

KSZTAŁCENIE I PRZYGOTOWANIE ZAWODOWE



ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI

prof. dr hab. Adam TOMASZEWSKI
Akademia Obrony Narodowej

Streszczenie

Autor identyfikuje szczególną rolę organizacji we współczesnym świecie oraz wskazuje ich silne, dwustronne relacje ze środowiskiem. Wyróżnia przy tym organizacje biznesowe, których zyski i egzystencja są zależne przede wszystkim od umiejętnego ułożenia ich relacji z otoczeniem, a zwłaszcza z kooperantami i klientami. Na tym tle, nawiązując do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, Autor charakteryzuje jej podstawowe pojęcia i podkreśla jej ważną rolę w funkcjonowaniu współczesnych firm. Omawia podstawowe założenia i modele tej koncepcji oraz wskazuje możliwe formy jej stosowania. Zwraca również uwagę, że dotychczas koncepcja ta funkcjonuje bardziej w literaturze, niż w praktyce. Podkreśla, że w zarządzaniu biznesem rzadko są dostrzegane ewidentne zależności efektów społecznych i ekonomicznych przedsiębiorstw. Postuluje, by społeczną odpowiedzialność częściej traktować, jako ważne kryterium oceny funkcjonowania firm i zarządzania nimi.

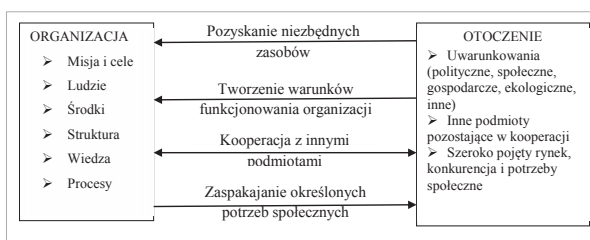
Słowa kluczowe: Zarządzanie, organizacje biznesowe, społeczna odpowiedzialność biznesu, formy społecznej odpowiedzialności

Żyjemy w świecie różnych organizacji, które determinują nasze codzienne działania. Należymy do nich lub korzystamy z ich różnorodnych ofert. To one pozwalają nam zaspokajać nasze codzienne potrzeby oraz zapewniają nam i całemu społeczeństwu rozwój i możliwość osiągnięcia zakładanych celów. Organizacje te mają swoje misje i cele oraz zmagają się do zaspokojenia wyraźnie określonych potrzeb społecznych. Funkcjonują w określonych środowiskach i są zależne od szeroko pojętego otoczenia, na które składają się zarówno wszelkie uwarunkowania, jak i inne podmioty funkcjonujące poza organizacją, ale mające na nią wpływ. Każda organizacja jest systemem o charakterze społecznym. Oznacza to, że elementem składowym tych podmiotów są ludzie, ale także funkcjonują one na potrzeby ludzi. Organizacje wraz ze swoim otoczeniem tworzą swoisty układ, w którym występują określone relacje. Do takich podstawowych relacji należy niewątpliwie zaliczyć: pozyskanie

przez organizację zasobów z otoczenia, tworzenie przez otoczenie warunków funkcjonowania organizacji, jej kooperację z innymi podmiotami oraz kierowanie efektów działalności organizacji do otoczenia i zaspokajanie określonych potrzeb społecznych – rys. 1.

Szczególną rolę w życiu współczesnych społeczeństw odgrywają organizacje biznesowe. Posiadają one pełną autonomię w ramach obowiązującego prawa oraz zmagają się do zaspokojenia określonych potrzeb społecznych na zasadach rynkowych. Stanowi to podstawę ich zysku i zwykle decyduje o ich egzystencji. Muszą one bacznie monitorować zmiany w swoim otoczeniu i umiejętnie dostosowywać się do tych zmian. (Tomaszewski, 2013, s. 88). Organizacje te posiadają liczne powiązania wewnętrzne i zewnętrzne z innymi podmiotami pozostającymi w ich otoczeniu. Powiązania wewnętrzne to przede wszystkim relacje występujące w strukturze organizacji

między jej elementami (komórkami). Ponadto istotny wpływ na funkcjonowanie współczesnych organizacji biznesowych mają relacje występujące między ich kierownictwem (właścicielami) i pracownikami. Ten rodzaj relacji obrazuje poziom społecznego wymiaru zarządzania oraz jest jednym z czynników kształtujących wizerunek organizacji. Jednakże szczególne znaczenie dla współczesnych podmiotów gospodarczych mają należycie ułożone ich relacje zewnętrzne z otoczeniem. Przede wszystkim otoczenie tworzy warunki funkcjonowania tych podmiotów. Wynikają one z obowiązujących przepisów prawa, z umów międzynarodowych, dostępności do wiedzy i nowych technologii, wymogów ekologicznych, rodzaju i skali obowiązujących podatków oraz uwarunkowań regionalnych. Otoczenie jest dla każdej organizacji biznesowej także źródłem pozyskania i uzupełniania zasobów, które pozwalają jej uzyskiwać efekty zgodne z założonymi celami. Każda taka organizacja jest zatem elementem układu (systemu) społecznego, z którym pozostaje w określonych relacjach i powinna być dla niego użyteczna. Jej cele powinny być zgodne z celami tego układu.



Rys. 1. Podstawowe relacje występujące w układzie organizacja – jej otoczenie

W przypadku organizacji biznesowych wyjątkowo ważną rolę spełniają także ich relacje z innymi podmiotami w otoczeniu. Do grupy tych podmiotów należą zarówno inne organizacje biznesowe, jak i organizacje publiczne. Zwykle są nimi dostawcy, kooperanci, odbiorcy produktów (usług), ośrodki naukowe, różne urzędy państwowe i samorządowe i inni. W przeszłości, gdy podmioty gospodarcze, zabiegały o dużą samodzielność i samowystarczalność w osiąganiu celów, liczba i rodzaje tych relacji (zwłaszcza z innymi organizacjami biznesowymi) były ograniczone do niezbędnego minimum. Jednakże obecnie, gdy zmierzają one do znacznego „odchudzenia” i elastyczności w działaniu, gdy powszechnie stosowa-

ny jest outsourcing, liczba i rola relacji z innymi podmiotami gwałtownie rośnie. Z jednej strony pozwala to kadrze kierowniczej skupiać uwagę na procesach podstawowych, doskonalić te procesy i szybciej reagować na zmiany w otoczeniu. Z drugiej strony musi ona większą uwagę skupić na licznych relacjach z innymi podmiotami oraz na trafnym doborze partnerów. Trzeba bowiem zauważyć, że w takim przypadku o jakości oferty oraz wizerunku organizacji biznesowej coraz częściej i w coraz większym stopniu decydują inne podmioty, które uczestniczą w osiąganiu jej celów. Oznacza to, że w obecnych warunkach w zarządzaniu organizacjami biznesowymi szczególnego znaczenia nabiera proces doboru partnerów oraz kształtowanie z nimi odpowiednich relacji.

