

Wstęp

W obecnych czasach zarządzanie społecznie odpowiedzialne to odpowiedź na ciągłe zmiany, jakie dokonują się na świecie. W wyniku tych zmian na nowo kształtuje się rola organizacji. Polega ona na konieczności uwzględniania przez przedsiębiorstwa skutków swojej działalności gospodarczej w określonym środowisku społecznym i naturalnym. W tych działaniach pomocna może okazać się koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR)¹, której zasad zrównoważonego rozwoju z uwzględnieniem aspektów ekonomicznych, środowiskowych oraz społecznych przestrzega się. Podejmowanie działań w obszarze CSR staje się coraz częściej codzienną praktyką wielu organizacji. Społeczna odpowiedzialność jest również ważnym tematem dyskusji, a także prowadzonych badań.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności może być uwzględniana w strategiach zarówno dużych jak i małych organizacji biznesowych², w działalności produkcyjnej czy usługowej (także handlowej). Wszędzie tam, gdzie istnieje potrzeba łączenia interesów społecznych, ochrony środowiska ze strategią zarządzania organizacją. Najczęściej CSR wykorzystywana jest w dużych organizacjach, które znacznie lepiej radzą sobie z włączaniem tej koncepcji w istniejącą strukturę organizacyjną i mechanizmy zarządzania. Trudności w zaadaptowaniu i rozwijaniu koncepcji CSR w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich (PMMS³) wynikają przede wszystkim z braku zrozumienia, jaką rolę winna odgrywać w ich działalności, jak powinna być dostosowana do ich specyfiki funkcjonowania i jakie mogą czerpać korzyści z jej zastosowania. Nie oznacza to jednak, że PMMS³ powinny być bierne w tym zakresie. Potrzeba społecznie odpowiedzialnego działania przedsiębiorstw mikro, małych i średnich ciągle jest aktualna i ważna. We wszystkich krajach Unii Europejskiej to właśnie mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa stanowią najliczniejszą grupę

¹ W niniejszej pracy stosuje się akronim CSR zamiennie z terminem „społeczna odpowiedzialność biznesu”. W polskiej literaturze przedmiotu stosuje się też inne skróty określające społeczną odpowiedzialność takie jak: SOB (społeczna odpowiedzialność biznesu) czy SOP (społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw).

² Mając na uwadze fakt, że w centrum zainteresowania autorki znajdują się specyficzne organizacje, jakimi są przedsiębiorstwa, pojęcie „organizacja” będzie używane w zawężonym znaczeniu. W celu uniknięcia w pracy powtórzeń zamiennie będą stosowane terminy „organizacja” i „przedsiębiorstwo”, mimo występujących różnic w ich znaczeniu.

³ Skrót w niniejszym opracowaniu PMMS³ odnosi się do sektora przedsiębiorstw mikro, małych i średnich.

wśród organizacji biznesowych. Istnieje więc potrzeba adaptowania zasad i narzędzi społecznej odpowiedzialności biznesu do specyfiki funkcjonowania sektora PMMŚ.

Ważne jest zatem, aby zwłaszcza w tych jednostkach promować społecznie odpowiedzialne zarządzanie, oparte na podstawowych działaniach obejmujących: identyfikację głównych obszarów CSR, zarządzanie interesariuszami, planowanie, organizowanie i kontrolowanie społecznej odpowiedzialności oraz podejście systemowe. CSR może być wprowadzana za pomocą różnych narzędzi i środków w zależności od potrzeb, preferencji czy rozmiaru danej organizacji. Koncepcja CSR w każdej organizacji zależy ponadto od wielu czynników zewnętrznych oraz czynników wewnętrznych, które wynikają ze specyfiki jej funkcjonowania. Powyższe kwestie stały się przedmiotem zainteresowania autorki niniejszej pracy oraz pozwoliły na zidentyfikowanie głównych wyzwań badawczych.

Na podstawie przeglądu literatury, w tym wyników badań wtórnych, zidentyfikowano w tym obszarze merytorycznym określoną lukę poznawczą stanowiącą główne uzasadnienie podjęcia niniejszego tematu badawczego. Po pierwsze, analiza literatury wykazała, że dotychczas prowadzono zaledwie cząstkowe badania dotyczące determinant⁴ społecznie odpowiedzialnego zarządzania w polskim sektorze przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. Ponadto literatura zarówno polska, jak i obcojęzyczna dostarcza wielu fragmentarycznych informacji na temat czynników wpływających w zasadniczy sposób na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w PMMŚ. Po drugie, ciągle jest mało opracowań ukazujących w ogóle metodykę badań z zakresu CSR w PMMŚ. Po trzecie, zdaniem autorki, choć koncepcja społecznej odpowiedzialności i jej stopnia wykorzystania w zarządzaniu przedsiębiorstwem znana jest od wielu lat, to niewątpliwie zakres wykorzystania tej koncepcji mógłby być w Polsce znacznie szerszy, a jej praktyczne stosowanie lepsze. W większości bowiem organizacji w Polsce, społeczna odpowiedzialność nie jest jeszcze ściśle związana z planowaniem biznesowym i choć kadra zarządzająca uważa społeczną odpowiedzialność za istotną, to nie wprowadza odpowiednich strategii w tym zakresie. W związku z powyższym podjęto próbę kompleksowego podejścia do tego tematu. Zakres przedstawionej tematyki oraz przyjętej koncepcji badań wynikał z przekonania o ważności podejmowanej problematyki, zarówno od strony teoretycznej, jak i badań empirycznych.

Determinanty w niniejszej pracy oznaczają czynniki wpływające w zasadniczy sposób na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich.

Problem badawczy, któremu poświęcono niniejszą monografię sprowadza się do pytania: Jakie czynniki i w jakim stopniu determinują społecznie odpowiedzialne zarządzanie w sektorze PMMŚ w Polsce? Należy ocenić, które ze zidentyfikowanych

⁴ „Determinanta” zgodnie ze *Słownikiem języka polskiego PWN* określa „czynnik wpływający na coś w zasadniczy sposób” [2015, s. 135]. W celu uniknięcia w pracy powtórzeń zamiennie będą stosowane terminy „determinanty” i „czynniki”.

czynników mają największą siłę oddziaływania na zarządzanie zgodne z CSR w badanym sektorze PMMŚ. Dzięki takiej szczegółowej identyfikacji i ocenie ważności powyższych czynników możliwe będzie doskonalenie systemów zarządzania poprzez wdrożenie i wykorzystanie koncepcji CSR w polskim sektorze PMMŚ. Ponadto poznane determinanty powinny przyczynić się do łatwiejszego wpisania koncepcji CSR w struktury i procesy zarządcze przedsiębiorstw mikro, małych i średnich.

Głównym celem niniejszej pracy była identyfikacja i ocena determinant zarządzania społecznie odpowiedzialnego w polskim sektorze przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. Głównemu celowi naukowemu rozprawy podporządkowano następujące cele szczegółowe:

- zidentyfikowanie czynników mających zasadniczy wpływ na zarządzanie społecznie odpowiedzialne;
- identyfikacja czynników wewnętrznych (na poziomie przedsiębiorstwa) i zewnętrznych (otoczenie zewnętrzne) determinujących działania społecznie odpowiedzialne;
- ocena istotności czynników determinujących społecznie odpowiedzialne zarządzanie w polskim sektorze PMMŚ;
- ocena zależności pomiędzy czynnikami wpływającymi na zarządzanie społecznie odpowiedzialne a wybranymi cechami, takimi jak: rodzaj prowadzonej działalności, liczba zatrudnionych pracowników czy struktura kapitału;
- wskazanie obszarów, jak i zakresu podejmowanych inicjatyw społecznie odpowiedzialnych w badanych przedsiębiorstwach;

Oprócz celów szczegółowych określony został również cel użyteczny, który zakłada dostarczenie przedsiębiorcom sektora PMMŚ wiedzy o determinantach społecznie odpowiedzialnego zarządzania oraz zaleceń, które pozwolą doskonaląc podejmowane działania w obszarze CSR.

Osiągnięcie zakładanych w pracy celów możliwe było dzięki przeprowadzeniu systematycznego przeglądu literatury oraz podjęciu badań empirycznych. Zakres podmiotowy pracy stanowiły przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie, które prowadzą czynną działalność gospodarczą oraz zlokalizowane są na terenie całej Polski i które podzielono na trzy klasy w zależności od wielkości podmiotów mierzonej liczbą pracujących w nich osób. Do osiągnięcia celu pracy oraz ze względu na fakt, że segment przedsiębiorstw mikro, małych i średnich działających na terenie Polski to zbiorowość bardzo duża, niezbędne okazało się wyłonienie próby.

Aby uzyskać bardziej wiarygodne i pogłębione wnioski, zastosowano triangulację metodologiczną. Polegała ona na użyciu wielu metod i technik badawczych w celu zbadania jednego problemu badawczego. Wykorzystano triangulację źródeł danych – analizie zostały poddane zarówno dane pierwotne, jak i wtórne – oraz triangulację metod badawczych – zastosowane zostały różne metody badawcze celem dogłębnego poznania i zrozumienia badanych zjawisk. Dla zapewnienia rzetelności badań w ramach badań przygotowawczych, które warunkowały przeprowadzenie

badania właściwych, wykorzystano takie narzędzia, jak: pogłębione wywiady indywidualne oraz metodę delficką. Natomiast ocenę czynników, które wpływają na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w polskim sektorze PMMS, przeprowadzono za pomocą badań ankietowych. Przeprowadzone badania miały charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy.

Ze względu na cele niniejszej pracy sformułowano cztery hipotezy naukowe odnoszące się do badanej problematyki:

- H1: Społecznie odpowiedzialne zarządzanie w sektorze PMMS determinowane jest zarówno czynnikami zewnętrznymi, tkwiącymi w otoczeniu organizacji, jak i wewnętrznymi mającymi swoje źródło w przedsiębiorstwie, przy czym te wewnętrzne oddziałują silniej.
- H2: Wewnętrzne zróżnicowanie organizacji sektora PMMS nie wpływa istotnie na ocenę determinant zarządzania społecznie odpowiedzialnego.
- H3: Dominującymi czynnikami zewnętrznymi wpływającymi na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w PMMS są: relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, lokalizacja organizacji oraz czynniki z tzw. otoczenia zadaniowego organizacji. Natomiast czynnikami wewnętrznymi, determinującymi w największym stopniu zarządzanie zgodne z CSR są czynniki związane przede wszystkim ze strategią kierownictwa oraz wewnętrzną organizacją przedsiębiorstwa.
- H4: Małe i średnie organizacje, które mają wdrożone systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001) nie wykazują istotnych różnic w poziomie zaangażowania w inicjatywy CSR w porównaniu z organizacjami, które tych systemów nie mają.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów oraz zakończenia. Rozdziały: pierwszy, drugi i trzeci mają charakter literaturowy i poświęcone zostały omówieniu problematyki społecznej odpowiedzialności w sektorze przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. Rozdział czwarty, piąty i szósty mają charakter empiryczny i dotyczą prezentacji oraz omówienia wyników badań.

W rozdziale pierwszym opisano główne czynniki wzrostu zainteresowania koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu wśród organizacji. W rozdziale tym szczegółowo omówiono istotę oraz teoretyczny kontekst społecznej odpowiedzialności oraz wskazano na podstawowe korzyści, jakie z niej wynikają. Dokonano również przeglądu różnorodnych sposobów definiowania pojęcia społecznej odpowiedzialności. Przedstawienie ideowej i narzędziowej warstwy koncepcji społecznej odpowiedzialności oparte jest natomiast na charakterystyce, najpowszechniej występujących w literaturze przedmiotu, modeli społecznej odpowiedzialności.

W rozdziale drugim opisano specyfikę funkcjonalną i zarządczą sektora przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. Ponadto wyjaśniono istotę zarządzania społecznie odpowiedzialnego w PMMS. Scharakteryzowano zarządzanie społecznie

odpowiedzialne w ujęciu procesowym, uwzględniając przy tym specyfikę PMMŚ. W niniejszym rozdziale opisano najważniejsze obszary społecznej odpowiedzialności i proces zarządzania interesariuszami w PMMŚ. Na koniec opisano systemowe podejście do zarządzania zgodnego z CSR w organizacjach mikro, małych i średnich.

W rozdziale trzecim, na podstawie źródeł literaturowych, określono i scharakteryzowano zewnętrzne i wewnętrzne determinanty społecznie odpowiedzialnego zarządzania w sektorze przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. Prezentację wyników badań empirycznych poprzedzono wielowymiarową analizą na podstawie dorobku badawczego na temat społecznej odpowiedzialności w sektorze PMMŚ na świecie i w Polsce.

Rozdział czwarty monografii poświęcono metodyce badań empirycznych. Opisano w nim cel, zakres badań empirycznych oraz szczegółowo zaprezentowano etapy badania przygotowawczego oraz właściwego. Ponadto przedstawiono sposoby przetwarzania i analizy danych oraz charakterystykę badanej zbiorowości.

W rozdziale piątym zaprezentowano uzyskane wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w polskim sektorze przedsiębiorstw małych i średnich – rezultaty przeprowadzonych wywiadów, badań ankietowych oraz metody delfickiej. Przedstawiono wyniki badań dotyczące znajomości pojęcia CSR oraz sposobów jego definiowania wśród badanych przedsiębiorstw. Ponadto przeprowadzono ocenę ważności i charakteru przesłanek oraz działań społecznie odpowiedzialnych podejmowanych przez PMMŚ w poszczególnych obszarach CSR. Przedstawiono hierarchię ważności czynników determinujących zarządzanie społecznie odpowiedzialne w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich. Opisano także wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej determinant społecznie odpowiedzialnego zarządzania w PMMŚ. W dalszej kolejności zaprezentowano wyniki analizy współzależności między czynnikami wpływającymi na społecznie odpowiedzialne zarządzanie a wybranymi cechami, takimi jak: rodzaj prowadzonej działalności, liczba zatrudnionych pracowników oraz struktura kapitału. Na koniec przedstawiono również analizę współzależności między wdrożonymi znormalizowanymi systemami zarządzania a zaangażowaniem badanych organizacji w inicjatywy CSR.

Ocena podstawowych obszarów CSR w badanym segmencie PMMŚ oraz wnioski dotyczące przeprowadzonych badań w ramach zdefiniowanego problemu badawczego zawarte zostały w rozdziale szóstym. Wnioski te mają charakter uogólnień odnoszących się przede wszystkim do zweryfikowania przyjętych hipotez badawczych. Na koniec w rozdziale tym opisano kierunki doskonalenia procesu zarządzania społecznie odpowiedzialnego w PMMŚ oraz sformułowano nowe wyzwania badawcze.

Całością podjętych działań poznawczych dopełniony został w ujęciu syntetycznym zawartym w zakończeniu pracy wnioskami dotyczącymi determinant zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze przedsiębiorstw mikro, małych i średnich w Polsce.

