: Veiligheid – Bezpieczeństwo, Gezondheid – Zdrowie, Milieu – Środowisko. Angielska nazwa standardu to SCC, czyli skrót od SHE Checklist Contractors. Akronim SHE (Safety, Health, Environment) ma analogiczne znaczenie, jak holenderskie VGM.

Obecna postać systemu zarządzania SCC jest rezultatem procesu, który został zapoczątkowany w 1989 roku w Holandii przez Landelijke Werkgroep Contractor Veiligheid (Krajowe Stowarzyszenie Bezpieczeństwa Kontrahentów). Członkowie tej organizacji, posiadającej głównie przedstawicieli z sektora przemysłu petrochemicznego, stworzyli jednolity i obiektywny standard SCC, który umożliwił weryfikację firm podwykonawczych pod względem posiadanego przez nie systemu zarządzania bezpieczeństwem. W wyniku tych prac powstała Lista Kontrolna, która została zaakceptowana przez zaintereso-

wane strony, jako jednolity standard i system (schemat certyfikacji) dla przemysłu. W połowie 1990 roku niemieckie firmy przemysłu petrochemicznego zdecydowały o przejściu holenderskiego systemu SCC, przystosowując go do niemieckiej ustawy o ochronie pracy (niemiecki Kodeks pracy) i stosowaniu tego standardu przy zlecaniu prac podwykonawcom zatrudniającym powyżej 10 pracowników. W efekcie, w 1994 roku opracowano pierwszą niemiecką wersję standardu SCC, który został zarejestrowany w Niemieckim Stowarzyszeniu Akredytacji (TGA). W kolejnych latach nastąpił rozwój SCC skutkujący powstaniem Europejskiej Platformy SCC zrzeszającej kraje Beneluxu, Niemcy oraz Szwajcarię. W 2004 roku powstało opracowanie Safety, Health and Environmental (SHE) Contractors Checklist, zmodyfikowane w 2008 roku pod nazwą SCC 2008/05. W ramach reorganizacji systemu akredytacji w Niemczech, pod koniec 2010 roku miało miejsce dostosowanie do wymagań ISO 17021¹, jako SCC 2008/5.1. W 2011 roku Niemiecki Komitet SCC opublikował obowiązującą wersję standardu – SCC:2011.

System SCC stosowany jest bardzo szeroko, w różnych gałęziach przemysłu wszędzie tam, gdzie wykonywane są prace podwyższonego ryzyka, niebezpieczne dla życia ludzkiego oraz środowiska naturalnego. Obejmuje głównie działania w zakresie: mechaniki, elektrotechniki i prac związanych z budową maszyn (konstrukcje, prace konserwacyjne), elektromontaż i kierowanie procesami (konserwacja systemów kierowania procesami, konserwacja instalacji elektrycznych), prace budowlane (montażowe, remontowe), prace na wysokości (montaż i demontaż rusztowań), transportu pionowego, sektora energetycznego, itp. Nie obejmuje natomiast takich obszarów, jak: agencje konsultingowe niezarządzające konstrukcjami, agencje budowlane w ograniczonym zakresie w budynkach biurowych, transport drogowy, oznakowanie dróg, usługi typu sprzątanie mieszkań, administracja, catering itp. Certyfikowany system zarządzania BHP i ochroną środowiska wg standardu SCC ma gwarantować, że zlecone prace będą wykonywane przez personel posiadający odpowiednie kwalifikacje, w sposób niezagrażający bezpieczeństwu i zdrowiu pracowników, jak i środowisku.

Certyfikacja personelu i organizacji wg SCC

Certyfikacja realizowana jest w dwojaki sposób: szkolenie i certyfikacja personelu zatrudnionego przy pracach niebezpiecznych oraz certyfikacja przedsiębiorstwa.

¹ ISO/IEC 17021-1:2015. Ocena zgodności – Wymagania dla jednostek prowadzących audyt i certyfikację systemów zarządzania – Część 1: Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny (PKN), 2015.

Potwierdzeniem wiedzy, umiejętności i właściwego zachowania na stanowisku pracy jest certyfikacja kompetencji personelu. Warunkiem uzyskania certyfikatu SCC potwierdzającego znajomość europejskich wymagań w tym zakresie jest ukończenie specjalnego kursu oraz zdanie egzaminu przeprowadzonego przez organizację posiadającą autoryzację jednostki akredytującej. Egzaminy są prowadzone na dwóch poziomach: podstawowym – Basic Elements of Safety SCC (BES) dla pracowników liniowych oraz zaawansowanym – Safety for Operation Supervisors SCC (SOS) dla pracowników dozoru bezpośredniego (brygadziści, mistrzowie, etc.). Certyfikat potwierdza posiadanie przez nich odpowiednich kwalifikacji z zakresu BHP i ochrony środowiska do bezpiecznego wykonywania powierzonych zadań, a w przypadku kadry – dodatkowo w zakresie nadzorowania prac podległych pracowników oraz ich motywowania. Certyfikaty są dokumentami imiennymi, ważnymi przez okres 10 lat. Wszystkie certyfikaty są rejestrowane i przechowywane w bazach danych przez organizacje nadzorujące w poszczególnych krajach, a wykazy osób certyfikowanych dostępne są na ich stronach internetowych.

Warunkiem uzyskania certyfikatu systemu zarządzania BHP na zgodność SCC przez organizację jest certyfikacja pracowników oraz pozytywna ocena podczas audytu przeprowadzonego na podstawie listy kontrolnej przez niezależną jednostkę certyfikacyjną, akredytowaną w zakresie SCC. Zasady audytowania oparte są na normie ISO 19011 *Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego*². Audyt obejmuje ocenę dokumentacji i zapisów systemu, w tym m.in. dane statystyczne zaistniałych wypadków z okresu ostatnich pięciu lat, wraz z planowanymi działaniami prewencyjnymi i niskim wskaźnikiem wypadkowości IF (ilość wypadków na milion godzin pracy) oraz ocenę realizacji prac podczas wizyty w miejscach ich wykonywania. Podobnie jak w przypadkach innych systemów zarządzania, certyfikat jest ważny na okres 3 lat i może być przedłużany³.

Zakres certyfikacji może obejmować całą firmę lub tylko część przedsiębiorstwa wykonującą prace objęte wymaganiami systemu. Certyfikacja przedsiębiorstwa może odbywać się na trzech poziomach, w zależności od zakresu prowadzonych przez podwykonawcę prac na terenie zleceniodawcy:

- SCC* – ograniczona certyfikacja: organizacja zatrudniająca do 35 pracowników, włączając pracowników sezonowych i praktykantów, która nie zatrudnia podwykonawców według umowy o dzieło oraz umowy o świadczenie usług (opcja dla mikro przedsiębiorstw niebędących generalnym

² PN-EN ISO 19011:2012 *Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania*, PKN, 2012.

³ Oficjalna strona DGMM Niemieckiego Towarzystwa Naukowego ds. Ropy naftowej, gazu ziemnego i węgla, www.dgmk.de/scc [dostęp: 29.09.2016].

wykonawcą). W trakcie certyfikacji oceniane są działania związane z BHP oraz ochroną środowiska bezpośrednio na stanowiskach pracy.

- SCC** – nieograniczona certyfikacja: organizacja zatrudniająca ponad 35 pracowników, włączając pracowników sezonowych i praktykantów, oraz organizacja zatrudniająca mniej niż 35 pracowników, która zatrudnia podwykonawców według umowy o dzieło oraz umowy o świadczenie usług (opcja dla makro przedsiębiorstw i generalnych wykonawców). Ocenie poddawane są działania związane z BHP bezpośrednio na stanowiskach pracy, a także system zarządzania BHP i ochroną środowiska.
- SCC^{petro} – nieograniczona certyfikacja dla petrochemii: organizacja zatrudniająca ponad 35 pracowników oraz organizacja zatrudniająca mniej niż 35 pracowników, która zatrudnia podwykonawców według umowy o dzieło oraz umowy o świadczenie usług – musi spełniać wymagania przepisów SGU (Sicherheit, Gesundheit, Umwelt – Bezpieczeństwo, Zdrowie, Środowisko) dla przemysłu petrochemicznego i rafinerii (opcja dla przedsiębiorstw wykonujących prace podwyższonego ryzyka dla przemysłu petrochemicznego, energetyki). Podczas certyfikacji oceniane są działania związane z BHP bezpośrednio na stanowiskach pracy, a także system zarządzania BHP i ochrona środowiska w branży petrochemicznej.

Jeśli wykonawca posiadający certyfikat SCC zatrudnia pracowników poprzez agencję pracy tymczasowej, wówczas może korzystać z usług tylko tych agencji, które posiadają specjalnie dla nich przeznaczoną certyfikację SCP – Safety Certificate Personnel Services (Lista kontrolna w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia dla agencji pracy tymczasowej).

Struktura wymagań listy kontrolnej SCC:2011

Audyt certyfikacyjny systemu zarządzania bezpieczeństwem, ochroną zdrowia i środowiska na zgodność z wymaganiami SCC polega na wykazaniu obiektywnych dowodów potwierdzających spełnienie wymagań standardu, opisanych w formie listy kontrolnej. Struktura wymagań listy kontrolnej SCC zawiera 12 obszarów przedstawionych w formie 49 obowiązkowych i uzupełniających pytań zamkniętych, określających wymagania systemu. W zależności od opcji różna jest ilość pytań, których wymagania trzeba spełnić obowiązkowo. W dwóch z trzech przypadków należy wykazać zgodność z – co najmniej – częścią wymagań uzupełniających w następujący sposób:

- SCC* – 27 pytań obowiązkowych, nie ma pytań uzupełniających;
- SCC** – 40 pytań obowiązkowych i 9 uzupełniających (należy spełnić minimum 5);
- SCC^{petro} – 44 pytania obowiązkowe i 5 uzupełniających (należy spełnić minimum 3).

Tabela 1. Struktura listy kontrolnej SCC:2011

Lp.	Obszar	Pytania obowiązkowe / uzupełniające			Łącznie
		SCC*	SCC**	SCC ^{petro}	
1	Polityka i organizacja zarządzania bezpieczeństwem, ochroną zdrowia i środowiska, zaangażowanie kierownictwa	4/0	6/2	7/1	8
2	Identyfikacja zagrożeń i analiza ryzyka dla systemu zarządzania bezpieczeństwem oraz ochroną zdrowia i środowiska	4/0	4/0	4/0	4
3	Szkolenia, informacje i instrukcje dla systemu zarządzania bezpieczeństwem oraz ochroną zdrowia i środowiska	9/0	9/0	9/0	9
4	Świadomość w zakresie systemu zarządzania bezpieczeństwem oraz ochroną zdrowia i środowiska	0/0	1/1	2/0	2
5	Plan działań w zakresie bezpieczeństwa oraz ochrony zdrowia i środowiska dla projektu	0/0	5/0	5/0	5
6	Ochrona środowiska naturalnego	1/0	1/1	1/1	2
7	Przygotowanie do sytuacji awaryjnych	1/0	1/1	1/1	2
8	Kontrole bezpieczeństwa, ochrony zdrowia i środowiska	1/0	1/1	2/0	2
9	Opieka medyczna w przedsiębiorstwie	2/0	2/2	2/2	4
10	Zakup i kontrola materiałów, sprzętu roboczego i środków ochrony indywidualnej	2/0	2/0	2/0	2
11	Zakup usług	0/0	3/0	3/0	3
12	Raportowanie, rejestrowanie i badanie wypadków oraz zdarzeń potencjalnie wypadkowych	3/0	5/1	6/0	6
Łącznie		27/0	40/9	44/5	49

Źródło: opracowanie własne na podstawie SCC:2011.