Do grupy relacji organizacji biznesowych z innymi podmiotami należy zaliczyć również stosunki z podmiotami konkurencyjnymi, które w warunkach otwartych granic i wspólnego rynku mogą funkcjonować w odległych krajach, często w innych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych. Jednakże w tym przypadku relacje przejawiają się głównie w obszarze rynku, mogą przybierać charakter destrukcyjny i polegają głównie na dążeniu do pozyskania i utrzymania klientów kosztem innych podmiotów. Dotychczas skutecznym sposobem w walce konkurencyjnej była wysoka jakość oferty oraz utrzymanie dobrych relacji z klientami. Oferta musiała być w pełni zgodna z ich oczekiwaniami i być atrakcyjniejsza od ofert konkurencji. Jako, że potrzeby klientów ulegają systematycznym zmianom, zatem również oferty organizacji biznesowych powinny nadążać za nimi, a najlepiej wyprzedzać oczekiwania potencjalnych klientów. Te zasady są istotne także obecnie, ale coraz częściej niewystarczające. W sytuacji masowej produkcji i zastosowania podobnych technologii oferty różnych przedsiębiorstw i ceny produktów są zwykle porównywalne. Przykładem tego może być aktualny rynek samochodowy i wiele innych. W tej sytuacji w konkurencyjności ważną rolę zaczyna odgrywać wizerunek firmy oraz umiejętne pozyskiwanie i utrzymywanie przez nią kontaktów z klientami. W tym celu zalecane jest również stosowanie kodeksu dobrych praktyk rynkowych (Bernatt, 2009, s. 174). Oznacza to, że współczesne zarządzanie, zwłaszcza w biznesie, musi być ukierunkowane na potrzeby społeczne i powinno zapewniać poprawne, obopólnie korzystne relacje z klientami.

Podkreślane wcześniej silne zależności i różnorodne związki każdej organizacji biznesowej z jej otoczeniem wymagają zachowania swoistej równowagi w tym układzie. Przede wszystkim funkcjonowanie tego układu musi być korzystne dla wszystkich jego elementów. Jest to podstawowy warunek umacniania zdrowych więzi organizacji z otoczeniem i równoległego rozwoju wszystkich podmiotów występujących w układzie. Takiej równowadze nie sprzyjają egocentryczne zachowania organizacji biznesowych dbających wyłącznie o własne interesy (najczęściej wysokie zyski), osiągnięte kosztem pracowników lub innych podmiotów otoczenia. Do takich zachowań należy niewątpliwie zaliczyć: zawyżanie cen produktów i usług, uchylanie się od płacenia obowiązujących podatków, stosowanie niekorzystnych form zatrudnienia pracowników i zaniżanie ich płac, obniżanie jakości oferowanych produktów i usług, brak dbałości o środowisko, uchylanie się od rzetelnego rozpatrywania reklamacji klientów.

Organizacje biznesowe występujące w tej samej branży i ubiegające się o ten sam segment rynku, zwykle są zmuszone konkurować ze sobą. Zjawisko to w praktyce może przybierać różne formy. Oczekiwanym i korzystnym dla otoczenia zachowaniem firmy w takich sytuacjach jest działanie zmierzające do dokładnego poznania potrzeb potencjalnych klientów oraz zaoferowanie im produktu (usługi) spełniającego ich oczekiwania za rozsądną cenę. Niestety w ostatnich latach często obserwujemy zachowania inne, polegające na działaniach zmierzających do eliminacji słabszego konkurenta z rynku i umocnienia w ten sposób swojej monopolistycznej pozycji. W ten sposób zniknęło wiele firm polskich, przejętych przez kapitał zagraniczny. Niewątpliwie nie są to działania prospołeczne. Ich głównym celem jest przejęcie rynku i zmuszenie klienta do korzystania z oferty na warunkach zaproponowanych przez monopolistę. Skutkiem takich działań jest również rosnące w kraju bezrobocie.

Swobodny przepływ kapitału i jednolity rynek w skali globalnej posiada niewątpliwie wiele zalet. Pozwala eliminować różnice cywilizacyjne, upowszechniać nowe technologie, wprowadzać korzystniejsze rozwiązania organizacyjne i zwiększać tempo rozwoju społeczeństw. Jednakże zjawiska te niosą również negatywne efekty, zwłaszcza w postaci braku silnych związków obcych firm ze środowiskiem, w którym one funkcjonują

oraz braku trwałych powiązań z innymi podmiotami w ich otoczeniu. Choć dostępne wyniki badań wskazują, że działania prospołeczne w Polsce najczęściej podejmują przedsiębiorstwa duże z obcym kapitałem, to nie oznacza, że łączą je silne więzy ze społecznościami i problemami lokalnymi. Świadczy to raczej o słabości rodzimego biznesu i próbie konkurowania z silnymi podmiotami zagranicznymi wyłącznie w sferze ekonomicznej. Do podstawowych przyczyn, często pozornego, angażowania się znacznej części kapitału obcego w działania prospołeczne można zaliczyć przede wszystkim chęć uzyskania dobrego wizerunku i w ślad za tym pozyskania wielu klientów. Obcy kapitał chętnie pojawia się tam, gdzie:

- istnieje łatwy dostęp do zasobów oraz dostępna jest wykwalifikowana i tania siła robocza;
- występują korzystne warunki prawne i finansowe;
- zapewnione są wysokie zyski;
- istnieje słaba konkurencja i łatwy dostęp do rynków.

