

Misja przedsiębiorstwa jako deklaracja sposobu konkurowania

*Hanna Mackiewicz**

Wstęp

Celem opracowania jest wykazanie znaczenia misji dla odpowiedzialnego sposobu konkurowania. Deklaracja słowna zawarta w misji (*mission statement*) powinna zawierać najważniejsze zasady jakimi się kieruje przedsiębiorstwo, nadając wszystkim działaniom znaczenie, kierunek i spójność. W opracowaniu podjęto próbę oceny misji polskich przedsiębiorstw z listy 500 Rzeczypospolitej wybranych metodą doboru systematycznego. W procesie zbierania danych do artykułu wykorzystano dwa rodzaje pomiarów: pomiar wtórny oparty na źródłach wtórnych oraz pomiar pierwotny sondażowy bezpośredni. Pierwszy polegał na wyszukiwaniu, kompilowaniu gotowych zbiorów danych dostępnych w literaturze przedmiotu, drugi natomiast to metoda obserwacji standaryzowanej, w której przedmiotem obserwacji były wspomniane stwierdzenia w deklaracjach misji. W odniesieniu do etapu analizy danych wykorzystano metodę jakościową – arbitralnej oceny ww. stwierdzeń w świetle wyróżnionych kryteriów, natomiast w końcowym etapie pracy – prezentacji wykorzystano, obok wniosków, metodę prezentacji graficznej w postaci tabel. Należy nadmienić, że przeprowadzone analizy są wstępem do szerszych badań w zakresie kształtowania wartości deklarowanych przez przedsiębiorstwa i ich realizacji w konkretnych działaniach tychże przedsiębiorstw.

Interpretacja misji organizacji

Misja (od łac. *misio* – posłanie, wysłanie), w definicji słownikowej, to odpowiedzialne zadanie do spełnienia, ważne zlecenie do wykonania, posłannictwo [Sobol (red.), 2000, s. 728; Szymczak (red.), 1999, s. 176]. A. Stabryła, w odniesieniu do przedsiębiorstwa, formułuje następujące znaczenie misji: charakterystyczna rola do spełnienia przez firmę, wyrażająca jej odrębność (tożsamość organizacyjną) i sens istnienia [Stabryła, 2000, s. 48]⁵.

Z definicji wynika, że przedsiębiorca powinien dostrzec szczególną rolę do spełnienia przez firmę, sens istnienia. W kontekście orientacji marketingowej przedsiębiorstwa jest mowa o konieczności zaspokojenia potrzeb/pragnień adresa-

* dr Hanna Mackiewicz, Zakład Nauk o Przedsiębiorstwie, Katedra Ekonomii i Zarządzania, Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa, Akademia Morska w Gdyni.

⁵ Na stronach 51-52 przedstawiono pojęcie *misji* według różnych autorów.

tów oferty przedsiębiorstwa w sposób lepszy niż czynią to konkurenci [Kaczmarzyk, Pałgn, 2005, s. 15]. Zadaniem przedsiębiorcy jest dostrzeżenie ww. potrzeby/pragnień, odkrycie możliwości organizacyjnych sprostania takiemu przedsięwzięciu, sprawdzenia czy działania w tym zakresie są zgodne z przyjętym zestawem zasad, wartości przyjętych w organizacji i w konsekwencji działanie z pełnym zaangażowaniem na rynku docelowym. Przedsiębiorstwo konkuruje z innymi przedsiębiorstwami o zasoby, czyli np. o środki pieniężne przeznaczone na konsumpcję, o pracowników, o wynalazki/ patenty, o surowce [Griffin, 2002, ss. 108-109].

S. R. Covey zwraca uwagę na to, że między bodźcem (w tym przypadku: potrzebą/pragnieniem klientów) a reakcją (procesem produkcji dóbr, co jest głównym celem przedsiębiorstwa) istnieje przestrzeń, w której znajduje się wolność jednostki i możliwość dokonywania wyboru reakcji [Covey, 2005, s. 55]. Jest to przestrzeń wolności wyboru.

Z definicji słownikowej misji wynika, że ta wolność ma być odpowiedzialna.

