

*Bogusław Kaczmarek**

SPOŁECZNE ASPEKTY WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA

1. WSTĘP

Zaspakajanie i równoważenie wewnętrznych potrzeb każdej organizacji (przedsiębiorstwa), a jednocześnie przystosowanie jej do zmiennych warunków otoczenia, do konkurencji na rynku, do przyszłych reguł i zasad prowadzenia działalności itd. wymaga sprawnego zarządzania, tzn. decydowania o tym co i jak należy zrobić, i jak wykorzystać posiadane i możliwe do pozyskania zasoby. Zarządzaniu przypisuje się szczególną rolę w kreowaniu sukcesu i zabezpieczaniu egzystencji i rozwoju organizacji. Sprawne, kompetentne i odpowiedzialne zarządzanie to najcenniejszy zasób i wartość każdej organizacji, każdego przedsiębiorstwa, decydujący o jej przyszłości. Współczesne zarządzanie ma wiele wymiarów, funkcji i cech. W prezentowanym opracowaniu analizowane będą - zdaniem autora, trzy najważniejsze, współczesne wymiary zarządzania, odnoszone do jego społecznych aspektów funkcjonowania.

- kapitał ludzki w organizacji,
- odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa,
- ekorozwój i odpowiedzialność przedsiębiorstwa za środowisko.

2. KLASYCZNE I WSPÓŁCZESNE FUNKCJE ZARZĄDZANIA

Zarządzanie realizuje swoje zadania za pomocą funkcji. Tradycyjnie przypisuje się zarządzaniu następujące funkcje: planowania, organizacyjną, motywowania, kierowania ludźmi, kontrolowania, przedstawiane w różnych konstelacjach i rozróżniane jako proces zarządzania.

Wydaje się jednak, że współczesne zarządzanie należy wzbogacić o nowe funkcje, ukazując w ten sposób szerszy, niż klasyczny zakres zarządzania.

* Prof. UŁ dr hab., Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

E.E. Kast i J.E. Rosenzweig uważają, że współczesne zarządzanie powinno spełniać następujące funkcje¹:

a. Kompleksowe spojrzenie na organizację, jako na system współzależnych części tworzących razem całość:

- obserwowanie i analizowanie warunków i trendów w otoczeniu,
- analizowanie mocnych i słabych punktów poszczególnych podsystemów organizacji.

b. Formułowanie celów i strategii organizacji jako całości:

- planowanie długo-, średnio- i krótkookresowe,
- formułowanie zasad i trybu ustalania celów (stopień partycypacji uczestników, odgórne czy oddolne konstruowanie planów itp.).

c. Organizowanie podsystemu technicznego i podsystemu struktury:

- specjalizacja zadań i określanie ich treści,
- określanie sposobów koordynacji wyspecjalizowanych zadań,
- różnicowanie komórek i podsystemów (dyferencjacja),
- integracja wszystkich elementów organizacji.

d. Projektowanie systemu informacyjno-decyzyjnego:

- ustalenie operacyjnych mierników realizacji zadań i efektywności,
- wdrożenie systemu podejmowania decyzji planistycznych i koordynacyjnych,
- gromadzenie danych umożliwiających podejmowanie decyzji strategicznych i bieżących.

e. Kształtowanie systemu kierowania ludźmi:

- formułowanie oczekiwań w stosunku do poszczególnych osób i ról odgrywanych przez nie w organizacji,
- opracowanie systemu motywacji do pracy oraz przyznawanie nagród zewnętrzne i wewnętrzne,
- dynamizowanie grup,
- dobór stylów kierowania.

f. Usprawnianie funkcjonowania organizacji:

- analiza otoczenia,
- analiza aspiracji klientów i uczestników organizacji,
- rozwój i zmiany w organizacji,
- usprawnianie zarządzania.

Potrzebne jest dzisiaj szerokie spojrzenie na funkcje zarządzania, gdyż bardzo złożona i wielostronna jest jego rola w sterowaniu procesami biznesowymi. Musi ono tworzyć unikalność firmy i jej wyróżniające kompetencje, wykorzystać szanse, jakie pojawiają się w otoczeniu firmy i na

¹ E.E. Kast i J.E. Rosenzweig, *Organization and Management*, McGraw-Hill, N.Y. 2004, s. 340.

rynku, a także zapewnić firmie trwałą egzystencję i warunki rozwoju, mimo nasilającej się konkurencji.

