

## WPŁYW SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU NA DZIAŁALNOŚĆ KANCELARII PRAWNYCH

Piotr Nastaj

Artykuł prezentuje zagadnienia dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu (z ang. CSR – Corporate Social Responsibility) na przykładzie kancelarii prawnych. Społeczna odpowiedzialność biznesu takich przedsiębiorców opiera się na koncepcji, według której na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają oni interesy społeczne i ochronę środowiska, ale także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Artykuł przedstawia główny wniosek, że według takiego podejścia, bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełniania przez firmy prawnicze wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale oprócz tego także zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na efektywność działalności gospodarczej takich organizacji oraz ich innowacyjność. W artykule zwracam też uwagę na konieczność uwzględnienia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu już na etapie kształtowania strategii firmy prawniczej oraz jej wpływu na rozwój planowanych przedsięwzięć.

Słowa kluczowe: kancelaria prawna, społeczna odpowiedzialność biznesu, środowisko, ochrona środowiska, zasoby ludzkie

---

Analiza wpływu społecznej odpowiedzialności biznesu (zwanej skrótowo CSR – Corporate Social Responsibility) na działalność kancelarii prawnych, rozumianej jako koncepcja, według której już na etapie budowania strategii przedsiębiorca szczególnie uwzględnia interesy społeczne oraz ochronę środowiska, wymaga stwierdzenia, iż źródeł tak pojmowanej odpowiedzialności należy szukać w filozoficznej idei odpowiedzialności. To ona zakłada, iż konsekwencją przypisania człowiekowi wolności jest właśnie nałożenie na niego odpowiedzialności<sup>1</sup>. W takiej konstrukcji uznać trzeba, że autentyczna wolność jest zawsze świadoma swoich granic<sup>2</sup>.

Przenosząc to założenie „o filozoficznym zabarwieniu” na grunt nauk kształtujących stosunki prawne i ekonomiczne, należy zwrócić uwagę, że każdy przedsiębiorca (a szczególnie kancelaria prawna w ramach swojej działalności), który korzysta z wolności gospodarczej, ma także obowiązek wykazywania postawy stanowczo odpowiedzialnej<sup>3</sup>. W tym kontekście odpowiedzialność przedsiębiorcy powinna stanowić granicę jego wolności.

---

<sup>1</sup> J. Filek, *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 158–159.

<sup>2</sup> K. Jaspers, *Wolność i komunikacja*, [w:] *Filozofia egzystencjalna*, L. Kołakowski, K. Pomian (wybór), tłum. L. Kołakowski, PWN, Warszawa 1965, s. 186.

<sup>3</sup> J. Filek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2006, s. 6–7.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest także ściśle związana z etyką biznesu. Otwarcie nauk społecznych, w szczególności prawa i ekonomii, na etykę w dużej mierze wpłynęło na zmiany w praktykach gospodarczych. Działalność przedsiębiorców przestała być postrzegana jako wyłącznie ukierunkowana pod kątem wysokości wykreowanego przez nich zysku. Zysk ten powinien być generowany z uwzględnieniem przestrzegania zasad etyczno-moralnych przez przedsiębiorcę<sup>4</sup>. W tym kontekście punktem wyjścia do dyskusji na temat społecznej odpowiedzialności biznesu jest rozwinięcie nauki o etyce biznesu. Konieczność uwzględniania elementów etycznych w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej zauważano jednak dużo wcześniej. Za przykład można przedstawić amerykańskich kwaków, którzy w XVIII w. z przyczyn etycznych zabronili swoim członkom udziału w handlu niewolnikami<sup>5</sup>.

Społeczna odpowiedzialność biznesu nie ma jednoznacznej definicji ani w literaturze, ani w działalności praktycznej. W poszczególnych kręgach zainteresowań przyjmowane są różne wykładnie pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu. Dostrzega się przy tym wyraźną ewolucję interpretacji tego pojęcia<sup>6</sup>. Szeroką definicję CSR zaproponowali twórcy idei Global Compact<sup>7</sup> i mimo, że zasady Global Compact mają charakter *soft law*, to posiadają bardzo duże znaczenie w zakresie wskazywania wartości, które przedsiębiorcy powinni

---

<sup>4</sup> A. Polańska, *Zasady podziału dochodów z pracy w świetle etyki i ekonomii*, [w:] *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, PWN, Warszawa 1997, s. 317.

