Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 22/2011

Józef Michał Soroka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a role menedżerskie

Streszczenie. Autor na podstawie analizy literatury oraz wyników przeprowadzonego badania sondażowego w dwóch firmach stara się odpowiedzieć na pytanie, jakie role odgrywane przez menedżerów wysokiego szczebla są szczególnie przydatne przy realizacji idei odpowiedzialności społecznej w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność, przedsiębiorstwo, menedżer, role menedżerskie

Wprowadzenie

Coraz więcej przedsiębiorstw na świecie i w Polsce wprowadza różnorakie kodeksy postępowania, publikuje raporty społeczne, a nawet powołuje specjalnych menedżerów ds. odpowiedzialności społecznej. Jak się jednak wydaje, wyzwania społeczne, przed którymi stoją współczesne przedsiębiorstwa, nie wymagają tylko zatrudniania menedżerów o pewnej wrażliwości moralnej, ale także skutecznie odgrywających określone role, które będą szczególnie potrzebne w relacjach z podwładnymi i otoczeniem. Celem artykułu jest wskazanie, jakie role

odgrywane przez menedżerów wysokiego szczebla są szczególnie przydatne przy realizacji idei odpowiedzialności społecznej przez przedsiębiorstwa.

1. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu

Idea odpowiedzialności społecznej biznesu (ang. *Corporate Social Responibility* – CSR) podlega ciągłej ewolucji. Można jednak przyjąć ogólne stwierdzenie, że jest to dążenie przedsiębiorstwa do realizacji własnych celów z uwzględnieniem dobra pracowników, klientów, społeczności lokalnych itd.[1]

Konkretyzując istotę CSR, warto przytoczyć kilka jej definicji. Według Komisji Europejskiej, która zawarła swój pogląd na ten temat w dokumencie Green Paper z 2001 r. jest to: „dobrowolna strategia organizacji, uwzględniająca interesy społeczne, ochronę środowiska, a także relacje między interesariuszami, która przyczynia się do wzrostu ich konkurencyjności oraz sprzyja wzrostowi społeczno-gospodarczemu na poziomie europejskim i globalnym"[2]. Warto zwrócić uwagę, że definicja ta zawiera trzy elementy składowe – dobrowolność działań, konieczność interakcji z interesariuszami oraz ścisły związek ze strategią organizacji.

W wielu definicjach, zwłaszcza z lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX w., mocno akcentuje się relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a społeczeństwem, nie precyzując, co rozumie się przez pojęcie „społeczeństwo".

Lata siedemdziesiąte i osiemdziesiate przyniosły jednak nowe, bardziej szczegółowe definicje CSR określające, wobec kogo organizacja posiada zobowiązania. Na przykład H. Johnson zwrócił uwagę, że przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie powinno równoważyć różnorakie interesy ludzkie. Ważne miejsce zajmują tutaj przede wszystkim: pracownicy, dostawcy, sprzedawcy, społeczność lokalna i państwo[3].

Bardzo ważnym dokumentem z punktu widzenia precyzowania, czym jest CSR i do kogo powinna być kierowana, był Manifest z Davos: „Kierownictwo powinno służyć zarówno klientom, współpracownikom, kapitałodawcom, jak i całemu społeczeństwu, a także równoważyć odmienne interesy wymienionych grup. [...] Wobec klientów zadowolić ich potrzeby w możliwie najlepszy sposób; wobec współpracowników dbać o zapewnienie miejsc pracy i przyczyniać się do humanizacji pracy; wobec kapitałodawców zapewniać dywidendy; wobec

[1] S. Borkowska, *CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi; podejście unijne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, nr 6, s. 9.

[2] Tamże, s. 12.

[3] M. Rojek-Nowosielska, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 38.

społeczeństwa wykorzystać wiedzę i środki, jakie mu są powierzone dla dobra społeczeństwa i zapewniać przyszłym generacjom warte życia środowisko"[4].

W latach dziewięćdziesiątych i na początku XXI w. pojawiły się nowe poglądy i nowe definicje społecznej odpowiedzialności. Jedną z najbardziej znanych jest zawarta we wcześniej już cytowanym dokumencie Green Paper. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa ma według niego dwa wymiary – wewnętrzny i zewnętrzny. Wymiar wewnętrzny obejmuje: zarządzanie zasobami ludzkimi, bezpieczeństwo i higienę pracy, przystosowanie do zmian, a także zarządzanie ochroną środowiska i zasobami naturalnymi. Wymiar zewnętrzny to: społeczności lokalne, partnerzy handlowi, dostawcy, klienci, prawa człowieka, globalne problemy ekologiczne. W Green Paper zawarte są również zasady działania firm zgodnie ze strategią odpowiedzialnego biznesu w ujęciu całościowym. Oznacza to: zarządzanie uwzględniające społeczną odpowiedzialność, raporty i audyty dotyczące społecznej odpowiedzialności, jakość w pracy, ekoznakowanie i znakowanie społeczne, społecznie odpowiedzialne inwestycje[5].

