

Magdalena Kaźmierczak

Determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego

w sektorze małych i średnich
przedsiębiorstw

WYDAWNICTWO UEP



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Magdalena Kaźmierczak

Determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego

w sektorze małych i średnich
przedsiębiorstw

WYDAWNICTWO UEP



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

POZNAŃ 2017

KOMITET REDAKCYJNY

*Szymon Cyfert, Elżbieta Gołata (przewodnicząca), Jacek Lisowski, Ewa Maluszyńska,
Jerzy Schroeder (sekretarz), Krzysztof Walczak, Ryszard Zieliński*

RECENZENCI

Dorota Korenik, Krystyna Lisiecka

PROJEKT OKŁADKI

Weronika Rybicka

REDAKCJA

Ewa Jaros

KOREKTA

PROF

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Poznań 2017



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-
Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

ISBN 978-83-7417-924-9

e-ISBN 978-83-66199-28-6

<https://doi.org/10.18559/978-83-66199-28-6>

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. 61 854 31 54, 61 854 31 55

www.wydawnictwo-ue.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.poznan.pl

adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

Skład: Wydawnictwo eMPI²

Reginaldo Cammarano

Druk: Zakład Graficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. 854 38 06, 61 854 38 03

Spis treści

Wstęp.....	5
I Społeczna odpowiedzialność w działalności przedsiębiorstw	11
1. Główne czynniki zmian w upowszechnianiu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	11
2. Geneza i pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu	16
2.1. Definiowanie społecznej odpowiedzialności w środowisku akademickim	21
2.2. Definiowanie społecznej odpowiedzialności przez organizacje międzynarodowe.....	27
3. Modele społecznej odpowiedzialności	33
II Zarządzanie społecznie odpowiedzialne w sektorze PMMS	42
1. Specyfika funkcjonalna i zarządcza przedsiębiorstw sektora PMMS	42
2. Istota zarządzania społecznie odpowiedzialnego w PMMS.....	49
3. Zarządzanie społecznie odpowiedzialne w ujęciu procesowym	52
3.1. Obszary społecznej odpowiedzialności	55
3.2. Teoria interesariuszy: zarządzanie zgodne z CSR w kontekście „wielorakich aktorów”	59
3.3. Systemowe podejście do zarządzania zgodnego z CSR.....	65
III Identyfikacja czynników determinujących zarządzanie społecznie odpowiedzialne w sektorze PMMS oraz perspektywy badawcze.....	79
1. Czynniki wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w PMMS.....	79
1.1. Czynniki zewnętrzne wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne	81
1.2. Czynniki wewnętrzne wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne	89
2. Stan dotychczasowych badań na temat CSR w sektorze PMMS na świecie.....	98
3. Polski dorobek w zakresie badań na temat CSR w sektorze PMMS	111
IV Metodyka badań empirycznych	116
1. Cel oraz zakres badań empirycznych.....	116
2. Charakterystyka badania przygotowawczego	118
3. Charakterystyka badania właściwego	127
4. Przetwarzanie i analiza danych	131
5. Charakterystyka badanej zbiorowości	134

V Ocena czynników wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach	145
1. Koncepcja CSR w badanych przedsiębiorstwach	145
1.1. Znajomość pojęcia CSR oraz sposoby jego definiowania przez PMMŚ	145
1.2. Ocena ważności i charakter przesłanek wdrażania CSR w badanych przedsiębiorstwach	148
1.3. Podejmowane działania w obszarach CSR w badanym sektorze przedsiębiorstw	152
2. Czynniki wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne według badanych przedsiębiorstw.....	159
2.1. Analiza i ocena czynników zewnętrznych determinujących zarządzanie społecznie odpowiedzialne według badanych przedsiębiorstw	160
2.2. Analiza i ocena czynników wewnętrznych determinujących zarządzanie społecznie odpowiedzialne według badanych przedsiębiorstw	167
3. Eksploracyjna analiza czynników a determinant zarządzania społecznie odpowiedzialnego w badanym sektorze PMMŚ	183
4. Analiza współzależności między czynnikami wpływającymi na zarządzanie społecznie odpowiedzialne a wybranymi cechami	197
5. Analiza współzależności między wdrożonymi znormalizowanymi systemami zarządzania a zaangażowaniem organizacji w inicjatywy CSR	210
6. Korzyści wynikające z realizacji CSR w badanych przedsiębiorstwach.....	218
 VI Doskonalenie zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze PMMŚ ...	 222
1. Ocena podstawowych obszarów CSR przez badany segment PMMŚ	222
2. Wnioski z przeprowadzonych badań	225
3. Kierunki doskonalenia procesu zarządzania społecznie odpowiedzialnego w PMMŚ oraz nowe wyzwania badawcze	231
 Zakończenie	 233
 Załączniki	 236
Kwestionariusz ankietowy	236
Statystyki opisowe	246
 Literatura	 261
 Spis rysunków, tabel i wykresów	 275

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 doskonalić 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.

Całokształt 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.

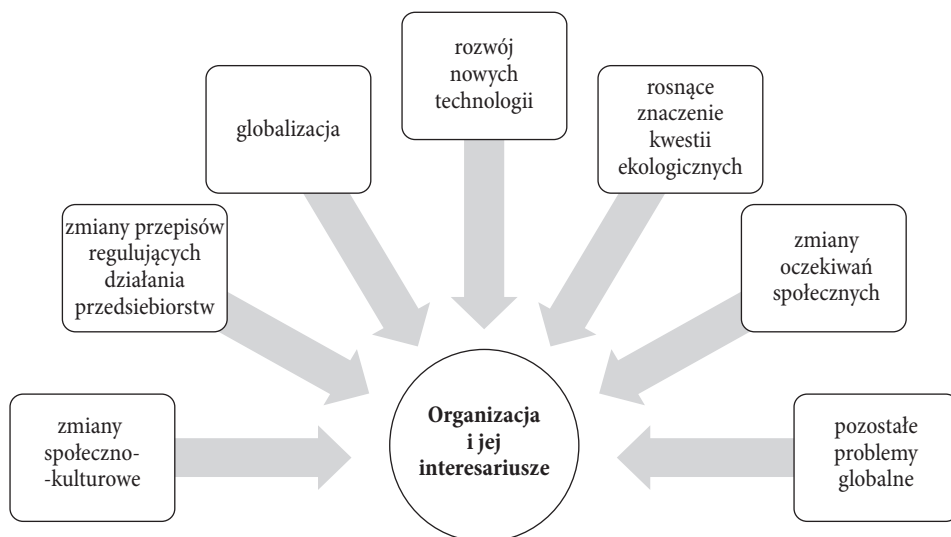


Spoleczna odpowiedzialność w działalności przedsiębiorstw

1. Główne czynniki zmian w upowszechnianiu konceptji społecznej odpowiedzialności biznesu

Koniec wieku XX i początek XXI to niewątpliwie czas zmian w relacjach sektora prywatnego zarówno z rządem, jak i społeczeństwem. W dojrzałych gospodarkach kapitalistycznych jeszcze do niedawna podział zadań między sektorem publicznym a sektorem prywatnym był jasno sprecyzowany. Rządy zajmowały się wykonywaniem zadań publicznych i spełnianiem oczekiwań swoich obywateli [Kraszewski i Swat 2015, s. 10]. Sektor prywatny natomiast konsekwentnie podążał ścieżką wyznaczoną przez Milтона Friedmana, który w sierpniu 1970 roku napisał: „Jest tylko jeden i jedyny społeczny obowiązek biznesu – używać zasobów, którymi się dysponuje, i powiększać zysk” [Friedman 1970, s. 214]. Zdaniem Krishnan i Balachandran, w ciągu ostatnich dwudziestu lat nastąpiła jednak wyraźna zmiana podejścia do charakteru relacji pomiędzy przedsiębiorstwami, rządem a społeczeństwem. Ewolucja tych wzajemnych relacji jest wynikiem powolnej transformacji od paternalistycznej filantropii do ponownego rozpatrzenia ról, praw i obowiązków przedsiębiorstw w społeczeństwie [Krishnan i Balachandran 2008, s. 2]. W toczącej się obecnie ożywionej dyskusji na temat roli biznesu we współczesnym społeczeństwie ponownie do łask wraca teza, że organizacja jest nie tylko instytucją ekonomiczną, ale także społeczną. Jej celem jest więc nie tylko maksymalizowanie wartości ekonomicznej, czyli wartości dla inwestorów, lecz również maksymalizowanie wartości społecznej [Jeżak 2013, s. 38]. Organizacje nie mogą nadal działać jako autonomiczne podmioty, niezależnie od swoich interesariuszy. Powinny podejmować z nimi szeroką współpracę. Tylko taka współpraca daje realną szansę na stawienie czoła licznym wyzwaniom świata gospodarki. Świadomość tych wyzwań, do niedawna niedostrzeganych lub nieistniejących, a zarazem celów, do których warto dążyć, powinna być dla biznesu coraz bardziej

istotna przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, te globalne wyzwania pociągają za sobą działania bezpośrednio lub pośrednio wpływające na organizacje. Po drugie, wyzwania te spowodują często nowe możliwości, na przykład sprzyjając powstaniu nowych nisz rynkowych i produktowych. Większość dzisiejszych wyzwań, a zarazem problemów globalnych, powiązana jest z szybkim rozwojem cywilizacyjnym, ekonomicznym oraz technologicznym. Zdaniem M. Castellsa, można mówić o nowej gospodarce, która koncentruje się wokół technologii informacyjnych, finansów i biotechnologii. Ma ona charakter sieciowy i na nowo kształtuje obraz gospodarki kapitalistycznej [Castells 2010, ss. 170–181]. Nowa gospodarka, której towarzyszą wybrane grupy globalnych trendów oddziałuje i oddziaływać z pewnością będzie na kierunki rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Główne siły zewnętrzne, które kształtują relacje przedsiębiorstwa ze społeczeństwem oraz wpływają na wzrost zainteresowania koncepcją społecznej odpowiedzialności ilustruje rysunek 1.



Rysunek 1. Wybrane czynniki wpływające na wzrost zainteresowania CSR

Źródło: Na podstawie: [Lawrence i Weber 2008, s. 18]

Z powyższymi czynnikami powiązane są globalne źródła zagrożeń dla biznesu, które identyfikują autorzy najnowszej edycji raportu „Global Risks 2015” opracowanego przez Światowe Forum Ekonomiczne we współpracy z organizacjami partnerskimi. Wymieniają zagrożenia dla biznesu mające zasięg globalny i obejmujące pięć zasadniczych obszarów: ekonomię, środowisko, geopolitykę, społeczeństwa i nowe technologie. W raporcie do najważniejszych globalnych zagrożeń można zaliczyć [Global Risks Report 2015]:

- zagrożenia ekonomiczne (kryzys finansowy, upadek głównej instytucji finansowej, kryzys płynności finansowej, wysokie bezrobocie i niepełne zatrudnienie, gwałtowny wzrost cen ropy naftowej na świecie);
- zagrożenia środowiskowe (intensyfikacja ekstremalnych zjawisk pogodowych (np. powodzie, huragany), zwiększona częstotliwość katastrof naturalnych (np. trzęsienia ziemi, wybuchy wulkanów, burze geomagnetyczne), katastrofy ekologiczne (np. wycieki ropy naftowej, wypadki nuklearne), upadek ekosystemów, kryzys wodny oraz zmiany klimatyczne);
- zagrożenia geopolityczne (globalny kryzys rządu, polityczny upadek państw, wzrost korupcji, wzrost przestępczości zorganizowanej i nielegalnego handlu, ataki terrorystyczne na dużą skalę, rozprzestrzenianie broni masowego rażenia, konflikty między państwami, nacjonalizacja gospodarki);
- zagrożenia społeczne (kryzys żywnościowy, wybuch pandemii, postępujące choroby przewlekłe i nieuleczalne, duże dysproporcje w dochodach, bakterie odporne na antybiotyki, niekontrolowana urbanizacja, głęboka niestabilność polityczna i społeczna);
- zagrożenia technologiczne (zakłócenia działania krytycznej infrastruktury informatycznej oraz informacyjnej, cyberataki na dużą skalę, masowe kradzieże danych).

Problemy globalne nie są jednak skutkiem samej globalizacji – pojawiły się znacznie wcześniej wraz z postępem technicznym i rozwojem gospodarczym świata. Globalizacja jedynie przyspieszyła ich rozwój, przyczyniła się do wzrostu zainteresowania tymi problemami w skali świata oraz stworzyła nowe możliwości radzenia sobie z nimi. Tak zwane problemy globalne nie są również zagrożeniami dotyczącymi całego świata – są bowiem kraje, które ich w ogóle nie doświadczają, a także takie, które są nimi dotknięte w mniejszym stopniu niż inne. Powyższe stwierdzenie byłoby prawdą wyłącznie wówczas, gdybyśmy nie rozpatrywali problemów globalnych w kategoriach ich zasięgu, a jedynie wzięli pod uwagę fakt, że ich przewyciężanie wymaga zgodnej współpracy całej ludzkości. Warto jednak podkreślić, że globalne problemy [Cesarz i Stadtmüller 2002, ss. 10–13]:

- dotyczą przyszłości, choć są zakorzenione w teraźniejszości – nasze przeszłe i obecne działania przyczyniają się do powstania problemów globalnych, ale ich skutki odczują dopiero przyszłe pokolenia;
- mają swoje źródło w działalności człowieka – natura nigdy sama nie doprowadzi do własnej zagłady; to człowiek, chcąc ją ujarzmić i podporządkować zaspokojeniu swoich potrzeb, przez nieprzemyślane działania sprowadza na siebie niebezpieczeństwo;
- mają olbrzymią wagę – nierozwiązane, mogą spowodować pogorszenie jakości życia, wzrost śmiertelności, a nawet upadek całych cywilizacji;
- są złożone – często jeden problem jest w mniejszym lub większym stopniu powiązany z innym (jest jego przyczyną lub skutkiem), dlatego rozwiązanie jednego wymaga równoczesnego uporania się z innymi;

- mają długofalowy charakter – ich powstanie i rozwój to kwestia całych dziesięcioleci, dlatego też przeciwdziałanie im musi mieć podobny charakter; nie może sprowadzać się jedynie do jednorazowych posunięć, lecz powinno przybrać formę długofalowych działań, a ich inicjatorzy muszą liczyć się z tym, że efekty ich przedsięwzięć będą widoczne po upływie podobnego lub nawet dłuższego okresu;
- wymagają międzynarodowej współpracy na szczeblu rządowym i pozarządowym – tylko zgodne współdziałanie wszystkich państw i narodów w rozwiązywaniu tych problemów może przynieść pożądane efekty; jeżeli tylko część krajów stosuje się do ogólnie przyjętych zasad, a inne je lekceważą, wszelkie próby przeciwdziałania problemom globalnym będą skazane na niepowodzenie i nigdy nie wyjdą poza sferę planów.

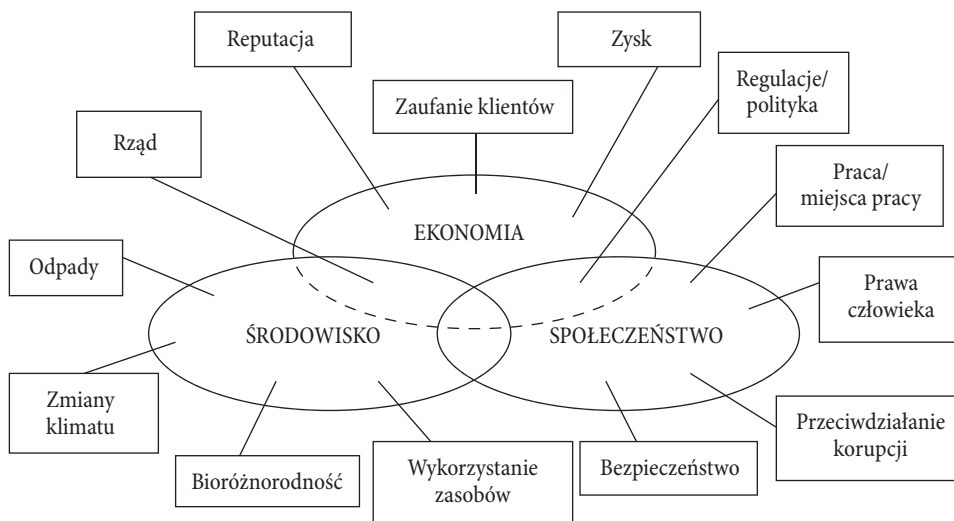
W świetle powyższych globalnych zagrożeń w ciągu lat zmieniło się przekonanie o roli biznesu w społeczeństwie. Rozpowszechnia się przekonanie, że organizacje powinny uczestniczyć w niwelowaniu globalnych zagrożeń, jakie niesie rozwój gospodarczy czy globalizacja, do których powstania się przyczyniają. Zdaniem S. Harta, badacza zagadnień globalnego rozwoju i autora książki *Capitalism at the Crossroads*, odpowiedzialność za przyszłość ludzkości i kierunek rozwoju świata w najbliższych dekadach spada w dużej mierze właśnie na biznes, który posiada wszelkie ku temu narzędzia i zasoby, by uczynić rozwój świata bardziej zrównoważonym [Makuch 2012, s. 12]. Uznaje się, że biznes ze swoim kapitałem i potencjałem innowacyjnym ma wręcz moralny obowiązek angażować się w przewyższanie problemów wymagających globalnych rozwiązań, takich jak np. zmiana klimatu, urbanizacja czy ubóstwo [Bieńkiewicz 2008, s. 6]. Rozwój demokracji partycypacyjnej i społeczeństwa obywatelskiego, połączone ze współczesnymi technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi oraz wzrost aktywności ruchów społecznych działających na rzecz ochrony praw różnych grup, w coraz większym stopniu zmuszają przedsiębiorstwa do weryfikowania poglądu, że maksymalizacja zysku jest jedynym celem działalności gospodarczej [Jastrzębska 2011, s. 9]. Zmieniają się również relacje między organizacją a jej pracownikami, społecznością lokalną oraz całym społeczeństwem. Wzrasta zapotrzebowanie na prowadzenie działalności gospodarczej w zgodzie z pewnymi wartościami etycznymi, choć nieraz rodzą się pytania o opłacalność takich działań. Zdaniem W. Gasparskiego, uzależnianie etyczności działań gospodarczych od ich opłacalności jest błędne, bowiem to właśnie niedostateczna troska o etyczny wymiar działalności gospodarczej powoduje wzrost kosztów, tzw. kosztów transakcyjnych, a niekiedy upadek – nawet renomowanych – organizacji [Gasparski 2008, s. 1]. Dowodem na to mogą być chociażby głośne skandale korporacyjne⁵ oraz nadużycia i nieetyczne postępowanie wielu przedsiębiorstw. Wśród innych przyczyn wzrastającej roli społecznej odpowiedzialności

⁵ Najgłośniejsze przestępstwa korporacyjne dotyczyły między innymi takich firm, jak: Enron, Arthur Andersen (oskarżone również o przestępstwa federalne), WorldCom, Tyco, Qwest i Xerox, a także w istniejących nadal firmach, takich jak indyjski Satyam czy Countrywide Financial Cor-

wśród przedsiębiorstw Raynard i Forstater wymieniają również: walkę o talenty i wiedzę, zmianę charakteru konsumenta w kierunku odbiorcy krytycznego, zainteresowanego i zaangażowanego w proces wytwarzania, wzrost znaczenia niematerialnych aktywów organizacji oraz zmiana podejścia inwestorów, oczekujących także wyników innych aniżeli finansowe [Raynard i Forstater 2002, ss. 1–2]. Wojna o „talenty” oraz wzrost znaczenia aktywów niematerialnych to oprócz globalizacji główne przesłanki wzrostu znaczenia społecznej odpowiedzialności wśród organizacji wymieniane przez Boston College Centre for Corporate Community Relations.

Natomiast Pryce wymienia „pięć sił napędowych” społecznych zachowań przedsiębiorstw, do których należą: presja ze strony klientów, zmiany w zamówieniach publicznych, wzrost wymagań prawnych, wzrost inwestycji społecznie odpowiedzialnych oraz zmieniające się oczekiwania pracowników [Pryce 2002].

To między innymi powyższe zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw sprawiły, że działalność gospodarcza we współczesnym świecie zmierza w kierunku wzorca zrównoważonego rozwoju⁶, który obejmuje trzy wymiary: ekonomię, środowisko i społeczeństwo (rys. 2).



Rysunek 2. Trzy wymiary zrównoważonego rozwoju

Źródło: [Kaźmierczak 2014, s. 193]

poration, Healthsouth Corporation i Diebold Incorporated w USA. Więcej na temat korporacyjnych skandali w: [Conniff 2006].

⁶ W ustawie Prawo Ochrony Środowiska zrównoważony rozwój to rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń [Ustawa z 27 kwietnia 2001 roku].

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 wyczerpanie 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 udoskonalila 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 wplatanie 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 Pelozo [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-Wierzbicka 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 obsługiwanego 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	pojęcie akcjonariusza
McGuire (1963)	korporacja ma nie tylko obowiązki ekonomiczne i prawne, ale również pewną odpowiedzialność wobec społeczeństwa, która wykracza poza te obowiązki	pojęcie 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.	pojęcie 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, głószone 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 przytoczonej 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 organizacje.

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 (motywy; 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,

w definicji Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju¹¹ stwierdza się, że CSR to ciągle zobowiązanie biznesu do zachowań etycznych oraz do działań na rzecz rozwoju ekonomicznego, przy jednoczesnej trosce o poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, społeczności lokalnej oraz całego społeczeństwa. Podobnie CSR definiuje Międzynarodowa Korporacja Finansowa z Grupy Banku Światowego, której zdaniem, odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw to zobowiązanie, aby przyczynić się do zrównoważonego rozwoju poprzez pracę z zatrudnionymi, ich rodzinami, społecznością lokalną i społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości życia w sposób, który jest dobry zarówno dla biznesu, jak i ogólnego rozwoju. Z kolei w zielonej księdze Komisji Europejskiej z 2001 roku (*Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility – Green Paper*) stwierdza się, że społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami. Troska i odpowiedzialność za społeczeństwo znalazło swoje odzwierciedlenie również w zaktualizowanej, szerszej definicji, którą zaproponowała w 2011 roku Komisja Europejska. Według Komisji, CSR to po prostu odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo [KOM (2011) 681]. Poszanowanie dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi jest warunkiem wstępnym wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności. Aby w pełni wypełniać te zobowiązania ważne jest również pozostawać w ścisłej współpracy ze wszystkimi interesariuszami organizacji. Podobne podejście reprezentowane jest w definicji UNDP (Programie Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju). Inna z kolei organizacja – Business for Social Responsibility¹² (Stowarzyszenie Biznesu dla Społecznej Odpowiedzialności), definiuje CSR jako koncepcję opartą na podejmowaniu decyzji biznesowych uwzględniających wartości etyczne, zgodność z wymaganiami prawnymi i z szacunkiem dla ludzi oraz środowiska. Podstawowe zasady z zakresu praw człowieka, praw pracowniczych, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji zostały również zawarte w inicja-

¹¹ Światowa Rada Biznesu na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju [The World Business Council for Sustainable Development] Rada zrzesza ponad 200 organizacji, dla których istotne jest budowanie społeczności wspierającej zrównoważony rozwój biznesu, ludzi oraz środowiska. Wspólnie od 1992 roku członkowie organizacji pracują nad praktycznymi rozwiązaniami w tej dziedzinie. W ramach forum organizacje dzielą się wiedzą, doświadczeniami i najlepszymi praktykami, współpracują także z wieloma rządami oraz organizacjami pozarządowymi. Członkiem rady można się stać jedynie poprzez zaproszenie rady. Członkowie reprezentują ponad 35 krajów i 20 głównych sektorów przemysłowych. Więcej na: www.wbdsd.org [dostęp: 12.06.2016].

¹² Business for Social Responsibility to globalna organizacja non profit, która działa w sieci ponad 250 organizacji członkowskich, której misją jest praca z biznesem na rzecz tworzenia sprawiedliwego i zrównoważonego świata. Ma biura w Azji, Europie i Ameryce Północnej, BSR opracowuje zrównoważone strategie biznesowe i rozwiązania, głównie poprzez doradztwo, badania i współpracę międzysektorową. Więcej na: www.bsr.org [dostęp: 5.07.2016].

tywie Global Compact. Jest ona największą na świecie inicjatywą ONZ na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu i wspierania zrównoważonego rozwoju. Od momentu inauguracji w 2000 roku przez sekretarza generalnego ONZ Kofi Annana do Inicjatywy przystąpiło już ponad 12 000 członków ze 145 krajów. Inicjatywa ta ma na celu wdrażanie dziesięciu zasad w działalności biznesowej na całym świecie oraz przyspieszenie prac wspomagających osiągnięcie celów ONZ¹³:

1. Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową.
2. Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.
3. Poszanowanie wolności stowarzyszenia się.
4. Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej.
5. Zniesienie pracy dzieci.
6. Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia.
7. Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego.
8. Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej.
9. Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii.
10. Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu.

Jedną z bardziej kompleksowych definicji CSR podała również Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)¹⁴. Jej zdaniem, społeczna odpowiedzialność korporacji oznacza wkład biznesu w zrównoważony rozwój. Przedsiębiorstwo ma nie tylko zapewniać zyski dla udziałowców, płace dla pracowników, wyroby dla konsumentów, ale również odpowiadać na problemy i działać zgodnie z normami społecznymi i środowiskowymi. Institute for Corporate Culture Affairs

¹³ <http://www.globalcompact.org/pl/pol/Global-Compact/10-Zasad-GC> [dostęp: 23.07.2016].