W związku z tak rozróżnianym, współczesnym zarządzaniem, winno ono charakteryzować się następującymi cechami²:

- właściwy dobór celów organizacji, wyznaczanie zadań wynikających z ich przyjęcia i określenie pożądaných stanów w przyszłości,
- skuteczność, tj. podejmowanie właściwych zadań, powodzenie w działaniach, robienie rzeczy właściwych,
- sprawność, tj. wykorzystanie zasobów w sposób mądry bez zbędnego marnotrawstwa oraz osiąganie rezultatów w możliwie krótkim czasie, czyli robienie rzeczy we właściwy sposób (bardzo dobra jakość, niskie koszty, korzystna logistyka, serwis itp.),
- społeczna odpowiedzialność, tj. prowadzenie biznesu zgodnie ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych, czyli w sposób etyczny, bez przerzucania kosztów własnych na społeczeństwo (np. bez masowych zwolnień czy oszczędzania na warunkach pracy i ochronie środowiska),
- troska o klienta, tj. uznanie, że zadaniem organizacji jest rozpoznanie potrzeb i aspiracji klienta, a organizacja jest tylko wtedy użyteczna, kiedy potrafi go zadowolić,
- "globalizacja", tj. umiejętność łączenia idei globalnego i lokalnego funkcjonowania organizacji (wykorzystanie atutów lokalnego środowiska, działanie na rzecz lokalnej społeczności, współpraca z lokalną władzą itp.).

Współczesne zarządzanie wyraźnie akceptuje dwa wymiary zarządzania: złożoność i odpowiedzialność, wynikające z realizacji bieżących zadań, podejmowania wyzwań przyszłościowych oraz aktywnego przekształcania przedsiębiorstw w organizacje uczące się, przedsiębiorcze i służące otoczeniu. Celem zarządzania jest osiągnięcie rezultatów przez jak najlepsze wykorzystanie potencjału ludzkiego, finansowego materialnego, czyli zasobów będących w dyspozycji firmy w sposób gospodarczo uzasadniony i etyczny. Można zatem stwierdzić, że współczesne zarządzanie to ogół wiedzy teoretycznej i praktycznej, służącej do stworzenia organizacji sprawnej ekonomicznie, odnoszącej sukcesy na rynku, a jednocześnie dobrze służącej otoczeniu.

3. LUDZIE W ORGANIZACJI

Każda organizacja stanowi zespół ludzki powiązany pełnionymi funkcjami oraz więziami technologicznymi i interpersonalnymi. Nie jest to bezosobowa struktura, lecz wspólnota mająca wyznaczone cele, zadania, misję do spełnienia,

² J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 62.

a także zasadnicze wartości, dla których działają ludzie w niej zatrudnieni. Owe zasoby ludzkie mają różną wartość, która w różnym stopniu wpływa na wartość firmy oraz umożliwia jej działanie.

Zależy to od tego, jakie są kompetencje ludzi, jak przebiegają procesy kadrowe, jakie metody pracy z ludźmi są stosowane, jak pożytkuje się potencjał pracy w celu wzrostu wartości firmy³, czyli jakim kapitałem ludzkim dysponujemy w przedsiębiorstwie.

Współcześnie kapitał ludzki stał się głównym źródłem tworzenia wyróżniających umiejętności, rozwijania atutów konkurencyjnych i uzyskiwania wysokiej pozycji na rynku. Kapitał ludzki to ludzie z ich wiedzą i umiejętnościami, doświadczeniem zawodowym, aspiracjami, motywacjami, postawami i siecią relacji. To także obowiązująca kultura, czyli wzorce zachowania, normy i wartości. Kapitał ludzki jak każdy kapitał stanowi aktywa zdolne do wygenerowania strumienia korzyści, jest więc zasobem bardzo cennym. Inwestycje w ten kapitał są opłacalne. Inwestycje w kapitał ludzki - informuje Dictionary of Economics - zwiększają produktywność pracy w ten sam sposób jak inwestycje w maszyny⁴. Dzisiaj jednakże uważa się, że inwestowanie w rozwój ludzi zwiększa produktywność organizacji w znacznie większym stopniu niż inwestowanie w maszyny i urządzenia. O sile i wartości giełdowej przedsiębiorstw przesądza właśnie kapitał ludzki⁵.