Najczęściej pozostaje on tylko do czasu, gdy spełnione są te warunki. Przykładem tego mogą być niektóre zagraniczne sieci supermarketów lub banków. Oznacza to, że ich związek ze środowiskiem był uwarunkowany przede wszystkim zyskiem i nie zakładał silnych i trwałych związków, korzystnych również dla otoczenia. Obserwacje z ostatnich lat wskazują, że podmioty te zdecydowanie więcej wydają na promowanie i ekspozowanie swojej działalności niż na rzeczywiste działania społeczne. Jeżeli takie działania mają miejsce, to najczęściej w ograniczonym zakresie i w odniesieniu do wybranych grup pracowników, a celem takich działań jest wzrost efektywności firmy. Są to zubożone standardy działań prospołecznych, które stanowią swoisty wzorzec dla rodzimych firm, jeżeli dysponują one środkami na te cele. W praktyce, jak dowodzą badania (Raport, 2011, s. 46) dla większości polskich firm (zwłaszcza małych) ważny jest wyłącznie ich interes, a jedynym kryterium oceny efektywności ich działania są rezultaty ekonomiczne. Mimo, iż menadżerowie w badaniach podkreślają potrzebę angażowania się biznesu w rozwiązywanie problemów społecznych, to w praktyce podejmują takie działania tylko sporadycznie lub w ogóle. Takie zachowanie organizacji biznesowych niewiele ma wspólnego z odpowiedzialnością społeczną za cały układ, w którym one funkcjonują.

Powyższe problemy nie dotyczą tylko Polski i nie pojawiły się dopiero w ostatnich latach. Dostrzeżone zostały w świecie biznesu już w połowie XX wieku, ale ich nasilenie nastąpiło na przełomie wieków wraz z głębokimi zmianami w sferze politycznej, społecznej i technologicznej. Początkowo społeczną odpowiedzialność traktowano, jako obowiązek menadżerów do podejmowania takich decyzji, które będą zgodne z celami i wartościami społecznymi. Oznaczało to, że społeczną odpowiedzialność uznano przede wszystkim za obowiązek kierownictwa (przedsiębiorcy), a nie całej organizacji, jak przyjmuje się obecnie. Współczesne poglądy na społeczną odpowiedzialność podmiotów gospodarczych kształtowane są niewątpliwie przez nasilającą się globalizację, w której biznes staje się mobilnym elementem ponadpaństwowym, funkcjonującym według własnych reguł i w wielu przypadkach słabo powiązanych ze środowiskiem społecznym. Jego nadrzędnym celem jest pomnażanie zysków przy najniższych kosztach wytwarzania, o czym świadczy nagminne przenoszenie produkcji do krajów rozwijających się i posiadających tanią siłę roboczą. Takie zachowania znacznej części wielkiego biznesu wzbudziły w ostatnich latach zainteresowanie, ale także niepokój naukowców i praktyków. W związku z tym już w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku zintensyfikowane zostały badania i rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)¹. Uznano wówczas, że pojęcie odpowiedzialności społecznej firm należy rozpatrywać w sferze ekonomicznej, prawnej, etycznej i społecznej. Koncepcja ta promuje nową rolę podmiotów gospodarczych w społeczeństwie polegającą na ich swoistym partnerstwie ze środowiskiem. Zaleca, by społeczną odpowiedzialność wpisywały one w swoje strategie. Zakłada również, że we współczesnych uwarunkowaniach nie wystarcza już tradycyjna troska o jakość produktów i usług. Dziś odpowiedzialny biznes musi się także troszczyć o środowisko naturalne i interesy społeczności lokalnej oraz całego społeczeństwa. Jest on bowiem jego aktywnym elementem, i posiada duże możliwości w tym zakresie.

Należy również podkreślić, że CSR jest działaniem podejmowanym dobrowolnie przez podmioty biznesowe i nie wynika z przepisów obowiązującego prawa. Natomiast podstawowym wyzwaniem

współczesnego biznesu w sferze społecznej jest zapewnienie bezpieczeństwa socjalnego pracowników, systematyczna troska o zaspokojenie potrzeb klientów oraz dbałość o środowisko. Tak rozumie misję biznesu także wielu menadżerów, choć nie zawsze jest ona realizowana w praktyce. W koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu podkreśla się również, że współczesnym zagrożeniom można skutecznie przeciwdziałać poprzez rzetelne i odpowiedzialne postępowanie firm, dbałość o ich wizerunek i umacnianie ich relacji ze środowiskiem. Niewątpliwie wpływa to na wzrost ich wartości materialnych i niematerialnych. Można zatem stwierdzić, że omawiana koncepcja nakłania kierownictwa podmiotów gospodarczych do podejmowania takich decyzji i działań, które zapewnią nie tylko zyski i rozwój tych podmiotów, ale także rozwój środowiska, w którym one funkcjonują (Rybak, 2001, s. 28).

W literaturze z ostatnich lat można spotkać wiele różnych interpretacji pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu. Najczęściej jest ona definiowana, jako koncepcja zarządzania, w której zarówno w strategii przedsiębiorstw, jak i w ich praktycznym działaniu, świadomie i dobrowolnie uwzględniane są interesy społeczne i troska o środowisko. W koncepcji tej promowane są również długookresowe, stałe i obopólnie korzystne relacje ze społeczeństwem, klientami, pracownikami, dostawcami, partnerami i innymi podmiotami w otoczeniu (Zapłata, Kaźmierczak, 2011, s. 159-160). Społeczną odpowiedzialność traktuje się w niej jako długotrwały proces, w którym podmioty gospodarcze realizują swoje cele oraz zarządzają swoimi relacjami z innymi podmiotami w otoczeniu w taki sposób, by zapewnić równowagę w układzie i rozwój firmy, pracowników i środowiska. Z powyższych wywodów wynika, że społeczna odpowiedzialność powinna mieć miejsce głównie w procesach podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach, a tym samym powinna być jednym z ważnych kryteriów oceny współczesnego zarządzania. Uznaje się, że zarządzanie społecznie odpowiedzialne powinno zapewnić przede wszystkim godziwe zyski i rozwój przedsiębiorstw, ale jednocześnie:

- uchronić środowisko przed działaniami szkodliwymi;
- zapewnić korzystne formy zatrudnienia i godziwe zarobki pracownikom;

¹ CSR – Corporate Social Responsibility.

