

Dylematy społecznej odpowiedzialności organizacji

Dilemmas of socially responsible organizations

*Ewa Bitner, Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie,
Wydział Filologiczno-Historyczny, Instytut Prawa, Administracji i Zarządzania*

STRESZCZENIE

W artykule opisano pojęcie społecznej odpowiedzialności (jej powstanie, teorie i zasady). Zaprezentowano dylematy środowisk ekonomicznych w zakresie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przedstawiono społeczne aspekty działalności organizacji przed transformacją systemową w Polsce oraz w czasie transformacji. Podjęto próbę prezentacji społecznej odpowiedzialności: przedsiębiorstw rodzinnych, małych i średnich przedsiębiorstw oraz uczelni wyższych. Wskazano możliwość dopracowania modelu społecznej odpowiedzialności organizacji.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność organizacji, społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR, model społecznej odpowiedzialności.

In the article was described the concept of social responsibility (its beginning, theories and principles). There were presented also dilemmas of economic society within socially responsible organizations. Next, it was presented social aspects of organizational activity before and during Polish system transformation. Finally, the effort was undertaken to present social responsibility from the perspective of: family businesses, small and medium enterprises and universities.

Keywords: social responsibility of the organization, corporate social responsibility, CSR, the model of the social responsibility.

ABSTRACT

Wstęp

Zwiększająca się świadomość faktu, że organizacje muszą odgrywać aktywną rolę społeczną, między innymi przez respektowanie potrzeb i sugestii swoich interesariuszy, spowodowała zainteresowanie koncepcją społecznej odpowiedzialności. Wiąże się ona z tworzeniem, podtrzymywaniem i świadomym kształtowaniem trwałych relacji ze wszystkimi grupami bezpośrednio i pośrednio zainteresowanymi funkcjonowaniem organizacji. Podstawową siłą napędową rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności są duże przedsiębiorstwa, zwłaszcza korporacje ponadnarodowe, które wyznaczają kształt odpowiedzialnego biznesu. Słabą aktywność pod tym względem wykazują małe przedsiębiorstwa. Dlatego zasadne i konieczne są dyskusje nad możliwościami realizacji zasad i instrumentarium koncepcji społecznej odpowiedzialności. Sprawnie działające przedsiębiorstwa są podstawą prawidłowego funkcjonowania państwa. Znaczną część dochodów państwo czerpie z podatku dochodowego od osób fizycznych i prawnych prowadzących różnego rodzaju działalność gospodarczą. Uzyskane pieniądze wydatkuje, spełniając swoje obowiązki względem społeczeństwa, na przykład zapewniając opiekę zdrowotną, socjalną, bezpieczeństwo, a także budowę infrastruktury, która bezpośrednio wpływa na rozwój przedsiębiorstw. Bez dobrych dróg, wodociągów, sprawnie działającego systemu energetycznego, żadna firma w XXI wieku nie powstanie, a już na pewno nie będzie się rozwijać. Mając na względzie tę zależność, państwo powinno ułatwiać osobom fizycznym zakładanie małych i średnich firm, bo to od nich w dużym stopniu zależy stopień bezrobocia i wysokość budżetu państwa. Celem artykułu jest prezentacja problematyki społecznej odpowiedzialności w różnych organizacjach

funkcjonujących w Polsce. Można sformułować tezę, iż każda organizacja ma swoje specyficzne podejście, problemy i dylematy przy wypełnianiu społecznej odpowiedzialności.

Pojęcie społecznej odpowiedzialności (zasady, teorie, definicja)

Bezpośrednimi i zarazem podstawowymi czynnikami kształtującymi koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw były dwie zasady (Frederick, Davis, Post 1988):

- miłosierdzia – która głosiła, iż bogatsi, bardziej majątni członkowie społeczeństwa powinni otoczyć opieką biedniejszych i będących w potrzebie;
- wódarstwa – wywodząca się z Pisma Świętego, która mówi, że przedsiębiorcy i zamożni ludzie powinni uważać siebie wyłącznie za wódarzy, opiekunów majątku powierzonego im przez resztę społeczeństwa.

Powyższe zasady stały się podstawą koncepcji A. Carnegie'a (Carnegie 1889). Zachęcał on właścicieli majątków (służąc jednocześnie dobrym przykładem), by nie zapominali o ich moralnym obowiązku wobec społeczeństwa. Pomoc ta była szczególnie ważna w czasach, kiedy małe i średnie przedsiębiorstwa zostały wyparte przez duże imperia przemysłowe, często nadużywające swojej pozycji. Do powstania i ukształtowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (dalej SOP) istotnie przyczyniły się również dwie teorie (Rojek-Nowosielska, Szczepaniak 2003):

1. Agencji – określająca sytuację, w której osoba lub grupa osób (tzw. agent) ma do zrealizowania zobowiązania wo-

bec innej osoby lub grupy osób (pryncypała – zleceniodawcy) (Shankman 1999). Firma jest więc postrzegana jako agent, natomiast szeroki krąg interesariuszy jako pryncypał.

2. Stakeholderów – popularna dzięki R.E. Freemanowi (Freeman 1984). Według niego są to wszyscy ci, którzy mogliby oddziaływać lub być pod wpływem oddziaływania przedsiębiorstwa (Shankman 1999). A zatem każdy interesariusz (czyli pracownicy, udziałowcy, klienci, konkurenci, społeczność lokalna i inni) rości sobie prawo do ingerencji w działalność przedsiębiorstwa. Przejawia się to w postulowanych oczekiwaniach względem firmy, która nie powinna egoistycznie podchodzić do wykorzystywanych zasobów, lecz poprzez świadome działanie przyczynić się do rekompensaty ewentualnych strat powstałych w wyniku działalności gospodarczej, a także w sposób świadomy zaspokajając potrzeby otoczenia. Stwierdzono zatem, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to świadome oddziaływanie przedsiębiorstwa na strategiczne grupy interesariuszy, zmierzające do realizacji ich potrzeb i oczekiwań.

