

*dr hab. Małgorzata Adamska-Chudzińska, prof. UEK<sup>1</sup>*

Katedra Psychologii i Dydaktyki  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Prospołeczność w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa – niedoceniony czynnik wzrostu gospodarczego**

### WPROWADZENIE

Ćwierćwiecze doświadczeń transformacji polskiej gospodarki skłania do pogłębionej refleksji na temat czynników wzrostu gospodarczego, a zarazem odkrywania wpływu rozwiązań pozornie pozostających poza sferą ekonomii. Osiągnięcia i defekty przemian minionego okresu ujawniają wielowymiarowość determinant i potrzebę synergicznego kształtowania parametrów wzrostu. Niezbywalne w tym względzie stało się uwzględnianie uwarunkowań endogenicznych mających charakter struktur regulacyjnych odpowiadających za wykorzystanie zasobów przedsiębiorstw, zwłaszcza kapitału ludzkiego. Specyficzny charakter tego typu czynników ujawnia się w oddziaływaniu na globalny poziom wzrostu głównie poprzez inwestowanie w kapitał ludzki prowadzące do podniesienia ogólnego poziomu wiedzy i kwalifikacji oraz poprzez zwiększanie efektywności wykorzystania wartości tego kapitału. Wpływ obu typów działań dokonuje się nie tyle poprzez bezpośrednie oddziaływanie na poziom wzrostu, lecz pośrednio przy uwzględnieniu długookresowej stopy tegoż wzrostu. Czynniki wpływu pośredniego nie są jednorodne. Zauważyć należy istniejące między nimi różnice w zakresie ekonomicznej oceny ich wartości. O ile inwestycje w kapitał ludzki można odzwierciedlić w sposób wymierny, to wpływ działań stymulujących jego efektywne wykorzystanie nie jest łatwo uchwytne, ujawnia się bowiem w psychospołecznym oddziaływaniu na przebieg procesów wzrostu. Trudność uchwycenia dynamizmów psychospołecznych w polu analiz ekonomicznych wyjaśnia niewystarczające zainteresowanie aplikowaniem niektórych czynników wpływu pośredniego do modeli wzrostu gospodarczego. Powoduje to pozostawianie poza sferą rozważań czynników znacząco kształtujących zakres

---

<sup>1</sup> Adres korespondencyjny: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: achm@uek.krakow.pl.

i wymiar działań gospodarczych zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i poprzez efekt przeniesienia, w skali globalnej.

Sytuując temat artykułu w obszarze endogenicznych determinant wzrostu wartości kapitału ludzkiego autorka zwróciła uwagę na wciąż niepopularny i niedoceniany przez reprezentantów głównego nurtu ekonomii, aspekt prospołecznego kontekstu działań gospodarczych i jego wpływ na poziom osiąganego wzrostu. W szczególności celem opracowania było rozpoznanie czy tworzenie prospołecznego środowiska funkcjonowania przedsiębiorstw i przyjmowanie prospołecznych sposobów osiągania celów strategicznych sprzyja wzrostowi sprawności zawodowej pracowników i osiągnięciu wyższych rezultatów ekonomicznych. Określone zostały uwarunkowania i przejawy tak rozumianej aktywności prospołecznej przedsiębiorstw. Ostatecznie podjęta została próba wykazania, na ile świadomość prospołeczna i zaangażowanie w tym zakresie kształtują niedoceniany wymiar efektywności gospodarczej. Przyjęto założenia, że zaangażowanie prospołeczne może stanowić stały element organizowania środowiska danego przedsiębiorstwa, a jego wymierne rezultaty ujawniają się w dłuższej perspektywie czasu.

#### PROSPOŁECZNE UWARUNKOWANIA STYMULOWANIA WYNIKÓW EKONOMICZNYCH

Aktywność (zaangażowanie) prospołeczna przedsiębiorstwa może być ujmowana na dwa sposoby. Znaczna część przedsiębiorstw utożsamia ją jedynie z działalnością promocyjną polegającą na podejmowaniu celów zewnętrznych wobec działalności podstawowej przedsiębiorstwa, takich jak np. sponsoring czy akcje dobroczynne. Kwestia kosztów związanych z realizacją celów społecznych staje się wówczas dominująca.