<sup>5</sup> R. Stefanicki, *Złe zachowanie kosztuje*, „Gazeta Wyborcza” z 3–4 stycznia 2009, s. 23.

<sup>6</sup> P. Minus, *Etyka w biznesie*, PWN, Warszawa 1995; A. Lewicka-Strzałecka, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce*, red. A. Węgrzecki, Oficyna Cracovia, Kraków 1996; J. Filek, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001; M. Rybak, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw* [w:] *Etyka w biznesie*, red. M. Borkowska, J. W. Gałkowski, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2002; E. Grzegorzewska-Ramocka, *Rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2004, nr 10.

<sup>7</sup> Global Compact – inicjatywa Sekretarza Generalnego ONZ, przedstawiona podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos w 1999 roku, zaadresowana do przedsiębiorców i przedstawicieli biznesu na całym świecie. Stanowi ona wezwanie, żeby w ramach prowadzonej działalności gospodarczej kierować się określonymi zasadami z zakresu: praw człowieka; standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego, przeciwdziałania korupcji. Sformułowano wówczas dziesięć następujących zasad tej inicjatywy: 1) popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową; 2) eliminowanie wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę; 3) poszanowanie wolności stowarzyszania się; 4) eliminowanie wszelkich form pracy przymusowej; 5) zniesienie pracy dzieci; 6) efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia; 7) prewencyjne podejście do środowiska naturalnego; 8) podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej; 9) stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii; 10) przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym: wymuszeniom i łapówkarstwu.

uwzględniać podczas każdorazowego działania<sup>8</sup>. Idea Global Compact opiera się głównie na założeniu, że przez wdrażanie i stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności, środowiska biznesowe mogą w dużym stopniu uczestniczyć w rozwiązywaniu problemów gospodarczych, minimalizować niekorzystne skutki procesów globalizacji oraz przyczynić się do zrównoważonego wzrostu gospodarki współczesnego świata<sup>9</sup>.

W Zielonej Księdze Komisji Europejskiej CSR określa się jako dobrowolne uwzględnienie przez przedsiębiorcę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i kontaktów z interesariuszami<sup>10</sup>. Interpretacja ta jest zdecydowanie bardzo ogólna. Dobrowolne przyjęcie zobowiązań, jakie wykraczają poza wymogi przepisów prawnych i konwencji, które bezwzględnie musiałyby być przestrzegane, oznacza podejmowanie działań zgodnych z założeniami Strategii Zrównoważonego Rozwoju dla Europy, inaczej mówiąc zgodnych z dążeniem do spójności społecznej (*social cohesion*), długoterminowego rozwoju gospodarczego oraz szeroko rozumianej ochrony środowiska.

Społeczną odpowiedzialność biznesu trzeba rozumieć jako koncepcję, która upowszechnia się w krajach gospodarczo rozwiniętych i która stwierdza, że nastawione na zysk przedsiębiorstwa, w tym wielkie korporacje, powinny w swej działalności uwzględniać interes społeczny, wymogi ochrony środowiska, a także potrzeby swoich pracowników<sup>11</sup>. Takie podejście staje się już standardem biznesowym, także w międzynarodowych firmach prawniczych, które prowadzą programy oszczędzania energii, papieru, lub też zapewniają przyjazne warunki pracy. Natomiast o praktykowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich kancelariach prawniczych również mówi się coraz częściej. Zagadnienie to staje się chociażby przedmiotem różnego rodzaju konferencji lub innych paneli dyskusyjnych organizowanych przez przedstawicieli m.in. zawodów branży prawniczej bądź organizacji uczelnianych<sup>12</sup>.

Społeczną odpowiedzialność biznesu można rozpatrywać w dwóch wymiarach – w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym<sup>13</sup>. W pierwszym charakterystyczne są takie elementy, jak bezpieczeństwo w miejscu pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsię-

<sup>8</sup> I. Batenkas, *Corporate Social Responsibility in international law*, „Boston University International Law Review” 2004, t. 22, nr 309, s. 312–321.

<sup>9</sup> [www.globalcompact.org.pl](http://www.globalcompact.org.pl)

<sup>10</sup> Green Paper, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001)366, Brussels 2001.