Generalnie można powiedzieć, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to przede wszystkim świadome oddziaływanie na strategiczne grupy interesariuszy, zmierzające do zaspokojenia ich potrzeb i oczekiwań.

Wśród różnych wątpliwości jednak, czy przedsiębiorstwa powinny podejmować się prospołecznej działalności, pojawia się również i taka, że menedżerom brak jest umiejętności skutecznego wykonywania pewnych ról. T.M. Jones zauważa natomiast, że „jeśli zostaliby zmuszeni do podejmowania takich działań, skutkować by to mogło poważnym brakiem efektywności i sprawiedliwości, gdyż menedżerowie nie są szkoleni do realizowania celów społecznych"[6]. Należy zwrócić uwagę, że obecnie toczy się m.in. dyskusja, jak i kiedy uczyć młodych ludzi odpowiedzialności społecznej – w czasie studiów czy może jeszcze wcześniej[7].

Menedżerowie są więc najważniejszymi osobami, jednocześnie podmiotami decyzyjnymi w organizacji, dotyczącymi jej odpowiedzialności społecznej. Są też tymi, którzy odgrywają niezbędne role potrzebne do realizacji tej idei w praktyce.

W tej sytuacji warto zastanowić się, kim oni są i co jest istotą ich pracy. Dla M. Holstein-Beck być menedżerem to znaczy „panować nad jakąś całością,

---

[4] Tamże, s. 39.

[5] M. Żemigała, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, Kraków 2007, s. 127.

[6] M. Rojek-Nowosielska, wyd. cyt., s. 57.

[7] Zob. szerzej: M. Mistela, *Promowanie odpowiedzialności przedsiębiorstwa poprzez edukację. Sytuacja w niemieckim szkolnictwie wyższym*, w: *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.

zarządzać nią kompetentnie, tj. gospodarnie, energicznie i odpowiedzialnie[8]. G. Bartkowiak i H. Januszek podkreślają, że „W każdej sytuacji podstawowym celem menedżera jest rozwój przedsiębiorstwa, dzięki któremu osiąga zadowolenie, sukces zawodowy i prestiż społeczny"[9]. Dla H. Smutek: „Menedżer jest osobą, która, jak się wydaje, powinna przede wszystkim: patrzeć na zarządzaną przez siebie firmę w sposób całościowy, pamiętając o tym, że organizacja, którą kieruje, to więcej niż suma poszczególnych jej części; niezbędna jest umiejętność scalania, koordynowania działań poszczególnych jej części; posiadać umiejętność zapewnienia firmie sprawności bieżącej i jednocześnie myślenia kategoriami przyszłości[10]. Według A. Pocztowskiego menedżera wyróżniają „specyficzne funkcje i wkład wnoszony do organizacji oraz takie cechy, jak wysokie kompetencje oraz silne ukierunkowanie na efektywność pracy. Pozwala to menedżerowi integrować zasoby rzeczowe, finansowe i ludzkie wokół realizacji procesów biznesowych, przebiegających w danej organizacji. Można więc powiedzieć, iż menedżer to osoba trudniąca się zawodowo zarządzaniem organizacją lub jej częścią przy wykorzystaniu wiedzy fachowej oraz metod i technik zarządzania"[11].

Należy zwrócić uwagę, że w zdecydowanej większości definicji menedżera nie ma wyraźnych akcentów dotyczących wykonywania przez niego różnorakich ról, które są realizowane wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Wydaje się więc, że w sytuacji kiedy znaczenia nabiera społeczna odpowiedzialność organizacji, definiując osobę menedżera, należy mocniej podkreślać jego role niezbędne dla jej skutecznej realizacji.

Uwzględniając treść wyżej cytowanych definicji menedżera i istotę jego pracy Autor proponuje własną definicję: Głównym celem pracy menedżera jest efektywność organizacji, ale również rozwiązywanie związanych z jej funkcjonowaniem problemów społecznych. Osiąga to m.in. za pomocą skutecznie wykonywanych ról menedżerskich. Dzięki temu zdobywa również sukces zawodowy, satysfakcję i uznanie społeczne.

Należy zgodzić się z opinią, że obecnie role menedżera znacznie wykraczają poza tradycyjne ich rozumienie. Menedżer jest nie tylko decydentem, kierownikiem bądź organizatorem, ale też przez swoją postawę etyczną propagatorem ety-

---

[8] M. Holstein-Beck, *Jak być menedżerem?*, Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996, s. 1.

[9] G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności kierownicze*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1999, s. 142.

[10] H. Smutek, *Identyfikacja potencjału menedżerskiego*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie" 2001, nr 567, s. 55.

[11] A. Pocztowski, *Sylwetka menedżera personalnego wobec nowych wyzwań*, w: *Menedżer u progu XXI wieku*, red. S. Borkowska, P. Bohdziewicz, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1998, s. 129.

ki w biznesie oraz odpowiedzialnym za przestrzeganie zasad i standardów CSR w kierowanej przez siebie organizacji[12].