Druga grupa przedsiębiorstw, niestety, wciąż nieliczna, przyjmuje inne podejście. Można powiedzieć, że jest to właściwe ujmowanie prospołeczności w gospodarowaniu. Aktywność prospołeczna jest w tym przypadku traktowana jako istotny aspekt strategii zarządzania, a nawet instrument osiągania przewagi konkurencyjnej. Znajduje to wyraz w takim organizowaniu środowiska pracy, platformy działania i współdziałania, w której uwzględnia się szeroko rozumiane potrzeby i oczekiwania interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, wpływ działalności na środowisko oraz, w której przyjmuje się uniwersalne wartości społeczne (np. uczciwość, rzetelność, odpowiedzialność) jako kryteria wartościowania i oceny działań. W rezultacie ma miejsce nie tylko wzajemnie podmiotowe traktowanie się interesariuszy (w przedsiębiorstwie i na rynku), ale równoczesne osiąganie korzyści z tytułu podejmowania aktywności prospołecznej. Należą do nich głównie: obniżenie kosztów i wzrost rentowności, wzrost przychodów i zysków, w tym wzrost produkcji, sprzedaży i liczby klientów [Bąk i in., 2007]. Korzyści te są skutkiem przede wszystkim:

- lojalności i zwiększonej efektywności pracowników, których prawa i oczekiwania są respektowane,
- zwiększonej efektywności procesów dzięki racjonalnemu gospodarowaniu surowcami i materiałami (m.in.: ograniczaniu zużycia energii, wody i wywozu odpadów),
- rzetelnego i uczciwego postępowania wobec klientów, kontrahentów i społeczności lokalnej, którzy silniej wiążą się w autentyczną, obustronnie korzystną współpracę.

Warto wspomnieć też o innych pozytywnych rezultatach, a mianowicie:

- ograniczanie ryzyka biznesowego – poznanie oczekiwań najważniejszych interesariuszy pozwala efektywnie zarządzać ryzykiem,
- lepszy dostęp do kapitału – pożyczkodawcy i inwestorzy chętnie kierują środki do firm o wysokich standardach społecznych,
- dobra reputacja przedsiębiorstwa przyciąga większą liczbę klientów,
- tworzenie nowych miejsc pracy i wzrost zatrudnienia w sektorach funkcjonalnie powiązanych z danym przedsiębiorstwem,
- w sensie ogólnonarodowym – wzrost wartości płaconych podatków.

Próba wyjaśnienia tego, jak w prospołecznym środowisku dochodzi do wzrostu efektywności działań ekonomicznych i osiągania wskazanych wyżej korzyści wymaga odniesienia się do komponentów sprawności zawodowej kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie oraz społecznych mechanizmów oddziaływania na stan tej sprawności. Sprawność zawodowa to stan wewnętrznej dyspozycji (możliwości i gotowości) do kompetentnego realizowania zadań zawodowych. Stanowi o niej system fizycznych, psychicznych i społecznych predyspozycji człowieka oraz zasób jego wiedzy, umiejętności i motywacji, potrzebnych do wykonywania pracy zgodnie z oczekiwaniami organizacji [Adamska-Chudzińska, 2012]. Cechy i właściwości psychiki pełnią wobec pozostałych parametrów rolę regulacyjną, decydując o ich spożytkowaniu i ostatecznym wymiarze możliwości człowieka [Tomaszewski, 1998, s. 169–170; Przetacznik-Gierowska, Tyszkowa, 2007, s. 215; Gałdowa, 1999, s. 18; Pervin, 2002, s. 416].

W prospołecznym środowisku w wyniku prawidłowego zaspokojenia potrzeb afiliacji, akceptacji i uznania społecznego dochodzi do silnego odczuwania własnej podmiotowości i zaktywizowania osobowościowych wyznaczników działania, czyli predyspozycji psychicznych. Wskazana regulacyjna rola predyspozycji psychicznych ujawnia się w tym, że wyznaczają i ukierunkowują one działania człowieka (są wewnętrznymi wyznacznikami działania). Wyrażają się w sposobach ujmowania poszczególnych elementów sytuacji działania, w ich poznawaniu, wartościowaniu i preferowaniu. Te indywidualne procesy odbioru rzeczywistości zawodowej zachodzą na bazie posiadanej wiedzy i umiejętności oraz pozostałych charakterystyk sprawności zawodowej. Znacząco modelując działanie człowieka (pracownika, klienta, kontrahenta, innego interesariusza), każdorazowo nadają mu wymiar osobisty. Odpowiadają za wykorzystanie po-