Kapitał ludzki składa się z trzech głównych komponentów: kapitału intelektualnego, (*intellectual capital*), kapitału społecznego (*social capital*) i kapitału emocjonalnego (*emotional capital*):

- *Kapitał intelektualny* to umiejętności poznawcze, zdolność uczenia się, wiedza, kwalifikacje i doświadczenie ludzi tworzących społeczność organizacji i kształtujących jej kompetencje oraz zasady współdziałania podczas tworzenia wartości i kreowania relacji z partnerami zewnętrznymi. Kapitał intelektualny jest specyficzny dla danej firmy, określa charakter jej aktywności i w zasadniczym stopniu decyduje o jej inteligencji (*corporate intelligence*) rozumianej jako zdolność do rozwoju i osiągania stałych sukcesów w warunkach ciągłych zmian w otoczeniu. Wpływ inteligencji na efektywność firm coraz bardziej wzrasta. Wiedza staje się uniwersalnym substytutem, kluczowym zasobem każdej rozwiniętej gospodarki. To właśnie system wiedzy - stwierdzają Alvin i Heidi Tofflerowie - jest dla współczesnych firm środowiskiem bardziej nawet istotnym niż system bankowy, polityczny, energetyczny. (...) Ogromne znaczenie ma to, że najbardziej wszechstronnym ze wszystkich zasobów, które pozwalają

³ A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltex Warszawa 1999, s. 19.

⁴ G. Bannock, R. Baxteu, E. Davis, *Dictionary of Economics*, Penguin Books, London 1997, s. 58.

⁵ J. Ross, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na świecie” 8/2007.

tworzyć bogactwo, jest wiedza⁶. Wiedza (kapitał intelektualny) to bogactwo, to skarb organizacji, to klucz do sukcesów w XXI wieku.

- *Kapitał emocjonalny* to zdolność do panowania nad emocjami, spostrzegania, oceniania i ekspresji emocji oraz wykorzystywania ich wpływu na myślenie i zachowanie. Zdolność ta wpływa na merytoryczną pracę zespołu. Na kapitał emocjonalny składają się: poczucie pewności siebie, wytrwałość, empatia (umiejętność wczuwania się w sytuację innych osób), pozytywne nastawienie do innych, do życia, stawianie czoła wyzwaniom, panowanie nad impulsami, redukowanie stresu itp. Kapitał emocjonalny jest ważny dla kształtowania zachowań w organizacji i rozwiązywania problemów, gdyż nastroje i emocje wpływają na procesy umysłowe i sprawność działania tak w życiu zawodowym, jak i osobistym każdego człowieka.

- *Kapitał społeczny* to sieć powiązań między pracownikami i grupami pracowników, umożliwiającą im odkrywanie szans lub odnoszenie korzyści. Sieć kontaktów zapewnia dostęp do zasobów będących w posiadaniu innych, ułatwia rozwiązywanie problemów i zawieranie transakcji. Istnienie kapitału społecznego oznacza, że jednostki wypracowały umiejętność współpracy w obrębie grup i organizacji w celu zaspokojenia własnych interesów, a także interesów zbiorowości. Cennymi wartościami w obrębie kapitału społecznego są takie postawy, jak zaufanie i obustronne zrozumienie. Wspólne normy, zachowania i wyznawane działania⁷.

Kapitał społeczny ułatwia działania ludzi w przedsiębiorstwie, zwiększa ich efektywność, przyspiesza procesy uczenia, ułatwia rozwiązywanie problemów i sprzyja współpracy. Ma także znaczny wpływ na kształtowanie kapitału intelektualnego. Dużą rolę w jego kształtowaniu odgrywa inteligencja społeczna kierownictwa, która oznacza planowanie, strukturyzację i wykorzystywanie czynnika pracy i stosunków przedsiębiorstwa zgodnie z systemem społecznym otoczenia. Jakość kapitału społecznego to suma działań teraźniejszych i wcześniejszych "reputacji" utrwalających transakcje ekonomiczne i relacje społeczne przedsiębiorstwa.

4. ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA PRZEDSIĘBIORSTWA

Zarówno w teorii jak i w praktyce gospodarowania poglądy na temat odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa są podzielone. Z jednej strony prezentowany jest pogląd Milтона Friedmana, który uważa że w wolnej gospodarce istnieje jeden i tylko jeden obowiązek wobec społeczeństwa związany z działaniami gospodarczymi - wykorzystać zasoby i angażować się

⁶ J. Ross, *Kapitał intelektualny... op. cit.*, s. 43.

⁷ J. Stańczyk, *Dwa rodzaje kapitału społecznego*, „Gospodarka Narodowa” 2/2000.

w działania mające na celu zwiększanie zysków, jeżeli pozostaje to w granicach reguł gry, co znaczy, o ile polega ona na otwartej i wolnej konkurencji, bez naciągania i oszustw⁸.

Z drugiej strony akcentuje się to, że przedsiębiorstwa powinny traktować siebie jako integralną część społeczeństwa. To oznacza, że⁹:

- działają w sposób społecznie odpowiedzialny i uważają, że firma ma moralne zobowiązania wobec społeczeństwa, pewien rodzaj obywatelskiej roli do spełnienia,
- traktują zysk jako tylko jeden z głównych celów przedsiębiorstwa; inne ważne cele to zapewnienie przetrwania firmie i utrzymania ciągłości zatrudnienia,
- podejmują długookresowe decyzje strategiczne i inwestycyjne, równoważąc coraz bardziej priorytety ekonomiczne i społeczne,
- zacieśniają współpracę między partnerami, tj. akcjonariuszami, pracownikami, menedżerami, klientami, kredytodawcami, dostawcami i całą społecznością, gdyż to umożliwia im osiąganie celów w sposób optymalny.

Uznanie odpowiedzialności społecznej za kanon nowoczesnego zarządzania nie oznacza oczywiście, że państwo powinno pochłoniąć dochód przedsiębiorstwa. Tego, co wypracowało ono z własnej inicjatywy i własnymi siłami, nie wolno mu wydzierać. Przedsiębiorstwo powinno mieć swobodę działania dopóty, dopóki nie zagraża dobru powszechnemu lub nie wyrządza krzywdy społeczeństwu, na przykład poprzez zanieczyszczanie środowiska. Dla społeczeństwa nie może być obojętne, jak przedsiębiorstwo na nie oddziałuje i kto w wyniku określonego działania odniesie korzyści, a kto poniesie szkody.

Przedsiębiorstwo jest osadzone w społeczności lokalnej i środowisku naturalnym, dlatego musi brać pod uwagę interes publiczny i przejmować niektóre zadania społeczne. Zgodnie z formułą umieszczoną przez Komisję Europejską w *Zielonej Księdze* z 2001 roku przedsiębiorstwo powinno się stawiać organizacją społecznie odpowiedzialną (*corporate social responsibility*), a to oznacza dobrowolne branie pod uwagę względów społecznych i środowiskowych w działalności handlowej i w stosunkach z zainteresowanymi stronami¹⁰. Społeczna odpowiedzialność oznacza rozsądną troskę o skuteczność działań, o dobro publiczne, o to, by stać się integralną częścią społeczeństwa.

Celem funkcjonowania przedsiębiorstwa i zarządzania nim nie powinno więc być wyłącznie zapewnienie kadry kierowniczej i akcjonariuszom wysokiego i bezpiecznego zysku, amortyzującego ryzyko i umożliwiającego inwestycje, lecz także sterowanie procesami umożliwiającymi postęp społeczny.

⁸ E. Stevuberg, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Warszawa 2004, s. 48.

⁹ H. Bloom, R. Calovi, Ph. de Woot, *Zarządzanie europejskie*, Poltex Warszawa 2003.

¹⁰ O. Bazichi, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „Społeczeństwo” nr 3/2003.

Zysk - podkreśla Peter Drucker - nie stanowi wyjaśnienia przyczyny czy racji działań i decyzji biznesu, lecz sprawdzian jego wartości¹¹. Ponadto współczesne przedsiębiorstwo należy widzieć jako system społeczny, system wspólnie uznawanych wartości.