¹⁴ Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD) jest ważną międzynarodową, międzyrządową organizacją gospodarczą, skupiającą 34 wysoko rozwinięte państwa, w tym od listopada 1996 roku. Polskę, które łączy akceptacja dla zasad demokracji i gospodarki rynkowej. Wszystkie państwa członkowskie OECD uznają, że wartościami nadrzędnymi w życiu polityczno-społecznym i gospodarczym są trzy zasady, które wspólnie stanowią niepisane podstawowe kryteria dla państw ubiegających się o członkostwo: demokracja czyli pluralizm polityczny, poszanowanie praw człowieka i swobód obywatelskich oraz stabilny wzrost w ramach otwartej gospodarki rynkowej. W swej działalności OECD kieruje się zasadą równości wszystkich członków, niezależnie od ich wielkości, potencjału ekonomicznego czy wkładu do budżetu Organizacji. W procesie podejmowania decyzji stosuje się zasadę konsensusu, który jest wypracowywany przy użyciu mechanizmu „nacisku równych sobie” (*peer pressure*), tj. wywierania wzajemnego nacisku na współczłonków w celu spowodowania zmian prowadzących do koordynacji, a co najmniej wyższego stopnia spójności polityki różnych krajów. Stosując tę zasadę, rządy krajów członkowskich wzajemnie wywierają presję na siebie, aby w toku podejmowania suwerennych decyzji narodowych w sprawach gospodarki i życia społecznego uwzględnić interesy i stanowisko partnerów, a także rozliczać się z przyjętych w OECD na zasadzie konsensusu zobowiązań, http://www.ms.gov.pl/pl/polityka_zagraniczna/organizacje_miedzynarodowe/oecd/oecd [dostęp: 25.06.2015].

(ICCA) we Frankfurcie nad Menem dodaje ponadto, że CSR to działanie etyczne przekładające się na wzrost jakości życia pracowników przedsiębiorstwa i społeczeństwa, w którym ono funkcjonuje. Istota koncepcji społecznej odpowiedzialności dostrzeżona została także przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO¹⁵. Obecnie powszechnie przywoływaną w literaturze przedmiotu definicją społecznej odpowiedzialności jest właśnie ta, pochodząca z międzynarodowej normy ISO 26000:2010. Społeczna odpowiedzialność biznesu zgodnie z powyższą normą to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez transparentne i etyczne zachowanie w takich obszarach, jak:

- ład organizacyjny;
- prawa człowieka;
- praktyki z zakresu pracy;
- środowisko;
- uczciwe praktyki operacyjne;
- zagadnienia konsumenckie;
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

Zgodnie z tą definicją organizacja określana mianem społecznie odpowiedzialnej bierze pod uwagę opinie interesariuszy, działa zgodnie z prawem i międzynarodowymi normami zachowania, przyczynia się do zrównoważonego rozwoju społeczeństw [PN-ISO 26000:2012, s. 16]. Powyższa definicja stanowi punkt wyjścia dalszych rozważań w pracy.

Wszystkie przywołane powyżej definicje społecznej odpowiedzialności biznesu zdefiniowane przez środowisko naukowe, jak i zaproponowane przez uznane międzynarodowe organizacje odzwierciedlają konkretny moment w czasie, w którym panowały takie, a nie inne uwarunkowania prawne, gospodarcze i polityczne. We wszystkich opisanych wcześniej terminach społeczna odpowiedzialność biznesu traktowana była jako celowa troska o społeczeństwo i zapobieganie negatywnym konsekwencjom działań przedsiębiorstwa. Autorzy silniej lub słabiej akcentowali różne elementy CSR. Pomimo tych różnic w położeniu akcentów, termin CSR zyskał szeroką akceptację zarówno w środowisku naukowym, jak i biznesowym. Przedstawione interpretacje pojęcia CSR i ewolucja idei wskazują co prawda na brak zgodności co do samej definicji, aczkolwiek panuje w ostatnich latach jednomyślność co do istoty i tego, na co organizacje powinny zwracać uwagę w swojej działalności i do czego dążyć [Stefańska 2013, s. 209]. Wszystkie definicje, pomimo nieco innego rozłożenia pewnych akcentów, łączy zbiór stałych elementów, które można uznać za konstytutywne dla koncepcji CSR [Wierzyński 2011, s. 1]. Zbiór tych wspólnych elementów przedstawia tabela 3.

¹⁵ ISO – International Organization for Standardization – niezależna Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna z siedzibą w Genewie, zajmuje się opracowywaniem i publikacją międzynarodowych standardów, zrzesza 162 kraje członkowskie. Dotychczas opublikowała ponad 19 500 międzynarodowych norm obejmujących różne dziedziny: od technologii, poprzez bezpieczeństwo żywności, rolnictwo aż po ochronę zdrowia, www.iso.ch [dostęp: 14.07.2016].

Tabela 3. Zbiór stałych elementów, które można uznać za konstytutywne dla koncepcji CSR

Podstawowy element	Charakterystyka
Równoważenie trzech wymiarów	Spółeczna odpowiedzialność biznesu to równoważenie trzech wymiarów: ekonomicznego (gospodarczego), społecznego i środowiskowego
Perspektywa długoterminowa	W każdym biznesie ważne jest przewidywanie zmian i budowanie organizacji z myślą o przyszłości. Cechą charakterystyczną CSR jest to, że jest to długoterminowe podejście strategiczne i korzyści płynące z tej strategii (zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa) cechuje także perspektywa długofalowa. Nie zawsze te korzyści mogą być również finansowo mierzalne, ale mogą być cenne dla przyszłej rentowności organizacji i budowania dobrobytu społecznego. Jest to tym bardziej istotne w społeczeństwie opartym na wiedzy, w którym organizacyjnych aktywów niematerialnych (reputacja, technologia, know how itp.) jest tak samo wiele jak tych materialnych (środków finansowych, budynków i urządzeń itp.)
Przyjęcie zobowiązań wykraczających poza ramy prawne	CSR dotyczy „wychodzenia” poza wąskie wymagania ekonomiczne, techniczne i prawne przedsiębiorstwa. Dlatego też samo przestrzeganie prawa nie od razu oznacza społeczną odpowiedzialność. Johnson i Scholes [2002, s. 220] podkreślają ten aspekt, stwierdzając, że społeczna odpowiedzialność biznesu dotyczy sposobu, w jaki organizacja przekracza minimalne zobowiązania wobec zainteresowanych stron określone przez przepisy czy ład korporacyjny
Odpowiedzialność wobec szerokiej grupy interesariuszy	Odpowiedzialności oczekują: interesariusze zewnętrzni, z którymi dane przedsiębiorstwo wchodzi w różne układy biznesowe (dostawcy, kooperanci, banki), partnerzy społeczni (związki zawodowe, organizacje reprezentujące interesy klientów, organizacje ekologiczne, organizacje typu non profit) oraz interesariusze wewnętrzni, a wśród nich pracownicy przedsiębiorstwa. W działalności organizacji nie można też zapomnieć o odpowiedzialności względem środowiska
Umowa społeczna	Spółeczna odpowiedzialność biznesu to przede wszystkim zaangażowanie się w ważne problemy społeczne. To podejmowanie rozwiązań trudnych kwestii na drodze dialogu z innymi instytucjami wchodzącymi w skład otoczenia społecznego. To wreszcie wkład biznesu w rozwój społeczny oraz integrację społeczną. Najwyższym poziomem, który można osiągnąć w tym obszarze, jest zdobycie przez organizację tzw. „licencji na działanie”, czyli społecznego poparcia dla jej istnienia. M. Nisen uważa, że nieprzyjęcie takiej umowy ze społeczeństwem może mieć bardzo szkodliwy wpływ na reputację biznesową [2013]
Kontekstowy proces	CSR ma charakter strategiczny i dynamiczny. To nie statyczna koncepcja, a dynamiczny proces, który wyzwala w przedsiębiorstwach kreatywność, czego przejawem mogą być innowacyjne rozwiązania zaspokajające potrzeby społeczeństwa
Dobrowolny charakter działań	Podjęcie działań w obszarze CSR wynika wyłącznie z dobrej woli organizacji

Źródło: Na podstawie: [Mortazavi, Pirmouradi i Nejad 2013, ss. 68–71].

Wdrażanie projektów związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu jest trudnym zadaniem, które często oznacza konieczność przyjęcia dodatkowych obowiązków na wielu stanowiskach pracy, co w pierwszym okresie może wywołać niechęć, a nawet sprzeciw. Uprzedzenia te można przełamać drogą właściwej

informacji o celach, zasadach i spodziewanych korzyściach, których należy dopatrywać się na wielu płaszczyznach: organizacyjnej, ekonomicznej, technologicznej oraz psychologicznej. Nie wszystkie korzyści widoczne są od razu, jednak zaobserwowane zmiany pozwalają mieć uzasadnioną nadzieję, że jest to działanie trwałe i postępujące [Zapłata i Kaźmierczak 2011, s. 169]. Korzyści i zagrożenia płynące z CSR ilustruje tabela 4.

Tabela 4. Korzyści i zagrożenia związane z CSR

Korzyści	Zagrożenia
Dla organizacji	
<p>Wewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ wzrost efektywności organizacji ◦ wyższy poziom kultury organizacyjnej ◦ pozytywny wizerunek organizacji w oczach pracowników ◦ względna łatwość pozyskania i utrzymania pracowników o wysokim potencjale ◦ wzrost zaangażowania pracowników w osiąganie celów organizacji <p>Zewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ poprawa reputacji organizacji i zaufania do niej, ◦ wzrost zainteresowania inwestorów ◦ większa lojalność konsumentów i innych interesariuszy ◦ lepsze relacje ze społecznością i władzami lokalnymi ◦ wzrost konkurencyjności 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ brak widocznych korzyści dla organizacji w krótkim czasie, zniechęcający akcjonariuszy do podnoszenia kosztów ◦ brak wsparcia dla CSR ze strony władz centralnych i lokalnych ◦ próby włączenia CSR w regulacje prawne ◦ wykorzystanie CSR przez partnerów społecznych do wymuszenia działań kosztownych ◦ zalew próśb o wsparcie finansowe ◦ groźba pośądzenia organizacji osiągnięcej cele społeczne o interesowność
Dla społeczeństwa	
<ul style="list-style-type: none"> ◦ pomoc w rozwiązywaniu istotnych problemów społecznych ◦ poprawa jakości warunków pracy i życia ◦ poszanowanie praw człowieka ◦ wzrost sprawiedliwości społecznej ◦ poprawa środowiska naturalnego ◦ jawność informacji w obszarze CSR, co ma mobilizować inne organizacje do podobnych działań i wpływania na jego pozycję i jakość 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ wykorzystanie CSR na potrzeby PR, bez angażowanie się w poprawę warunków pracy ◦ formalne podejście do tworzenia kodeksów postępowania ◦ brak badań nad CSR i upowszechniania dobrych praktyk ◦ brak sprawnego systemu monitorowania w zakresie CSR ◦ brak uwzględnienia roli i zasad zarządzania systemem CSR

Źródło: [Zapłata i Kaźmierczak 2011, s. 170; Borkowska 2005, s. 25].

Ze względu na złożoność i wielowymiarowość koncepcji CSR zasadne wydaje się zobrazowanie sposobu podejścia do społecznej odpowiedzialności w organizacjach w różnych teoretycznych modelach, które opisane zostały w kolejnym punkcie niniejszego opracowania.

3. Modele społecznej odpowiedzialności

Zdaniem B.R. Kuca, trudno sobie wyobrazić obecnie postęp w rozwoju nauki bez tworzenia modeli [Kuc 2014, s. 4]. Zdaniem R.L. Ackoffa modele są wyidealizowane w tym sensie, że są mniej złożone niż rzeczywistość i stąd łatwiejsze w użyciu do celów badawczych. Modelami łatwiej jest się posługiwać i manipulować niż przedmiotami rzeczywistymi. Prostota modeli w porównaniu z rzeczywistością wynika stąd, że uwzględniają one tylko te własności rzeczywistości, które są w danym przypadku istotne [Ackoff 1969, s. 142]. Modele mają zatem na celu pewne uproszczenie, a tym samym dopracowanie istotnych kwestii. Złożoność i wielowymiarowy charakter społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa przyczyniły się do rozwoju kilkunastu takich teoretycznych modeli¹⁶, które są istotne z dwóch powodów. Po pierwsze, pozwalają na lepsze zrozumienie zagadnień związanych z CSR. Po drugie, nadały kształt współczesnemu rozumieniu zarządzania zgodnego ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się [Sokołowska 2013, s. 62]:

- modele społecznej odpowiedzialności identyfikujące możliwe postawy społeczne przedsiębiorstwa, poprzez modele oparte na stopniowaniu odpowiedzialności oraz jej relacji z zysownością przedsiębiorstwa (*after profit obligation* i *before profit obligation*);
- modele określające zakres działań społecznie odpowiedzialnych (modele społecznego działania/ społecznego wkładu, w tym modele zintegrowane).

Modele społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa prezentowane były w różnym okresie, kiedy panowały odmienne warunki otoczenia zewnętrznego. Najczęściej przywoływane w literaturze przedmiotu modele społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa prezentuje tabela 5.

Dość liczną grupą przedstawioną w tabeli 5 są modele postaw społecznych. Do istotnych cech modeli społecznych można zaliczyć: duży stopień ogólności, kierunkowy charakter rozważań, tworzenie podstawy określenia indywidualnych, grupowych i organizacyjnych postaw, poziomów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa oraz grupowania społecznie odpowiedzialnych działań [Sokołowska 2013, s. 64]. Do tej grupy modeli można zaliczyć: model postaw społecznych K. Davisa i R. Blomstroma, model S.P. Sethiego, model P. Kotlera czy model postaw R.W. Griffina. Ten ostatni w swoim modelu wyróżnia cztery typy podejścia organizacji do kwestii odpowiedzialności społecznej [Griffin 2013, ss. 122–124]:

¹⁶ Więcej na temat modeli zarządzania CSR w: [Jonker i Witte 2006].

Tabela 5. Wybrane modele społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Nazwa modelu	Typ modelu				
	<i>after profit obligation</i>	<i>before profit obligation</i>	model społecznego działania/ społecznego wkładu	model zintegrowany	model społecznej reakcji
Model oparty na piramidzie odpowiedzialności A.B. Carrola	×				
Model postaw społecznych K. Davisa i R. Blomstroma			×		
Model zachowań społecznych S.P. Sethiego			×		
Model postaw społecznych R.W. Griffina			×		
Model pośrednich zachowań społecznych P. Kotlera			×		
Model społecznej odpowiedzialności Y.Ch. Kanga, D.J. Wood		×			
Model społecznej odpowiedzialności oparty na teorii interesariuszy					×
Model społecznego działania S.L. Warticka, P.L. Cochra	×		×	×	
Model społecznego działania D.J. Wood		×	×	×	
Macierz społecznej odpowiedzialności D.R. Daltona i R.A. Cosiera		×			
Macierz prawości R.L. Martina		×			

Źródło: Na podstawie: [Sokołowska 2013, s. 63].

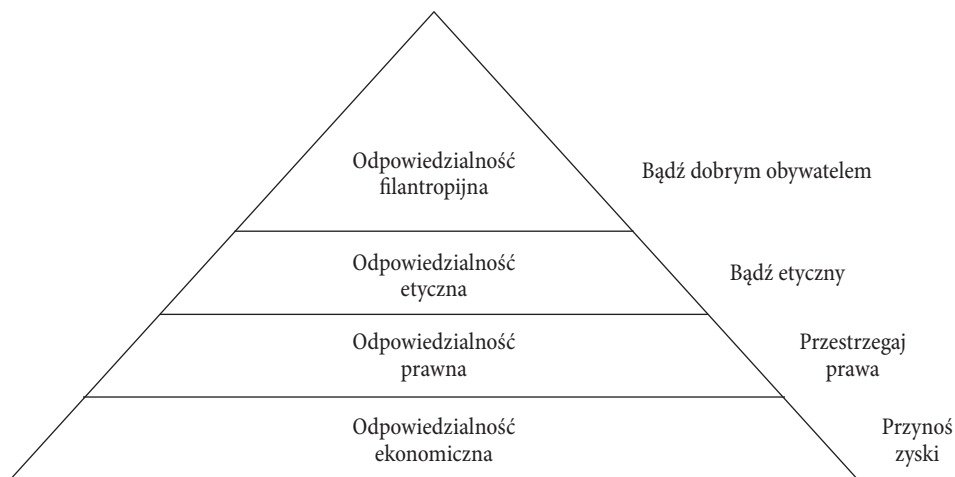
- postawa obstrukcjonistyczna – przedsiębiorstwa robią tak mało, jak to tylko jest możliwe, dla rozwiązania problemów społecznych czy ekologicznych;
- postawa obronna polegająca na tym, że organizacja czyni wszystko, czego wymaga prawo, ale nic poza tym;
- postawa dostosowawcza polega na tym, że organizacja wypełnia swoje podstawowe obowiązki prawne i etyczne, a w wybranych przypadkach zrobi nieco więcej, niż to wynika z jej obowiązków;
- postawa aktywna polega na tym, że organizacja postrzega siebie jako obywatela w społeczeństwie i aktywnie poszukuje możliwości przyczyniania się do dobra społecznego.

Podobne podejście prezentuje S.P. Sethi. W 1975 roku Sethi [1975, ss. 58–65] stworzył koncepcję trzypoziomowego modelu zachowań biznesowych, opartego na:

- zobowiązaniu społecznym (odpowiedź na zobowiązania prawne i rynkowe);
- społecznej odpowiedzialności (odnoszącej się do norm społecznych, wartości i oczekiwań);
- społecznym reagowaniu (związanym z reagowaniem poprzedzającym pojawiające się potrzeby społeczne).

Natomiast idea społecznej odpowiedzialności w ujęciu K. Davisa i R. Blomstroma ma wymiar praktyczny. Wskazuje ona na potrzebę harmonizowania przez dane przedsiębiorstwo korzyści organizacji i korzyści społecznych przy podejmowaniu decyzji. Jeszcze inne stanowisko co do postaw przedsiębiorstw wobec spraw społecznych prezentuje w swoim modelu P. Kotler. Wyróżnił on postawy przedsiębiorstw, zaczynając od tej najniższej, dotyczącej negatywnego stosunku do działań prospołecznych poprzez postawę związaną z przymusem podejmowania działań wynikającym z sytuacji kryzysowej, aż po godne szczególne naśladowania postawy przedsiębiorstw, które nie tylko realizują swoje programy społeczne, ale też dbają o jakość wyrobów i sytuację swoich pracowników.

Kolejną grupę modeli społecznej odpowiedzialności stanowią modele *after profit obligation* i *before profit obligation*. Jednym z pierwszych, najczęściej przywoływanych w tej grupie modeli jest model A.B. Carrola. W jego podejściu podstawą społecznej odpowiedzialności jest zyskowność przedsiębiorstwa (*after profit obligation*). Według A.B. Carrola działania społecznie odpowiedzialne mogą przejawiać się na czterech płaszczyznach (lub poziomach): prawnej i ekonomicznej – wymaganych przez społeczeństwo, etycznej – społecznie oczekiwanej oraz filantropijnej – uważanej przez społeczeństwo za pożądaną. Jego model uwzględniający powyższe kategorie odpowiedzialności został oparty na piramidzie Maslowa, co ilustruje rysunek 3.



Rysunek 3. Piramida CSR według A.B. Carrola

Źródło: Na podstawie: [Visser 2006, s. 34]

Fundamentem piramidy jest odpowiedzialność ekonomiczna, która jest podstawą funkcjonowania każdej organizacji. To ona wyznacza główne kierunki działań przedsiębiorstwa. Kolejny poziom to odpowiedzialność prawna, która zobowiązuje organizacje do przestrzegania wymagań prawnych, do zagwarantowania bezpiecznych warunków pracy, walki z korupcją itd. Przedsiębiorstwa, które przestrzegają wymagań prawnych, kierują się na kolejne, wyższe poziomy odpowiedzialności: etyczną i filantropijną. Często dopiero po zapewnieniu etycznej spójności przedsiębiorstwa, podejmuje ono wyzwania związane z działalnością dobroczynną czy podnoszeniem „jakości życia” społecznego. Przyjmując za kryterium oczekiwania społeczne, można stwierdzić, że odpowiedzialność ekonomiczna i prawna są wymagane przez społeczeństwo. Odpowiedzialność etyczna jest przez nie oczekiwana, natomiast odpowiedzialność filantropijna pożądana [Zapłata i Kaźmierczak 2011, s. 165]. W literaturze przedmiotu autorzy wielokrotnie odwoływali się do powyższej interpretacji CSR, jak również podejmowali próby własnej interpretacji modelu. Na przykład Lantos [2001], za pomocą piramidy odpowiedzialności Carrola w swoim modelu zdefiniował trzy typy odpowiedzialności: etyczną, altruistyczną i strategiczną. Porównanie klasyfikacji społecznej odpowiedzialności obu autorów ilustruje tabela 6.

Tabela 6. Poziomy odpowiedzialności według A.B. Carrola i G. Lantosa

Poziomy odpowiedzialności według A.B. Carrola	Poziomy odpowiedzialności według G. Lantosa
<p>Odpowiedzialność ekonomiczna – osiągnięcie zysku, maksymalizacja dochodów ze sprzedaży i minimalizacja kosztów, podejmowanie dobrych decyzji strategicznych, prowadzenie starannej polityki podziału wypracowanych zysków, zrównoważony rozwój</p> <p>Odpowiedzialność prawna – przestrzeganie wymagań prawnych, dostarczanie wyrobów zgodnych z przepisami, przeciwdziałanie korupcji, przestrzeganie prawa pracy, honorowanie gwarancji</p> <p>Odpowiedzialność etyczna – działanie zgodne z oczekiwaniami społecznymi, obyczajami i moralnością, etyczna spójność przedsiębiorstwa, działanie nie tylko z literą, ale także duchem prawa, zapewnienie etycznego przywództwa będącego przykładem dla całej organizacji</p> <p>Odpowiedzialność filantropijna – działalność dobroczynna, wspieranie sztuki i edukacji, podnoszenie „jakości życia” społecznego, bycie dobrym obywatelem (<i>corporate citizen</i>), zaangażowanie w wolontariat</p>	<p>Odpowiedzialność etyczna – obowiązkowe wypełnianie ekonomicznych, prawnych i etycznych zobowiązań organizacji. Postrzegana jest jako moralny obowiązek dbania o wszystkie grupy, które są – lub potencjalnie mogą być – pokrzywdzone w wyniku działalności gospodarczej. Istotne jest rozciągnięcie odpowiedzialności na strony trzecie, czyli niebiorące udziału w transakcji, które w danych okolicznościach ponoszą konsekwencje decyzji podjętych przez innych</p> <p>Odpowiedzialność altruistyczna – odpowiedzialność filantropijna skupiona na poprawie szeroko rozumianego dobrobytu społecznego. Zgodnie z tą koncepcją przedsiębiorstwa partycypują w rozwiązywaniu problemów społecznych i dążą do poprawy jakości życia obywateli</p> <p>Odpowiedzialność strategiczna – opiera się na osiągnięciu celów strategicznych. Wdrażając koncepcję społecznej odpowiedzialności, przedsiębiorstwa traktują ją, jako sposób realizacji strategii rozwoju. Takie podejście powinno iść w kierunku integrowania praktyki gospodarczej z pozaekonomicznymi czynnikami wyznaczającymi ramy działania</p>

Źródło: Na podstawie: [Virvilaite i Daubaraite 2011, s. 535].

Modelem opisującym przeciwne założenia do modelu A.B. Carrolla, zaliczanym do kategorii modeli *before profit obligation*, jest model opracowany przez dwóch autorów: Y.Ch. Kanga i D.J. Wood. Model ten charakteryzuje się pierwszeństwem norm moralnych i społecznych przed wszystkimi innymi wartościami. Oparty jest na trzech przesłankach [Rybak 2004, s. 32]:

- współczesne społeczeństwo jest składową funkcjonalnie współzależnych i płynnych struktur społecznych, a nie jednostek trwale wyodrębnionych, których działanie miałyby opierać się na funkcjach wynikających ze sztywnego podziału pracy; ponadto indywidualna korporacja, jako instytucja społeczna nie powinna być tożsama z biznesem jako takim; z kolei biznes jak instytucja ekonomiczna różni się od konkretnej indywidualnej korporacji, ponieważ cel działania instytucji gospodarczej to przede wszystkim generowanie dóbr, usług, miejsc pracy a nie tylko zysk finansowy przedsiębiorstwa; podstawowy cel indywidualnego przedsiębiorcy działającego w strukturze społecznej to przestrzeganie obowiązujących w niej reguł, które powinny podtrzymywać ład społeczno-gospodarczy i w ramach tych reguł osiągnięcie celu ekonomicznego;
- korporacje są zobowiązane do przestrzegania zakazów i nakazów moralnych oraz społecznych na każdym etapie swojej działalności, czyli zysk osiągany bez przestrzegania istniejących norm to zysk moralnie nieusprawiedliwiony;
- na istnienie zasługują jedynie takie przedsiębiorstwa, które spełniają oczekiwania społeczne mające charakter moralny oraz są możliwe do urzeczywistnienia; także żadna korporacja nie ma pozwolenia społecznego na bezterminowe funkcjonowanie – jeżeli firma przyczynia się do zachowania oraz wzmocnienia ładu społeczno-gospodarczego, to ma wtedy prawo do działalności oraz generowania zysku.

W podejściu tych autorów najważniejszy jest obszar etyczny działalności i to on w dużej mierze powinien determinować funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dopiero po spełnieniu wymagań prawnych, etycznych, przedsiębiorstwo może pomnażać zyski i prowadzić działalność filantropijną. Działania filantropijne w ujęciu autorów modelu dotyczą dobrowolnego zaangażowania się w stosunku do interesariuszy przedsiębiorstwa, a także znacznie szersze, dotyczące rozwiązywania problemów globalnych [Adamczyk 2009, s. 42]. W modelu *before profit obligation* proponuje się rozpatrywanie społecznej odpowiedzialności na trzech poziomach analizy: instytucjonalnym, organizacyjnym i indywidualnym, przyjmując za zmienne: tożsamość społeczną przedsiębiorstwa i jego odpowiedzialność, co prezentuje tabela 7.

Zarówno modele *after profit obligation*, jak i modele *before profit obligation* klasyfikuje się do podstawowej doktryny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa zwanej umownie CSR1. Kolejne modele społecznej reakcji i społecznego działania mieszczą się w ramach doktryny społecznego odpowiadania – CSR 2 i społecznych wyników – CSR3. W koncepcji społecznego wkładu nacisk położony jest na odpowiednie wzory zachowań, mechanizmy, struktury, procedury, które pozwolą przedsiębiorstwu właściwie reagować na społeczne oczekiwania

**Tabela 7. Poziomy analizy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa
Y.Ch. Kanga i D.J. Wood**

Poziomy analizy	Społeczna tożsamość przedsiębiorstwa	Odpowiedzialność przedsiębiorstwa
Institutionalny	instytucja gospodarcza, uczestnik świata gospodarczego, relacje z otoczeniem instytucjonalnym	odpowiedzialność ekonomiczna
Organizacyjny	przedsiębiorstwo jako system społeczny, indywidualna firma i jej interesariusze	odpowiedzialność społeczna
Indywidualny	ludzie, czyli członkowie zarządu, pracownicy oraz menedżerowie	odpowiedzialność moralna indywidualnych osób

Źródło: Na podstawie: [Kang i Wood 1995, s. 414; Rybak 2004, s. 33; Sokołowska 2013, s. 68].

czy żądania. Najbardziej rozpowszechniony model społecznego działania został zaproponowany przez S.L. Warticka i P.L. Cochran oraz D.J. Wood. Wskazane powyżej trzy wymiary tych modeli to [Wartick i Cochran 1985, s. 767]:

- zasady będące odzwierciedleniem aktualnego dorobku nauki w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw;
- procesy, czyli reakcje przedsiębiorstwa na pojawiające się problemy społeczne;
- polityka, czyli model zarządzania społecznie odpowiedzialnego.