3. Menedżer i jego role organizacyjne

Menedżerowie, niezależnie od specjalności czy miejsca w hierarchii, odgrywają, jak już wspomniano, pewne role. Pojmowanie roli według R.W. Griffina podobne jest do roli, jaką odgrywa aktor w sztuce teatralnej. Menedżer coś wykonuje, zaspokaja potrzeby organizacji i ponosi za to odpowiedzialność[13]. Natomiast w pracy pod redakcją A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego twierdzi się, że „Społeczne role organizacyjne są opisami oczekiwanych zachowań, zespołami zadań i czynności, które zostały przyporządkowane poszczególnym pozycjom w strukturze formalnej. Są standaryzowanymi wzorami zachowań wymaganych od wszystkich osób pozostających w określonej zależności formalnej względem celów systemu, niezależnie od indywidualnych życzeń czy zobowiązań"[14]. Role są więc zbiorem oczekiwań, zadań i czynności kierowanych pod adresem menedżerów ze strony grup społecznych funkcjonujących na terenie danego przedsiębiorstwa.

Typologii ról menedżerskich jest wiele, w zależności od przyjętych kryteriów.

Szczególnie dużą popularnością wśród teoretyków i praktyków cieszy się podział ról, którego dokonał H. Mizntzberg. Na podstawie bardzo dokładnego badania pracy menedżerów wszystkich szczebli zarządzania wskazał on na dziesięć ról, jakie najczęściej odgrywają i które w zasadzie wyznaczają treść ich zadań. Doszedł również do wniosku, że menedżerowie postępują podobnie, niezależnie od tego, na którym szczeblu zarządzania się znajdują. Wszyscy wchodzą w relacje interpersonalne z podwładnymi, kolegami i przełożonymi. Oni z kolei przekazują menedżerom informacje przydatne do podejmowania decyzji. Różnorodne aspekty pracy menedżerów powodują, że odgrywają oni wiele ról. H. Mintzberg podzielił je na trzy grupy: interpersonalną, informacyjną i decyzyjną, które określił jako „zorganizowane zbiory zachowań"[15].

---

[12] M. Wilewska, *Rola kadry zarządzajacej przedsiębiorstwa w kształtowaniu odpowiedzialnego biznesu*, w: *Społeczna odpowiedzialność organizacji*..., s. 193.

[13] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 52.

[14] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 528.

[15] B. Nogalski, J. Śniadecki, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz, s. 85-86.

Role interpersonalne. Z działalnością menedżera związane są trzy role interpersonalne. Po pierwsze, często występuje on w roli reprezentanta organizacji, w związku z tym pełni różne funkcje ceremonialne i symboliczne (podejmowanie gości obiadem, uroczyste przecięcie wstęgi itd.). Po drugie, występuje w roli przywódcy pokazując podwładnym jak pracować, jak osiągać cele, motywuje ich itp. Po trzecie, odgrywa rolę łącznika, tj. koordynuje bądź tworzy więzi międzyludzkie, międzygrupowe, międzyorganizacyjne. Wewnątrz organizacji kontaktuje się np. z zarządem, radą nadzorczą, radą pracowniczą, na zewnątrz zaś z dostawcami, kooperantami, klientami itd.

Role informacyjne. Z wyżej scharakteryzowanych ról interpersonalnych w sposób naturalny wynikają trzy role informacyjne. Menedżer musi występować w roli obserwatora, tj. poszukiwać wartościowych informacji dla firmy, rozmawiając z podwładnymi, penetrując otoczenie, gromadząc informacje napływające spontanicznie itd. Menedżer posiadając informacje występuje z kolei w roli propagatora, przekazując odpowiednie informacje innym częściom organizacji i konkretnym ludziom. Menedżer odgrywa także rolę rzecznika, przekazuje bowiem oficjalne informacje zarówno na zewnątrz, jak i do wewnątrz firmy, reprezentując jej interesy wobec akcjonariuszy, klientów, pracowników, związków zawodowych itp.

Role decyzyjne. Menedżerowie mają główne znaczenie przy podejmowaniu decyzji. Wynika to m.in. z ich ról informacyjnych, posiadając bowiem informacje wpływają na decyzje. Można wyróżnić cztery role decyzyjne. Pierwsza to rola przedsiębiorcy. Polega przede wszystkim na inicjowaniu i wprowadzaniu zmian, podejmowaniu nowych przedsięwzięć, poszukiwaniu i badaniu nowych rynków itd. Druga to rola przeciwdziałająca zakłóceniom. Menedżer zajmuje się problemami, często trudnymi do przewidzenia, które nie zostały wywołane przez niego, lecz inną jednostkę lub grupę, np. strajki, naruszenia praw autorskich, niedobory energii. Trzecia to rola dysponenta zasobów. Menedżer decyduje w kwestii podziału zasobów finansowych, wykorzystania środków materialno-technicznych, a także ludzi. Czwarta to rola negocjatora. Spotyka się on, mimo istniejących różnic, z różnymi jednostkami lub grupami, aby osiągnąć z nimi porozumienie, np. negocjować umowę ze związkami zawodowymi, dostawcami, konsultantami. Działa też jako mediator w sporach[16].