Odpowiedzialność, w definicji słownikowej [Szymczak (red.), 1999, s. 449], oznacza konieczność, obowiązek moralny lub prawny odpowiadania za swoje czyny i ponoszenia za nie konsekwencji. Z powyższego można wnioskować, że odpowiedzialność wynika z poczucia odpowiedzialności (ze zdawania sobie sprawy z kwestii odpowiedzialności [Szymczak (red.), 1999, s. 690]) lub chęci uniknięcia sankcji za naruszenie prawa. Natomiast *odpowiedzialny* (odniesiony do osoby) to odpowiadający za wykonanie czegoś; rzetelny, solidny, mający obowiązek pilnowania czegoś, gotowy do ponoszenia odpowiedzialności za swoje działanie [Szymczak (red.), 1999, s. 450]. Odpowiada się przed kimś (np. przed społeczeństwem; udziałowcami), wobec kogoś, za kogoś lub za coś.

Pojęciu *odpowiedzialność* bliskie jest słowo *zaufanie*, które w definicji słownikowej, obejmuje trzy znaczenia [Szymczak (red.), 1999, s. 541; Furtak, 2003, s. 165]:

- przekonanie, że czyjeś słowa, informacje itp. są prawdziwe;
- przekonanie, że ktoś posiada jakieś umiejętności i potrafi je odpowiednio wykorzystać;
- przekonanie, że jakiejś osobie lub instytucji można ufać, co z kolei jest definiowane jako:
 - mieć przekonanie, że ktoś nie oszuka i nie zrobi niczego złego;
 - mieć nadzieję lub być pewnym, że coś się stanie; spodziewać się spełnienia czegoś.

W powyższej definicji akcentuje się zaufanie w odniesieniu do słowa/ informacji, do kompetencji oraz do składanych obietnic. Ważna staje się wiarygodność, niesprzeczność, moc słowa.

Z powyższego wynika, że misja to słowna deklaracja, wypisanych w pełnej wolności wyboru, reakcji na bodźce wraz z przyjęciem odpowiedzialności za konsekwencje działań, które będą z tego wynikać. Postawa odpowiedzialności, czyli zdolność do odpowiedzi, weryfikuje się zarówno w sytuacji sukcesu, jak i porażki

przedsiębiorstw. Poczucie odpowiedzialności za działania dotyczy całego zespołu pracowników pracujących w organizacji. Zadaniem kierowników jest wspieranie odpowiedzialności osobistej. Z powyższego wynika, że ważne jest to, by skupić wszystkich pracowników wokół wspólnych wartości wypracowanych na zasadach. Ważne, by wypracowana deklaracja misji była efektem autentycznego wspólnego zaangażowania pracowników na różnych szczeblach organizacji. Taka deklaracja misji budzi zaufanie. Uniwersalną deklarację misji formułuje S. R. Covey: aby-zwiększyć pomyślność gospodarczą/ dobrobyt ekonomiczny i jakość życia wszystkich udziałowców [Covey, 2005, s. 243; Covey, 2004, ss. 309-315]. Przedsiębiorstwo zakłada się w celu realizacji zadań gospodarczych, w celu produkcji i sprzedaży oczekiwanych przez klientów produktów. Kierownicy powinni przede wszystkim dbać o jakość życia pracowników, poprzez zagwarantowanie im optymalnych warunków pracy: akceptacji i miłości; wyzwania i rozwoju; celu i sensu; sprawiedliwości i możliwości; życiowej równowagi. Ważni są wszyscy udziałowcy firmy, czyli: klienci, dostawcy, pośrednicy; lokalna społeczność, społeczeństwo w ogóle. B. Gates zwraca uwagę, że każde przedsiębiorstwo musi obecnie realizować misję społeczną [Jaki to był rok dla odpowiedzialnego biznesu, (http)].

Odpowiedzialność przedsiębiorstwa

Wśród przedsiębiorstw zapanowała prawdziwa moda na deklarowanie *społecznej odpowiedzialności biznesu/ przedsiębiorstwa* (odpowiednik angielski: *Corporate Social Responsibility* w skrócie CSR). CSR to koncepcja zorientowania przedsiębiorstwa na skutki prowadzonych działań, znalezienia równowagi między efektywnością i dochodowością a szeroko pojętym interesem społecznym [Odpowiedzialność biznesu licencja na sukces, (http)].