Powstało wiele definicji i synonimów społecznej odpowiedzialności organizacji (dalej SOO). Pojawiające się wieloznaczności terminów powodują kłopoty semantyczne. Pomimo że bardzo trudno stworzyć ogólnie wykorzystywaną definicję, można jednak określić wspólne cechy systemu. Należą do nich (Walkowiak 2009):

- zaspokajanie potrzeb obecnych interesariuszy zaangażowanych w działalność organizacji w taki sposób, aby umożliwiło to sprostanie potrzebom następnym pokoleń;
- stosowanie systemu SOO dobrowolnie, a nie jako wymagania prawnego, ponieważ działanie takie działa na korzyść organizacji;
- wdrażanie do spraw codziennych działań etycznych, społecznych/społecznych, środowiskowych, ekonomicznych oraz wiedzy;
- przyjęcie Modelu SOO jako działalności głęboko zakorzenionej w strategii zarządzania organizacją.

Dylematy środowisk ekonomicznych w zakresie SOO

W tradycji liberalnej myśli ekonomicznej głównym celem rozpoczęcia działalności gospodarczej przez przedsiębiorców było takie wykorzystanie czynników produkcji, aby osiągnąć zysk. Kryteria przedsiębiorczości pochodzą z modelu „człowieka ekonomicznego”, który w procesie gospodarowania ponosi ryzyko oraz kalkuluje koszty i przychody. Pojawił się problem, czy przedsiębiorca zdefiniowany jako model „człowieka ekonomicznego” w ekonomii gospodarki rynkowej i wolnej gry konkurencyjnej może, mając ograniczony dostęp do dóbr rzadkich, troszczyć się o „dobro wspólne”, uznając znaną w polityce społecznej zasadę subsydiarności, będącą atrybutem nowoczesnego społeczeństwa obywatelskiego (Doktor 2005). Współczesny kapitalista, światły biznesmen, znalazł się w takiej sytuacji, że nie może autokratycznie rozwiązywać spraw pracowników, którzy domagają się udziału w zarządzaniu, musi słuchać wezwań „zielonych” obrońców środowiska, musi przestrzegać państwowych reguł bezpieczeństwa i higieny pracy itp. Problem „funkcji społecznej” organizacji został rozwiązany (Rybak 2004) lecz nadal dylematem pozostaje proporcja pomiędzy swobodą pracodawców dbających o minimalizację kosztów

własnej produkcji, a dążeniami interesariuszy do pełni praw społecznych obywateli. Ten dylemat rozwiązywał socjalizm, który „cecił normatywnie pełne zatrudnienie i egalitaryzm płac w globalnej ekonomice niedoborów i ‘szewskiej pasji’ konsumentów” (Doktor 2005). Dylematy ekonomistów to nie tylko spór między neoliberalami i zwolennikami socjalistycznego etatyzmu gospodarczego, lecz przede wszystkim mnogość alternatywnych punktów widzenia, których wspólnym mianownikiem jest wybór racjonalności według:

- dyrektywy gospodarowania – skrajne minimalizowanie kosztów (osobowych i społecznych) i maksymalizacja przychodów kapitałowych, czy
- dyrektywy równowagi pomiędzy kalkulacją ekonomiczną a racjonalnością opartą o sprawiedliwość.

W 1993 roku M. Friedman stwierdził, że „istnieje jeden jedyny rodzaj społecznej odpowiedzialności ze strony świata biznesu – wykorzystywać swe zasoby i podejmować działalność w celu zwiększenia swych zysków na tyle, na ile pozwalają reguły gry (...) i przyjmować otwartą i wolną konkurencję bez podstępów i oszustw” (Friedman 1993: 127-128). Taka propozycja pozwala jednoznacznie ustalić podział społecznej odpowiedzialności pomiędzy społeczeństwo, rząd i biznes. Widoczną tu jest zasada trójpartnerstwa w dialogu społecznym między rządem, pracodawcami i związkami zawodowymi w systemie zbiorowych stosunków pracy.

Spoleczne aspekty działalności organizacji przed transformacją systemową w Polsce

Dopiero w czasie transformacji systemowej poważnie zmieniło się podejście do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Charakterystyczne dla wcześniejszego okresu było przywiązywanie szczególnej wagi do tworzenia preferencji dla części interesariuszy wewnętrznych (głównie pracowników przedsiębiorstw, w mniejszym zaś stopniu ich kadry kierowniczej) oraz części interesariuszy zewnętrznych dalszego otoczenia (głównie wspólnot lokalnych). Preferowani byli pracownicy na stanowiskach wykonawczych (robotnicy) nie tylko ze względów ideologicznych, lecz także poprzez ich brak. Wpłynęło to na (Krajewski 2009):

- oferowanie robotnikom generalnie wysokiego wynagrodzenia (w porównaniu z wynagrodzeniem kadry kierowniczej);
- tworzenie dużych rezerw zatrudnienia na stanowiskach robotniczych, co umożliwiała realizację planów produkcji w warunkach złej organizacji pracy, nierytmicznych dostaw materiałów, przerw w przesyle energii itp.

