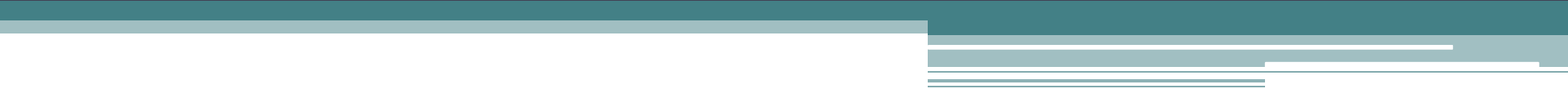


Społeczna odpowiedzialność biznesu

Etyka w biznesie



projekty

dr Marian Krupa

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Agenda:

1. *Problem zrównoważonego rozwoju – optymalizacja procesu pracy w przedsiębiorstwie ABC.*
2. *Kwestia charakteru – dylematy rady nadzorczej firmy Glamora-Go-Go .*
3. *Czy tej firmie jest potrzebny związek zawodowy?*

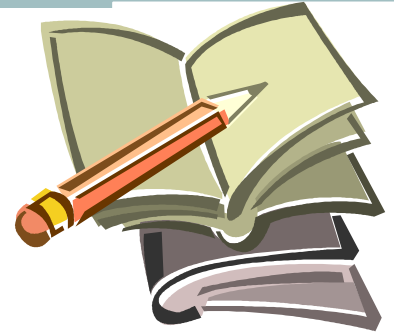
Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Problem zrównoważonego rozwoju – optymalizacja procesu pracy w przedsiębiorstwie ABC

Projekt nr 1

Projekt

Organizacja projektu

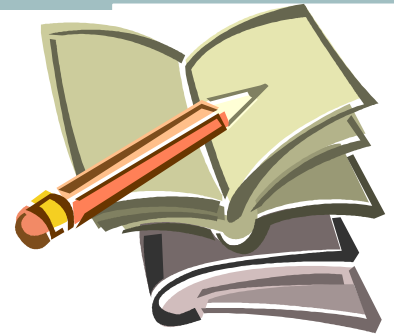


Grupy interesariuszy:

- **Właściciel firmy:** odpowiedzialny za zrównoważony rozwój firmy, tj. wzrost wartości ekonomicznej przy minimalnych kosztach społecznych;
- **Zarząd firmy** (prezes, księgowy, kierownik produkcji): odpowiedzialny za działalność operacyjną firmy – realizacja celów strategicznych;
- **Pracownicy:** odpowiedzialni za rzetelne wykonywanie swoich obowiązków pracowniczych zgodnie z umową o pracę;
- **Związki zawodowe:** odpowiedzialni za reprezentowanie interesów pracowniczych w kontaktach z zarządem firmy;
- **Media:** odpowiedzialne za rzetelne informowanie społeczeństwa.