W ramach społecznej odpowiedzialności wyróżnia się odpowiedzialność [Rybak, 2002, s. 68]:⁶

- ekonomiczną, wymaganą przez społeczeństwo, polegającą m.in. na minimalizowaniu kosztów, podejmowaniu przemyślanych decyzji strategicznych, dbałość o politykę podziału;
- prawną, wymaganą przez społeczeństwo, polegającą m. in. na ochronie konsumenta, respektowaniu prawa regulującego stosunki pracownicze, dotrzymywaniu wszystkich zobowiązań kontraktowych, byciu zyskownym, maksymalizowaniu dochodów ze sprzedaży;
- etyczną, oczekiwaną przez społeczeństwo, odnoszącą się m. in. do działań powyżej minimum wymaganego przez prawo, zapewnienia etycznego przywództwa, ochrony środowiska;
- filantropijną, pożadaną przez społeczeństwo, utożsamiana m.in. z programami wspierającymi społeczeństwo (edukację), z zaangażowaniem na rzecz społeczności lokalnej (udoskonalenia, wolontariat).

⁶ W tym modelu nawiązuje się do idei optymalizacji Pareto, kiedy to rzadkie zasoby społeczeństwa są tak efektywnie wykorzystane przez przedsiębiorstwa produkcyjne, a towary i usługi są tak efektywnie dzielone przez konkurencyjny rynek, jak byłoby to niemożliwe do osiągnięcia przez pojedynczą osobę bez szkodenia drugiej osobie [Rybak, 2002, s. 67].

Odpowiedzialność ekonomiczna przedsiębiorstwa jest fundamentem cztero-stopniowego modelu odpowiedzialności. Wynika to z faktu, że głównym celem przedsiębiorstwa jest produkcja dóbr (produktów i usług), a celem właściciela jest rentowność (dochodowość) przedsiębiorstwa [Gałkowski, 2002, s. 39]. Podobnie odpowiedzialność prawna jest warunkiem sine qua non funkcjonowania przedsiębiorstwa na danym terenie. Dalej, wspinając się niejako po drabinie, jest odpowiedzialność etyczna a na szczycie odpowiedzialność filantropijna, która czyni z przedsiębiorstwa (interesariuszy) wspólnotę obywateli. *Filantropia/ dobroczynność* rozumiana jako udzielenie bezinteresownej pomocy potrzebującym [*Filantropia*, (http)], dzielenie się wypracowanym zyskiem z potrzebującymi [Dymowski, 2008, s. 35]⁷. Zdaniem M.E.Portera nawet filantropia może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Prawdziwym testem dobrej filantropii przedsiębiorstwa jest ocena, czy jej oczekiwany efekt społeczny jest dla niego na tyle korzystny, że podjęłoby daną inwestycję nawet wówczas, gdyby nikt nie miał się dowiedzieć o jego zaangażowaniu w tę sprawę [Porter, Kramer, 2007, ss.61-62; Rybak, 2002, s. 78].

Zwraca się uwagę na zamienność określenia społecznej odpowiedzialności biznesu/ przedsiębiorstwa na *odpowiedzialność biznesu/ przedsiębiorstwa*. Słowo *społeczna* sprawia, że CSR kojarzy się bardziej z działaniami prospołecznymi (właściwymi dla organizacji non-profit) niż ze społecznymi skutkami działalności gospodarczej firmy [Dymowski, 2008, s. 35]. Stąd bardziej adekwatne jest mówienie o odpowiedzialności przedsiębiorstwa za słowa wobec interesariuszy, czyli między innymi przed akcjonariuszami/ udziałowcami, klientami, pracownikami, społecznościami.

Ocena misji przedsiębiorstw

Na potrzeby tego artykułu przeanalizowano misje polskich przedsiębiorstw z listy 500 [*Lista Rzeczpospolitej*, 2008, ss. 56-69]. Należy podkreślić, że oceniano samą deklarację misji, a nie jej realizację.