Zamiarem twórców modelu było opracowanie wzorca przydatnego przede wszystkim w praktyce. Autorzy jako pierwsi zwrócili uwagę na to, że przedsiębiorstwo powinno przejść od zwykłej identyfikacji problemów społecznych do umiejętnego zarządzania nimi. Model Warticka i Cochran prezentuje poniższa tabela.

Tabela 8. Model społecznego działania S.L. Warticka i P.L. Cochran

Zasady	Procesy/postawy	Polityka/strategia
Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa: ◦ ekonomiczna ◦ prawna ◦ etyczna ◦ filantropijna	Zachowanie przedsiębiorstwa: ◦ reaktywne/bezczynność ◦ obronne ◦ przystosowawcze ◦ proaktywne	Zarządzanie sprawami społecznymi: ◦ identyfikowanie ◦ analizowanie problemów, ◦ kształtowanie reakcji ◦ antycypowanie i zapobieganie
Skierowane na:		
◦ społeczny kontrakt organizacji ◦ przedsiębiorstwo jako „dobrego obywatela”	◦ zdolność reagowania na zmiany otoczenia ◦ menedżerskie podejście do kształtowania reakcji	◦ minimalizowanie niespodzianek ◦ tworzenie efektywnej polityki społecznej
Orientacja filozoficzna	Orientacja instytucjonalna	Orientacja organizacyjna

Źródło: Na podstawie: [Wartick i Cochran 1985, s. 767].

Autorzy w swoim modelu odwołują się do trzech poziomów analizy społecznego działania. Pierwszy ma charakter filozoficzny i nawiązuje do piramidy

odpowiedzialności A.B. Carrola. Autorzy dokonują tu jednak pewnej istotnej zmiany z obszarów/poziomów odpowiedzialności na zasady, dlatego też zaliczany jest do grupy *after profit obligation*. Drugi poziom – instytucjonalny to społeczne odpowiadanie CSR2. Identyfikuje się w nim rodzaj przyjętej przez przedsiębiorstwo postawy w stosunku do społecznych oczekiwań. Ostatni poziom – organizacyjny – to próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób zarządzać sprawami społecznymi poprzez identyfikację problemów, ich analizowanie a następnie kształtowanie odpowiednich reakcji.

Do najbardziej zaawansowanych modeli społecznego działania zalicza się model D. Wood. Autorka zdefiniowała model społecznego działania jako organizacyjną konfigurację zasad społecznej odpowiedzialności, procesów społecznego reagowania i polityki, programów oraz obserwowanych wyników społecznego działania. Model D. Wood powstał na podstawie wcześniejszych modeli i proponuje, aby:

- reakcję przedsiębiorstwa na problemy społeczne traktować jako zbiór (sekwencję) zachowań i działań, a nie jako pojedynczy akt lub proces;
 - politykę społecznie odpowiedzialnego reagowania traktować jako działanie, które prowadzi do określonych oraz obserwowalnych wyników;
 - społeczne działanie było dynamiczną i wieloaspektową koncepcją kierowania.
- Zintegrowany model społecznego działania D. Wood przedstawia tabela 9.

Tabela 9. Zintegrowany model społecznego działania D. Wood

<p>1. Zasady społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ na poziomie instytucjonalnym: legitymizacja, czyli zobowiązania oraz sankcje ◦ na poziomie organizacyjnym: społeczna odpowiedzialność wobec interesariuszy ◦ na poziomie indywidualnym: decyzja menedżera, czyli jego osobista odpowiedzialność za własne wybory.
<p>2. Procesy społecznego reagowania:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ ocena stanu środowiska poprzez monitorowanie otoczenia ◦ zarządzanie w imieniu interesariuszy, czyli rozumienie ich oczekiwań ◦ przedmiot zarządzania, czyli kształtowanie polityki społecznej, uwzględniając przy tym zmieniające się otoczenie, a także antycypowanie problemów społecznych, oraz zapobieganie im
<p>3. Efekty zarządzania i społecznego działania organizacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ wpływy społeczne (mające odzwierciedlenie we wskaźnikach zamieszczonych w raportach społecznych) ◦ programy społeczne (częściowe zasoby organizacji przeznaczone na realizację programów filantropijnych oraz wolontariackich) ◦ społeczna polityka (dotycząca stopnia jej zintegrowania ze strategią organizacji oraz mająca odzwierciedlenie w podejmowanych decyzjach, strukturze oraz kulturze i procedurach wewnętrznych przedsiębiorstwa)

Źródło: Na podstawie: [Wood 1991, s. 694].

Każdy z trzech elementów modelu rozpatrywany jest ze względu na zasady społecznej odpowiedzialności na trzech poziomach działania: instytucjonalnym, organizacyjnym i jednostkowym. Na poziomie indywidualnym pojedyncze osoby, które podejmują decyzje i działania w przedsiębiorstwie, traktowane są jako „agenci moralni” przedsiębiorstwa oraz całego społeczeństwa, którzy egzystują

w społecznym i organizacyjnym otoczeniu. Na poziomie organizacyjnym wymaga się, aby przedsiębiorstwo respektowało normy prawne i społeczne ustanowione w danym społeczeństwie. Jest to warunek konieczny do zachowania prawidłowych relacji handlowych i społecznych pomiędzy uczestnikami rynku oraz ładu społeczno-gospodarczego, który jest nieodzownym warunkiem efektywnego prowadzenia działalności gospodarczej. Poziom instytucjonalny odwołuje się, z kolei, do powinności i odpowiedzialności biznesu, czym powinno być tworzenie bogactwa i dobrobytu społecznego [Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 72]. Drugi, komplementarny w stosunku do zasad społecznego działania, element modelu D.J. Wood dotyczy procesów społecznego reagowania. Procesy te dotyczą: analizy i oceny otoczenia, zarządzania w imieniu interesariuszy, kształtowania polityki społecznej odpowiedzialności oraz antycypowania problemów społecznych i zapobiegania im. Ostatni element modelu to efekty społecznego działania organizacji. Mają one odzwierciedlenie we wskaźnikach zamieszczonych w raportach społecznych oraz społecznej polityce dotyczącej stopnia jej zintegrowania ze strategią organizacji. Te z kolei mają swoje odzwierciedlenie w podejmowanych decyzjach, strukturze oraz kulturze i procedurach wewnętrznych przedsiębiorstwa. Model ze względu na swój charakter i nacisk na przestrzeganie norm i wartości społecznych zaliczany jest do grupy modeli: *before profit obligation*. Dzięki takiemu sposobowi możliwe jest poznanie struktury danego zjawiska, a także występujących w nim różnych zależności, powiązań, a także jego działania.

Reasumując, można stwierdzić, że opisane powyżej modele są dowodem na to, że społeczna odpowiedzialność rozwijała się ewolucyjnie, przechodząc od społecznej odpowiedzialności organizacji (*corporate social responsibility*), przez społeczne odpowiadanie (*corporate social responsiveness*) aż w końcu do społecznego działania (*corporate social performance*). Przy czym *corporate social responsiveness* to taki zorientowany na działania wariant CSR [Petcu, Gherhes i Suci 2010, s. 847]. Natomiast w koncepcji społecznego wkładu (CSP) nacisk położony jest na wzory zachowań, mechanizmy, struktury oraz procedury pozwalające na właściwe reagowanie na żądania i oczekiwania społeczeństwa. Jest to swego rodzaju wskaźnik pomiaru skuteczności działań w obszarze CSR oraz sukcesu lub porażki programów, polityki i strategii w tym zakresie.

W wyniku przeprowadzonej, w niniejszym rozdziale, szerokiej analizy literaturowej dotyczącej takich zagadnień, jak: zasadnicze czynniki zmian w upowszechnianiu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, definiowanie społecznej odpowiedzialności zarówno w środowisku naukowym, jak i przez organizacje międzynarodowe, prezentacji podejścia do społecznej odpowiedzialności w kompozycjach modelowych, sformułowano następujące wnioski:

- Zagrożenia globalne (ekonomiczne, geopolityczne, technologiczne), zmiany społeczno-kulturowe, zmiany przepisów regulujących działania przedsiębiorstw, rozwój nowych technologii, rosnące nieustannie znaczenie kwestii ekologicz-

nych oraz zmiany oczekiwań społecznych to główne czynniki, które wpływają na wzrost zainteresowania koncepcją społecznej odpowiedzialności wśród organizacji.

- Nie istnieje jedna uniwersalna definicja CSR, która zawierałaby w sobie różnorodne rodzaje podejścia do koncepcji społecznej odpowiedzialności. Duża liczba tych definicji w literaturze przedmiotu może powodować chaos i zatrzeć istotę problematyki. Wszystkie definicje, pomimo nieco innego rozłożenia pewnych akcentów, łączy zbiór stałych elementów, które można uznać za konstytutywne dla koncepcji CSR. Do elementów tych należą: równoważenie trzech wymiarów (ekonomicznego, społecznego i środowiskowego), perspektywa długoterminowa, przyjęcie zobowiązań wykraczających poza ramy prawne, odpowiedzialność wobec interesariuszy, umowa społeczna, kontekstowy proces oraz dobrowolny charakter działań.
- CSR to termin, który został stworzony głównie przez większe organizacje i dla nich, a więc niekoniecznie jest to termin, który jest dobrze dostosowany do świata małych i średnich przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu można spotkać się z określeniem, że PMMŚ są w dużej mierze społecznie odpowiedzialne z natury... ale one po prostu o tym nie wiedzą [Lepourte i Heene 2006, s. 257].
- Podejście do CSR zmieniało się w ciągu lat. W koncepcji społecznej odpowiedzialności można zaobserwować dynamiczny rozwój od wąskiego ujęcia opartego na zasadzie dobroczynności i/lub włodarstwa do szerokiego, w pełni zintegrowanego z wieloma zagadnieniami, w tym z teorią zrównoważonego rozwoju i teorią interesariuszy.
- Złożoność i wielowymiarowy charakter społecznej odpowiedzialności przyczyniły się do rozwoju kilkunastu teoretycznych modeli. Dokonany przegląd powyższych modeli społecznej odpowiedzialności pozwala stwierdzić, że mimo pewnych odmiennych typów podejścia do badanej problematyki większość autorów koncentruje się na takich zagadnieniach, jak możliwe postawy społeczne przedsiębiorstw oraz zakres działań społecznie odpowiedzialnych. Różnorodność tych modeli pozwala na łatwiejszą identyfikację poszczególnych elementów CSR, zrozumienie wzajemnych zależności między nimi oraz wyznaczenie kierunków praktycznej realizacji założeń społecznej odpowiedzialności.

Prezentowane w niniejszym rozdziale zagadnienia są istotne z punktu widzenia zdefiniowanego problemu badawczego i mają bezpośrednie przełożenie na strukturę i zawartość kolejnych rozdziałów pracy.

Zarządzanie społecznie odpowiedzialne w sektorze PMMŚ

1. Specyfika funkcjonalna i zarządcza przedsiębiorstw sektora PMMŚ

Przedsiębiorstwo to najczęściej występująca forma organizacji gospodarczej, w sposób systematyczny i uporządkowany uczestnicząca w wymianie rynkowej [Jaworski 2011, s. 161]. Działalność na „małą skalę” utożsamiana z małymi i średnimi organizacjami zajmuje poważne miejsce w teorii gospodarowania [Piecuch 2010, s. 16]. We wszystkich krajach Unii Europejskiej mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią dominującą formę organizacji biznesowych. W Unii Europejskiej w ogólnej liczbie około 23 mln przedsiębiorstw ponad 99% stanowią PMMŚ. W Polsce jest 1,67 mln aktywnych przedsiębiorstw, a 99,8% aktywnych organizacji to PMMŚ [Raport PARP 2015, s. 13]. Wzrost znaczenia małych i średnich przedsiębiorstw spowodował podjęcie działań zmierzających do zdefiniowania tej grupy podmiotów. W literaturze brak jest jednej, powszechnie obowiązującej definicji małego i średniego przedsiębiorstwa [Piecuch 2010, s. 16]. Podejmowane próby związane ze zdefiniowaniem tego sektora podmiotów nie przyczyniły się jednak do powstania jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Rozbieżność w definiowaniu wynika przede wszystkim z uwarunkowań gospodarczych występujących w danym kraju i działu gospodarki (sektora), w jakim podmioty działają. Kryteria klasyfikacji małych i średnich podmiotów w poszczególnych krajach są zróżnicowane. Najczęściej jako wyznaczniki stosuje się wielkość zatrudnienia i obrotów. Wśród różnych definicji małego (średniego) przedsiębiorstwa można wyodrębnić dwie podstawowe grupy: definicje oparte na kryteriach ilościowych i jakościowych [Martyniuk, 2009, s. 13; Waniak-Michalak, 2007, s. 13]. Kryteria ilościowe to przede wszystkim te, które uwzględniają mierzalne elementy charakteryzujące firmę (takie jak na przykład: wielkość zatrudnienia, wielkość obrotów itp.). Kryteria jakościowe natomiast są trudniejsze do zdefiniowania i opierają się

głównie na założeniu, że istnieje pewien zbiór cech właściwych tylko tym przedsiębiorstwom. W literaturze przedmiotu można spotkać również kryteria mieszane, ilościowo-jakościowe. Kryteria klasyfikacji organizacji sektora PMMS wraz z przykładami prezentuje tabela 10.

Tabela 10. Kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw sektora PMMS – charakterystyka i przykłady

Kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw sektora PMMS	Charakterystyka	Kryteria – przykłady
Kryteria ilościowe	<ul style="list-style-type: none"> ◦ kryteria mierzalne za pomocą pewnych parametrów wyrażających rozmiary organizacji w kontekście nakładów na działalność lub efektów prowadzonej działalności; ułatwiają one przyporządkowanie firm do określonej klasy wielkości 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ liczba zatrudnionych osób, w przeliczeniu na pełne etaty ◦ wielkości finansowe: poziom obrotów/przychodów/wyniku finansowego organizacji ◦ wartość aktywów/pasywów, wartość środków trwałych, udział kapitału obcego w przedsięwzięciu ◦ wartości rynkowe: udział w rynku sprzedaży, liczba odbiorców, wielkość ◦ wartość produkcji albo świadczenia usług, zasięg działania rynkowego
Kryteria jakościowe	<ul style="list-style-type: none"> ◦ kryteria nie są mierzalne, jednak mają charakter pierwotny, wskazując na określoną specyfikę strukturalną oraz zasady funkcjonowania małych i średnich firm 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ niezależność finansowa ◦ jedność własności i zarządzania ◦ udział w rynku ◦ struktura organizacyjna ◦ specyficzny typ gospodarki finansowej ◦ specyficzny system doboru i motywowania personelu ◦ sieć osobistych kontaktów z kontrahentami

Źródło: Na podstawie: [Lachiewicz i Matejun 2012, ss. 16–17].

W większości krajów Unii Europejskiej za podstawę definiowania wielkości przedsiębiorstwa przyjmuje się na ogół powyższe kryteria ilościowe. Od 1 lipca 2014 roku obowiązuje rozporządzenie Komisji Europejskiej określające między innymi właśnie definicję PMMS. Zgodnie z definicją opracowaną przez Komisję Europejską¹⁷ do kategorii mikroprzedsiębiorstw¹⁸ oraz małych i średnich przedsiębiorstw należą przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny

¹⁷ Definicje określone w rozporządzeniach Komisji Europejskiej są stosowane bezpośrednio na obszarze wszystkich państw członkowskich UE, niezależnie od regulacji krajowych.

¹⁸ W skład sektora PMMS wchodzi również mikroprzedsiębiorstwa, w literaturze przedmiotu są one traktowane łącznie i mają pewne cechy wspólne, choć nie jest to do końca uzasadnione, ponieważ mikroprzedsiębiorstwa i średnie przedsiębiorstwa więcej dzieli niż łączy [Kulig-Moskwa 2013, s. 134].

obrót nie przekracza 50 milionów EUR lub roczna suma bilansowa nie przekracza 43 milionów EUR [Rozporządzenie Komisji (UE) 651/2014, L187] (teabela 11).

Tabela 11. Podział przedsiębiorstw zgodny z definicją zawartą w rozporządzeniu Komisji Unii Europejskiej

Kryterium	Mikroprzedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa
Średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty	0–9 pracowników	10–49 pracowników	50–249 pracowników
oraz			
Obrót roczny netto	nie przekraczają 2 mln EUR	nie przekraczają 10 mln EUR	nie przekraczają 50 mln EUR
lub			
Suma aktywów bilansu	nie przekracza 2 mln Euro	nie przekracza 10 mln EUR	nie przekracza 43 mln EUR
Powiązania*	przedsiębiorstwa samodzielne przedsiębiorstwa partnerskie przedsiębiorstwa powiązane ¹		

„Przedsiębiorstwa partnerskie” oznaczają wszystkie przedsiębiorstwa, które nie zostały zakwalifikowane jako przedsiębiorstwa powiązane w rozumieniu ust. 3 niniejszego rozporządzenia i między którymi istnieją następujące związki: przedsiębiorstwo działające na rynku wyższego szczebla (typu *upstream*) posiada, samodzielnie lub wspólnie z co najmniej jednym przedsiębiorstwem powiązanym w rozumieniu ust. 3, co najmniej 25% kapitału innego przedsiębiorstwa działającego na rynku niższego szczebla (typu *downstream*) lub praw głosu w takim przedsiębiorstwie. „Przedsiębiorstwa powiązane” oznaczają przedsiębiorstwa, które pozostają w jednym z poniższych związków: – przedsiębiorstwo ma większość praw głosu w innym przedsiębiorstwie w roli udziałowca/akcjonariusza lub członka; – przedsiębiorstwo ma prawo wyznaczyć lub odwołać większość członków organu administracyjnego, zarządzającego lub nadzorczego innego przedsiębiorstwa; przedsiębiorstwo ma prawo wywierać dominujący wpływ na inne przedsiębiorstwo na podstawie umowy zawartej z tym przedsiębiorstwem lub postanowień w jego statucie lub umowie spółki; – przedsiębiorstwo będące udziałowcem/akcjonariuszem lub członkiem innego przedsiębiorstwa kontroluje samodzielnie, na mocy umowy z innymi udziałowcami/akcjonariuszami lub członkami tego przedsiębiorstwa, większość praw głosu udziałowców/akcjonariuszy lub członków w tym przedsiębiorstwie. „Przedsiębiorstwo samodzielne” oznacza każde przedsiębiorstwo, które nie jest zakwalifikowane jako przedsiębiorstwo partnerskie w rozumieniu ust. 2, ani jako przedsiębiorstwo powiązane w rozumieniu ust. 3 [Rozporządzenie Komisji (UE) 651/2014].

Źródło: Na podstawie: [Rozporządzenie Komisji (UE) 651/2014, s. 70]

Podobną definicję PMMŚ znajdziemy również w Ustawie z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Zawarte w ustawie zapisy dotyczące kwalifikowania PMMŚ mają również charakter kryteriów ilościowych i zgodnie z jej zapisami:

- za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych: zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln EUR, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 mln EUR;

- za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz osiągnął roczny obrót ze sprzedaży nie przekraczający 10 mln EUR lub sumy aktywów jego bilansu na koniec jednego z tych lat nie przekroczył 10 mln EUR;
- za średniego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 mln EUR lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczył równowartości w złotych 43 mln EUR.

Oprócz powyższych ustawowych uregulowań w polskiej praktyce gospodarczej spotyka się również inne kryteria ilościowe w klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw. Przykładem może być tutaj definicja Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), definicja małego podatnika na gruncie ustawy o podatku od towarów i usług czy w końcu definicja małych podmiotów gospodarczych w ustawie o rachunkowości. Główny Urząd Statystyczny, uwzględniając kryterium zatrudnienia, pomija wartość przychodów i majątku i stosuje następujący podział:

- mikroprzedsiębiorstwo zatrudnia do 5 osób;
- małe przedsiębiorstwo w przemyśle i budownictwie zatrudnia przeciętnie do 50 osób, a w pozostałych branżach do 20 osób;
- średnie przedsiębiorstwo w przemyśle i budownictwie zatrudnia przeciętnie 51–500 osób, a w pozostałych branżach 21–500.

Z kolei w Ustawie z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, do grupy małych podmiotów gospodarczych zalicza się jednostki osób fizycznych bądź ich spółek, które w roku poprzedzającym nie przekroczyły kwoty przychodów 1200 tys. EUR [Ustawa z dnia 29 września 1994 nr 121 poz. 591]. Natomiast zgodnie z Ustawą z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, za małego uważa się podatnika VAT, u którego wartość sprzedaży wraz z kwotą podatku nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej równowartości 1 200 000 EUR, a także prowadzącego przedsiębiorstwo maklerskie, zarządzającego funduszami powierniczymi, będącego agentem, zleceniobiorcą lub inną osobą świadczącą usługi o podobnym charakterze, z wyjątkiem komisju – jeżeli kwota prowizji lub innych postaci wynagrodzenia za wykonane usługi (wraz z kwotą podatku) nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej równowartości 45 000 EUR [Ustawa z dnia 11 marca 2004, nr 54, poz. 535]. Podstawę wszystkich powyższych definicji stanowiły głównie kryteria ilościowe. Natomiast zdaniem I. Janiuka, kryteria jakościowe wykorzystywane są głównie do celów poznawczych i analitycznych, a ich zasadnicze zastosowanie to badania naukowe [Janiuk 2004, s. 15]. Katalog cech jakościowych wykorzystywanych do definiowania małych i średnich przedsiębiorstw ma charakter

umowny, a ich lista może być bardzo długa. Różni autorzy podkreślają bowiem odmienne cechy przedsiębiorstw. Wśród tych najczęściej przywoływanych można wymienić [Lachiewicz i Matejun 2012, ss. 15–17]:

- Dominacja osoby i osobowości przedsiębiorcy w małym systemie organizacyjnym. Przedsiębiorca właściciel jest zwykle założycielem oraz bezpośrednim kierownikiem małego przedsiębiorstwa. Pozycja ta jest wynikiem samodzielności prawnej i ekonomicznej właściciela i wiąże się z łączeniem funkcji właścicielskich i menedżerskich w małej firmie w osobie przedsiębiorcy.
- Samodzielność prawna i ekonomiczna, która skupiona jest w rękach właściciela (ewentualnie niewielkiej liczby właścicieli) oraz jego rodziny. Samodzielność ta wyraża się poprzez możliwość realizacji przez przedsiębiorcę własnych pomysłów oraz pełnienie funkcji kierowniczych, które są wykonywane na własne ryzyko.
- Specyficzny typ gospodarki finansowej, której podstawę w fazie założycielskiej stanowią zwykle oszczędności przedsiębiorcy właściciela oraz jego rodziny, a także ewentualne pożyczki od rodziny lub znajomych. W dalszych etapach rozwoju małych firm zauważa się dążenie do finansowania ze środków kapitału własnego, głównie z zysku zatrzymanego. Wiąże się to również z niechęcią do finansowania kapitałem obcym.
- Uproszczona i często nisko sformalizowana struktura organizacyjna o podwyższonej elastyczności działania, w której dominują więzi liniowe. Cechą szczególną jest tu występowanie jednego centrum decyzyjnego, krótka droga przekazu informacji, dominacja szybkiej i bezpośredniej komunikacji oraz ograniczony poziom delegowania uprawnień i odpowiedzialności.
- Wysoka elastyczność działania i możliwość szybkiej reakcji na zmiany otoczenia, co umożliwia skuteczne konkurowanie na rynku nawet z silniejszymi (zasobowo i pozycyjnie) podmiotami. Ważną cechą staje się tu również możliwość świadczenia usług i prowadzenia produkcji zgodnie z indywidualnymi potrzebami klientów.
- Specyficzny system doboru i motywowania personelu oparty głównie na rekomendacjach i kontaktach rodzinnych.
- Trudności w dostępie do efektów skali produkcji (na których z kolei opiera się specyfika dużych przedsiębiorstw). Wynikiem tego jest wyższy koszt jednostkowy wytworzenia produktu, przekładający się następnie na ograniczony zysk małego i średniego przedsiębiorstwa.
- Względnie mały udział w rynku oparty głównie na działalności na rynku lokalnym lub regionalnym, co jest często świadomym wyborem właściciela menedżera. Działalność małych lub średnich organizacji jest przy tym często związana z jednym produktem lub jest mało zdywersyfikowana.
- Sieć osobistych kontaktów z kontrahentami oraz względna otwartość na otoczenie (porowatość organizacji). Małe organizacje wchodzi często w bliskie

kontakty z wąskim kręgiem dostawców i odbiorców, eliminując anonimowość i wytwarzając korzystne relacje współdziałania.