Polski uczony W. Kieżun za podstawę analizy ról menedżera przyjął trzy zasadnicze jego funkcje:

- **rolę organizatora** – mieści się w niej cała praca organizatorska, m.in. dobór pracowników, ustalenie ich kompetencji, stworzenie struktur organizacyjnych i komunikacyjnych, zbudowanie systemu motywacyjnego, systemu kontroli, planowanie, dzielenie zasobów, organizację procesu pracy;

[16] Por. R.W. Griffin, wyd. cyt., s. 53-55; *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, s. 528-530.

- **rolę przedsiębiorcy** – sprowadza się ona do wykorzystywania czynności zmierzających ku realizacji podstawowego celu przedsiębiorstwa jako systemu techniczno-organizacyjnego, a więc podejmowaniu decyzji co do wielkości produkcji, asortymentu, profilu technologicznego, zakupów materiałów oraz surowców, sprzedaży produktów gotowych itd.;
- **rolę interpersonalną** – dotyczy ona problemów związanych z tworzeniem nastawienia człowieka w procesie pracy, a więc z budowaniem motywacji, odpowiednich warunków i stosunków pracy, rozwoju pracowników, ich samorealizacji itd.[17]

Autor niniejszego artykułu uważa, że role odgrywane przez menedżerów w sposób naturalny mają wpływ na realizację idei odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa, szczególnie gdy menedżerowie występują w danych rolach często i wypełniają je skutecznie dzięki odpowiednim kompetencjom.

4. Wypełnianie ról menedżerskich w firmach społecznie odpowiedzialnych na przykładzie wyników sondażu

4.1. Cel, miejsce i przebieg badania

Badanie miało charakter sondażowy. Jego celem było zbadanie, jakie role są szczególnie przydatne i jak często odgrywają je menedżerowie zajmujący wysokie stanowiska w przedsiębiorstwach realizujących w praktyce ideę odpowiedzialności społecznej. W badaniu sondażowym wykorzystano podział ról według H. Mintzberga, ponieważ jest on najbardziej dokładny, pokazuje jednocześnie ich wielorakość i złożoność. Pozwoliło to na sformułowanie i zadanie menedżerom precyzyjnych pytań odnośnie do odgrywanych przez nich ról.

Sondaż został przeprowadzony wśród kadry menedżerskiej dwóch firm z kapitałem polskim. Pierwsza z tak zwanego „zaplecza energetycznego" zatrudniająca ok. 350 ludzi oraz druga z branży budownictwa przemysłowego zatrudniająca ok. 180 ludzi. Ankietę wypełniło 30 menedżerów wyższych szczebli. Oba przedsiębiorstwa były dopiero w początkowej fazie wdrażania koncepcji odpowiedzialności społecznej w praktyce. Nie było specjalnie wyznaczonych w nich menedżerów CSR.

---

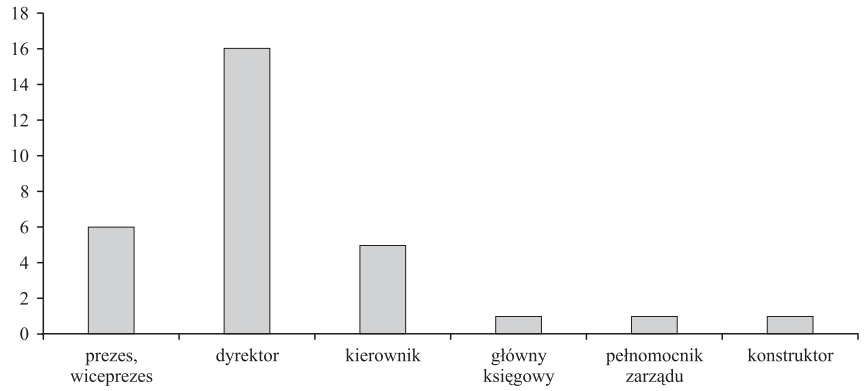
[17] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa1997, s. 189-190; zob. też: J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie, Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005, s. 59-67.

4.2. Analiza wyników badania na temat ról odgrywanych przez menedżerów wysokiego szczebla i częstotliwości ich występowania

Badani menedżerowie zajmowali w swoich firmach najwyższe i wyższe stanowiska. Było wśród nich 6 prezesów i wiceprezesów, 16 osób zajmowało stanowiska dyrektorskie, 5 stanowiska kierowników, jeden główny księgowy, jeden pełnomocnik zarządu, jeden konstruktor. Pośród nich była tylko jedna kobieta. Zajmowane wysokie stanowiska oraz ważne i znaczące obszary działania sprzyjały im i umożliwiały w sposób naturalny stosunkowo często wypełniać role przydatne przy realizacji idei odpowiedzialności społecznej.