Projekt

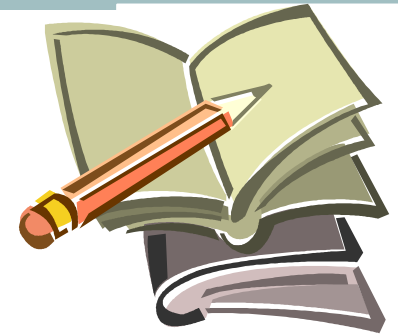
Scenariusz



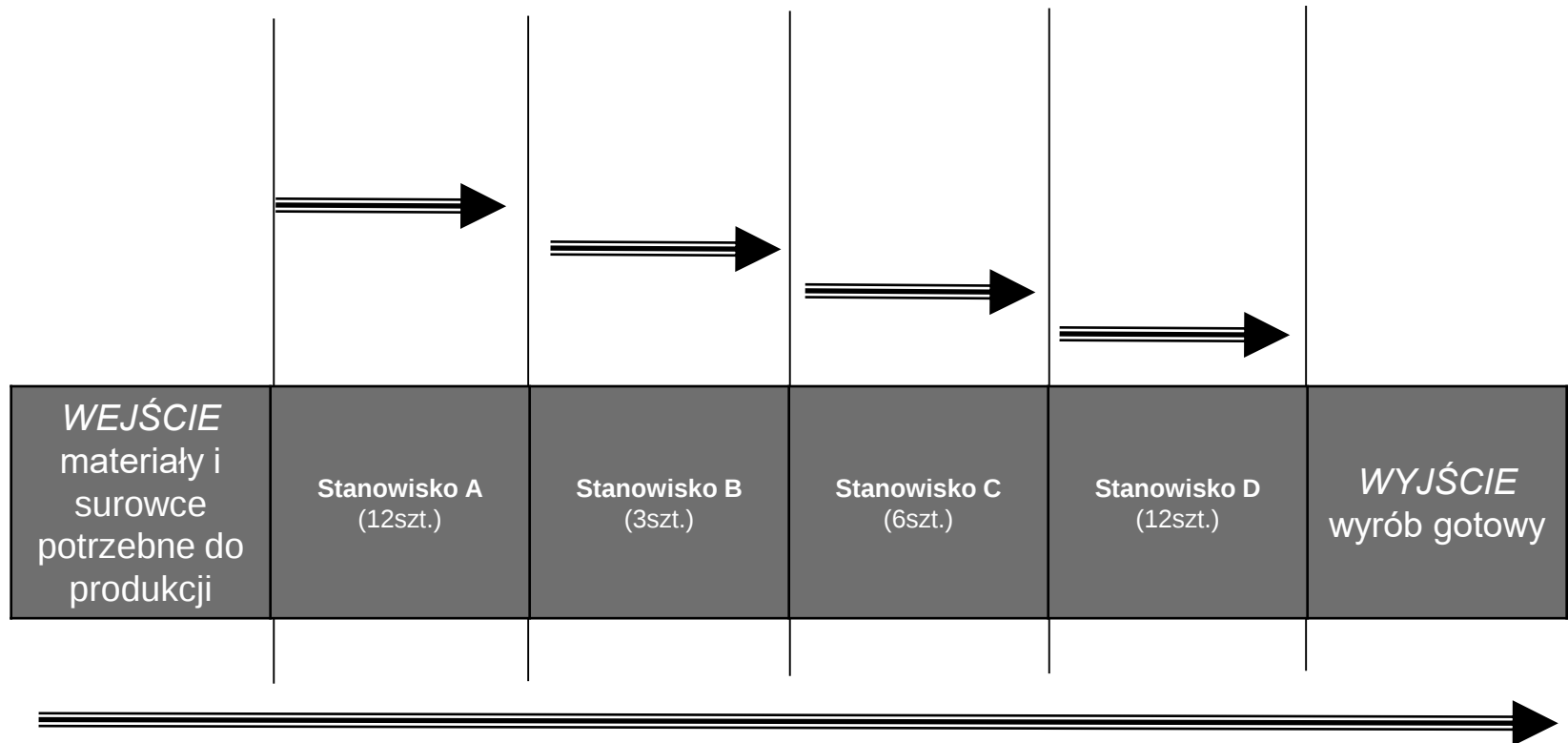
Właściciel firmy zlecił firmie zewnętrznej (konsultingowej) wykonanie badań w zakresie oceny sprawności organizacyjnej w obszarze produkcji dla firmy ABC.

W wyniku przeprowadzonych badań, konsultacji, analizy danych opracowano następujące wnioski, które zostały przedstawione właścicielowi oraz zarządowi firmy.