<sup>11</sup> Wykład autorski: Prof. dr hab. E. Bojar – studia podyplomowe MBA Politechnika Lubelska/University of Illinois.

<sup>12</sup> D. Hałupiec, *Zarządzanie kancelarią prawną*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 55–60.

<sup>13</sup> J. Gresera, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w polityce gospodarczej Unii Europejskiej*, Gazeta IT 2005, nr 9 (39); publikacja internetowa: [www.gazeta-it.pl](http://www.gazeta-it.pl); B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.

biorstwo oraz wpływem jego działalności na środowisko naturalne, stosunki z akcjonariuszami oraz zasady nadzoru korporacyjnego. Natomiast w wymiarze zewnętrznym, czyli w oddziaływaniu przedsiębiorstwa na otoczenie, jako charakterystyczne elementy wymienia się: wpływ na społeczności lokalne, stosunki z partnerami biznesowymi, dostawcami, klientami i instytucjami publicznymi, przestrzeganie praw człowieka, troskę o środowisko naturalne, tym samym przestrzeganie ogólnie pojętych wymagań ochrony środowiska podyktowanych obowiązującymi przepisami prawa<sup>14</sup>.

Społeczną odpowiedzialność biznesu można scharakteryzować jako przedsiębiorczość z uwzględnieniem odpowiedzialności społecznej lub jeszcze lepiej – odpowiedzialną przedsiębiorczość, która zarówno maksymalizuje zyski, jak i minimalizuje zagrożenia dla środowiska i otoczenia ludzi. Na uwagę zasługuje wykładnia społecznej odpowiedzialności biznesu z punktu widzenia przesłanek (motywów) podmiotów gospodarczych, które realizują tę ideę. W ich ocenie, a w szczególności, gdy chodzi o kancelarie prawne, przestrzeganie zasad CSR może być rozumiane jako filantropia, czyli dobrowolna działalność *pro publico bono* lub jako obowiązek prawny, tj. obowiązek wynikający z obowiązujących przepisów prawa, na przykład z przepisów o ochronie środowiska, bądź też jako wynik kalkulacji nakładów i efektów, czyli strat i zysków w świetle własnego interesu.

Tak rozumiana idea CRS jest więc czymś więcej niż „solidną” przedsiębiorczością. polegającą na terminowym i uczciwym regulowaniu płatności i zobowiązań. Jest to także coś więcej niż spełnianie podstawowych oczekiwań społecznych, z jakich wynika, że przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne jest rozumiane jako przedsiębiorstwo, w którym „dobrze traktuje się pracowników i terminowo wypłaca pensje”<sup>15</sup>. Dla kancelarii prawnych idea CSR oznacza również przyjęcie na siebie odpowiedzialności za konsekwencje podjętych działań biznesowych, które naruszają bądź chronią moralne i formalne prawa klientów.

Jak wiadomo, największym bogactwem firmy prawniczej jest jej kapitał ludzki. Umiejętności i wiedza zatrudnionych pracowników, jak również właścicieli, wspólników, czy też partnerów kreują wizerunek firmy oraz stanowią podstawowe źródło dochodów. Dlatego do najważniejszych funkcji zarządzania w kancelariach prawnych, jako podmiotów odpowiedzialnych społecznie w biznesie, należy właściwy dobór personelu, dbanie o to, by pracownicy nie odchodzili z firmy, zapewnienie im odpowiedniego rozwoju zawodowego. Dla skutecznego funkcjonowania kancelarii prawniczej, maksymalizacji zysków, wykorzystania w pełni kapitału ludzkiego, niezbędne jest właściwe zarządzanie

<sup>14</sup> Głównie przepisy ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska (Dz. U. z 2008 r. Nr 25, poz. 150 ze zm.), ale również inne powszechnie obowiązujące przepisy materialnego prawa administracyjnego.

<sup>15</sup> L. Kolarska-Bobińska, *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004, s. 144–148.

zasobami ludzkimi, a co za tym idzie, włączenie do planowania ogólnej strategii firmy zbudowania właściwie funkcjonującego działu HR<sup>16</sup>.