Powyższe kryteria jakościowe nie są jedynymi, bowiem istnieje wiele elementów, które są bardzo ważne z punktu widzenia PMMS i świadczą jednocześnie o dużym zróżnicowaniu kryteriów podziału jakościowego. Ponadto z badań Europejskiego Sondażu Małych i Średnich Przedsiębiorstw¹⁹ [2001] wynika, że:

- większość PMMS jest zarządzana przez swych właścicieli, należy do sektora prywatnego i ma tylko jedną lokalizację;
- generalnie europejskie małe i średnie przedsiębiorstwa uważają, że wspólny rynek znacznie ułatwił prowadzenie działalności, jednocześnie uważają, że w ciągu ostatniej dekady konkurencja wyraźnie się zwiększyła;
- zmniejszyły się oczekiwania co do inwestycji, marketingu oraz badań rozwojowych;
- pomimo niepewności związanej z prowadzeniem działalności, krótkoterminowe plany przedsiębiorstw mikro, małych i średnich pozostają ambitne;
- małe i średnie przedsiębiorstwa są powściągliwe, jeśli chodzi o emisję własnych akcji na giełdzie, ponieważ nie uznają tego za odpowiednie lub też sądzą, że nie są wystarczająco duże, żeby rozważyć tę opcję;
- większość PMMS współpracuje z innymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami;
- starają się mieć zróżnicowany profil klientów;
- w ciągu ostatniej dekady niedostatek wykwalifikowanej kadry stał się najważniejszą krótkookresową przeszkodą w planach ekspansji;
- przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie uważają, że wynagrodzenie, osobowość i umiejętności komunikacyjne właściciela lub dyrektora generalnego oraz zespół czynników składających się na ducha i kulturę organizacji są ważniejsze dla pozyskiwania i utrzymywania lojalności pracowników niż szkolenia, opieka zdrowotna czy pakiety emerytalne;
- ograniczenie popytu wewnętrznego oraz ograniczenia natury legislacyjnej są najczęściej wymieniane jako najistotniejsze przeszkody w długim okresie. Tuż za nimi plasują się trudności w zdobywaniu nowych rynków.

Klasyfikując dane przedsiębiorstwo do grupy PMMS, należy wziąć pod uwagę zarówno kryteria jakościowe, jak i ilościowe.

Przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie stanowią ważny element w rozwoju gospodarczym wielu krajów, w tym również w Polsce. Przedsiębiorstwa sektora PMMS pełnią w gospodarce wiele innych bardzo ważnych funkcji [Piecuch 2010, s. 18]:

¹⁹ Grant Thornton i Business Strategies Limited, zestawiając dane uzyskiwane z wypełnianych ankiet przez ponad 5000 małych i średnich przedsiębiorstw rocznie w 19 krajach europejskich, wyznaczyli dziewięcioletnie linie trendów, stanowiące barometr nastrojów w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Jest to jedyna coroczna ankieta przeprowadzana na taką skalę dotycząca poziomu optymizmu małych i średnich przedsiębiorstw. W Polsce ankieta przeprowadzana jest po raz czwarty, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/98/eurosondaz.pdf> [dostęp: 13.10.2016]

- Aktywny udział w procesie zmian struktury przemysłowej kraju wynikających z demonopolizacji i restrukturyzacji gospodarki. Małe i średnie przedsiębiorstwa powstają często ze sprywatyzowanych dużych przedsiębiorstw państwowych i wpływają pozytywnie na konkurencyjność. Odgrywają przy tym ważną rolę w rozwoju prywatnej własności środków produkcji.
- Wpływanie na ograniczanie poziomu bezrobocia poprzez tworzenie nowych miejsc pracy w regionach, gdzie dotychczas działalność gospodarcza była słabo rozwinięta. Zagospodarowują ponadto nadwyżki siły roboczej powstałej w wyniku racjonalizacji działania sektora publicznego.
- Wymuszanie zmian w uregulowaniach prawnych sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości i efektywności funkcjonowania małych i średnich podmiotów.

Rolę PMMŚ w gospodarce kraju, z punktu widzenia efektów, które może ten sektor przynieść, analizuje i opisuje K. Safin. Jego zdaniem [Safin 2008, s. 50], do najważniejszych efektów można zaliczyć:

- Efekt postępu technicznego (innowacyjność) – przewaga PMMŚ nad dużymi przedsiębiorstwami polega tu m. in. na efektywności badań rynkowych i tempie ich wdrażania. Wynika to z konieczności efektywnego wykorzystania ograniczonych zasobów i nacisku konkurencji.
- Efekt zatrudnienia – PMMŚ wnoszą duży wkład w powstawanie nowych miejsc pracy i jednocześnie dają większą pewność ich utrzymania niż duże.
- Efekt ekologiczny – wpływ PMMŚ na środowisko ma charakter mniej agresywny i zdecentralizowany, a ogólna szkodliwość oddziaływania jest mniejsza w stosunku do dużych przedsiębiorstw.
- Efekt makroekonomiczny – PMMŚ wpływają na wzrost gospodarczy w sposób pośredni poprzez tworzenie nowych miejsc pracy czy np. tworzenie sieci współpracy kooperacyjnej.
- Efekt stabilizacyjny – małe i średnie przedsiębiorstwa skuteczniej radzą sobie z kryzysem, recesją czy wahaniami koniunktury. Wynika to z większej zdolności adaptacyjnej i elastyczności działania.
- Efekt regionalnej decentralizacji – PMMŚ dla swojego funkcjonowania mają mniejsze wymagania infrastrukturalne. Mogą powstać w miejscach, w których duże przedsiębiorstwa nie byłyby w stanie funkcjonować.
- Efekt mobilizacji kapitałów – PMMŚ wykorzystują najczęściej własne zasoby właściciela, które w innym przypadku zostałyby skonsumowane bądź złożone np. w banku.
- Efekt transformacyjny – PMMŚ wspierają procesy transformacji rynkowej, tworząc pozytywny obraz przedsiębiorczości.

Małe i średnie przedsiębiorstwa nie tylko w Polsce odgrywają główną rolę w budowaniu wzrostu gospodarczego i innowacyjności we wszystkich branżach. Również w innych krajach stanowią ich główną siłę napędową. Zrównoważony rozwój sektora PMMŚ stanowi bowiem dobry impuls do rozwoju rynku globalnego.

Reasumując, można stwierdzić, że powyższe cechy sektora PMMŚ, jak również ich ustawicznie wzrastająca rola w gospodarce kraju mają istotny wpływ na sposób i zakres zarządzania społecznie odpowiedzialnego w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich.

2. Istota zarządzania społecznie odpowiedzialnego w PMMŚ

Zarządzanie jest swego rodzaju „wędrówką przez chaos”, konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalnoprawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków, materiałów, wyrobów gotowych itp.) i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi [Kozłowski i Piotrowski 2013, s. 56]. Trendy w zarządzaniu mają ogromny wpływ na strategię i metody zarządzania biznesem, zwłaszcza we współczesnym świecie, kiedy organizacje podlegają ciągłym zmianom. Muszą one ponownie przebudować lub całkowicie zmienić swoje strategię biznesowe zgodnie z realiami koniunktury oraz w celu zapewnienia ich konkurencyjności. Zarządzanie może być rozumiane z jednej strony funkcjonalnie – jako kompleks zadań, które muszą być wykonane w celu kierowania systemem, z drugiej zaś instytucjonalnie – jako stanowiska w hierarchii organizacyjnej, którym powierzono uprawnienia do rozwiązywania zadań kierowniczych i wydawania poleceń podwładnym. Mając powyższe na uwadze, można stwierdzić, że zarządzanie organizacją powinno być: systemowe (całościowe), elastyczne i otwarte na zmieniające się otoczenie, dostosowane do niego, a tam, gdzie jest możliwe, kształtowane tak, aby osiągnąć cele organizacji. Istotnym wyzwaniem dla zarządzania, które na nowo nabrało znaczenia, jest społeczna odpowiedzialność biznesu. Zdaniem P.F. Druckera, wpływem na społeczeństwo i społeczną odpowiedzialnością trzeba zarządzać [Drucker 1976, s. 327]. Jest to nowy kierunek zmian w strategicznym zarządzaniu organizacjami [Lisiecka 2015, s. 296].

W kontekście rozważań nad zarządzaniem społecznie odpowiedzialnym istotny wydaje się również wątek nie do końca rozstrzygniętego problemu zakwalifikowania problematyki społecznej odpowiedzialności do teorii, koncepcji czy metody zarządzania. Literatura przedmiotu nie proponuje jednoznacznych rozstrzygnięć w tym zakresie [Sokołowska 2013, s. 80]. Przez jednych autorów problematyka społecznej odpowiedzialności traktowana jest jako koncepcja zarządzania, filozofia działania, przez innych z kolei, jako metoda czy zestaw zobowiązań. Najczęściej społeczna odpowiedzialność uznawana jest za koncepcję zarządzania. Z kolei K. Zimniewicz uważa, że ze względu na to, iż w nauce i praktyce stosuje się rozmaite nazewnictwo

(obok technik zarządzania występują metody, koncepcje, systemy, idee czy nawet filozofie zarządzania), a ponadto często nazwy te są przez tych samych autorów traktowane jako synonimy, wygodniej jest w dyskusji naukowej posługiwać się terminem „instrument zarządzania”. Pojęcie „instrument” (= narzędzie) zarządzania jest ogólną konstrukcją myślową, która mieści w sobie wiele szczegółowych terminów występujących w zarządzaniu [Zimniewicz 2003, s. 7 i n.].

Obecnie środek ciężkości w debacie na temat zarządzania społecznie odpowiedzialnego został przesunięty w kierunku bardziej praktycznych działań. Nie chodzi już bowiem o to, czy angażować się w CSR, ale raczej o to, jak wdrażać, utrzymywać i doskonalić praktyki w tym zakresie. Nie można jednak traktować koncepcji zarządzania zgodnego z CSR²⁰ jako odrębnego bytu w przedsiębiorstwie. Obecność wielu różnych koncepcji zarządzania, ukierunkowanych na dany aspekt funkcjonowania organizacji powoduje bowiem często w przedsiębiorstwach organizacyjny chaos. W obecnych warunkach gospodarczych znacznie lepszym rozwiązaniem byłoby ich współdziałanie tak, aby czerpać wymierne korzyści z ich wspólnego wykorzystania. Zrozumienie, czym jest CSR w organizacji będzie w znaczącym stopniu decydować o odpowiedzialnym podejściu do prowadzenia działalności biznesowej, szczególnie w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich.

Sektor PMMŚ, o czym pisano już wcześniej, stanowi heterogeniczną grupę przedsiębiorstw – zróżnicowaną z punktu widzenia ich motywacji i celów oraz kontaktów z otoczeniem, pod względem formy i charakteru własności, położenia geograficznego i zakresu działania czy formy organizacyjno-prawnej. Cechy charakteryzujące sektor przedsiębiorstw mikro, małych i średnich niewątpliwie determinują zakres i styl zarządzania społecznie odpowiedzialnego w PMMŚ. Ponadto wpływają na sposób definiowania zarządzania zgodnego z CSR przez organizacje mikro, małe i średnie. Mnogość i różnorodność określeń zawartych w definicjach CSR oraz szeroki zakres tematyczny sprawiają, że często przedsiębiorstwa z sektora PMMŚ nie rozumieją, jaką rolę winna odgrywać ta koncepcja w ich działalności i jakie mogą czerpać korzyści z jej zastosowania. „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw” jest słabo lub w ogóle nie jest znanym terminem przedsiębiorcom sektora PMMŚ, choć wielokrotnie podejmują oni wiele rodzajów praktyki społecznej odpowiedzialności. W publikacji Komisji Europejskiej z 2007 roku: *Szanse i odpowiedzialność. Jak pomóc małym przedsiębiorstwom w uwzględnieniu w ich działalności zagadnień społecznych i ekologicznych*, można spotkać się nawet ze stwierdzeniem, że należałoby znaleźć lepsze określenie nadające się do komunikacji z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Komisja Europejska w odniesieniu do sektora PMMŚ posługuje się raczej terminem „odpowiedzialna przedsiębiorczość” (*responsible entrepreneurship*), rozumiejąc przez to działania bardziej praktyczne.

²⁰ Zdaniem autorki pracy, pojęcia „społecznie odpowiedzialne zarządzanie” i „zarządzanie zgodne z CSR” to pojęcia zbieżne i traktowane są w pracy zamiennie.

Warto się zatem zastanowić, czy w przypadku PMMS konieczne jest w ogóle stosowanie terminu CSR lub „społeczna odpowiedzialność biznesu”. Może lepiej unikać używania tego terminu, a mówić po prostu o tym, jak „osiągnąć większą wartość, zachowując się odpowiedzialnie”.

Społeczna odpowiedzialność biznesu, bez względu na sposób, w jaki ją będziemy definiować, powinna jednak stanowić kompleksowe podejście do zarządzania organizacją, które obejmuje: zidentyfikowanie głównych obszarów i podmiotów społecznej odpowiedzialności, jej planowanie, organizowanie, kształtowanie, kontrolowanie oraz wpływ działalności organizacji na środowisko zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Poza tym CSR może być realizowany przy użyciu różnych narzędzi i środków w zależności od potrzeb, preferencji czy rozmiaru danej organizacji. Społecznie odpowiedzialne zarządzanie w każdej organizacji zależy również od wielu czynników zewnętrznych, tkwiących w jej otoczeniu oraz czynników wewnętrznych, które wynikają ze specyfiki jej funkcjonowania i zarządzania. Tak rozumiane zarządzanie społecznie odpowiedzialne będzie stanowić podstawę dalszych rozważań. Bez względu bowiem na wielkość przedsiębiorstwa czy rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej każda organizacja może zidentyfikować obszary CSR, swoich interesariuszy i na tej podstawie planować, na różną skalę, dalsze działania. Zarządzanie społecznie odpowiedzialne wymaga ponadto, by kultura organizacyjna poza wartościami ekonomicznymi uwzględniała także wartości społeczne i ekologiczne. Zarządzanie społecznie odpowiedzialne w PMMS jest zazwyczaj mniej sformalizowane, a w mikroprzedsiębiorstwach słabo sformalizowane. I właśnie ze względu na brak tej formalnej strategii i sformalizowanego sposobu zarządzania każdemu przedsiębiorstwu należy dobrać odpowiedni rodzaj działań CSR. Ważne, by odpowiadały one jej obecnym wartościom i kulturze organizacyjnej oraz celom biznesowym, w tym strategii rozwoju (jeśli organizacja ją ma).

Niewątpliwie w zarządzaniu zgodnym z CSR w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich jednym z ważniejszych zagadnień jest osoba przedsiębiorcy – właściciela. Istotne decyzje podejmowane są bowiem tylko przez niego i rzadko może on przy tym skorzystać z pomocy doradców, co często ma miejsce w dużych organizacjach. To właściciel decyduje również o tym, czy dane przedsiębiorstwo podążać będzie w kierunku społecznej odpowiedzialności. Przede wszystkim od jego osobowości, charyzmy, zaangażowania w przedsiębiorstwo, poczucia sprawiedliwości, skłonności do ponoszenia ryzyka, zdolności do skupiania ludzi wokół swoich pomysłów i idei zależą sukces organizacji w obszarze CSR. Oczywiście ciężko jest określić wszystkie cechy osobowości, które najlepiej sprawdzą się na określonym stanowisku i w danym obszarze, jednak istnieje pewna grupa przymiotów [Sudoł 2006, ss. 20–26], które mogą znacząco pomóc podczas prowadzenia swojego biznesu. Do najważniejszych należą:

- nieustanna chęć osiągnięcia sukcesów;
- bycie niezależnym, samodzielny;

- optymistyczne podejście do życia;
- umiejętność przyjmowania porażek i radzenia sobie z nimi;
- przeciętna gotowość podejmowania działań obarczonych ryzykiem;
- chęć przewodzenia pozostałymi członkami zespołu;
- nieprzerwane wykazywanie się pomysłowością, podejmowanie działań innowacyjnych.

Bez względu na to, czy mamy do czynienia z przedsiębiorstwem mikro, małym czy średnim, zarządzanie społecznie odpowiedzialne powinno rozpoczynać się od zidentyfikowania głównych obszarów społecznej odpowiedzialności, podmiotów oraz funkcji, opisanych w kolejnych punktach niniejszego opracowania.

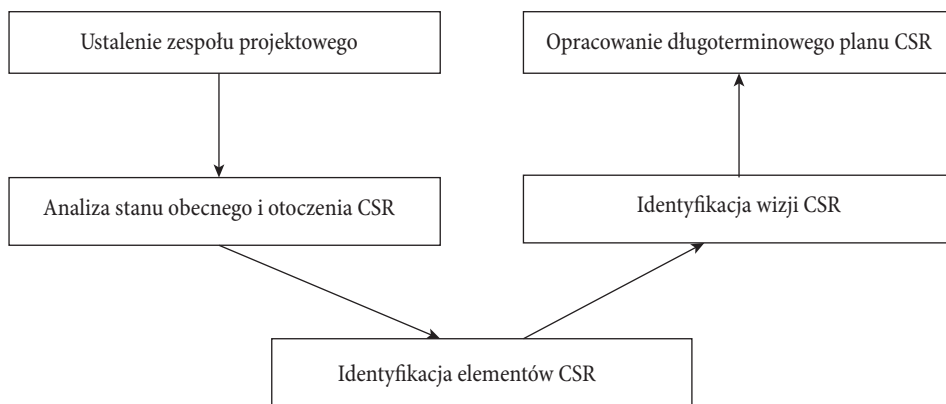
3. Zarządzanie społecznie odpowiedzialne w ujęciu procesowym

W przedsiębiorstwach podstawowe znaczenie przypisuje się potencjałowi zarządzania, przez który rozumie się przyjęte wartości przedsiębiorstwa, jego cele i strategię rozwoju, jego umiejętności dostosowywania się do zmian występujących na rynku, a więc przedsiębiorczość i innowacyjność. Podstawą wszystkich innych funkcji zarządzania jest planowanie. Bez planowania nie ma dobrego organizowania, zarządzania zasobami ludzkimi i kontrolowania [Kozłowski i Piotrowski 2013, s. 180]. P. Drucker twierdził, że tylko to, co zostanie zaplanowane będzie wykonane [McElhaney 2009, s. 32]. Planowanie służy mądrym podejmowaniu decyzji, z którego wynikają w dalszej kolejności prawidłowo określone cele. Proces planowania ma następujące etapy [Wajda 2003, s. 96]:

- formułuje się ogólne cele przedsiębiorstwa;
- ocenia się strategię i bieżące zadania organizacji;
- analizuje się otoczenie;
- rozpoznaje się strategiczne szanse i zagrożenia;
- określa się niezbędny zakres zmian w dotychczas stosowanej strategii,
- wreszcie wybiera się najlepszy wariant strategii celem wykorzystania w procesie dalszego planowania.

Proces planowania strategicznego CSR stanowi również integralny element zarządzania przedsiębiorstwem, w którym można wyróżnić kilka charakterystycznych etapów, co ilustruje rysunek 4.

Podstawą rozpoczęcia procesu planowania strategicznego CSR powinno być powołanie zespołu projektowego, w którego skład wejdą przedstawiciele najwyższego kierownictwa oraz specjaliści, tak aby zapewnić skuteczność przebiegu tego procesu. Oczywiście w przypadku organizacji małych i mikroprzedsiębiorstw ze



Rysunek 4. Proces planowania strategicznego CSR

względu na ograniczoną wielkość zasobów ludzkich o taki zespół raczej trudno, ale warto wtedy powołać chociaż jedną osobę, która może inicjować, koordynować i nadzorować działania w tym zakresie. Drugim etapem jest przeprowadzenie analizy otoczenia i stanu obecnego w odniesieniu do CSR. Istnieje kilka głównych aspektów takiej analizy, między innymi określenie istniejących praktyk i problemów w zakresie CSR oraz oczekiwań i wymagań interesariuszy organizacji. Dopiero na podstawie powyższej analizy określa się kierunek strategii CSR i niezbędne zasoby. Kolejne etapy to określenie, czym dla organizacji PMMS jest społeczna odpowiedzialność, jak ją definiuje i jak zamierza wypełniać przyjęte zobowiązania społeczne. Ostatni etap to powstanie długoterminowego planu, formalnie zapisanego, który powinien zawierać: sformułowaną misję i cele przedsiębiorstwa, sformułowaną strategię biznesu, określenie działań pozwalających osiągnąć powyższe cele oraz metody monitorowania i procedury kontroli założeń CSR. W sektorze PMMS często jednak brak takich długofalowych działań i strategii CSR, które dopasowane do profilu działalności przedsiębiorstwa pozwoliłyby wzmocnić markę, zwiększać zaangażowanie pracowników i osiągnąć cele biznesowe. Dla organizacji małych i mikroprzedsiębiorstw niejednokrotnie priorytetem jest pozytywny wynik biznesowy i utrzymanie się na rynku, a dopiero potem myślenie o strategii długofalowej. Należy jednak pamiętać, że skuteczna strategia wyróżnia się tym, że sprzyja lepszemu dopasowaniu między organizacją a jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych. Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa powinna zatem stanowić fundament, na którym przedsiębiorstwo buduje swoją strategię. Strategia społecznej odpowiedzialności²¹ ma wartościujący charakter. Oznacza to, że oparta powinna być na konkretnych wartościach na poziomie całej organizacji.

²¹ W literaturze przedmiotu spotkać można wiele opracowań ukazujących relacje między strategią społecznej odpowiedzialności a innymi aspektami zarządzania: CSR a kapitałem społecznym [Spence i in. 2003], wizerunkiem marki [Popoli 2011], czy modelem biznesowym [Teece 2010].

Dotyczy to nie tylko sfery deklaracji i komunikacji działań, ale także procesów biznesowych, planowania strategicznego, ewaluacji i wnioskowania. Pomocnym narzędziem dla PMMS przy określaniu systemu wartości mogą okazać się zasady CSR, takie jak: zasady Global Compact²², 20 zasad Okrągłego stołu z Caux²³ czy Zasady Sullivana²⁴. Ważnym elementem strategii CSR jest również jej wymierny i biznesowy charakter. Oznacza to projektowanie takich rozwiązań, które dadzą się sprawdzić, poddać weryfikacji oraz ocenie. W literaturze przedmiotu prezentowany jest szeroki i zróżnicowany wachlarz strategii odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju. Wyróżnia się, między innymi [Van Bommel 2011, s. 896], strategię:

- bierną/defensywną,
- obronną,
- proaktywną/ofensywną.

Ze strategią defensywną mamy do czynienia wówczas, kiedy, ze względu na brak presji z zewnątrz i odpowiednich zachęt, organizacja nie widzi konieczności realizacji CSR i przestrzegania zasad zrównoważonego rozwoju. Generalnie przedsiębiorcy przyjmują bierną postawę wobec społecznej odpowiedzialności, nie reagują na pojawiające się problemy społeczne. Przedsiębiorcy mają również do wyboru strategię obronną, która co prawda charakteryzuje się działaniem zgodnym z prawem i zasadami działalności gospodarczej, ale przede wszystkim ma na celu usuwanie zagrożeń i konfliktów, które zagrażają prowadzeniu działalności gospodarczej. Strategia proaktywna, inaczej ofensywna polega natomiast na aktywnym reagowaniu na oczekiwania społeczne zainteresowanych stron i kształtowaniu z nimi właściwych relacji, przy zachowaniu odpowiednio zasad odpowiedzialności: ekonomicznej, prawnej i etycznej.

Organizacje o niskim poziomie innowacyjności wybiorą raczej strategię obronną, a organizacje o wysokim poziomie innowacyjności realizują częściej

²² Inicjatywa ONZ Global Compact, zainaugurowana w 2000 roku, to wezwanie skierowane do agend ONZ, biznesu, społeczeństwa obywatelskiego oraz władz, aby w swojej działalności kierowali się dziesięcioma podstawowymi zasadami z zakresu praw człowieka, przestrzegania standardów pracy, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji, więcej na stronie: <http://ungc.org.pl> [dostęp: 14.09.2016].

²³ Zasady Okrągłego Stołu z Caux z 1989 roku dotyczące utrzymania globalnej harmonii przez odpowiedzialne koła biznesu oraz zrozumienie i współpracę opartą na najwyższych wartościach moralnych i odpowiedzialnym zachowaniu jednostek. Ponadto dokument postuluje poszanowanie środowiska naturalnego, reguł prawnych oraz interesów interesariuszy, www.cauxroundtable.org [dostęp 02.10.2016].

²⁴ Pomysłodawcą zasad był wieloletni dr. Leon H. Sullivan, który następnie zachęcany przez organizacje walczące o prawa człowieka, rządy, a także samo środowisko biznesowe opracował ulepszoną wersję zasad, opartą na idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Została ona ogłoszona jako *Globalne zasady Sullivana* na specjalnej ceremonii ONZ 2 listopada 1999 roku i obowiązuje do dziś, csrinfo.org [dostęp: 2.10.2016].

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 osiągnięcia każdego celu oraz ustalenie konkretnych wskaźników ich osiągnięcia. 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 PMMŚ. Wytyczne mogą być używane przez organizacje niezależnie od wielkości, sektora działalności oraz lokalizacji, co w szczególności oznacza możliwość ich wykorzystania przez sektor PMMŚ.

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 osiągalni 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.