- zapewnić korzystne (partnerskie) warunki współpracy z innymi podmiotami w otoczeniu;
- dbać o pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu i kreatywnie uczestniczyć w jego rozwoju.

W omawianej koncepcji zakłada się, że szeroko pojęte środowisko (władze, społeczność, inne podmioty) powinno rozumieć potrzeby przedsiębiorstwa i tworzyć dla niego dogodne warunki funkcjonowania i osiągania założonych celów. Natomiast przedsiębiorstwo powinno znać potrzeby społeczne środowiska i w miarę możliwości uwzględniać je w swojej działalności. Mimo, iż głównym celem każdego przedsiębiorstwa jest zysk, to trzeba pamiętać, że nie działają one w oderwaniu od społeczeństwa, a źródłem ich zysku jest zaspokojenie określonych potrzeb ludzkich (Tomaszewski, 2013, s. 16). Zatem wielkość tego zysku powinna być proporcjonalna do użyteczności społecznej firmy. Ponadto każdy podmiot gospodarczy jest w rzeczywistości integralnym elementem systemu społecznego i powinien obok własnych celów, znać i realizować także cele tego systemu.

Zgodnie z aktualnymi poglądami, koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu opiera się na kilku podstawowych przesłankach i założeniach. W ogólnym zarysie są one następujące (Grzegorzewska-Ramocka, 2001, s. 75):

1. Biznes i społeczeństwo są elementami tej samej złożonej całości, w której powinna łączyć się idea wzajemnej solidarności, a celem strategicznym biznesu powinno być także przyczynianie się do rozwoju środowiska oraz wzrostu dobrobytu i poprawy jakości życia obywateli.

2. O poziomie odpowiedzialności społecznej biznesu decydują głównie standardy rozwoju i potrzeby określonych społeczności. Przy tym minimalny poziom tej odpowiedzialności sprowadza się najczęściej do sfery efektywności ekonomicznej i przestrzegania prawa. Wyższy poziom odpowiedzialności wkracza już w obszar troski o człowieka i środowisko oraz w sferę etyki.

3. Wysoka dynamika zmian w otoczeniu przedsiębiorstw skłania je do stosowania głównie działań zapobiegawczych i unikania ryzyka z zamiarem zachowania swojej pozycji w dłuższym horyzoncie czasowym. Tym samym najczęściej preferowany jest niski poziom odpowiedzialności społecznej w ich zarządzaniu.

4. Każde działania firm związane z troską o klienta, pracowników oraz ekologię i wykraczające poza wymagania określone w przepisach prawa, wzmacniają ich wizerunek w oczach społeczności i pozycję przetargową na rynku.

5. Przyjęty przez przedsiębiorstwo rodzaj i zakres odpowiedzialności społecznej posiada bezpośredni wpływ na stosowane w nim rozwiązania strukturalne i organizacyjne. Powinny one odpowiadać wymaganiom tych grup, do których kierowana jest jego oferta.

Założenia te wskazują ważne czynniki kształtowania społecznej odpowiedzialności, do których można zaliczyć: poziom rozwoju społeczeństwa i jego oczekiwania, dynamikę i rodzaj zmian w otoczeniu firm, poziom konkurencji i stosowane w tym zakresie standardy odpowiedzialności przez inne podmioty, pozycję i wizerunek oraz przyjętą strategię firmy. Wspomniane założenia stanowią również podstawę kształtowania się społecznej odpowiedzialności we współczesnym zarządzaniu podmiotami gospodarczymi oraz pozwalają zdiagnozować ich postawy w tym zakresie. Autorzy opracowań wyróżniają zwykle kilka możliwych postaw tych podmiotów. M. Rybak zalicza do nich postawę: oporu, społecznego obowiązku, społecznej reakcji oraz społecznego wkładu (Rybak, 2001, s. 37).

Postawę oporu przedsiębiorstwa można zdiagnozować wówczas, gdy w procesie zarządzania nim nie uwzględnia się (wręcz unika się) szeroko pojętych problemów społecznych i potrzeb dotyczących pracowników, klientów i społeczności. Nie dostrzega się potrzeby uczestnictwa firmy w rozwiązywaniu problemów ekologicznych i ochrony środowiska. Natomiast uwarunkowania społeczne i środowiskowe (np. wysokie bezrobocie, tania siła robocza) wykorzystywane są wyłącznie, jako szanse w celu pomnażania zysków przedsiębiorstwa. Jest to postawa nacechowana egocentryzmem, gdzie wszystkie okoliczności wykorzystywane są wyłącznie w interesie firmy. Zgodnie z tą postawą, podmiot gospodarczy ma się rozwijać kosztem środowiska, nie dając jemu niewiele w zamian. Kierownictwo takich przedsiębiorstw uznaje, że koniecznym, a jednocześnie wystarczającym świadczeniem na rzecz środowiska są wynagrodzenia pracowników i odprowadzane podatki. Niewątpliwie jest to zachowanie o charakterze pasożytniczym wobec środowiska,

w którym trudno byłoby doszukać się odpowiedzialności społecznej.

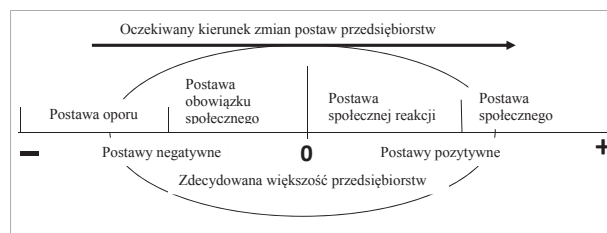
O postawie społecznego obowiązku przedsiębiorstwa możemy mówić wówczas, gdy jego kierownictwo czuje się odpowiedzialne wyłącznie za swoich akcjonariuszy. Także w tym przypadku zarządzanie firmą jest ukierunkowane głównie na pomnażanie zysku, którego oczekują akcjonariusze. Odpowiedzialność społeczną traktuje się tu bardzo formalnie i realizuje wyłącznie zobowiązania nakazane przepisami prawa. Obce są tu potrzeby pracowników i środowiska. Jeżeli są one dostrzegane, to nie z inicjatywy kierownictwa przedsiębiorstwa, ale w wyniku wymuszenia przez pracowników lub otoczenie. Zatem postawę taką możemy nazwać postawą ograniczonego lub wymuszonego obowiązku społecznego.