W obrębie kadry kierowniczej preferencje dotyczyły pionów technicznych (inżynierów) nadzorujących proces produkcji. Otrzymywali oni wysokie wynagrodzenia i awansowali na stanowiska dyrektorów. Aspekty społecznej odpowiedzialności przejawiały się (zwłaszcza w przedsiębiorstwach dużych) w dążeniu do posiadania rozbudowanej struktury świadczeń społecznych dla pracowników. Wyrazem tego były zakładowe żłobki, przedszkola, szkoły, przychodnie lekarskie, domy wczasowe, kluby sportowe, domy kultury, budynki mieszkalne. Na tworzenie tych obiektów i ich eksploatację przeznaczano duże nakłady, zwiększające koszty, prowadzące do wzrostu cen wytwarzanych wyrobów i w konsekwencji obciążające odbiorców. Zapewnianie

korzyści wspólnotom lokalnym polegało m.in. na udostępnianiu (na zasadach niekomercyjnych) swoich obiektów socjalnych oraz uczestniczeniu w finansowaniu i realizacji niektórych inwestycji podejmowanych przez władze lokalne, takich jak budowa dróg, kanalizacji, oczyszczalni ścieków, partycypacja w utrzymaniu instytucji kulturalnych itp. Dbanie o interesy lokalnych społeczności oznaczało w rzeczywistości uzupełnienie działań ukierunkowanych na polepszenie sytuacji własnych pracowników, którzy korzystali z poprawy lokalnej infrastruktury. Takie działania o charakterze społecznym nie obejmowały większości interesariuszy. Wyrazem tego był powszechnie występujący brak zainteresowania potrzebami odbiorców (klientów). Było to zjawisko powszechne. Przyczyn można upatrywać przede wszystkim w istniejących wtedy rozwiązaniach systemowych, które nie zachęcały do troski o zaspokajanie potrzeb i interesów zewnętrznych podmiotów.

Społeczna odpowiedzialność biznesu w czasie transformacji

Zmiany systemowe przeprowadzane po 1989 roku wywarły istotny wpływ także na społeczne aspekty działalności przedsiębiorstw. Dotyczyły to działań podejmowanych zarówno wobec interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Można uznać, że obecnie przedsiębiorstwa bardziej niż poprzednio uświadamiają sobie, że ciąży na nich odpowiedzialność społeczna, podejmując działania bardziej równomiernie, uwzględniające i zabezpieczające interesy różnych interesariuszy zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, dostrzegając, że działania o charakterze społecznym wpływają (bądź mogą wpływać) na ich konkurencyjność. Rola, charakter i kierunki działań społecznych podejmowanych w przedsiębiorstwach różnią się w zależności od: formy własności, wielkości przedsiębiorstwa i przynależności sektorowej. Z tego punktu widzenia można wyodrębnić pięć grup przedsiębiorstw (Krajewski 2009):

- Małe i średnie przedsiębiorstwa prywatne (prywatyzacja założycielska);
- Duże przedsiębiorstwa z kapitałem polskim (prywatyzacja założycielska), duże przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym;
- Przedsiębiorstwa sprywatyzowane kapitałowo (z udziałem kapitału polskiego i kapitału zagranicznego);
- Duże przedsiębiorstwa państwowe, jednoosobowe spółki Skarbu Państwa i własność mieszana z większościowym udziałem Skarbu Państwa.

Klasyfikacja ta nie jest pełna, ale umożliwia pokazanie pewnych typowych, charakterystycznych postaw i zachowań dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu. W małych i średnich przedsiębiorstwach prywatnych z reguły podejmowano najmniej działań o charakterze socjalnym i społecznym. Związki zawodowe były tam słabe albo ich nie było. Pracownicy nie byli faworyzowani płacowo i nie mieli gwarancji zatrudnienia. Przedsiębiorcy nie tolerowali zbędnego zatrudnienia. Świadczenia socjalne były niewielkie, najczęściej na minimalnym poziomie przewidzianym przez normy prawne. Właściciele skupiali się na osiągnięciu wąsko pojmowanej efektywności ekonomicznej. Działania społeczne nie wpływały na pozycję konkurencyjną ich przedsiębiorstw. Z czasem jednak, zwłaszcza wtedy, gdy pracownicy stali się coraz bardziej przydatni w przedsiębiorstwie (ze względu na kwalifikacje i dyspozycyjność) lub pojawiały się trudności ze skomple-

towaniem załogi, właściciele zwiększali zakres działań prospołecznych wykraczających poza wynikające z kodeksu pracy. W dużych, nowych polskich przedsiębiorstwach, które powstały w okresie transformacji, sytuacja była pod wieloma względami zbliżona do istniejącej w małych i średnich przedsiębiorstwach prywatnych. Na ogół jednak większy był zakres świadczeń socjalnych, przy czym unikano rozbudowy własnego zaplecza socjalnego, kontraktując świadczenia w wyspecjalizowanych podmiotach zewnętrznych (przychodnie lekarskie, kluby sportowe, przedsiębiorstwa gastronomiczne, przedsiębiorstwa organizujące wczasy itp.). Świadczenia w większym stopniu skierowane były do kadry kierowniczej (wyraźnie ponad ustawowe minimum) niż do pracowników wykonawczych. W dużych firmach zachodnich, które zaczęły prowadzić działalność gospodarczą w Polsce, widoczne było wyraźne faworyzowanie płacowe kadry kierowniczej (w porównaniu z sytuacją w innych typach przedsiębiorstw). Na ogół nie było zbędnych pracowników i gwarancji zatrudnienia. Wysoki był poziom świadczeń socjalnych, docierających do pracowników przede wszystkim za pośrednictwem wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych. Tu również widoczne było faworyzowanie kadry kierowniczej, otrzymującej świadczenia socjalne wysokiej jakości (opłacanie wczasów za granicą, zajęć rekreacyjnych, sportowych itp.). W okresie transformacji systemowej w przedsiębiorstwach, które nadal pozostały własnością Skarbu Państwa, nastąpiły także zmiany ich społecznej odpowiedzialności. Ograniczony został wyraźnie majątek socjalny, polepszyła się w pewnym stopniu pozycja płacowa kadry kierowniczej, ograniczono nadmierne zatrudnienie, zmniejszył się wpływ związków zawodowych na zarządzanie. Jednak zakres tych zmian był mniejszy niż w pozostałych przedsiębiorstwach. W wielu przedsiębiorstwach wciąż jeszcze istniała część źle wykorzystywanego i drogiego majątku socjalnego (o coraz niższym standardzie świadczeń), kadra kierownicza miała wynagrodzenia ciągle względnie niskie (m.in. ze względu na ustawę kominową), opór związków zawodowych uniemożliwiał pełną likwidację zbędnego zatrudnienia. W ostatnich latach w wielu spółkach Skarbu Państwa podjęto, pod presją załóg (związków zawodowych), szereg decyzji mających wyraźny charakter społeczny. Dotyczyły one gwarancji zatrudnienia (np. 10 lat), poziomu i tempa wzrostu wynagrodzeń, wysokości odpraw dla odchodzących z pracy (np. równowartości kilkudziesięciu wynagrodzeń miesięcznych). Odbywało się tak zarówno w dziedzinach mających dobrą sytuację finansową (energetyka), jak i takich, które w długim okresie nie miały stabilnej sytuacji finansowej (hutnictwo) lub wręcz były deficytowe (górnictwo węgla kamiennego). Należy uznać, że w dużych przedsiębiorstwach państwowych działania o charakterze społecznym podejmowane w interesie wewnętrznych interesariuszy nie wpływały pozytywnie na pozycję konkurencyjną tych przedsiębiorstw. Było to raczej oddziaływanie negatywne, gdyż nieefektywnie angażowano duże środki finansowe, które nie zwiększały motywacji pracowników. Przyczyną tego była przede wszystkim słabość Skarbu Państwa jako właściciela, który nie potrafił oprzeć się presji załóg (związków zawodowych). W okresie transformacji systemowej ukształtowało się nowe podejście przedsiębiorstw wobec interesariuszy zewnętrznych bliższego i dalszego otoczenia. Przed rokiem 1989 przedsiębiorstwa poczuwały się do świadomej odpowiedzialności społecznej przede wszystkim wobec wspólnot lokalnych. Dominowała odpowiedzialność narzucona przez normy prawne, np. konieczność regulowania zobowiązań wobec dostawców i państwa (podatki). Na ogół przedsiębiorstwa nie nadużywały możliwości postępowania niezgodnie z prawem w celu poprawy