tencjału kapitału ludzkiego, zakresu jego wiedzy i umiejętności, tym samym za poziom jego sprawności zawodowej. Silnie zaktywizowane predyspozycje psychiczne przy danym poziomie wiedzy i umiejętności umożliwiają pełne wykorzystanie możliwości kapitału ludzkiego i wysokie wyniki jego działalności. Stąd też podejmowanie przez przedsiębiorstwo działań prospołecznych to istotny aspekt gospodarowania, prowadzący do wzrostu wyników ekonomicznych, tzn. umożliwiający podejmowanie racjonalnych decyzji i optymalnych wyborów.

### PRZEJAWY PROSPOŁECZNEGO ZAANGAŻOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW

Wychodząc z przyjętego rozróżnienia dwóch głównych typów zaangażowania prospołecznego przedsiębiorstw zauważyć należy, że tylko drugi typ wiąże się z kształtowaniem w pełni prospołecznej kultury organizacyjnej prowadzącej do wzrostu sprawności zawodowej pracowników. Można wskazać cztery, wybrane typy przejawów tak rozumianej aktywności prospołecznej [Adamska-Chudzińska, 2012].

Pierwszy typ obejmuje obszar *rzetelnego realizowania wymogów jakościowych*. Przyjmowane przez organizację wymogi jakościowe stanowią nie tylko fundamentalne podłoże ekonomicznego funkcjonowania, ale mieszczą się w nich także konkretne zobowiązania wobec klientów oraz wobec zatrudnionych, od których jakość produktów znacząco zależy [Pratley, 2000].

Zobowiązania wobec klientów polegają nie tylko na spełnianiu parametrów jakości świadczących o funkcjonalności i bezpieczeństwie produktów, zapewnianiu oferty zgodnej z oczekiwaniami odbiorców oraz na niedopuszczaniu do nadużyć w działalności podstawowej. Coraz częściej istotny staje się również sposób, w jaki produkty zostały wytworzone, np. czy przy ich produkcji przestrzegane były prawa pracownicze oraz wymogi ekologiczne.

Dbłość o potrzeby i oczekiwania pracowników wiąże się przede wszystkim z zapewnianiem prospołecznych warunków pracy sprzyjających tworzeniu wysokiej jakości produktów. Istotnym elementem prospołecznych warunków pracy jest w tym wypadku budzenie świadomości pracowników co do zgodności pomiędzy wysokimi wymaganiami obowiązującymi w firmie a oczekiwaniami klientów wysokiej jakości produktów. Ujawnia się ona w usprawnianiu czynności pracy poprzez dążenie do celów uosabiających potrzeby innych ludzi.

Drugi obszar zaangażowania prospołecznego organizacji tworzą działania polegające na *doskonaleniu działalności poprzez eliminowanie strat, a także na przeciwdziałaniu marnotrawstwu materiałów i surowców*. Działania takie ukierunkowane są na wykorzystanie prospołecznych sposobów usprawniania działalności organizacji. Ważnym czynnikiem powodzenia realizacji projektów doskonalenia poprzez eliminowanie strat jest budzenie pomysłowości i kreatywności osób zatrudnionych na konkretnych stanowiskach pracy. Wymaga to odpo-

wiedniego podejścia do pracowników, doceniania ich fachowości i doświadczenia oraz skłaniania do krytycznego i analitycznego myślenia o czynnościach codziennej pracy. W warunkach uznania dla indywidualnych możliwości oraz stwarzania szans dla ich pełnego spożytkowania możliwy staje się wzrost sprawności zawodowej pracowników, a w konsekwencji formułowanie i zgłaszanie trafnych propozycji zmian.

Kształtowane w ten sposób poczucie współodpowiedzialności za wyniki firmy i możliwość własnego wkładu w przebieg procesów tworzenia wartości dla innych rodzi u pracowników poczucie osobistej powinności za staranność i doskonalenie tych czynności (wzrost sprawności zawodowej). Ich realizacja zazwyczaj nie wymaga dużych nakładów finansowych, a w rezultacie przynosi duże oszczędności i prowadzi do zwiększenia tempa działalności, obniżenia kosztów oraz podniesienia jakości produktów.