Korzyści wynikające z certyfikacji SCC

Korzyści dla przedsiębiorstw podwykonawczych certyfikowanych według standardu SCC to:

- SCC to międzynarodowy system, stosowany i uznawany w większości krajów Unii Europejskiej, dlatego posiadanie certyfikatu stanowi często warunek konieczny do wzięcia udziału w przetargu lub do podpisania kontraktu;
- firmy podwykonawcze, w których funkcjonuje system SCC, posiadają przewagę na rynku pracy nad podwykonawcami nieposiadającymi certyfikatu w ilości zleczanych prac;

- jednolity system, tzw. lista kontrolna, zastąpiła duże zróżnicowanie metod i systemów dotyczących zasad zarządzania bezpieczeństwem;
- system dostarcza praktycznego wsparcia i norm, ponieważ SCC stosowane jest według formalnych zasad akredytacji, wykonawcy są zapewnieni o uczciwej, bezstronnej ocenie certyfikującej instytucji znajdującej się pod nadzorem Rady ds. Akredytacji: RvA Raad voor Accreditatie w Holandii, Belcert w Belgii, lub TgA w Niemczech;
- procedury certyfikacji SCC są kompatybilne z systemem ISO 9000, ISO 14001 i OHSAS 18001;
- SCC nie jest systemem biurokratycznym i nie wymaga wielu obowiązków administracyjnych, co stanowi dodatkową zaletę;
- synergia między zlecającymi prace wykonawcze a podwykonawcami zwiększa poziom jakości i wydajność organizacji oraz powoduje zmniejszenie czynnika wypadkowości, a także szkód w przedsiębiorstwie i środowisku naturalnym;
- certyfikat SCC jest gwarancją dla organizacji, że pracownicy firmy podwykonawczej są kompetentni i dysponują dobrze wykształconym oraz wykwalifikowanym personelem w zakresie znajomości przepisów BHP i ochrony środowiska;
- w certyfikowanej organizacji pracownicy mogą oczekiwać bezpiecznego miejsca pracy z troską o dobrą higienę;
- pracownik ma obowiązek wykazania swoich kwalifikacji, oczekując od współpracowników równie wysokiego poziomu kwalifikacji i wykształcenia;
- osobisty certyfikat SCC jest wartościowym dokumentem dla posiadacza: stanowi oficjalnie uznane świadectwo, dające zaufanie, że jego posiadacz jest profesjonalnym, bezpiecznie pracującym fachowcem, ma większą wartość na rynku pracy;
- prawdopodobieństwo nieszczęśliwego wypadku przy pracy jest zminimalizowane, co zmniejsza: ilość doznań obrażeń ciała, liczbę zwolnień z pracy na skutek wypadków przy pracy, ilość pracowników niezdolnych do pracy;
- większe bezpieczeństwo pracowników, dzięki odpowiednim działaniom zapobiegawczym podejmowanym na podstawie wiedzy o ryzyku zawodowym, zagrożeniach środowiskowych i wypadkowości;
- kontrolowane ryzyko podwykonawców, dzięki zaangażowaniu pracowników wszystkich szczebli w zarządzanie aspektami BHP i środowiskowymi;
- krótszy czas przestoju maszyn i urządzeń z winy podwykonawcy;
- wzrost bezpieczeństwa prawnego.

System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wg PN-N 18001:2004/OHSAS 18001:2007

W 1999 roku 14 instytucji certyfikacyjnych i normalizacyjnych oraz organizacji reprezentujących różne kraje i międzynarodowe systemy certyfikacji (m.in. BVQI, DNV, LRQA, SFS, SGS) utworzyło konsorcjum – OHSAS Project Groupe pod przewodnictwem BSI (British Standard Institution). Celem konsorcjum było ujednoczenie standardów i stworzenie serii międzynarodowych dokumentów normatywnych OHSAS (Occupation Health and Safety Assesment Scheme) zawierających wymagania i wytyczne do systemowego zarządzania bezpieczeństwem oraz higieną pracy. W wyniku tych działań w kwietniu 1999 roku opracowano pierwszą normę z tej serii – OHSAS 18001 Occupational health and safety management systems – Specification (Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Specyfikacja). Jej nowe wydanie z 2007 roku zostało oficjalnie przyjęte, jako norma brytyjska pod tytułem BS OHSAS 18001 Occupational health and safety management systems – Requirements (Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania). Norma uznawana jest w ponad 80 krajach i stanowi najbardziej rozpoznawalną nomą w Europie dotyczącą systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy⁴.

Widząc zapotrzebowanie na jednolite podejście do systemu zarządzania BHP w skali krajowej, Centralny Instytut Ochrony Pracy (CIOP) wystąpił do Polskiego Komitetu Normalizacyjnego (PKN) z wnioskiem o powołanie Normalizacyjnej Komisji Problemowej (NKP) ds. Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy. W wyniku działalności NKP nr 276, w dniu 15 lipca 1999 roku ustanowiono pierwszą polską normę PN-N-18001 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania*. Obecnie obowiązującym jest wydanie normy z 2004 roku o tym samym tytule. Niniejsza norma jest bardzo popularna na terenie kraju, ale nie tylko wśród polskich organizacji – jest ona wdrażana i certyfikowana pod akredytacją Polskiego Centrum Akredytacji (PCA), również przez organizacje z innych państw, prowadzące swoją działalność na terenie Polski. Zdarza się, że organizacje wprowadzają system zarządzania BHP zarówno w oparciu o PN-N-18001, jak również OHSAS 18001. Ma to miejsce najczęściej w wyniku narzuconych organizacji wymagań przez klientów będących przedstawicielami różnych rynków. Norma jest zbieżna z postanowieniami dokumentu Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO-OSH 2001⁵).

⁴ T. Lis, K. Nowacki, *Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy*, Gliwice 2005, s. 13.

⁵ *Guidelines on occupational safety and health management systems*. ILO-OSH 2001, International Labour Office, Genewa, 2001 (dokument opublikowany w polskiej wersji językowej pod tytułem: *Wytyczne dotyczące systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*, Warszawa, CIOP 2001).

Wdrażanie systemu zarządzania BHP wg PN-N-18001/OHSAS 18001

PN-N-18001 i OHSAS 18001 przedstawiają bardzo zbliżone do siebie wymagania odnośnie systemu zarządzania BHP. Z tego powodu procesy wdrażania systemów, w oparciu o oba standardy, są bardzo podobne, a ewentualne rozbieżności są uwzględniane na poszczególnych etapach projektowania systemu zarządzania i mają odzwierciedlenie w dokumentacji systemów oraz w działaniach z nich wynikających. Podstawowym celem wdrożenia norm jest wspomaganie działań na rzecz poprawy poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy, a zawarte w nich wymagania pomagają organizacjom w ustanowieniu polityki oraz celów, realizacji tych celów, a także w ocenie skuteczności podejmowanych działań⁶. Normy zawierają wymagania dotyczące identyfikacji zagrożeń oraz oceny związanego z nimi ryzyka zawodowego. Nie określono natomiast sposobu realizacji tych działań, gdyż metody identyfikacji zagrożeń i oceny ryzyka zawodowego mogą być zróżnicowane w zależności od rodzaju i wielkości organizacji, stosowanych technologii, wielkości oraz rodzaju zagrożeń itp. Przy podejmowaniu tych działań mogą być wykorzystane wytyczne zawarte w normach PN-N-18002 i OHSAS 18002. Wymagane jest natomiast zobowiązanie w polityce BHP do⁷:

- zapobiegania wypadkom przy pracy, chorobom zawodowym oraz zdarzeniom potencjalnie wypadkowym;
- dążenia do stałej poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy;
- spełniania wymagań przepisów prawnych oraz innych wymagań dotyczących organizacji;
- ciągłego doskonalenia działań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy;
- zapewnienia odpowiednich zasobów i środków do wdrażania polityki BHP;
- podnoszenia kwalifikacji oraz uwzględniania roli pracowników i ich angażowania w działania na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy.

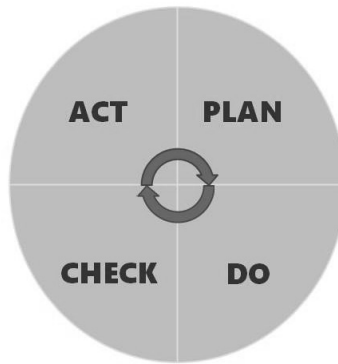
Wdrożenie systemu zarządzania BHP wg PN-N-18001 i OHSAS 18001 ma na celu wspomóc organizację w podejmowaniu systematycznych działań na rzecz poprawy stanu BHP i zapewnieniu bezpiecznych procesów pracy podczas jej wykonywania. Skuteczność tych działań wymaga, aby były prowadzone w ramach uporządkowanego systemu zarządzania BHP w tych organizacjach. Zapis w normach wskazuje, że wysoki poziom bezpieczeństwa pracy można osiągnąć poprzez właściwe zarządzanie, przestrzeganie obowiązujących wymagań prawnych i usystematyzowanie działań w obszarze BHP – poprzez stworzenie stosowanych procedur, instrukcji i spisania określonych za-

⁶ PN-N-18001:2004 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*, PKN, 2004.

⁷ *Ibidem*.

sad, które dotychczas w dużej części funkcjonowały w formie nieudokumentowanej⁸. Wymagania obu standardów mają charakter ogólny i przeznaczone są dla każdej organizacji, niezależnie od rodzaju działalności, wielkości oraz stosowanych technologii i realizowanych procesów pracy.

Analogicznie jak w normach PN-EN ISO 14001 oraz PN-EN ISO 9001, w normach PN-N-18001 i OHSAS 18001 do przedstawienia, a także popularyzowania koncepcji ciągłego doskonalenia oraz jej praktycznego stosowania we wszystkich procesach systemu użyto tzw. cyklu Deminga/PDCA: Plan, Do, Check, Act (czyli: Planuj, Wykonaj, Sprawdź i Działaj). Zastosowany w niniejszych normach model, wykorzystujący cykl Deminga, przedstawiono na rysunku nr 1.



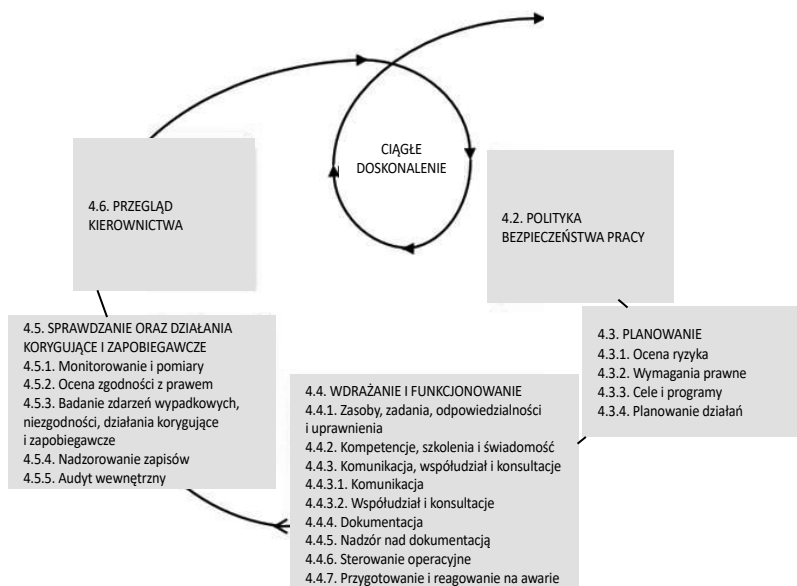
Rys. 1. Idea ciągłego doskonalenia wg cyklu Deminga

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Łunarski, *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa, 2008.