Wszystkie powyższe zmiany przyczyniły się do wzrostu zainteresowania koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Przyjęcie zwiększonej odpowiedzialności przedsiębiorstw za wpływ na społeczeństwo i środowisko nie oznacza, że będzie ona lekiem na „wszystkie bolączki” współczesnego świata, ale przynajmniej wspomogą proces ograniczania ich negatywnego wpływu na życie teraźniejszych i przyszłych pokoleń. Biznes ma nie tylko potencjał adaptacji do zmieniającego się otoczenia, ale też umiejętność przeprowadzania zmian. Będzie także potrafił przekuć wyzwania w szanse biznesowe pod warunkiem jednak, że przejmie na siebie odpowiedzialność i dokona niezbędnych transformacji [Pichola i Stanek 2010, s. 9]. Jest to o tyle ważne, że w dłuższej perspektywie, oprócz korzyści środowiskowych i społecznych, zapewni długotrwały wzrost wartości ekonomicznej (w tym wartości niematerialnych, takich jak: kultura, reputacja, wiedza, doświadczenie) organizacji. Zdaniem J. Sachsa, każda organizacja w dzisiejszych czasach musi uczestniczyć w rozwiązywaniu problemów i rozszerzać działalność poza zwykłe działania rynkowe. Nie jest celem traktowanie organizacji jako instytucji dobroczynnej, ale wskazanie wyjątkowego wkładu, jaki może wnieść, przyczyniając się do rozwiązywania ważnych zadań społecznych. Jest to zdecydowanie więcej niż filantropia, ponieważ wymaga kreatywności [Sachs 2009, s. 309]. Sektor prywatny należy uznać za ważny element nowego światowego partnerstwa na rzecz rozwoju, a najważniejszym wyzwaniem będzie odpowiedni dobór instrumentów, które pozwolą na zrównoważenie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych w taki sposób, aby wprowadzać zmiany w ludzkich zachowaniach na poziomach: globalnym, krajowym, regionalnym i jednostkowym. Praktycznym wyrazem paradygmatu rozwoju zrównoważonego w działalności gospodarczej jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu [Jastrzębska 2011, s. 9].

2. Geneza i pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu

Organizacje coraz bardziej świadome są tego, że obecnie sama dbałość o wysoką jakość wyrobów i usług, choć nieodzowna, jest niewystarczająca. Niezbędne są również inne elementy, takie jak: troska o środowisko, szeroko rozumiane „bezpieczeństwo” pracownika, społeczną lokalność, jak również całe społeczeństwo. Zdaniem Olaru i in. [2012], społeczna odpowiedzialność biznesu jest obecnie gorącym tematem w świecie biznesu i niewątpliwie jednym z wyzwań na przyszłość. To również jedna z najbardziej dynamicznych, ale także złożonych kwestii, z którymi mają obecnie do czynienia przedsiębiorstwa. Jednak to również kontro-

wersyjna koncepcja, która zmienia się wraz z upływem czasu [Yang i Guo 2014, s. 819]. Chociaż sam termin CSR jest ciągle stosunkowo nowym zagadnieniem, to podwaliny tej doktryny filozoficznej mają długą historię. Podejście do CSR zmieniało się w trakcie lat, bowiem różne były uwarunkowania zewnętrzne, które determinowały rozwój tej koncepcji. Społeczna odpowiedzialność biznesu od chwili powstania cały czas ewoluuje i staje się coraz bardziej dojrzała. Jej historia sięga XVIII i początku XIX wieku⁷, który bardzo często określany był złotym czasem filantropów. Filantropia stanowiła wartość samą w sobie, a przedsiębiorcy wspierający kościoły, sierocińce czy biednych darzeni byli dużym szacunkiem. Z tamtego okresu pochodzi słynny esej Andrew Carnegiego, znany obecnie jako *Ewangelia bogactwa*, gdzie sformułowano pierwszą wersję doktryny społecznej odpowiedzialności biznesu. Przełomowym momentem w rozwoju CSR była wydana w 1953 roku publikacja Howarda Bowena na temat *Odpowiedzialności społecznej biznesmena* [Carroll i Shabana 2010, s. 86]. Autor książki podkreślał, że przemysł ma obowiązek wdrażać taką politykę i podejmować takie działania, które są pożądane z punktu widzenia celów i wartości społecznych. W późniejszym okresie nazwano Bowena „ojcem społecznej odpowiedzialności biznesu”, a jego praca wyznaczyła początek nowoczesnego okresu w literaturze na temat CSR. Aspekt odpowiedzialności społecznej uwzględnił również w swojej książce *The Practice of Management* (1954) jeden z największych autorytetów w dziedzinie zarządzania – Peter Drucker. Jego zdaniem, ten rodzaj odpowiedzialności stanowi jeden z ośmiu głównych obszarów zarządzania dla osiągnięcia celów biznesowych [Thomas i Nowak 2006]. Inne stanowisko prezentował z kolei ekonomista, zdobywca Nagrody Nobla, Milton Friedman, który wielokrotnie podkreślał swój negatywny stosunek do działań na rzecz społeczeństwa i środowiska, argumentując, że jedyną odpowiedzialnością biznesu jest przynoszenie dochodu ich właścicielom. Ponadto twierdził, że istnieje jedna i tylko jedna odpowiedzialność biznesu – polega ona na wykorzystywaniu zasobów i angażowaniu się w takie zadania, które pomnażają zyski, o ile nie łamie to reguł gry, czyli, inaczej mówiąc, polega ona na prowadzeniu otwartej i wolnej konkurencji, bez nieuczciwości i oszustwa (<http://wmzdz.infowm.pl/templates/208/files/docs/ExSoRes/publikacja.pdf>). W późniejszych źródłach literaturowych wielokrotnie odnoszono się do tych komentarzy, a słynne już stwierdzenie Friedmana „The business of business is business” było mottem przewodnim wielu przedsiębiorstw działających w systemie wolnorynkowym. Pomimo negatywnych komentarzy Friedmana, w latach siedemdziesiątych rozwijały się nowe i odmienne opinie na temat roli społecznej odpowiedzialności w biznesie. To również okres narodzin dwóch istotnych ruchów społecznych: konsumenckiego i ekologicznego. To również znaczny wzrost liczby definicji dotyczących

⁷ Społeczne aspekty prowadzenia biznesu były w tym czasie przedmiotem następujących pozycji literaturowych: C.I. Barnard [1938]; J.M. Clark [1939]; T.J. Kreps [1940].

CSR. Jednak ciągle jeszcze w dość zawężonym ujęciu tej problematyki. Wybrane etapy ewolucji poglądów na temat CSR i rozumienia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Ewolucja poglądów na temat koncepcji społecznej odpowiedzialności

Autor	Rok	Tytuł opracowania	Związek z ewolucją CSR
Howard Bowen	1953	<i>Social Responsibilities of the Businessman</i>	autor po raz pierwszy wprowadził termin “społeczna odpowiedzialność” oraz opracował pierwszą jego definicję
Philip Selznick	1957	<i>Leadership in Administration: a Sociological Interpretation</i>	autor dowodził, że ludzie, przyjmując na siebie role kierownicze w organizacjach, powinni koncentrować się na potrzebach i naciskach społecznych
Keith Davis	1960	<i>Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?</i> California Management Review	autor zaproponował zmienioną definicję wskazującą, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorcy to obowiązek rozpatrywania wpływu decyzji i działań biznesowych na system społeczny, CSR zaczyna się tam, gdzie kończy się oddziaływanie prawa
Richard Cyert i James March	1963	<i>A Behavioral Theory of the Firm</i>	autorzy badali duże amerykańskie korporacje, koncentrując swoją uwagę na zagadnieniach związanych z procesem decyzyjnym, procesami formułowania celów i wewnętrznej alokacji zasobów; zwrócili uwagę na interes publiczny i pomoc społeczną
Morrell Heald	1970	<i>The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900–1960</i>	w opracowaniu opisano zarówno teorię, jak i praktykę społecznej odpowiedzialności
Committee for Economic Development (CED)	1971	<i>Social Responsibilities of Business Corporations</i>	opracowanie dostarcza praktycznego spojrzenia na zmieniającą się umowę społeczną między biznesem a społeczeństwem. Według Komitetu, społeczną odpowiedzialność biznesu można odwzorować w postaci trzech koncentrycznych okręgów reprezentujących: funkcje ekonomiczne przedsiębiorstwa (okrąg wewnętrzny), świadomość i wyczuwanie na zmieniające się wartości społeczne (okrąg środkowy) oraz nowo pojawiające się (potencjalne) obszary odpowiedzialności (okrąg zewnętrzny)
S.Prakash Sethi	1975	<i>Dimensions of Corporate Social Performance: an Analytical Framework</i> , California Management Review	autor omawia trzy różne wymiary odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw

Autor	Rok	Tytuł opracowania	Związek z ewolucją CSR
Archie Carroll	1979	<i>A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance</i> , Academy of Management Review	autor przedstawił model społecznej odpowiedzialności biznesu, nawiązując do piramidy potrzeb Masłowa
Frank Tuzzolino and Barry Armandi	1981	<i>A Need-hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility</i> , Academy of Management Review	autorzy zaprezentowali mierniki do monitorowania swojej odpowiedzialności społecznej
Rich Strand	1983	<i>A Systems Paradigm of Organizational Adaptations to the Social Environment</i> , Academy of Management Review	autor zaproponował model adaptacji systemów organizacyjnych do środowiska społecznego, aby pokazać, jak różne kwestie związane z CSR pasują do środowiska organizacji
Peter Drucker	1984	<i>The New Meaning of Corporate Social Responsibility</i> , California Management Review	autor przywołuje definicję biznesu, którego celem jest nie maksymalizacja zysku, lecz zaspokojenie potrzeb konsumenta; należy z pewnością do najczęściej cytowanych w literaturze przedmiotu
Kenneth Aupperle, Archie Carroll, and John Hatfield	1985	<i>An Empirical Investigation of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability</i> , Academy of Management Journal	jedne z pierwszych badań dotyczących relacji między CSR a rentownością przedsiębiorstwa
Donna Wood	1991	<i>Corporate Social Performance Revisited</i> , Academy of Management Review	autorka udoskonała model <i>corporate social performance</i> tak, aby był bardziej wszechstronny
Archie Carroll	1991	<i>The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the Moral Management of Organizational Stakeholders</i> , Business Horizons	udoskonalenie definicji czterech obszarów odpowiedzialności, przejście od CSR do teorii interesariuszy
Philip Selznick	1992	<i>The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community</i>	autor w opracowaniu poruszał takie tematy, jak: odpowiedzialność biznesu, obliczalność, etyka moralna i społeczna równość
Diane Swanson	1999	<i>Toward an Integrative Theory of Business and Society: a Research Strategy for Corporate Social Performance</i> , Academy of Management Review	ponowne skonfigurowanie <i>corporate social performance</i> i zaproponowanie normatywno-opisowej teorii biznesu i społeczeństwa

Źródło: Na podstawie: [Evans, Pane Haden i Clayton 2013, ss. 13–14].

Wszystkie powyższe trendy stanowiły przesłankę dla wielokontekstowego ujmowania roli człowieka i przedsiębiorstwa w społeczeństwie.

Rozkwit społecznej odpowiedzialności biznesu nastąpił w drugiej połowie XX wieku. Stała się ona koncepcją, gdzie obok uwarunkowań filantropijnych pojawiły się także uwarunkowania ekonomiczne [Mazur-Wierzbicka 2012, s. 13]. Lata osiemdziesiąte ubiegłego wieku opisywane są w literaturze przedmiotu jako te, w których zaznaczyło się bardziej „odpowiedzialne” podejście do strategii biznesowej, gdzie doszukiwano się ścisłych powiązań między CSR a wymiernymi korzyściami finansowymi dla przedsiębiorstw. Dopiero wtedy koncepcja społecznej odpowiedzialności zaczyna być w pełni zintegrowana z teorią zrównoważonego rozwoju i teorią interesariuszy. Starano się również precyzyjnie określić interesariuszy i ich rolę w przedsiębiorstwie.

Lata dziewięćdziesiąte XX wieku to z kolei czas instytucjonalizacji CSR, opracowania wytycznych, kodeksów ładu korporacyjnego oraz standardów, takich jak: SA 8000, AA 1000 czy wytycznych raportowania społecznego GRI. Natomiast rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w XXI wieku pokazuje istotne przemiany w stylu zarządzania w bardzo wielu organizacjach [Smith i Lenssen 2009]. Od 2000 roku duży nacisk położono na wykorzystanie podstaw teoretycznych społecznej odpowiedzialności do badań empirycznych i jej wdrożenia. Na przykład, Jamali [2008], Mirshak [2007], Bird i Smucker [2007] i Raufflet [2005] badali praktyczne podejście do CSR w krajach rozwijających się. Reynolds i Yuthas [2008], Aras i Crowther [2009] oraz Morimoto, Ashi i Hope [2006] badali praktyki raportowania i audytowania społecznej odpowiedzialności. Z kolei Miles i Friedman [2002], Carroll i Buchholtz [2000], Ligeti i Oravec [2009] przeprowadzili badania empiryczne na temat komunikowania społecznej odpowiedzialności oraz praktyk zarządzania interesariuszami.

Powyższa ewolucja poglądów związanych z rozwojem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wskazuje na dynamiczny rozwój tej koncepcji. Ostatnie lata to czas ożywionej polemiki związanej z tą ideą, która nieraz wzbudzała liczne kontrowersje, niemniej jednak zyskiwała uznanie ze strony zarówno teoretyków, jak i praktyków biznesu [Mizera 2014, s. 84]. Wraz z rozwojem gospodarczym i licznymi przemianami, które się z nim wiążą, przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują trud, aby wykazać, że prowadzą działalność gospodarczą w myśl zasad zrównoważonego rozwoju. Starają się zrobić wszystko, ażeby:

- wykazać swoje zaangażowanie w przestrzeganie wartości społecznych oraz poprzez swoje działania osiągać cele społeczne, ekologiczne i ekonomiczne;
- w pełni chronić społeczeństwa przed negatywnymi skutkami działalności przedsiębiorstwa oraz jej produktów i usług;
- dzielić się korzyściami z działalności organizacji z zainteresowanymi stronami;
- wykazać, że organizacja transparentnie może prowadzić swój biznes, a to utwierdzi interesariuszy o dobrej zmianie jej zachowań.

Zazwyczaj inicjatywy CSR były do tej pory jednak dość dowolnie i niesystemowo wplataną w zastaną architekturę organizacyjną i wywierały niewielki wpływ na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego strategię. Zdaniem Vissera [2006], specjalisty, który od 20 lat zajmuje się problematyką CSR, biznes społecznie odpowiedzialny, w kształcie, w jakim był do tej pory, nie sprawdził się, stąd istnieje potrzeba zerwania z tradycją, czyli CSR-em wizerunkowo-strategicznym, który oparty był przede wszystkim na budowaniu relacji ze społecznościami lokalnymi, akcjach charytatywnych i poprawie wizerunku organizacji. Dlatego też coraz częściej zaczęto mówić o nowej teorii Corporate Social Responsibility 2.0 (w skrócie CSR 2.0), której twórcą jest właśnie Wayne Visser. Autor nawiązuje tym sformułowaniem do znanej filozofii Web 2.0, która miała istotny wpływ na rozwój serwisów społecznościowych. Pojawienie się sieci mediów społecznościowych treści generowanych przez użytkowników czy ruchu *open source* w Web. 2.0 są analogiczne do zmian, jakie, jego zdaniem, musi przejść CSR, jeśli chce przededefiniować swoją rolę i mieć faktyczny wpływ na wyzwania społeczne, środowiskowe i etyczne, przed którymi stoi obecnie świat [Każmierczak 2014, s. 198]. Przejście od „starego” CSR 1.0 do CSR 2.0 wiąże się z większym nastawieniem na współpracę, generowaniem innowacji i upoważnianiem do działania różnych grup interesariuszy, co oznacza nawiązywanie z nimi relacji, tworzenie się wspólnot i społeczności, a także raportowanie w czasie rzeczywistym [Bachnik 2011, s. 3].

2.1. Definiowanie społecznej odpowiedzialności w środowisku akademickim

Zdefiniowanie CSR może nastroczać wielu trudności. Granice tej koncepcji są bowiem nieostre, trudne do sprecyzowania [Teneta-Skwiercz 2013, s. 26]. W literaturze przedmiotu podejmuje się różne próby definiowania pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu⁸. Proponuje się też inne jego rozwinięcia. Wśród znanych na świecie można wymienić [Rok 2013, s. 79]:

- *corporate stakeholder responsibility* (odpowiedzialność biznesu wobec interesariuszy);
- *corporate strategic responsibility* (strategiczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa);
- *corporate sustainability and responsibility* (odpowiedzialny i zrównoważony biznes).