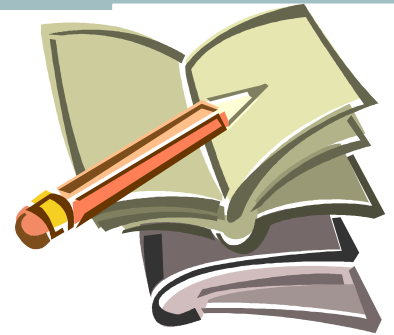
Projekt



Opis procesu technologicznego



Projekt

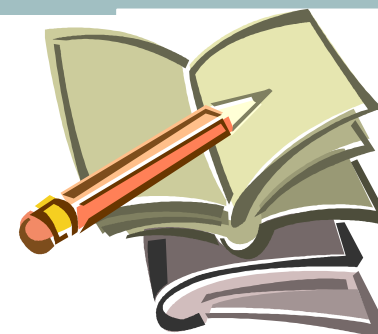


Koszty pracy

. Koszty pracy (płace):

Stanowiska	Stawki płac [zł./godz..]	godz.	razem (1 zmiana)
A	4	8	32 zł
B	2	8	16 zł
C	6	8	48 zł
D	4	8	32 zł
		RAZEM:	128 zł

Projekt

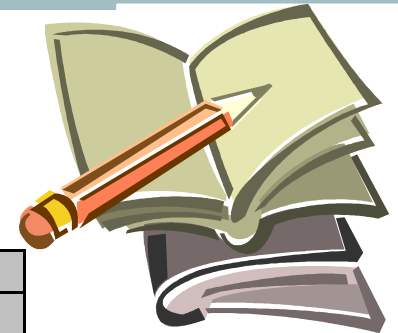


Harmonogram pracy

Godz.	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Stanowisko	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A	3	3	3	3	3				3	3	3	3	3			
B		3	3	3	3	3				3	3	3	3	3		
C			3	3	3	3	3				3	3	3	3	3	
D				3	3	3	3	3				3	3	3	3	3
RAZEM:	3	6	9	12	12	9	6	3	3	6	9	12	12	9	6	3
Wyrób gotowy [szt.]				3	3	3	3	3				3	3	3	3	3

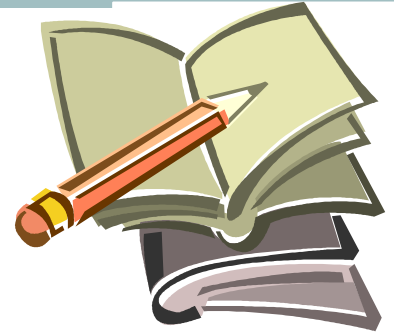
Projekt

Wykres Gantt'a (Adamieckiego)



CZAS/h	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Stanowisko	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A																
%	25	25	25	25	25	0	0	0	25	25	25	25	25	0	0	0
B																
%	0	10 0	10 0	10 0	10 0	10 0	0	0	0	10 0	10 0	10 0	10 0	10 0	0	0
C																
%	0	0	50	50	50	50	50	0	0	0	50	50	50	50	50	0
D																
%	0	0	0	25	25	25	25	25	0	0	0	25	25	25	25	25

Projekt



Koszt wytworzenia 1 sztuki wyrobu [K_p]

$K_p = P$ (płaca całkowita) / Q_t (całkowita produkcja)

$K_p = 128 \text{ zł} / 15 \text{ szt} = 8,53 \text{ zł.} / 1 \text{ szt.}$

Projekt

Stopień wykorzystania potencjału produkcyjnego i potencjału pracy.

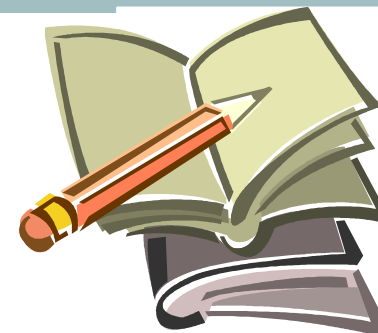


Tabela. Potencjał produkcyjny i jego wykorzystanie (szt./na 1 zmianę)

Stanowisko	Potencjał produkcyjny	Produkcja realizowana	Stopień
A	96	15	15,63%
B	24	15	62,50%
C	48	15	31,25%
D	96	15	15,63%
Razem:	264	60	22,73%