W branży prawniczej nie istnieje uniwersalny model struktury zarządzania zasobami ludzkimi. Podstawowym kryterium różnicującym modele zarządzania jest oczywiście rozmiar prowadzonej działalności. Wielkie sieciowe kancelarie muszą posiadać rozbudowaną i złożoną strukturę organizacyjną, ujednoliconą politykę wynagrodzeń, szkoleń i innych systemów motywacyjnych. Nie wystarczy wąski dział HR zajmujący się wszystkimi kwestiami związanymi z zatrudnianiem. Optymalnym rozwiązaniem wydawałoby się stworzenie oddzielnych pionów działu HR dla każdej z grup pracowników. Inne bowiem potrzeby będą mieli pracownicy rozpoczynający karierę zawodową, inne zaś specjaliści. Nie można również zapomnieć o personelu biurowym i administracyjnym<sup>17</sup>.

Niewątpliwie, zarządzanie zasobami ludzkimi w mniejszych kancelariach jest o wiele prostsze. Jeden problem jest jednak wspólny dla wszystkich firm działających w tej branży, a mianowicie problem podziału odpowiedzialności za zarządzanie wyodrębnionymi obszarami działalności prawniczej. W niewielkiej firmie prawniczej najtrafniejszym rozwiązaniem wydawałoby się scentralizowanie funkcji o charakterze administracyjnym i powierzenie odpowiedzialności za ich realizację jednej osobie. Należy jednak pamiętać, że w miarę rozwoju kancelarii umiejętności dotychczasowego administratora mogą nie wystarczyć do właściwego zarządzania ludźmi, powinny być zatem stale doskonalone<sup>18</sup>.

Za stworzeniem w kancelarii prawnej profesjonalnego działu HR przemawia fakt, że prawnicy (wspólnicy, właściciele), którzy na swoje barki biorą także zarządzanie personelem, mają utrudnioną swoją podstawową działalność, czyli pracę na rzecz klientów. Bieżące zarządzanie w przypadku chęci połączenia funkcji menagera i praktykującego prawnika może się sprawdzić jedynie w niewielkim przedsiębiorstwie. W przypadku firm zatrudniających już kilkunastu pracowników może się to wydawać niemożliwe. Zarządzanie grupą wielu osób popada w konflikt z pracą zawodową honorowaną finansowo. Chcąc zaspokoić oczekiwania klientów w zakresie ich obsługi prawnej, prawnik (właściciel, wspólnik) będący jednocześnie osobą skupiającą wszelkie funkcje działu HR, nie będzie miał po prostu czasu na właściwe zarządzanie. Skutkiem

---

<sup>16</sup> Zasoby ludzkie (ang. *human resources* – *HR*) – pojęcie mające dwojakie znaczenie. Pierwsze wywodzi się z nauk społecznych – głównie z ekonomii – zgodnie z klasyczną szkołą ekonomii oznacza pracę (siłę roboczą) jako jeden z trzech środków produkcji. Drugie, bardziej powszechne, mieszczące się w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, odnosi się do indywidualnych pracowników oraz działu firmy, który zajmuje się rekrutacją, szkoleniem, motywowaniem oraz zwalnianiem pracowników (czyli całą polityką personalną).

<sup>17</sup> E. Beck-Krala, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o, Warszawa 2008, s. 67.

<sup>18</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Oficyna wydawnicza ANTYKWA S.C., Kraków–Kluczbork 1998, s. 85.

nieudolnych działań będzie z pewnością rotacja pracowników, obniżenie się rentowności prowadzonej działalności, jak również chaos, stanowiący poważny czynnik demotywujący. Należy podkreślić, że niewielu czynnych zawodowo, rozwijających się prawników skłonnych jest do zrezygnowania z optymistycznie rozwijającej się praktyki na rzecz zajmowania się zadaniami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Dobry prawnik, specjalista w danej dziedzinie, który generuje zyski kancelarii, to przecież ostatnia osoba, która winna zajmować się takimi sprawami, jak organizacja szkoleń, tworzenie systemów motywacyjnych, rekrutacja personelu i innych charakterystycznych działań dla działu HR<sup>19</sup>. W profesjonalnie działającej kancelarii prawnej planującej przestrzegać zasady polityki odpowiedzialności społecznej w biznesie, jednocześnie dbającej o swój personel, wizerunek i nastawionej na generowanie zysków, niezbędne jest więc zorganizowanie działu HR, bądź zatrudnienie profesjonalnego menedżera, który podejmie się bieżącego zarządzania całą organizacją.