⁸ Dahlsrud w swoich badaniach przeanalizował 37 różnych, najczęściej przytaczanych definicji CSR i na tej podstawie stwierdził, że odnoszą się one w różnych konfiguracjach do pięciu zasadniczych aspektów: relacje z interesariuszami, dobrowolność działań, wymiar społeczny, ekonomiczny i ekologiczny znalezionych w literaturze przedmiotu. Definicje pochodziły głównie od autorów z USA, Europy, ale również Indii czy Kanady, obejmowały okres od 1980 roku do 2003 roku [Dahlsrud 2008, ss. 1–11].

Dominuje jednak określenie *corporate social responsibility* (społeczna odpowiedzialność biznesu), a akronim CSR zyskał już dużą popularność i stanowi swoistą markę, dobrze rozpoznawalną i trudną dziś do zastąpienia [Rok 2013, s. 75]. Ailawadi i in. [2011], Green i Peloza [2011], Lindgreen i Swaen [2010], Banyte, Brazioniene i Gadeikiene [2010], Galbreath [2009], Robins [2008], Visser [2006] podkreślają, że koncepcja CSR ciągle stanowi przedmiot dalszej dyskusji, ponieważ nie ma jednej, powszechnie przyjętej definicji, gdyż poszczególni autorzy, definiując CSR, kładą nacisk na odmienne aspekty zarządzania⁹. Problematyka CSR jest bowiem w kręgu zainteresowania zarówno etyków, psychologów, socjologów, ekonomistów, jak i specjalistów zarządzania. Przedstawiciele wymienionych nauk zazwyczaj są zgodni co do istoty CSR, lecz różnie akcentują znaczenie dla organizacji poszczególnych działań przez nią podejmowanych [Mazur-Wierzbička 2012, s. 26]. S. Rahman w swoim opracowaniu, w którym przeanalizował wiele różnych definicji w okresie kształtowania się koncepcji CSR, wymienia aż 10 istotnych kwestii, do których w mniejszym lub większym stopniu odwołują się powyższe definicje. Do najważniejszych kwestii zaliczył: rozwój ekonomiczny, etykę biznesu, ochronę środowiska, działania na rzecz interesariuszy, transparentność działań, odpowiedzialne zachowania, moralny obowiązek, wolontariat, prawa człowieka i odpowiedzialność za społeczeństwo [Rahman 2011, s. 166]. Szeroki wachlarz definicji dotyczących CSR przyciąga tym samym opinie wielu krytyków. Zdaniem jednego z nich, akronim jest genialny – bo jeden; coś znaczy, jednak nie zawsze to samo dla każdego [Khan i in. 2012, s. 44]. Podobnie twierdzą Matten i Moon. Ich zdaniem, brak wspólnej definicji tłumaczy fakt, że po pierwsze – CSR jest określeniem zbiorczym, które skupia wiele definicji pokrewnych, a po drugie – zakres tego terminu ciągle się poszerza, ewoluuje w naturalny sposób w czasie jako wartość zmian biznesowych [Matten i Moon 2008, s. 3]. CSR to wiele form aktywności przedsiębiorstwa, które wynikają z różnych przesłanek. Istotną cechą tej koncepcji jest jej interdyscyplinarność, a nawet transdyscyplinarność pokazująca konieczność integrowania i konwersji wiedzy z różnych dziedzin nauki, a także praktyki gospodarczej [Rok 2012, s. 425]. Z kolei M. Wong twierdzi, że CSR jest koncepcją przeciwstawną, szarą strefą między tym, co prywatne, a tym, co publiczne, obowiązkowe i dobrowolne [Wong 2003, s. 18].

Termin społeczna odpowiedzialność biznesu jest determinowany przez znaczenie trzech następujących po sobie słów [Bernatt 2009, s. 29]:

⁹ Zakres badań na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) jest bardzo zróżnicowany i obejmuje przykładowo takie aspekty, jak: badanie wolontariatu [Almeida, Lins i Oliveira 2005], korporacyjny obywatel [Hemphill 2004], interakcje między korporacjami a społeczeństwem [Wanderley 2005], działalność charytatywną i filantropię [Amato i Amato, 2007; Bruch i Walter, 2005; Sasse i Trahan, 2007], modele zarządzania społecznego i środowiskowego [Peatil 2014], rozpowszechnianie informacji na temat działań CSR [Pollach 2003; Wanderley i in. 2008].

- **Spoleczna** – według *Słownika języka polskiego PWN* odnosząca się do społeczeństwa lub jego części, wytworzona przez społeczeństwo i będąca jego wspólną własnością, przeznaczona do obsługi społeczeństwa, pracująca bezinteresownie dla dobra jakiejś społeczności, dotycząca postaw lub działań większości członków społeczeństwa.
- **Odpowiedzialność** – termin „odpowiedzialność” kryje w sobie wiele znaczeń. Według *Słownika języka polskiego PWN*, „to obowiązek moralny lub prawny odpowiadania za swoje lub czyjeś czyny”, „przyjęcie na siebie obowiązku zadbania o kogoś lub o coś”. Nie chodzi jednak tutaj o odpowiedzialność prawną, a raczej o podejmowanie pozytywnych działań przez przedsiębiorcę, który ma na uwadze dobro szeroko rozumianych interesariuszy. Od przedsiębiorstwa oczekuje się zatem określonych, czyli odpowiedzialnych, postaw i odpowiedzialnego zachowania wobec społeczeństwa, w którym przyszło mu działać. Odpowiedzialność musi być już na początku podejmowanych działań i jest potrzebna, aby zostały one z powodzeniem przeprowadzone.
- **Biznesu** – Według *Słownika języka polskiego PWN* biznes (*business*) to przedsięwzięcie handlowe lub produkcyjne przynoszące zysk; potocznie też: organizacja realizująca to przedsięwzięcie. W pierwotnej angielskiej wersji społecznej odpowiedzialności biznesu jest użyte sformułowanie *corporate*¹⁰. Tłumacząc więc dosłownie, mielibyśmy do czynienia z korporacyjną społeczną odpowiedzialnością. Wskazuje to, że społeczna odpowiedzialność jest odnoszona, opierając się na swoich językowych znaczeniach, przede wszystkim do dużych podmiotów gospodarczych. Należy zarazem uznać, że znaczenie językowe nie wyklucza założenia, że społeczna odpowiedzialność biznesu odnosi się do przedsiębiorcy jako takiego, bez względu na jego wielkość (choć w przypadku dużych podmiotów gospodarczych znajduje ona szczególne zastosowanie).

Warto w tym miejscu podkreślić, że termin „odpowiedzialność” jest podstawową kategorią niniejszej pracy. Odpowiedzialność powinna towarzyszyć każdemu działaniu i każdej decyzji, podejmowanej w organizacji społecznie odpowiedzialnej. Do podstawowych rodzajów odpowiedzialności organizacji możemy zaliczyć: odpowiedzialność ekonomiczną, prawną, etyczną, ekologiczną oraz społeczną. Te cząstkowe rodzaje odpowiedzialności składają się na kompleksowe, zintegrowane podejście organizacji do odpowiedzialności [Borys i Borys 2011, ss. 65–75].

¹⁰ Amerykańska lub wielonarodowa *corporation* jest odpowiednikiem spółki akcyjnej jako prawnej formy istnienia przedsiębiorstwa. Jednakże jej nazwa *corporation* zarezerwowana jest dla spółek akcyjnych, w przeciwieństwie do polskiego słowa spółka, które kojarzyć się może zarówno z wielkimi organizacjami, jak i bardzo małymi. W polskim języku termin „społeczna odpowiedzialność” odnoszony będzie do przedsiębiorstw o różnej wielkości (dużych, średnich i małych) [Rybak 2004, s. 13] Stąd w niniejszym opracowaniu znajduje się również termin społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, traktowana zamiennie ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Zintegrowana odpowiedzialność jest zatem odpowiedzialnością bezwarunkową i jednocześnie kompleksową [Hys 2015, s. 64]. Taka interpretacja pojęcia odpowiedzialności odzwierciedla jeden z nurtów definicyjnych CSR.

Z uwagi na dużą liczbę definicji CSR w literaturze przedmiotu w tabeli 2 zamieszczono jedynie wybrane terminy będące swoistym przekrojem przez kolejne etapy kształtowania się koncepcji społecznej odpowiedzialności.

Tabela 2. Wybrane definicje CSR w literaturze przedmiotu – perspektywa czasowa

Źródło	Definicja CSR	Kluczowy aspekt
Wczesny CSR		
Sheldon (1924)	koszt budowy królestwa niebieskiego nie znajdzie się w rachunku zysków i strat przemysłu, ale w zapisie sumiennej służby każdego człowieka	etyczne zarządzanie
Bernard (1938)	analiza ekonomicznych, prawnych, moralnych, społecznych i fizycznych aspektów otoczenia biznesowego	wiele aspektów
Simon (1945)	organizacje muszą być odpowiedzialne za przypisywane im wartości społeczne	relacje ze społeczeństwem
Lata 50. XX w. – początek CSR		
Bowen (1953)	obowiązek menedżerów do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i do wytyczania takich kierunków działań biznesowych, które będą zgodne z celami i wartościami naszego społeczeństwa	obowiązek społeczny
Drucker (1954)	najwyższe kierownictwo powinno brać pod uwagę wpływ działalności biznesowej na społeczeństwo	obowiązek społeczny
Selznick (1957)	biznes przyczynia się do utrzymania stabilności społeczeństwa	obowiązek względem społeczeństwa
Lata 60. XX w. – rozwój definicji CSR		
Davis (1960)	społeczna odpowiedzialność to obowiązek rozpatrywania wpływu decyzji i działań biznesowych na system społeczny	obowiązek społeczny
Friedman (1962)	społeczną odpowiedzialnością biznesu jest powiększanie jego zysków	podejście akcjonariusza
McGuire (1963)	korporacja ma nie tylko obowiązki ekonomiczne i prawne, ale również pewną odpowiedzialność wobec społeczeństwa, która wykracza poza te obowiązki	podejście społeczne
Walton (1967)	odpowiedzialność społeczna uznaje zażyłość relacji między przedsiębiorstwem i społeczeństwem, organizacja zdaje sobie sprawę, że takie relacje musi mieć na uwadze najwyższe kierownictwo, aby osiągnąć swoje cele biznesowe	podstawowy element społecznej odpowiedzialności
Lata 70. XX w. – znaczny wzrost liczby definicji CSR		
Johnson (1971)	społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca jest osobą, która pełni funkcję użyteczną, jest zainteresowany nie tylko własnym dobrym samopoczuciem, ale również pozostałych członków przedsiębiorstwa i lokalnej społeczności	maksymalizacja użyteczności
Sethi (1975)	„społeczny obowiązek” „społeczna odpowiedzialność” i „społeczne odpowiadanie”	koncepcja wyników społecznych (CSP)

Frederick (1978)	społeczna odpowiedzialność odnosi się do zdolności organizacji do reagowania na naciski społeczne	corporate social responsiveness
Carroll (1979)	obejmuje oczekiwania ekonomiczne, prawne, etyczne i uznaniowe, które społeczeństwo ma wobec organizacji w danym momencie	piramida CSR
Barry (1979)	etyka biznesu jest badaniem dobra i zła, obowiązków i zobowiązań, norm moralnych, ma indywidualny charakter i odpowiedzialność w ramach działalności gospodarczej	etyka biznesu
Lata 80. XX w. – komplementarne tematy		
Jones (1980)	CSR to pogląd, że korporacje bardziej mają obowiązek względem poszczególnych grup społeczeństwa aniżeli sami akcjonariusze	obowiązek społeczny
Freeman (1984)	organizacje są nie tylko odpowiedzialne wobec swoich akcjonariuszy, ale także powinny równoważyć interesy swoich innych zainteresowanych stron, które mogą mieć wpływ lub podlegają wpływowi działań organizacyjnych.	teoria interesariuszy
Moser (1986)	CSR= f (prawo, zamiar, istotne informacje, efektywność)	CSP
Frederick (1987)	etyczno-filozoficzna koncepcja CSR	CSR1
Lata 90. XX w. – alternatywne tematy		
Fombrun i Shanley (1990)	przedsiębiorstwa powinny wziąć pod uwagę CSR jako element swojej strategii	strategiczny CSR
Donaldson (1990)	istnieje imperatyw moralny dla menedżerów „postępować właściwie” bez względu na wyniki finansowe	teoria zarządzania
Frederick (1992)	koncepcja działań zorientowanych na zarządzanie odpowiedzialnością społeczną (CSR2); normatywny element oparty na etyce i wartościach (CSR3)	CSR2, CSR3
Donaldson i Preston (1995)	organizacje są społecznie odpowiedzialne względem wszystkich grup interesariuszy	teoria interesariuszy
Costin (1999)	CSR jako podstawowe oczekiwania organizacji w zakresie inicjatyw, które mają formę ochrony zdrowia publicznego, bezpieczeństwa publicznego i ochrony środowiska.	podejście przez inicjatywę
XXI wiek przechodzenie od formy „co” do „jak”		
Matten i Crane (2005)	<i>corporate citizenship</i> opisuje rolę korporacji w administrowaniu praw obywatelskich dla osób fizycznych	korporacyjny obywatel
Halme i Lovio (2004)	CSR obejmuje obowiązki gospodarcze, społeczne, środowiskowe i kulturowe	wymiar kulturowy
Lindfeldt i Törnroos (2006)	na poziomie korporacyjnym etyka obejmuje zagadnienia dotyczące stabilności finansów, środowiska i społeczeństwa	zrównoważony rozwój
Meehan i in. (2006)	potrzebne są trzy elementy w budowaniu zaufania w czasie: społeczne i etyczne zobowiązania, kontakty z partnerami w sieci wartości oraz spójność zachowań	model 3C-SR

Źródło: Na podstawie: [Wang 2011, ss. 32–36].

Wśród powyższych definicji znajdują się te, które odnoszą się, między innymi, do ekonomicznych aspektów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, głoszone przede wszystkim przez Friedmana [1970] czy Hendersona [2001].

Kolejna grupa definicji CSR odnosi się do przyjęcia przez organizacje zobowiązań, wykraczających poza ramy prawne. Autorzy w swoich definicjach podkreślają, że korporacja ma nie tylko obowiązki natury gospodarczej i prawnej, ale również pewne zobowiązania wobec społeczeństwa, które wykraczają poza te obowiązki [Bowen 1953; McGuire 1963, Davis 1960]. Podobnie pojęcie społecznej odpowiedzialności interpretują McWilliams, Siegal i Wright, których zdaniem, z CSR mamy do czynienia wtedy, gdy organizacja wykracza poza zwyczajną działalność nakierowaną na realizację własnego interesu oraz przestrzeganie przepisów prawa, angażując się w przedsięwzięcia mające na celu ogólny dobrobyt społeczny [McWilliams, Siegal i Wright 2006, ss. 1–18]. Nacisk na „dobro społeczne” i dobrowolność działalności społecznej to także podstawowe elementy definicji zaproponowanej przez Ph. Kotlera i N. Lee. Ich zdaniem, społeczna odpowiedzialność biznesu to zobowiązanie do poprawiania dobrobytu społecznego przez dyskrecjonalne praktyki biznesowe i wykorzystanie zasobów. Istotnym elementem tej definicji jest słowo „dyskrecjonalny”, wskazujące na uprawnienia do podejmowania dobrowolnych wyborów, decyzji w konkretnych sprawach w sposób nieskrępowany przepisami prawa. Dobrobyt społeczny w przytaczanej definicji dotyczy warunków życia i spraw środowiskowych [Kotler i Lee 2005, s. 3]. Z kolei Spitzeck [2009] i Barnett [2007, s. 794] uważają, że dla społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa na dalszą metę szczególnie ważny powinien być właśnie dobrobyt społeczeństwa.