Trzeci typ przejawów aktywności prospołecznej jest ściśle powiązany z *aksjologicznie ukierunkowanymi postawami menedżerów*, co znajduje wyraz w sposobach i metodach zarządzania zasobami organizacji oraz realizowania celów strategicznych, a także w relacjach z interesariuszami. Aksjologiczny profil postaw warunkuje wkomponowanie w podejmowane formy działań ekonomicznych fundamentalnych wartości społecznych i norm etycznych.

Postawy, jako względnie trwałe element osobowości, silnie aktywizują się w procesach wartościowania i ujawniają się w motywacji do działania w określony sposób. Znajdują wyraz m.in. w naturalnym podejmowaniu przez menedżerów odpowiedzialności za społeczne skutki działań i zasadnym przydziale zadań pracownikom; w rzetelnym wykonywaniu czynności pracy i tworzeniu prawidłowych warunków ich realizowania; w uczciwym informowaniu o rezultatach działania organizacji i wynikach pracy zatrudnionych; w sprawiedliwym traktowaniu i ocenianiu pracowników oraz w przyjmowaniu norm etycznych jako praktyczne wyznaczniki relacji z interesariuszami i realizacji zadań strategicznych.

Ostatni obszar aktywności prospołecznej obejmuje działania polegające na wprowadzeniu do kultury organizacji i kategorycznym przestrzeganiu *normy podmiotowego traktowania pracowników*. Elementarny poziom podmiotowego traktowania pracowników wyraża się w zakresie respektowania we wzajemnych stosunkach godności osoby pracownika i konsekwentnego przestrzegania praw pracowniczych oraz standardów pracy, a także wspierania w utrzymaniu równowagi pomiędzy pracą zawodową a obowiązkami rodzinnymi [Sieczkowska 2003].

Wyższy poziom uznawania podmiotowości pracowników wiąże się z uznaniem dla ich umiejętności i doświadczeń oraz zapewnieniem im odpowiedniego zakresu autonomii i odpowiedzialności na stanowisku pracy. Pracownik odczuwa swą podmiotowość, gdy ma wpływ na sytuację pracy [Penc 2007, s. 88]. Poczucie wpływu na otoczenie zawodowe, jakie daje autonomia, determinuje stan identyfikacji z celami organizacji i wywołuje specyficzną siłę do kreowania

rozwiązań korzystnie służących realizacji tych celów. Odczucie autorstwa i ważności własnych działań owocuje relatywnie wyższymi efektami pracy.

Zauważyć należy, że relacje zawodowe kształtowane w oparciu o uznanie podmiotowości człowieka stanowią nie tylko przejaw aktywności prospołecznej, ale zasadniczy warunek podejmowania wszelkich społecznie odpowiedzialnych działań ekonomicznych. Stosunek do pracownika, jego osoby ludzkiej i jego możliwości zawodowych decyduje bowiem o efektach współdziałania z nim we wszystkich wymiarach pracy zawodowej.

#### WPLYW ZAANGAŻOWANIA PROSPOŁECZNEGO NA SYTUACJĘ GOSPODARCZĄ PRZEDSIĘBIORSTW

Badania prospołecznej orientacji przedsiębiorstwa i świadomości pracowników w tym względzie oraz wpływu zaangażowania prospołecznego przedsiębiorstwa na poziom sprawności zawodowej pracowników i wyniki ekonomiczne nie są podejmowane często. Pewnego rodzaju ograniczeniem jest znaczna złożoność i interdyscyplinarność kwestii, jaką jest badanie wpływu przejawów prospołecznej aktywności przedsiębiorstw na stymulację psychologicznych regulatorów zachowania się kapitału ludzkiego oraz odzwierciedlenia tego typu procesów w wynikach ekonomicznych przedsiębiorstw i w poziomie wzrostu gospodarczego. Nie bez znaczenia jest też peryferyjne traktowanie prospołecznego wymiaru funkcjonowania przedsiębiorstw wśród czynników wzrostu gospodarczego.

Większość dotychczasowych badań została zrealizowana głównie w zagranicznych placówkach naukowo-badawczych. W Harvard University [Kanter, 2009] prowadzone są od wielu lat badania wśród wysoko efektywnych firm w ponad 20 krajach na różnych kontynentach, których rezultaty dowodzą znaczenia wartości społecznych w osiągnięciu długotrwałego powodzenia na rynku. Praktyki ekonomiczne tych firm<sup>2</sup> ukierunkowane są na tworzenie kultury organizacyjnej opartej na wspólnych ogólnospołecznych celach po to, by funkcjonując w niepewnym i różnorodnym otoczeniu prowadzić spójną działalność. Dla wytworzenia wartości dodanej firmy te budują struktury, w których jako kryteriów podejmowania decyzji używa się fundamentalnych wartości społecznych.