Z kolei o postawie społecznej reakcji przedsiębiorstwa mówimy wówczas, gdy jego kierownictwo ze zrozumieniem przyjmuje wszelkie obowiązki wobec pracowników i środowiska nałożone prawem, zachowuje i stosuje obowiązujące reguły etyczne oraz w trudnych sytuacjach przejawia działalność pomocową. Jest to postawa, gdzie podmiot gospodarczy nie inicjuje z własnej woli programów społecznych, ale rozumie potrzebę wspierania korzystnych inicjatyw pracowników i środowiska i czyni to przynajmniej w ograniczonym zakresie.

Potrzeba społecznej odpowiedzialności jest w pełni realizowana w przedsiębiorstwach, które akceptują postawę społecznego wkładu. Postawa ta zwykle wyraża się w postaci swoistej długofalowej strategii firmy, która zmierza do zrównoważonego i współzależnego rozwoju całego układu, a więc firmy (w tym jej pracowników) i środowiska. Często charakteryzuje się ona bliskimi relacjami kierownictwa z władzami lokalnymi oraz wspólnymi programami rozwoju środowiska. Podejmowane przez kierownictwo decyzje i działania firmy powinny zapewnić jej godziwy zysk, ale także polepszać warunki pracy i korzystnie wpływać na rozwój środowiska. Postawa społecznego wkładu opiera się na założeniu, że symbioza i równomierny rozwój przedsiębiorstwa i środowiska zapewnia silne i trwałe związki tych podmiotów, gwarantuje korzystny wizerunek i stabilny rozwój przedsiębiorstwa oraz ułatwia pozyskanie i utrzymanie rynków. Istotny wpływ na kształtowanie takiej postawy społecznej przedsiębiorstw ma rodzaj ich działalności i szczególne związki

ze środowiskiem. Dla przykładu, kierownictwo przetwórci owoców zlokalizowanej w „zagłębiu ogrodnictwym”, chcąc zapewnić sobie wieloletnie dostawy owoców, powinno dbać nie tylko o własne zyski, ale także o zyski dostawców owoców i rozwój ich plantacji.

Powyższe postawy współczesnych podmiotów gospodarczych w zakresie odpowiedzialności społecznej można zakwalifikować do dwóch grup: postawy negatywne i postawy pozytywne – rys 2.



Rys. 2. Możliwe postawy przedsiębiorstw w zakresie odpowiedzialności społecznej

Do postaw negatywnych w zakresie obowiązku stosowania odpowiedzialności społecznej przez przedsiębiorstwa należy niewątpliwie zaliczyć postawę oporu oraz postawę obowiązku społecznego. W obydwu przypadkach podmioty te nie przejawiają inicjatyw w zakresie troski o środowisko wewnętrzne i zewnętrzne. Dbają wyłącznie o własne interesy, zwłaszcza w sferze ekonomicznej i tylko z konieczności spełniają obowiązki wobec pracowników i środowiska nakazane prawem.

Do postaw pozytywnych w kontekście społecznej odpowiedzialności niewątpliwie można zaliczyć postawę społecznego wkładu i postawę społecznej reakcji. Postawy te znacznie różnią się między sobą, ale obydwie dostrzegają potrzeby społeczne i w różnym stopniu angażują się w ich zaspakajanie. Złota postawa aprobująca potrzebę społecznego wkładu przedsiębiorstw w rozwój środowiska jest swoistym wzorcem, do którego powinny zmierzać współczesne podmioty gospodarcze.

W obecnej rzeczywistości podmioty biznesowe w olbrzymiej większości pozostają w centralnej części modelu zobrazowanego na rys. 2. Dbają one najczęściej o własne interesy, (co jest w pełni uzasadnione), ale odpowiedzialność społeczną realizują wyłącznie w zakresie wymuszonym przez prawo lub jedynie sporadycznie uczestniczą w rozwiązywaniu trudnych problemów społecznych w swoim środowisku. (Raport z badań, 2014, s. 33). Przy

tym to uczestnictwo dotyczy raczej przedsiębiorstw średnich i dużych, dobrze osadzonych na rynku, które swoją przyszłość i rozwój wiążą ze środowiskiem, w którym obecnie funkcjonują.

Powyższa klasyfikacja poziomów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw znajduje swoje potwierdzenie również w modelu działań społecznie odpowiedzialnych, opracowanym przez A. B. Carrola, który te problemy badał już w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku (Carroll, 1999, s. 48). Zgodnie z tym modelem wyróżnia się cztery podstawowe poziomy odpowiedzialności (działań), które obrazują praktyczne postawy współczesnego biznesu. W kolejności od najniższego do najwyższego, zalicza się do nich (Wołoszyn, Ratajczak, 2012, s. 8-9):

1. Odpowiedzialność ekonomiczną, która jest podstawą istnienia każdego podmiotu biznesowego. Przedsiębiorstwo musi być zyskowne, by mogło się rozwijać i spełniać warunki do współpracy ze swoim środowiskiem oraz uczestniczyć w jego rozwoju. Zatem odpowiedzialność ekonomiczna warunkuje kolejne poziomy odpowiedzialności występujące w modelu i stanowi ich materialną podstawę.