Niewątpliwie, podstawową formą społecznej odpowiedzialności prawników jest także pomoc prawna *pro bono*, czyli nieodpłatnie świadczone usługi dla najuboższych oraz dla organizacji pozarządowych<sup>20</sup>. Wiele jednak kontrowersji rodzi pytanie, czy kancelarie powinny płacić pracownikom za wykonywane prace *pro bono*, które są jednym z najpopularniejszych sposobów zaangażowania społecznego w środowisku prawniczym. Niektórzy uważają, iż dodatkowe wynagradzanie za taką pracę kłóci się z samą ideą *pro bono*. Jednak powinno się w tym miejscu rozróżnić pracę *pro bono* prawnika, którą wykonuje on w swoim wolnym czasie (gdzie wówczas sam poniekąd jest społecznie odpowiedzialny), od pracy *pro bono* kancelarii prawnej. W pierwszym wypadku prawnik nie maksymalizuje żadnego zysku materialnego, ewentualnie przyczynia się do poprawy swojej reputacji pod kątem wartości etycznych, pracując tym samym na swoje dobre imię. Natomiast w drugim wypadku wszelkie korzyści (np. w tworzeniu dobrego wizerunku, pewnego rodzaju promocji) odnosi kancelaria i w związku z tym, prawnicy wówczas powinni być za swoją pracę odpowiednio wynagrodzeni, bowiem ich działalność w tej sytuacji jest elementem marketingu. W takiej konstrukcji nawet w średniej wielkości kancelariach jest miejsce na praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu, które mogą dobrze wpływać na samopoczucie prawników oraz przynieść korzyść wizerunkowi ich firmy. Działania te zawsze będą dobrze odbierane i rozumiane w kategoriach odpowiedzialności i rzetelności jako elementów zawodowego etosu prawnika.

<sup>19</sup> A. Pocztownski, *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2005, s. 135.

<sup>20</sup> Przykładem wyrazu takich działań jest Centrum Pro Bono powstałe w wyniku deklaracji Pro Bono podpisanej przez kilkanaście dużych kancelarii oraz przedstawicieli zawodów prawniczych, sądów i prezesa Trybunału Konstytucyjnego w roku 2007. Centrum to ma za zadanie łączyć i koordynować współpracę kancelarii chętnych do świadczenia pomocy prawnej *pro bono* z organizacjami jej potrzebującymi – [www.gazetaprawna.pl](http://www.gazetaprawna.pl).

Przedstawionych powyżej przypadków nie można utożsamiać z sytuacją, gdy wynagradzanie i awans zawodowy są czynnikami polityki motywacyjnej. Analizując funkcjonowanie przedsiębiorstw w branży prawniczej jako tych, które są odpowiedzialne społecznie w biznesie, należy zauważyć, że najczęstszymi rozwiązaniami stosownymi w dziedzinie motywowania personelu jest wprowadzenie motywacyjnych systemów wynagrodzeń, które są oparte na przyznawaniu bodźców płacowych. Podejmując decyzję, czy w firmie niezbędne jest wprowadzenie takiego systemu, należy się zastanowić, jakie to mają być bodźce i jak wdrożyć taki system. Systemy motywacyjne muszą być spójne z celami i strategią działania firmy, również w kontekście wprowadzania polityki pomocy *pro bono*. W początkowej fazie, gdy dokonujemy wyboru systemu motywacyjnego, należy w procesie planowania rozpocząć od zdefiniowania celów wprowadzenia tego systemu. Jako przykłady, w zależności od specyfiki danej kancelarii prawnej, celami może być poprawa wyników pracy i stworzenie większego poczucia odpowiedzialności pracowników za wykonaną pracę poprzez np. ich zaangażowanie w osiągnięcie lepszych wyników przez firmę. Niezbędnym elementem systemu motywacyjnego jest ustalenie kryteriów oceny wyników pracy. Miernikami tych wyników mogą być: zysk, przychód, satysfakcja klienta, poprawa jakości udzielonych porad prawnych. Tworząc system motywacyjny, niezbędne jest ustalenie kryteriów uprawnień do uczestnictwa w tym systemie. W branży prawniczej najczęściej zauważa się stosowanie takich kryteriów, jak staż pracy w firmie, specjalizacja, wynagrodzenie. Zasadniczą rolę odgrywa także wysokość premii za wyniki dla pracy w kancelarii prawnej. Kancelaria ustala określoną wysokość premii, która zostanie wypłacona pracownikowi, gdy osiągnie on zdefiniowane cele na pożądanym poziomie. Dużą rolę odgrywa też motywacyjny aspekt systemu prowizyjnego lub innych wypłacanych dodatków do podstawowego wynagrodzenia<sup>21</sup>.