Współistnienie aspektów społecznych i ekonomicznych ujawnia się poprzez różne sposoby zaspokajania potrzeb interesariuszy: wytwarzanie produktów, które spełniają oczekiwania użytkowników; tworzenie miejsc pracy i podnoszenie jakości życia pracowników; budowanie silnych sieci dostawców i partnerów

---

<sup>2</sup> Podstawą wyboru firm do badania jest zazwyczaj wprowadzenie danego typu działań społecznych do strategii zarządzania, co nie jest równoznaczne z kompleksową oceną prospołeczności. Do badanych przedsiębiorstw należą m.in.: Mahindra, PepsiCo, Novartis, IBM, P&G, Cemex, Royal DSM, Broad Group, Potash Corporation, Unilever.

biznesowych oraz osiąganie samowystarczalności finansowej, która jest źródłem służącym ulepszeniom i innowacjom oraz zapewnianiu zysku inwestorom [Kanter, 2009]. Generalnie, liderzy badanych firm przyjmują prospołeczne podejście jako uzupełnienie podejścia ekonomicznego i finansowego w zarządzaniu przedsiębiorstwami i rozwijaniu ich potencjału. Uważają, że w dobie globalizacji, która odrywa firmy od jednego, macierzystego społeczeństwa istotne jest określenie jasnych wartości instytucjonalnych. Sukcesy biznesowe tych przedsiębiorstw dowodzą, że postawa moralna nie stoi w sprzeczności z imperatywem dążenia do zysków, co więcej, przetrwanie i wzrost firmy to kwestie, których nie można rozdzielać od społecznej odpowiedzialności [Beard, Hornik, 2012, s. 55].

Również inne badania realizowane w ciągu ośmiu lat na próbie 1200 największych przedsiębiorstw świata, prezentowane przez *Strategic Management Journal* w 2013 roku dowodzą istnienia w dłuższej perspektywie czasu wzrostowej korelacji pomiędzy działalnością społeczną i wynikami finansowymi. Świadczy o tym stopa wzrostu z aktywów i przychody netto tych przedsiębiorstw [Rok, 2013].

W Polsce corocznie organizowany jest przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu wielokryterialny ranking odpowiedzialnych firm. Przedsięwzięcie to systematycznie doskonalone owocuje coraz większą grupą (ponad 60 rocznie) przedsiębiorstw podejmujących wysokie wymagania społeczne i ekologiczne w różnych obszarach swojego funkcjonowania. Przyjmowanie regulacji w postaci kodeksów etycznych i polityki odpowiedzialności społecznej prowadzi do wzrostu zaangażowania pracowników i kontrahentów, a zarazem pozyskiwania wiedzy pozwalającej umacniać swoją pozycję ekonomiczną na rynku [Gasparski, 2012]. Badania te, jak i inne analizy prospołecznych doświadczeń [Kuraszko, Augustyniak 2009] pokazują wzrastające znaczenie podejmowania odpowiedzialności społecznej w działalności ekonomicznej polskich przedsiębiorstw. Wpływają też na poszerzenie platformy konkurencyjności o aspekty, dzięki którym wszyscy partnerzy na rynku odnoszą korzyści. W mniejszym stopniu natomiast analizują wpływ prospołecznej orientacji przedsiębiorstwa na stan sprawności zawodowej pracowników.

Aspekt ten został uwzględniony w badaniach o charakterze egzemplifikacyjnym (w przedsiębiorstwie o wiodącej pozycji na rynku w swojej branży) zrealizowanych w UEK w Krakowie<sup>3</sup>. Uzyskane rezultaty badawcze, jakkolwiek wymagają dalszej weryfikacji na większej grupie firm, to zawierają istotne przesłanki wskazujące na zależność pomiędzy prospołeczną a gospodarczą działalnością przedsiębiorstw. Wykazano, że w warunkach wzrostu natężenia działań prospołecznych u pracowników zaobserwować można zintensyfikowanie sprawności zawodowej w zakresie fizjo-psycho-społecznych cech i właściwości