Kolejna grupa definicji odnosi się do kwestii odpowiadania na oczekiwania szerokiego grona interesariuszy, w tym całego społeczeństwa [Clarkson 1995; Surocca, Tribo i Waddock 2010]. Obowiązek wywierania pozytywnego wpływu i ograniczanie negatywnego wpływu na społeczeństwo podkreślali w swojej definicji Wagner, Lutz i Weitz [2009]. CSR traktowana jest tutaj również jako podstawowy instrument minimalizowania konfliktów z zainteresowanymi stronami [Becchetti, Ciciretti i Hasan 2009, s. 3]. Jakość interakcji organizacji z jej interesariuszami ma bowiem istotne znaczenie dla powodzenia przedsięwzięć podejmowanych przez organizację.

Ponadto niektóre definicje CSR odnoszą się do identyfikacji oczekiwanych rezultatów z angażowania się w inicjatywy CSR. Co więcej, wiele późniejszych definicji rozpatruje CSR jako strategiczne narzędzie, inwestycję organizacji, w celu osiągnięcia jej strategicznych celów. Zdaniem Uddin, Hassan i Tarique, CSR to strategia biznesowa, bo konsumenci chcą kupować produkty od firm, którym ufają, dostawcy chcą tworzyć partnerstwa biznesowe z organizacjami, na których mogą polegać, pracownicy chcą pracować dla organizacji, które ich szanują, a organizacje pozarządowe w coraz większym stopniu chcą współpracować z organizacjami poszukującymi realnych rozwiązań i innowacji w obszarach wspólnych problemów [2008, ss. 199–212]. Z kolei Branco i Rodrigues [2007] w swojej definicji podkreślają, że CSR jest obecnie źródłem przewagi konkurencyjnej.

Jeszcze inne definicje odnoszą się do podejścia normatywnego, szczególnie kładąc nacisk na większą odpowiedzialność i rozliczalność względem społeczeństwa.

To rodzaj umowy zawieranej przez organizacje ze społeczeństwem, która dotyczy działań, jakie należy podjąć, aby strony mogły z nich czerpać korzyści, lub działań, których należy zaniechać, ponieważ są dla nich szkodliwe. Mortazawi, Pirmouradi i Soltani definiują CSR jako odpowiedzialność organizacji za skutki swoich decyzji i działań wobec społeczeństwa i środowiska, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które jest zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju i dobrobytu społeczeństwa [2013, ss. 63–77].

W wyniku ewolucji koncepcji CSR powstawały różne teorie społecznej odpowiedzialności. Przykładem może być klasyfikacja, którą przeprowadził W.C. Frederick. Podzielił on teoretyczne zainteresowania społeczną odpowiedzialnością na cztery kategorie: CSR 1. – doktrynę społecznej odpowiedzialności, CSR 2 – koncepcję społecznego reagowania – *social responsiveness*; CSR 3 – koncepcję społecznego wkładu – *corporate social performance* i CSR 4 – nurt normatywny [Sokołowska 2013, s. 33]. Garrig i Mele proponują klasyfikację według grup skupionych na: instrumentalnych, politycznych, integracyjnych i etycznych teoriach [Garriga i Mele 2004, ss. 51–71]. Parsons proponuje podział definicji ze względu na: adaptację przedsiębiorstwa do otoczenia, osiągnięcie celów (w relacji do wymiaru politycznego), społeczną integrację czy zakres zachowań politycznych [Parsons 1961]. Z kolei Brummer [1991] proponuje klasyfikację w czterech grupach teorii, opartych na sześciu kryteriach (motyw; relacja do zysków; grup, których dotyczą decyzje; typ działań; rodzaj skutku; kryteria idealnego interesu [Garriga, Mele 2004, s. 52; Mortazawi i Soltani 2013, ss. 63-71].

Reasumując, można stwierdzić, że już od wielu lat podejmowano próby definiowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. W wyniku tego procesu powstawały mniej lub bardziej trafne definicje. Jednoznacznie nie określono jednak definicji zakresu i rodzaju działań „odpowiedzialnych społecznie”. To spowodowało, że zrodziło się wiele wątpliwości dotyczących definicji i zakresu CSR, a z nich wzięły się różnice w nazewnictwie samego pojęcia.

2.2. Definiowanie społecznej odpowiedzialności przez organizacje międzynarodowe

Większość przytoczonych powyżej definicji koncentrowało się przede wszystkim na przyczynach angażowania się organizacji w społecznie odpowiedzialne działania, jak i na beneficjentach tych działań. W literaturze przedmiotu jest jednak jeszcze jedna grupa definicji, która nie skupia się wyłącznie na korzyściach ze stosowania CSR dla organizacji, takich jak jej rentowność czy reputacja, ale podkreśla szersze lub narodowe interesy społeczne, takie jak: wzrost i stabilność w rozwoju gospodarczym. Przykładem mogą być definicje CSR zaproponowane przez międzynarodowe organizacje biznesu czy innego rodzaju światowe instytucje. Na przykład,

strategie ofensywne [Ganescu 2012, s. 93]. W innych opracowaniach dotyczących strategii odpowiedzialności społecznej autorzy określają cztery jej rodzaje: strategia obstrukcyjna, defensywna, adaptacyjna i proaktywna [Carroll 1979, Wartick i Cochran 1985, Carroll, Buchholtz 2000, Fisher 2004]. Organizacje, które przyjęły obstrukcyjną strategię, odrzucają wszelkie przejawy, formy etyki i odpowiedzialności społecznej, dominują tu cele ekonomiczne i odpowiedzialność za maksymalizację zysku. Przedsiębiorstwa, które wybierają strategię defensywną unikają odpowiedzialności etycznej, ale skrupulatnie chronią własne interesy, działając w ramach wymagań prawnych. Organizacje, które przyjęły strategię adaptacyjną, dostosowawczą wypełniają nie tylko obowiązki ekonomiczne i prawne, ale również pewne obowiązki etyczne względem zainteresowanych stron, jednak bez podejmowania dobrowolnych działań na rzecz dobra wspólnego. Organizacje proaktywne wyróżniają się tym, że w pełni uznają odpowiedzialność społeczną, aktywnie są zaangażowani, aby zminimalizować ich negatywny wpływ i spełnić oczekiwania swoich interesariuszy. Po opracowaniu wizji, misji i strategii CSR formułowane są na każdym szczeblu organizacji (strategicznym, taktycznym i operacyjnym) cele oraz plany. Cele z kolei, w każdym z obszarów CSR, przekształca się na konkretne zadania poprzez: wyznaczenie harmonogramów osiągania każdego celu oraz ustalenie konkretnych wskaźników ich osiągania. Kontrolowanie to ostatnia funkcja zarządzania. Wśród wielu inicjatyw i narzędzi społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw na szczególną uwagę zasługują te, które dotyczą oceny działań podejmowanych w tym zakresie. Istotnym narzędziem, które może być wykorzystywane w tym obszarze, są wytyczne zrównoważonego raportowania opracowane przez GRI (Global Reporting Initiative – Inicjatywa Globalnej Sprawozdawczości)²⁵, które powinny znaleźć się w centrum uwagi PMMS. Wytyczne mogą być używane przez organizacje niezależnie od wielkości, sektora działalności oraz lokalizacji, co w szczególności oznacza możliwość ich wykorzystania przez sektor PMMS.

3.1. Obszary społecznej odpowiedzialności

Identyfikacja obszarów społecznej odpowiedzialności jest podstawowym zadaniem przy budowaniu strategii CSR. Każdy obszar skupia się na innej dziedzinie działalności przedsiębiorstwa, skierowany jest do innej grupy interesariuszy organizacji

²⁵ GRI – Global Reporting Initiative. Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju, 2006, Misją GRI jest stworzenie wiarygodnych ram odniesienia do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju. Ram, które mogą być używane przez organizacje niezależnie od wielkości, sektora działalności oraz lokalizacji. <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-G3-Polish-Reporting-Guidelines.pdf> [dostęp: 12.06.2015].

oraz rządzi się innymi zasadami. Wszystkie jednak wzajemnie się przenikają i są względem siebie komplementarne. Obszary, w zależności od przyjętej perspektywy opisu zamiennie nazywane są w literaturze przedmiotu wymiarami, rodzajami, poziomami czy elementami [Sokołowska 2013, s. 154]. Wyróżnia się kilka klasyfikacji obszarów społecznej odpowiedzialności. We wszystkich jednak można dostrzec powtarzające się elementy angażowania się organizacji w działania CSR. R.W. Griffin przedstawia trzy obszary, wobec których podmioty stosują działania odpowiedzialne społecznie [Griffin 2013, ss. 118–120]:

- „Udziałowcy zewnętrzni”²⁶ organizacji są to osoby i organizacje, których bezpośrednio dotyczy zachowanie danej organizacji i które zainteresowane są jej wynikami. Zdaniem autora, spośród wszystkich interesariuszy najczęściej organizacja skupia swoją uwagę na trzech głównych grupach: pracownikach, klientach i inwestorach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w tym zakresie polega na równym traktowaniu pracowników, uwzględnianiu ich interesów, potrzeb społecznych, zatrudnianiu na podstawie godziwych warunków czy choćby podejmowaniu decyzji wskazujących na to, że przedsiębiorstwo liczy się z życiem prywatnym i rodzinnym pracownika. Odpowiedzialność wobec swoich klientów oznacza, że organizacja chce ich traktować rzetelnie i uczciwie. Inwestorzy natomiast w głównej mierze będą liczyć na uczciwość, wiarygodność przekazywanych informacji, stosowanych zasad sprawozdawczości finansowej i dbanie o to, by akcjonariusze osiągnęli zyski z powierzonego przedsiębiorstwu kapitału adekwatne do poniesionego ryzyka. Przedsiębiorstwo powinno również „żyć w zgodzie” z władzami lokalnymi, ponieważ często właśnie tam zapadają decyzje co do możliwości rozszerzenia działalności na danym rynku.
- Środowisko – odpowiedzialność względem środowiska przejawiająca się między innymi w opracowywaniu ekonomicznych dopuszczalnych sposobów zapobiegania emisjom zanieczyszczeń wywołujących kwaśne deszcze i efekt cieplarniany, alternatywnych metod odprowadzania ścieków, usuwania szczególnie niebezpiecznych odpadów oraz zwykłych śmieci.
- Ogólny dobrobyt społeczny – obszar ten odnosi się do dodatkowej działalności przedsiębiorstwa mającej przyczynić się do podwyższenia poziomu dobrobytu w otoczeniu poprzez między innymi działalność: filantropijną, wsparcie organizacji społecznych i kulturalnych.

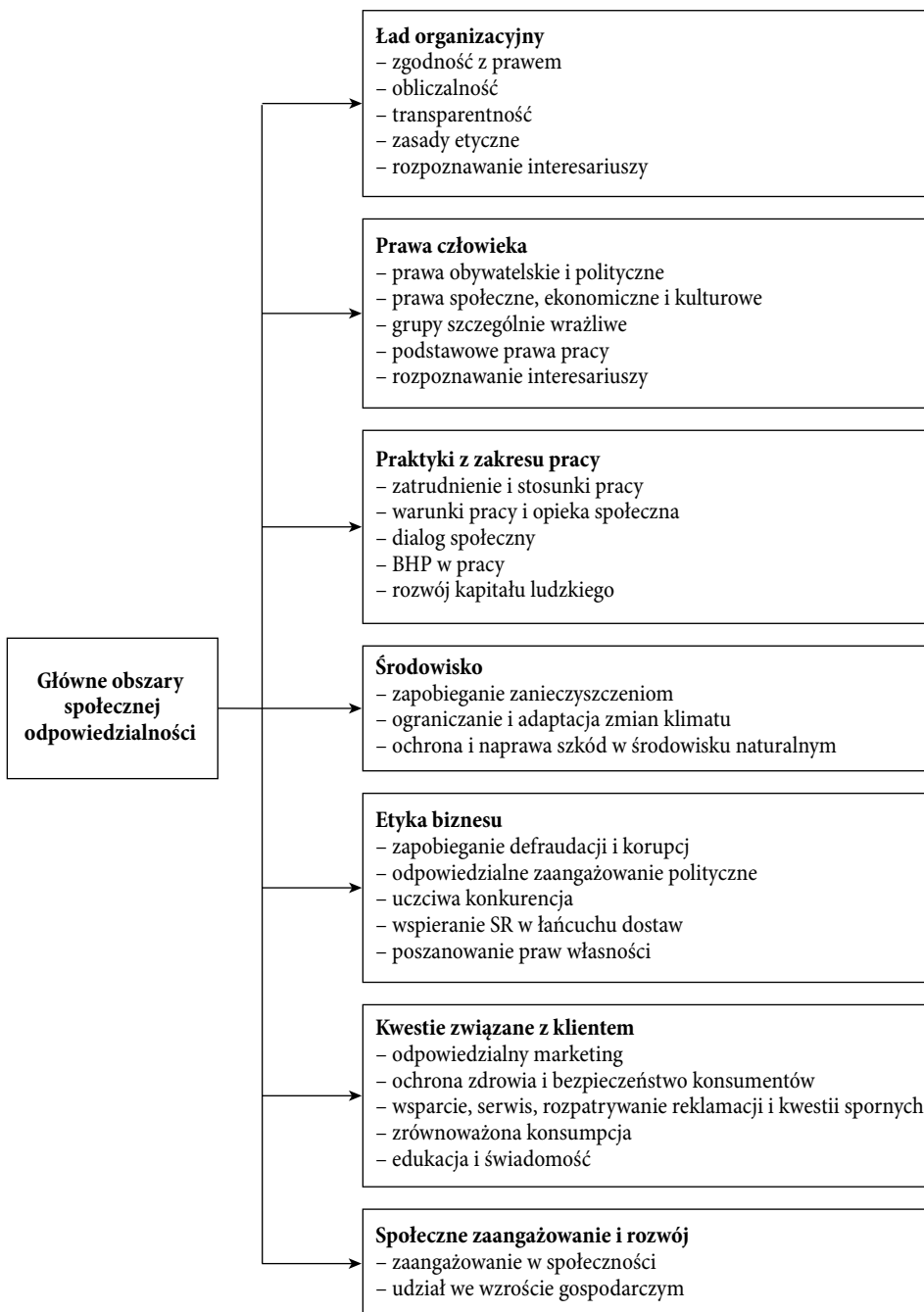
Według R.W. Griffina niewiele jest organizacji, które nie wykazują aktywności w żadnym z obszarów. W sektorze PMMS pomocnym narzędziem, które identyfikuje w kompleksowy sposób obszary społecznej odpowiedzialności może być

²⁶ „Udziałowcy zewnętrzni” to inaczej „interesariusze” przedsiębiorstwa, autor odnosi się do teorii interesariuszy.

międzynarodowa norma ISO 26000:2010. W przywołanym standardzie każdy obszar społecznej odpowiedzialności zawiera kilka szczegółowych zagadnień. Ze względu na dynamiczny charakter społecznej odpowiedzialności mogą się one zmieniać. Pomimo że podstawowe obszary społecznej odpowiedzialności są ze sobą powiązane i względem siebie komplementarne, to jednak natura ładu organizacyjnego różni się nieco od pozostałych. Pełni istotną funkcję w każdej organizacji, koordynując wszystkie pozostałe – umożliwia organizacji wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności i podejmowanie działań w jej podstawowych obszarach. Ład organizacyjny to zasady oraz normy odnoszące się do szeroko rozumianego zarządzania organizacją. Dobre praktyki z tego obszaru powinny stawiać sobie za cel poprawę efektywności zarządzania organizacją z uwzględnieniem interesu społecznego, poszanowania interesariuszy oraz zasad etycznych. Drugi obszar to prawa człowieka. W tym obszarze istotne są kwestie różnorodności w miejscu pracy oraz zapobieganie mobbingowi i dyskryminacji. Kolejny obszar to praktyki z zakresu pracy, czyli wszystko to, co związane jest z pracownikami organizacji, ale również z pracownikami podwykonawców. Do działań najczęściej podejmowanych przez przedsiębiorców w tym obszarze należą: zapewnienie bezpieczeństwa w miejscu pracy, organizacja dodatkowych szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników, a także partycypacja pracowników w życiu organizacji przykładowo poprzez organizację otwartych spotkań z zarządem.