Gdy charakteryzuje się zagadnienia dotyczące motywacji pracowników (w kontekście naszego ogólnego problemu), nie sposób nie zwrócić uwagi na pogląd, jaki formułuje Alan Pannet, sugerując, by traktować ludzi, którzy mają znaczenie dla firmy, jako jej największe bogactwo, gdyż ich zasób wiedzy i umiejętności są podstawowym źródłem dochodów firmy. Dlatego należy odpowiednio wynagradzać pracowników w zależności od ich osiągnięć. Wysokość i częstotliwość wypłacania premii lub prowizji powinny zależeć nie tylko od stopnia zawiłości sprawy, którą dany pracownik się zajmuje, ale także od jego osobistego zaangażowania w jakość efektów własnej pracy<sup>22</sup>.

Zasadniczo nie ma sztywnej polityki wynagrodzeń w kancelariach prawnych. Kształtuje się ona dość indywidualnie i zależy głównie od stażu istnienia danej kancelarii na rynku, jej renomy, specjalizacji. Wskazuje to na dużą elastyczność polityki wynagrodzeń w branży prawniczej. Jeżeli natomiast cho-

<sup>21</sup> E. Beck-Krala, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania...*, wyd. cyt., s. 72.

<sup>22</sup> A. Pannet, *Zarządzanie firmą prawniczą*, ABC Dom Wydawniczy, Warszawa 1996, s. 46.

dzi o procedurę awansu zawodowego, to najbardziej zauważalna jest ona w kancelariach prawnych, które działają w formie spółki osobowej. W tym przypadku zdarza się, że początkowo zatrudniani w formie umowy o pracę lub umowy cywilnoprawnej prawnicy, w przyszłości – po uzyskaniu prawa do wykonywania zawodu – stają się współnikami i wówczas uczestniczą oni w zyskach spółki.

Poza systemami motywacyjnymi wykorzystującymi bodźce płacowe kancelarie prawne tworzą również systemy motywacyjne, które są oparte na niefinansowych czynnikach. Najczęściej systemy te działają w następujących obszarach: postrzeganie firmy jako pracodawcy, relacje w pracy, relacje z przełożonym, praca zespołowa, klienci, oceny okresowe, przywództwo oraz – najistotniejsze w branży prawniczej – kariera pracownika i postrzeganie przez niego możliwości rozwoju<sup>23</sup>.

W kontekście polityki motywacyjnej w kancelariach prawnych, gdy przystępuje się do modelowania w danej kancelarii, jako organizacji, procesu motywacyjnego szczególnie duże znaczenie trzeba przypisać przygotowaniu działań aktywizujących personel. Kierunki tych działań powinny być podporządkowane celom kancelarii, jako przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie w biznesie. Ważne jest jednocześnie, by dobór czynników motywujących uwzględniał potrzeby i oczekiwania pracowników. I mimo, że tempo pracy przyjęte w kancelarii prawnej nie zawsze pozwala na analizę i wprowadzania takich działań, powinny one mieć miejsce w każdej profesjonalnie działającej firmie branży prawniczej, która w ramach swojej polityki jest odpowiedzialna społecznie w biznesie<sup>24</sup>.

Wskazując na konkretne przykłady działań dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu w firmach prawniczych, należy zauważyć, że kancelarie prawne wprowadzają często pewne rozwiązania, nie nazywając ich działaniami społecznie odpowiedzialnymi. Są to np. kwestie relacji z pracownikami, zarządzania talentami, partycypacji decyzyjnej. Tworzenie przyjaznego miejsca pracy czy też wprowadzenie elastycznych form pracy są niezbędne, jeśli firma chce zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników. Postawa odpowiedzialności za całą organizację ma zasadnicze znaczenie. Niewątpliwie ważną rolę odgrywa tutaj kwestia zaufania w korelacji z powierzaniem ważnych, odpowiedzialnych obowiązków w organizacji całej pracy<sup>25</sup>.