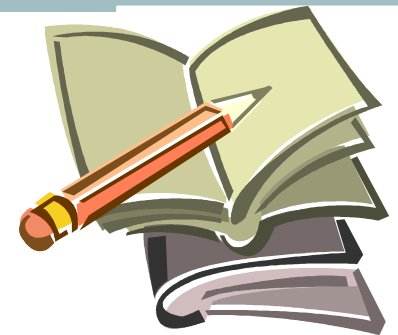
- Stopień wykorzystania potencjału pracy na 1 zmianę - zestawienie:

Tabela. Potencjał pracy i jego wykorzystanie (roboczokwadransy./na 1 zmianę)

Stanowisko	Potencjał pracy [roboczokwadransy]	Praca realizowana [roboczokwadransy]	Stopień
A	32	5	15,63%
B	32	25	78,13%
C	32	10	31,25%
D	32	5	15,63%
Razem:	128	45	35,16%

Projekt

Zadanie



Właściciel firmy, aby zapewnić konkurencyjność cenową wyrobów firmy ABC zlecił zarządowi firmy opracowanie planu zmian organizacyjnych, których celem jest obniżenie kosztów produkcyjnych na wytworzenie 1 szt. danego wyrobu, czyli $K_p = \min$.

1. Ograniczenie wykonania zadania:

- trzymanie obecnego poziomu zatrudnienia i wyposażenia
- poziom zapasów między stanowiskami powinien być zerowy

2. Przedstaw wszystkie możliwe strategie zmian

3. Przedstaw obliczenia nowego procesu pracy

4. Przedstaw graficznie nowy model produkcyjny

5. Opracuj ofertę zmian pracownikom / związkowi zawodowym!

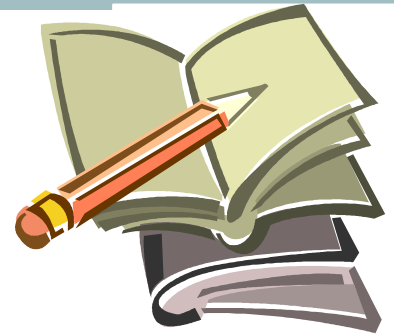
Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Rozwiązanie

Projekt

ETAP 1

Propozycja zmian:



Zmniejszyć marnotrawstwo w wymiarze horyzontalnym (wykres Gantt'a) poprzez zmianę dotychczasowego modelu pracy. Zmiana polega ona na tym, że poszczególni pracownicy przychodzą i tym samym rozpoczynają pracę w odstępach godzinowych, tzw. „schodki”.

W efekcie każdy pracownik przy zachowaniu wymogów technologicznych i zasady JiT realnie pracuje przez 8 godzin pobytu w pracy.

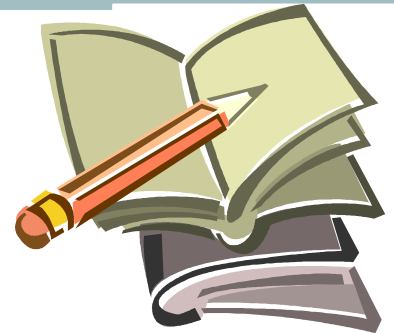
Oznacza to, że przy zachowaniu wielkości zatrudnienia, oraz stawek płac ($P = \text{const.}$) zwiększamy parametr wydajnościowy (36,36%) uzyskując. $L = 24$ szt. na 1 zmianę.

Kp = Koszt pracy [P] / Liczba wytworzonych sztuk dla wybranego okresu [L];
tj. 128 zł. / 24 szt. = **5,33 zł/szt.**

Projekt

ETAP 2

Propozycja zmian:



Zmniejszyć marnotrawstwo w wymiarze horyzontalnym i wertykalnym (wykres Gantt'a) poprzez dodanie jednej zmiany, ale tylko dla stanowiska B. Tym samym, maksymalizujemy poziom produkcji dla tzw. „wąskiego gardła”, którym jest właśnie stanowisko B.