Kolejne obszary to środowisko oraz obszar związany z uczciwymi praktykami biznesowymi. To działania związane z etycznym postępowaniem organizacji w kontaktach z innymi instytucjami, przeciwdziałaniem korupcji czy uczciwą konkurencją. Kolejny obszar to zagadnienia konsumenckie i związane z nimi przejrzyste, uczciwe działania marketingowe. To również edukacja i rzetelne informowanie swoich klientów oraz promowanie konsumpcji zrównoważonej. Ostatni z obszarów społecznej odpowiedzialności to zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Obszar istotny, zwłaszcza mając na uwadze prowadzenie działalności gospodarczej przez sektor PMMŚ, który co do zasady od początku jest blisko lokalnych społeczności. To znacznie ułatwia wprowadzanie działań CSR, gdyż takie przedsiębiorstwa są świadome miejscowych problemów, co z kolei pozwala na wdrażanie lepiej dopasowanych rozwiązań. W tym obszarze zawiera się m.in. współpraca z organizacjami pozarządowymi i uczelniami wyższymi, tworzenie miejsc pracy, wsparcie projektów zdrowotnych i edukacyjnych, a także prowadzenie działań filantropijnych. Główne obszary społecznej odpowiedzialności wraz z przypisanymi do nich działaniami według normy ISO 26000 ilustruje rysunek 5.

Waga poszczególnych obszarów zależy m.in. od rodzaju i wielkości przedsiębiorstwa, branży, sytuacji rynkowej oraz strategii danej organizacji, jak również sytuacji i strategii całego łańcucha dostaw, w którym funkcjonuje. Reasumując,



Rysunek 5. Główne obszary społecznej odpowiedzialności według ISO 26000:2010

Źródło: [Zapłata i Kaźmierczak 2011, s. 193]

można stwierdzić, że CSR to nie wycinek działalności organizacji, lecz kompleksowa strategia obejmująca wszystkie aspekty jej funkcjonowania. Dlatego nie należy traktować CSR w oderwaniu od właściwej działalności biznesowej, tym bardziej że społeczna odpowiedzialność i sukces w biznesie zwykle idą w parze [Grzybek 2015].

3.2. Teoria interesariuszy: zarządzanie zgodne z CSR w kontekście „wielorakich aktorów”

Określenie obszarów społecznej odpowiedzialności nierozzerwalnie wiąże się z drugim istotnym zobowiązaniem CSR, czyli identyfikacją i udziałem interesariuszy [Rok 2013, s. 94]. Nie ma działalności gospodarczej bez interesariuszy, tak jak nie ma dobrej strategii społecznej odpowiedzialności bez uwzględnienia ich w procesie planowania. Proces identyfikacji podmiotów społecznej odpowiedzialności wymaga rozpoznania interesariuszy organizacji, wspólnych relacji, diagnozowania ich oczekiwań i włączenia realizacji tych oczekiwań do celów przedsiębiorstwa. Teoria interesariuszy (*stakeholders theory*) stała się dominującym elementem, a zarazem filarem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Istotnym źródłem budowy wartości przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie jest także zarządzanie zapewniające wzrost wartości organizacji, którego podstawę stanowi właśnie wartość jej interesariuszy [Każmierczak 2014, ss. 200–202]. Za podstawowe założenia teorii interesariuszy można uznać poniższe stwierdzenia [Berman, Jones i Wick 1999, s. 206]:

- Przedsiębiorstwo ma związki z różnymi grupami, które są nazywane interesariuszami organizacji. Interesariusze wpływają na działalność organizacji i pozostają pod wpływem jej działalności.
- Teoria ta analizuje charakter tych relacji z punktu widzenia korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla jej interesariuszy.
- Każdy z interesariuszy zabiega o wewnętrzną wartość, czyli żywi określone oczekiwania. Jednocześnie stara się, aby jego oczekiwania zdominowały oczekiwania innych interesariuszy i aby jego interes był przedkładany ponad interes innych.

Teoria interesariuszy promuje zdrowe relacje między biznesem a społeczeństwem, poprzez zdefiniowanie jego roli i zobowiązań względem społeczeństwa [Olajide 2014, s. 16]. Pojęcie interesariusz zostało rozpowszechnione na początku lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku przez R.E. Freemana [1984]. Po publikacji Freemana dotyczącej teorii interesariuszy ukazało się jeszcze wiele prac odwołujących się do tej idei [Freeman i in. 2010, s. 32]. Zdaniem W.E. Freemana, interesariuszem jest każda osoba lub grupa, która może wywierać wpływ na daną organizację lub na którą ta organizacja wywiera wpływ [Freeman 1984, s. 52]. Interesariusze to

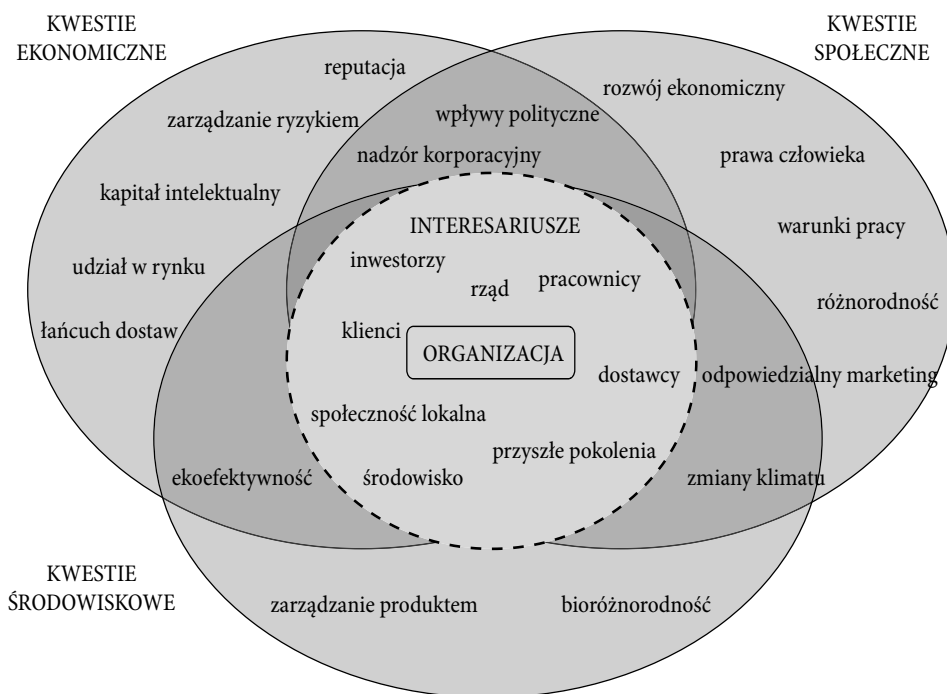
osoby, organizacje, które uczestniczą w tworzeniu „projektu” (biorą czynny udział w jego realizacji) lub są bezpośrednio zainteresowane wynikami jego wdrożenia.

Interesariusze to nie tylko jednostki i/lub organizacje, to także środowisko, „w imieniu którego” występować mogą np. organizacje pozarządowe o profilu ekologicznym lub administracja państwowa, której zadaniem jest wdrażanie polityki środowiskowej. Środowisko w dosłownym rozumieniu nie jest członkiem społeczności, pracownikiem ani klientem organizacji. Ponadto nie ma prawa głosu i czynnego prawa wyborczego. Pomimo to tworzy pole do wszelkiej aktywności człowieka, także tej przedsiębiorczej [Solomon i Martin 2004, s. 301]. Środowisko jako strona wchodząca w relacje z przedsiębiorstwem, nazywane jest często „milczącym interesariuszem”. Interesariusze mogą być również definiowani jako osoby lub grupy, które mają prawo własności w odniesieniu do przedsiębiorstwa lub są żywotnie zainteresowane jego przeszłym, teraźniejszym i przyszłym funkcjonowaniem. Roszczenia zgłaszane przez interesariuszy są rezultatem transakcji dokonywanych z przedsiębiorstwem lub aktywności przez nich podejmowanej. Zgodnie z wytycznymi GRI interesariuszy definiuje się jako podmioty lub osoby, co do których można racjonalnie oczekiwać, że działalność, wyroby organizacji będą miały na nich istotny wpływ oraz których działania mogą, według racjonalnych oczekiwań, mieć wpływ na zdolność organizacji do skutecznej realizacji swoich strategii i osiągnięcia celów. Definicja ta obejmuje podmioty i osoby, których prawa – wynikające z przepisów i międzynarodowych konwencji – zapewniają im możliwość zgłaszania roszczeń wobec organizacji [GRI 2013, s. 11]. Organizacje działają w centrum sieci powiązanych ze sobą interesariuszy, którzy mogą tworzyć, utrzymywać i zwiększyć zdolność kreowania wartości. Interesariuszy przedsiębiorstwa, wraz z kwestiami wchodzącymi w zakres CSR przedstawia rysunek 6.

W literaturze przedmiotu występuje również pogląd, że stopień wpływu interesariuszy na organizację oraz poziom, w jakim uwzględniane są ich oczekiwania, zależy od trzech atrybutów [Mitchell, Agle i Wood 1997, s. 853]:

- władzy – jaką interesariusz posiada, aby móc wpływać na organizację; władza rozumiana jest tu jako zdolność do wpływania na zachowanie innych;
- legitymizacji – czyli prawnego, zwyczajowego, ale też moralnego uzasadnienia własnych związków z organizacją; legitymizacja określa prawa, ale także ryzyko związane z działalnością organizacji;
- pierwszeństwa – rozumianego jako szybkość reakcji wymaganej od kierownictwa w odpowiedzi na roszczenia i oczekiwania interesariusza; odnosi się do rozmiaru wzajemnych relacji, jak i stopnia ważności i krytyczności.

Interesariuszy możemy podzielić na: zewnętrznych i wewnętrznych [Johnson i Scholes, 2002, s. 206], pierwszorzędnych i drugorzędnych [Weiss 2003, s. 34], dobrowolnych i mimowolnych [Post, Preston i Sachs 2002, s. 10]. W literaturze przedmiotu spotkać można również inne kryteria podziału interesariuszy. Jeden z takich podziałów dzieli interesariuszy na rynkowych i nierynkowych. Jednostki,



Rysunek 6. Interesariusze organizacji wraz z głównymi kwestiami dotyczącymi CSR

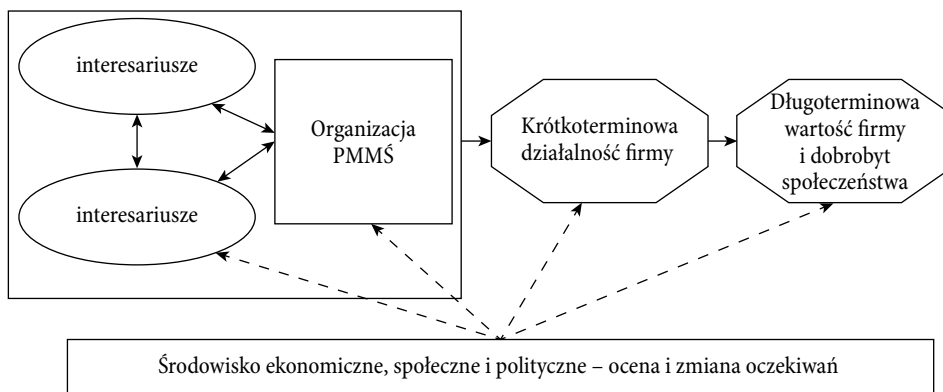
Źródło: Na podstawie: [Mark-Herbert i Schantz 2007, s. 5]

które z przedsiębiorstwem powiązane są rynkowo, tj. klienci, pracownicy, dostawcy, detaliści, hurtownicy, konkurencja, ale również wierzyciele. Druga grupa, z którą organizacja związana jest na poziomie budowania wizerunku i wiarygodności, to tzw. interesariusze nierynkowi, a wśród nich społeczności lokalne, organizacje pozarządowe, instytucje rządowe, działacze społeczni i media [Lawrence i Weber 2011, s. 5]. Każdy interesariusz ma swój własny zbiór miar i oczekiwań, według których ocenia zachowania organizacji. Klienci oczekują od dostawców nie tylko produktów wartościowych, dobrej jakości i bezpiecznych, ale również produktów uwzględniających międzynarodowe standardy jakości, produktów i opakowań ekologicznych, interaktywnej komunikacji, rzetelnej, uczciwej, etycznej reklamy. Dostawcy i partnerzy biznesowi oczekują od organizacji etycznego, opartego na wzajemnym zaufaniu prowadzenia interesów, dotrzymywania zobowiązań, przestrzegania terminów płatności, partnerskiej współpracy. Społeczeństwo natomiast oczekuje od przedsiębiorstw odpowiedzialności za zachowanie środowiska naturalnego dla przyszłych pokoleń w stanie nie pogorszonego, wynagradzania szkód, udziału w finansowaniu kampanii społecznych, inwestycji w nowe, przyjazne środowisku technologie itd. Interesariuszy można również podzielić na pierwszego i drugiego stopnia, na pozytywnych, negatywnych i obojętnych lub w końcu na wewnętrznych i zewnętrznych.

W teorii interesariuszy chodzi również o utrzymywanie pozytywnych relacji z interesariuszami oraz o możliwość zgłaszania ich oczekiwań wobec danej organizacji [DesJardins 2006]. Utrzymywanie pozytywnych relacji z wszystkimi interesariuszami jest koniecznym warunkiem na drodze do zrównoważonego rozwoju. Zdaniem N. Gillespie i G. Dietz, do naruszenia tych relacji prowadzą przede wszystkim błędy organizacyjne [2009, s. 127]. Relacje z interesariuszami nie są statyczne, ponieważ zmieniają się w czasie. Relacje te często mogą przechodzić przez następujące poziomy postrzegania organizacji [Epstein 2008, ss. 42–43] :

- świadomość – na tym etapie interesariusze wiedzą, że organizacja istnieje;
- wiedza – interesariusze zaczęli rozumieć, co robi organizacja, poznali jej wartości, strategię i misję; na tym etapie przedsiębiorstwa dostarczają zainteresowanym stronom odpowiednich informacji w celu podejmowania świadomych decyzji;
- podziw – w tym stadium budowane jest i rozwijane zaufanie między przedsiębiorstwami a ich interesariuszami;
- działania – przedsiębiorstwa współpracują z zainteresowanymi stronami, pracownicy są gotowi wziąć na siebie większą odpowiedzialność.

Teoria interesariuszy może być ważnym elementem postrzegania CSR przez PMMŚ. Główni interesariusze przedsiębiorstwa w kontekście koncepcji CSR dla PMMŚ to z pewnością pracownicy organizacji, klienci, dostawcy, społeczność lokalna oraz środowisko. PMMŚ coraz częściej wdrażają CSR również po to, żeby uwzględnić wszystkie potrzeby swoich interesariuszy. Do głównych zadań, jakie stoją obecnie przed menedżerami PMMŚ w odniesieniu do zarządzania interesariuszami, należą: monitorowanie i zarządzanie relacjami organizacji z każdą grupą interesariuszy [Post, Preston i Sachs 2002], stworzenie synergii między zainteresowanymi stronami [Wiedermann-Goiran, Perier i Lépineux 2003]. Rysunek 7 ilustruje główne elementy i czynniki wpływające na proces zarządzania interesariuszami w PMMŚ.