Zgodnie z jego zasadą organizacja powinna wykonać następujące działania:

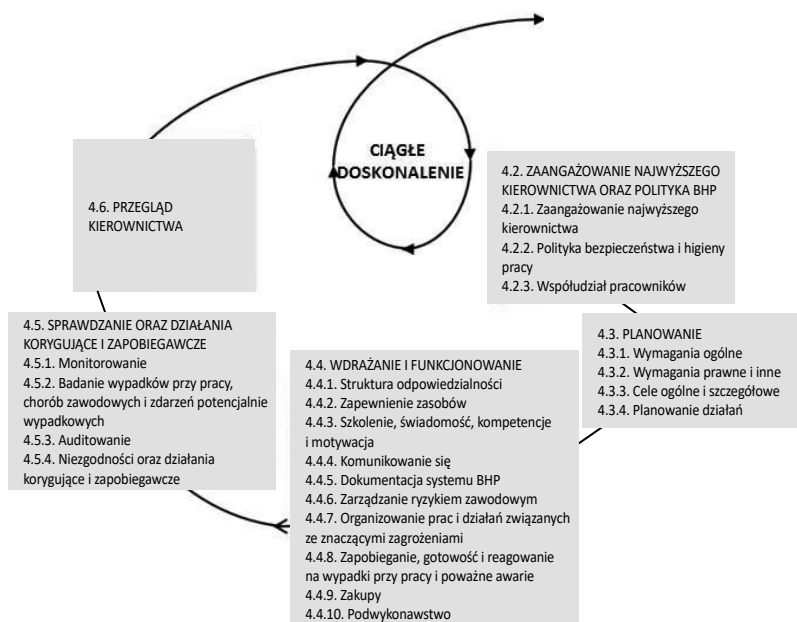
- Planuj: określić cele i zaplanować zmiany ukierunkowane na osiągnięcie wyników w zakresie działań, zgodnie z polityką BHP.
- Wykonaj: wdrożyć działania realizujące wyznaczone cele (przetestować proces po wprowadzonej zmianie).
- Sprawdź: monitorować i dokonywać pomiarów działań oraz wyników BHP w stosunku do polityki, celów ogólnych i szczegółowych w zakresie BHP, wymagań prawnych czy innych oraz przedstawiać osiągnięte wyniki.
- Działaj: podejmować stosowne działania doskonalące w stosunku do działań i funkcjonowania systemu zarządzania BHP.

⁸ *Ibidem.*



Rysunek 2. Model idei ciągłego doskonalenia w normie OHSAS 18001

Źródło: opracowanie własne na podstawie OHSAS 18001:2007 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem pracy i ochroną zdrowia – Wymagania*.



Rysunek 3. Model idei ciągłego doskonalenia wg normy PN-N-18001

Źródło: opracowanie własne na podstawie PN-N-18001:2004 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania*.

Organizacja powinna ustanowić, udokumentować, wdrożyć, utrzymywać i ciągle doskonalić system zarządzania BHP, zgodnie z wymaganiami opisanymi w niniejszych normach oraz określić sposób spełnienia tych wymagań. Należy określić i zadeklarować zgodność z wymaganiami standardu PN-N-18001/OHSAS 18001, a następnie dążyć do uzyskania potwierdzenia zgodności przez certyfikującą organizację zewnętrzną.

Seria polskich norm PN-N-18000 obejmuje:

- PN-N-18001:2004 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania.*
- PN-N-18004:2001 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wytyczne.*

Do grupy norm OHSAS 18000 należą:

- OHSAS 18001:2007 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem pracy i ochroną zdrowia – Wymagania.*
- OHSAS 18002:2008 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem pracy i ochroną zdrowia – Wytyczne do wdrożenia OHSAS 18001:2007.*

Tabela 1. Porównanie struktury wymagań PN-N-18001 i OHSAS 18001

PN-N-18001:2004	OHSAS 18001:2007
4. Wymagania dotyczące systemu zarządzania BHP	4. Wymagania dla systemu zarządzania BHP
4.1 Wymagania ogólne	4.1 Wymagania ogólne
4.2 Zaangażowanie kierownictwa oraz polityka BHP 4.2.1 Zaangażowanie najwyższego kierownictwa 4.2.2 Polityka BHP	4.2 Polityka BHP
4.3 Planowanie	4.3 Planowanie
4.3.1 Wymagania ogólne 4.4.6 Zarządzanie ryzykiem zawodowym	4.3.1 Identyfikacja zagrożeń, ocena ryzyka i określenie środków kontroli
4.3.2 Wymagania prawne i inne	4.3.2 Wymagania prawne i inne
4.3.3 Cele ogólne i szczegółowe 4.3.4 Planowanie działań	4.3.3 Cele i programy
4.4 Wdrażanie i funkcjonowanie	4.4 Wdrażanie i funkcjonowanie
4.4.1 Struktura, odpowiedzialność i uprawnienia 4.4.2 Zapewnienie zasobów	4.4.1 Zasoby, zadania, odpowiedzialności i uprawnienia
4.4.3 Szkolenie, świadomość, kompetencje i motywacja	4.4.2 Kompetencje, szkolenia i świadomość
4.2.3 Współudział pracowników 4.4.4 Komunikowanie się	4.4.3 Komunikacja, współudział i konsultacje 4.4.3.1 Komunikacja 4.4.3.2 Współudział i konsultacje

4.4.5 Dokumentacja systemu zarządzania BHP	4.4.4 Dokumentacja
4.4.5.1 Postanowienia ogólne	
4.4.5.2 Nadzór nad dokumentami	4.4.5 Nadzór nad dokumentacją
4.4.7 Organizowanie prac i działań związanych ze znaczącymi zagrożeniami	4.4.6 Sterowanie operacyjne
4.4.9 Zakupy	
4.4.10 Podwykonawstwo	
4.4.8 Zapobieganie, gotowość i reagowanie na wypadki przy pracy i poważne awarie	4.4.7 Przygotowanie i reagowanie na awarie
4.5. Sprawdzanie oraz działania korygujące i zapobiegawcze	4.5. Sprawdzanie
4.5.1 Monitorowanie	4.5.1 Monitorowanie i pomiary
	4.5.2 Ocena zgodności
4.5.2 Badanie wypadków przy pracy, chorób zawodowych i zdarzeń potencjalnie wypadkowych	4.5.3 Badanie zdarzeń wypadkowych, niezgodności, działania korygujące i zapobiegawcze
4.5.4 Niezgodności oraz działania korygujące i zapobiegawcze	4.5.3.1 Badanie zdarzeń wypadkowych
	4.5.3.2 Niezgodności, działania korygujące i zapobiegawcze
4.5.4 Nadzór nad zapisami	4.5.4 Nadzorowanie zapisów
4.5.5 Auditowanie	4.5.5 Audit wewnętrzny
4.6 Przegląd wykonywany przez kierownictwo	4.6 Przegląd zarządzania
	4.7 Ciągłe doskonalenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie PN-N-18001:2004 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania* oraz OHSAS 18001:2007 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem pracy i ochroną zdrowia – Wymagania*.

W normach nie przewidziano tzw. „wyłączeń wymagań”, zatem wszystkie wymagania od punktu 4.1 do punktu 4.6 (OHSAS 18001) i od 4.1 do 4.7 (PN-N-18001), w powyższym zestawieniu, są obowiązkowe przy wdrożeniu systemu zarządzania BHP.

Wytyczne w zakresie PN-N serii 18000 i OHSAS serii 18000

Zgodnie z zasadą panującą w obszarze standaryzowanych systemów zarządzania, wytyczne stanowią sugestie, zalecenia i podpowiedzi, z których organizacja może, ale nie musi skorzystać podczas dokumentowania i wdrażania oraz utrzymywania i doskonalenia systemu zarządzania BHP⁹.

Wytyczne w zakresie systemu zarządzania BHP wg PN-N 18001 składają się z 3 norm:

⁹ PN-N-18004:2001 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne*, PKN, 2001.

- PN-N-18002:2011 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego*;
- PN-N-18004:2001 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wytyczne*;
- PN-N-18011:2006 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wytyczne auditowania*.

Ponadto norma PN-N-18002 zawiera ogólne wytyczne postępowania przy przeprowadzaniu oceny ryzyka zawodowego na stanowiskach pracy. Zgodnie z wymaganiami prawa, ryzyko zawodowe powinno być analizowane i oceniane przez pracodawcę, wobec czego również organizacje nieposiadające systemu zarządzania BHP wg PN-N-18001 bardzo często korzystają z tej normy, jako metody oceny ryzyka zawodowego.

W normie PN-N-18004 podano wytyczne dotyczące opracowania, wdrożenia, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania BHP. Wytyczne obejmują wyjaśnienia, zalecenia oraz praktyczne wskazówki odnoszące się do poszczególnych elementów systemu, a także wytyczne dotyczące kosztów BHP.

Norma dotycząca auditowania systemu zarządzania BHP (PN-N-18011) powstała na bazie wytycznych dotyczących przeprowadzania auditu, zawartych w normie PN-EN ISO 19011:2012. W normach serii PN-N-18000 podkreśla się znaczenie audytów, jako narzędzia do monitorowania i weryfikowania skutecznego wdrożenia polityki zarządzania BHP organizacji. Audyty są także istotną częścią działań związanych z oceną zgodności, takich jak zewnętrzna certyfikacja.

W przypadku OHSAS 18001 występuje tylko jedna norma z wytycznymi, którą jest OHSAS 18002:2008 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem pracy i ochroną zdrowia – Wytyczne do wdrożenia OHSAS 18001:2007*.

Różnice pomiędzy OHSAS 18001 a PN-N-18001:

- polska norma kładzie nacisk na współudział pracowników w projektowaniu, wdrażaniu, utrzymywaniu i doskonaleniu systemu zarządzania BHP. Natomiast w normie OHSAS 18001 ten współudział jest znacznie mniejszy;
- PN-N-18001 wprowadziła pojęcie zagrożenia znaczącego, którego nie ma w OHSAS 18001;
- ocena ryzyka w PN-N-18001 dotyczy pracowników, natomiast OHSAS 18001 nakazuje objąć oceną ryzyka prace podwykonawców oraz obecność gości, osób trzecich – wszystkich, którzy przebywają pod opieką pracodawcy;
- OHSAS 18001 wymaga od organizacji, aby dokonywała oceny zgodności z wymaganiami prawnymi. Takiego wymagania nie ma w PN-N-18001.

System zarządzania BHP według PN-N-18001 i OHSAS 18001 jest kompatybilny z normami dotyczącymi systemów zarządzania jakością ISO 9001

i zarządzania środowiskowego ISO 14001. Wszystkie wymagania podane w PN-N-18001 i OHSAS 18001 mogą być zastosowane w każdym systemie zarządzania organizacją. Zakres stosowania zależeć będzie od polityki BHP organizacji, charakteru działań oraz warunków działania. System zarządzania BHP, wdrożony wg standardu PN-N-18001 oraz OHSAS 18001, stanowi podstawę do certyfikacji systemu. Certyfikacja na zgodność z PN-N-18001 lub OHSAS 18001 potwierdza, że organizacja działa skutecznie i odpowiedzialnie w zakresie ochrony życia oraz zdrowia pracowników.