<sup>3</sup> Badania zrealizowano w Katedrze Psychologii i Dydaktyki UEK w Krakowie jako Badania Własne nr 67/KPiD/2/08/W/075.

pracownika<sup>4</sup>, a w konsekwencji silniejsze wewnętrzne nastawienia na efektywne działanie. Najsilniejszy związek stwierdzono pomiędzy takimi przejawami działań prospołecznych jak podmiotowe ustosunkowanie się do pracowników i powierzanie im autorstwa działań a zintensyfikowanie psychicznych możliwości do działania (1) oraz pomiędzy budzeniem świadomości co do związku wysokich wymogów jakościowych z oczekiwaniami klientów (w zakresie rzetelnego wypełniania wymogów jakości) a zintensyfikowaniem psychicznych możliwości do działania (2).

Szczególne znaczenie dla podjętych rozważań ma stwierdzenie zależności pomiędzy obszarem podmiotowego traktowania pracowników a determinantą ich sprawności zawodowej, jaką są predyspozycje psychiczne. Perspektywa ujmowania tej zależności ulega bowiem rozszerzeniu przy uwzględnieniu ról, jakie obie zmienne odgrywają wobec szerzej rozumianych pojęć „zaangażowanie prospołeczne” i „sprawność zawodowa”.

Działania wyrażające szeroko rozumiane podmiotowe traktowanie pracowników, co potwierdziły uzyskane wyniki, są nie tylko jednym z przejawów prospołeczności, ale również warunkiem podejmowania wszelkich działań prospołecznych, w tym realizowanych w innych, badanych obszarach (I, II, III). Można zatem oczekiwać, że wypełnienie tego podstawowego wymogu budowania prospołecznych warunków działania i współdziałania skutkować będzie pojawieniem się różnorodnych form podmiotowego ujmowania sytuacji zawodowych w innych sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Związek ten ujawnia się w tym, że im wyraźniejsze jest respektowanie godności pracownika, przynależnych mu praw i szerszy zakres autonomii i autorstwa działań, z tym większym natężeniem ujawniają się działania prospołeczne w zakresie dbałości o zaspokojenie jakościowych oczekiwań odbiorców (I), działania polegające na doskonaleniu czynności pracy w celu eliminowania strat (II) i działania nastawione na społeczne wartościowanie i ocenianie zadań (III).

Z kolei, predyspozycje psychiczne, co również potwierdziły zrealizowane badania, pełnią rolę regulacyjną wobec pozostałych determinant sprawności zawodowej. Siła pobudzenia zawartych w nich procesów psychicznych decyduje o możliwościach pracownika w zakresie jakości ujmowania sytuacji działania i o możliwościach intensyfikowania działań. Oznacza to, że wyższemu poziomowi pobudzenia cech i właściwości psychicznych pracownika towarzyszy większe fizyczne zmobilizowanie organizmu, lepsze możliwości komunikacyjne, pełniejsze wykorzystanie wiedzy i umiejętności oraz wzrost motywacji do pracy, a w konsekwencji efektywniejsze realizowanie zadań zawodowych.

Stwierdzenie współzależności pomiędzy czynnikiem warunkującym wystąpienie zjawiska zaangażowania prospołecznego w przedsiębiorstwie i czynni-

---

<sup>4</sup> Wskazana stymulacja sprawności zawodowej wyraża się poprzez: 1) zintensyfikowanie fizycznych możliwości do działania, 2) wzmocnienie psychicznych zdolności odbioru i wartościowania sytuacji pracy oraz 3) wyraźniejsze nastawienie na budowanie konstruktywnych relacji zawodowych.



kiem modelującym (ukierunkowującym) sprawność zawodową pracownika jako fundamentalnej dla badanej kwestii ma dużą wartość poznawczą. Można na tej podstawie wysunąć ostrożne przypuszczenie, że badania zrealizowane na większej grupie badawczej mogą wykazać w szerszym wymiarze istnienie zależności pomiędzy wysokim stopniem nasilenia działań odpowiedzialnych społecznie a zaktywizowaniem sprawności zawodowej pracowników i potwierdzić tezę o wpływie aktywności prospołecznej na sytuację gospodarczą przedsiębiorstw.