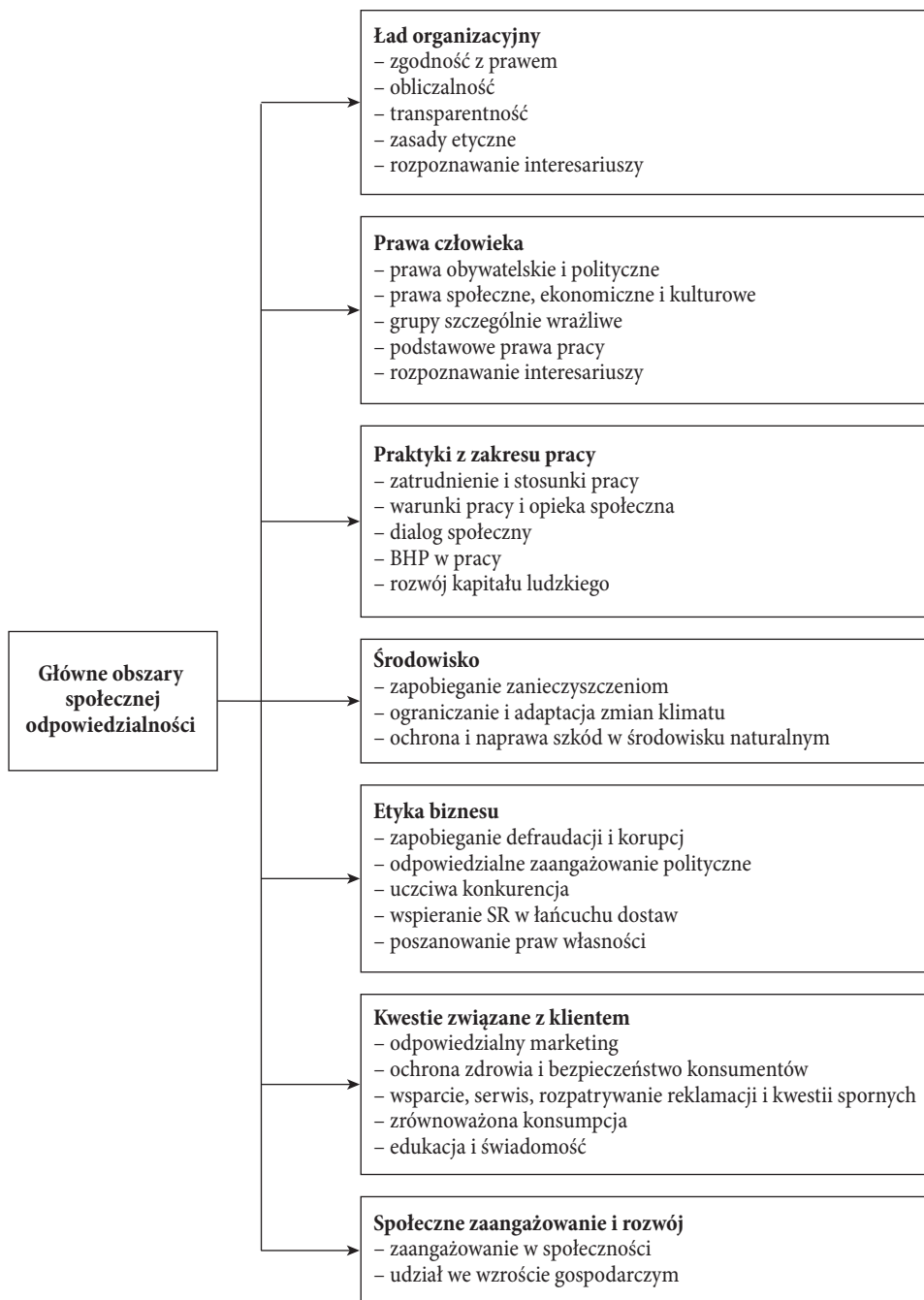
Według R.W. Griffina niewiele jest organizacji, które nie wykazują aktywności w żadnym z obszarów. W sektorze PMMS pomocnym narzędziem, które identyfikuje w kompleksowy sposób obszary społecznej odpowiedzialności może być

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

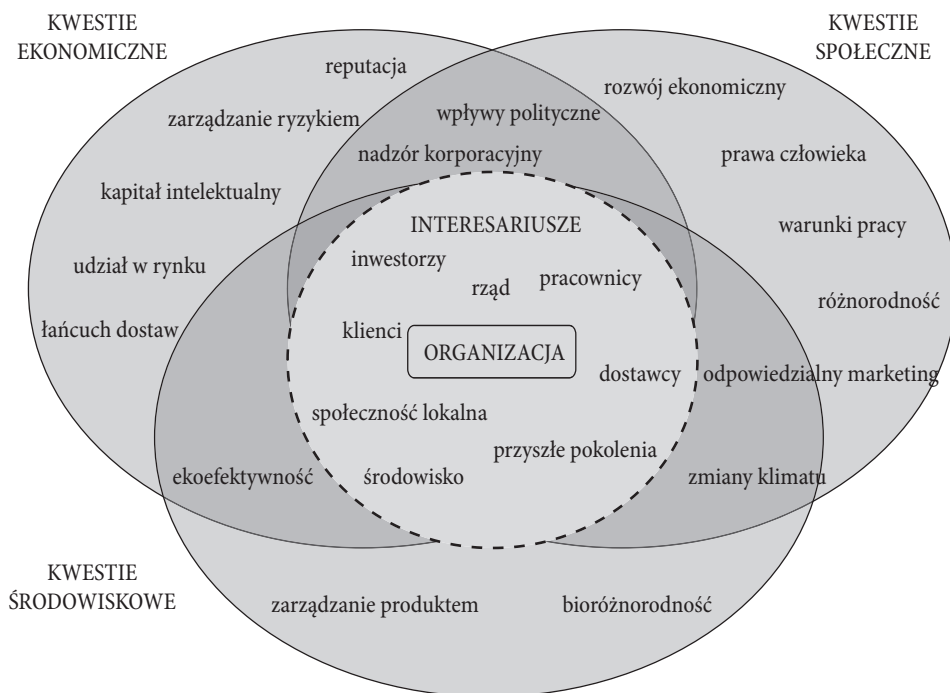
osoby, organizacje, które uczestniczą w tworzeniu „projektu” (biorą czynny udział w jego realizacji) lub są bezpośrednio zainteresowane wynikami jego wdrożenia.

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

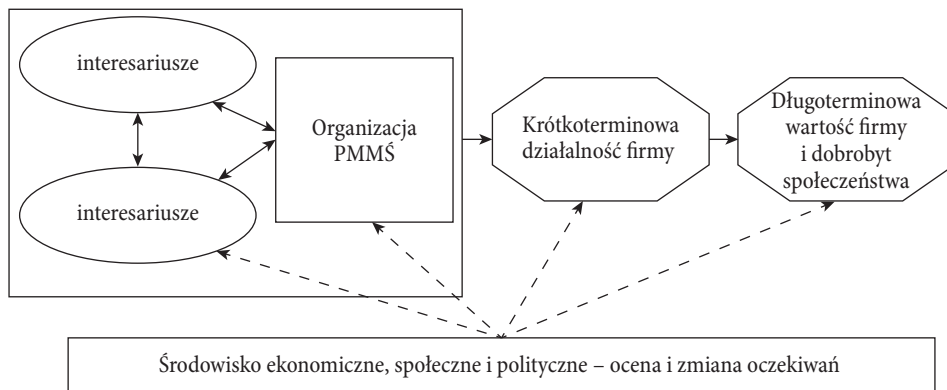
Źródło: Na podstawie: [Mark-Herbert i Schantz 2007, s. 5]

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 niepogorszonego, 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, wyrozumiałość (<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 PMMSZ 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 inspirowane do dalszego zaangażowania i staje się samonakręcającą spiralą pozytywnych rezultatów biznesowych [Laszlo 2008]. Skuteczne zaangażowanie interesariuszy może [AA1000 SES 2015, s. 5]:

- zapewnić trwały 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 pozatekoniczne) 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-*

work), zaproponowali cztery cykliczne etapy związane z przekształceniem organizacji od tzw. stanu początkowego do społecznie odpowiedzialnej i zrównoważonej organizacji [Khoo i Tan 2002, ss. 196–205]. Cztery główne fazy wdrożenia społecznej odpowiedzialności zaproponował także M. Werre. Autor skupiał się głównie na tzw. „miękkich” elementach zarządzania: podnoszeniu świadomości najwyższego kierownictwa, formułowaniu wizji społecznej odpowiedzialności i podstawowych wartościach organizacji, zmianach zachowań organizacyjnych oraz utrwalaniu wprowadzonej zmiany [Werre 2003, ss. 247–260]. Z kolei J.M. Cramer proponuje przy wdrażaniu i zarządzaniu zgodnym z CSR sześć niezależnych działań: spisanie oczekiwań i żądań interesariuszy, formułowanie wizji i misji w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności, stworzenie kodeksu postępowania, opracowanie krótko i długoterminowych strategii, stworzenie systemu monitorowania i raportowania, wbudowanie procesu w istniejący system zarządzania (w tym, jeśli jest, w system zarządzania jakością) oraz komunikowanie wewnątrz i na zewnątrz organizacji o podejściu do CSR i uzyskanych rezultatach [Cramer 2005, ss. 583–592]. Bardziej rozbudowany model systemowego zarządzania zgodnego z CSR proponują w swoim opracowaniu F. Maon, A. Lindgreen i V. Swaen. Ich zintegrowany model obejmuje aż osiem etapów zarządzania społecznie odpowiedzialnego: podnoszenie świadomości w zakresie CSR wewnątrz organizacji, ocena celu działalności w kontekście społecznym, ustanowienie wizji i definicji roboczej CSR, ocena aktualnego stanu CSR, opracowanie planu strategicznego, wdrożenie planu w codzienne działania biznesowe, utrzymywanie wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji, ocena oraz instytucjonalizacja CSR [Maon, Lindgreen i Swaen 2009, ss. 71–89]. Podobnie osiem kroków wdrażania CSR, ale z perspektywy marketingowej proponują I. Maignan, O.C. Ferrell i L. Ferrell. Aż cztery z nich podkreślają znaczenie i rolę interesariuszy w osiągnięciu pożądanego poziomu społecznej odpowiedzialności. Ponadto autorzy wskazują na rolę audytu dotychczasowych praktyk w zakresie CSR, a także norm i wartości w kształtowaniu postaw społecznie odpowiedzialnych [Maignan, Ferrell i Ferrell 2005, ss. 956–977]. Inna propozycja dotyczy określenia dwóch wstępnych etapów, które warunkują dalsze zaangażowanie organizacji w zarządzanie zgodne z CSR. Etapy te poprzedza pięć podstawowych czynności w procesie zarządzania społecznie odpowiedzialnego: organizowanie, planowanie, wdrożenie, monitorowanie i ocena oraz komunikacja i raportowanie. Przykładowe propozycje kompleksowych działań w zakresie zarządzania społecznie odpowiedzialnego prezentuje tabela 13.

Z systemowym podejściem do zarządzania zgodnego z CSR mamy do czynienia także w międzynarodowych normach, takich jak chociażby SA 8000 czy ISO 26000. Obie normy przyczyniły się do rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności. Standard SA 8000 jest uniwersalną normą przeznaczoną do stosowania w systemie niezależnej weryfikacji. Proces certyfikacji CSR jest podobny do procesu certyfikacji systemów zarządzania jakością, środowiskiem czy bezpieczeństwem i higieną pracy. Norma określa wymogi w zakresie odpowiedzialności społecznej, jakie dane

Tabela 13. Przykładowe propozycje kompleksowych działań w zakresie zarządzania zgodnego z CSR w organizacji

Autor – rok	Pojęcie CSR	Proces integracji CSR w zarządzaniu organizacją	Rola interesariuszy w procesie integracji
J.M. Cramer [2005]	Cramer korzystał z definicji CSR zaproponowanej przez WBCSD „CSR to ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowań etycznych oraz do działań na rzecz rozwoju ekonomicznego, przy jednoczesnej trosce o poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, społeczności lokalnej oraz całego społeczeństwa”	<p>Autor zaproponował przy wdrażaniu CSR sześć niezależnych działań:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Spisanie oczekiwań i żądań interesariuszy 2. Formułowanie wizji i misji w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności oraz stworzenie kodeksu postępowania 3. Opracowanie krótko i długoterminowych strategii w odniesieniu do CSR i wykorzystanie ich do przygotowania planów działania 4. Stworzenie systemu monitorowania i raportowania 5. Wbudowanie procesu w istniejący system zarządzania (w tym zarządzania jakością) 6. Konikowanie wewnątrz i na zewnątrz organizacji o podejściu do CSR i uzyskanych rezultatach 	<p>Autor podkreśla znaczenie dialogu z zainteresowanymi stronami, ale nie-jasna pozostaje ich rola i zaangażowanie w procesie organizacyjnego rozwoju CSR</p>
H.H. Khoo i K.C. Tan [2002]	Zaangażowanie biznesu w CSR powinno obejmować wszystkich pracowników (ich zdrowie i dobre samopoczucie), jakość produktów, ciągłe doskonalenie procesów, infrastrukturę oraz możliwości dochodowych	<p>Oporając się na <i>Australian business excellence framework</i>, autorzy zaproponowali cztery cykliczne etapy związane z przekształceniem organizacji od stanu początkowego do społecznie odpowiedzialnej i zrównoważonej organizacji</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Przygotowanie (dotyczy przywództwa i planowania strategicznego) 2. Transformacja (z udziałem ludzi i zarządzanie informacją) 3. Realizacja (dotyczy osadzenia zasad zrównoważonego rozwoju w procesach przedsiębiorstwa) 4. Wyniki zrównoważonego biznesu (obejmujące przegląd działalności systemu) 	<p>Interesariusze i ich role nie są włączone w opracowane ramy wdrażania CSR, które odnoszą się wyłącznie do samopoczucia pracowników oraz potrzeb i oczekiwań klientów</p>

Autor – rok	Pojęcie CSR	Proces integracji CSR w zarządzanie organizacją	Rola interesariuszy w procesie integracji
V.M. Panapanan, L. Linnanen, M.M. Karvonen, V.T. Phan [2003]	CSR obejmuje trzy wymiary – ekonomiczny, środowiskowy i społeczny, dotyczy prowadzenia działalności gospodarczej w sposób zrównoważony	Dwa wstępne etapy warunkujące zaangażowanie w zarządzanie CSR poprzedza pięć podstawowych czynności w procesie zarządzania CSR: 1. Ocena CSR (identyfikacja głównych obszarów CSR i odpowiadających im parametrów CSR) 2. Decyzja, czy dalej kontynuować zarządzanie CSR <ul style="list-style-type: none"> ◦ Organizacja i struktura ◦ Planowanie ◦ Wdrożenie ◦ Monitorowanie i ocena ◦ Komunikacja i raportowanie 	Autorzy głównie kładą nacisk na interesariuszy na etapie (1) i podkreślają główną rolę oceny ryzyka społecznego przy uwzględnianiu interesariuszy i ich oczekiwania (pracowników, społeczeństwa, klientów, dostawców)
M. Werre [2003]	Termin (społeczna) odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest używany w sensie ogólnym, odnosząc się do strategicznego wyboru wzięcia odpowiedzialności za skutki działalności w odniesieniu do wymiarów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych	Autor wyróżnił cztery główne fazy w modelu wdrożenia społecznej odpowiedzialności: 1. Podnoszenie świadomości najwyższego kierownictwa 2. Formułowanie wizji społecznej odpowiedzialności i podstawowych wartości korporacyjnych 3. Zmiana zachowań organizacyjnych 4. Utrwalanie zmiany	W modelu podkreśla się znaczenie komunikacji wewnętrznej i zaangażowania pracowników. Zaangażowanie interesariuszy zewnętrznych nie jest jednak brane pod uwagę, z wyjątkiem ich roli w podnoszeniu wrażliwości najwyższego kierownictwa oraz w zewnętrznych procesach certyfikacji
I. Maignan, O.C. Ferrell i L. Ferrell [2005]	Zaangażowanie biznesu w CSR jest postrzegane jako, co najmniej, przyjęcie wartości i norm wraz z organizacyjnymi procesami w celu zminimalizowania ich negatywnych skutków i zmaksymalizowania ich pozytywnych wpływów na ważne kwestie z zainteresowanymi stronami. Ponadto zaangażowanie w CSR jest najlepiej ocenione na poziomie indywidualnej jednostki biznesowej.	Osiem kroków wdrażania CSR z perspektywy marketingowej: 1. Odkrywanie wartości organizacyjnych i norm 2. Identyfikacja interesariuszy i ich szczególnych oczekiwań 3. Identyfikacja głównych obszarów organizacji z perspektywy zidentyfikowanych kluczowych interesariuszy z CSR 4. Ocena świadomości związanej z CSR 5. Audyt obecnych praktyk w zakresie CSR 6. Klasyfikowanie i wdrażanie zmian i inicjatyw w zakresie CSR 7. Promowanie CSR poprzez tworzenie świadomości i zaangażowania interesariuszy 8. Uzyskanie informacji zwrotnych od zainteresowanych stron	Przewodnik wdrażania podkreśla znaczenie dwóch pętli przyczynowo-skutkowych w celu zebrania informacji zwrotnej od zainteresowanych stron: <ul style="list-style-type: none"> ◦ informacja zwrotna od interesariuszy musi być wykorzystana jako wejście do następnego auditu ◦ informacja zwrotna od interesariuszy musi być potraktowana jako wejście do ponownej oceny pierwszych trzech etapów procesu zarządzania CSR w długim okresie (mniej więcej co cztery lata)

Autor – rok	Pojęcie CSR	Proces integracji CSR w zarządzanie organizacją	Rola interesariuszy w procesie integracji
F. Maon, A. Lindgreen i V. Swaen [2008]	<p>CSR jest zorientowaną na interesariuszy koncepcją zarządzania, która rozciąga się poza granice organizacji. Ukierunkowana jest na etyczne zrozumienie odpowiedzialności organizacji za wpływ jej działalności.</p> <p>W ten sposób organizacja poszukuje jednocześnie akceptacji społeczeństwa w celu potwierdzenia zasadności prowadzenia swojej działalności</p>	<p>Autorzy wyróżnili osiem etapów wdrażania CSR:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Podnoszenie świadomości dotyczącej społecznej odpowiedzialności wewnątrz organizacji 2. Ocena celów przedsiębiorstwa w kontekście społecznym 3. Ustalanie wizji i praca nad definicją społecznej odpowiedzialności. 4. Ocena bieżącego statusu społecznej odpowiedzialności 5. Rozwój zintegrowanego strategicznego planu społecznej odpowiedzialności 6. Wdrożenie zintegrowanego strategicznego planu społecznej odpowiedzialności 7. Ocena integracji zintegrowanego strategicznego planu społecznej odpowiedzialności ze strategią organizacji i systemem komunikacji 8. Instytucjonalizacja społecznej odpowiedzialności 	<p>Zdaniem autorów, teoria interesariuszy jest kluczem do zrozumienia CSR</p>
A. Kleine i M. Hauff [2009]	<p>Autorzy korzystają z definicji CSR opracowanej przez Komisję Europejską w 2001 roku. Zgodnie z nią, CSR to koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami</p>	<p>Autorzy zaproponowali systematyczny model wdrażania i zarządzania CSR oparty na potrójnej linii przewodniej 3BL. Prezentowana metoda IST – <i>integrative sustainability triangle</i> oferuje wielofunkcyjne podejście do gromadzenia, systematyzowania i oceny wszystkich istotnych problemów występujących w środowisku korporacyjnym. Pozwała to na określenie i usystematyzowanie odpowiednich obszarów działania, z uwzględnieniem wymiarów: ekonomicznego, ekologicznego i społecznego</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wybór obszarów społecznej odpowiedzialności 2. Wybór punktów kluczowych 3. Skuteczne wdrażanie zaplanowanych działań 	<p>W modelu podkreśla się znaczenie teorii interesariuszy w kreowaniu społecznie odpowiedzialnych organizacji</p>
P. Hohnen [2007]	<p>CSR to dobrowolna inicjatywa, składa się z zagadnień środowiskowych i społecznych, stosowana w celu poprawy dobrobytu społecznego, promowania praw człowieka i ochrony środowiska</p>	<p>Autor zaproponował czterostopniowy model wdrażania oparty na cyklu ciągłego doskonalenia PDCA z przypisanym całym szeregiem działań do poszczególnych etapów.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Plan</i> (planuj) CSR 2. <i>Do</i> (wykonaj) CSR 3. <i>Check</i> (sprawdź) CSR 4. <i>Improve</i> (działaj) CSR 	<p>Interesariusze uwzględniani są już na etapie planowania, gdzie identyfikuje się i angażuje głównych interesariuszy, na etapie wdrożenia gdzie prowadzi się z nimi dialog, po etap doskonalenia, gdzie informuje się zainteresowane strony o wynikach działalności w zakresie CSR</p>

Autor – rok	Pojęcie CSR	Proces integracji CSR w zarządzanie organizacją	Rola interesariuszy w procesie integracji
SA 8000 – system zarządzania SR	Celem normy SA8000 jest stworzenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli uwzględnianie w zarządzaniu przedsiębiorstwem aspektów społecznych, ekologicznych oraz innych czynników, którymi może być dotknięty interesariusz danej organizacji	<p>Norma zawiera osiem szczegółowych warunków wstępnych (wymagań twardych), których spełnienie jest konieczne, aby można było przystąpić do punktu dziesiątego, który określa poszczególne elementy strategii odpowiedzialności społecznej wobec wszystkich zainteresowanych stron.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sformułowanie polityki organizacji w zakresie odpowiedzialności społecznej oraz warunków pracy. 2. Odpowiedzialność kierownictwa 3. Wyznaczenie Pełnomocnika odpowiedzialnego za spełnienie i wdrożenie wymagań normy 4. Kontrolowanie dostawców ze względu na ich możliwości spełniania wymogów normy 5. Reagowanie na powstałe problemy i podejmowanie działań korygujących 6. System komunikacji z zainteresowanymi stronami oraz dostęp do weryfikacji spełnienia przez firmę wymogów normy 7. Dokumentowanie zasad, sposobów realizacji i wyników 	<p>W normie podkreślone zostało wyrażenie znaczenie interesariuszy najpierw poprzez spełnienie tzw. wymagań wstępnych, a potem przy budowie systemu społecznej odpowiedzialności.</p>
ISO 26000:2010	Społeczna odpowiedzialność biznesu to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez transparentne i etyczne zachowanie w podstawowych obszarach, takich jak: ład organizacyjny; prawa człowieka; praktyki z zakresu pracy; środowisko; uczciwe praktyki operacyjne; zaganiania konsumentów; zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej	<p>Punkt siódmy normy ISO 26000 dostarcza wytycznych włączania społecznej odpowiedzialności w praktykę codziennych działań organizacji.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Określenie relacji głównych charakterystyk organizacji ze społeczną odpowiedzialnością 2. Określenie zasad współpracy z interesariuszami 3. Określenie metod integracji społecznej odpowiedzialności z wizją, polityką, celami i strategią przez adaptację zasad społecznej odpowiedzialności 4. Określenie zasad komunikacji (planowanie komunikacji, dialogu z interesariuszami w zakresie społecznej odpowiedzialności) 5. Poprawa wiarygodności dotyczącej społecznej odpowiedzialności 6. Przegląd i usprawnienie działań i praktyk organizacji w zakresie społecznej odpowiedzialności 7. Podejmowanie dobrowolnych inicjatyw w obszarze społecznej odpowiedzialności 	<p>W normie znaleźć można liczne odwołania do udziału interesariuszy w budowaniu społecznie odpowiedzialnej organizacji.</p>

Źródło: Na podstawie: [Kleine i Hauff 2009, ss. 517–533; Hohnen 2007; Wartick i Cochran 1985, s. 767; Wood 1991, s. 694; Cramer 2005, ss. 583–592; Khoo, i Tan 2002, ss. 196–205; Maignan, Ferrell i Ferrell 2005, ss. 956–977; Panapanan i in. 2003, ss. 133–146; Werre 2003, ss. 247–260; Maon, Lindgreen i Swaen 2009, ss. 71–89, Sokołowska 2013, ss. 78–79, SA8000: 2014, ISO 26000:2010].

przedsiębiorstwo powinno spełniać. Struktura normy SA 8000 jest zbliżona do standardu ISO 9001. Norma zawiera osiem szczegółowych warunków wstępnych (wymagań twardych), których spełnienie jest konieczne, aby można było przystąpić do punktu dziewiątego, który określa poszczególne elementy strategii odpowiedzialności społecznej wobec wszystkich zainteresowanych stron. Organizacje, które zamierzają wdrożyć i realizować strategię odpowiedzialności społecznej, powinny w pierwszej kolejności spełnić powyższe warunki, a potem wspierać swoje wysiłki mechanizmami systemowymi opisanymi w kolejnych punktach normy SA 8000:2014. Punkty te zwane „miękkimi” dotyczą w szczególności: polityki społecznej odpowiedzialności, powołania pełnomocnika kierownictwa ds. systemu zarządzania odpowiedzialnością społeczną (funkcja ta znana jest z innych systemów zarządzania, np. ISO 9001), powołania pełnomocnika pracowników – pojawia się tu wymaganie ustanowienia pełnomocnika pracowników ds. systemu SA 8000, przeglądu zarządzania, planowania i wdrożenia, nadzorowania dostawców materiałów, usług i poddostawców – postawiono tu wymaganie, aby organizacja miała i nadzorowała (pisemne) zobowiązania swoich dostawców do przestrzegania zasad odpowiedzialności społecznej. System zarządzania oparty na zapisach zawartych w normie SA 8000 podlega ciągłemu doskonaleniu w wyniku monitorowania procesów, przeprowadzania okresowych audytów i przeglądów, co z kolei stanowi podstawę do podejmowania działań korygujących i zapobiegawczych.

Drugi ze standardów, norma ISO 26000:2010, zaleca z kolei przyjęcie założeń społecznej odpowiedzialności i ich włączanie w system wartości, identyfikację i uwzględnianie zainteresowanych stron oraz elementów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie [ISO 26000:2010, s. 7].

W punkcie siódmym przewodnika ISO 26000:2010 zawarte są główne wskaźniki wdrażania społecznej odpowiedzialności do przedsiębiorstw, które dotyczą:

- relacji głównych charakterystyk organizacji ze społeczną odpowiedzialnością,
- zasad współpracy z interesariuszami,
- metod integracji społecznej odpowiedzialności z wizją, polityką, celami i strategią przez adaptację zasad SR,
- zasad komunikacji (planowanie komunikacji, dialogu z interesariuszami w zakresie społecznej odpowiedzialności),
- poprawiania wiarygodności dotyczącej społecznej odpowiedzialności,
- przeglądania i ulepszania działań i praktyk organizacji w zakresie społecznej odpowiedzialności,
- podejmowania dobrowolnych inicjatyw w obszarze społecznej odpowiedzialności.

Pojawienie się standardów w obszarze CSR na pewno otwiera nowe, obiecujące perspektywy przed liderami biznesu, którzy odpowiedzialność społeczną i ekologiczną pragną łączyć z najlepszymi wynikami biznesowymi [Laszlo 2008, s. 34]. Jednak dla przedsiębiorstw sektora PMMS to ciągle zbyt skomplikowane procedury. CSR w odniesieniu do PMMS powinien być czymś, co wymaga maksymalnego

uproszczenia i koncentracji na praktycznym wdrażaniu jego poszczególnych aspektów. Dlatego też standard ISO 26000 i korzystanie z niego w obecnej formie przez przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie jest dość problematyczne.

