

Dariusz Fatuła

dr hab., prof. UAFM, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0002-6704-2585>

Anna Bałamut

dr, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie  
<https://orcid.org/0000-0001-7300-7367>

## **Społeczne aspekty zarządzania organizacjami wobec zmienności otoczenia. Wprowadzenie**

Zalążków idei określanej dziś jako społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) upatrywać można już w odległej starożytności. Kodeks Hammurabiego spisany w XVIII w. p.n.e. przewidywał srogi kary za szkody poniesione przez klienta wskutek niewłaściwie wykonanej usługi medycznej i pracy budowlanej. Choć prawa pracownicze rodziły się już XIX w., to – upraszczając – „drapieżny” kapitalizm nie brał jeszcze pod uwagę społecznych i środowiskowych negatywnych skutków masowej produkcji. Dopiero w XX w. w pełni zwrócono uwagę na wyczerpywanie się zasobów naturalnych<sup>1</sup> i zanieczyszczenie środowiska pod wpływem masowej działalności gospodarczej. Idea ograniczania negatywnego wpływu prowadzenia biznesu na środowisko i społeczeństwo stopniowo stawała się nośna medialnie, znalazła poparcie na forum międzynarodowym<sup>2</sup> i wpłynęła na zmiany w koncepcjach zarządzania.

---

<sup>1</sup> Już pod koniec XVIII w. Thomas Malthus zwrócił uwagę na ograniczoność zasobów w obliczy zwiększającej się populacji ludzkiej.

<sup>2</sup> Na konferencji sztokholmskiej ONZ w 1972 r., obradującej pod hasłem: „Mamy tylko jedną ziemię”, wypracowano deklarację z 26 zasadami ochrony środowiska naturalnego człowieka.

Pierwsza część prezentowanej monografii dotyczy właśnie wybranych obszarów, w których trendy społeczne wpłynęły na zmiany w koncepcjach zarządzania. Pierwsze opracowanie omawia rolę zachowań adaptacyjnych (rezyliencyjnych) w organizacjach w warunkach zmiennego otoczenia i kryzysów. Przeanalizowano tu aspekty audytów w koncepcji ECSR (Environmental Corporate Social Responsibility) oraz raportowania ESG (Environmental, Social and Governance), którego rolą jest pomiar efektów konkretnych rozwiązań i działań przedsiębiorstwa w raportowanym okresie. Drugi rozdział daje pewne wskazówki dotyczące reformy systemu ochrony zdrowia w Polsce i procesów zarządzania z tym związanych w obliczu przemian demograficznych. Trzecie opracowanie podejmuje temat zarządzania parafią w Kościele katolickim. Autorka wskazuje na pewne elementy nowoczesnego zarządzania – jak np. sposób wyłaniania kolegialnych organów w celu podejmowania decyzji, dostęp do informacji, nadzór nad gospodarką finansową – które mogłyby wyjść naprzeciw postulatom społecznym i usprawnić funkcjonowanie parafii zgodnie z celami religijnymi, co ma szczególne znaczenie w obliczu społecznego kryzysu wiary i spadku powołań kapłańskich. Ostatni w tej części monografii rozdział poświęcony jest procesom konwergencji gospodarczej i może wskazywać zarządzającym, jak interpretować wybrane wskaźniki makroekonomiczne i wykorzystywać je w kontekście tworzenia strategii działania przedsiębiorstwa wpisującej się w obecne trendy krajowe i międzynarodowe.

Druga część monografii poświęcona jest wybranym aspektom wykorzystania komunikacji internetowej do doskonalenia zarządzania. Komunikacja internetowa nie powinna umniejszać roli bezpośrednich kontaktów społecznych. Powinna informować, ułatwiać prowadzenie spraw, które nie wymagają bezpośredniej interakcji, i wskazywać te, którym należy przyjrzeć się bliżej i omówić bezpośrednio z zainteresowanymi. W pierwszym opracowaniu tej części zanalizowano, jak systemy informatyczne wspomagające zarządzanie szkołą mogą pomóc z punktu widzenia dyrektora szkoły, ale także ułatwić kontakty nauczyciela, rodzica, ucznia. Autorzy przedstawiają też stan zaawansowania informatyzacji zarządzania polskimi szkołami i wskazują wady poszczególnych rozwiązań. Kolejne opracowanie omawia rolę i odbiór treści biznesowych infografik przygotowanych

w systemie SAP Analytics Cloud. W opisie zastosowanego eksperymentu autorzy zwracają uwagę na bariery w zakresie odbioru i interpretacji informacji przez zarządzających korzystających z takich narzędzi. W trzecim rozdziale tej części autor analizuje rolę marketingu internetowego w kształtowaniu doświadczeń zakupowych klientów. Skuteczność tej formy komunikacji marketingowej, mierzona liczbą podejmowanych decyzji o zakupie, zależy zarówno od lokalnych uwarunkowań społecznych, jak i tendencji globalnych związanych z rozwojem technologii i wzajemnym przenikaniem nawet odmiennych kultur wpływających na wzorce zakupowe.