2. Odpowiedzialność prawną, która oznacza, że przedsiębiorstwo zmierzające do osiągnięcia zysków musi czynić to zgodnie z obowiązującym prawem. Powinno przestrzegać praw pracowniczych, praw rynku i konsumenta oraz unikać degradacji środowiska. Poprzez stanowione prawo można wpływać na zakres odpowiedzialności społecznej podmiotów gospodarczych. Jednakże należy to czynić w sposób rozważny, gdyż wymuszony prawem wzrost odpowiedzialności społecznej może skutecznie obniżać ich efekty ekonomiczne i eliminować przedsiębiorczość. Na tym poziomie odpowiedzialności podmioty biznesowe w zasadzie nie przejawiają jeszcze własnej inicjatywy w zakresie działalności korzystnej dla społeczności i środowiska

3. Odpowiedzialność etyczną (moralną), która nie wynika już tylko z potrzeb ekonomicznych przedsiębiorstwa lub nakazów prawnych, ale podejmowane działania stanowią określoną (zwykle ograniczoną) inicjatywę jego kierownictwa i posiadają swoje uzasadnienie w sferze etycznej. Za podjęciem takich działań przemawiają zwykle istotne potrzeby i oczekiwania społeczne, lub wymaga ich sprawiedliwość społeczna. Ten poziom odpowiedzialności społecznej jest atrakcyjny dla

kierownictw podmiotów biznesu, ponieważ pozwala kształtować korzystny wizerunek firmy na rynku i w społeczności. Zakres odpowiedzialności na tym poziomie zależy głównie od sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw oraz postaw etycznych decydentów.

4. Odpowiedzialność filantropijną, która jest najwyższym poziomem odpowiedzialności społecznej w rozpatrywanym modelu. Polega ona na poznaniu i zrozumieniu potrzeb pracowników i środowiska oraz programowym uczestnictwie w ich zaspokojeniu. To poziom odpowiedzialności społecznej, w którym podmiot biznesowy wiąże swoją egzystencję i rozwój z rozwojem środowiska (otoczenia). Podejmowane na tym poziomie działania obejmują zwykle podnoszenie kwalifikacji pracowników, poprawę ich warunków pracy i życia, pomoc w rozwiązywaniu problemów w środowisku, wspomaganie nowych inwestycji, itp. Odpowiedzialność filantropijna jest zwykle ważnym elementem strategii przedsiębiorstwa i powinna być stosowana w długim okresie czasu.

W literaturze przedmiotu można spotkać również inne modele oraz inną klasyfikację możliwych poziomów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Dla przykładu, J. Filek wyróżnia trzy takie poziomy (Filek, 2009, s. 106–107):

1. Narzucona odpowiedzialność społeczna, która jest realizowana przez przedsiębiorstwa ze względu na obowiązujące wymogi prawne.

2. Wymuszona odpowiedzialność społeczna realizowana przez przedsiębiorstwa z powodu silnej presji wywieranej przez pracowników, klientów, partnerów, konkurencję lub społeczeństwo.

3. Dobrowolna odpowiedzialność społeczna, która wynika głównie ze świadomości kierownictwa przedsiębiorstw. Opiera się ona na przekonaniu, że symbioza biznesu ze środowiskiem oraz długotrwały rozwój całego układu społeczno-gospodarczego i naturalnego środowiska zapewni dobre warunki rozwoju przedsiębiorstwa i jego zyski.

Zdefiniowane tu poziomy odpowiedzialności społecznej korespondują z sygnalizowanymi wcześniej postawami firm w tym zakresie. Pierwsze dwa poziomy dotyczą postaw negatywnych, wymuszonych i obojętnych, natomiast trzeci poziom obejmuje te firmy, które w swojej działalności w różnym stopniu uwzględniają oczekiwania swojego środowiska.

Powyższe wywody wskazują, że odpowiedzialność społeczna podmiotów gospodarczych musi być przede wszystkim osadzona na podstawach ekonomicznych i prawnych, ale także na podstawach etycznych, które powinny promować wysoką kulturę i rzetelność w relacjach z innymi podmiotami, troskę o środowisko oraz godne traktowanie pracowników. Koncepcja odpowiedzialności społecznej we współczesnym zarządzaniu biznesem polega zatem na zachowaniu swoistej równowagi w sferze ekonomicznej, prawnej, ekologicznej i społecznej. Natomiast dynamiczne zmiany we współczesnym świecie ciągle zakłócają tę równowagę, a tym samym wymagają od menadżerów ciągłych analiz sytuacji i działań zmierzających do jej przywrócenia. Oznacza to również, że współcześni menadżerowie obok solidnej wiedzy ekonomicznej powinien posiadać także wiedzę i umiejętności oceny zjawisk i problemów społecznych. Natomiast w procesie oceny efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw, obok efektywności ekonomicznej powinni oni uwzględniać również efektywność społeczną w kategoriach: pracownicy, społeczność, środowisko. Dotyczy to szerszego i trudnego problemu, związanego z oceną efektywności społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu biznesem.

Ważnym trendem, który pojawił się w ostatnich latach w obszarze zarządzania są próby standaryzacji działań wchodzących w zakres pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu. Spośród tych prób warto zwrócić uwagę na normę ISO 26000 opracowaną w 2010 roku. Zawiera ona swoisty zbiór wytycznych opisujących podstawowe obszary działań w zakresie CSR. Wskazuje je siedem takich głównych obszarów i zalicza do nich: ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, ochrona środowiska naturalnego, relacje z konsumentem oraz zaangażowanie społeczne i rozwój (Raport z badań, 2011, s. 36). Standard ten nie określa szczegółowo działań, które mają być podejmowane przez podmioty biznesowe, by mogły być uznane za odpowiedzialne społecznie. Wskazuje jednak w ramach tych obszarów problemy, które mogą być podejmowane.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw może przybierać w praktyce różne formy. Zależą one głównie od branży, wielkości i zasobności firm oraz lokalnych potrzeb społecznych i środowiskowych. Jednakże do głównych obszarów i najczę-

ściej spotykanych form działalności społecznej współczesnego biznesu można zaliczyć:

1. Troskę o rozwój ogólny i zawodowy pracowników oraz ich warunki pracy. Odpowiedzialność firmy za pracowników polega najczęściej na organizowaniu dla nich kursów i szkoleń w celu podniesienia ich kwalifikacji, stosowaniu elastycznych form zatrudnienia, zapewnieniu pracy osobom starszym i niepełnosprawnym, refundowaniu wczasów pracowniczych w kraju lub zagranicą, wykupie ubezpieczeń zdrowotnych, przydziale samochodów służbowych oraz wielu innych ofert. Do tej formy odpowiedzialności za pracowników należy zaliczyć także wysokość ich wynagrodzeń, systemy premiowania, przygotowanie i wyposażenie stanowisk pracy oraz warunki socjalne. Działania firm w tym obszarze odpowiedzialności społecznej zmierzają nie tylko do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań pracowników, ale równolegle zapewniają im wzrost wartości zasobów ludzkich. Pracownicy posiadają wyższe kompetencje, bardziej utożsamiają się z firmą, są bardziej kreatywni i zmotywowani do realizacji zadań, a ona sama zyskuje lepszy wizerunek. Można zatem uznać, że troska o pracowników jest tą formą odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, która wpływa wyjątkowo korzystnie także na ich efekty ekonomiczne. Z tych też powodów jest ona w praktyce często eksponowana, jako przejaw społecznej odpowiedzialności firm, zwłaszcza tych, które nie posiadają silnych i trwałych związków ze społecznością w miejscu ich dyslokacji. Dotyczy to również wielu firm zagranicznych.

2. Udział w zaspokojeniu wybranych potrzeb społeczności lokalnej. Ten przejaw odpowiedzialności społecznej może być aktem jednorazowym, działalnością doraźną lub działaniami programowymi w dłuższym okresie czasu i ukierunkowanymi na określony cel. Do zadań podejmowanych w tym zakresie przez niektóre podmioty biznesowe można zaliczyć: sponsorowanie klubów i imprez sportowych, wspieranie lokalnych ośrodków (imprez) kulturalnych, fundowanie stypendiów dla młodzieży, pomoc dla ludzi niepełnosprawnych, wspieranie instytucji publicznych i organizacji pożytku publicznego, pomoc w ważnych inwestycjach lokalnych, prowadzenie ważnych dla środowiska kampanii społecznych, nieodpłatne udostępnienie lokali i środków transportu do celów publicznych i wiele innych. Zadania te realizowane są zwykle w porozumieniu lub współ-

nie z władzami lokalnymi. Te formy działalności społecznej stosują raczej duże przedsiębiorstwa i koncerny, posiadające znaczne zyski i zabiegające o dobry wizerunek w skali lokalnej, krajowej lub światowej. Są one zwykle połączone z promocją tych przedsiębiorstw i ich oferty. Najczęściej widzimy to w mediach, na stadionach w czasie imprez sportowych i na ubiorach sportowców.

3. Wsparcie działań proekologicznych. Formy odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w tym obszarze mogą mieć różną postać. Mogą to być nowoczesne rozwiązania technologiczne ograniczające szkodliwe oddziaływanie procesów produkcji na środowisko. Coraz częściej na rynek wprowadzane są produkty ekologiczne oraz produkty o obniżonym stopniu zanieczyszczenia środowiska (samochody, sprzęt AGD i RTV). Producenci podejmują również obowiązek utylizacji i recyklingu swoich zużytych produktów. Ważną rolę w zakresie działań proekologicznych spełniają również informacje kierowane przez producentów wyrobów do klientów, zwykle w postaci instrukcji, które nie tylko informują o sposobie użytkowania produktów, ale także edukują społeczeństwo i upowszechniają w nim proekologiczne myślenie. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że w coraz większym zakresie działalność proekologiczna przedsiębiorstw wymuszana jest nowymi zapisami prawa. Zatem podmioty gospodarcze, które z własnej inicjatywy wprowadzają korzystne rozwiązania w zakresie ekologii i niejako wyprzedzają wprowadzane wymogi prawne, zapewniają sobie tym samym wyższą konkurencyjność na rynku w przyszłości. Ponadto ich wyroby są bardziej atrakcyjne dla klienta i zwykle charakteryzują się innowacyjnością. Niewątpliwie wszystko to wpływa korzystnie na wizerunek firmy.

4. Rzetelną komunikację z pracownikami i klientami. Rzetelność komunikacji kierownictwa przedsiębiorstwa w relacjach z pracownikami i klientami przekłada się wprost na poziom ich zaufania i wizerunek firmy. Przy tym rzetelność w komunikacji wewnętrznej (z pracownikami) polega przede wszystkim na traktowaniu ich, jako partnerów oraz rzeczowym informowaniu o celach, strategii i zamiarach kierownictwa firmy, jej sukcesach i niepowodzeniach, projektowanych zmianach, ich przyczynach oraz przewidywanych skutkach, planowanych zmianach w zatrudnieniu oraz innych istotnych zjawiskach. Ważną przesłanką społecznej odpowiedzialności kierownictwa

firmy w tym obszarze są konsultacje oraz partycypacja pracowników w ważnych procesach decyzyjnych. Z kolei komunikacja z klientami polega najczęściej na rzetelnym informowaniu ich o jakości, strukturze i trwałości produktów, odpowiedzialności za treści rozpowszechnianych reklam, zasięganiu opinii klienta o wartości oferowanych produktów (usług) oraz właściwym reagowaniu na reklamacje klientów.

Głębsza analiza obszarów funkcjonowania społecznej odpowiedzialności oraz stosowanych form tej odpowiedzialności przez podmioty biznesowe pozwala dostrzec silne powiązania i wzajemne zależności efektów społecznych i ekonomicznych. Uzyskane efekty społeczne w wyniku stosowania w zarządzaniu społecznej odpowiedzialności najczęściej determinują wzrost efektów ekonomicznych przedsiębiorstw. Następuje to w wyniku:

- wzrostu integracji, zaangażowania i kreatywności pracowników;
- uzyskania lepszej pozycji przedsiębiorstwa na rynku;
- ułatwionego dostępu do zasobów, zwłaszcza pracowników o wysokich kwalifikacjach;
- zapewnienia stabilnego rozwoju i wyższej konkurencyjności firm;
- korzystniejszego wizerunku przedsiębiorstwa wśród klientów;