Kwestie systemowego podejścia do CSR przedstawił również w swojej propozycji P. Hohnen. Autor zaproponował rozbudowany, czterostopniowy model wdrażania CSR, oparty na znanym cyklu ciągłego doskonalenia PDCA (od angielskich słów *plan – do – check – act*), z przypisanym całym szeregiem szczegółowych działań do sześciu podstawowych etapów (tabela 14). Zdaniem autora, znaczną wartością przy rozpoczęciu wdrażania CSR w sposób systematyczny są: pozostawanie w zgodzie z misją organizacji, bycie wrażliwym na kulturę biznesową, środowisko i profil

Tabela 14. Schemat implementacji CSR według P. Hohнена

Kiedy? faza	Co? Główne etapy	Jak? Szczegółowa lista działań
Plan Planuj ↓	1. Przeprowadzenie oceny działań z zakresu CSR	<ul style="list-style-type: none"> ◦ ustalenie zespołu ds. wdrożenia CSR ◦ opracowanie roboczej definicji CSR ◦ identyfikacja wymagań prawnych ◦ przegląd dokumentów, procesów i działań organizacji ◦ identyfikacja i zaangażowanie kluczowych interesariuszy.
	2. Opracowanie strategii CSR	<ul style="list-style-type: none"> ◦ budowanie wsparcia zarządu, najwyższego kierownictwa i pracowników ◦ przeprowadzenie badania, co robią inni i ocena wartości rozpoznanych instrumentów CSR ◦ przygotowanie matrycy proponowanych działań CSR ◦ podjęcie decyzji o kierunku, podejściu, granicach i obszarach CSR.
Do Wykonaj ↓	3. Rozwój zobowiązań w zakresie CSR	<ul style="list-style-type: none"> ◦ wykonanie scanu zobowiązań w zakresie CSR ◦ podtrzymywanie dialogu z głównymi interesariuszami ◦ opracowanie wstępnego projektu zobowiązań ◦ konsultowanie projektu z interesariuszami
	4. Wdrożenie CSR	<ul style="list-style-type: none"> ◦ opracowanie zintegrowanej struktury procesu podejmowania decyzji w zakresie CSR ◦ przygotowanie i wdrożenie planu biznesowego CSR ◦ określenie mierzalnych celów ◦ zaangażowanie pracowników ◦ zaprojektowanie i przeprowadzenie szkoleń w zakresie CSR ◦ tworzenie wewnętrznych i zewnętrznych planów komunikacji ◦ identyfikacja zobowiązań publicznych.
Check Sprawdzaj ↓	5. Sprawozdanie z postępu	dokonanie pomiarów i zapewnienie wydajności angażowanie interesariuszy składanie sprawozdania z działalności
Improve Działaj ↓	6. Ocena i doskonalenie	przeprowadzanie oceny działalności w zakresie CSR identyfikowanie możliwości doskonalenia
Jeden cykl ukończony ← Powrót do etapu planowania i rozpoczęcie nowego cyklu		

Źródło: Na postawie: [Hohnen 2007, s. 19].

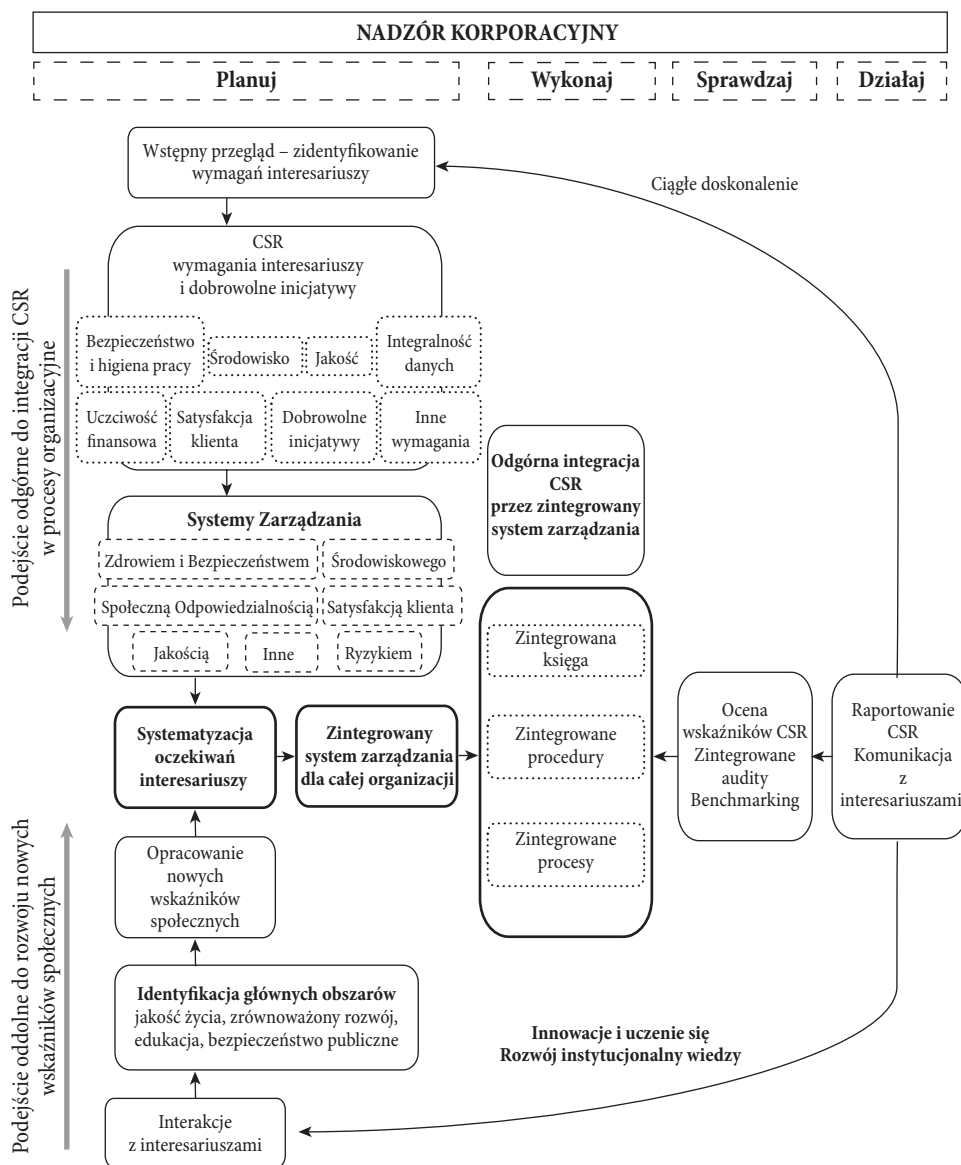
ryzyka oraz warunki operacyjne prowadzonej działalności. Ponadto najważniejsze jest zintegrowanie CSR ze strategią, procesami zarządzania stopniowo lub od razu kompleksowo [Hohnen 2007, s. 18].

W pierwszej fazie cyklu, pierwszym krokiem jest zebranie i ocena istotnych informacji na temat procesów podejmowania decyzji i działań przedsiębiorstwa w celu określenia aktualnego stanu organizacji w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności. Taka analiza stanu obecnego przedsiębiorstwa w zakresie CSR powinna dostarczyć niezbędnych informacji na temat:

- wartości i etyki przedsiębiorstwa;
- przesłanek wewnętrznych i zewnętrznych do podjęcia bardziej systematycznego podejścia do CSR;
- podstawowych zagadnień CSR, które wpływają lub mogą wpływać na firmę;
- głównych interesariuszy;
- obecnej struktury korporacyjnej, mocnych i słabych stron w zakresie realizacji bardziej zintegrowanego podejścia do CSR;
- istniejących w przedsiębiorstwie inicjatyw związanych z CSR.

Drugim głównym zadaniem jest, na podstawie powyższych informacji, opracowanie strategii CSR, która jest kompleksowym planem osiągnięcia celów organizacji, o czym pisano w poprzednim punkcie pracy. Następnie dochodzi do osiągnięcia celów, wykonania konkretnych zadań, programów poprzez wdrażanie nowych rozwiązań, procedur postępowania. Wdrożenie dotyczy codziennych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo i zapewniających prawidłową realizację założeń strategii CSR. To faza działania. Kolejny etap to sprawdzanie, czyli porównywanie wyników działań z zaplanowanymi założeniami. Na tym etapie istotnym zagadnieniem jest raportowanie społecznej odpowiedzialności. Raportowanie CSR jest formą komunikacji z zainteresowanymi stronami na temat ekonomicznego, środowiskowego i społecznego zarządzania i funkcjonowania danej organizacji. Na końcu, w przypadku wykrycia i potwierdzenia niezgodności z planem, podejmuje się działania naprawcze i korygujące, które są zarazem wejściem do fazy ponownego planowania. Cykl ciągłego doskonalenia PDCA (zwany też cyklem Deminga) stanowił również podstawę i inspirację do opracowania kolejnego kompleksowego podejścia do zarządzania zgodnego ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Autorzy, M. Asif, C. Searcy, A. Zutshi oraz O.A.M. Fisscher [2013], zaproponowali model integrowania społecznej odpowiedzialności z procesami biznesowymi, wykorzystując przy tym często istniejące już w organizacji znormalizowane systemy zarządzania. Przykładem może być system zarządzania jakością ISO 9001 czy system zarządzania środowiskowego ISO 14001 (rysunek 8).

Zdaniem autorów, potrzeba tworzenia zintegrowanych systemów zarządzania wynika z dążenia organizacji do coraz pełniejszego zaspokajania potrzeb społecznych. Ponadto zintegrowany system zarządzania w pełni odzwierciedla potrzeby wszystkich zainteresowanych stron.



Rysunek 8. Model integrowania społecznej odpowiedzialności z procesami biznesowymi

Źródło: Na podstawie: [Asif i in. 2013, s. 11]

Model zaproponowany przez M. Asif, C. Searcy, A. Zutshi oraz O.A.M. Fisschera przedstawia jednocześnie dwa rodzaje podejścia do integracji CSR w istniejące procesy biznesowe: *top-down integration* i *bottom-up integration*. Zdaniem autorów powyższego modelu, z powodu: hierarchii władzy, celów, procedur administracyjnych

i systemów zarządzania takie podejście do integracji społecznej odpowiedzialności z procesami biznesowymi wydaje się korzystne oraz gwarantuje pełną analizę potrzeb interesariuszy organizacji. Ponadto model ten oparto, o czym wspomniano już wcześniej, na cyklu ciągłego doskonalenia PDCA, aby wyraźnie podkreślić, że integracja CSR jest powtarzającym się procesem, który wymaga ciągłego doskonalenia.

Podejście pierwsze koncentruje się na analizie otoczenia, identyfikacji potrzeb interesariuszy oraz integracji CSR z wewnętrznymi systemami zarządzania. Faza *Plan* w podejściu *top-down integration* odnosi się do wyznaczania strategii CSR, celów i zadań społecznych. Kluczem do właściwego planowania i wdrażania tej strategii jest identyfikacja interesariuszy, ich wymagań oraz budowanie z nimi pozytywnych relacji. Wymagania poszczególnych interesariuszy skupiają się bardzo często na różnorodnych kwestiach, takich jak: zapewnienie jakości produktu, ochrona środowiska, bezpieczeństwo i higiena pracy, jawność, rzetelność i kompleksowość informacji, satysfakcja klienta i wielu innych. Niektóre z tych kwestii znalazły swoje odzwierciedlenie w znormalizowanych systemach zarządzania, które stanowią jedno z narzędzi wykorzystywanych w procesie zarządzania organizacją. Znormalizowane systemy zarządzania w przedsiębiorstwach opracowane oraz wdrażane są według określonej metodyki. Zarówno w tych systemach zarządzania, jak i w zarządzaniu zgodnym z CSR można znaleźć wiele cech wspólnych, które powodują powstawanie między nimi swoistych relacji.

Wśród wspólnych elementów można wymienić:

- opracowanie i wdrożenie planów strategii rozwoju organizacji;
- konieczność spełnienia wymagań prawnych dotyczących danego przedsiębiorstwa w tym elementów dotyczących CSR; w przypadku CSR są to akty prawne, między innymi takie jak: Kodeks pracy, Prawo ochrony środowiska, ustawa o odpadach (zarządzanie odpadami oraz wpływem na środowisko), Prawo budowlane (np. wymaga okresowych przeglądów budynków i budowli) czy rozporządzenie MPiPS dotyczące ogólnych przepisów BHP;
- odpowiedzialność i zaangażowanie kierownictwa w zarządzanie;
- zapewnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa z interesariuszami;
- zapewnienie możliwości rozwoju pracowników poprzez szkolenia i kursy, a także planowanie ścieżki rozwoju pracowników;
- zapewnienie wymaganych warunków pracy i odpowiedniej infrastruktury (budynki, maszyny, urządzenia, środowisko pracy, np. oświetlenie, hałas i inne);
- planowanie zasobów finansowych i innych, niezbędnych do działań bieżących i długookresowych, mających na celu ciągłe doskonalenie i rozwój przedsiębiorstwa;
- optymalizacja ryzyka finansowego dotyczącego oddziaływania na środowisko i bezpieczeństwo produkcji oraz wyrobów;
- ujęcie problematyki ochrony środowiska w strategii działania przedsiębiorstwa.

Drugie podejście *bottom-up* skupia się na konsultacjach z mniej tradycyjnymi zainteresowanymi stronami, takimi jak: społeczność lokalna, władze lokalne czy organizacje pozarządowe. Wzajemne oddziaływanie z tymi grupami interesariuszy stanowi podstawę do identyfikacji obszarów priorytetowych, które mają być uwzględnione w szczególnym kontekście, w którym działa dana organizacja. Przykładami takich obszarów priorytetowych mogą być: jakość życia, bezpieczeństwo publiczne, kultura i rekreacja, edukacja, zdrowie, mieszkalnictwo oraz transport. Będą one stanowić punkt wyjścia do opracowania mierzalnych wskaźników społecznych. W wyniku kompilacji obu sposobów integracji: *top-down integration* oraz *bottom-up integration* następuje proces systematyzacji zidentyfikowanych oczekiwań interesariuszy, czyli ich uporządkowanie według określonych zasad. Narzędziem, które dostarcza natomiast niezbędnych ram do zarządzania różnymi wymaganiami interesariuszy w sposób kompleksowy, jest zintegrowany system zarządzania. Etap *Do* cyklu PDCA oznacza projektowanie i doskonalenie infrastruktury organizacyjnej tak, że ułatwia ona implementację CSR i osiągnięcie celów organizacji. To przede wszystkim określenie odpowiedzialności i uprawnień, zidentyfikowanie i zapewnienie niezbędnych zasobów oraz stworzenie odpowiedniej dokumentacji i zapewnienie nadzoru nad nią. Według autorów powyższego modelu, dokumentacja ta powinna obejmować: udokumentowane deklaracje dotyczące polityki CSR i celów związanych ze społeczną odpowiedzialnością, księgę zintegrowanego systemu zarządzania, procedury i instrukcje. Księga zintegrowanego systemu zarządzania powinna opisywać w ogólnym zarysie sposób, w jaki organizacja zamierza osiągnąć cele dotyczące CSR oraz uwzględniać wszystkie elementy wprowadzonego systemu zarządzania. Procedury powinny opisywać cele, odpowiedzialność oraz sposób realizacji działań zaplanowanych w zintegrowanym systemie zarządzania. Instrukcje natomiast są dokumentami szczegółowo opisującymi, jak działania przewidziane w procedurach realizowane są na poszczególnych stanowiskach pracy lub w konkretnych sytuacjach. Pomiar i ocena są podstawą fazy *Check* w cyklu ciągłego doskonalenia. Faza ta jest zasadniczym elementem organizacyjnego doskonalenia w obliczu stale zmieniających się wymagań interesariuszy. Pomiar i ocena, zdaniem autorów modelu, może być przeprowadzona na trzy różne sposoby: poprzez monitorowanie za pomocą wskaźników już wcześniej określonych, zintegrowane audytowanie oraz benchmarking. Można również stosować kombinacje powyższych metod. W ostatniej fazie cyklu *Act* dwa podstawowe filary to raportowanie CSR i komunikowanie z zainteresowanymi stronami. Komunikat na temat inicjatyw i wyników z działalności w obszarze CSR może być przekazywany formalnie w postaci: rocznych sprawozdań, listów do akcjonariuszy. Ponadto komunikowanie może odbywać się za pomocą stron internetowych oraz kodeksów organizacyjnych. Następnie zbierane są kolejne wymagania i oczekiwania interesariuszy, które rozpoczynają nowy cykl planowania, wykonania, sprawdzania i doskonalenia działalności związanej ze społeczną odpowiedzialnością. Przykładowe działania CSR w ramach poszczególnych faz powyższego modelu przedstawia tabela 15.

Tabela 15. Przykładowe działania CSR w ramach poszczególnych faz modelu integracji CSR z procesami biznesowymi

Faza cyklu ciągłego doskonalenia PDCA	Elementy modelu	Przykładowe działania CSR
<i>Plan</i> Planuj	<ul style="list-style-type: none"> ◦ skanowanie środowiskowe (zbieranie informacji o czynnikach wpływających na otoczenie rynkowe) w celu identyfikacji i ustalania hierarchii wymagań interesariuszy ◦ interakcje z zainteresowanymi stronami / społecznością ◦ identyfikacja kluczowych obszarów priorytetowych CSR ◦ rozwój nowych wskaźników ◦ systematyka potrzeb interesariuszy. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ skanowanie środowiska w celu identyfikacji problemów, które mają wpływ na organizację ◦ definiowanie interesariuszy i ich wymagań ◦ zapewnienie, że nie ma kolizji interesów/ wymagań różnych interesariuszy ◦ angażowanie się w konsultacje z zainteresowanymi stronami ◦ zdefiniowanie CSR w kontekście organizacji ◦ zdefiniowanie przesłanek dla wdrażania CSR ◦ określenie kompetencji dla CSR zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym ◦ opracowanie wskaźników do pomiaru wydajności ◦ opracowanie wskaźników społecznych ◦ określenie zasobów niezbędnych do wdrożenia CSR ◦ zapewnienie zaangażowania najwyższego kierownictwa ◦ opracowanie modelu biznesowego CSR ◦ rozwój struktury organizacyjnej z jasno określonymi obowiązkami w zakresie CSR
<i>Do</i> Wykonaj	<ul style="list-style-type: none"> ◦ rozwój zintegrowanego systemu zarządzania dla całej organizacji ◦ rozwój struktur zintegrowanych. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ przełożenie celów na zadania CSR na poziomie taktycznym i operacyjnym ◦ pozioma integracja CSR w poszczególnych oddziałach, funkcjach, całych łańcuchach dostaw ◦ rozwój struktur społecznych, takich jak praca zespołowa, szkolenia w zakresie CSR
<i>Check</i> Sprawdzaj	<ul style="list-style-type: none"> ◦ ocena wskaźników CSR ◦ zintegrowany proces audytowania ◦ benchmarking. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ opracowanie procedur w zakresie CSR ◦ rozwój kultury sprzyjającej CSR ◦ zarządzanie wiedzą CSR
<i>Act</i> Działaj	<ul style="list-style-type: none"> ◦ raportowanie CSR ◦ ciągłe doskonalenie. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ przestrzeganie planów strategicznych CSR dla osiągnięcia celów długoterminowych ◦ zapewnienie przejrzystości integracji CSR ◦ ocena skuteczności i efektywności CSR według wcześniej ustalonych wskaźników ◦ stosowanie różnych środków oceny, takich jak: ocena zintegrowana, samoocena, i benchmarking ◦ monitorowanie zachowań pracowników niezbędnych dla prawidłowej realizacji CSR ◦ ustalenie, co raportować i jak ◦ raportowanie wyników CSR do zainteresowanych stron ◦ integracja nowej wiedzy w procesach organizacyjnych ◦ ciągłe doskonalenie w obrębie zarówno strategii, jak i działań ◦ podejmowanie działań mających na celu doskonalenie procesów.

Źródło: Na podstawie: [Asif i in. 2013, s. 14].

Niestety, większość opisanych powyżej działań, które można by częściowo odnieść do średnich przedsiębiorstw, to w przypadku organizacji przedsiębiorstw małych i mikro, ze względu na ich specyfikę funkcjonowania, nie ma uzasadnienia.

W wyniku przeprowadzonej w niniejszym rozdziale analizy literaturowej dotyczącej: specyfiki przedsiębiorstw mikro, małych i średnich, istoty zarządzania społecznie odpowiedzialnego w tym sektorze oraz zarządzania zgodnego z CSR w ujęciu procesowym sformułowano następujące wnioski:

- zarządzanie społecznie odpowiedzialne to innowacyjne podejście do zarządzania organizacją, szczególnie w wewnętrznie silnie zróżnicowanym sektorze PMMŚ;
- większość autorów próbuje uchwycić istotę zarządzania społecznie odpowiedzialnego, wyodrębniając najważniejsze, ich zdaniem, procesy i etapy, które łączą się z oddziaływaniem na poszczególne obszary i podmioty społecznej odpowiedzialności;
- istotą współcześnie pojmowanego CSR jest odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec wszystkich interesariuszy;
- koncepcja społecznej odpowiedzialności ujawniająca się w rzeczywistym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa może przyjąć postać wieloelementowego, spójnego systemu;
- ISO 26000 jest złożonym i kompleksowym dokumentem, który, jeśli ma przydać się organizacjom sektora PMMŚ, należałoby odnieść do najprostszych rozwiązań i narzędzi.

Zdaniem autorki tej dysertacji, aby CSR miał znaczący udział w przedsiębiorstwie sektora PMMŚ, powinien być jednak wbudowany na każdym poziomie organizacji i postrzegany jako jego organizacyjny imperatyw, uwzględniając przy tym wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych (opisanych w kolejnym punkcie pracy).

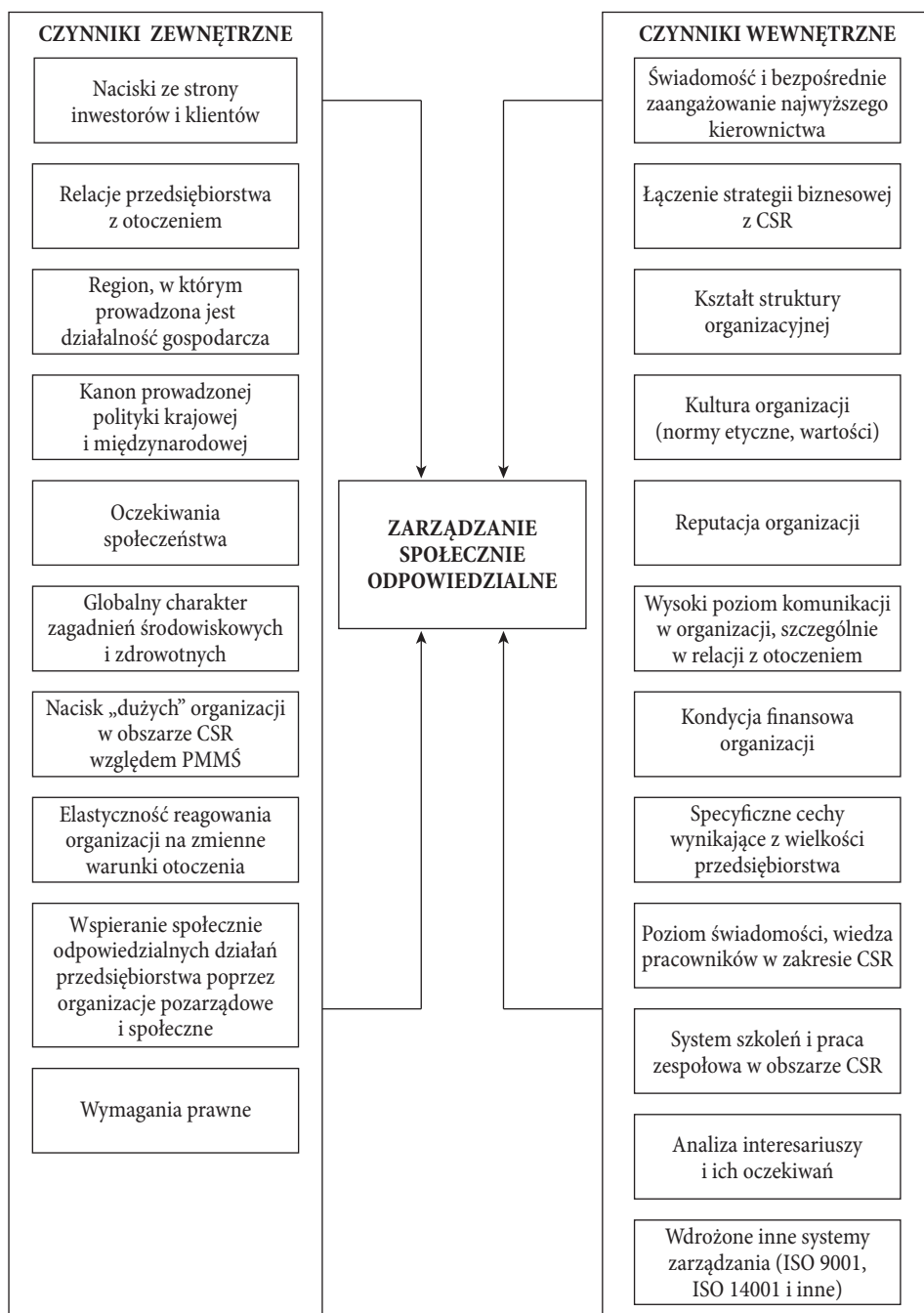
III

Identyfikacja czynników determinujących zarządzanie społecznie odpowiedzialne w sektorze PMMŚ oraz perspektywy badawcze

1. Czynniki wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w PMMŚ

Koncepcja społecznej odpowiedzialności może być stosowana w różnych sferach działalności przedsiębiorstwa i w różny sposób. Pomyślne wykorzystanie metod i narzędzi CSR już na samym początku wymaga od organizacji oszacowania swojej własnej wartości i pozycji na rynku. Od tego zależy podejmowanie dalszych przedsięwzięć z uwzględnieniem zasad CSR. Ponadto powodzenie w realizacji koncepcji CSR w każdej organizacji zależy od wielu różnych czynników. Mogą one mieć charakter czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Czynniki wewnętrzne wynikają ze specyfiki funkcjonowania i zarządzania organizacją; mogą być kształtowane przez najwyższe kierownictwo. Natomiast czynniki zewnętrzne związane są z otoczeniem organizacji, które należy uwzględnić w trakcie prognozowania jako pewne zewnętrzne ograniczenia przebiegu zjawisk i procesów gospodarczych. Dzięki identyfikacji i ocenie ważności powyższych czynników możliwe będzie skuteczne wdrażanie i realizacja koncepcji CSR w PMMŚ.