swojej pozycji konkurencyjnej, co przejawiało się m.in. w terminowym regulowaniu zobowiązań. Brak poczucia odpowiedzialności społecznej najbardziej widoczny był w relacjach z dostawcami. W obecnym układzie sił rynkowych są oni najczęściej na słabszej pozycji. Nagminne są praktyki: opóźniania z płaceniem zobowiązań wobec dostawców, unikania pokrywania zobowiązań, traktowania instrumentalnie likwidowania firm i przenoszenia ich aktywów do nowych podmiotów.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw rodzinnych

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw rodzinnych nie jest obszarem szeroko badanym na świecie, a w szczególności w Polsce. W trakcie Konferencji Biznesu Rodzinnego, która odbyła się w Wyższej Szkole Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu we wrześniu 2005 roku, przeprowadzono krótką ankietę na temat rozumienia istoty społecznej odpowiedzialności wśród przedstawicieli przedsiębiorstw rodzinnych. Badanie miało charakter pilotażowy (Paliwoda-Matiolańska 2006). Ankieta, która została przeprowadzona wśród przedstawicieli firm rodzinnych, badała rozumienie istotności społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz obszary ewentualnego zaangażowania. Większość respondentów (72%) uważała, że zyskowność przedsiębiorstwa jest najważniejsza, a społeczna odpowiedzialność może być realizowana tylko wtedy, kiedy spełniony jest warunek zyskowności. Przedsiębiorcy rodzinni uznają firmę głównie jako instytucję ekonomiczną. Takie stanowisko mogło być spowodowane stosunkowo małą znajomością idei społecznej odpowiedzialności i utożsamiania jej głównie z podejściem efektywnościowym reprezentowanym przez M. Friedmana (Friedman 1999). Innym powodem mógł być fakt niemożności sprostania społecznym oczekiwaniom, spowodowane byciem w początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstwa i skoncentrowaniu wszystkich wysiłków na zyskowności jako głównym środkiem do osiągnięcia ewentualnych celów społecznych. Do najważniejszych obszarów, w jakich przedsiębiorstwa rodzinne powinny brać na siebie społeczną odpowiedzialność, respondenci zaliczyli:

- tworzenie dobrobytu ekonomicznego poprzez oparte na etycznych zasadach uczciwe zarządzanie przedsiębiorstwem (100% respondentów uznało to stwierdzenie za bardzo ważne lub ważne);
- rozwój kapitału ludzkiego i profesjonalizmu wśród ludzi, którzy tworzą środowisko gospodarcze (93%);
- zarządzanie przedsiębiorstwem umożliwiające mu stabilność i sukces w dłuższym okresie (93%);
- dostarczanie produktów i usług, które odpowiadają na rzeczywiste oczekiwania społeczne i przyczyniają się do jego rozwoju (78%).

Wyniki badań świadczą o pragmatycznym podejściu do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i traktowaniu jej jako instrumentu do budowania stabilnej strategii, opartej na tworzeniu wartości społecznej jako efektu generowania wartości ekonomicznej. Stanowisko to potwierdza wcześniejsze stwierdzenie, że zyskowność firmy jest najważniejsza. Poglądy respondentów co do ważności konkretnych obszarów, w których powinno się wspierać rozwój i podnoszenie jakości życia, nie były jednoznaczne. Do najważniejszych zaliczono ochronę środowiska naturalnego i edukację. Za stosunkowo istotne zostało uznane także równoupraw-

nienie w miejscu pracy. Interesujące, że omijanie błędów prawnych i uchylanie się od zobowiązań podatkowych uznane zostało przez respondentów jako mało ważne lub nieważne. Stanowisko to wynika z zdecydowania ze specyfiki życia gospodarczego Polski i jej kultury biznesowej. Stanowi też sprzeczność ze stanowiskiem wszystkich badanych, że tworzenie dobrobytu ekonomicznego opartego na etycznych zasadach jest bardzo ważnym obszarem działania przedsiębiorstwa. Wspieranie kultury i sztuki uznane zostało również przez respondentów za mało lub raczej nieważne. Zaprezentowane wyniki obejmowały niewielką, wybraną grupę respondentów, ale będą kontynuowane w przyszłości. Społeczna odpowiedzialność w biznesie rodzinnym wydaje się tematem niezwykle interesującym i stanowi wzbogacenie ogólnych badań nad biznesem rodzinnym w Polsce i społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw w naszym kraju.

Społeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw

Chcąc określić społeczną odpowiedzialność małych i średnich firm, warto zastanowić się, dlaczego ta grupa podmiotów gospodarczych zasługuje na szczególne wyodrębnienie i osobne ujęcie w tworzeniu zasad, warunków rozwoju i ocenie w odniesieniu do SOP. Przyczyna tkwi między innymi w różnicach terminologicznych pojęcia *corporate social responsibility* (pol. społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw). W angielskim słowie *corporation*, zawarte jest kilka określeń słowa tłumaczonego na język polski jako przedsiębiorstwo. Zgodnie ze słownikiem Cambridge *International Dictionary of English*, przez *corporation* rozumie się „dużą firmę lub grupę firm, które funkcjonują razem jak jedna organizacja” (*International Dictionary of English* 1995: 307). Można zatem przypuszczać, że w przeszłości, kiedy pojęcie *corporate social responsibility* powstawało, postulaty odpowiedzialnego i prospołecznego działania skierowane były w głównej mierze do dużych firm (korporacji). Istnieje także inne rozumienie omawianego pojęcia. The Oxford English Dictionary wyjaśnia je podobnie, jak w książce pod redakcją J. Lichtarskiego *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Zgodnie z podaną tam definicją, przez przedsiębiorstwo rozumie się osobę lub zespół osób wyposażonych w majątek i prowadzących działalność gospodarczą, wyodrębnione pod względem ekonomicznym i prawnym (Karaś 2003). Ta interpretacja jest niewątpliwie bliższa małym i średnim przedsiębiorstwom. Poza wskazany różnicami w interpretacji pojęcia *corporation* istnieją dodatkowo odmienne sposoby funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw oraz inne czynniki warunkujące podejmowanie decyzji podczas codziennej działalności gospodarczej, jak przedstawia tabela 1. Jednym z nich jest liczba i rodzaj interesariuszy przedsiębiorstwa (ang. *stakeholders*). Mała liczba pracowników implikuje „konieczność” znajomości większości (jeżeli nie wszystkich) osób zatrudnionych, a także bliskich relacji między osobą/osobami zarządzającą/ zarządzającymi i właścicielem/właścicielami. Dlatego też wszelkie działania małych i średnich przedsiębiorstw w rzeczywistości bardzo często odzwierciedlają wartości, charakter, postawy i przekonania właściciela/przedsiębiorcy. To z kolei determinuje możliwość powstania i sposób realizacji społecznej odpowiedzialności w danym przedsiębiorstwie (Vives 2006).

Tabela 1. Rozbieżności w realizacji społecznej odpowiedzialności wśród MSP oraz dużych przedsiębiorstw

Odpowiedzialność społeczna dużych przedsiębiorstw	Odpowiedzialność społeczna małych i średnich przedsiębiorstw
Wobec kogo?	
odpowiedzialność wobec szerokiego grona interesariuszy	odpowiedzialność wobec mniejszego i/lub odmiennego grona interesariuszy
realizowanie zadań wobec szeroko rozumianego społeczeństwa	realizowanie zadań wobec społeczności lokalnej
wpływ i konieczność uwzględniania udziałowców	małe i średnie przedsiębiorstwa z reguły nie mają udziałowców
Jak?	
podstawa działania to wartości i zasady przyjęte przez przedsiębiorstwo	podstawą działania są zasady ustanowione przez właściciela – menedżera
społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw ujęta w formalne plany strategiczne	społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw ujęta w nieformalne plany
nacisk na działania oparte o standardy i wskaźniki	nacisk na działania intuicyjne
kluczowa rola ekspertów z dziedziny społecznej odpowiedzialności, łagodzenie ryzyka	brak wyspecjalizowanych osób zajmujących się społeczną odpowiedzialnością, unikanie ryzyka
Przykłady	
„widowskowe” kampanie	działania lokalne, na małą skalę (np. sponsorowanie lokalnej drużyny piłkarskiej)
nagłaśnianie działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością	podejmowane działania często nie są rozpoznawalne jako „odpowiedzialne społecznie”

Źródło: Jenkins 2004: 51.

Innym problemem MSP są trudności w pozyskiwaniu środków finansowych zarówno na realizowanie podstawowej działalności, dążenie do wzrostu firmy, jak i ratowanie przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowych. Dlatego też często unikają ryzyka, szczególnie finansowego. Posiadając małe rezerwy (zarówno finansowe, czasowe, jak i osobowe) rzadziej będą się decydowały na realizację programów społecznej odpowiedzialności, które będą wymagały bieżących inwestycji, zagrażających zachowaniu równowagi finansowej w przedsiębiorstwie. Inne obawy, które powodują wśród małych i średnich przedsiębiorstw odwołanie lub niepodejmowanie decyzji o prowadzeniu działalności zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności, jest brak odpowiednich osób, które posiadają umiejętności i kwalifikacje do pokierowania firmy w myśl założeń SOP. Umiejętne rozpoznanie potrzeb lokalnych, odpowiednie sformułowanie celów, a następnie ich konsekwentna realizacja może wnieść wiele cennych przemian w najbliższym otoczeniu przedsiębiorstwa, niekoniecznie skutkujących zmianami o zasięgu narodowym lub ponadnarodowym. Poza wieloma wątpliwościami, które