Korzyści wynikające z certyfikacji systemu zarządzania BHP wg PN-N 18001:2004/OHSAS 18001:2007

Do korzyści dla organizacji certyfikowanych według PN-N/OHSAS 18001 należy wymienić:

- zmniejszenie liczby wypadków, a w konsekwencji redukcja ilości dni, w których poszkodowani są niezdolni do pracy, poprzez nadzorowanie zdarzeń potencjalnie wypadkowych, właściwą identyfikację zagrożeń i zarządzanie ryzykiem;
- mniejsza liczba pracowników narażonych na czynniki szkodliwe, dzięki identyfikacji zagrożeń i zastosowaniu odpowiednich działań (mniejsza liczba chorób zawodowych);
- jednolita forma procedur, instrukcji i zapisów systemowych;
- poprawienie skuteczności systemu zarządzania poprzez świadomość wyników: analizy zagrożeń, oceny ryzyka zawodowego oraz przez prowadzenie audytów, przeglądów, analizowanie przyczyn wypadków i podejmowanie odpowiednich działań;
- zwiększenie odpowiedzialności pracowników – potencjalne ograniczenie roszczeń;
- zmniejszenie wydatków na wysokość składki ubezpieczenia wypadkowego i potencjalnych odszkodowań;
- wykazanie zgodności z prawem i przepisami organom administracji publicznej, instytucjom nadzoru nad warunkami pracy itp.;
- zwiększenie wiarygodności organizacji dzięki certyfikowanemu systemowi, zwiększony dostęp do nowych klientów i partnerów biznesowych;
- budowa wizerunku przedsiębiorstwa jako Odpowiedzialnego Społecznie (CSR – *Corporate Social Responsibility*);
- zwiększenie poziomu kultury bezpieczeństwa w organizacji;
- szybkie i skuteczne wykrywanie oraz usuwanie potencjalnych zagrożeń czy wszelkich niezgodności poprzez zapobieganie, a nie korygowanie.

Podsumowanie

Wdrożenie systemów zarządzania BHP w organizacjach niesie za sobą wiele korzyści, które pozytywnie wpływają na bezpieczeństwo pracy w przedsiębiorstwach. Zarówno wprowadzenie systemu SCC, jak i PN-N-18001 oraz OHSAS 18001, wnosi zmiany istotne dla społeczeństwa i samej organizacji.

W pracy przedstawiono dwa systemy zarządzania różniące się od siebie. Pierwszym z nich jest SCC – standard oceny i certyfikacji w odniesieniu do podwykonawców, który realizowany jest poprzez szkolenia oraz certyfikację. Drugim jest system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wg PN-N 18001:2004/OHSAS 18001:2007.

Pierwszy z nich – SCC – charakteryzuje się utworzeniem tzw. listy kontrolnej, a system certyfikacji odbywa się na zasadach akredytacji, co zapewnia bezstronną ocenę certyfikowanej jednostki. Jest to również system mało wymagający pod względem biurokratycznym. Certyfikat ten jest symbolem kompetencji oraz doskonałych kwalifikacji personelu w zakresie przepisów BHP oraz ochrony środowiska.

Posiadanie certyfikowanego systemu zarządzania BHP wg PN-N 18001:2004/OHSAS 18001:2007 pozwala natomiast na dokładne nadzorowanie zdarzeń potencjalnie wypadkowych, dokładną identyfikację zagrożeń oraz zarządzanie ryzykiem, a także poprawianie skuteczności tego systemu poprzez rozbudowaną analizę zagrożeń, co wpływa na szybkie działanie w wypadku znalezienia nieprawidłowości. Firma posiadająca system zarządzania BHP wg PN-N 18001:2004/OHSAS 18001:2007 buduje wizerunek „Przedsiębiorstwa Społecznie Odpowiedzialnego” poprzez zwiększanie kultury bezpieczeństwa pracowników.

Do najważniejszych, wspólnych dla obu systemów, korzyści wynikających z wdrożenia systemu zarządzania BHP, należy zaliczyć przede wszystkim możliwość uporządkowania stanu formalnoprawnego organizacji, a także łatwiejsze spełnienie wymagań bezpieczeństwa pracy. Systemy zarządzania pomagają również w szybkim wykrywaniu i usuwaniu potencjalnych niezgodności. Korzyścią wynikającą z wprowadzenia tego systemu jest również podniesienie kultury bezpieczeństwa załogi w odniesieniu do istotny BHP, poprzez zmniejszenie liczby wypadków przy pracy, informowanie pracowników narażonych na czynniki szkodliwe o ich możliwych skutkach ubocznych oraz sposobach im zapobiegania, np. przez używanie środków ochrony indywidualnej. Zarządzanie systemami BHP to również monitorowanie pracowników uległych chorobom zawodowym i próby zminimalizowania ich ilości poprzez zmniejszenie poziomu ryzyka zawodowego na stanowiskach pracy. Stosowanie systemów zarządzania to również podnoszenie wiarygodności, a także budowa

wizerunku organizacji, jako przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie. Przez wprowadzenie systemów zarządzania przedsiębiorstwo potwierdza wagę bezpieczeństwa i higieny pracy w działaniach zakładu, dąży do spełnienia oczekiwań klientów oraz polepszenia wzajemnych stosunków z organami nadzoru nad warunkami pracy.

Piotr Feczko

dr, Wydział Prawa, Administracji i Stosunków Międzynarodowych,
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Powiat a wspieranie innowacyjności przez samorząd terytorialny w Polsce

Streszczenie

Przedmiotem opracowania jest kwestia możliwości wspierania innowacyjności przez powiat. Autor koncentruje się na trzech głównych zagadnieniach. Początkowo odnosi się do potrzeby wspierania innowacyjności przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce. Kolejno autor omawia aspekty instytucjonalne powiatu, jako jednego z podmiotów polityki innowacyjnej. Trzecią część tekstu stanowi przedstawienie przykładów prowadzenia wspomnianej polityki przez powiaty. Autor opowiada się za aktywnym prowadzeniem administrowania publicznego w zakresie polityki innowacyjnej przez powiat – w możliwie największym zakresie dozwolonym przez prawo.

Słowa kluczowe: innowacyjność, samorząd terytorialny, polityka innowacyjna, powiat, administracja publiczna

The County and Supporting Innovativeness by the Self-Government in Poland Abstract

The text is about possibilities of supporting innovativeness by county in Poland. The author concentrates on three main issues. Firstly, he describes the necessity of supporting innovativeness by the Self-Government in Poland. Secondly, the author speaks about the institutional aspects of the county. The third part of the text contains presentations of the examples of a proinnovative policy by counties. The author concludes that active conducting an innovative policy by these self-governmental units is as necessary as possible within the law.

Key words: innovativeness, self-government, innovative policy, county, public administration

Wprowadzenie

Przedmiotem opracowania jest kwestia możliwości wspierania innowacyjności przez powiat. Autor w swojej pracy koncentruje się na trzech głównych zagadnieniach: odnosi się do potrzeby wspierania innowacyjności przez jed-

nostki samorządu terytorialnego w Polsce; omawia aspekty instytucjonalne powiatu jako jednego z podmiotów polityki innowacyjnej¹; jak również przedstawia przykłady prowadzenia wspomnianej polityki przez powiaty.

Autor opowiada się za aktywnym prowadzeniem administrowania publicznego w zakresie polityki innowacyjnej². Wskazuje na dopuszczone prawem możliwości takiego działania przez administrację powiatu. Odnosi się także do zagadnienia prowadzenia polityki proinnowacyjnej przez związek metropolitalny, a także przez związki i stowarzyszenia z udziałem powiatów.

Opracowanie dotyczy obszaru nauk społecznych, a w szczególności dziedzin: nauk prawnych (nauki o administracji, prawo administracyjne) oraz ekonomicznych (ekonomia, nauki o zarządzaniu)³. Autor uważa, że badanie i przedstawianie problematyki polityki innowacyjnej władz publicznych wymaga interdyscyplinarnego podejścia⁴, które może nie gorzej służyć nauce, aniżeli badanie problematyki wyłącznie w obrębie tylko jednej z dyscyplin nauki.

Potrzeba wspierania innowacyjności przez polski samorząd terytorialny

Tematyka innowacyjności jest przedmiotem zainteresowania wielu dziedzin nauki i życia społecznego. Przykładowo Jan Paweł II w 1991 r. w encyklice *Centesimus Annus* pisał: „istnieje jednak inna forma własności, która szczególnie w naszych czasach nabiera znaczenia nie mniejszego niż własność ziemi: jest to własność wiedzy, techniki i umiejętności. Bogactwo krajów uprzemysłowionych polega o wiele bardziej na tym typie własności, aniżeli na zasobach naturalnych... Niegdyś decydującym czynnikiem produkcji była ziemia, a póź-

¹ Pojęcie polityki innowacyjnej można rozumieć, jako: „aktywność władz publicznych i innych podmiotów (szkół wyższych, jednostek o charakterze naukowym i badawczo-rozwojowym) ukierunkowaną na tworzenie, za pomocą określonych metod i środków, warunków wzrostu konkurencyjności firm i poprawy jakości życia mieszkańców przez powstawanie i transfer innowacji, przy uwzględnieniu działań koordynacyjnych i regulacyjnych...”; Ł. Mamica [w:] *Polityka innowacyjna*, red. T. Geodecki, Ł. Mamica, Warszawa 2014, s. 10.

² Por.: P. Feczko [w:] *Polityka innowacyjna...*, *op. cit.*, s. 144–156.

³ Por.: Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 roku w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (Dz.U. z 2011r., Nr 179, poz. 1065).

⁴ Por. wywody autorów zajmujących analogiczne stanowiska: S. Thiel (S. Thiel, *Research Methods in Public Administration and Public Management*, London 2014, s. 1 i n.), J. Starościana (J. Starościana, *Administracja. Zagadnienia teorii i praktyki*, Warszawa 1974, s. 269–304) oraz F. Longchamps'a de Berrier (F. Longchamps de Berrier, *Założenia nauki administracji*, Wrocław 1991, s. 213).

niej kapitał, rozumiany jako wyposażenie w maszyny i dobra służące jako narzędzie, dziś zaś czynnikiem decydującym w coraz większym stopniu jest sam człowiek, to jest jego zdolności... W ten sposób staje się coraz bardziej oczywista i determinująca rola zdyscyplinowanej i kreatywnej pracy ludzkiej oraz – jako część istotna tej pracy – rola zdolności do inicjatywy...”⁵

Współczesna nauka ekonomii uważa, że braki w zakresie własnej, narodowej, rozwiniętej (i rozwijającej się) strefy innowacyjności skazują gospodarkę krajową (przykładowo – polską) na peryferyjne usytuowanie, zastój i znikomą zdolność ochronną względem kryzysów z zewnątrz (w tym możliwych: globalnym, bądź kontynentalnym – np. związanym z tzw. *Brexit'em*⁶). „Rozwój” takiej gospodarki będzie zasadniczo imitacją zewnętrznych przeszłych rozwiązań (już często przestarzałych podczas ich wdrażania w tzw. kraju imitującym). Najczęściej będzie on miał charakter służebny względem kapitałów zewnętrznych (pochodzących zasadniczo z krajów wysoko rozwiniętych – także względem sfery innowacyjności i przede wszystkim ich potrzeb, a nie kraju tzw. imitującego: gospodarki, ludności czy władz publicznych)⁷. W literaturze nauk ekonomicznych można odnaleźć wiele opracowań badawczych potwierdzających znaczenie innowacyjności, jako szczególnie istotnego czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego⁸.