Podziału na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne w koncepcji społecznej odpowiedzialności w swoim opracowaniu dokonała również A. Sokołowska. Do najważniejszych czynników wewnętrznych, według A. Sokołowskiej, można zaliczyć między innymi: wielkość przedsiębiorstwa, przedmiot i okres działalności, formę organizacyjno-prawną, własność rodzinną, zasięg działalności, świadomość i wartości wyznawane przez właściciela i pracowników, kulturę organizacyjną, sytuację finansową oraz realizowaną misję, wizję i cele strategiczne. Natomiast do zewnętrznych: siłę oddziaływania zewnętrznych interesariuszy, region, w którym działa organizacja, wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa



Rysunek 9. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w PMMS

oraz szerzenie idei poprzez organizacje pozarządowe, społeczne i zrzeszenia branżowe oraz sytuacja ekonomiczna kraju [2013, ss. 237–252]. Kryterium podziału na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne stało się również podstawą do określenia grupy czynników wpływających na zarządzanie CSR w PMMS, co jest szczególnie ważne w niniejszej pracy. Przeprowadzona przez autorkę kwerenda literaturowa pozwoliła na zidentyfikowanie najczęściej występujących w literaturze zarówno czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych, zilustrowanych na rysunku 9.

Główne determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego mają charakter interaktywny, są splotem wzajemnie powiązanych ze sobą czynników, które tworzą wielowymiarową przestrzeń. Nie należy ich postrzegać jako pojedynczych wyizolowanych zmiennych, lecz jako zbiór wzajemnie zależnych elementów, które występują w tym samym horyzoncie czasowym i nawzajem się przenikają [Walczak 2010, s. 8]. Dane przedsiębiorstwo z sektora PMMS musi znaleźć swój własny sposób na społeczną odpowiedzialność, blisko powiązany z prowadzoną działalnością, miejscem w otoczeniu i sytuacją rynkową oraz innymi, nie mniej ważnymi czynnikami.

1.1. Czynniki zewnętrzne wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne

Czynniki zewnętrzne wpływające w zasadniczy sposób na zarządzanie społecznie odpowiedzialne dotyczą głównie bliższego i dalszego otoczenia organizacji, jej relacji z interesariuszami zewnętrznymi oraz czynników o charakterze ekonomicznym, polityczno-prawnym i społecznym. Czynniki zewnętrzne są ponadto niezależne od przedsiębiorstwa i w znacznej mierze stanowią pochodną polityki władz państwowych i mechanizmów regulacji rynku, a także pozostają pod wpływem ogólnej sytuacji gospodarczej w danym kraju, jak i koniunktury światowej.

Nacisk ze strony inwestorów i klientów

Zarówno jedni, jak i drudzy są bardziej zainteresowani współpracą z odpowiedzialnymi organizacjami, które, oprócz tego, że mają dobre wyniki finansowe, zarządzane są w sposób przejrzysty, odpowiedzialnie budują swój wizerunek i dobre relacje z otoczeniem. Organizacja, której misja oparta jest na wartościach i normach etycznych wzbudza również większe zaufanie wśród klientów i inwestorów, a dla wielu z nich wiarygodność finansowa organizacji jest uzależniona od jej wiarygodności społecznej. Jedną z zasad zarządzania jakością dotyczy właśnie orientacji na klienta. Zgodnie z tą zasadą organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podejmowały starania, a nawet wzniosły się ponad jego oczekiwania. W warunkach silnej konkurencji to właśnie klient jest najważniejszym czynnikiem

utrzymującym przedsiębiorstwo na rynku i zapewniającym mu długofalowy rozwój. Działania organizacji nastawione na zaspokajanie potrzeb odbiorcy stanowią podstawową zasadę w marketingu każdego przedsiębiorstwa, gdyż satysfakcja klienta stanowi najlepszy wskaźnik zysków. Nie wystarcza już tylko wysoki poziom sprzedaży osiągany przez przedsiębiorstwo, co stanowi tylko pierwszy krok do pełnego sukcesu organizacji. Jej długookresowe powodzenie uzależnione jest od stopnia spełnienia oczekiwań jego klientów, w tym również tych w obszarze społecznej odpowiedzialności. Klienci bowiem coraz częściej mogą zwracać uwagę nie tylko na jakość i estetyczny wygląd wyrobów, ale również na fakt, z jakiej organizacji one pochodzą, jak ona traktuje swoich pracowników i czy podejmuje społecznie odpowiedzialne działania. Coraz częściej interesariusze oczekują od przedsiębiorstwa mikro, małego czy średniego odpowiedzialnego prowadzenia biznesu i angażowania się w życie społeczności i środowiska, w którym ono działa. Dzięki temu przedsiębiorstwa zyskują ich przychyłność.

Ten nacisk ze strony klientów, jak i inwestorów może w dużej mierze wpłynąć na podejmowanie i skuteczne realizowanie CSR. Zadowolony klient jest nie tylko źródłem dochodów dla przedsiębiorstwa, ale również kształtuje pozytywną opinię o organizacji i jej produktach. Zdaniem J. Trout, kurs na klienta to dziś konieczność, a nie przewaga konkurencyjna [2000, s. 65].

Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem organizacji

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w danym otoczeniu i nawiązuje z nim pewne relacje. Aby były one poprawne, obie strony muszą wyrażać chęć współpracy i budowania ich z poszanowaniem drugiej strony. Identyfikacja biznesu z najbliższym otoczeniem ma ogromne znaczenie, bowiem pozwala równoważyć interesy organizacji z celami, oczekiwaniami i potrzebami środowiska lokalnego, co ostatecznie przynosi korzyści wszystkim zainteresowanym [PAKD 2015]. Przedsiębiorca musi zdawać sobie sprawę z tego, że nie tylko otoczenie zewnętrzne oddziałuje na jego firmę, ale również organizacja, jej powstanie, a później funkcjonowanie, a także postawa i stosunek do społecznej odpowiedzialności biznesu ma niemały wpływ na otoczenie. M. Rybak wymienia cztery postawy społecznej odpowiedzialności biznesu: postawę oporu, społecznego obowiązku, społecznej reakcji i społecznego wkładu. Przedsiębiorstwo, które nie angażuje się w rozwiązywanie społecznych problemów, unika odpowiedzialności, a czasami wręcz się jej wypiera, przyjmuje postawę społecznego oporu. Jeśli przedsiębiorstwo podejmuje działania społecznie odpowiedzialne, ale tylko i wyłącznie takie, które wynikają ze zobowiązań prawnych, to mówimy wówczas o postawie społecznego obowiązku. Postawa społecznej reakcji oznacza, że działalność przedsiębiorcy wykracza poza zakres normalnych zobowiązań prawnych i etycznych, ale w niewielkim zakresie. Natomiast postawa społecznego wkładu jest najwyższym poziomem odpowiedzialności i zakłada sze-

rokie, szczerze i aktywne zaangażowanie się przedsiębiorcy w działalność na rzecz mieszkańców, które spowodowane jest rzeczywistą chęcią pomocy lokalnej społeczności i jej najbliższemu otoczeniu [Rybak 2001, s. 37]. Otoczenie jest zatem jednym z determinant funkcjonowania przedsiębiorstwa PMMS we wszystkich obszarach jego działalności i to właśnie głównie ono decyduje o tym, czy poszczególne projekty CSR, będą mogły być realizowane i przynieść w przyszłości określone efekty. Dlatego też, przy budowaniu strategii CSR oraz wyznaczaniu jej celów, otoczenie przedsiębiorstwa powinno być zawsze brane pod uwagę, ponieważ może generować dla niego zarówno szanse jak i zagrożenia.

Region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza

Region w ujęciu słownikowym to umownie wydzielony obszar, względnie jednorodny, różniący się od terenów sąsiednich cechami naturalnymi (przyrodniczo-geograficznymi) bądź nabytymi (antropogenicznymi) w trakcie dziejów. To homogeniczna jednostka terytorialna stanowiąca część większej całości terytorialnej, cechująca się na pewnym stopniu ogólności wewnętrzną spójnością wynikającą z położenia geograficznego, wspólnej historii rozwoju i wzajemnych powiązań elementów środowiska. Regiony mogą być rozpatrywane i wyodrębniane w trzech podstawowych ujęciach: fizycznogeograficznym (regiony naturalne), ekonomicznym (region gospodarczy wyodrębniony na podstawie kryteriów ekonomicznych) i administracyjnym (wyodrębnione prawnie jednostki administracji terenowej). Region zamieszkały jest przez daną społeczność wykazującą skłonność do integracji wokół wspólnych wartości etnicznych i kulturowych. Ponadto w każdym regionie mamy do czynienia z innym potencjałem społeczno-ekonomicznym, jakością kapitału ludzkiego, podażą pracy czy siłą nabywczą klientów. W każdym regionie, w którym przedsiębiorstwo mikro, małe i średnie prowadzi działalność gospodarczą, występują zatem pewne określone cechy, które w mniejszym lub większym stopniu mogą stymulować albo hamować zarządzanie społecznie odpowiedzialne.

Branża, w której działa przedsiębiorstwo

Branża, w której działają określone przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie, może mieć znaczący wpływ na podejmowanie społecznie odpowiedzialnych działań. Co więcej, kwestie branżowe będą mieć z czasem coraz większe znaczenie. W literaturze, jak i praktyce gospodarczej często traktuje się zamiennie takie pojęcia, jak: sektor, branża, gałąź gospodarki oraz przemysł. Zdaniem M.E. Portera [1996], sektor nie jest tożsamy z branżą, ale może tę branżę stanowić. Ponadto sektor odnosi się do zbioru grup podmiotów zaspokajających określone wymagania konsumenta. Warto zauważyć, że w poszczególnych branżach, sektorach występują odmienne specyficzne uwarunkowania, które wyznaczają ramy i formy konkurencji

pomiędzy firmami. Dla organizacji produkcyjnej, kwestie ochrony środowiska zwykle mają większe znaczenie niż dla organizacji usługowej. Przedsiębiorstwa produkcyjne korzystają też z większej ilości surowców, te zaś mogą mieć charakter odnawialny lub nie. Jedną z form konkutowania przedsiębiorstw mikro, małych i średnich w określonej branży może być zatem wprowadzanie nowych rozwiązań, takich jak chociażby implementacja społecznej odpowiedzialności.

Kanon prowadzonej polityki krajowej i międzynarodowej

Instytucje rządowe zarówno na poziomie narodowym, jak i europejskim czy międzynarodowym w istotny sposób mogą przyczyniać się do kształtowania polityki w zakresie rozwoju zrównoważonego i społecznej odpowiedzialności [Jastrzębska 2011a, b, s.12]. Wynika to przede wszystkim z faktu, że sytuacja na arenie międzynarodowej wpływa na decyzje rządzących poszczególnymi państwami i ma swoje odniesienie w sferze gospodarczej i w związanych z nią posunięciach także w stosunku do sektora małych i średnich przedsiębiorstw [Sokołowska 2013, s. 252]. Jeśli chodzi o Unię Europejską to w ramach jej aktywności warto zwrócić szczególną uwagę na strategię lizbońską, w której państwa europejskie postawiły sobie za cel uczynienie z Europy do 2010 roku najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki na świecie, opartej na wiedzy, zdolnej do tworzenia nowych i lepszych miejsc pracy. Kolejne istotne dokumenty to zielona i następnie biała księga dotyczące zagadnień społecznej odpowiedzialności biznesu. Zielona księga powstała w 2001 roku i miała zapoczątkować publiczną debatę na temat podejścia do odpowiedzialności biznesu, a zarazem usystematyzować dotychczasową wiedzę na temat społecznej odpowiedzialności na poziomie europejskim. Po dyskusji i konsultacjach społecznych na temat problemów przedstawionych w zielonej księdze CSR w lipcu 2002 roku KE przedstawiła syntetyczną strategię realizacji i upowszechniania praktyk społecznej odpowiedzialności biznesu w UE – białą księgę CSR. W dokumencie tym ponownie podkreślono, że tylko dobrowolne inicjatywy przedsiębiorstw (a nie podyktowane wymogami formalnoprawnymi) będą uważane za przejaw prospołecznej działalności. Pod koniec 2014 roku Komisja Europejska przedstawiła również wyniki konsultacji dotyczących strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, zawartej w kolejnym dokumencie *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. Wspomniana strategia opiera się przede wszystkim na promowaniu działań wspierających przedsiębiorstwa w rozwijaniu ich potencjału w zakresie tworzenia dobrobytu, miejsc pracy oraz na poszukiwaniu rozwiązań problemów, z którymi mierzy się Europa. Określa również korzyści, jakie mogą mieć przedsiębiorstwa podejmujące kolejne kroki w dążeniu do rozwoju odpowiedzialnego biznesu w ramach swoich struktur. Równoległe do aktywności na poziomie Unii Europejskiej poszczególne państwa członkowskie z różnym zaangażowaniem podejmują działania na rzecz

społecznej odpowiedzialności biznesu [Jastrzębska 2011a, b, s. 16]. Wpływ państwa na przedsiębiorstwa w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu generalnie dotyczy przede wszystkim [Nakonieczna 2008, s. 127]:

- szeroko rozumianej promocji tej koncepcji (kampanie informacyjne i edukacyjne wśród społeczeństwa i przedsiębiorstw, uruchamianie programów pomocowych wspierających narzędziowo i finansowo przedsiębiorstwa wdrażające standardy CSR),
- regulacji (np. przejrzyste zasady prowadzenia działalności gospodarczej, tworzenie i egzekwowanie przepisów prawnych stymulujących odpowiedzialne prowadzenie biznesu, w tym efektywne i skuteczne prawo, wprowadzanie zielonych i etycznych kryteriów przy zamówieniach publicznych),
- kontroli prawidłowości działań podejmowanych w ramach CSR (wspieranie instytucji regulujących i monitorujących społeczną odpowiedzialność).

Wszystkie te działania w istotny sposób mogą przełożyć się zatem na podejmowanie strategicznych działań w obszarze CSR, również w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Wymagania prawne

Cechą koncepcji społecznej odpowiedzialności jest jej dobrowolność polegająca na tym, że przedsiębiorstwa podejmują działania, których nie wymagają od nich obowiązujące przepisy prawa. W pojęciu społecznej odpowiedzialności biznesu zawiera się również działanie zgodne z normami etycznymi i regulacjami prawnymi. Planując implementację zasad społecznej odpowiedzialności do działalności małych i średnich przedsiębiorstw, nie można pominąć wymagań prawnych, administracyjnych, które określają szanse i zagrożenia płynące ze strony makrootoczenia. Uwarunkowania prawne można podzielić na te, które dotyczą obszaru wewnętrznego przedsiębiorstwa, jak i te, które wpływają na zewnętrzne powiązania organizacji. Mogą występować w wielu postaciach. W przypadku społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw szczególną rolę odgrywają między innymi: przepisy prawa pracy, przepisy dotyczące zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, przepisy ochrony środowiska czy podstawowe instrumenty ochrony praw człowieka. Nie zawsze jest tak, że wymienione powyżej dokumenty, determinują w sposób jednoznaczny korzystanie z zasad i narzędzi społecznej odpowiedzialności. Jednak w wielu przypadkach mogą okazać się pomocne, a niekiedy też niezbędne, chociażby w procesie integrowania trzech podstawowych obszarów zrównoważonego rozwoju: ekonomicznego, społecznego i środowiskowego.

Nacisk „dużych” organizacji w obszarze CSR względem PMMS

Obecnie społeczna odpowiedzialność biznesu to strategia zarządzania dotycząca już nie tylko największych graczy rynkowych. Coraz powszechniejsze jest moni-

torowanie tego, co dzieje się w łańcuchu dostaw. Czy dostawcy, podwykonawcy, biorący bezpośrednio lub pośrednio udział w procesie produkcyjnym, przestrzegają wytycznych kodeksu dostawców w zakresie odpowiedzialności społecznej. Ponadto, czy chronią oni środowisko i podejmują proekologiczne działania do jeszcze lepszej ochrony tego bezcennego dobra. Pojawiają się również nowe wytyczne dla dostawców wskazujące na konieczność zaangażowania się w ochronę bioróżnorodności ekosystemów czy też działania związane z praktykami biznesowymi, a w tym do zapobiegania korupcji i łapownictwu. Coraz więcej dużych organizacji być może zacznie również tak samo postępować względem swoich dostawców, w przypadku raportowania kwestii środowiskowych i społecznych. Na razie obowiązek raportowania w zakresie zrównoważonego rozwoju i CSR obejmuje tylko największe przedsiębiorstwa. Zdaniem autorki niniejszej monografii, wpłynie to jednak na cały łańcuch dostaw, w tym na przedsiębiorstwa średnie i małe, będące dostawcami i podwykonawcami ww. organizacji. Te z nich, które w sposób priorytetowy i strategiczny podejmą zagadnienia zrównoważonego rozwoju i CSR, mogą być uprzywilejowane w dostępie do rynku zleceń. Obowiązkowe raportowanie w zakresie zrównoważonego rozwoju wynika z przyjętej przez Parlament Europejski dyrektywy w sprawie ujawniania przez duże organizacje informacji pozafinansowych. Dyrektywa wprowadza mierniki, które zwiększą transparentność i rozliczalność blisko 6000 największych przedsiębiorstw w UE – dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r.²⁷. Przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 500 pracowników (tak zwane *public interest entities*) będą zobowiązane:

- do informowania o sprawach środowiskowych, społecznych i pracowniczych, prawach człowieka, zwalczaniu korupcji i nadużyć;
- do opisania swojego modelu biznesowego, wyników i ryzyka polityki dotyczącej powyższych tematów, a także polityki różnorodności w kontekście składu zarządu i rady nadzorczej;
- do stosowania uznanych wytycznych dotyczących raportowania, takich jak: Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju GRI (GRI's Sustainability Reporting Guidelines), United Nations Global Compact (UNGC), UNGP on Business and Human Rights, Wytyczne OECD (OECD Guidelines), ISO 26000 i Trójstronna Deklaracja zasad dotyczących przedsiębiorstw wielonarodowych i polityki społecznej (ILO Tripartite Declaration).

Dyrektywa podlega implementacji przez państwa członkowskie, które miały na to czas do 6 grudnia 2016 roku. Jednocześnie przepisy dyrektywy powinny być stosowane do jej adresatów w roku obrotowym rozpoczynającym się w 1 stycznia 2017 roku lub w ciągu roku kalendarzowego 2017. W cały ten proces mogą zatem

²⁷ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 15.11.2014, L330.

wkrótce zostać wciągnięci mniejsi podwykonawcy, którzy wielokrotnie przyczyniają się do lepszego wyniku koncernów. Może odbywać się to na przykład poprzez wprowadzanie działań w obszarze CSR na swoich odcinkach prac produkcyjnych lub podczas świadczenia usług.

Globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych

Przedsiębiorstwa bez względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności muszą zmierzyć się obecnie z wieloma zagrożeniami nie tylko tymi o zasięgu lokalnym czy krajowym, ale również tymi globalnymi. Globalny charakter niektórych zagadnień środowiskowych i zdrowotnych jest niewątpliwie czynnikiem, który wpływa na przyjmowanie określonych postaw przez przedsiębiorstwa. Autorzy najnowszej edycji raportu „Global Risks 2015” opracowanego przez Światowe Forum Ekonomiczne we współpracy z organizacjami partnerskimi zidentyfikowali zagrożenia dla biznesu mające zasięg globalny i obejmujący pięć obszarów, wśród nich obszar środowiskowy i społeczny. Do najważniejszych zagrożeń środowiskowych autorzy zaliczyli: intensyfikację ekstremalnych zjawisk pogodowych (np. powodzie, huragany), zwiększoną częstotliwość katastrof naturalnych (np. trzęsienia ziemi, wybuchy wulkanów, burze geomagnetyczne), katastrofy ekologiczne (np. wycieki ropy naftowej, wypadki nuklearne) czy upadek ekosystemów, kryzys wodny oraz zmiany klimatyczne, a do globalnych zagrożeń społecznych: kryzys żywnościowy, wybuch pandemii, postępujące choroby przewlekłe i nieuleczalne, duże dysproporcje w dochodach, bakterie odporne na antybiotyki, niekontrolowaną urbanizację, głęboką niestabilność polityczną i społeczną [Global Risks Report 2015]. Na wszystkie te zagrożenia nie mogą być obojętne zarówno duże, jak i małe i średnie przedsiębiorstwa, które będą musiały odpowiednio do swojego rozmiaru, specyfiki i zdolności radzić sobie z powyższymi problemami. Podejmowanie inicjatyw w obszarze CSR może im w tym pomóc i wpłynąć na bardziej odpowiedzialne zarządzanie w tym zakresie.

Oczekiwania społeczeństwa

Według Komisji Europejskiej społeczna odpowiedzialność to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Organizacje działają bowiem dla społeczeństwa, a wobec tego powinny być potrzebne i działać zgodnie z obowiązującymi normami etycznymi, rozwiązywać bieżące problemy społeczne. Według P.F. Druckera problemy społeczne stanowią prawdziwe wyzwania dla zarządzających organizacjami, a funkcją biznesu jest zaspokojenie społecznego zapotrzebowania z równoczesnym pożytkiem dla siebie. Korzyści dla przedsiębiorstw mają wynikać z przekształcenia problemu społecznego w nowe możliwości biznesowe. Często sukcesy przedsiębiorstw MMS wynikają z rozwiązania przez nie problemów

społecznych, czyli ze społecznych innowacji. Wpływają one w bezpośredni i pośredni sposób na pozycję firm i pozycję całego sektora [Drucker 2002, ss. 93–94]. Oczekiwania społeczeństwa zmieniają się w czasie. Społeczeństwo staje się coraz bardziej wymagające względem organizacji, a to może powodować wzrost zapotrzebowania na wdrażanie oraz późniejsze zarządzanie zgodne z CSR. Ponadto przyjęcie społecznego modelu przedsiębiorstwa, zwłaszcza w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, może zapewnić im ciągłe doskonalenie procesów mimo pojawiających się okresowo kryzysów zarówno w gospodarce światowej, jak i krajowej.

Elastyczność reagowania organizacji na zmienne warunki otoczenia

Najbardziej pożądaną cechą współczesnych organizacji, a także istotnym warunkowaniem jej funkcjonowania i rozwoju jest obecnie elastyczność. Potrzeba bycia elastycznym jest wprost proporcjonalna do narastającej niepewności, dlatego w warunkach coraz bardziej niepewnego i dynamicznego otoczenia organizacje powinny być elastyczne, by móc szybko reagować na pojawiające się zmiany i je wyprzedzać [Walecka i Zakrzewska-Bielawska 2013, s. 309]. Elastyczność to zdolność adaptowania organizacji do warunków występujących w otoczeniu. Adaptacja w tym przypadku może mieć charakter zewnętrzny – polega na zdolności organizacji do wpływania na otoczenie, lub wewnętrzny – wprowadza zmiany dostosowawcze w organizacji [Ziębicki 2010, s. 388]. Elastyczność może być odnoszona do organizacji jako całości lub do poszczególnych podsystemów i aspektów organizacyjnych, (np. procesów, zasobów, funkcji, poziomów lub metod zarządzania), przy uwzględnieniu specyfiki organizacji (działalność produkcyjna, usługowa, handlowa, non profit itp.). W przypadku koncepcji zarządzania, jaką jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, elastyczność wiąże się z konicznością rozumienia otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, swoich interesariuszy, przyjmowania społecznie odpowiedzialnych postaw, a jej miarą staje się stopień reagowania na docierające sygnały rynkowe. W tym zakresie z pewnością przewagę mają organizacje z sektora przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. Struktura organizacyjna w PMMS jest bowiem o wiele bardziej elastyczna i bardziej sprzyja rozwojowi niż w firmach dużych. Pozwala na niezwłoczne podejmowanie decyzji dostosowanych do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych. Dotyczy to również możliwości szybkiej zmiany profilu działania.

Kolejnym czynnikiem, który może wpłynąć na zarządzanie zgodne z CSR w sektorze PMMS jest **wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa poprzez organizacje pozarządowe i społeczne**. Jednym z podstawowych pojęć w koncepcji odpowiedzialnego biznesu oraz w teorii organizacji (także niebiznesowych) są interesariusze, zaś budowanie i utrzymywanie długofalowych relacji z nimi stanowi jej podstawowy filar. Wśród różnych interesariuszy przedsiębiorstwa

istotne miejsce zajmują również organizacje pozarządowe (*non-governmental organizations* – NGOs). Zdaniem A. Rudnickiej, organizacje pozarządowe to jeden z ważniejszych, ale niedocenianych interesariuszy przedsiębiorstwa. Wpływy NGOs na przedsiębiorstwo mogą dotyczyć bezpośrednich interakcji z przedsiębiorstwem, a także mogą być związane z oddziaływaniem na inne grupy interesariuszy, co przekłada się na relacje tych grup z organizacją biznesową [Rudnicka 2010, s. 112]. Z organizacjami pozarządowymi przedsiębiorstwo może budować i rozwijać relacje na wielu płaszczyznach, od nawiązania dialogu po realizację wspólnych projektów. Obecnie w tych relacjach nie chodzi już tylko o samo wsparcie finansowe, przekazywanie darowizn na działania statutowe organizacji, ale o angażowanie się i tworzenie długoterminowych partnerstw, również w obszarze CSR. Korzyściami dla organizacji, które angażują się w społecznie odpowiedzialny biznes, są między innymi: dostęp do specjalistycznej wiedzy, której często brakuje w organizacji, np. ekologia czy praca z wolontariuszami, podnoszenie wiarygodności organizacji odpowiedzialnej społecznie, budowanie wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa, zdobywanie nowej wiedzy oraz budowanie długotrwałego partnerstwa w obszarach, gdzie organizacja nie ma możliwości rozwoju. Szczególny rodzaj korzyści mogą z tej współpracy odnieść małe i średnie przedsiębiorstwa, które, bez wątplenia, mają największy potencjał do pozytywnego oddziaływania na lokalne społeczności. Zatem współpraca z organizacjami pozarządowymi może być tym elementem, który motywuje do wzajemnej współpracy, podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań i pomóc PMMS w bezkonfliktowym funkcjonowaniu w społeczności lokalnej.

1.2. Czynniki wewnętrzne wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne

Czynniki wewnętrzne wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne mają związek, przede wszystkim, z działaniami podejmowanymi przez organizację, są powiązane z jej kondycją finansową, kulturą organizacyjną, kapitałem ludzkim, strukturą organizacyjną czy też przyjętą strategią rozwoju.