Trzecia część monografii dotyczy społecznych uwarunkowań zarządzania na specyficznych rynkach branżowych. Pierwsze opracowanie przedstawia metody systemowego zarządzania bezpieczeństwem w branży hotelarskiej. Na podstawie przeprowadzonego badania pilotażowego wskazano, jakie najważniejsze czynniki wpływają na funkcjonowanie obiektów hotelarskich. Za najistotniejszy respondenci uznali specyficznie pojęty czynnik ekonomiczny. Następne w kolejności były czynniki: społeczny, zdrowotny, prawny, polityczny, kulturowy. Co zaskakujące, najmniej istotny okazał się czynnik technologiczny. Odpowiedzi respondentów potwierdziły, iż branża hotelarska jest szczególnie wrażliwa na czynniki ekonomiczne, takie jak wszelkie wahania koniunktury w gospodarce. Zaprezentowane badania pilotażowe uzasadniają potrzebę przeprowadzenia szerszych badań, które umożliwią przygotowanie wzorcowego planu zarządzania kryzysowego. W kolejnym rozdziale Autor zwraca uwagę na współczesne zagrożenia w kontekście wybranych instytucji kultury. Przedstawia dwa podmioty: Muzeum Zamku Królewskiego na Wawelu oraz Galerię Sztuki Polskiej XIX wieku w Sukiennicach (oddział Muzeum Narodowego w Krakowie). Omawia takie zagrożenia jak: pożar, powódź, działania wojenne (grabież i zniszczenie dzieł sztuki), różne formy ataku terrorystycznego oraz dewastacja (jako forma manifestacji ideologicznej, religijnej lub działanie osób zdemoralizowanych lub chorych psychicznie). Odnoszą się one do turystów, pracowników, kontrahentów i innych osób, które mogą pośrednio lub bezpośrednio oddziaływać na obiekty i instytucje kultury. Wszystkie te zagrożenia, o różnym stopniu prawdopodobieństwa zajścia, należy uwzględnić w strategii zarządzania. Katalog zagrożeń

i szacowane prawdopodobieństwo ich zajścia dla poszczególnych obiektów powinny być na bieżąco aktualizowane, w zależności od okoliczności. W trzecim opracowaniu tej części podejmowany jest temat strategii zarządzania i komunikacji dla rozwoju innowacyjnej marki radiowej. Analizie poddano dwie stacje: Radio Nowy Świat i Radio 357. Pomimo ryzyk związanych z globalną koniunkturą gospodarczą i sytuacją polityczną, obie stacje inwestują w rozwiązania technologiczne, zdając sobie sprawę, że najważniejsze są kryteria innowacyjności i aktualności oferty. Oba projekty nakierowane są na odbiorcę, zarządzający nimi chętnie konsultują pomysły z patronami, część decyzji poprzedzona jest badaniami, ankietami, dzięki czemu patroni mają poczucie współwłasności i współdecydowania. W czwartym opracowaniu autorka zwróciła uwagę na wykorzystanie pomp ciepła na rynku grzewczym w Polsce jako odpowiedź na kryzysy dotyczące rynek energetyczny (wysokie ceny gazu i węgla). Pompy ciepła postrzegane są jako istotny element w strategii przejścia na czyste źródła energii w kontekście globalnych wysiłków na rzecz redukcji emisji CO<sub>2</sub>, ochrony środowiska i ograniczenia zmian klimatycznych. Dodatkowo pompy ciepła współdziałające z systemem instalacji fotowoltaicznej oraz magazynem energii mogą kształtować niezależność energetyczną np. gospodarstwa domowego. W ostatnim opracowaniu autor analizuje związek pomiędzy strategią rozwoju gminy a marką miejsca. Podkreśla, że rośnie rola świadomego i celowego kształtowania wizerunku miejsca, który stanowi subiektywne wyobrażenie o danej organizacji terytorialnej, mające charakter społecznie ukształtowanych przekonań co do atrakcyjności (bądź jej braku). Strategia rozwoju gminy i marka miejsca kształtowane są w procesie tzw. długiego trwania oraz obejmują nie tylko czynniki *stricte* ekonomiczne, lecz także społeczne i kulturowe. Umiejętnie budowana marka miejsca, poparta strategią rozwoju, będzie sprzyjać budowaniu łańcucha wartości organizacji terytorialnej. Ponadto pozytywna marka miejsca skłania do podejmowania decyzji lokalizacyjnych (gospodarczych, mieszkaniowych), wzmacnia więzi społeczne i gospodarcze z otoczeniem, a także sprzyja wewnętrznej integracji organizacji terytorialnej. Widoczna jest tutaj korzyść z punktu widzenia długofalowego wzrostu potencjału społeczno-gospodarczego gminy.

Publikacja powstała jako efekt współpracy pracowników Uniwersytetu Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie (UAFM)<sup>3</sup>, deklarujących dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości oraz dyscypliny pokrewne, z pracownikami innych uczelni i praktykami, którzy dzielą się swoimi doświadczeniami w obszarze uwzględniania społecznych aspektów zarządzania. Okazją do wymiany poglądów na te zagadnienia jest organizowana przez Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UAFM cykliczna konferencja naukowa „Zarządzanie w układzie Przedsiębiorstwo–Miasto–Region w zmiennym otoczeniu”. Konferencja w czerwcu 2023 r. miała podtytuł „Wpływ współczesnych zagrożeń”.

---

<sup>3</sup> Przed 1 września 2024 r.: Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.