Poruszana tematyka jest uznawana za ważną w całym globalizującym się świecie. Przykładowo jednym z strategicznych celów gospodarki chińskiej jest zmiana z nieoptymalnej sytuacji „made in China” do ustalonej jako – długookresowo – docelowej sytuacji (pozytywnej) *created in China*⁹. Podobne głosy płyną z badań nad gospodarką Japonii (zalecają one poprawę konkurencyjności

⁵ Jan Paweł II, *Encyklika „Centesimus Annus” z dnia 1 maja 1991 r.*, pkt 31 i 32 („Acta Apostolicae Sedis” 1991, Vol. 83, s. 793–865; polska wersja językowa por.: https://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/pl/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html [dostęp: 21.07.2016].

⁶ Por.: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-06-30/soros-says-brexit-has-unleashed-a-financial-markets-crisis> [dostęp: 21.07.2016] oraz <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21701755-brexit-vote-has-sideswiped-italy-s-banks-and-testing-europes-new-rules> [dostęp: 21.07.2016].

⁷ Por.: H. Adamkiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, TNOiK, Toruń 2010, s. 56–95; P. Feczko, *Wybrane instytucje polskiej administracji rządowej wobec polityki innowacyjnej*, „Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe” 2013, nr 1, s. 15–24 oraz J. Stiglitz, *FreeFall. Jazda bez trzymanki: Ameryka, wolne rynki i tonięcie gospodarki światowej*, Warszawa 2013, s. 313 i n.

⁸ Np.: A. Dacikova [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, red. D. Fatuła, Kraków 2016, s. 149–161, bądź Z. Makiela oraz J. Ziarko [w:] *Innowacje w procesie zarządzania regionem*, red. Z. Makiela, Kraków 2014, s. 15–66.

⁹ L. Wuwei, *How creativity is changing China*, Bloomsbury Academic, New York 2011, s. XV i n. Por.: R. Li-Hua, *Competitiveness of Chinese Firms*, West meets East, Palgrave Macmillan, New York, 2014, s. 49 i n.

gospodarki japońskiej poprzez wcielenie w życie jej wizji jako „kooperatywnego centrum innowacji”¹⁰.

Innowacyjność polskiej gospodarki narodowej nie można uznać za zadowalającą w świetle badań i opracowań (zarówno międzynarodowych, jak i krajowych). Przykładowo według najnowszego raportu Komisji Europejskiej *European Innovation Scoreboard 2016* (z Polska zajmuje XXIII pozycję wśród badanych 28 państw (po Słowacji, a przed Litwą)¹¹.

Jak wynika z opublikowanego 3 czerwca 2016 roku raportu Banku Światowego *Toward an Innovative Poland: The Entrepreneurial Discovery Process and Business Needs Analysis* – Polska powinna działać na rzecz utrzymania swojego relatywnie wysokiego wzrostu gospodarczego przede wszystkim podnosząc innowacyjność życia społeczno-gospodarczego (w szczególności poprzez wykorzystanie koncepcji inteligentnych specjalizacji). Tekst raportu zawiera sformułowanie „żadne państwo na świecie (z wyjątkiem krajów naftowych) nie zbudowało bogactwa bez innowacji”. Autorzy raportu uznają istotną rolę instytucji otoczenia biznesu i prowadzących politykę innowacyjną (do których także zaliczają samorząd terytorialny). Zalecają także, aby „administracja publiczna była jako przykład dla innych: bardziej innowacyjna, o niskiej awersji do ryzyka, bardziej zaawansowana technologicznie”¹².

W końcu 2015 roku Wiesław Nowiński (światowej sławy twórca komputerowych atlasów mózgu w singapurskiej Agencji ds. Nauki, Technologii i Badań)¹³ udzielił wywiadu Polskiej Agencji Prasowej, w którym wypowiedział się następująco: „obejrzałem całą transformację Singapuru z kraju, który był w trzecim świecie i doszedł do pozycji jednego z najbardziej innowacyjnych krajów. To doświadczenie też bardzo mi się przydaje w proponowaniu wizji dla polskiej innowacyjności... W ostatnim 25-leciu w Polsce zrobiliśmy transformację polityczną, gospodarczą, ale nie zrobiliśmy transformacji innowacyjnej. To musimy zrobić...”¹⁴

Autor stoi na stanowisku, że „niewidzialna ręka rynku” jest niedostateczna względem podnoszenia poziomu innowacyjności gospodarki i konieczne jest tu prowadzenie polityki ekonomicznej poprzez władze publiczne (szczególnie

¹⁰ M. Porter, H. Takeuchi, M. Sakakibara, *Can Japan compete?*, Macmillan, London 2000, s. 188. Por. także: I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford 1995, s. 56 i n.

¹¹ European Commission, *European Innovation Scoreboard 2016*, Brussels 2016, s. 6 i 67.

¹² World Bank Group, *Toward an Innovative Poland: The Entrepreneurial Discovery Process and Business Needs Analysis*, Washington 2016, s. 102–118.

¹³ Witryna internetowa W. Nowińskiego: <http://www.wieslawnowinski.com> [dostęp: 21.07.2016].

¹⁴ <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,407228,prof-nowinski-wracam-aby-budowac-polske-innowacyjna.html> [dostęp: 21.07.2016].

w takich gospodarkach narodowych jak polska, które trudno określić mianem zasobnych w kapitał). Przykładowa koncepcja *Entrepreneurial State* M. Mazzucato zakłada rolę władz publicznych stosujących szeroki wachlarz instrumentów na rzecz rozwoju (opierającego się na innowacyjności)¹⁵. Z. Niewiadomski pisze, iż współcześnie oczekuje się od samorządu terytorialnego wpływu na całokształt warunków życia lokalnej społeczności. Natomiast z bezpośredniego zaspokajania potrzeb społecznych samorząd terytorialny przeszedł na aktywną politykę inspirowania oraz sterowania całokształtem rozwoju gospodarczego¹⁶. Z kolei A. Jewtuchowicz podziela wywody nauki francuskiej z grupy GREMI¹⁷ (m.in. P. Aydalotl, D. Maillat) mówiące, że źródłem innowacji nie jest przedsiębiorstwo, a jego środowisko, w którego skład wchodzi też miejscowe władze publiczne¹⁸. M. Czupich podkreśla, że „koncepcja środowiska innowacyjnego opiera się na wspólnym działaniu wielu podmiotów zaangażowanych w tworzenie innowacji”. Wskazany autor twierdzi, iż władze publiczne właściwe dla danego terenu powinny wspierać tworzenie sieci innowacyjnych, wytwarzać korzystny klimat dla innowacji, uwzględniać innowacyjność w strategii rozwoju, stosować innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu publicznym swoim terytorium¹⁹. Podobnie wypowiada się o terytorializacji procesów rozwoju A. Nowakowska²⁰.

W polskim systemie administracji publicznej jednostki samorządu terytorialnego są przede wszystkim odpowiedzialne za rozwój terytorialny. Dlatego też powiat, jako jednostka samorządu terytorialnego, realizująca ponadlokalne zadania publiczne, powinna być jednym z wielu potencjalnych podmiotów polityki innowacyjnej (w zakresie dozwolonym prawem). Doświadczenia innych państw (np. Finlandii) podkreślają duże znaczenie samorządów lokalnych w proinnowacyjnej polityce rozwoju²¹.

¹⁵ M. Mazzucato, *Entrepreneurial State*, London 2014, s. 29 i n.

¹⁶ Z. Niewiadomski [w:] *System prawa administracyjnego*, t. VI: *Podmioty administrujące*, red. R. Hauser et al., Warszawa 2011, s. 144–155.

¹⁷ <http://www.unine.ch/irer/Gremi> [dostęp: 21.07.2016].

¹⁸ A. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Łódź 2013, s. 148–149.

¹⁹ M. Czupich [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność w procesie rozwoju regionów Europy Środkowo-Wschodniej*, red. W. Kosiedowski, Toruń 2013, s. 84–90. Sieciowość (*Networking*) we współczesnym zarządzaniu publicznym zajmuje poczesne miejsce i jest – w szczególności związana z doktryną dzisiejszego *Public Governance* (por.: J. Hausner [w:] *Współzarządzanie publiczne*, red. S. Mazur, Warszawa 2015, s. 17 i n.).

²⁰ A. Nowakowska [w:] *Nowoczesne metody i narzędzia zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, red. A. Nowakowska, Łódź 2015, s. 11 i n.

²¹ Por.: T. Grosse, *Innowacyjna gospodarka na peryferiach*, Warszawa 2007, s. 81–97.

Powiat jako jednostka mogąca prowadzić politykę innowacyjną

Powołanie „pośredniej” jednostki samorządu terytorialnego twórcy ustawy o samorządzie powiatowym²² (dalej u.s.p.) uzasadniali „zgodnie z zasadą pomocniczości, samorząd terytorialny powinien posiadać również inne – poza gminą, zachowującą znaczenie podstawowe – jednostki ponadlokalne pozwalające na sprawną realizację zadań publicznych... Powiaty mają ogniskować życie publiczne w zakresie, który przekracza możliwości gminy”²³.

Powiaty (lub ich funkcjonalne odpowiedniki) występują także w innych państwach – przykładowo w Niemczech i Francji²⁴. Zważyć należy na to, że istnieje wiele krajowych systemów administracji publicznej bez powiatu, a i w Polsce nieraz można napotkać merytoryczne głosy o zbędności powiatu (np. W. Kieżun²⁵). Jednakże dzisiejszy katalog zadań administracji publicznej (i oczekiwań społecznych bądź profesjonalnych interesariuszy względem władz publicznych) ma charakter trwale się rozszerzający. Dlatego nie jest łatwo przeprowadzać pozornie proste redukcje części trwale funkcjonującego już aparatu publicznego, właściwego dla istotnych zadań publicznych, a raczej zaleca się wdrażanie postulatów *New Public Management*, bądź dzisiejszego *Public Governance*²⁶.

Powiat – zgodnie z art. 163 Konstytucji RP²⁷ – jest lokalną wspólnotą samorządową (tworzoną przez jej mieszkańców) oraz odpowiednie terytorium (art. 1 u.s.p.). O ustroju powiatu stanowi jego statut (art. 2 u.s.p.). Rada Ministrów w rozporządzeniu ustala granice poszczególnych powiatów (poprzez wskazanie gmin wchodzących w skład pojedynczych powiatów oraz siedzib ich władz) (art. 3 u.s.p.)²⁸. Powiat realizuje zadania publiczne wskazane w art. 4 u.s.p. (w szczególności dotyczące m.in.: edukacji, transportu, gospodarki nieruchomościami oraz gospodarki wodnej, utrzymania obiektów użyteczności

²² Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 1998 r., Nr 98, poz. 578 z późn. zm.).

²³ Lex Omega [dostęp: 21.07.2016].

²⁴ Por.: D. Wójtowicz [w:] *Samorząd terytorialny państw europejskich*, red. S. Wróbel, Katowice 2012, s. 67–82 oraz B. Głogowska [w:] *Samorząd terytorialny państw..., op. cit.*, s. 176–186.

²⁵ <http://samorzad.pap.pl/depesze/redakcyjne.ustroj/151795/Za-duzo-szczebli--Witold-Kiezun-za-likwidacja-powiatow-i-redukcja-etatow> [dostęp: 21.07.2016].

²⁶ Por.: *Sprawne Państwo. Reformy samorządu lokalnego w wybranych krajach*, red. S. Mazur, Kraków 2015, s. 13–25.

²⁷ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 (Dz.U. z 1997 r., Nr 78, poz. 483 z późn. zm.). Por. przykładowo komentarz J. Bocia w: *Konstytucje RP oraz komentarz do Konstytucji RP z 1997 r.*, red. J. Boć, Wrocław 1998, s. 255–272.