Lista 500 to wykaz polskich przedsiębiorstw według osiągniętych wskaźników finansowych (niestety nie zawsze kompletnych).

W badaniu uwzględniono razem 62 przedsiębiorstwa z listy (10 pierwszych przedsiębiorstw oraz co 10 z listy, nadto 3 firmy, które otrzymały nagrodę Orła Rzeczpospolitej [*Lista Rzeczpospolitej*, 2008, ss. 8-14]⁸). Badanie przeprowadzono wykorzystując w tym celu medium – Internet. Źródłem informacji były zapisy misji na stronach internetowych wybranych przedsiębiorstw. Sześć z wybranych przedsiębiorstw nie posiadało strony internetowej (nie pojawił się adres strony na pierwszej liście wygenerowanych wyników organicznych w wyszukiwarce Google ani w katalogach firm, tj. PKT, Panorama Firm). Cztery strony wymagały zainstalowa-

⁷ Ciekawa wydaje się w tym kontekście propozycja filantropii zorientowanej na kontekst strategiczny M.E. Portera. Por: [Porter, Kramer, 2007, ss. 34-72].

⁸ Szansę na nagrody miały te przedsiębiorstwa, które przesłały pełne sprawozdania finansowe i legitymowały się posiadaniem dodatnich kapitałów własnych. Warunkiem było wykazanie zysku netto w 2006 i 2007 roku. Przy wyborze pominięto monopolistów. Więcej w Dodatku [*Lista Rzeczpospolitej*, 2008, s. 9].

nia wtyczek typu: Adobe Flash i Macromedia Flash Player, z tego względu nie zostały uwzględnione. Spośród pozostałych 36 przedsiębiorstw nie miało zapisanej czytelnej misji (nie była ona nigdzie wyartykułowana jako misja lub była bardzo enigmatyczna⁹). Pozostałe do badania stwierdzenia¹⁰ szesnastu przedsiębiorstw były oceniane według kryteriów odpowiedzialności przed interesariuszami, czyli akcjonariuszami, klientami, pracownikami i społecznością (tabela 1 i 2)

Tabela 1. Struktura stwierdzeń zawartych w misji przedsiębiorstw ze względu na adresatów

Interesariusze	Liczba stwierdzeń
Klienci	15
Akcjonariusze	10
Pracownicy	8
Społeczność	8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 2.

Z tabeli 1 wynika, że najczęściej w deklaracjach misji odwoływano się do klientów, w tym przede wszystkim deklarowano zaspokojenie potrzeb, wysoką jakość, dbałość o innowacje. Kolejnym adresatem misji najczęściej przywoływanym w misjach analizowanych przedsiębiorstw byli akcjonariusze, którym obiecywano wzrost wartości firmy, zyski czy spełnienie oczekiwań. Rzadziej odwoływano się do pracowników i społeczności. W stosunku do pracowników deklarowano dbałość o rozwój, natomiast w odniesieniu do społeczności, najczęściej przejawiano troskę o środowisko naturalne.

Uznając deklaracje w zakresie odpowiedzialności względem akcjonariuszy i klientów za odpowiedzialność wymaganą przez społeczeństwo (odpowiedzialność ekonomiczna i prawna), można stwierdzić, że 7¹¹ spośród 16 badanych przedsiębiorstw składa deklaracje w tym zakresie. 3 – deklaruje etyczną odpowiedzialność (świadczą o tym działania w stosunku do pracowników i/lub dbałość o środowisko naturalne); 4 – odpowiedzialność filantropijną, wskazując na troskę o społeczność lokalną. Często stwierdzenia o odpowiedzialności w stosunku do społeczności były bardzo enigmatyczne, przypominają slogany w przekazach reklamowych. Jedynie w misji firmy Avon Cosmetics sp. z o.o., Polska można się doszukać konkretnych deklaracji programów działania. W tym kontekście należy nadmienić, że zdaniem M. E. Portera firma podjęła bardzo zaszczytne działania charytatywne, dzięki którym przysporzyła środków finansowych organizacjom zajmującym się profilaktyką raka i zbudowała pozytywny wizerunek swojej firmy. Nie wykorzystała jednak tychże działań do wytworzenia wartości społeczno-ekonomicznych [Porter, Kramer, 2007, ss.61-62].