Rysunek 7. Zarządzanie interesariuszami w PMMŚ: elementy i czynniki wpływu

Źródło: Na podstawie: [Kakabadse, Rozuel i Lee-Davies 2005, s. 295]

W ukształtowaniu prawidłowych relacji z interesariuszami pomocny może okazać się konstruktywny i otwarty dialog uwzględniający jasno sprecyzowane i przejrzyste zasady. Dobrze zaplanowany i przeprowadzony dialog z interesariuszami [The WBCSD's approach to engagement 2010]:

- pomaga w określeniu zakresu i priorytetowego traktowania zagadnień;
- pozwala na lepsze zrozumienie między zainteresowanymi stronami ich potrzeb i ograniczeń;
- zapewnia bezpośrednie zaangażowanie różnych grup i przyczynia się do sojuszy, opartych na partnerskiej współpracy i wspólnych zasadach;
- umożliwia ludziom rozpoznać i przyjąć odpowiedzialność;
- uznaje różnice i tym samym konieczność kompromisów;
- zachęca do synergii i nowych pomysłów;
- może pomóc uniknąć konfliktu poprzez identyfikację problemów na wczesnym etapie.

Dialog z interesariuszami w PMMS może przybierać różne formy, od prostej informacji na temat sytuacji organizacji do otwartego dialogu poruszającego całe spektrum różnych zagadnień. Wymiary dialogu z interesariuszami i odpowiadające im poziomy zaangażowania ilustruje tabela 12.

Tabela 12. Dialog z interesariuszami: poziomy zaangażowania

Wymiary dialogu	Poziom zaangażowania:	
	niski	wysoki
Włączenie (<i>Inclusion</i>)	tylko kilku uprzywilejowanych interesariuszy jest włączonych (zaproszonych) do dialogu	wszyscy główni interesariusze są włączeni w dialog
Otwartość, jawność (<i>Openness</i>)	dialog prowadzi się według ustalonego, zamkniętego zestawu pytań/problemów/zagadnień	dialog prowadzi się wokół otwartych pytań/problemów/ zagadnień.
Tolerancja, wrozumiałość (<i>Tolerance</i>)	jedno stanowisko ma priorytet nad wszystkimi innymi	respektowane są nowe, alternatywne i krytyczne głosy
Upoważnienie (<i>Empowerment</i>)	jeden interesariusz dominuje dialog i podejmowanie decyzji	nieskrepowanie i równość w dialogu jak również w podejmowaniu decyzji
Przejrzystość (<i>Transparency</i>)	brak dostępu do pełnej informacji o przebiegu i wyjściach z podjętego dialogu z interesariuszami	pełen dostęp do informacji o przebiegu i wyjściach z podjętego dialogu z interesariuszami

Źródło: [Pedersen 2006, s. 141].

Pierwszym krokiem w projektowaniu systemu dialogu powinno być możliwie jak najbardziej szczegółowe rozpoznanie otoczenia wewnątrz i na zewnątrz organizacji, problemów, którym trzeba stawić czoło, i zagadnień, którymi należy się zająć, aby zapewnić organizacji utrzymanie i rozwój. Drugim krokiem jest uznanie

istnienia interesariuszy przez organizację, analiza powiązań z nimi oraz ich oczekiwań. Trzeci krok to jasno sprecyzowane cele, które organizacja zamierza osiągnąć w wyniku prowadzenia dialogu z interesariuszami. Ostatnim etapem jest analiza rezultatów dialogu które mają zapewnić podjęcie stosownych działań. W organizacjach PMMS zorientowanych na interesariuszy i prowadzenie z nimi dialogu poziom innowacyjności znacząco wzrasta. Dzieje się tak dlatego, że umożliwia się im współuczestnictwo wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Taka relacja jest oparta na wkładzie i wartości obu stron, co inspiruje do dalszego zaangażowania i staje się samonakręcającą spiralą pozytywnych rezultatów biznesowych [Laszlo 2008]. Skuteczne zaangażowanie interesariuszy może [AA1000 SES 2015, s. 5]:

- zapewnić trwalszy i zrównoważony rozwój społeczny, dając tym, którzy powinni być słyszani, szansę na uwzględnienie ich opinii w procesie decyzyjnym;
- ułatwić zarządzanie ryzykiem i reputacją;
- umożliwić wspólne korzystanie z zasobów (wiedza, ludzie, pieniądze, technologia), by rozwiązać problemy i osiągnąć cele niedostępne dla pojedynczych organizacji;
- pozwolić na zrozumienie skomplikowanego środowiska działania, łącznie ze zmianami rynkowymi i uwarunkowaniami kulturalnymi;
- umożliwić uczenie się od interesariuszy owocujące polepszeniem produktów i procedur;
- informować, uczyć i wpływać na interesariuszy w taki sposób, aby ich decyzje i działania miały pozytywny wpływ na organizację i społeczeństwo;
- przysłużyć się stworzeniu relacji z interesariuszami opartych na zaufaniu i przejrzystości.

W nawiązaniu do powyższych kwestii można stwierdzić, że teoria interesariuszy ma charakter zarządczy dlatego, że nie tylko określa charakter istniejących związków między organizacją a jej interesariuszami, ale także zaleca pewne sposoby działania i postępowania, które będą najlepsze dla aktywności przedsiębiorstwa. Mało jest też prawdopodobne, aby wypełnić zobowiązania (ekonomiczne i pozaekonomiczne) niektórych głównych zainteresowanych stron, stąd potrzeba zarządzania interesariuszami.

Obecnie teoria interesariuszy stanowi filar określenia ram i zrozumienia zagadnień związanych z CSR [Egels-Zanden i Sandberg 2010, s. 40]. Ponadto, zdaniem B. Roka, udział interesariuszy ułatwia ocenę stopnia i jakości społecznej odpowiedzialności danej organizacji, a także uzgadnianie minimów społecznej odpowiedzialności [Rok 2013, s. 98]. Podsumowując, można stwierdzić, że koncepcja zarządzania interesariuszami, jak i społecznej odpowiedzialności biznesu są ze sobą ściśle powiązane (Pirsch, Gupta i Grau, 2007, s. 128). Relacje między CSR a interesariuszami przyczyniły się do powstania nowego spojrzenia na problematykę społecznej odpowiedzialności – tzw. *company stakeholder responsibility* – odpowiedzialności biznesu wobec interesariuszy. Zdaniem R.E. Freemana, to nowe podejście do

CSR promuje pragmatyczne skupienie się na zarządzaniu relacjami z wszystkimi interesariuszami jako podstawowe zadanie na drodze do sukcesu [Freeman i in. 2010, s. 267]. Współcześnie teoria interesariuszy wciąż jest rozwijana. Zdaniem D. Jamali, zasadne są dalsze badania nad zastosowaniem teorii interesariuszy jako narzędzia analizy i mierzenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw [Jamali 2008, ss. 213–231]. Natomiast z praktycznego punktu widzenia, organizacja sektora PMMS, która zamierza zarządzać zgodnie z CSR, powinna zintegrować zarządzanie interesariuszami ze wszystkimi swoimi istotnymi zasadami, wytycznymi i procedurami dotyczącymi strategii rozwoju oraz zarządzania operacyjnego.

3.3. Systemowe podejście do zarządzania zgodnego z CSR

Społeczna odpowiedzialność biznesu, aby miała realny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa powinna być, stopniowo czy też od razu kompleksowo, zintegrowana ze strategią organizacji oraz jej procesami zarządzania. Umożliwia to zarządzanie systemowe, które jest kompleksowym podejściem umożliwiającym menedżerom działanie w złożonym otoczeniu. Literatura przedmiotu wskazuje na różne warianty wdrażania i integracji CSR. Większość opracowań skupia się jednak na ograniczonych aspektach tego procesu. Do ujęcia i wbudowania społecznej odpowiedzialności w proces zarządzania przedsiębiorstwem, jako jedni z pierwszych, o czym pisano już we wcześniejszych punktach niniejszego opracowania, nawiązywali w swoich modelach społecznej odpowiedzialności autorzy: S.L. Wartick i P.L. Cochran oraz D.J. Wood. W swoim modelu umieszczają zarządzanie społecznie odpowiedzialne w wymiarze polityki i strategii przedsiębiorstwa, nazywając je zarządzaniem sprawami społecznymi [Wartick i Cochran 1985, s. 767]. Podobnie D.J. Wood w swoim modelu przedstawia ujęcie problemów społecznych w przedsiębiorstwie przez pryzmat procesów i efektów społecznego działania na trzech poziomach: indywidualnym, organizacyjnym i instrumentalnym [Wood 1991, ss. 694–695]. Również w późniejszych opracowaniach odnaleźć można liczne przykłady ustalania zasad i kolejnych etapów zarządzania społecznie odpowiedzialnego. Niektóre z nich są proste w swej budowie, dotyczą tylko nielicznych elementów. Inne z kolei są bardziej rozbudowane i zawierają liczne wskazówki praktycznej realizacji koncepcji CSR. Przykładowo, A. Kleine i M. Hauff proponują prosty model systemowego zarządzania społecznie odpowiedzialnego. Proponują, aby zarządzanie zgodne z CSR odbywało się, w pierwszej kolejności, poprzez opracowanie wymiarów zrównoważonego rozwoju, wybór tzw. punktów kluczowych, a następnie skuteczne wdrażanie zaplanowanych działań [Kleine i Hauff 2009, ss. 517–533]. Inną propozycją systemowego zarządzania społecznie odpowiedzialnego jest schemat działań zaproponowany przez H.H. Khoo i K.C. Tan. Autorzy, opierając się na założeniach australijskiego modelu doskonałości biznesu (*Australian business excellence frame-*

Metodyka badań empirycznych

1. Cel oraz zakres badań empirycznych

Osiągnięciu celów pracy, w tym weryfikacji wyznaczonych hipotez badawczych poświęcono badania empiryczne. Na przeprowadzone badania składały się czynności organizacyjne oraz merytoryczne. Planując sekwencję i zakres prac empirycznych oraz dążąc do zapewnienia wysokiego poziomu obiektywizmu, rzetelności oraz trafności wnioskowania, wzięto pod uwagę między innymi takie kwestie, jak: istotne znaczenie autorefleksji badawczej, konieczność zwracania uwagi na ograniczenia prowadzonych badań, które stanowią ważny element dyskusji nad uzyskanymi wynikami, oraz triangulację metodologiczną [Myers 2013, ss. 9–11]. U podstaw triangulacji metodologicznej leży przekonanie, że wykorzystanie wielu metod nie tylko zwiększa obiektywność badań, lecz także pozwala na bardziej całościową ocenę opisywanych zjawisk. Zwolennicy triangulacji metodologicznej w dużej mierze są również rzecznikami równoczesnego wykorzystywania metod ilościowych i jakościowych. Triangulacja metodologiczna przybiera często kształt poszczególnych etapów badawczych, w których badacz najpierw opiera się na badaniach jakościowych, na podstawie których konstruuje narzędzie ilościowe (kwestionariusz badawczy, ankietę) [Orkan-Łęcka 2013]. W przeprowadzonych badaniach wykorzystano następujące metody triangulacji:

- triangulacja źródeł danych – analizie zostały poddane zarówno dane pierwotne, jak i wtórne;
- triangulacja metod badawczych – zastosowane zostały różne metody badawcze celem dogłębnego poznania i zrozumienia badanych zjawisk.

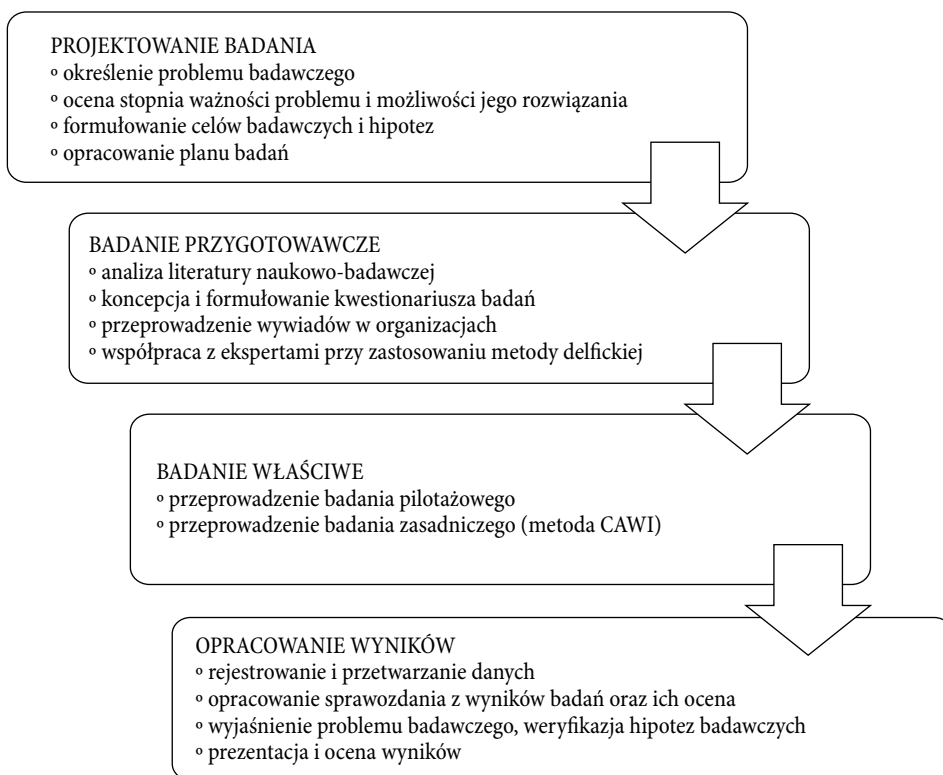
Ponadto ustalono następujące ramy badań empirycznych:

- zakres podmiotowy: 1100 organizacji z sektora PMMŚ;
- zakres przedmiotowy: czynniki determinujące zarządzanie społecznie odpowiedzialne w sektorze PMMŚ, uszeregowanie ich pod kątem ważności;
- zakres czasowy: zakres czasowy przeprowadzonych badań obejmował lata 2014–2015, badanie właściwe przeprowadzono w okresie od kwietnia do maja 2015 roku;

- zakres przestrzenny: aktywne PMMS, które mają swoją siedzibę na terenie Polski.

Głównym celem badań była identyfikacja determinant zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze PMMS w Polsce.

Proces badawczy podzielono na 4 etapy: projektowanie badania, badanie przygotowawcze i badanie właściwe oraz opracowanie wyników, co ilustruje rysunek 10.



Rysunek 10. Metodyka postępowania badawczego

Celem badania przygotowawczego była identyfikacja czynników, które determinują zarządzanie społecznie odpowiedzialne. Do przeprowadzenia tego rodzaju badania przeprowadzono analizę polskiej i zagranicznej literatury oraz wykorzystano takie narzędzia, jak: indywidualne wywiady pogłębione oraz metodę delficką, którą zastosowała celowo dobrana grupa ekspertów.

Badanie właściwe przeprowadzono w dwóch etapach. Pierwszy etap obejmował badanie pilotażowe. Celem tego badania była jakościowa weryfikacja kwestionariusza ankietowego. Następnie drugi etap badania właściwego polegał na rozesłaniu za pośrednictwem internetu kwestionariusza ankietowego do przedsiębiorstw będących podmiotem prowadzonych badań.

2. Charakterystyka badania przygotowawczego

Dla zapewnienia rzetelności badań w ramach badań przygotowawczych, które warunkowały przeprowadzenie badań właściwych, wykorzystano takie narzędzia, jak pogłębione wywiady indywidualne (IDI, *individual in-depth interviews*) oraz metodę delficką (*Delphi method*), zwaną również techniką (*Delphi technique*) lub badaniem (*Delphi study*).