²⁸ Por. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 sierpnia 1998 r. w sprawie utworzenia powiatów (Dz.U. z 1998 r., Nr 103, poz. 652).

publicznej, promocji powiatu, przeciwdziałania bezrobociu i aktywizacji lokalnego rynku pracy)²⁹. Ponadto na podstawie porozumień może wykonywać zadania publiczne właściwe innym jednostkom samorządu terytorialnego oraz administracji rządowej (art.5 u.s.p.). Ustawowe organy powiatu stanowią zarząd powiatu (organ wykonawczy) oraz rada powiatu (organ stanowiący i kontrolny) (art. 9 i 26 u.s.p.)³⁰.

Powiat działa w dwóch sferach: *imperium* oraz *dominium*. Sfera *imperium* dotyczy władztwa publicznego, a sfera *dominium* to sfera majątkowa (gdzie podmioty prawa występują na zasadzie równości i braku podporządkowania)³¹. Dlatego dla wspierania innowacyjności ze strony powiatu mają znaczenie nie tylko jego kompetencje publicznoprawne, wskazane przede wszystkim w art. 4 u.s.p. (oraz w innych ustawach³²), ale także jego możliwe, dozwolone prawem działania ze sfery *dominium*³³.

Należy tu podkreślić, że powiat ma osobowość prawną, a jego samodzielność podlega ochronie sądowej (art. 2 u.s.p.) Można wskazać wymienione w u.s.p. możliwości: prowadzenia polityki podatkowej, gospodarowania mieniem powiatu, tworzenia i przystępowania do związków, stowarzyszeń,

²⁹ Co do ustawowych zadań publicznych j.s.t. dotyczących bezpośrednio oraz pośrednio polityki innowacyjnej –por. w szczególności ustawowe zadania województwa samorządowego (np. podnoszenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki, bądź popieranie postępu technologicznego oraz innowacji) – art. 11 i 14 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 1998 r., Nr 91, poz. 576 z późn. zm.). Por. także: I. Skrzydło-Niżnik, *Model ustroju samorządu terytorialnego w Polsce na tle zagadnień ustrojowego prawa administracyjnego*, Kraków 2007, s. 441 i n. oraz A. Wierzbiца [w:] *Administracja publiczna. Ustrój administracji samorządowej. Komentarz*, red. B. Szmulik, K. Miaskowska-Daszkiewicz, Warszawa 2012, s. 293–381.

³⁰ Natomiast starosta (którego u.s.p. określa jako przewodniczącego zarządu powiatu oraz kierownika starostwa powiatowego) jest wedle orzecznictwa sądów oraz doktryny prawa administracyjnego – także niewątpliwie organem administracji wykonującym zadania publiczne w świetle obowiązującego prawa. Por. wyrok WSA w Warszawie z dnia 29 czerwca 2007 r., sygn. IV SA/Wa 714/07 (CBOSA) oraz Ł. Pośpiech [w:] *Przewodnik po prawie administracyjnym*, red. W. Jakimowicz, Warszawa 2013, s. 278–279. Można formułować postulat, iż ustawodawca powinien przeformułować zapisy u.s.p. w tym zakresie.

³¹ Por. postanowienie WSA w Lublinie z dnia 13 lipca 2016 r., sygn. II SAB/Lu 111/16 (CBO-SA) oraz K. Pachnik, *Węzłowe zagadnienia ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach. Seria. Administracja i Zarządzanie” 2012/95, s. 437.

³² W szczególności – w kontekście polityki innowacyjnej – należy tu wspomnieć o ustawie z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2006 r., Nr 227, poz. 1658), której m.in. art. 3 i 9 dotyczą lokalnej polityki rozwoju prowadzonej przez powiat (np. strategii rozwoju powiatu).

³³ Por. wywód J. Izdebskiego nt. misji administracyjnej w: J. Izdebski, *Koncepcja misji administracji publicznej w nauce prawa administracyjnego*, Lublin 2012, s. 75 i n.

fundacji, spółdzielni, spółek (art. 12 i 32 u.s.p.). Należy zważyć na to, że powiat nie może prowadzić działalności gospodarczej wykraczającej poza zadania o charakterze użyteczności publicznej (art. 6 u.s.p.). Nierzadko występujące restrykcyjne rozumienie sfery użyteczności publicznej ogranicza działalność gospodarczą powiatu tylko do niezarobkowej gospodarki komunalnej³⁴, co zdaniem autora nadmiernie ogranicza samodzielność powiatu (w szczególności inne j.s.t. mają większe możliwości prowadzenia działalności gospodarczej).

Godnym uwagi postulatem jest ujmowanie polityki innowacyjnej w strategiach rozwoju powiatów, a także – ze względu na wagę zagadnienia – w ich statutach. M. Szewczak postuluje wprowadzenie ustawowego obowiązku sporządzania strategii powiatu³⁵. Przykładem uwzględniania materii proinnowacyjnej w strategii rozwoju powiatu jest „Strategia rozwoju powiatu dębickiego na lata 2015–2025”³⁶.

Podobnie należy zwrócić uwagę na możliwości prowadzenia działań na rzecz podnoszenia innowacyjności życia społeczno-gospodarczego przez związki (związki powiatów oraz związki powiatowo-gminne, które mogą być zakładane w celu wspólnego wykonywania zadań publicznych) i stowarzyszenia z udziałem powiatów³⁷. Jako pozytywny przykład działalności takiego związku można wskazać projekt „Spichlerz Górnego Śląska: edukacja, innowacja i rozwój” (Śląski Związek Gmin i Powiatów)³⁸. W aktualnych doktrynach zarządzania publicznego tworzenie i funkcjonowanie takich struktur jest wyrazem wdrażania postulatów *Multi-Level Governance*³⁹. Natomiast co do potencjalnego prowadzenia polityki proinnowacyjnej przez związek metropolitalny – autor zauważa, iż aktualnie administracja rządowa nie wydaje niezbędnego rozporządzenia wykonawczego do właściwej ustawy⁴⁰ (a informuje o projekcie nowej ustawy dotyczącej tego zakresu)⁴¹.

³⁴ Por.: J. Jagoda [w:] *Ustawa o samorządzie powiatowym. Komentarz*, red. Z. Dolnicki, Warszawa 2007, s. 76–79.

³⁵ M. Szewczak, *Administrowanie rozwojem regionalnym w systemie prawa administracyjnego*, Lublin 2013, s. 255. Por. <http://www.portalsamorzadowy.pl/prawo-i-finance/strategie-rozwoju-powinny-byc-obowiazkowe-dla-gmin-i-powiatow,56378.html> [dostęp: 21.07.2016].

³⁶ http://www.powiatdebicki.pl/images/Dokumenty/DOK/84_strategia.pdf [dostęp: 21.07.2016].

³⁷ Por.: K. Koc, *Powiat. Przestrzeń władzy publicznej*, Toruń 2013, s. 167–173.

³⁸ <https://silesia.org.pl/index.php?id=5&lan=pl> [dostęp: 21.07.2016].

³⁹ Por.: M. Bevir, *Key Concepts in Governance*, London 2014, s. 137–137.

⁴⁰ Por. art. 1 i nast. ustawy z dnia 9 października 2015 r. o związkach metropolitalnych (Dz.U. z 2015 r., poz. 1890) która weszła w życie z dniem 1 stycznia 2016 r.

⁴¹ <http://www.gzm.org.pl/project/aktualnosci,867,dalsze-prace-nad-ustawa-metropolitalna.htm> [dostęp: 21.07.2016].

Przykłady działalności proinnowacyjnej administracji powiatowej

W trzeciej części tekstu autor podaje kilka przykładów działalności proinnowacyjnej ze strony administracji powiatowej. Pragnie nadmienić, że są to jedynie wybrane, pojedyncze przykłady, które wskazuje jako ilustracje typowych działań powiatów na rzecz wspierania innowacyjności gospodarki. Jednocześnie pragnie nadmienić, że powiaty mają większe możliwości proinnowacyjnej aktywności, na którą zezwala im obowiązujące prawo.

Komisja Innowacji i Wykorzystania Funduszy Unijnych Rady Miasta Krakowa⁴² ma w swej właściwości m.in.: politykę gospodarczą miasta w zakresie innowacji i rozwoju technologicznego, współpracę z parkami technologicznymi, centrami transferu technologii, inkubatorami technologicznymi akademickimi, instytucjami okołobiznesowymi i wspierającymi rozwój oraz innowacyjność, a także współpracę z organizacjami pozarządowymi i szkołami na rzecz kreatywnego miasta i edukacji obywatelskiej w zakresie innowacyjności, itd.⁴³

Powiatowy Punkt Kontaktowy Regionalnego Systemu Wspierania Innowacji w Kętrzynie został utworzony na mocy porozumienia o współpracy między Warmińsko-Mazurską Agencją Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie a Starostwem Powiatowym w Kętrzynie. W punkcie zatrudniony jest konsultant, którego zadaniem jest bezpłatna pomoc o charakterze informacyjno-doradczym dla przedsiębiorców danego powiatu⁴⁴.

Dnia 31 marca 2015 r. w skansenie górniczym Kopalnia Węgla Kamiennego „Guido” w Zabrzcu miała miejsce I Gala Ogólnopolskiego Konkursu Menadżera Innowacji. Współorganizatorem I Nagrody im. Kazimierza Wielkiego był Przewodniczący Rady Powiatu Będzińskiego. Wspomniana nagroda jest przyznawana za inspirowanie innowacji oraz idei *clustering’u* w Europie i na świecie⁴⁵.

Powiat Dzierżoniowski, przy współpracy z wszystkimi gminami z terenu powiatu, kończy realizację projektu „Innowacyjne e-usługi świadczone za pomocą Zintegrowanego Systemu Informatycznego Powiatu Dzierżoniowskiego”. Celem partnerskiego projektu był rozwój elektronicznych usług dla mieszkańców powiatu. Między innymi powstał system informacji przestrzennej powiatu, dzięki któremu mieszkańcy i przedsiębiorcy zyskają bezpośredni

⁴² Rada Miasta Krakowa jest – zgodnie z art. 91 i 92 u.s.p. – także radą miasta na prawach powiatu.

⁴³ http://bip.krakow.pl/?dok_id=65244&sub=comisja_przedmiot&query=id%3D1162 [dostęp: 21.07.2016].

⁴⁴ <http://www.gminaketrzyn.pl/files/pliki/Regionalny%20System%20Wspierania%20Innowacji.pdf> [dostęp: 21.07.2016].

⁴⁵ <http://www.powiat.bedzin.pl/aktualnosci/2381-i-gala-menadzera-innowacji-2015-w-kopalni-guido-w-zabrzcu> [dostęp: 21.07.2016].

dostęp do dużej ilości różnorodnych danych przedstawionych w postaci mapy cyfrowej⁴⁶.

Gospodarka Powiatu Świebodzińskiego jest promowana poprzez prezentację najbardziej innowacyjnych podmiotów gospodarczych powiatu: Wexpol Sp. z o.o. (przyjmowanie odpadów komunalnych i poprodukcyjnych w celu wysortowania surowców wtórnych), AMP Sp. z o.o. (produkcja urządzeń do obróbki cieplnej i powierzchniowej metali), LZT Elterma S.A. (producent urządzeń do obróbki cieplnej metali w atmosferach regulowanych), Zakład Elektrotechniki Motoryzacyjnej Józef Szymański (główna działalność firmy skupia się na produkcji wiązek przewodów, podzespołów elektronicznych oraz okien autobusowych), itd.⁴⁷

Powiat Dębicki w marcu 2016 r. przeprowadził konkurs na hasło promocyjne powiatu. Zwycięski okazał się krótki, czterowyrzowy zwrot – „Kotlina Innowacji, Pogórze Możliwości”⁴⁸.