hamują podjęcie inicjatyw prospołecznych przez MSP, istnieją wymierne korzyści, często pomijane i nie brane przez nie pod uwagę. Jednym z założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności jest troska o środowisko przyrodnicze, co trafnie precyzuje manifest z Davos: „wykorzystać wiedzę i środki, jakie są mu powierzone dla dobra społeczeństwa i zapewnić przyszłym generacjom wartość życia środowiska”. Zatem troska o przyrodę w postaci na przykład ograniczenia emisji dwutlenku węgla, „produkcji” śmieci, zużycia energii i wody, w konsekwencji dla przedsiębiorstwa skutkuje racjonalną gospodarką zasobami i przyczynia się do oszczędności środków finansowych. Jednakże wyniki badań empirycznych ukazują, że wśród motywów skłaniających podejmowanie przez przedsiębiorstwa działań prospołecznych, korzyści finansowe są wskazywane na jednym z ostatnich miejsc, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Główne powody prospołecznego zaangażowania firm (w %)

Wyszczególnienie	Rodzaj przedsiębiorstwa		
	mikro	małe	średnie
poprawa relacji ze społecznością lokalną/ władzami lokalnymi	28	30	31
większa lojalność klientów	35	41	36
lepsze relacje z partnerami biznesowymi i inwestorami	15	22	26
większa satysfakcja pracowników z wykonywanej pracy	17	19	26
korzyści finansowe	15	15	18
inne	7	4	3
nie dostrzegam szczególnych korzyści	28	22	24
nie wiem/brak odpowiedzi	1	3	3

(możliwa do wskazania więcej niż jedna odpowiedź)

Źródło: European SMEs and Social and Environmental Responsibility 2002: 30.

Tylko 15% z mikro- i małych przedsiębiorstw oraz 18% spośród średnich wskazało, że powodem prospołecznego zaangażowania są korzyści finansowe. Częściej podawanymi motywami były większa lojalność klientów, czy poprawa relacji ze społecznością lokalną/władzami lokalnymi. Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwo działające zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności, nie tylko zyskuje większą lojalność klientów, lecz przede wszystkim wzrasta lojalność, zaangażowanie i utożsamianie się pracowników z firmą. Jest to sytuacja bardzo pożądana, bowiem dzięki takiej postawie, w przedsiębiorstwie widoczna jest mniejsza absencja i fluktuacja osób zatrudnionych (co wiąże się z oszczędnością środków finansowych przeznaczanych między innymi na dni wolne od pracy, doszkalanie nowo przyjmowanych pracowników itp.), w firmie panuje miła atmosfera i możliwa jest łatwiejsza rekrutacja pracowników (dzięki opinii dobrego, odpowiedzialnego pracodawcy).

Społeczna odpowiedzialność uczelni wyższych

Wraz z rozwojem gospodarki widoczny jest wzrost intensywności procesów ogólnie zwanych globalizacją. Jednocześnie rosną wymagania otoczenia w stosunku do organizacji, przedsiębiorstw oraz innych podmiotów życia publicznego i społeczno-gospodarczego. Na tym tle uczelniom stawiane są szczególnie wysokie wymagania z uwagi na rolę, jaką odgrywają w rozwoju społeczno-gospodarczym. Kształtują one przyszłe elity, uczestniczą w procesie budowania społeczeństwa opartego na wiedzy i badają otaczającą rzeczywistość. Wydaje się zatem, że społeczna odpowiedzialność szkoły wyższej jest zagadnieniem niezwykle istotnym. Pojawiają się publikacje oraz prowadzone są badania empiryczne, można więc już mówić o społecznej odpowiedzialności uczelni. Precyzyjne określenie finalnego odbiorcy usługi edukacyjnej jest kluczowym problemem, przed jakim stoją zarządzający uczelniami. Odbiorcami są nie tylko sami nabywcy usługi, lecz także ich rodzice, znajomi czy potencjalni pracodawcy. Należałoby się zastanowić, komu uczelnia służy i w jakim otoczeniu faktycznie funkcjonuje. Rozszerzeniem tego zagadnienia wydaje się próba oceny działań uczelni i ich zgodności ze zgłaszanymi oczekiwaniami przedstawicieli otoczenia. Dojrzałe organizacje dostrzegają potrzebę społecznego uwrażliwienia, a oczekiwania interesariuszy (*Stakeholders*) stają się co najmniej tak istotne, jak założycieli i udziałowców (*Shareholders*). Dotychczas stwierdzono, że istotną część ogółu uczelni dostrzega w społecznej odpowiedzialności sposób na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Podstawą funkcjonowania każdej uczelni powinna być długofalowa strategia oparta na wcześniej wytyczonych celach. Istotne wydaje się zbadanie, na ile strategię tę wykazują związek z oczekiwaniami interesariuszy. Okazuje się bowiem, że strategię zarządzania uczelni, nakreślając perspektywy ich rozwoju, mogą, a wręcz powinny być inspirowane przesłankami społecznej odpowiedzialności. Trudno pominąć tutaj walor zagadnień etycznych. Dotyczy to zarówno procesu zarządzania uczelniami, zakresu prowadzonych badań, jak i realizowanych zadań dydaktycznych. Problematyka społecznej odpowiedzialności uczelni nie jest obszarem gruntownie rozpoznanym badawczo. Genezę projektu badawczego obejmującego analizę społecznych oczekiwań w zakresie zaangażowania instytucji edukacyjnych poprzedziła teza o istnieniu silnych, społecznych oczekiwań dotyczących aktywnej roli uczelni. U podłoża konstrukcji wielostopniowego badania, obejmującego wszystkich interesariuszy uczelni w możliwie najszerszym aspekcie, leżało założenie, że zarządzający uczelniami coraz aktywniej podejmują działania prospołeczne, istotnie modyfikując swoje plany strategiczne. Ten pierwszy etap badania opinii pozwolił na rozstrzygnięcie wielu kluczowych zagadnień umożliwiających osiągnięcie oczekiwanych rezultatów podejmowanego przedsięwzięcia badawczego. Projekt pt. *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji interesariuszy* został zrealizowany w latach 2007-2010. Początkowy okres poświęcono na opracowanie jego założeń, prawidłowe sformułowanie celów oraz dobór metod i technik badawczych. Ostatnim etapem była interpretacja uzyskanych danych i przygotowanie publikacji w formie raportu z badań. Kierownikiem projektu był M. Geryk, a zadanie zostało sfinansowane przez Wyższą Szkołę Zarządzania w Gdańsku. Celem projektu było zbadanie pozycji i roli społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania uczelniami. Istotą procesu badawczego była charakterystyka społecznej odpowiedzialności w sektorze szkolnictwa wyższego oraz próba oceny