Innym obszarem, w którym kancelarie wskazują na praktyki odpowiedzialności społecznej jest ochrona środowiska, tworzenie ekologicznych biur,

<sup>23</sup> J. Gut, W. Haman, *Psychologia Szefa*, Helion Wydawnictwo, Gliwice 2009, s. 73.

<sup>24</sup> M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 69.

<sup>25</sup> G. Filipowicz, *Wpływ zarządzania kompetencjami na rozwój organizacji w kontekście zarządzania talentami*, [w:] *Rozwój zasobów ludzkich. Teoria i praktyka*, red. A. Różański, Kuchinke Peter K., E. Bojar, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008, s. 87–99.

ograniczenie zużycia energii. Takie czynności jak np. prowadzenie archiwizacji elektronicznej są teraz standardem w większości kancelarii prawnych.

Ważnym obszarem działań społecznie odpowiedzialnych, o ile nawet nie najważniejszym, są również relacje z klientami. Odpowiedzialność powinna być immanentną cechą każdego prawnika – wynikającą choćby z kodeksów branżowych. W relacji z klientem powinna się ona objawiać położeniem nacisku na doradzanie, a nie informowanie. Udzielanie suchych informacji, samo odpowiadanie na często źle zadane pytania, pozwala w krótkiej perspektywie zyskać finansowo, lecz po pierwsze, nie rozwiązuje faktycznych problemów klienta, a po drugie, nie pozwala na zbudowanie z nim trwałej relacji. Jest to zatem zachowanie nieodpowiedzialne i w dłuższej perspektywie niekorzystne finansowo. To właśnie w relacjach z klientem oprócz podejścia merytorycznego dużą rolę odgrywa intuicja, wzajemne zaufanie, szczegółowe poznanie tematu bądź zorientowanie w konkretnym przypadku, a także znajomość celu klienta.

Podsumowując, zagadnienie społecznej odpowiedzialności w biznesie powinno być domeną wszystkich kancelarii prawnych. Gdy się interpretuje pojęcie CSR na przykładzie kancelarii prawnych, niejednokrotnie podkreśla się konieczność szerszego formułowania celów przedsiębiorstwa, rozumianą nie tylko w kategoriach interesu *stricto* ekonomicznego, lecz także w kontekście włączania w działalność biznesową aspektów społecznych, ekologicznych, jak również budowania dialogu z klientami<sup>26</sup>. Przedstawicielom kancelarii prawnych wypada w tym względzie opracować całościowe strategie i raportowanie tego typu działań przy prowadzeniu swoich działalności, bowiem głosząc ideę CSR coraz częściej promuje się opinię, że żadna firma nie osiągnie sukcesu w biznesie, jeśli nie będzie odpowiedzialna społecznie, a społeczna odpowiedzialność biznesu wiązana jest tu z dążeniem do utrzymania się na rynku i realizowaniem długofalowej strategii rozwoju<sup>27</sup>. Ponadto każda pragnąca osiągnąć sukces kancelaria prawna musi mieć w ramach własnej strategii w pełni zorganizowaną politykę HR. W trakcie rozwoju kancelarii trzeba pamiętać o stałym ulepszaniu tej polityki, a w razie potrzeby powinno się wdrażać nowe metody i standardy jej kontrolowania i funkcjonowania. Należy także pamiętać o opracowaniu spójnego systemu motywacyjnego, który pozwoli zatrzymać w organizacji najlepszych pracowników. To oni właśnie muszą dokładnie zdawać sobie sprawę, jakie cele do osiągnięcia stawia sobie firma i w jaki sposób mogą przyczynić się do osiągnięcia tych celów w ramach realizowania długofalowej strategii rozwoju przy uwzględnieniu polityki społecznej odpowiedzialności w biznesie<sup>28</sup>. Poza ideą CSR, w ramach aktualnej problematyki funkcjo-

<sup>26</sup> A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 62–65; A. Witek-Crabb, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 78.

<sup>27</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 43.