Ważnym elementem proponowanych zmian jest zmiana perspektywy czasowej na zakres 24 godzinny. Oznacza to, że w ten sposób zwiększamy potencjał produkcyjny o 1/3 dla każdego stanowiska.

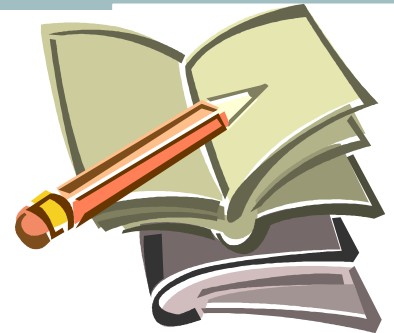
Przy zwiększeniu wielkości zatrudnienia o jednego pracownika na stanowisku B, oraz utrzymaniu dotychczasowych stawek płac ($P = \text{const.}$) zwiększamy poziom produkcji na dobę uzyskując $L = 72$ szt. na 1 dobę. Wskaźnik wydajnościowy pozostaje na poziomie 36,36% zaś stopień wykorzystania potencjału pracy wynosi 66,67% - kolejny wzrost.

Kp = Koszt pracy [**P**] / Liczba wytworzonych sztuk dla wybranego okresu [**L**];
tj. 272 zł. / 72 szt. = **3,78 zł/szt.**

Projekt

ETAP 3 – wariant 1

Propozycja zmian:



Optymalizujemy poziom zatrudnienia, dokładniej czas pracy (w roboczokwadrans) potrzebny na każdym stanowisku z uwzględnieniem maksymalnego poziomu wykorzystania potencjału produkcyjnego – priorytet optymalizacja wertykalna.

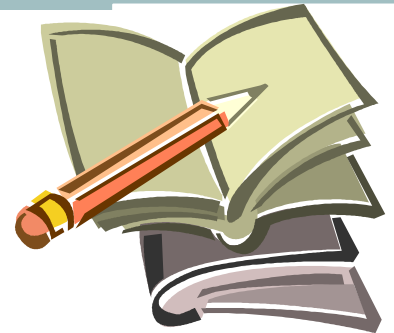
Jeżeli zatem ustalimy maksymalny poziom produkcji, tj. 72 sztuki (operacje) na dobę (kwestia „wąskiego gardła” na stanowisku B), to wtedy rzeczywiste zapotrzebowanie na pracę wynosi: Stanowisko A: 6 roboczogodzin; B: 24 roboczogodzin; C: 12 roboczogodzin; D: 6 roboczogodzin. Oznacza to realne zapotrzebowanie na siedmiu pracowników: 1 osoba na $\frac{3}{4}$ etatu (stanowisko A); 3 osoby na pełny etat (stanowisko B); 2 osoby na $\frac{3}{4}$ etatu (stanowisko C) i 1 osoba na $\frac{3}{4}$ etatu (stanowisko D) – razem 7 osób.

Kp = Koszt pracy [**P**] / Liczba wytworzonych sztuk dla wybranego okresu [**L**];
tj. 168 zł. / 72 szt. = **2,33 zł/szt.**

Projekt

ETAP 3 – wariant 2

Propozycja zmian:



Zakładamy możliwość dokonania zakupu (inwestycji) dla stanowiska B'.

W ten sposób podwajamy całkowity potencjał produkcyjny dla zakładu (144 sztuk na dobę), jak też możliwość większego wykorzystania potencjału produkcyjnego na innych stanowiskach – 62,5%.

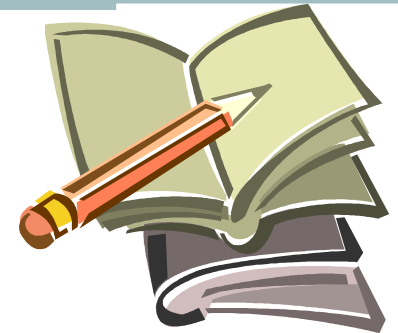
Ponadto, pojawia się konieczność zwiększenia zatrudnienia. W ten oto sposób uzyskujemy:

Kp = Koszt pracy [P] / Liczba wytworzonych sztuk dla wybranego okresu [L];
tj. 336 zł. / 144 szt. = **2,33 zł/szt.**

Projekt

ETAP 4

Propozycja zmian:



Kierunek 1.