wpływu działań z tego zakresu na poprawę efektywności zarządzania w krótko- i długoterminowej perspektywie. Nie mniej istotne było także zbadanie, czy sposób zarządzania uczelniami odpowiada oczekiwaniom interesariuszy oraz na ile uczelnie, zarówno publiczne, jak i niepubliczne, dostrzegają konieczność analizy ich opinii. Na potrzeby badań przyjęto, że zjawisko społecznej odpowiedzialności odnosi się do zawartych w strategicznych założeniach uczelni zagadnień prospołecznych. Dużo uwagi poświęcono analizie działań podejmowanych w zakresie kształtowania wizerunku, czy właściwie zespołu działań o charakterze marketingowym. Głównym celem przeprowadzonych badań była próba potwierdzenia tezy o istotnym wpływie społecznej odpowiedzialności na proces zarządzania uczelniami, co powinno pozwolić na zgromadzenie ważnych wskazówek, jakich działań oczekują interesariusze. Teza ta powinna znaleźć zastosowanie w postaci wdrożenia uzyskanych wyników przez instytucje szkolnictwa wyższego. Ważną wskazówką będą wyniki badania uzyskane w poszczególnych grupach interesariuszy uczelni. Kompleksowość tych działań może się przyczynić do poprawy wizerunku szkolnictwa wyższego i wydatnego zwiększenia jego roli w kształtowaniu nowoczesnego społeczeństwa, a także do tworzenia gospodarki opartej na wiedzy (Lej 2008).

Model „Społecznej Odpowiedzialności Organizacji”

Celowe i racjonalne działanie związane ze społeczną odpowiedzialnością oznacza sekwencję określonych czynności. Literatura przedmiotu proponuje modele społecznej odpowiedzialności oparte z jednej strony na stopniowaniu odpowiedzialności oraz jej relacji z zyskownością albo etycznością przedsiębiorstwa (modele: *after profit obligation* i *beforeprofit obligation*) (Rybak 2004), modele określające zakres działań społecznie odpowiedzialnych (modele: społecznego obowiązku, społecznego wkładu, społecznego reagowania, społecznego zarządzania) (Rybak 2004), z drugiej natomiast oparte głównie na aspektach strategicznych (modele strategii odpowiedzialności społecznej) (Adamczyk 2009). Dokonując przeglądu głównych modeli społecznej odpowiedzialności oraz wytycznych systemów jej raportowania i oceniania, można przyjąć, że zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w przedsiębiorstwie może oznaczać zestaw działań obejmujący (Sokołowska 2009):

- identyfikowanie obszarów/podmiotów społecznej odpowiedzialności;
- planowanie społecznej odpowiedzialności;
- organizowanie społecznej odpowiedzialności;
- kształtowanie społecznej odpowiedzialności;
- kontrolowanie społecznej odpowiedzialności.

Proces identyfikowania podmiotów społecznej odpowiedzialności wymaga rozpoznania interesariuszy. Dla podniesienia efektywności identyfikacji interesariuszy i dalej ich klasyfikacji na kluczowych i drugorzędnych, z punktu widzenia „adresatów” działań społecznie odpowiedzialnych, ważne jest ustalenie ich przewidywanych celów, oczekiwanych przez nich nośników wartości, głównych oczekiwań, rodzaju władzy oraz istotnych aspektów relacji z interesariuszami (Sokołowska 2009). Struktura SOP składa się z zestawu konkretnych wymagań dotyczących poszczególnych sfer działania organizacji, których spełnienie powinno pomagać w harmonijnej współpracy z pracownikami, partnerami, społecznością i innymi interesariuszami. Aby

model działań w sposób efektywny, nie może być on wyizolowany, lecz powinien być zintegrowany z ogólnym systemem zarządzania organizacją, z wszelkimi konsekwencjami wynikającymi z przyjętych kompetencji i odpowiedzialności pracowników na wszystkich poziomach zarządzania. Wieloletnia praktyka wdrażania Modelu Znakomitości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) oraz Modelu Doskonalenia Zarządzania Polskiej Nagrody Jakości (PNJ) wykazała, w przedsiębiorstwach w Europie i Polsce, że są to modele skuteczne, bazujące na przejrzystych i jednoznacznych procedurach postępowania. A zatem wykorzystanie ich w Modelu Społecznej Odpowiedzialności Organizacji – SOO jest jak najbardziej uzasadnione. Stosowanie Modelu i potwierdzenie znakomitości jego wdrożenia będzie świadectwem woli firmy i jej konsekwencji w zakresie wdrażania praktyk dobrej współpracy ze społeczeństwem i władzami lokalnymi. Wyrazem tej konsekwencji powinien być systematyczny dialog z partnerami, obywatelami, władzą i innymi interesariuszami oraz utrzymywanie i ciągłe doskonalenie wdrożonego Modelu. Wdrożenie Modelu Społecznej Odpowiedzialności Organizacji – SOO przyczyni się do poprawy wizerunku firmy oraz jej reputacji. Wśród wynikających z tego korzyści dla przedsiębiorstwa wymienić można: poprawę stosunków z lokalnym społeczeństwem i władzami, organizacjami społecznymi i zawodowymi, z wykonawcami i dostawcami, lepszą informację o organizacji, a co za tym idzie wzrost zaufania społeczeństwa, klientów i pracowników. Model Społecznej Odpowiedzialności Organizacji jest elastyczny i może być stosowany przez różnego typu organizacje.