<sup>28</sup> G. Filipowicz, *Wpływ zarządzania kompetencjami na rozwój organizacji...*, wyd. cyt., s. 88.

nowania kancelarii prawnych należy mieć na uwadze, że samą kwestię etyki zawodowej przedstawiciele zawodów prawniczych regulują odpowiednie akty prawne (kodeksy etyki), zaś sami przedstawiciele ponoszą za swoje działania odpowiedzialność dyscyplinarną. Jest to zupełnie inny rodzaj odpowiedzialności niż ten, o którym mówi się w koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie. Idei odpowiedzialności społecznej biznesu w działaniach kancelarii prawnych nie należy utożsamiać z aspektami odpowiedzialności przedstawiciele zawodów prawniczych, regulowanej poszczególnymi aktami prawnymi oraz ustawą zasadniczą.

## BIBLIOGRAFIA

- Batenkas I., *Corporate Social Responsibility in international law*, „Boston University International Law Review” 2004, t. 22, nr 309.
- Beck-Krala E., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o, Warszawa 2008.
- Filek J., *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Filek J., *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2006.
- Filek J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Filipowicz G., *Wpływ zarządzania kompetencjami na rozwój organizacji w kontekście zarządzania talentami*, [w:] *Rozwój zasobów ludzkich. Teoria i praktyka*, red. A. Różański, P. K. Kuchinke, E. Bojar (red.), Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008.
- Gresera J., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w polityce gospodarczej Unii Europejskiej*, „Gazeta IT” 2005, nr 9 (39).
- Grzegorzewska-Ramocka E., *Rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2004, nr 10.
- Green Paper, *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366, Brussels 2001.
- Gut J., Haman W., *Psychologia Szefa*, Helion Wydawnictwo, Gliwice 2009.
- Hałupiec D., *Zarządzanie kancelarią prawną*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Jaspers K., *Wolność i komunikacja*, [w:] *Filozofia egzystencjalna*, wyb. L. Kołakowski, K. Pomian, tłum. L. Kołakowski, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1965.
- Kolarska-Bobińska L., *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2006.

- Lewicka-Strzałecka A., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce*, red. Węgrzecki, Oficyna Cracovia, Kraków 1996.
- Minus P., *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Pannet A., *Zarządzanie firmą prawniczą*, ABC Dom Wydawniczy, Warszawa 1996.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metod*, Oficyna wydawnicza ANTYKWA S.C., Kraków–Kluczbork 1998.
- Pocztowski A., *Praca i Zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2005.
- Polańska A., *Zasady podziału dochodów z pracy w świetle etyki i ekonomii*, [w:] *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Rybak M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, [w:] *Etyka w biznesie*, red. M. Borkowska, J. W. Gałkowski, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2002.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Stefanicki R., *Złe zachowanie kosztuje*, „Gazeta Wyborcza” z 3–4 stycznia 2009.
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska (Dz.U. z 2008 r. Nr 25, poz. 150 ze zm.).
- Witek-Crabb A., *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- [www.globalcompact.org.pl](http://www.globalcompact.org.pl); [www.gazeta-it.pl](http://www.gazeta-it.pl); [www.gazetaprawna.pl](http://www.gazetaprawna.pl).
- Wykład autorski: Prof. dr hab. E. Bojar – studia podyplomowe MBA Politechnika Lubelska/University of Illinois.

#### SUMMARY

### **Impact of Corporate Social Responsibility on Business Law Firms**

This article presents the issue of corporate social responsibility (CSR – Corporate Social Responsibility) on the basis of select of law firms. Corporate social responsibility of such companies are founded on the principle that during the process of developing a business strategy they voluntarily take into account the interests of society and the environment, but also complex relationships with various stakeholders. The article is underpinned by the idea that being responsible means not only conforming to all the formal and legal obligations on the part of law firms but also sustaining increased investment in human resources, in environmental protection, and in relationships with stakeholders, all of which can have a palpable impact on the efficiency of economic ventures and businesses as well as on their inventiveness. The paper also emphasises the need to consider the concept of corporate social responsibility at the very initial stage of shaping any law firm’s strategy and its ensuing impact on future undertakings.

Keywords: law firm, corporate social responsibility, environment, environmental protection, human resources

**PIOTR NASTAJ**, MA, Law and Administration major, doctoral student in the Faculty of Law and Administration, Maria Curie-Skłodowska University in Lublin, Poland.  
E-mail: [p.nastaj@tlen.pl](mailto:p.nastaj@tlen.pl)