### PODSUMOWANIE

Minione ćwierćwiecze transformacji polskiej gospodarki nie ujawnia jeszcze pełnej dojrzałości przedsiębiorstw w zakresie uwzględniania działań prospołecznych i podmiotowego, opartego na mechanizmach psychologicznych, ujmowania kapitału ludzkiego. Równocześnie coraz silniej zaznaczają na rynku swoją obecność przedsiębiorstwa dokonujące przewartościowania modelu gospodarowania na bardziej odpowiedzialny społecznie w celu zapewnienia sobie stabilnego rozwoju. W podejściu takim zawarta jest szansa na znalezienie nowych przewag konkurencyjnych, płynących z lepszego wykorzystania zasobów, w tym kapitału ludzkiego, oraz budowania trwałych relacji z interesariuszami.

Podkreślić należy istotną w tym względzie rolę zaprezentowanych obszarów działań prospołecznych. Z pewnością nie tworzą kompletnej listy ważnych kwestii społecznych w działalności przedsiębiorstw. Proces ich identyfikowania i analizowania jest otwarty i powinien trwać nadal. Podkreślić jednak należy zasadniczy wpływ wypełniających te obszary działań na stymulowanie sprawności zawodowej kapitału ludzkiego. Ujawnia się on w zachowaniach nastawionych na staranność w wypełnianiu zadań zawodowych (dbałość o zaspokojenie jakościowych oczekiwań odbiorców), na racjonalność autokorekt czynności pracy (eliminowanie strat w działalności operacyjnej i doskonalenie jej), na odpowiedzialność za przebieg i skutki swoich działań dla innych (społeczne wartościowanie i etyczne ocenianie działań), na przedsiębiorczość w poszukiwaniu nowych rozwiązań i dążenie do sensownego spożytkowania swoich możliwości (odczuwanie osobistego uczestnictwa w sytuacjach pracy i własnego autorstwa działań). Obecność wyróżnionych cech w zachowaniu się zatrudnionych (pracowników i menedżerów) i imperatywność tego typu postępowania w długim czasie wzmacnia ich sprawność zawodową.

Osiągnięcie optymalnego poziomu tej sprawności i pojawiającego się w konsekwencji wzrostu efektywności ekonomicznej wymaga uznania znaczenia psychospołecznych uwarunkowań jej wyzwania i konsekwentnego realizowania wskazanych działań w kształtowaniu prospołecznych warunków efektywnego działania

zawodowego w przedsiębiorstwach. Długoterminowo realizowana przez przedsiębiorstwa aktywność prospołeczna podnosząc efektywność działań ekonomicznych sprzyjać powinna osiągnięciu również długoterminowego wzrostu gospodarczego.

## LITERATURA

- Adamska-Chudzińska M., 2012, *Uwarunkowania sprawności zawodowej człowieka w organizacji. Aspekt prospołeczny*, wyd. UEK w Krakowie, Kraków.
- Bąk M., Bednarz P., Kulawczuk P., Rataj R., Szcześniak A., Zajac P., 2007, *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w polskich przedsiębiorstwach. Streszczenie i wnioski [w:] Wpływ Społecznej Odpowiedzialności Biznesu i Etyki Biznesu na Zarządzanie Przedsiębiorstwami*, IBNDiPP, EQUAL, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, <http://www.iped.pl>.
- Beard A., Hornik R., 2012, *Trudno być firmą rzetelną, godną zaufania i etyczną*, „Harvard Business Review Polska” nr 5.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu – [www.fob.org.pl](http://www.fob.org.pl).
- Galdowa A., 1999, *Klasyczne i współczesne koncepcje osobowości*, t. 1, Wyd. UJ, Kraków.
- Gasparski W. (red.), 2012, *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., 2011, *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym [w:] Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, red. W. Kieżun, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Kanter M.E., 2009, *Super Corp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good*, Random House Inc., New York.
- Kuraszko I., Augustyniak Sz., 2009, *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Penc J., 2007, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Pervin L.A., 2002, *Psychologia osobowości*, GWP, Gdańsk.
- Pratley P., 2000, *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
- Przetacznik-Gierowska M., Tyszkowa M., 2007, *Psychologia rozwoju człowieka. Zagadnienia ogólne*, t. 1, PWN, Warszawa.
- Rok B., 2009, *Czy przywództwo etyczne w działalności gospodarczej jest możliwe?*, „Prakseologia” nr 149.
- Rok B., 2013, *Konkurencja, która służy wszystkim*, „Gazeta Prawna” z 23 kwietnia, [www.gazetaprawna.pl](http://www.gazetaprawna.pl)
- Sieczkowska M., 2003, *Program wspierania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
- Tomaszewski T., 1998, *Główne idee współczesnej psychologii*, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa.