Pierwsze z tych narzędzi to pogłębione wywiady indywidualne. To jedna z bardziej popularnych metod badań jakościowych³⁴, polegająca na prowadzeniu indywidualnych rozmów z niewielką liczbą respondentów wybranych ze względu na ich powiązanie z tematem badań. Do głównych zalet tej metody należy zaliczyć jej następujące cechy [Szreder 2010, s. 159]:

- możliwość wyjaśnienia wątpliwości i niejasności w czasie wywiadu, dzięki prowadzonej swoistej konwersacji respondenta z ankieterem;
- możliwość stosowania rozbudowanego kwestionariusza i większej niż w wielu innych technikach pomiaru liczby pytań;
- możliwość natychmiastowego wykrycia przez ankietera odpowiedzi nieścisłych lub wzajemnie sprzecznych;
- większa niż w innych technikach obserwacji skuteczność w przekonywaniu respondenta do wzięcia udziału w badaniu.

Celem powyższego badania było pełne rozpoznanie przez PMMS ogólnych sądów, motywacji, postaw, zachowań i ograniczeń oraz sprawdzenie rozumienia przygotowanych sformułowań zawartych w kwestionariuszu. Badania miały zatem charakter rozpoznawczy i miały pomóc w sprecyzowaniu problemu i uporządkowaniu głównych wątków badania. Wywiady pogłębione dostarczają bowiem bogatych i pełnych danych, cennych informacji na temat złożonych problemów badań społecznych oraz cechuje je większa elastyczność. Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem ośmiu indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych na terenie organizacji bezpośrednio z właścicielami, menedżerami przedsiębiorstw o zróżnicowanym profilu działalności. Dobór organizacji do badań miał charakter celowy. Wybrane przedsiębiorstwa należały do sektora PMMS oraz posiadały swoją siedzibę/oddział w województwie wielkopolskim. Ponadto brały udział w szkoleniach w ramach realizowanego projektu „Zielone Światło” (szkolenia i doradztwo dla proekologicznych przedsiębiorstw mikro, małych i średnich) oraz wyraziły chęć uczestniczenia w badaniu. Wywiady przeprowadzono w okresie od września do grudnia 2014 roku. Zastosowano technikę wywiadu na wpuł ustrukturyzowanego, który ma tę zaletę, że dzięki wcześniej przygotowanemu scenariuszowi wywiadu

³⁴ Badania ilościowe i jakościowe nie stanowią przeciwstawnych propozycji badań stosowanych. Najczęściej stosowanym sposobem łączenia metod ilościowych i jakościowych w ramach projektu badawczego, jest stosowanie badań jakościowych jako wstępu do badania ilościowego.

możliwe jest porównywanie odpowiedzi w poszczególnych obszarach badawczych. Wśród ośmiu badanych organizacji cztery stanowiły przedsiębiorstwa średnie, trzy organizacje małe i jedno mikroprzedsiębiorstwo (przedsiębiorstwa, które wyraziły zgodę na udział w badaniu). Wśród organizacji średnich znalazł się zakład produkcyjny armatury przemysłowej, producent wyrobów cukierniczych – krówek, producent koszul męskich, zakład gospodarowania odpadami. Organizacje małe to: przedsiębiorstwo usługowo-budowlano-transportowe, zakład poligraficzny, zakład budowy dachów oraz mikroprzedsiębiorstwo – zakład utylizacji odpadów. Respondenci zostali poinformowani o celu i przedmiocie badania, a następnie odbyły się 30- – 50-minutowe rozmowy, poczynając od spraw ogólnych dotyczących CSR, a następnie przechodząc do kwestii i pytań o coraz większym stopniu szczegółowości (czynników zarządzania zgodnego z CSR). Przygotowany został scenariusz rozmowy, który składał się z 10 pytań, między innymi: Jak postrzegany jest CSR przez przedsiębiorstwo? Czy i jakie działania w obszarze CSR organizacje podejmują? Czy i w jakim zakresie interesariusze mają wpływ na działania CSR? Czy identyfikuje się głównych interesariuszy organizacji? Jakie są przesłanki, bariery i korzyści z CSR? Jakim systemem wartości kierują się przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie i w jaki sposób włącza się te wartości w praktykę codziennych działań? Jakie czynniki mogą wpływać na skuteczne zarządzanie zgodne z CSR? Wyniki wykazały, że niezależnie od wielkości organizacji, większość (poza trzema przedsiębiorstwami) respondentów była świadoma i miała podstawową wiedzę na temat społecznej odpowiedzialności. Na pytanie, jak zdefiniowaliby CSR, jeden z właścicieli małego przedsiębiorstwa odpowiedział: *Myszę, że CSR nie boli..., moim zdaniem, CSR oznacza stworzenie lepszego środowiska pracy dla pracowników. Jako że jesteśmy tylko małą firmą, koncepcja CSR nie jest dla nas priorytetem, ale jako organizacja staramy się być etyczni i zachęcamy do bycia uczciwym we wszystkim, co się robi*³⁵. Z kolei inny punkt widzenia ukierunkowany na interesariuszy przedstawił jeden z menedżerów średniego przedsiębiorstwa (produkcja wyrobów cukierniczych). Jego zdaniem, *CSR?... w środowisku biznesowym każdego dnia jesteśmy zaangażowani w relacje z różnymi interesariuszami. Rozpoznawanie swoich interesariuszy i ocena ich wpływu oraz zainteresowania dla dalszego budowania ich zaufania jest obecnie najważniejsze*. Inny z kolei menedżer, średniego przedsiębiorstwa, po krótkiej rozmowie na temat tego, czym jest CSR, stwierdził z pełnym przekonaniem, że: *Jesteśmy organizacją, która została na CSR zorientowana od samego początku. Uważamy, że CSR nie jest czymś, czym powinno się chwalić. Dla nas jest to normalny sposób prowadzenia działalności gospodarczej (...) nie można obecnie inaczej*. Z kolei zdaniem zarządu organizacji zajmującej się produkcją odzieży męskiej, *CSR (...) to także ustalanie sprawiedliwych warunków wynagrodzeń i regularne płacenie swoim pracownikom, dbanie o nich,*

³⁵ Fragmenty tekstu wyodrębnione kursywą wyrażają opinie właścicieli/menedżerów przedsiębiorstw biorących udział w badaniu, zachowano przy tym oryginalną stylistykę wypowiedzi.

zapewnienie dobrego środowiska pracy oraz wspieranie rozwiązań organizacyjnych ułatwiających zachować równowagę praca – życie. Wszyscy respondenci, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione zgodzili się co do tego, że na kształtowanie CSR w organizacji wpływa wiele różnych czynników i że można je podzielić na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Zdaniem jednego z właścicieli małego przedsiębiorstwa, główną determinantą zarządzania społecznie odpowiedzialnego są pracownicy organizacji, ich świadomość, wiedza i zaangażowanie. *Pracownicy są sercem naszej organizacji, dlatego dbamy o ich właściwą rekrutację, zapewniamy im ciągle szkolenia, aby nadążyć za zmieniającym się kontekstem biznesowym. Nasi pracownicy mają również oferowane elastyczne warunki pracy (w oparciu o ich potrzeby).* Podobnego zdania był prezes średniego przedsiębiorstwa, zajmującego się produkcją armatury wodociągowej – *Jesteśmy świadomi możliwości naszych pracowników, to od nich zależy wdrażanie każdej nowej inicjatywy, mamy zróżnicowaną kulturowo grupę pracowników. Prowadzimy z nimi regularne szkolenia, spotkania, a wszystkie istotne sprawy przekazywane są im na bieżąco.* Kolejna kwestia, która okazała się istotnym czynnikiem wewnętrznym, to wiedza na temat CSR, która, zdaniem badanych respondentów, w PMMŚ, jest niewystarczająca. Zdaniem jednego z menedżerów: *Przedsiębiorstwom dużym, międzynarodowym łatwiej jest zatrudnić kogoś, kto tylko będzie zajmował się wprowadzaniem zmian związanych z CSR, ale dla nas małych to niewykonalne. Staramy się sami budować świadomość odgórnie i wdrażać pewne rozwiązania (...) czasami jednak brak wiedzy w pewnych obszarach nam to uniemożliwia.* Inny z kolei menedżer, stwierdził, że *Nawet pomoc z zewnątrz w obszarze CSR czasem wydaje się nietrafiona, ta osoba nie ma bowiem siły sprawczej do przeprowadzania zmian w organizacji; co więcej, nie jest to osadzone w wizji i strukturze organizacji.* Przedstawiciele badanych organizacji, którzy brali udział w wywiadach, poproszeni byli zatem o ocenę zidentyfikowanych czynników oraz ewentualne wskazanie brakujących. Przy ocenie czynników wewnętrznych jeden z nich wskazał na istotny, jego zdaniem, element w małym i średnim przedsiębiorstwie, a mianowicie – komunikację, która jest kluczem do sukcesu: *Raz na dwa miesiące organizujemy spotkanie całej organizacji, w tym spotkaniu staram się coś powiedzieć na temat naszej polityki, wartości i celów, które uważam za istotne. Niestety, pracownicy zapominają o tych rzeczach, więc muszę proces ten powtarzać, a moją komunikację z nimi oceniam, pomimo wielu wysiłków, jako mało skuteczną.* Kolejna kwestia, na którą zwrócili uwagę respondenci, stanowi jednocześnie czynnik, jak i barierę wdrażania CSR do sektora PMMŚ. To kondycja finansowa organizacji i czas. Bez wyjątku wszyscy rozmówcy stwierdzili, że czas i finanse to główne powody, dla których nie angażują się bardziej w praktyki społecznie odpowiedzialne. Jeden z właścicieli PMMŚ stwierdził nawet, że: *Chcielibyśmy może i zrobić więcej, ale ciągle musimy walczyć o utrzymanie i przetrwanie.* Do jednych z ważniejszych czynników zewnętrznych badane przedsiębiorstwa zaliczyły wymagania klientów: *Jednym z naszych kluczowych klientów jest organizacja, która przyjęła w swojej strategii rozwoju*

założenie, że będzie realizowała zakupy wśród organizacji społecznie odpowiedzialnych. Dla nas ta współpraca jest bardzo istotna, stąd zrobimy wszystko, aby nasz klient był zadowolony, a CSR tylko nam może w tym pomóc. Inny z kolei, właściciel zakładu, również potwierdził, że dla niego istotną kwestią jest przede wszystkim *zapewnić 100% satysfakcji klienta*, po czym dodał, że: *podczas, gdy nie można zadowolić wszystkich, trzeba przynajmniej spróbować*. Podczas rozmów z przedsiębiorcami zidentyfikowano wiele korzyści wynikających z włączania aspektów społecznych i środowiskowych w proces zarządzania przedsiębiorstwem. Do najważniejszych korzyści z wdrażania CSR rozmówcy zaliczyli między innymi: wyższy poziom kultury organizacyjnej, poprawa reputacji organizacji, zwiększenie produktywności i efektywności zatrudnienia; zwiększenie zaufania do przedsiębiorstwa oraz motywacji do pracy, a w efekcie wzrost satysfakcji z pracy, wpływ udziału w szkoleniach na wyzwalanie innowacyjności, zmianę przyzwyczajzeń oraz wzrost samodzielności i przedsiębiorczości. Wyniki przeprowadzonych wywiadów posłużyły do zdefiniowania problemu, pogłębienia kwestii zawartych w kwestionariuszu ankiety, zidentyfikowania determinant zarządzania społecznie odpowiedzialnego, uszeregowania ich i przedstawienia w postaci tabelarycznej oraz przygotowania się do przeprowadzenia badania metodą delficką.

Metoda delficka, w swojej klasycznej postaci, została opracowana w latach 50. i 60. XX wieku w amerykańskiej organizacji RAND Corporation na potrzeby badań związanych z obronnością, w kontekście zimnej wojny. Do jej powstania przyczynili się zwłaszcza Norman Dalkey, Olaf Helmer i Nicholas Rescher [Cisek 2009, s. 25]. Metoda delficka to należąca do metod heurystycznych specyficzny rodzaj badania grupowego, najczęściej oparty na kilkukrotnie powtarzanym, seryjnym badaniu ankietowym zawężonej grupy niezależnych specjalistów w badanej dziedzinie. Pomiar jest zwykle prowadzony drogą pocztową; znajdujący się w różnych miejscach eksperci pracują nad tym samym problemem [Kaczmarczyk 2003, s. 187]. Metoda zakłada jedynie komunikację pośrednią między ekspertami i charakteryzuje się czterema podstawowymi zasadami: niezależnością opinii ekspertów, anonimowością wypowiedzianych sądów i zgłaszanych rozwiązań, wieloetapowością postępowania oraz dążeniem do uzgadniania i sumowania opinii uczestników [Cieślak 2002, s. 165]. Istnieją dwa główne typy metody delfickiej. W pierwszym z nich dąży się do osiągnięcia wspólnej opinii, wypracowania konsensusu wśród ekspertów (*the consensus-building Delphi*), w drugim – do uzyskania przeglądu możliwych w danym zakresie stanowisk (*the policy Delphi*) [Linstone i Turoff 2002, s. 27]. Metoda delficka doceniana jest również za to, że pozwala respondentom na ponowną weryfikację i ocenę swoich odpowiedzi [Grisham 2009, s. 113]. W literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do wielkości grupy eksperckiej, brak jest jednoznacznych kryteriów w ustaleniu optymalnej liczebności grupy ekspertów i liczby przeprowadzanych rund [Williams i Webb 1994, ss. 180–186]. Zdaniem C. Powell, liczba ta zależy od natury zdefiniowanego problemu [Powell 2003, s. 377]. W wielu opublikowanych

badaniach z wykorzystaniem metody delfickiej badacze wykorzystali panele składające się od 10 do 100 lub więcej ekspertów. W niektórych badaniach ich liczba sięgała ponad 2000 uczestników [Tilakasiri 2015, s. 1192]. Metoda delficka ma zalety oraz mankamenty, z których podstawowe przedstawiono w tabeli 19.

Tabela 19. Zalety i wady metody delfickiej

Zalety metody delfickiej	Wady metody delfickiej
<ul style="list-style-type: none"> ◦ niezależność opinii ekspertów ◦ anonimowość wypowiedzianych sądów ◦ wieloetapowość postępowania ◦ uzgadnianie i sumowanie opinii osób kompetentnych 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ konieczność angażowania dużej liczby osób ◦ czasochłonność ◦ brak bezpośredniej wymiany poglądów między ekspertami ◦ trudności w doborze odpowiednich osób

Źródło: Na podstawie: [Grisham 2009, ss. 113–115].

Z uwagi na powyższe zalety tej metody, ale mając również na uwadze jej ograniczenia, zdecydowano się wykorzystać badanie opinii ekspertów w badaniach przygotowawczych, ponieważ do tej pory nie były prowadzone prace badawcze mające na celu określenie determinant zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Celem tego badania była identyfikacja oraz przedyskutowanie z ekspertami czynników mogących wpływać na wdrażanie, realizację CSR w sektorze PMMS oraz zaopiniowanie przyjętej skali oceny tych czynników. Badania z wykorzystaniem tej metody zostały przeprowadzone zgodnie z fazami procesu badania w metodzie delfickiej, czyli dokonano wyboru ekspertów, przygotowano i rozesłano kwestionariusze, dokonano analizy odpowiedzi zwrotnych, osiągnięto jednomysłność i przedstawiono wyniki. W skład zespołu eksperckiego biorącego udział w badaniu przy wykorzystaniu metody delfickiej weszli przedstawiciele nauki oraz przedstawiciele praktyki gospodarczej. Przy doborze składu zespołu eksperckiego zwrócono szczególną uwagę na wiedzę i doświadczenie praktyczne w zakresie CSR. Dobór ekspertów do grupy był celowy. W skład 13-osobowej grupy weszli przedstawiciele różnych środowisk, którzy wyrazili chęć wzięcia udziału w badaniu (tabela 20).