Wartości te wpływają na układ wewnętrznych i zewnętrznych relacji, a zatem warunkują wynik ekonomiczny. Pomnażanie bowiem bogactwa, rozumianego jako finansowy zysk przy olbrzymim bezrobociu (tak jak w sytuacji naszego kraju), oznaczającym neutralizację ogromnego potencjału pracy, nie spowoduje znacznego wzrostu poziomu życia całego społeczeństwa, a prowadzi do degradacji materialnej i moralnej dużej części społeczeństwa pracy. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą, wynika zatem ze współczesnego rozumienia natury, funkcji i celów przedsiębiorstwa, które ma obowiązek działania także w interesie społeczeństwa, którego jest częścią, elementem składowym.

Proces rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa należy rozumieć jako proces różnicowania, wzbogacenia (dywersyfikacji), zwiększania elastyczności i podnoszenia sprawności reagowania na zmiany w otoczeniu i w zgodzie z wymaganiami tego otoczenia.

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem jawi się zatem jako bardzo złożony proces skierowany zarówno do wewnątrz przedsiębiorstwa jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa (*outward - directed management*), gdyż to, co się dzieje w otoczeniu ma często większe znaczenie, niż reguły działania wewnątrz przedsiębiorstwa.

5. WYBRANE ZASADY EKOROZWOJU I OCHRONY ŚRODOWISKA

W procesie rozwoju przedsiębiorstwa powinny być uwzględniane zasady ekorozwoju. Współcześnie w zarządzaniu powszechne jest przekonanie, że rozwój powinien dokonywać się w zgodzie z naturą¹².

W skali makroekonomicznej istnieją już założenia strategii ekorozwoju. Sformułowano je już w czasie obrad okrągłego stołu, jako cztery prawa ekorozwoju: prawo celu, skali, jakości i regionu. W 1990 r. opracowano je w postaci deklaracji ekorozwoju, która zakłada urzeczywistnienie następujących celów¹³:

- długotrwałe wykorzystanie odnawialnych zasobów naturalnych,
- efektywną eksploatację nieodnawialnych źródeł energii,

¹¹ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, AE Kraków 2004, s. 52.

¹² A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą: modele, metody, praktyka*. Antykwa Kraków 2003, s. 17.

¹³ J. Penc, *Strategia zarządzania*, Placet Warszawa 1999, s. 173.

- utrzymanie stabilności procesów ekologicznych i ekosystemów,
- ochronę różnorodności genetycznej oraz ogólną ochronę przyrody,
- zachowanie i polepszenie stanu zdrowia ludzi, bezpieczeństwa pracy i dobrobytu.

Dla osiągnięcia tych celów program przewiduje wprowadzenie konkretnych zasad, którymi mają obowiązek kierować się podmioty gospodarcze organizujące życie gospodarcze i społeczne¹⁴.

a. Zasada ekorozwoju wyrażająca się w jednoznacznym ustaleniu, iż obowiązek ochrony środowiska nie może być traktowany jako pozostający w konflikcie z interesami gospodarki, lecz stanowi element prawidłowego gospodarowania, przy czym wszelka działalność naruszająca ten obowiązek jest nielegalna.

b. Zasada uwzględnienia wymogów ochrony środowiska w działalności planistycznej, która oznacza, że planowanie przestrzenne ma w znacznie większym stopniu niż dotychczas uwzględniać problemy gospodarowania zasobami środowiska.

c. Zasada praworządności mówi o tym, że każdy przepis prawny powinien być ściśle przestrzegany bez stosowania odstępstw i wyjątków, tzn. nawet wówczas, gdy użytkownicy środowiska byliby skłonni ponieść ciężar rekompensaty finansowej za wyrządzone mu szkody.

d. Zasada odpowiedzialności sprawcy, która oznacza, że zanieczyszczający środowisko ponosi pełną odpowiedzialność materialną za skutki degradacji środowiska. Zasada ta wyraża się w zróżnicowanym i uściślonym systemie sankcji o charakterze cywilnym, administracyjnym, karnym oraz pracowniczym i dotyczy każdego obywatela i gospodarstwa domowego, każdej jednostki organizującej życie obywateli i każdego producenta oraz usługodawcy.

e. Zasada likwidacji zanieczyszczeń u źródła, która polega na tym, aby unikać wytwarzania zanieczyszczeń oraz stosować obiegi zamknięte (recykling).

f. Zasada ekonomizacji, która oznacza stosowanie instrumentów ekonomicznych do stymulowania przedsięwzięć chroniących środowisko, takich jak: systemy opłat za korzystanie ze środowiska (opłaty eksploatacyjne, koncesyjne itp.), stosowanie zróżnicowanych podatków i ulg podatkowych, stosowanie systemu depozytowego narzutów ekologicznych itp.

g. Zasada regionalizmu, która oznacza, że każdy region ma prawo do własnej polityki ekologicznej prowadzonej przez samorządy lokalne, a odnoszącej się do:

- obszarów zagrożenia ekologicznego,
- obszarów o dużych walorach przyrodniczych,
- obszarów pośrednich.