Wykonać kolejny zakup dla stanowiska B'', tym samym po raz kolejny zwiększamy potencjał produkcyjny, a tym samym poziom zatrudnienia – jest to powielenie wariantu II z etapu III.

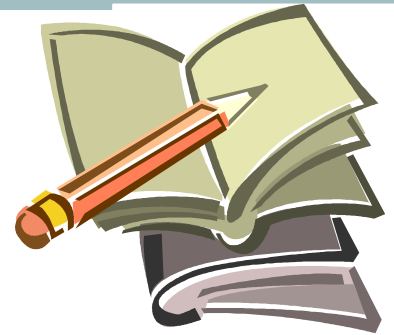
Stanowisko	Potencjał produkcyjny	Produkcja realizowana	Stopień
A	288	216	75,00%
B + B' + B''	216	216	100,00%
C + C'	288	216	75,00%
D	288	216	75,00%
Razem:	1080	864	80,00%

Kp = Koszt pracy [P] / Liczba wytworzonych sztuk dla wybranego okresu [L];
tj. 504 zł. / 216 szt. = **2,33 zł/szt.**

Projekt

ETAP 4

Propozycja zmian:



Kierunek 2. Biorąc pod uwagę ograniczenia związane z dalszym wzrostem podaży (problem popytu) możemy wziąć pod uwagę m.in. następujące działania:

✓ **Innowacja technologiczna** – zwiększenie wydajności maszyn, przede wszystkim w zakresie pracy wykonywanej na stanowisku B. istnieje zagrożenie redukcją zatrudnienia.

✓ **Automatyzacja procesu produkcyjnego** – wymiana pracy człowieka przez pracę maszyny przy założeniu, że praca maszyny jest operacyjnie tańsza od pracy człowieka. W tym przypadku wyraźnie mamy konflikt z akceptacją społeczną – kwestia utraty pracy.

✓ **Outsourcing** – tzw. eksport pracy do obszarów o niższym poziomie kosztów pracy – kolejny problem społeczny.

✓ **Marketing** – zwiększyć wartość funkcjonalną wyrobu, poprzez dodanie kolejnego wymiaru, użyteczności (Leavitt). Oznacza to w skrajnym przypadku uruchomienie nowego cyklu życia produktu (firmy) – problem akceptacji zmiany!

Projekt

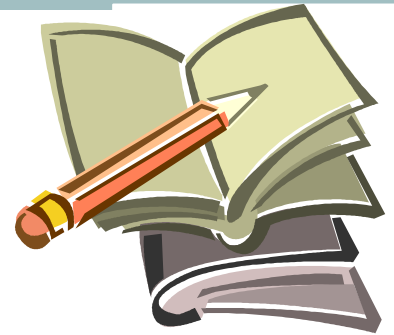
ETAP 4

Propozycja zmian:

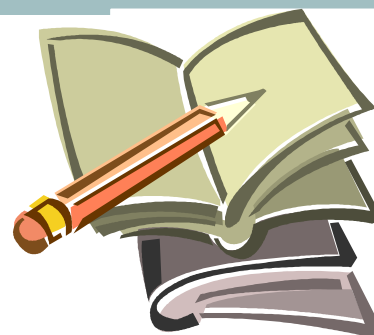
Kierunek 3.

Obniżenie płac – koszty pracy.

W sytuacji braku możliwości lub też woli podjęcia przez firmę decyzji dotyczącej dalszego inwestowania, jedynym kierunkiem wzrostu wartości firmy, tj. obniżenie kosztów jednostkowych wytworzenia wyrobu, będzie możliwe do osiągnięcia jedynie poprzez obniżenie kosztów pracy.