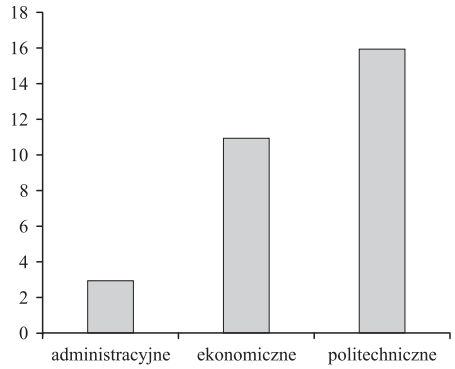
Pytając menedżerów o rodzaj ich przygotowania zawodowego, które może mieć znaczenie dla skuteczności odgrywanych przez nich ról, 3 osoby

Wykres 1. Stanowiska zajmowane przez menedżerów



Ź r ó d ł o: badanie własne.

Wykres 2. Przygotowanie zawodowe



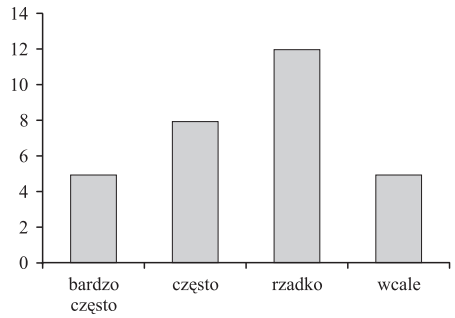
Ź r ó d ł o: badanie własne.

odpowiedziały, że administracyjne, 11 – ekonomiczne, 16 – politechniczne. Dominuje więc wyraźnie wykształcenie politechniczne i ekonomiczne. Inne formy kształcenia, które mieli za sobą badani menedżerowie to przede wszystkim różnorakie kursy wąskospecjalistyczne, kursy językowe, kursy dające uprawnienia lub certyfikaty, niemające jednak większego znaczenia dla pogłębienia wiedzy w zakresie CSR.

Rola reprezentacyjna menedżera bywa często symboliczna i wynika z potrzeby reprezentowania przedsiębiorstwa lub jego działu na zewnątrz. W tym przypadku nie jest ważna praca menedżera, lecz jego obecność czy złożony przez niego podpis. Występuje więc jako symbol firmy.

Na 30 pytanych menedżerów 5 odpowiedziało, że funkcję reprezentacyjną pełni bardzo często, 8 często, natomiast 12 rzadko, a 5 osób wcale. Występowanie w roli reprezentacyjnej związane jest w znacznej mierze z miejscem menedżera w hierarchii organizacyjnej. Pełnią je najczęściej najwyżsi rangą.

Wykres 3. Częstotliwość występowania w roli reprezentanta



Ź r ó d ł o: badanie własne.

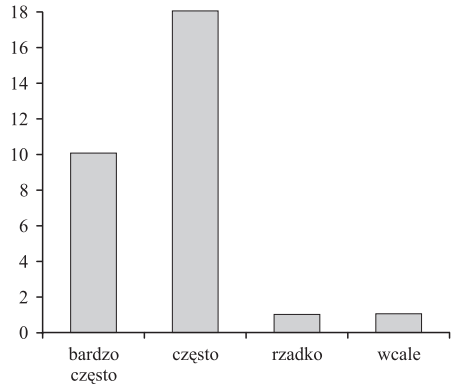
Występując w roli przywódcy należy być nie tylko dobrym przywódcą, ale również przełożonym biorącym na siebie odpowiedzialność za kierowanie organizacją lub jej częścią, właściwy dobór ludzi, ich szkolenie, motywowanie, ocenę, zwalnianie, dbanie o zaspokojenie ich potrzeb itp.

Spośród badanych menedżerów rolę przywódcy odgrywa bardzo często 10, często 18, a jeden menedżer rzadko i jeden wcale. Fakt, że w roli przywódcy mieści się bardzo dużo obowiązków, decyzji i działań, powoduje, że menedżerowie występują w niej bardzo aktywnie.

Rola łącznika polega na tworzeniu, utrzymywaniu i koordynowaniu sprawnej sieci powiązań między ludźmi wewnątrz i zewnątrz przedsiębiorstwa. Menedżer zawiera również umowy, kontrakty, pozyskuje zlecenia.