¹⁴ *Ibidem*, s. 92-93.

h. Zasada uspołecznienia, która ma być realizowana przez stworzenie instytucjonalnych i prawnych warunków dla udziału obywateli, grup społecznych i organizacji porządkowych w całym procesie kształtowania środowiska poprzez edukację ekologiczną, budzenie świadomości i wrażliwości ekologicznej oraz generalnie budowanie nowej etyki zachowań wobec środowiska.

i. Zasada wspólnego rozwiązywania europejskich i globalnych problemów ochrony środowiska, która dotyczy konieczności ścisłej współpracy międzynarodowej, m. in. poprzez przestrzeganie konwencji dotyczących ochrony środowiska.

Zasady te stanowią niewątpliwie postępowy, jak na polskie warunki, kodeks ekorozwoju. Jednakże pozostają one w dużym stopniu w sferze deklaracji i w małym stopniu stanowią element szerszej strategii przedsiębiorstw.

Ale wydaje się koniecznym, że szczególna odpowiedzialność przedsiębiorstw za środowisko musi nabrać właściwego znaczenia - szczególnie praktycznego, a tym samym znaczenie zagadnień ekologicznych niewspółmiernie wzroście, gdyż podstawa pola aktywności współczesnych przedsiębiorstw (badanie i rozwój, produkcja, usługi, marketing) będą musiały być mocno konfrontowane z ekorozwojem i problemami ochrony środowiska. Oznacza to, że praktycznie ekologiczny rozwój przedsiębiorstwa oznaczać będzie budowę takiej strategii, takich struktur zarządzania i tworzenia takiej kultury zarządzania, która pozwoli na integrację ekorozwoju i ochrony środowiska z głównymi (podstawowymi) funkcjami i zadaniami współczesnego przedsiębiorstwa.

6. ZAKOŃCZENIE

Reasumując należy stwierdzić, że w naszych przedsiębiorstwach potrzebne są pewne przewartościowania w zarządzaniu, aby były one nie tylko blisko klienta, lecz także blisko pracownika i społeczeństwa. Menedżerowie muszą przeto zapewnić im nie tylko jakość produktów i usług, atrakcyjną cenę, utrzymać klientów i ich lojalność, aby zapewnić swoim firmom zysk i rozwój, ale także czynić je atrakcyjnym miejscem pracy i organizacjami przyjaznymi otoczeniu na miarę społecznych wymagań na dzisiaj i na jutro.

BIBLIOGRAFIA

- Bannock G., Baxteu R., Davis E., *Dictionary of Economics*, Penguin Books, London 1997.
Bazichi O., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, "Społeczeństwo" nr 3/2003.
Bloom H., Calovi R., Ph. de Woot, *Zarządzanie europejskie*, Poltex Warszawa 2003.
Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, AE Kraków 2004.
Kast E.E., Rosenzweig J.E., *Organization and Management*, McGraw-Hiel, N.Y. 2004.
Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Business Warszawa 2011.
Penc J., *Strategia zarządzania*, Placet Warszawa 1999.
Ross J., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Zarządzanie na świecie 8/2007.
Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltex Warszawa 1999.
Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą: modele, metody, praktyka*. Antykwa Kraków 2003.
Stańczyk J., *Dwa rodzaje kapitału społecznego*, Gospodarka Narodowa 2/2000.
Stevuberg E., *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Warszawa 2004.

Bogusław Kaczmarek

SOCIAL ASPECTS OF CONTEMPORARY MANAGEMENT

This paper presents an analysis of social aspects an enterprise functioning and development on the background of contemporary understanding of management functions (dimensions). Among them is a human capital, social responsibility together with eco-development. Taking into account that these are most characteristic for the business. They are also important for today and tomorrow enterprise's functioning and its development. Finally they are crucial for balanced growth of on enterprise and the region an enterprise is located in.