⁹ Wśród enigmatycznie brzmiących misji można dla przykładu wymienić: partnerstwo rozumieamy dosłownie (Bać-Pol sp. z o.o. GK, Rzeszów) czy Naszą misją jest nieograniczony dialog (Telefonia Dialog SA, Wrocław).

¹⁰ Dwie misje (Avon Cosmetics Polska sp. z o.o. oraz SGL Karbon Polska SA) były napisane w języku angielskim odnosiły się do działań firm na rynkach międzynarodowych.

¹¹ W tej grupie jest też przedsiębiorstwo PGE SA GK, Warszawa, które deklaruje zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego kraju.

Analizowane misje są mało konkretne, niejasne, wieloznaczne. Autorzy starają się pogodzić interesy różnych adresatów misji. W wielu przypadkach zastąpienie nazwy firmy inną nie pozbawi misji sensu, co oznacza, że jest ona zbyt ogólna i niedostatecznie spójna [Payne, 1996, s. 72]. Często deklaracja misji to „swoista wydmuszka”, czyli forma bez treści. Ilustrują to następujące przykłady:

- 1) Efektywne przetwarzanie zasobów naturalnych drogą do wzrostu wartości firmy (KGHM Polska Miedź SA). Ocena: ogólna misja; kierownicy są powiernikami funduszy akcjonariuszy;
- 2) Misją Grupy Kapitałowej LOTOS SA jest innowacyjny rozwój w obszarze wydobycia, przerobu ropy naftowej i dystrybucji produktów o najwyższych standardach jakości; realizowany w sposób przyjazny dla środowiska, zgodny z polityką bezpieczeństwa energetycznego, dający pełną satysfakcję klientom, zapewniający stałe doskonalenie i wykorzystanie potencjału pracowników (Grupa Kapitałowa Grupy LOTOS SA). Ocena: misja mało wiarygodna (czy jest możliwe osiągnięcie pełnej satysfakcji klientów?);
- 3) Stać się liderem w zakresie jakości, kosztów, wykonania, wprowadzonych innowacji wyrobu (Fiat GM). Ocena: sprzeczność, nie jest możliwa jednoczesna koncentracja na jakości i kosztach; jeszcze trudniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera w jednym i drugim zakresie;
- 4) Jesteśmy firmą działającą w obszarze chemii. Poprzez nieustanny rozwój, poprawę i budowę przewag konkurencyjnych, zwiększenie efektywności oraz doskonalenie naszej roli w zakresie zasobów ludzkich, a także kształtowania relacji w ramach otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego firmy wpływamy na WZROST WARTOŚCI FIRMY (Zakłady Azotowe „Puławy” SA). Ocena: misja wskazuje, że jest ona enigmatyczna, niejasna, wieloznaczna.

Uwagi końcowe

Należy jeszcze raz podkreślić, że bardzo ważne w kontekście formułowania misji jest odkrycie przestrzeni między bodźcem a reakcją, w której działa doskonale „prawo wolności”. Pojawia się pytanie, jak mądrze wykorzystać tę przestrzeń. Pytanie zasadnicze sprowadza się do rozważenia tego, co jest celem życia człowieka, działania przedsiębiorstwa; do jakiego rodzaju dobra dąży klient i kierujący przedsiębiorstwem? Jak sformułować misję przedsiębiorstwa, która odzwierciedlałaby wspólne wartości dla wszystkich interesariuszy?

Celami w przedsiębiorstwie mogą być zysk, wizerunek, kontakty z dostawcami, pracownikami itd., ale tylko koncentracja na zasadach daje bezpieczeństwo, przewodnictwo, mądrość i moc. Zasady to natomiast powszechne, ponadczasowe, niepodważalne wpisane w serce człowieka kryteria oceny działań, a także bezosobowe, oparte na faktach, obiektywne, oczywiste.