Podsumowanie

Kształtowanie odpowiedniego poziomu społecznej odpowiedzialności w ramach organizacji stanowi istotny czynnik wpływający na sposób postrzegania organizacji przez otoczenie (interesariuszy) i tworzenia określonej relacji w tym zakresie. W poszczególnych rozdziałach pracy wskazano jakie dylematy występują w organizacjach w zależności od jej formy organizacyjno-prawnej. W związku z globalizacją biznesu coraz więcej organizacji zaczyna zdawać sobie sprawę z bezpośredniej wartości SOO. Włączając koncepcję SOO do głównych celów oraz strategii, organizacja może pozytywnie oddziaływać na podstawowe obszary społecznej odpowiedzialności, zwiększając tym samym swoją wartość dodaną, czyli reputację wśród społeczeństwa i innych interesariuszy. Społeczna odpowiedzialność organizacji staje się podmiotem zainteresowań wszelkich grup i organizacji międzynarodowych. W raporcie prezentowanym przez Unię Europejską, dotyczącym konferencji pt. *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Europie oraz odpowiedzialność społeczna i środowiskowa* z 29 maja 2002 roku, odnaleźć można, że połowa sektora małych i średnich przedsiębiorstw bierze czynny udział w pomocy i działalności związanej z odpowiedzialnością społeczną na szczeblu lokalnym. Jedną z głównych przyczyn są przesłanki etyczne, motywujące i angażujące przedsiębiorstwa. Trzy czwarte organizacji również stwierdza, że odnajduje w takim zachowaniu korzyści biznesowe, takie jak: lojalność klientów i polepszenie stosunków ze społecznością i samorządem lokalnym. Obecnie tematem społecznej odpowiedzialności korporacji zainteresowana jest Międzynarodowa Organizacja ds. Standaryzacji (ISO). Ma ona na celu poprawę szeroko pojętych warunków pracy oraz stworzenie podstawy do zachowań filantropijnych przedsiębiorstw. Reasumując, wdrażając Strukturę Społecznej Odpowiedzial-

ności organizacja zwiększa wartość swojej marki, otrzymuje większy dostęp do środków finansowych, zapewnia załodze zdrowsze i bezpieczniejsze warunki pracy, sprawniej zarządza ryzykiem i posiada silniejszy nadzór zarządczy, a co za tym idzie, zwiększa się lojalność klientów, zaufanie interesariuszy zaangażowanych w działalność organizacji i polepsza się ogólny wizerunek publiczny organizacji. W poszczególnych rozdziałach pracy wskazano jakie dylematy występują w organizacjach w zależności od ich formy organizacyjno-prawnej.

Źródłem finansowania badań i artykułu były środki uczelni.

Bibliografia

1. Adamczyk J., (2009) *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Warszawa: PWE.
2. Carnegie A., (1889) *The Gospel of Wealth*, "North American Review", tom CXLVIII, czerwiec.
3. Doktor K., (2005) *Dylematy społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 6.
4. *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, (2002) Observatory of European SMEs, nr 4.
5. Filek J., (2006) *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?* Warszawa: UOKiK.
6. Frederick W.C., Davis K., Post J.E., (1988) *Corporate Social Responsibility and Business Ethics*, New York: McGraw-Hill Publishing Company, (szósta edycja).
7. Freeman R.E., (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
8. Freeman R.E., Evan W.M., (1990) *Corporate governance: A Stakeholder interpretation*, "Journal of Behavioural Economics", tom 19, s. 337-359.
9. Friedman M., (1993) *Kapitalizm i wolność*, Warszawa: Centrum im. A. Smitha i „Rzeczpospolita”.
10. Friedman M., (1999) *Społeczna odpowiedzialność biznesu to zwiększanie zysków* [w:] Chrtssides D.Ch., Kaler H.J., Wprowadzenie do etyki biznesu, Warszawa: PWN.
11. *International Dictionary of English*, (1995) Cambridge University Press.
12. Jenkins H., (2004) *A Critique of Conventional CSR Theory: A SME Perspective*, "Journal of General Management", tom 29, nr 4 summer.
13. Karaś M., (2003) *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo* [w:] Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Lichtarski J., (red.), Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
14. Krajewski S., (2009) *Prywatyzacja, restrukturyzacja, konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE.
15. Leja K., (red.), (2008) *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
16. Paliwoda-Matiolańska A., (2006) *Społeczna odpowiedzialność w biznesie rodzinnym*, „Biznes rodzinny” nr 1.
17. Presentation of 2002 Observatory Report on *European SMEs and social and environmental responsibility* on 29 May 2002, Conference Center A. Borschette, Brussels [w:] summary_record_29_may.pdf z dnia 20 marca 2005.
18. Rojek-Nowosielska M., Szczepaniak J., (2003) *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa a teorie agencji i interesariuszy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu „Nauki Humanistyczne”.
19. Rybak M., (2004) *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWN.
20. Shankman N.A., (1999) *Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firm*, "Journal of Business Ethics" nr 19, s. 321.
21. Sokołowska A., (2009) *Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością czynnikiem sukcesu małego przedsiębiorstwa* [w:] Czubasiewicz H., Czernska M., (red.), Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, Sopot: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
22. Vives A., (2006) *Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America*, "The Journal of Corporate Citizenship", Sheffield, spring, zeszyt 2.
23. Walkowiak R., (2009) *Społeczna odpowiedzialność organizacji* [w:] Społeczna odpowiedzialność organizacji. Od odpowiedzialności do elastycznych form pracy, Walkowiak R., Krukowski K., (red.), Olsztyn: Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach”.