Podsumowanie

Autor opowiada się za aktywnym prowadzeniem administrowania publicznego w zakresie polityki innowacyjnej – także przez powiaty. Wskazuje na dopuszczone prawem możliwości takiego działania przez administrację powiatu. Uważa przy tym, że aktualnie powiaty wykorzystują je w zbyt wąskim zakresie. Autor postuluje wykorzystanie przez administrację powiatów wszystkich możliwości z zakresu zarówno *imperium*, jak i *dominium* na rzecz aktywnego prowadzenia polityki proinnowacyjnej.

Władze powiatów powinny być świadome, że są jednym z istotnych podmiotów systemu wspierania innowacji w Polsce, a nie tylko pośrednikiem w przekazywaniu informacji dotyczących programów rozwojowych ze środków UE, bądź dostarczycielem niektórych informacji innym ośrodkom właściwym do prowadzenia polityki innowacyjnej. Tymczasem nierzadko takiej świadomości brakuje. Autor uważa, że nie przynosi to korzyści mieszkańcom samorządowych wspólnot powiatowych. Twierdzi, że tylko w razie realnych, efektywnych starań wszystkich odpowiedzialnych za politykę innowacyjną, może ona przynieść efekt, aby polska gospodarka narodowa uniknęła pułapki średniego rozwoju, gdyż jej dotychczasowe podstawy wzrostu ulegają wyczerpaniu.

⁴⁶ <http://www.pow.dzierzoniow.pl/innowacyjne-e-uslugi-na-finiszu.html> [dostęp: 21.07.2016].

⁴⁷ <http://innowacje.lubuskie.pl/powiat-swiebodzinski.html> [dostęp: 21.07.2016].

⁴⁸ <http://debica.tv/kotlina-innowacji-pogorze-mozliwosci-nowe-haslo-promujace-powiat-debicki> [dostęp: 21.07.2016].

Bibliografia

- Adamkiewicz H., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, TNOiK, Toruń 2010.
- Administracja publiczna. Ustrój administracji samorządowej. Komentarz*, red. B. Szmulik, K. Miaskowska-Daszkiewicz, Warszawa 2012.
- Alter K., *Social enterprise typology*, San Francisco, CA: Virtue Ventures LLC, 2007.
- Amabile T.M., *Growing Up Creative: Nurturing a Lifetime of Creativity*, CEF, Buffalo 1989.
- Amabile T.M., *How to Kill Creativity*, „Harvard Business Review” 1998, No. 9–10.
- Amabile T.M., *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do*, „California Management Review” 1997, No. 40/1.
- Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles. Pl, 2010.
- Austin J., Reficco E., *Spółeczna przedsiębiorczość biznesu*, [w:] *Wymiary Użyteczności Społecznej. Biznes, administracja i organizacje pozarządowe a społeczeństwo obywatelskie*, red. G. Makowski, M. Koziarek, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009.
- Austin J., *The Collaboration Challenge*, San Francisco, Jossey-Bass, 2000, [za:] J. Austin, *Marketing’s Role In Cross-Sector Collaboration*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2003, Vol. 11.
- Bass B.M., Riggio R.E., *Transformational Leadership*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, New Jersey 2008.
- Bessant J., *Innovation in the twenty-first century*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom 2013.
- Bevir M., *Key Concepts in Governance*, London 2014.
- Bhattacharya C.B., Sen S., Korschun D., *Leveraging Corporate Responsibility. The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value*, Cambridge University Press, Cambridge 2011.
- Bodio T., *Przywództwo polityczne*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001.
- Bombała B., *Kreatywność uczestników organizacji w kulturze organizacyjnej zorientowanej na osobę*, [w:] *Twórczość użyteczna w zarządzaniu i działaniu*, red. M.K. Stasiak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2001.

- Borkowska S., *Partnerstwa międzysektorowe według koncepcji naukowych i ram formalno-prawnych*, [w:] *Układ otwarty. Miejskie partnerstwa międzysektorowe*, red. S. Borkowska, E. Zielińska, Kwartalnik Respublica, Warszawa 2014.
- Boulouta I., Pitelis Ch.N., *Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 119, No. 3.
- Bryson J.M., Crosby B.C., Middleton Stone M., *The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature*, „Public Administration Review” 2006, Vol. 66, Issue Supplement, December.
- BS OHSAS 18001:2007 *Occupational health and safety management systems – Requirements*, BSI, 2007.
- Burns J.M., *Leadership*, Harper & Row, New York 1978.
- Bylok F., *Innowacje społeczne w konsumpcji – moda czy trend długookresowy*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 10.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Cantrell J.E., Kyriazis E., Noble G., *Developing CSR giving as a dynamic capability for salient stakeholder management*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, No. 2.
- Chamberlin E.H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1933.
- Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Chodyński A., *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pokaźnego*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1.
- Chodyński A., *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa oparta o synergię procesów: innowacyjnego i legitymizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2016, Zeszyt 1/Zarządzanie.
- Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
- Chodyński A., *Odpowiedzialny biznes w integrującej się Europie – aspekty kulturowe*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 2015, nr 4 (XII), red. B. Bednarczyk, pt. *Determinanty europejskich procesów integracyjnych na tle porównawczym*.
- Chodyński A., *Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016.
- Cierniak-Szóstak E., *Kultura organizacyjna NGO wobec wymagań funduszy strukturalnych*, „Ekonomia Społeczna” 2011, nr 1.
- Clarkson M.B., *A Stakeholder Framework For Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review” 1995, No. 1.
- Covey S.R., *8. Nawyk. Od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005.

- Daft R.L., *Organization Theory and Design*, Vanderbilt University, South-Western, Cengage Learning, United States 2010.
- Downe A.G., *Relational capital and SME collaborative strategy in the Malaysian service industry*, „Int. J. Services, Economics and Management” 2012, Vol. 4, No. 2.
- Drucker P.F., *Leadership: More Doing Than Dash, Managing for the Future*, Truman Talley Books, Dutton 1992.
- Drucker P.F., *Management and the world's work*, „Harvard Business Review” 1988, No. 66.
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- Duarte F., *Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian companies: The role of managers' values in the maintenance of CSR cultures*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 96, No. 3.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy.
- Eisenbeiß S.A., Brodbeck F., *Ethical and unethical leadership: a cross-cultural and cross-sectoral analysis*, „Journal of Business Ethics” 2014, Vol. 122, No. 2.
- European Commission, *European Innovation Scoreboard 2016*, Brussels 2016.
- Feczko P., *Wybrane instytucje polskiej administracji rządowej wobec polityki innowacyjnej*, „Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe” 2013, nr 1.
- Foster R., Kaplan S., *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003.
- Friedman A.L., Miles S., *Stakeholder. Theory and Practice*, Oxford University Press, New York 2006, s. 199–211.
- George B., Sims P., *True North: Discover Your Authentic Leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco 2007.
- Gibb C.A., *Leadership*, Middlesex: University London 1970.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2004.
- Golat R., *Dobra Niematerialne: kompendium prawne*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2006.
- Grosse T., *Innowacyjna gospodarka na peryferiach*, Warszawa 2007.
- Guidelines on occupational safety and health management systems*. ILO-OSH 2001, International Labour Office, Genewa, 2001 (dokument opublikowany w polskiej wersji językowej pod tytułem: *Wytyczne dotyczące systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*, Warszawa, CIOP 2001).
- Gundry L.K., Kickul J.R., Griffiths M.D., Bacq S.C., *Creating social change out of nothing: the role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol.13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK 2011.

- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- Harrison R., *Understanding Your Organization's Character*, „Harvard Business Review” 1972, No. 3.
- Hauser R. et al., *System prawa administracyjnego*, t. VI: *Podmioty administrujące*, Warszawa 2011.
- Holly R., *Przywództwo. Encyklopedia Socjologii*, t. III, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.
- Howland S., Krupp S., Schoemaker P., *Strategiczne przywództwo: niezbędne umiejętności*, Harvard Business Review” 2013, No. 129.
- Hunter S.T., Bedell K.E., Mumford M.D., *Dimensions of creative climate: A general taxonomy*, „The Korean Journal of Thinking and Problem Solving” 2005, No. 15/2.
- Huszlak W., *Praktyki raportowania społecznego a zmiany oczekiwań interesariuszy*, [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016.
- Innowacje w procesie zarządzania regionem*, red. Z. Makieta, Kraków 2014.
- Izdebski J., *Koncepcja misji administracji publicznej w nauce prawa administracyjnego*, Lublin 2012.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Jan Paweł II, *Encyklika „Centesimus Annus” z dnia 1 maja 1991 r.*, „Acta Apostolicae Sedis” 1991, vol. 83.
- Jemielniak D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Jewtuchowicz A., *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Łódź 2013.
- Karczewski J.T., Karczewska K.W., *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy*, ODDK, Gdańsk 2012.
- Karczewski J.T., *System zarządzania bezpieczeństwem pracy*, ODDK, Gdańsk 2000.
- Karpacz J., Ingram M., *Kształtowanie struktury zatrudnienia jako wyraz zdolności dynamicznych organizacji – zarys problemu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1 (161).
- Karwacka M., *Siła współpracy*, Nomos, Kraków 2016.
- Kleysen R.F., Street Ch.T., *Toward a Multi-dimensional Measure of Individual Innovative Behavior*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2, No. 3.
- Koc K., *Powiat. Przestrzeń władzy publicznej*, Toruń 2013.
- Kołodziejczyk E., *Szkolenia z zakresu BHP*, [w:] *Bezpieczeństwo i higiena pracy*, Warszawa 2010.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 (Dz.U. z 1997 r., Nr 78, poz. 483 z późn. zm.).
- Konstytucje RP oraz komentarz do Konstytucji RP z 1997 r.*, red. J. Boć, Wrocław 1998.
- Kosiedowski W., *Przedsiębiorczość i innowacyjność w procesie rozwoju regionów Europy Środkowo-Wschodniej*, Toruń 2013.

- Kotras M., *Obrazy przywództwa politycznego na poziomie regionalnym*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 2008, nr 33.
- Kożuch B., *Nauka o organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2008.
- Kriščiūnas K., Greblikajtė J., *Entrepreneurship in sustainable development: SMEs innovativeness in Lithuania*, „Engineering Economics” 2007, Vol. 54, No. 4.
- Krupa W.L., *Zarządzanie ochroną pracy*, [w:] *Bezpieczeństwo i higiena pracy*, Warszawa 2010.
- Kurczewska A., *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10.
- Kurczewska A., *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2013.
- Leszczyńska A., *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Wyd. UMCS, Lublin 2011.
- Li-Hua R., *Competitiveness of Chinese Firms. West meets East*, Palgrave Macmillan, New York 2014.
- Lis T., Nowacki K., *Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy*, Gliwice 2005.
- Longchamps de Berrier F., *Założenia nauki administracji*, Wrocław 1991.
- Lulewicz-Sas A., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w wybranych krajach Unii Europejskiej*, „Ekonomia i Prawo” 2013, red. B. Polzakiewicz, J. Boehlke, t. XII, nr 4.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21, No. 1.
- Łukasiewicz G., *Architektura zarządzania zasobami ludzkimi wspierająca kreatywność pracowników*, [w:] *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
- Łunarski J., *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008.
- Maak T., Pless N.M., *Responsible leadership in a stakeholder society – A relational perspective*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 66, No. 1.
- Maon F., Lindgreen A., *Reclaiming the child left behind: the case for corporate cultural responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, No. 4.
- Mazzucato M., *Entrepreneurial State*, London 2014.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
- Mintzberg H., *The structuring of organization*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs NJ 1979.
- Montgomery A., Dacin P., Dacin M., *Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, No. 3.
- Nieporowski P., *Współpraca pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi na przykładzie województwa lubuskiego*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” / „Annales. Ethics in Economic Life” 2015, Vol. 19, No. 1, February 2016.

- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 1995.
- Nowoczesne metody i narzędzia zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym, red. A. Nowakowska, Łódź 2015.
- Obłój K., *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 5.
- Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu, red. D. Fatuła, Kraków 2016.
- Oczkowska R., *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy – Strategie – Tendencje*, Difin, Warszawa 2013.
- Olejniczak K., Rok J., Płoszaj A., *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji*, [w:] *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, red. K. Olejniczak, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- Pabian A., *Rola dyrekcji w promowaniu i wdrażaniu zasad sustainability w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 4.
- Pachnik K., *Węzłowe zagadnienia ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach. Seria. Administracja i Zarządzanie” 2012, nr 95.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Znaczenie partnerstwa międzysektorowego w procesie implementacji polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Perechuda K., Chomiak-Orsa I., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, cz. 1.
- Pless N.M., *Understanding responsible leadership: role identity and motivational drivers*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 74, No. 4.
- PN-N-18001:2004 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny (PKN), 2004.
- PN-N-18002:2011 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ogólne wytyczne oceny ryzyka zawodowego*, PKN, 2011.
- PN-N-18004:2001 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne*, PKN, 2001.
- PN-N-18011:2006 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne auditowania*, PKN, 2006.
- Podgórski D., *Metody i modele systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*, [w:] *Bezpieczeństwo i higiena pracy*, red. D. Koradecka, CIOP, Warszawa 2008.
- Podgórski D., *Wytyczne integracji systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracą systemami TQM*, CIOP, Warszawa 2001.
- Polityka innowacyjna*, red. T. Geodecki, Ł. Mamica, Warszawa 2014.
- Polowczyk J., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

- Poppek S., *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH*, UMCS, Lublin 1990.
- Porter M., Takeuchi H., Sakakibara M., *Can Japan compete?*, Macmillan, London 2000.
- Postanowienie WSA w Lublinie z dnia 13 lipca 2016 r., sygn. II SAB/Lu 111/16 (CBOSA).
- Prahalad C.K., Hamel G., *Przewaga konkurencyjna jutra: strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „*Harvard Business Review*”, May–June 1990.
- Praszkier R., Nowak A., *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Wyd. Wolters Kluwer, 2 wyd., Warszawa 2015.
- Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1998.
- Przewodnik po prawie administracyjnym*, red. W. Jakimowicz, Warszawa 2013.
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS Lublin, Lublin 2007.
- Rennings K., *Redefining innovation – eco-innovation research and contribution from ecological economics*, „*Ecological Economics*” 2000, Vol. 32, No. 2.
- Resick Ch.J., Martin G.S., Keating M.A., Dickson M.W., Kwan H.K., Peng Ch., *What ethical leadership means to me: Asian, American and European perspectives*, „*Journal of Business Ethics*” 2011, Vol. 101, No. 3.
- Richard L., *Zarządzanie kreatywnością i innowacją. Techniki twórczego myślenia*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, 2005.
- Rola znormalizowanych systemów zarządzania w zrównoważonym rozwoju*, red. J. Łańcucki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 roku w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (Dz.U. z 2011 r., Nr 179, poz. 1065).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 sierpnia 1998 r. w sprawie utworzenia powiatów (Dz.U. z 1998 r., Nr 103, poz. 652).
- Rubisz L., Zuba K., *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość*, Toruń 2004.
- Rzycka O., *Menedżer coachem*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2010.
- Samorząd terytorialny państw europejskich*, red. S. Wróbel, Katowice 2012.
- Schneider B., Brief A.P., Guzzo R.A., *Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*, „*Organizational Dynamics*” 1996, No. 24.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Skawińska E., Sobolewska-Poniedziałek E., Zalewski R.I., *Znaczenie innowacji społecznych w kształtowaniu wizerunku regionu jako źródła przewagi konkurencyjnej*, „*Przegląd Organizacji*” 2014, nr 6.
- Skrzydło-Niżnik I., *Model ustroju samorządu terytorialnego w Polsce na tle zagadnień ustrojowego prawa administracyjnego*, Kraków 2007.
- Skubinn R., Herzog L., *Internalized moral identity in ethical leadership*, „*Journal of Business Ethics*” 2016, Vol. 133, No. 2.

- Sloane P., *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk 2005.
- Sokołowska A., *Spółeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja-ocena-kierunki doskonalenia*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Sprawne Państwo. Reformy samorządu lokalnego w wybranych krajach*, red. S. Mazur, Kraków 2015.
- Starościak J., *Administracja. Zagadnienia teorii i praktyki*, Warszawa 1974.
- Stasiakiewicz M., *Zachowania twórcze w organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Strykowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
- Stiglitz J., *FreeFall. Jazda bez trzymanki: Ameryka, wolne rynki i tonięcie gospodarki światowej*, Warszawa 2013.
- Stogdill R.M., *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*, „Journal of Psychology” 1948, No. 25.
- Strzelecka R., *Innowacyjność jako czynnik rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w okresie spowolnienia gospodarczego*, [w:] *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw: Innowacje, Technologie, Kryzys*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Difin, Warszawa 2011.
- Summers D.B., Dyck B., *A process model of social intrapreneurship within a for-profit company: first community bank*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13, *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK 2011.
- Sundbo J., *The strategic management of innovation*, Edward Elgar Publishing Limited, UK 2001.
- Szarfenberg R., *Słabości trzeciego sektora i partnerstwa publiczno-prywatnego*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 4.
- Szewc A., *Leksykon własności przemysłowej i intelektualnej*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2003.
- Szewczak M., *Administrowanie rozwojem regionalnym w systemie prawa administracyjnego*, Lublin 2013.
- Szlązak J., Szlązak N., *Bezpieczeństwo i higiena pracy*, AGH, Kraków 2010.
- Szpitter A.A., *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- Szymankiewicz M.J., *Spółeczna odpowiedzialność w relacjach międzysektorowych*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2015, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Vol. 18, No. 1.
- Świątkowski A.M., *Bezpieczeństwo i higiena pracy. Prawo socjalne Unii Europejskiej i Rady Europy*, Kraków 2003.
- Thiel S., *Research Methods in Public Administration and Public Management*, London 2014.
- Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

- Tobor A., Rączka M., Pieczonka A., *Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy*, t. 4, *Wdrażanie i certyfikacja systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wg OHSAS 18001 i PN-N 18001*, Kraków 2003.
- Torr G., *Zarządzanie kreatywnymi pracownikami. Naucz się wykorzystywać ich talent*, Wolters Kluwer SA, PARP, Warszawa 2013.
- Ustawa o samorządzie powiatowym. Komentarz*, red. Z. Dolnicki, Warszawa 2007.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 1998 r., Nr 98, poz. 578 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 1998 r., Nr 91, poz. 576 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2006 r., Nr 227, poz. 1658).
- Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o związkach metropolitalnych (Dz.U. z 2015 r., poz. 1890).
- van den Hoven J., *Value sensitive design and responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom 2013.
- van Marrevijk M., Were M., *Multiple levels of corporate sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 44, No. 2/3.
- Verissimo J., Lacerda T., *Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership*, „Business Ethics: A European Review” 2015, Vol. 24, No. 1.
- von Schomberg R., *A vision of responsible research and innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom 2013.
- Waldman D.A., Balven R.M., *Responsible leadership: theoretical issues and research directions*, „The Academy of Management Perspective” 2015, Vol. 3015, No. 1.
- Wawak S., *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, OnePress, Warszawa 2002.
- Weber J., *Identifying and assessing managerial value orientations: A cross-generational replication study of key organizational decision-makers' values*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 132, No. 3.
- Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, No. 2. Apr.–Jun.
- West M., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Wheeler D., Colbert B., Freeman R.E., *Focusing on value: reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world*, „Journal of General Management” 2003, Vol. 28, No. 3.

- Wieczorek S., Żukowski P., *Organizacja bezpiecznej pracy*, Kraków–Tarnobrzeg 2009.
- Więcek D., *Identyfikacja uwarunkowań funkcjonowania podmiotów w niestabilnym otoczeniu*, [w:] *Strategiczny wymiar funkcjonowania współczesnych organizacji. Strategie, modele biznesu, finanse, zasoby ludzkie, relacje*, red. A. Jabłoński, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2012.
- Wo L-Z., Kwan Ho, Yim F., Chiu R., He X., *CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model*, „Journal of Business Ethics” 2015, Vol. 130, No. 4.
- Wojciechowska M., *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014.
- Wojtczuk-Turek A., *Organizacyjne i kompetencyjne predyktory zachowań innowacyjnych – analizy empiryczne*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 4.
- Wolontariat pracowniczy w Polsce, CSRIInfo, Warszawa 2011.
- Wood D.J., *Corporate social performance revisited*, „Academy of Management Review” 1991.
- World Bank Group, *Toward an Innovative Poland: The Entrepreneurial Discovery Process and Business Needs Analysis*, Washington 2016.
- Współzarządzanie publiczne, red. S. Mazur, Warszawa 2015.
- Wuwei L., *How creativity is changing China*, Bloomsbury Academic, New York 2011.
- Wyrok WSA w Warszawie z dnia 29 czerwca 2007 r., sygn. IV SA/Wa 714/07 (CBO-SA).
- Yaziji M., Doh J., *Organizacje pozarządowe a korporacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M., *A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges*, „Journal of Business Venturing” 2009, Vol. 24 (5).
- Żukiewicz P., *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2012.

Netografia

- http://bip.krakow.pl/?dok_id=65244&sub=komisja_przedmiot&query=id%3D1162.
- <http://debica.tv/kotlina-innowacji-pogorze-mozliwosci-nowe-haslo-promujace-powiat-debicki>.
- <http://innowacje.lubuskie.pl/powiat-swiebodzinski.html>.
- <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,407228,prof-nowinski-wracam-aby-budowac-polske-innowacyjna.html>.
- <http://samorzad.pap.pl/depesze/redakcyjne.ustroj/151795/Za-duzo-szczebli--Witold-Kiezun-za-likwidacja-powiatow-i-redukcja-etatow>.

- <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-06-30/soros-says-brexit-has-unleashed-a-financial-markets-crisis>.
- <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21701755-brexit-vote-has-sideswiped-italys-banksand-testing-europes-new-rules>.
- <http://www.gminaketrzyn.pl/files/pliki/Regionalny%20System%20Wspierania%20Innowacji.pdf>.
- <http://www.gzm.org.pl/project/aktualnosci,867,dalsze-prace-nad-ustawa-metropolitalna.html>.
- <http://www.portalsamorzadowy.pl/prawo-i-finanse/strategie-rozwoju-powinny-byc-obowiazkowe-dla-gmin-i-powiatow,56378.html>.
- <http://www.pow.dzierzoniow.pl/innowacyjne-e-uslugi-na-finiszu.html>.
- <http://www.powiat.bedzin.pl/aktualnosci/2381-i-gala-menadzera-innowacji-2015-w-kopalni-guido-w-zabrzu>.
- http://www.powiatdebicki.pl/images/Dokumenty/DOK/84_strategia.pdf.
- <http://www.wieslawnowinski.com>.
- <http://wwwa.unine.ch/irer/Gremi>.
- <https://silesia.org.pl/index.php?id=5&lan=pl>.
- www.podzielsieposilkiem.pl.