Z tych powodów społeczna odpowiedzialność coraz częściej traktowana jest w biznesie, nie tylko jako dodatkowe obciążenie, ale także jako sposób na zwiększenie efektów ekonomicznych przedsiębiorstwa w dłuższym horyzoncie czasowym. Wydatki poniesione w obszarze odpowiedzialności społecznej powinny być traktowane, jako inwestycje, podobnie jak w przypadku wydatków związanych z podnoszeniem jakości produktów. Niestety takie myślenie wciąż dotyczy tylko niewielkiej części firm (około 20%), zwykle tych, które posiadają duże doświadczenie i stabilną pozycję na rynku oraz stosują strategię zrównoważonego rozwoju (Raport z badań, 2014, s. 8). Kierownictwa tych firm dostrzegają potrzebę stosowania społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu i zwykle podejmują aktywne działania charakterystyczne dla trzeciego lub czwartego poziomu omawianego wcześniej modelu. Natomiast zdecydowana większość firm, zwłaszcza nowych i małych o niestabilizowanej pozycji, raczej nie przejawia w swojej działalności większego zainteresowania problemami społecznej odpowiedzialności na wyższym

poziomie (Raport z badań, 2011, s. 46). Ich kierownictwa zabiegają głównie o to, by ta działalność przebiegała w granicach prawa i zapewniała godziwe zyski. Jeżeli przy tym występują przejawy społecznej odpowiedzialności, to są one najczęściej wymuszone przez prawo, pracowników lub społeczność lokalną.

Społecznie odpowiedzialne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga poznania i umiejętnego wykorzystania zależności zachodzących między jego rozwojem, a warunkami pracy pracowników, rozwojem lokalnej społeczności i ochroną wspólnego środowiska. Wielkość zysku każdego przedsiębiorstwa będzie w dużym stopniu zależna od kwalifikacji i postaw jego pracowników oraz wizerunku i akceptacji firmy w środowisku. Wysoki poziom odpowiedzialności jest zwykle tożsamy z dobrym wizerunkiem firmy, natomiast nieetyczne działania będą ten dobry wizerunek eliminowały. Ponadto należy pamiętać, że dobry wizerunek firmy nie pojawia się nagle. Wymaga on zwykle wielu starań i powinien być potwierdzany poprzez kolejne działania firmy zgodne z oczekiwaniami pracowników i społeczności. Oznacza to, że przedsiębiorstwa zamierzające stosować koncepcję odpowiedzialności społecznej, powinny być do tego przygotowane. W pierwszej kolejności ich kierownictwo powinno uświadomić taką potrzebę kadrze kierowniczej i pracownikom, zadbać o wysoką kulturę organizacyjną oraz wprowadzić i promować wzorce etycznego postępowania wewnątrz organizacji i w relacjach z otoczeniem. Społeczna odpowiedzialność powinna stać się ważnym elementem strategii przedsiębiorstwa, uwzględniać potrzeby środowiska i prowadzić do partnerskich relacji z innymi podmiotami.

W podsumowaniu warto podkreślić, że potrzeba stosowania społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania podmiotami biznesowymi wynika z roli, jaką mają one do spełnienia w społeczeństwie. Współczesny biznes dysponujący olbrzymimi środkami oraz funkcjonujący w strukturach ponadnarodowych musi być społecznie odpowiedzialny. Nie może zamykać się we własnym świecie i traktować społeczeństwa wyłącznie, jako środowisko do pomnażania swoich zysków. Musi poszukiwać korzystnych warunków rozwoju w symbiozie ze swoim otoczeniem i pamiętać, że to ono tworzy warunki jego egzystencji. Wychoząc z takiego założenia, konieczne są wspólne strategie rozwoju przedsiębiorstw i regionów oraz

wspólne przeciwdziałanie różnorodnym zagrożeniom. Funkcjonowanie biznesu powinno być oparte na swoistym partnerstwie nie tylko z innymi podmiotami (kooperantami), ale także pracownikami oraz organizacjami publicznymi, władzami i społeczeństwem. We współczesnej rzeczywistości nie wystarczy już tylko dbałość o wysoką jakość produktów i usług. W warunkach dynamicznych zmian i silnej konkurencji przedsiębiorstwa muszą także zabiegać o pozyskanie i utrzymanie klienta, silną pozycję na rynku, zdolność do elastycznego działania oraz dobry wizerunek w społeczeństwie. Pomyślnego rozwiązania tych problemów należy poszukiwać w wielu płaszczyznach, w tym także w szeroko pojętej sferze dydaktycznej. Przede wszystkim należy skutecznie upowszechniać i promować koncepcję społecznej odpowiedzialności wśród podmiotów biznesowych. W Polsce czyni to z dobrym skutkiem Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Zespół ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw oraz niektóre uczelnie wyższe. Niezależnie od tego niezbędna jest powszechna edukacja i podnoszenie świadomości obywateli w zakresie społecznej odpowiedzialności każdego podejmowanych działań. W szczególności dotyczy to kształcenia przyszłych menadżerów. Ich programy kształcenia powinny być obowiązkowo wzbogacone o prezentowaną problematykę. W przyszłości powinno to zapewnić trwałe podstawy do szerszego stosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie. Ważną rolę w promowaniu tej koncepcji, a w szczególności w prezentacji jej zastosowań w firmach powinny odgrywać także media publiczne. Taka swoista reklama może upowszechniać ideę społecznej odpowiedzialności, prezentować jej efekty oraz zachęcać inne podmioty do jej stosowania.

Bibliografia

- Bernatt M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, wyd. UW, Warszawa 2009.
- Carroll A.B., *Corporate Social Responsibility, "Business and Society"* nr 38, 1999.
- Filek J., *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, Prace naukowe Nr 42. UE Wrocław 2009.
- Grzegorzewska – Ramocka E., *Cele społeczne przedsiębiorstwa, a kierunki inwestowania*, Warszawa 2001.
- Raport „Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu” przygotowany

w 2011 roku przez MillwardBrown w ramach programu „Innowacyjna gospodarka”.

Raport „Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie” przygotowany w 2014 roku przez spółkę KPMG we współpracy z Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Rybak M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość*, Gospodarka Narodowa 3/2001, SGH Warszawa 2001.

Tomaszewski A., *Problemy i metody w zarządzaniu organizacjami*, wyd. A. Marszałek, Toruń 2013.

Wołoszyn J., Ratajczak M., *Modele społecznej odpowiedzialności biznesu – rozważania teoretyczne [Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości]*, wyd. SGGW 2012.

Zapłata S., Kaźmierczak M., *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Warszawa 2011.