Projekt



Rysunek. Zestawienie wartości zmian w czterech perspektywach, tj. ekonomicznej, społecznej, menedżerskiej, organizacyjnej.

	Etap 0	Etap I	Etap II	Etap III		Etap IV		
				Wariant 1	Wariant 2	Kierunek 1	Kierunek 2	Kierunek 3
P. ekonomiczna								
Koszt wytw. 1 szt. [PLN/szt.]	8,53	5,33	3,78	2,33	2,33	2,33	↓↓	↓
Stopień wykorzyst. zdolności prod.	22,73%	36,36%	36,36%	36,36%	62,50%	80%	↑	const.
Stopień wykorzyst. potencjału pracy	35,16%	50,00%	66,67%	100%	100%	100%	100%	100%
Wskaźnik ROI - akcjonariusze	const.	↑	const.	const.	↑↑	↑↑↑	↑↑	const.
=====								
P. społeczna								
Poziom akceptacji [skala 1-5]	3	3	3	2	4	4	1	1
- poziom płac	const.	const.	const.	const.	const.	const.	const.	↓
- bezpieczeństwo zatrudnienia	const.	const.	↑	↓↓	↑↑↑	↑↑↑	↓↓↓↓	↓↓
- zmiana organizacyjna	const.	!	!	!!	!	!	!!!	!
=====								
P. autorefleksji								
Poziom dojrzałości [skala 1-5]	3	4	4	1	5	5	2	1
=====								
P. organizacji								
Cykl życia idei biznesowej	start	wzrost	wroszt	dojrzałość	dojrzałość	wzrost	schyłek	schyłek

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Wnioski (1):

1. Przedsiębiorstwo, które osiągnęło **dojrzałość w swoim cyklu życia** (maksymalny poziom wykorzystania potencjału produkcji i pracy), działa zawsze w warunkach konfliktu celów ekonomicznych i społecznych.
2. Wraz ze wzrostem uporządkowania (zmniejszenia **marnotrawstwa**) procesu biznesowego w swoim cyklu życia, uwzględniającego stopień wykorzystania potencjału zdolności produkcyjnych jak i potencjału pracy, obszar potencjalnych zmian (wzrost wartości) uwzględniających równocześnie postulaty ekonomiczne jak i społeczne jest coraz to mniejszy.

Paradoksalnie, im większy poziom marnotrawstwa, tym większa przestrzeń na przeprowadzenie zmian, które umożliwiają zrównoważony rozwój firmy (równowaga celów ekonomicznych i społecznych).

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Wnioski (2):

3. Rozwój w wymiarze ilościowym / ekonomicznym (wielkość produkcji, sprzedaży), innowacyjność technologiczna i wzrost kwalifikacji pracowników umożliwia powiększenie przestrzeni dla generowanie **wartości dodanej** umożliwiając jej **zrównoważony podział**. Zakładając istnienie **granic popytowych**, powyższa strategia ma swoje jednak ograniczenia.

4. Wytworzona dodatkowa wartość ekonomiczna (dodatkowy zysk) w wyniku lepszego wykorzystania posiadanych zasobów organizacyjnych, może być **podzielona w sposób zrównoważony**, tzn. uwzględniając równocześnie postulaty ekonomiczne i społeczne, jedynie wtedy, kiedy istnieje, z jednej świadomość (dojrzałość biznesowa i etyczna) zarządzających a z drugiej odpowiedzialność i samoograniczenie pracowników.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Wnioski (3):

5. Aby jednak zastosować postulat zrównoważonego rozwoju potrzebujemy swoistej **empatii biznesowej**. W innym przypadku antagonistyczny stan w relacji pomiędzy pracodawcą o pracobiorcą prowadzi bezpośrednio do stanu konfliktu interesów, nawet wtedy kiedy można byłoby uzyskać korzystne dla obu stron porozumienie typu „win-win”. Praktyka jednak niestety podpowiada, że oczekiwanie od świata biznesu rezygnacji z postulatu maksymalizacji zysku (syndrom **ekonomizmu** [Dylus]), zaś od świata pracy odpowiedzialności w zakresie i w skali zgłaszanych postulatów, jest daleko idącym idealizmem.