Tabela 20. Skład grupy ekspertów

Przedstawiciele różnych środowisk wchodzących w skład grupy ekspertów	Liczba ekspertów
Audytorzy wiodący różnych jednostek certyfikujących w zakresie systemów zarządzania mający również doświadczenie w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	3
Szkoły wyższe, jednostki naukowo-badawcze	4
Organizacje przedsiębiorców (WZP Lewiatan)	1
Przedstawiciele organizacji prywatnych specjalizujących się w doradztwie gospodarczym	3
Pełnomocnicy ds. społecznej odpowiedzialności pracujący w dwóch różnych, średnich przedsiębiorstwach w województwie wielkopolskim	2

W celu zweryfikowania hipotez badawczych zadano ekspertom wiele pytań związanych z określeniem determinant zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. Przeprowadzono dwie rundy z tymi samymi ekspertami. Zadaniem ekspertów w pierwszej rundzie było udzielenie odpowiedzi na pytania otwarte, odnoszące się do poszczególnych kwestii badawczych związanych z realizowanym tematem, opartych na przeglądzie literatury. Najważniejszym problemem przeznaczonym do rozwiązania przez ekspertów biorących udział w badaniach było określenie czynników determinujących zarządzanie zgodne z CSR w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich. Następnie wyodrębniono określone czynniki i przedstawiono je w formie tabelarycznej w kwestionariuszu przeznaczonym do wykorzystania w drugiej rundzie badania. W drugiej rundzie zadaniem ekspertów była ocena i ustalenie ważności wyodrębnionych czynników. Respondentom wypełniającym ankietę po raz drugi prezentowane były zbiorcze odpowiedzi z poprzedniej rundy. Ta wersja kwestionariusza – koncentrycznie zawężająca i uściślająca obszar badania – pozwoliła na wypracowanie najbardziej zgodnej oceny oraz w miarę możliwości spójnego obrazu czynników wpływających na wdrażanie i realizację społecznej odpowiedzialności. Przeprowadzono również na tym etapie badania przegląd zidentyfikowanych czynników pod kątem zapewnienia ich większej transparentności i jednoznaczności merytorycznej, na przykład poprzez połączenie dwóch lub więcej czynników o pokrewnej treści merytorycznej w jeden wspólny czynnik. Ponadto na tym etapie analizy nadesłanych odpowiedzi pewnym problemem (wynikającym z jakościowego charakteru badań) było duże zróżnicowanie opinii uczestników. Potraktowano to jednak jako atut – swoista dyskusja między ekspertami wzbogaciła realizowany projekt badawczy. Eksperti na przedstawiony im kwestionariusz pytań odpowiedzieli w sposób wyczerpujący. Odpowiedzi te zostały poddane wnikliwej ocenie, odpowiedzi skrajne wyeliminowano; uwzględniono przy tym punkty widzenia różnych grup zaangażowanych w badanie.

W pierwszej rundzie, jedno z pytań skierowanych do ekspertów dotyczyło identyfikacji przesłanek, jakimi mogą kierować się przedsiębiorstwa MMS przy wdrażaniu CSR. Wśród motywów eksperci wymieniali najczęściej: wzmocnienie marki i reputacji organizacji, zwiększenie udziału w rynku, utrzymanie morale, zaangażowania pracowników, poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi oraz podniesienie poziomu kultury organizacyjnej. Zdaniem jednego z uczestników, *ważnym motywem dla PMMS jest budowanie dobrej opinii o organizacji w środowisku lokalnym, wśród pracowników, kontrahentów oraz klientów*. Inny z ekspertów dodał, że *wdrażając CSR, mała i średnia organizacja jest postrzegana jako rzetelny partner w biznesie, solidny płatnik oraz dobry pracodawca*. Kolejne pytanie dotyczyło wskazania czynników, które, zdaniem ekspertów, mogą wpływać na społecznie odpowiedzialne zarządzanie w sektorze PMMS. Eksperti zgodzili się w kwestii podziału czynników na wewnętrzne i zewnętrzne, przy czym jeden z nich stwierdził, że w jego opinii, *te pierwsze oddziałują bezpośrednio i organizacja może kształtować je poprzez*

swoje decyzje. Ponadto inny z ekspertów wskazał również na stopień szczegółowości zagadnień. Jego zdaniem, należy zastanowić się nad sytuacją, gdzie jedno zagadnienie wchodzi w obszar drugiego, bardziej obszernego. Autorka niniejszej pracy zdaje sobie sprawę z tego, że niektóre z wymienionych w ankiecie czynników można by zakwalifikować do kategorii bardziej ogólnej, jednak uważa się, że dopiero taki poziom uszczegółowienia czynników pozwolił na uzyskanie pełniejszego obrazu sytuacji, jak i na przeprowadzenie szczegółowej analizy tego zagadnienia.

Jako pierwsze eksperci wskazywali czynniki wewnętrzne. Pozyskano wiele odpowiedzi, które odpowiednio pogrupowano. Wśród czynników wewnętrznych, które determinują zarządzanie społecznie odpowiedzialne uczestnicy badania wymieniali przede wszystkim:

- przywództwo najwyższego kierownictwa,
- wiedzę pracowników na temat CSR,
- szkolenia pracowników,
- pracę zespołową,
- orientację na klienta,
- relacje pracownicze,
- sytuację finansową przedsiębiorstwa,
- strukturę organizacyjną,
- kulturę organizacji,
- współpracę z dostawcami,
- specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa,
- analizę interesariuszy i ich oczekiwań,
- wdrożone inne systemy zarządzania.

Wszyscy eksperci byli zgodni co do kwestii zaangażowania najwyższego kierownictwa PMMS jako istotnej determinanty społecznie odpowiedzialnego zarządzania. Ponadto jeden z ekspertów stwierdził, że: *CSR wymaga nie tylko zaangażowania zarządu i przekonania władz przedsiębiorstwa o słuszności idei, ale przede wszystkim wymaga edukacji i zaangażowania ogółu pracowników organizacji, na wszystkich poziomach struktury i to bez względu na jej wielkość.* Słowa te potwierdził i uzupełnił inny ekspert, który jest w swojej organizacji pełnomocnikiem ds. CSR. Jego zdaniem, *byłoby bardzo źle, gdyby za CSR w przedsiębiorstwie odpowiadała tylko jedna osoba, no chyba że uznamy, że jest to prezes i ponosi końcową odpowiedzialność za wszystko. Dlatego uważam, że za działania CSR powinni być odpowiedzialni wszyscy pracownicy.* Pomimo że formalnie ekspert ten został powołany na pełnomocnika ds. CSR, to nie odpowiada za działania CSR, a jedynie za koordynację pewnych projektów, komunikację i raportowanie. Dlatego jest właśnie „pełnomocnikiem”. Jego zdaniem, każdy wykonuje powierzone mu zadania w swoim zakresie odpowiedzialności. Takie bowiem całościowe wdrożenie odpowiedzialnego biznesu pozwala na budowanie zespołu i systemu zarządzania. Większość ekspertów jako ważny czynnik wewnętrzny, który niewątpliwie wpływa na angażowanie się PMMS

w realizację CSR, wskazywali również na kondycję finansową organizacji, jak i czas, którego wciąż brakuje małym i średnim przedsiębiorstwom na realizację dodatkowych, wykraczających poza standardowe ramy działalności organizacji inicjatyw. Inny ekspert zwrócił uwagę również na czynnik związany z analizą interesariuszy. Jego zdaniem, *współcześnie o pozycji przedsiębiorstwa na rynku bardziej niż kiedykolwiek wcześniej decyduje dziś to, jak jest ono postrzegane przez swoich interesariuszy, a ich potrzeby i oczekiwania coraz częściej znajdują odzwierciedlenie w długofalowych strategiach rozwoju przedsiębiorstw. Powinny o tym pamiętać zwłaszcza małe i średnie przedsiębiorstwa. Jeden z uczestników zwrócił również uwagę na element kultury organizacyjnej w CSR. Jego zdaniem, w warunkach małych przedsiębiorstw trudno jest mówić o ukształtowanej kulturze organizacyjnej. Cechy tej kultury są bowiem z reguły uzależnione od sposobu zachowań, a przede wszystkim od stylu przywództwa właściciela organizacji i to od niego zależy w dużej mierze, jak postrzegany będzie CSR.*

Kolejny problem rozwiązywany przez ekspertów dotyczył identyfikacji czynników zewnętrznych. Eksperti przedstawili również wiele propozycji dotyczących zewnętrznych czynników determinujących zarządzanie zgodne z CSR w organizacjach sektora PMMS. Przy czym jeden z ekspertów podkreślił, że należy pamiętać o tym, że pojedyncze organizacje mają większe możliwości oddziaływania na czynniki mikrootoczenia, czyli tak zwanego otoczenia bliższego organizacji. Jego zdaniem, *niezwykle istotne jest poznanie tych aspektów otoczenia, które mają większe bądź mniejsze znaczenie dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.* Do najważniejszych czynników zewnętrznych eksperci zaliczyli:

- elementy mikrootoczenia;
- otoczenie prawne, polityczne i kulturowe;
- zmiany rynku i wymagania konkurencji;
- uwagi dotyczące działalności środowiskowej organizacji napływające od społeczności lokalnej;
- wymagania klientów (zwłaszcza koncernowych);
- nacisk ze strony inwestorów;
- relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem;
- region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza;
- branża, w której działa organizacja;
- nacisk „dużych” organizacji względem przedsiębiorstw małych;
- elastyczność reagowania organizacji na zmieniające się warunki otoczenia;
- oczekiwania społeczeństwa;
- zmieniające się wymagania prawne;
- globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych;
- wzorce historyczne, kulturowe, obyczajowe.

Zdaniem jednego z ekspertów, występuje duże zróżnicowanie pomiędzy mikroprzedsiębiorstwami a pozostałymi kategoriami podmiotów zaliczanych do PMMS

(o ile mikro i małe można jeszcze rozpatrywać łącznie, to jednak zachowania średnich przedsiębiorstw zwykle różnią się istotnie). Istotna uwaga ekspertów dotyczyła również tego, że przy identyfikacji różnych czynników należy pamiętać o tym, że zarówno wielkość przedsiębiorstw, jak i różne branże, w których działają, mogą utrudniać formowanie list czynników determinujących realizację CSR. Inny z kolei ekspert stwierdził, że tak naprawdę nie ma znaczenia wielkość, branża, a zasadniczym czynnikiem wpływającym na realizację CSR jest kultura zarządzania organizacją.

Jeden z uczestników zwrócił również uwagę na fakt, że: *być może „za chwilę” na wymagającym i konkurencyjnym rynku będziemy mieli do czynienia z sytuacją podobną do tej dotyczącej znormalizowanych systemów zarządzania (ISO 9001 czy ISO 14001). Zdaniem eksperta, popularność i uniwersalizm wyżej wymienionych międzynarodowych standardów spowodował, że choć normy są dobrowolne, to duże organizacje, które wdrożyły system zarządzania jakością czy system zarządzania środowiskowego, coraz częściej wymagają tego samego od swoich mniejszych dostawców. Podobnie może być z CSR, który charakteryzuje dobrowolność działań, a który może okazać się elementem niezbędnym w dalszym prowadzeniu działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw.*

Następnie zapytano ekspertów, jakie pozytywne efekty może przynieść wdrożenie projektów związanych z rozwojem społecznie odpowiedzialnego biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach. Eksperti wyodrębnili sporo korzyści, które, ich zdaniem, mogą osiągnąć małe i średnie przedsiębiorstwa poprzez wprowadzanie działań w obszarze CSR. Podkreślali, że korzyści te uzależnione będą od rodzaju podejmowanych działań w określonych obszarach CSR. Ponadto uznali, że korzyści te można również podzielić ze względu na różne kryteria, między innymi: bezpośrednie działania podejmowane na rzecz spełniania oczekiwań i zaspokajania potrzeb interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa czy podział ze względu na charakter pozyskiwanych korzyści (korzyści finansowe i pozafinansowe). Do najważniejszych korzyści eksperci zaliczyli:

- większą lojalność konsumentów i innych interesariuszy,
- wzrost zainteresowania inwestorów,
- zmniejszenie szkodliwego wpływu na środowisko,
- pozyskanie nowych klientów,
- utrzymanie dotychczasowych klientów,
- poprawa pozycji rynkowej organizacji,
- minimalizację ryzyka,
- korzyści finansowe,
- mniejszą rotację pracowników,
- poprawę komunikacji,
- większą elastyczność,
- lepsze relacje ze społecznością i władzami lokalnymi,
- wzmocnienie identyfikacji pracowników z organizacją,

- redukcja zanieczyszczeń,
- wzrost liczby podejmowanych proekologicznych działań,
- wyższy poziom kultury organizacyjnej.

Jeden z ekspertów podkreślał jednak, że w kontekście korzyści płynących z CSR niezwykle ważny z punktu widzenia PMMŚ jest wzrost stabilności przedsiębiorstwa i możliwości przetrwania krótkotrwałych trudności. Inny ekspert podkreślił również, że skutecznie i rozsądnie wdrażana koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w długim okresie warunkować będzie pozycję konkurencyjną małych i średnich przedsiębiorstw. Przy wskazywaniu korzyści eksperci identyfikowali jednocześnie wiele podstawowych barier wdrażania CSR w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Do najważniejszych zaliczyli: niewystarczające zasoby wiedzy na temat CSR, małą świadomość, zbyt małe zasoby finansowe, ograniczenia czasowe oraz zbyt dużą liczbę inicjatyw CSR i trudność w doborze tych właściwych. Ostatnie pytanie, jakie skierowano do ekspertów dotyczyło zidentyfikowania podstawowych działań, które mogłyby wpłynąć na wzrost zainteresowania CSR ze strony PMMŚ. Do najważniejszych tego typu działań eksperci zaliczyli między innymi: regularne informacje na temat CSR w mediach, stworzenie zachęt sprzyjających wdrażaniu przez polskich przedsiębiorców zasad CSR, szerokie upublicznianie badań w zakresie CSR wśród przedsiębiorców oraz przekazywanie informacji na temat bieżących wydarzeń dotyczących CSR. Wszystkie te działania, zdaniem ekspertów, mogą wskazać organizacjom możliwe sposoby, gotowe rozwiązania, aby skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem i zarobić więcej, wykorzystując CSR w swojej codziennej pracy.

Analiza odpowiedzi udzielonych przez ekspertów doprowadziła do zbudowania narzędzia, które wykorzystano do przeprowadzenia badań właściwych. Narzędziem tym był kwestionariusz ankietowy, czyli zbiór celowo zaprojektowanych i odpowiednio ułożonych pytań, na które udziela odpowiedzi respondent [Mazurek-Łopacińska 2005, s. 102]. Kwestionariusz ankiety był jednakowy dla wszystkich przedsiębiorstw (załącznik nr 1) i składał się z części zasadniczej oraz metryczki.

3. Charakterystyka badania właściwego

W ramach kolejnego etapu prac empirycznych przeprowadzono badania sondażowe pośrednie z wykorzystaniem metody badań ankietowych bez udziału ankietera (określane również mianem „ankieta”³⁶) na próbie organizacji sektora PMMŚ, prowadzących działalność na terenie Polski. Ankiety bez udziału ankietera zalicza

³⁶ Według T. Pilcha ankietą to technika gromadzenia informacji polegająca na wypełnianiu, najczęściej samodzielnie przez badanego specjalnych kwestionariuszy, na ogół o wysokim stopniu standaryzacji, w obecności lub częściej bez obecności ankietera [Pilch 2001, s. 85].