*Streszczenie*

W artykule podjęta została kwestia zależności pomiędzy prospołeczną a gospodarczą działalnością przedsiębiorstw oraz wpływu zaangażowania prospołecznego na wykorzystanie kapitału ludzkiego. W szczególności rozważania koncentrują się na wykazaniu, że prospołeczna orientacja przedsiębiorstwa oraz tworzenie prospołecznego środowiska działania i współdziałania sprzyjają wzrostowi sprawności zawodowej pracowników i osiągniętych przez nich wyników ekonomicznych. Działania tego typu nie są wystarczająco doceniane wśród czynników wzrostu gospodarczego. Wyjaśniono, na czym polega zaangażowanie prospołeczne, które stanowić może istotny aspekt strategii zarządzania przedsiębiorstwem i instrument osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Przedstawiono, jak w prospołecznym środowisku dochodzi do wzrostu sprawności zawodowej zatrudnionych, podkreślając regulacyjną rolę predyspozycji psychicznych w stymulowaniu pozostałych parametrów tej sprawności, zwłaszcza wiedzy i umiejętności. Zaprezentowano cztery, wybrane typy działań, za pośrednictwem których przejawiać się może aktywność prospołeczna w strategicznej działalności przedsiębiorstw. Są to: 1) rzetelne realizowanie wymogów jakościowych, 2) doskonalenie działalności poprzez eliminowanie strat oraz przeciwdziałanie marnotrawstwu materiałów i surowców, 3) Kształtowanie aksjologicznie ukierunkowanych postaw menedżerów, 4) Podmiotowe traktowanie pracowników. Podejmując próbę wyjaśnienia, na ile świadomość prospołeczna i zaangażowanie w tym zakresie kształtują niedoceniony wymiar efektywności gospodarczej wykorzystano wnioski badawcze uzyskane w Harvard University. Odwołano się także do wyników badań własnych wskazujących na korelację pomiędzy głównymi determinantami zaangażowania prospołecznego przedsiębiorstwa i sprawności zawodowej zatrudnionych. Egzemplifikuje ona wstępnie na przykładzie analizowanego przedsiębiorstwa rozważaną zależność oraz możliwość wpływu długoterminowej aktywności prospołecznej na osiągnięcie równie długoterminowego wzrostu gospodarczego.

*Słowa kluczowe:* prospołeczne zaangażowanie, sprawność zawodowa, podmiotowe traktowanie, predyspozycje psychiczne, efektywność ekonomiczna

**Prosocial Engagement of Enterprises  
– an Underestimated Aspect of Economic Growth**

*Summary*

The article raises the matter of dependencies between a pro-community and economic activity of enterprises, and influence of pro-community engagement on the use of human capital. Deliberations especially focus on proving that the pro-community orientation of the enterprise, and creation of a pro-community environment of operating and cooperating support growth in professional efficiency of employees and economical results that they achieve. Among the factors of economic growth, such actions are underestimated. It was explained, what the pro-community engagement consists in, which may pose a significant aspect of a strategy of managing an enterprise, and an instrument for achieving competitive advantage. The article presents the manner, in which the growth of professional effectiveness of the employed takes place in the pro-community environment, putting emphasis on a regulatory role of mental predispositions in stimulations of the remaining parameters of this ability, especially of knowledge and skills. Four chosen types of actions were demonstrated, through which a pro-community activity may become visible in the strategic operation of enterprises. These are: 1) Reliable realization of quality requirements, 2) improving the activity through elimination of losses and counteraction of thriftlessness of materi-

als and resources, 3) Axiological shaping of directed attitudes of managers, 4) Treating employees instrumentally. While taking an attempt to explain to what extent the pro-community awareness and engagement within this scope shape the invaluable dimension of economic effectiveness, research conclusions obtained at Harvard University were applied. There were also some references made to own research pointing to correlation between the main determinant of pro-community engagement of an enterprise and professional efficiency of the employed. It initially exemplifies, in case of the analyzed enterprise, the deliberated dependence and a possibility of influence of a long-term pro-community activity on achievement of a long-term economic growth.

*Keywords:* prosocial engagement, capability of professional, subjective treatment, psychological predispositions, economic effectiveness

JEL: O15, M14