6. Z drugiej strony, bezwzględna afirmacja celów społecznych nad ekonomicznymi (**moralizm** [Dylus]) w fazie dojrzałości cyklu życia firmy (stan braku marnotrawstwa), prowadzi bezpośrednio do utraty stabilizacji finansowej a tym samym do upadku firmy w wymiarze ekonomicznym.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Wnioski (4):

7. Przedsiębiorstwa o dłuższej historii i ustabilizowanej sytuacji (faza dojrzałości idei biznesowej) są bardziej zdeterminowane uwarunkowaniami wynikającymi z reguły gry o sumie zerowej niż te, które poprzez zmiany w modelu biznesowym (aspekt innowacyjności) stale generują obszary potencjalnego wzrostu wartości.

Niemniej jednak, **wysoki poziom zmian**, wysoka dynamika rozwoju, zwiększa w dłuższej perspektywie ryzyko postawy braku **akceptacji społecznej** jak i samo ryzyko ekonomiczne wynikające, np. z ograniczonego rynku zbytu (strona popytowa).

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Wnioski (5):

8. W procesie zrównoważonego wzrostu wartości przedsiębiorstwa niezwykle istotną kwestią jest **przejrzystość finansowa**. W ten sposób cele ekonomiczne mogą być znacznie lepiej zrównoważone poprzez postulaty społeczne.

Niewiedza o rzeczywistej sytuacji finansowej firmy, generuje w sposób naturalny postawę braku zaufania wśród pracowników, a tym samym wpływa wręcz automatycznie na obniżenie poziomu akceptacji zmian organizacyjnych. Kryzys finansowy lat 2008-2009 jest tego najlepszym dowodem.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Podsumowanie:

Jeżeli przyjmujemy, że zarządzanie realizowane w kontekście działalności gospodarczej człowieka w sposób naturalny kształtuje mechanizm gry biznesowej polegający na tym, że istotnie wtedy kiedy wygrywa jeden podmiot przegrywa drugi, to wszelkie działania, strategie uwzględniające społeczny charakter zarządzania przyjmują :de facto” wymiar altruistyczny.

Etyka gospodarcza staje się wartością autoteliczną nie wymagającą uzasadnienia ekonomicznego. Powstaje w tym punkcie naszej analizy pytanie o sens i zasadność pytania typu „czy etyka się opłaca”?

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

PYTANIA ?

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Kwestia charakteru – dylematy rady nadzorczej firmy Glamor-a-Go-Go

Suzy Wetlaufer (Źródło: „Rzeczpospolita”, 25 października 1999 r.) , www.rzeczpospolita.pl

Projekt nr 2

dr Marian Krupa

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Pytanie:

- ✓ *Czy rada nadzorcza Glamor-a-Go-Go powinna podjąć jakieś działania w sprawie Joe Ryana? Jeśli tak, to jakie?*
- ✓ *Jak wpływ podjęta decyzja będzie miała na poszczególne grupy interesariuszy?*

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

DECYZJA:

INTERESARIUSZ	Konsekwencje decyzji

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

PYTANIA ?

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

**Czy tej firmie jest potrzebny
związek zawodowy?**

Constantine von Hoffman (Źródło: „Rzeczpospolita”, 25 października 1999 r.) , www.rzeczpospolita.pl

Projekt nr 3

dr Marian Krupa

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Pytanie:

- ✓ *Czy firmie Wellington Associates potrzebny jest związek zawodowy?*
- ✓ *Czy nowoczesna firma, dla której kluczowym kapitałem jest wiedza swoich pracowników, powinna stosować tradycyjne metody i modele organizacyjne?*

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

DECYZJA:

INTERESARIUSZ	Konsekwencje decyzji

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

PYTANIA ?