Tabela 2. Przedmiot odpowiedzialności przedsiębiorstw według rodzaju udziałowców

Nazwa przedsiębiorstwa	Odpowiedzialność przed interesariuszami/ przedmiot odpowiedzialności							
	Akcjonariuszami		Klientami		Pracownikami		Społecznością	
PKN Orlen GK, Płock	+	wzrost wartości firmy	+	najwyższa jakość produktów/ usług	+	rozwój pracowników	+	troska o środowisko naturalne
PGE SA GK, Warszawa	+	wartość dla akcjonariuszy	+	spełniania potrzeb energetycznych klientów; satysfakcja			+	zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego kraju
TP SA GK, Warszawa			+	podążanie za potrzebami klientów				
PGNiG SA GK, Warszawa			+	komfort życia / działania dla klientów ind/biznesowych				
KGHM Polska Miedź SA GK, Lublin	+	wzrost wartości firmy						
Grupa Lotos SA GK, Lublin			+	satysfakcja	+	stałe doskonalenie i wykorzystanie potencjału pracow.	+	innowacyjny rozwój przyjazny dla środowiska
PKO BP SA GK, Warszawa	+	efektywne zarządzanie powierzonymi kapitałami	+	klient najważniejszą wartością	+	satysfakcjonujący rozwój zawodowy		
Polkomtel SA, Warszawa			+	zadowolenie				
Fiat-GM Powertrain Polska sp. z o.o., Bielsko-Biała			+	dbałość o jakość, koszty, wykonanie, wprowadzanie innowacji				
Zakłady Azotowe Puławy SA, Puławy	+	wzrost wartości firmy	+	nieustanny rozwój, poprawa, budowa przewag konkurencyjnych	+	doskonalenie roli w zakresie zasobów ludzkich	+	kształtowanie relacji w ramach otoczenia zew.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lista Rzeczpospolitej, 2008; strony internetowe poszczególnych przedsiębiorstw

Konsekwencje działań są określane przez zasady/ prawa naturalne. S.R. Covey wyraża nadzieję na to, że „gdy właściwe zasady staną się podstawą twojego działania, zrozumiesz, że powinieneś traktować ludzi tylko w taki sposób, w jaki sam chciałbyś być potraktowany.

Współzawodnictwo będziesz postrzegał jako źródło nauki, a konkurentów jako przyjaciół, którzy utrzymują cię w formie i ukazują ci twoje słabości. Twoja tożsamość nie będzie zagrożona przez nich ani przez inne zewnętrzne uwarunkowania, gdyż będziesz miał kotwicę i kompas. Nawet w samym środku gwałtownych zmian zachowasz zdolność oceny z właściwej perspektywy.

Zawsze będziesz miał do dyspozycji moc pochodzącą z twojego wnętrza” [Covey, 2004, s. 19]¹² Taka misja staje się wtedy „kompasem w dłoni każdego pracownika” [Covey, 2004, s. 188], „piastą wielkiego koła” [Covey, 2003, 141]. Reszta (strategia, struktura, umiejętności, styl) jest pochodna [Covey, 2003, ss. 328-329].

Na zakończenie warto przytoczyć parę wybranych błogosławieństw dla kierowników zarządzających kadrami sformułowanych przez członków Niemieckiego Związku Przedsiębiorców Katolickich [Dylus, 2002, s. 194]:

- błogosławieni kierownicy, którzy rozwijają wizje przedsiębiorstwa i według nich żyją, albowiem oni zabezpieczają jego przyszłość;
- błogosławieni kierownicy o zintegrowanej osobowości, albowiem oni zdobędą zaufanie;
- błogosławieni kierownicy, którzy wzbudzają zaufanie, albowiem ono jest podstawą każdej współpracy;
- błogosławieni kierownicy, którzy wspierają odpowiedzialność osobistą współpracowników, albowiem oni będą mieli zgrany zespół.