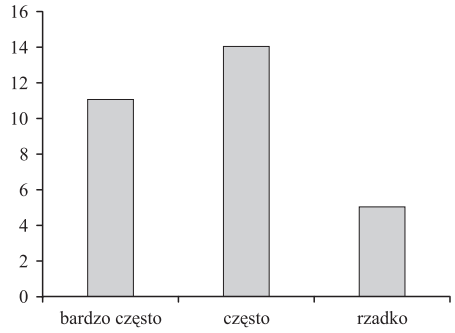
Wszyscy badani menedżerowie odgrywają rolę łącznika, ale w różnym natężeniu: 11 bardzo często, 14 często, 5 rzadko. Wydaje się, że rolę tę mogą odgrywać niezależnie od miejsca w hierarchii organizacyjnej i sfery ich działania.

Wykres 4. Częstotliwość występowania w roli przywódcy



Ź r ó d ł o: badanie własne.

Wykres 5. Częstotliwość występowania w roli łącznika



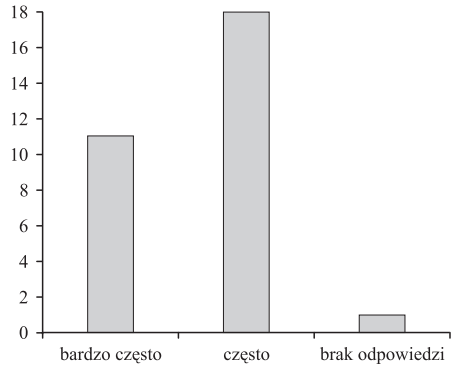
Ź r ó d ł o: badanie własne.

Każdemu menedżerowi potrzebne są informacje, aby mógł podejmować właściwe decyzje. Dlatego musi on występować w roli obserwatora, tj. nieustannie zbierającego, rejestrującego, analizującego i oceniającego informacje przekazywane przez innych. Sam też poszukuje danych, ważnych dla przedsiębiorstwa. Rola obserwatora umożliwia zazwyczaj menedżerowi bycie najlepiej poinformowanym członkiem grupy.

W roli obserwatora spośród badanych menedżerów: 11 występuje bardzo często, 18 często, jeden z badanych nie dał odpowiedzi. To, że każdy menedżer musi być dobrze poinformowany, aby móc skutecznie podejmować decyzje, powoduje, że rolę tę odgrywają wszyscy, z dużą częstotliwością.

Menedżerowie występujący w roli propagatora interpretują i przekazują podwładnym ważne i odpowiednio dobrane informacje, jak również upowszechniają najcenniejsze wartości w działaniu firmy.

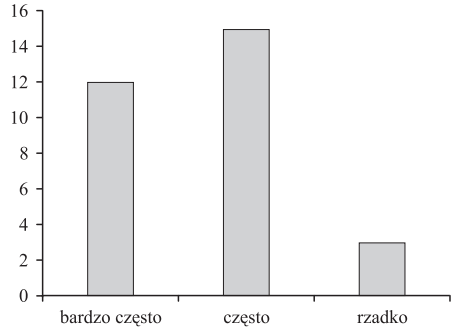
Wykres 6. Częstotliwość występowania w roli obserwatora



Ź r ó d ł o: badanie własne.

W roli propagatora wśród badanych menedżerów: 12 występuje bardzo często, 15 często, natomiast 3 rzadko. Należy podkreślić, że bez skutecznego odgrywania tej roli, wiele ważnych informacji z punktu widzenia interesów firmy w ogóle nie doszłoby do pracowników.

Wykres 7. Częstotliwość występowania w roli propagatora

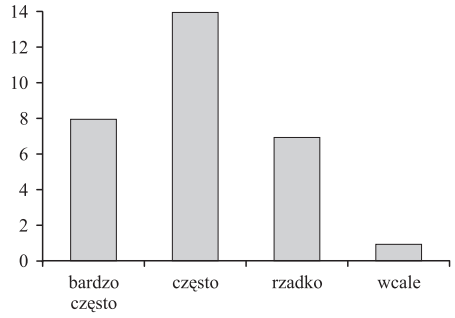


Ź r ó d ł o: badanie własne.

Menedżer w roli reprezentanta, jak już wspomniano, występuje jako symbol firmy, natomiast w roli rzecznika jest formalnie nośnikiem informacji, które przekazuje innym. Przekazując informacje zarówno na zewnątrz, jak i do wewnątrz firmy reprezentuje jej interesy.

Wśród badanych menedżerów: w roli rzecznika 8 występuje bardzo często, 14 często, 7 rzadko, a jedna osoba wcale. Fakt, że menedżerowie w tej roli występują dosyć aktywnie, świadczy o znaczeniu i potrzebie oficjalnej informacji przekazywanej przez przedsiębiorstwo.

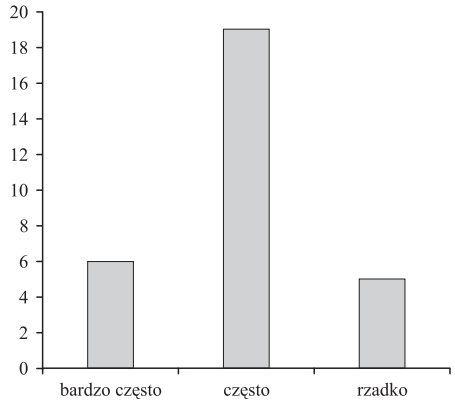
Wykres 8. Częstotliwość występowania w roli rzecznika



Ź r ó d ł o: badanie własne.

Menedżer w roli przedsiębiorcy stara się udoskonalić swoją firmę, inicjuje i wprowadza zmiany innowacyjne, programy rozwojowe, zachęca pracowników do prezentowania własnych pomysłów itp. Menedżer szuka przede wszystkim szans stymulujących rozwój przedsiębiorstwa.

Wykres 9. Częstotliwość występowania w roli przedsiębiorcy



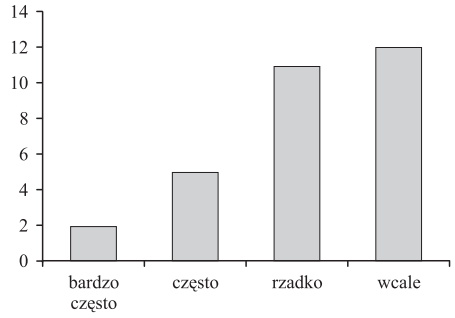
Ź r ó d ł o: badanie własne.

Rolę przedsiębiorcy: 6 badanych menedżerów odgrywa bardzo często, 19 często, 5 rzadko. Nie ma ani jednego menedżera, który nie wystąpiłby w tej roli wcale. Aktywność menedżerów w sferze przedsiębiorczości wynika zapewne często z poczucia odpowiedzialności za sukces firmy i jej pracowników.

Występowanie menedżera w roli przeciwdziałającego zakłóceniom to przede wszystkim reagowanie na sytuacje, które są poza jego kontrolą, np. strajk, bankructwo odbiorcy, zerwanie kontraktu, ale też łagodzenie konfliktów.

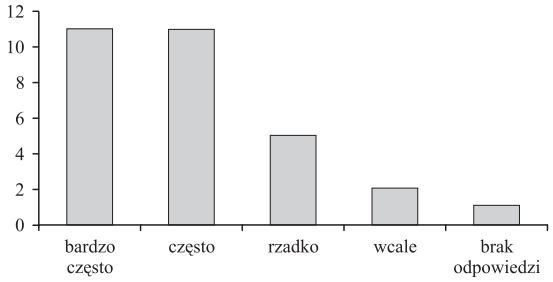
Rola polegająca na przeciwdziałaniu zakłóceniom: przez 2 menedżerów odgrywana jest bardzo często, 5 często, 11 rzadko i aż 12 wcale. Zastanawiające jest, że badani menedżerowie wykazują bardzo małą aktywność w tym zakresie, a wie-

Wykres 10. Częstotliwość występowania w roli przeciwdziałającego zakłóceniom



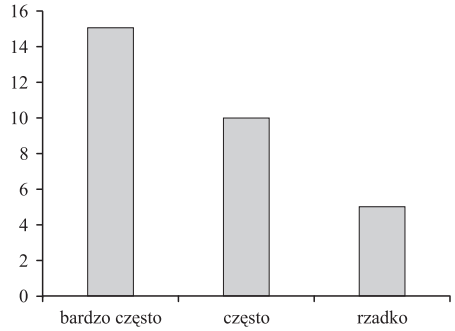
Ź r ó d ł o: badanie własne.

Wykres 11. Częstotliwość występowania w roli dysponenta zasobów



Ź r ó d ł o: badanie własne.

Wykres 12. Częstotliwość występowania w roli negocjatora



Ź r ó d ł o: badanie własne.

lu z nich nie występuje tej roli w ogóle. Można sądzić, że poważne zakłócenia w skali całego przedsiębiorstwa są rozwiązywane na najwyższym szczeblu władzy, w sposób scentralizowany.

Menedżer występujący w roli dysponenta zasobów jest odpowiedzialny za decyzje, komu i jak podzielone zostaną zasoby przedsiębiorstwa, np. finansowe, materialno-techniczne oraz rozmieszczenie zasobów ludzkich. Ustala również priorytety.

Spośród badanych menedżerów w roli dysponenta zasobów 11 występuje bardzo często, również 11 często, 5 rzadko, 2 wcale, a jedna osoba nie udzieliła odpowiedzi. Aktywność menedżerów w tym zakresie jest dosyć duża. Niesie ona też ze sobą niebezpieczeństwo podjęcia złej decyzji.

Menedżer w roli negocjatora reprezentuje przedsiębiorstwo, aby doprowadzić do różnego typu porozumień wewnętrznych i zewnętrznych. Ustala również warunki, na jakich trzeba rozwiązywać problemy.

Rola negocjatora jest tą, w której występują wszyscy menedżerowie: 15 bardzo często, 10 często, 5 zaś rzadko. Duża aktywność menedżerów w tym zakresie wynika prawdopodobnie stąd, że negocjacje prowadzi się na różnych szczeblach zarządzania i dotyczą one różnorakich spraw.