The Mission of the Company as a Statement of the Manner of Competition

Summary

In the paper the term the mission has been connected with the term of business responsibility. It has pointed to the optimum mission statement that is: increase of the economic well-being and of the quality of life of the stakeholders. In this paper the mission statements of the companies from the list of 500 prepared by Rzeczpospolita were examined (the 10th edition from 2008). Customers and shareholders were the most frequent target audiences, which referred only to the required level of responsibility by the society. The examined mission statement were not concrete as well as unclear and ambiguous. The authors of the statements tried to adjust the dealings to the different target audiences. Very often, when we replace the name of the company by the other, the main point is the same, that is the mission statement is too general and incoherent. Very often the mission statement looks like an “egg shell”, that is the form without the contents. In the paper it was pointed, that be-

¹² Na uwagę zasługują następujące zasady, według Covey’a, stanowiące tworzyw skutecznej misji: *paradygmat zarządzania naukowego* mówi „zapłać mi dobrze”; *paradygmat stosunków międzyludzkich* mówi: „traktuj mnie dobrze”; *paradygmat ludzkich zasobów* sugeruje: „wykorzystaj mnie właściwie”; *paradygmat przywództwa opartego na zasadach* mówi: „porozmawiajmy o wizji przedsiębiorstwa, misji, rolach i celach. Chcę wnieść znaczący wkład” [Covey, 2004, s. 184].

tween a stimulus (in this case - the customer's need or want) and a reaction (the production – the main aim of the company) there is space for human freedom and the possibility to choose the direction. It is the space of freedom of choice. There are the principles, which are common, timeless, unique, written in the human's heart. The decision based on the principles guarantees the effectiveness of the mission. The mission based on the principles is the reliable declaration of the manner of the competition for resources of the company, in which the dealings between the company and society were balanced. The mission is created and fulfilled. The mission statements are the decision, that is they are committed to keep promises.

Literatura

- Covey S. R., 2003, *7 nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań.
- Covey S. R., 2004, *Zasady skutecznego przywództwa*, Rebis, Poznań.
- Covey S. R., 2005, *8. nawyk*, Rebis, Poznań.
- Dylus A., 2002, *Bezbożna gospodarka?* [w:] Borkowska M., Gałkowski J. W. (red.), 2002, *Etyka w biznesie*, Towarzystwo Naukowe KUL, Prace Wydziału Nauk Społecznych nr 74, Lublin.
- Dymowski J., 2008, *Zysk, nie wyzysk*, „Manager Magazyn”, nr 5.
- Furtak R., 2003, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa.
- Gałkowski J. W., 2002, *Zasady etyki zawodowej – etyka biznesu*, [w:] Borkowska M., Gałkowski J. W. (red.), 2002, *Etyka w biznesie*, Towarzystwo Naukowe KUL, Prace Wydziału Nauk Społecznych nr 74, Lublin.
- Griffin R. W., 2002, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kaczmarczyk S., Pałgan R., 2005, *Marketing w przedsiębiorstwie. Ujęcie zarządcze i systemowe z przykładami*, ODDK, Gdańsk.
- Lista 500* (edycja 10), „Dodatek do Rzeczpospolitej” z 29 kwietnia 2008
- Payne A., 1996, *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
- Porter M. E., Kramer M.R., 2007, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej* [w:] 2007, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, Wyd. Helion, Gliwice.
- Rybak M., 2002, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw* [w:] Borkowska M., Gałkowski J. W. (red.), 2002, *Etyka w biznesie*, Towarzystwo Naukowe KUL, Prace Wydziału Nauk Społecznych nr 74, Lublin.
- Sobol E. (red.), 2000, *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stabryła A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa.
- Szymczak M. (red), 1999, *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Zasoby internetowe:

- Filantropia*, <http://sjp.pwn.pl/lista.php?co=filantropia> (stan na dzień 20.11.2008).
- Makuch Ł, *Odpowiedzialność biznesu licencja na sukces*, http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/artukul-odpowiedzialnoc-biznesu-licencj-160_1720.htm (stan na dzień 20.11.2008).

Rok B., *Jaki to był rok dla odpowiedzialnego biznesu*,
http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/jaki-to-byl-rok-dla-odpowiedzialnego-biz-230_1703.htm (stan na dzień 20.11.2008).