4.3. Wnioski z badania

Wszystkie 10 ról wskazanych i opisanych przez H. Mintzberga jest odgrywanych w badanych przedsiębiorstwach przez menedżerów wysokiego szczebla, m.in. prezesów, wiceprezesów, dyrektorów z wykształceniem przeważnie politechnicznym bądź ekonomicznym. Można sądzić, że role te są przydatne przy realizacji przez nich idei odpowiedzialności społecznej, która jednak, co należy zaznaczyć, w badanych przedsiębiorstwach jest w fazie początkowej. Znaczenie poszczególnych ról rośnie prawdopodobnie wraz z częstotliwością ich grania przez menedżerów. Trzy role, w których badani menedżerowie występują bardzo często lub często, to: przywódca (28), obserwator (28) i propagator (27). Z kolei role, w których menedżerowie występowali rzadko lub wcale to przede wszystkim: przeciwdziałająca zakłóceniom (23), reprezentacyjna (17).

Niezależnie jednak od tego, czy role, które menedżerowie w obu badanych firmach odgrywają bardzo często, często, rzadko lub wcale, powinny być one oceniane z punktu widzenia realizacji idei odpowiedzialności społecznej, a ich wykonawcy szkoleni w zakresie CSR.

Podsumowanie

Analizując literaturę przedmiotu oraz wyniki badania sondażowego można dojść do wniosku, że role odgrywane przez menedżerów w przedsiębiorstwach

mają wpływ na realizację idei odpowiedzialności społecznej. Wszystkie one w mniejszym lub większym stopniu dotykają spraw ludzkich wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Stąd ważna jest skuteczność w ich wykonywaniu, na którą z kolei znaczny wpływ mają kompetencje i umiejętności menedżera. Sądzić należy, że menedżerowie mniej lub bardziej świadomie odgrywający swoje role z różną zresztą częstotliwością, w sposób naturalny realizują ideę odpowiedzialności społecznej w praktyce.

Interpersonalne role menedżerów wynikają bezpośrednio z formalnej pozycji, jaką zajmują oni w przedsiębiorstwie i pozwalają na utrzymanie jego niezakłóconego działania. W rolach tych menedżerowie mogą w odbiorze pracowników występować jako formalni, ale jednocześnie godni reprezentanci organizacji; inspirujący dla dobra ludzi i organizacji przywódcy; łącznicy pomiędzy różnymi grupami ludzkimi w celu sprawnego i skutecznego ich działania.

Informacyjne role są związane z odbieraniem i przekazywaniem informacji. W rolach informacyjnych menedżerowie występują jako osoby będące źródłem ważnych informacji i przekaźnikiem ich dla innych. Mogą być też postrzegani przez podwładnych jako rzecznicy ich interesów i obrońcy.

Decyzyjne role menedżerów mają kluczowe znaczenie dla podejmowania decyzji organizacyjnych. W rolach tych menedżerowie często działają przez rozwiązywanie ważnych, różnorakich problemów. Występują też jako negocjatorzy pomiędzy firmą a jej otoczeniem. W tym przypadku również mogą być postrzegani przez pracowników jako ci, którzy skutecznie rozwiązują ich problemy i reprezentują ich interesy.

Wszystkie bez wyjątku role menedżerskie, oczywiście w różnym stopniu, mają wpływ na realizację idei odpowiedzialności społecznej w praktyce.

Literatura

Borkowska S., *CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi; podejście unijne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, nr 6.

Bartkowiak G., Januszek H., *Umiejętności kierownicze*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1999.

Dowgiałło Z., *Praca menedżera*, Wydawnictwo Znicz, Szczecin 1999.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Holstein-Beck M., *Jak być menedżerem?*, Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996.

Jasiukiewicz M., Oczachowski M., Soroka J.M., *Menedżer – przywódca w organizacji gospodarczej*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Karaszewski R., Karwacka M., *Społeczna odpowiedzialność w przywództwie*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 42, Wydawnictwo UE, Wrocław 2009.

Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej*, Wrocław, Kadry, 1998.

Mistela M., *Promowanie odpowiedzialności przedsiębiorstwa poprzez edukację. Sytuacja w niemieckim szkolnictwie wyższym*, w: *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

Nogalski B., Śniadecki J., *Umiejetności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2001.

Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Pocztowski A., *Sylwetka menedżera personalnego wobec nowych wyzwań*, w: *Menedżer u progu XXI wieku*, red. S. Borkowska, P. Bohdziewicz, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1998.

Polubić biznes, red. K. Sedlak, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.

Rojek-Nowosielska M., *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.

Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Smutek H., *Identyfikacja potencjału menedżerskiego*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków 2001, nr 567.

Wilewska M., *Rola kadry zarządzającej przedsiębiorstwa w kształtowaniu odpowiedzialnego biznesu*, w: *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

Żemigała M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, Kraków 2007.