Łączenie strategii biznesowej z CSR

Strategia jest najważniejszym elementem zarządzania CSR w organizacji – pozwala na spójne połączenie wszystkich obszarów przedsiębiorstwa i efektywne zarządzanie oraz ewaluację rezultatów CSR opartą na strategii biznesowej organizacji. Jednym z zasadniczych wyzwań przedsiębiorstw nadal pozostaje włączenie koncepcji CSR do strategii biznesowej oraz wdrożenie zasad odpowiedzialnego biznesu na wszystkich poziomach organizacji. W przewodniku ISO 26000:2010 stwierdza się

jednoznacznie, że społeczna odpowiedzialność powinna być integralną częścią podstawowej strategii organizacji. Należy zatem zawsze zidentyfikować ogniwo łączące CSR z ogólną strategią biznesową. CSR nie może być traktowana jako jeszcze jedna zupełnie samodzielna inicjatywa jakościowa. Powinna być włączona w całą filozofię i strategię działania przedsiębiorstwa oraz wspomagać dalszy jego rozwój. Aby wdrażana strategia była skuteczna, pracownicy organizacji muszą zostać poinformowani o jej głównych założeniach, celach i spodziewanych rezultatach. Dodatkowo każdy z menedżerów musi dokładnie wiedzieć, za który element wprowadzanej strategii jest odpowiedzialny, aby mógł skutecznie zarządzać pracą swojego zespołu. Aby tak się stało potrzebne są odpowiednie szkolenia, dzięki którym pracownicy zdobędą wymaganą wiedzę, jak również zostaną odpowiednio zmotywowani do działania, a przez to wzrośnie ich zaangażowanie we wdrożenie CSR.

Świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa

Istotnym czynnikiem ułatwiającym implementację nowych koncepcji zarządzania, w tym również CSR, który decyduje jednocześnie o pomyślności w jej stosowaniu, jest zaangażowanie i nieustanne wsparcie najwyższego kierownictwa. Nie wolno zlekceważyć faktu, że największe atuty koncepcji mogą się okazać jej największymi słabościami, jeśli zabraknie pełnego zaangażowania ze strony wszystkich pracowników, a zwłaszcza najwyższego kierownictwa. Odnosi się to zarówno do firm dużych, jak i tych średnich oraz małych. Aktywne włączenie się w nowatorskie przedsięwzięcia jest bowiem niezbędne, a kierownictwo to ludzie, którzy powinni potrafić zapewniać ciągły rozwój organizacji, zdawać sobie sprawę z przebiegu procesów w przedsiębiorstwie i z możliwości ich udoskonalień. To oni na mocy przysługujących im uprawnień mają wpływ na wdrażane w przedsiębiorstwie procedury i stosowane standardy. To oni również w dużej mierze kształtują kulturę organizacyjną w kierowanej przez nich organizacji. To ich świadomość i poziom wiedzy, deklarowany i przestrzegany zastaw wartości oraz kontakty z pracownikami i relacje z otoczeniem rzutują na prowadzenie organizacji w kierunku społecznej odpowiedzialności. W przypadku małych przedsiębiorstw można śmiało mówić o stylu przywództwa zorientowanego na pracowników. Budowanie dobrej atmosfery współpracy w sektorze PMMS zawsze musi kierować się innymi zasadami niż w przypadku dużych organizacji. Według nowego paradygmatu zarządzania podejście do przywództwa i roli menedżera będzie polegać na równoważeniu ekonomii, etyki oraz ekologii i wymagać będzie od menedżerów przywiązania do uznawanych przez siebie wartości, a nade wszystko wykazywania sumienności i uczciwości [Grudzewski i Hejduk 2006, ss. 285 i 291]. Szczególnego znaczenia nabiera szeroko rozumiana odpowiedzialność zarządzających przedsiębiorstwem ukierunkowana między innymi na zarządzanie procesami, rozwój kapitału intelektualnego, na

efektywną pracę i motywację pracowników oraz maksymalizację korzyści z tym związanych. Jest to możliwe, gdy pracodawcy [Armstrong 2005, s. 33]:

- stosują metody zarządzania prowadzące do zwiększania zaangażowania pracowników, oparte na zasadzie, że pracownicy są cenionymi członkami organizacji, oraz pomagające w tworzeniu atmosfery współpracy i zaufania;
- umożliwiają pracownikom wypowiedzanie się, a tym samym wywieranie wpływu na podejmowane decyzje;
- zdają sobie sprawę, że pracownicy, którymi zarządzają, stanowią grupę zróżnicowaną pod względem indywidualnych i grupowych potrzeb, stylu pracy i aspiracji;
- podejmują różnorodne działania, aby zapewnić wszystkim równe szanse i zagwarantować etyczne podejście do zarządzania pracownikami, oparte na trosce o ludzi, sprawiedliwe i przejrzyste;
- uznają, że organizacja odpowiada za zapewnienie równowagi między pracą a życiem osobistym.

W każdej koncepcji zarządzania, a taką jest CSR, to właśnie zrozumienie dla nowych idei, zaangażowanie i nieustanne wsparcie najwyższego kierownictwa daje początek budowania nowoczesnej, prospołecznej i odpowiedzialnej organizacji. Dla ludzi nie ma nic bardziej przekonującego niż konsekwencja w działaniu osoby propagującej wysokie standardy etyczne i nic bardziej zniechęcającego niż jej brak. Przy braku motywacji, zaangażowania i chęci kierownictwa, szczególnie w PMMŚ, pozostali pracownicy nie podejmą żadnego wyzwania, w tym tego związanego z prowadzeniem odpowiedzialnego biznesu.

Kultura organizacji (normy, wartości)

Sposób sprawowania przywództwa w praktyce i kultura organizacji mogą w znacznej mierze przyczynić się do określenia postawy, jaką organizacja i jej pracownicy przybierają wobec odpowiedzialności społecznej [Griffin 2013, s. 132]. Kultura organizacyjna to zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania – podzielany, przyswajany i asymilowany przez pracowników. Większość badaczy podkreśla, że kultura danej organizacji jest niepowtarzalna, a także stanowi budulec pożądanых zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej przedsiębiorstwa i jej wizerunku na zewnątrz [Czerska 2003, s. 11]. Kultura organizacji jest medium życia społecznego, umożliwiającym uczestnikom organizacji komunikację i nadającym sens ich działaniom, doświadczeniom, wyborom. Wyróżnikami kultury organizacyjnej są [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 14]:

- organizacyjny scenariusz wywodzący się ze scenariuszy fundatorów, założycieli organizacji czy dominujących liderów;
- filozofia, która kieruje polityką organizacji;
- rdzeń wartości, które określają filozofię lub misję przedsiębiorstwa;
- klimat organizacyjny, nastawienie do pracy, stopień osobistej odpowiedzialności za pracę;

- zasady „gry” związane z osiągnięciem postępów w organizacji;
- zwyczajowe i tradycyjne sposoby myślenia i działania.

Kultura organizacji jest zagadnieniem złożonym, a wszelkie związane z nią konieczne zmiany budzą u pracowników niechęć, niezrozumienie potrzeby tych zmian oraz strach przed nieznanym. Społeczna odpowiedzialność biznesu wymaga od organizacji, przystosowania się do zmiany kultury organizacji, kultury opartej na idei CSR, która wielokrotnie determinuje społecznie odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw. Kształtowanie tej kultury w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw ułatwia szczególny rodzaj społecznych relacji wyrażonych przede wszystkim w formalnej i nieformalnej bliskości pracowników, a także ich położonych i szybkim przepływie informacji. Wśród polskich przedsiębiorstw sektora PMMS da się wyróżnić dwa podstawowe warianty kultury organizacyjnej. Statystycznie przeważającym wariantem jest hierarchia²⁸ (71%), zaś w mniejszości są przedsiębiorstwa, których kultura organizacyjna reprezentuje typ drugi, czyli wspólnotę²⁹ (29%) [Raport PARP o stanie MŚP 2014, s.112]

Wśród czynników determinujących społecznie odpowiedzialne zarządzanie należy zwrócić szczególną uwagę również na **poziom świadomości oraz wiedzę pracowników w zakresie CSR**. Świadomość i wiedza pracowników, czyli ich fachowość, stanowi o konkurencyjności organizacji. Mądrość pracowników i ich doświadczenie ma decydujące znaczenie w podejmowaniu innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwie, takich jak te dotyczące CSR. Niedostatki wiedzy merytorycznej u pracowników, szczególnie widoczne w sektorze PMMS skutkują natomiast bardzo często pojawianiem się licznych błędów i problemów podczas tego typu działań.

²⁸ *Hierarchia* – typ kultury charakterystyczny dla przedsiębiorstw zarządzanych autokratycznie. W organizacjach o hierarchicznej kulturze stosunki pracy są paternalistyczne, zatrudnieni tam ludzie mają instrumentalny stosunek do pracy, widząc w niej przede wszystkim źródło dochodu, nie wykazują zaś skłonności do silniejszej identyfikacji z organizacją, co sugeruje występujący tam partykularyzm normatywny (przykładem tolerancja dla nieuczciwych zachowań kolegów). Personel łączy rzeczowe, a nie osobowe więzi społeczne, przestrzega się zasad porządku służbowego, co obrazuje niechęć do zdradzania swojej niewiedzy przez położonych, na których ponadto ciąży presja szybkiego podejmowania decyzji i egzekwowania ich od podwładnych. Właściciele trzymają mocno władzę w swoich rękach i nie wykazują zapału wobec partycypacji pracowniczej.

²⁹ *Wspólnota* – typ kultury charakterystycznej dla przedsiębiorstw zarządzanych demokratycznie. W organizacjach o kulturze wspólnotowej zauważalna jest skłonność do podmiotowego traktowania pracowników, menedżerowie są zarazem właścicielami i pozostają względnie otwarci na głos personelu i gotowi konsultować z nim decyzje, a także dają podwładnym prawo do merytorycznej krytyki położonych. W organizacjach wspólnotach panuje uniwersalizm normatywny, pracownicy są skłonni utożsamiać się z firmą, nie ma tolerancji dla zachowań narażających pracodawcę na straty spowodowane celowym działaniem nieuczciwych pracowników, a ponadto pracowników łączy osobowe więzi społeczne. W przedsiębiorstwach z kulturą wspólnotową nie ma silnych skłonności do autorytarnego zarządzania (te mogłyby się np. przejawiać rygorystycznym nadzorem i kontrolą), a pracownikom pozostawia się przestrzeń działania bez poczucia presji. Przedsiębiorstwa te wykazują większą inwencję i odwagę w zakresie wdrażania rozmaitych innowacji.

Sposobem radzenia sobie z tymi problemami jest zatem dostarczenie pracownikom małych i średnich organizacji kompleksowej informacji na temat społecznej odpowiedzialności w odpowiedniej formie i w odpowiednim czasie. Wiedza o celach, zasadach i spodziewanych korzyściach, rozpatrywana na wielu płaszczyznach: organizacyjnej, ekonomicznej, technologicznej i psychologicznej, przyczyni się do większego zaangażowania pracowników w proces wdrażania strategii społecznej odpowiedzialności organizacji [Zapłata i Kaźmierczak 2011, ss. 168–169]. By jednak osiągać wysoki zysk z kapitału ludzkiego organizacji powinien być on stale pomnażany. Dlatego też wiedza pracowników powinna być cały czas poszerzana poprzez permanentne szkolenia z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

System szkoleń i praca zespołowa

Organizacje, które wykonują zadania z obszaru CSR, uważają, że najlepszym sposobem na pokonanie strachu, oporu przed zmianą jest udoskonalanie i utrzymywanie na wysokim poziomie komunikacji, motywacji i szkoleń. Szkolenia mają zapewnić, że w organizacji dąży się do postawionych sobie wcześniej celów dotyczących CSR, i zagwarantować, że powstałe projekty w jak najlepszy sposób rozwiązują zaistniałe problemy. Treść i forma szkoleń wymagają zróżnicowania ze względu na rozmiar organizacji, specyfikę pracy poszczególnych grup pracowników i ich rolę w kształtowaniu CSR. Inaczej będą wyglądać szkolenia w dużych organizacjach, inny będzie zakres tych samych szkoleń w przedsiębiorstwach średnich i małych. Oznacza to konieczność uprzedniej identyfikacji grup pracowników ze względu na rodzaj wpływu na CSR jako całość lub niektóre tylko jego obszary. Zakres tych szkoleń w sektorze PMMŚ powinien obejmować, między innymi, ogólne zagadnienia, takie jak:

- definiowanie CSR;
- podstawowe obszary CSR wraz z przykładowymi działaniami w tych obszarach;
- korzyści i szanse oraz zagrożenia związane z wdrożeniem CSR;
- proces tworzenia strategii CSR w PMMŚ;
- instrumenty wdrażania CSR w PMMŚ;
- międzynarodowe standardy CSR: ISO 26000, SA 8000, ISO14001, AA1000 czy EMAS;
- ocena społecznej odpowiedzialności.

Ważnym elementem jest również tworzenie zespołów interdyscyplinarnych, w skład których wchodzi ludzie z różnymi talentami, doświadczeniami, umiejętnościami i wiedzą. Stanowi to dodatkową korzyść we wszystkich działaniach na rzecz rozwiązywania problemów w obszarach CSR. Zjawisko zespołów jest szczególnie adekwatne do ery informatyki, globalizacji oraz dużych organizacji. Praca zespołowa to jednak w dalszym ciągu niełatwy temat w polskich organizacjach, szczególnie w tych mniejszych, zatrudniających mniejszą liczbę pracowników. Dużo się o niej mówi, włącza się ją do wartości organizacyjnych, jednak efektywna współpraca nie

jest jeszcze częstym zjawiskiem. Praca zespołowa, choć obecnie niedoceniana jeszcze w PMMŚ, odgrywa istotną rolę w CSR. Sama już jej natura wymaga bowiem szerokiej kooperacji na wszystkich poziomach organizacji. Zespoły są podstawą dyskusji, pozwalają na rzetelne wyznaczenie celów i planowanie działań w zakresie CSR. Można w ten sposób realizować duże projekty, dzieląc tym samym je na mniejsze i dzieląc odpowiedzialność. Zadaniem każdego z członków zespołu będzie podejmowanie niezbędnych przedsięwzięć, usunięcie zakłóceń na przydzielonym mu odcinku.

Wysoki poziom komunikacji, szczególnie w relacji z otoczeniem

Komunikacja jest ważna nie tylko dla dużych, ale również dla małych i średnich przedsiębiorstw. Właściwa komunikacja odzwierciedla filozofię organizacji, pozwala na efektywną pracę i skuteczną motywację pracowników. Dobra komunikacja, która jest „krwioobiegiem” każdej organizacji warunkuje włączenie w inicjatywę CSR wszystkich pracowników. Przedsiębiorstwo komunikuje się zarówno wewnątrz organizacji – jest to komunikacja wewnętrzna (pomiędzy najwyższym kierownictwem, kierownikami komórek organizacyjnych i innymi pracownikami), jak i na zewnątrz – mówimy wtedy o komunikacji zewnętrznej (np. z klientami, dostawcami materiałów, wyrobów lub usług, urzędami, lokalną społecznością i innymi). Komunikacja wewnętrzna to podstawa zbudowania wizerunku organizacji wśród pracowników. Pomaga nakreślić istotę i miejsce społecznej odpowiedzialności biznesu w strategii przedsiębiorstwa. Ułatwia tłumaczenie, jak ta koncepcja odnosi się do poszczególnych stanowisk pracy i jakie z tego płyną korzyści. Dobrze funkcjonująca komunikacja wewnętrzna stwarza szanse dla wszystkich pracowników na wykazanie się kreatywnością, zmniejsza uczucie niepewności i umożliwia pełne uczestnictwo i zaangażowanie w procesy. Zaangażowanie pracowników przekłada się z kolei na efektywność w pracy i przekonanie do słuszności działań podejmowanych w organizacji, decyduje również o tym, jaki komunikat przekazują oni do otoczenia. Stąd nie mniej ważna, szczególnie w relacji z otoczeniem, jest komunikacja zewnętrzna. Komunikacja w organizacjach średnich, a szczególnie w większości małych przybiera postać nieskomplikowaną, wykorzystuje najprostsze formy (rozmowa bezpośrednia, dyskusja grupowa, e-mail, notatki, sprawozdania czy inne własne media przedsiębiorstwa). Stosunki ludzkie są często nieformalne i bezpośrednie, oparte głównie na zaufaniu i współpracy.

Reputacja organizacji

Społeczna odpowiedzialność organizacji powinna być powiązana z codzienną jej działalnością oraz profilem działania. Wzmocni to jej reputację i wizerunek. Pojęcie reputacji organizacji często błędnie utożsamiane jest z wizerunkiem. Wizerunek (*image*) to sposób, w jaki organizacja jest postrzegana, jakimi cechami jest cha-

rakteryzowana i opisywana. To również sposób, w jaki myślimy o danym przedsiębiorstwie czy wyrobach. Natomiast reputacja związana jest przede wszystkim z oceną. Reputacja to wartość organizacji dla otoczenia, w którym ona funkcjonuje. Zarządzający często nie doceniają wartości reputacji, dopóki ich organizacja jej nie straci [Adamus-Matuszyńska 2012, ss. 1–2]. Wzrost reputacji i dobry wizerunek przekładają się na zwiększenie zadowolenia klientów, a to prowadzi do wzrostu sprzedaży, a zatem są większe zyski przedsiębiorstwa. Reputacja to zasób, który może generować przyszłe zyski, ponieważ jest oceną wartości przedsiębiorstwa dokonaną przez otoczenie zewnętrzne. Jest więc istotnym czynnikiem wzmocnienia lub osłabiania efektywności przedsiębiorstwa [Wiigelt i Camerer 1998, s. 433]. Każda organizacja może obecnie stwierdzić, że jej reputacja i wiarygodność jest ciągle zagrożona. Najbezpieczniejszą strategią przeciwdziałania tym zagrożeniom jest rzetelne i uczciwe postępowanie, które staje się nierozdzielnie związane z marką organizacji. Efektywne zarządzanie reputacją prowadzi do pomyślnego zarządzania sytuacją kryzysową, a to z kolei daje potencjał do umocnienia dotychczasowej reputacji organizacji [Głuszek 2009, s. 533]. Reputacja w dużej mierze zależy od stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Potwierdzają to wyniki badania Grayling PULSE³⁰ przeprowadzonego przez agencję *public relations* i *government relations* Grayling w 2012 roku. Badanie przeprowadzono na próbie 1318 przedstawicieli kadr zarządzających komunikacją i dotyczyło trendów w komunikacji. Badania wykazały, że 30,1% respondentów potwierdziło, że działania w zakresie CSR i zrównoważonego rozwoju mają największy wpływ właśnie na reputację [Grayling PULSE 2012]. Reputacja jest zatem kolejnym czynnikiem, który w sektorze przedsiębiorstw mikro, małych i średnich może istotnie wpływać na wdrażanie zasad i narzędzi społecznej odpowiedzialności.

Kondycja finansowa organizacji

Prowadzenie organizacji, zwłaszcza w obecnych warunkach gospodarki rynkowej wymaga od menedżerów ciągłego podejmowania decyzji, w tym także finansowych. Nieodłącznym atrybutem tych decyzji jest rzeczywista odpowiedzialność organizacji za ich skutki. Odpowiedzialność ta jest szczególnie istotna z punktu widzenia PMMS, które znacznie częściej borykają się z problemami finansowymi, mają mały kapitał własny i związane z tym ograniczone możliwości finansowania przedsięwzięć rozwojowych oraz zaciągania kredytów. Zatem zarówno sytuacja finansowa, jak i źródło pochodzenia kapitału finansowego wpływają na kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa i jego możliwości konkurencyjne na rynku [Sokołowska 2013, s. 248]. Mogą również wpływać na poziom angażowania się małych

³⁰ Badanie Grayling PULSE uruchomione w kwietniu 2012 roku to darmowy raport kwartalny w formacie HTML, przedstawiający bieżące i formujące się trendy w komunikacji w ujęciu globalnym, <http://www.egospodarka.pl/92211,Strategia-CSR-to-rzadkosc,1,39,1.html> [dostęp: 13.07.2015].

i średnich przedsiębiorstw w działania klasyfikowane jako CSR i ich zasadność. W sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, często wymienia się, jako jedną z głównych barier wdrożenia CSR, właśnie sytuację finansową organizacji. W literaturze przedmiotu można spotkać się ze stwierdzeniem, że koszt wdrożenia CSR jest zazwyczaj zbyt wysoki, zwłaszcza gdy w PMMŚ często brakuje środków finansowych na doinwestowanie społecznego wymiaru działalności, a „utrzymanie się na rynku” jest często największym imperatywem ekonomicznym [Inyang 2013, s. 129]. Jednak samo wdrażanie strategii CSR w organizacjach mikro, małych i średnich nie musi oznaczać wysokich nakładów finansowych. Jeżeli organizacja zastosuje przemyślaną i profesjonalną strategię, to w dłuższej perspektywie może to nawet oznaczać zmniejszenie nakładów finansowych i wzrost zysku finansowego.

Analiza interesariuszy i ich oczekiwań

Na implementację CSR i społecznie odpowiedzialne zarządzanie wpływać będzie również stosunek organizacji do jej interesariuszy. Perspektywa interesariuszy stała się czymś, co jest nieuniknione, jeśli chce się dyskutować i analizować CSR [Branco i Rodrigues 2007, s. 5]. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej również poprzez budowanie trwałych i przejrzystych relacji ze wszystkimi jego zainteresowanymi stronami. Zarządzanie tymi relacjami wymaga przeprowadzenia formalnej analizy różnych grup interesariuszy, a zwłaszcza diagnozy ich potrzeb i roszczeń. Powinno to służyć usprawnieniom funkcjonowania przedsiębiorstwa [Adamczyk 2009, s. 100]. Ponadto organizacja zdobędzie silną legitymizację społeczną i będzie skutecznie wykorzystywać możliwości swoich interesariuszy. W dużych organizacjach, gdzie często mamy do czynienia ze znaczną liczbą interesariuszy, coraz częściej zatrudnia się lub oddelegowuje osobę zajmującą się wyłącznie relacjami z nimi. Osoba ta pełni funkcję budowniczego relacji z wszystkimi interesariuszami. W mniejszych przedsiębiorstwach, gdzie grup zainteresowanych jest znacznie mniej oraz ze względu na ograniczone zasoby finansowe, takiej osoby nie ma, a gromadzenie informacji o interesariuszach ma raczej charakter nieformalny. W obu jednak przypadkach właściwa identyfikacja interesariuszy, kształtowanie wzajemnych relacji oraz sposób zarządzania nimi jest niezbędnym elementem konstytutywnym społecznej odpowiedzialności.

Wdrożone inne systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001 i inne)

Zarządzanie jakością jest od dłuższego czasu istotnym trendem w zarządzaniu przedsiębiorstwem, synonimem strategicznego zarządzania. Podobnie jak zarządzanie, na przykład środowiskowe, wskazuje na priorytety, którymi chce organizacja zdobywać przewagę konkurencyjną. Systemy zarządzania w przedsiębiorstwach,

np. jakością (ISO 9001), środowiskiem (ISO 14001, EMAS) i inne, opracowane oraz wdrażane są według określonej metodyki. Zarówno w systemach zarządzania, jak i w koncepcji CSR można znaleźć wiele cech wspólnych, które powodują powstawanie swoistych relacji, a te z kolei stwarzają możliwość zintegrowanego ich wdrażania. Do podstawowych płaszczyzn współdziałania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu możemy zaliczyć:

- nastawienie proklientowskie,
- podejście strategiczne,
- wzajemne korzystne relacje z dostawcami,
- podejście systemowe,
- przywództwo,
- zaangażowanie wszystkich pracowników,
- partnerstwo i praca zespołowa,
- komunikacja,
- ciągłe doskonalenie.

Funkcjonujące obecnie międzynarodowe znormalizowane systemy zarządzania mogą być zatem wykorzystane do wdrażania, na przykład, systemów dotyczących społecznej odpowiedzialności i mogą wpływać na kształtowanie społecznie odpowiedzialnych zachowań organizacji. Zdaniem autorki, skuteczne realizowanie założeń CSR wymaga zastosowania podejścia systemowego, dlatego też przedsiębiorstwa, które mają wdrożone systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001) powinny sprawniej radzić sobie z włączaniem do organizacji zasad i narzędzi społecznej odpowiedzialności. Ponadto systemy te choć dobrowolne, to na wymagającym obecnie konkurencyjnym rynku często stają się koniecznością. Podobnie może być ze społeczną odpowiedzialnością, która, choć charakteryzuje się dobrowolnością działań, to z czasem może okazać się wymagana i niezbędna w polskich przedsiębiorstwach. Znormalizowane systemy zarządzania kojarzą się zazwyczaj z dużymi bądź średnimi organizacjami, ale można je również spotkać i w tych mniejszych przedsiębiorstwach. Organizacje te borykają się z licznymi utrudnieniami przy ich wdrażaniu (podobnie jak w przypadku implementacji CSR), ale tak samo jak duże organizacje mogą osiągać dzięki tym działaniom wymierne korzyści.

Pozostałe dwa czynniki wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne to **kształt struktury organizacyjnej i pozostałe specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa**. Struktura organizacyjna w małych i średnich przedsiębiorstwach jest bardzo specyficzna. To najczęściej struktura liniowa (funkcjonalna), charakterystyczna dla mniejszych przedsiębiorstw, przejrzysta i płaska. Wyróżnia się niewieloma szczeblami zarządzania, o małej rozpiętości, krótkich kanałach przepływu informacji oraz praktycznie z jednym centrum decyzyjnym. Wadą uproszczonych schematów organizacyjnych jest właśnie centralizacja władzy. Wszystkie decyzje, od operacyjnych po planowanie, podejmują zwykle właściciele przedsiębiorstwa, którzy jednak siłą rzeczy nie są specjalistami we wszystkich

obszarach działalności. Uproszczone struktury organizacyjne umożliwiają natomiast bliższy kontakt z pracownikami i otoczeniem, w tym z klientami. Przedsiębiorstwa mogą szybciej reagować na pojawiające się nowe ich wymagania i oczekiwania. Tak ukształtowana struktura w dość istotny sposób podnosi szybkość reakcji i elastyczności przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu, co generalnie sprzyja zwiększaniu wartości rynkowej organizacji. Wydaje się również, że tak ukształtowana struktura organizacyjna w małych i średnich przedsiębiorstwach powinna sprzyjać realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności. Pozostałe specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa, które wpływają na realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności opisane zostały szczegółowo już wcześniej, w rozdziale drugim, punkt 1 dotyczącym specyfiki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Dotyczą one głównie: podejścia mniej sformalizowanego, samodzielności prawnej i ekonomicznej, która skupiona jest często w rękach właściciela, ograniczonych zasobów finansowych, niskiego poziomu innowacyjności czy niskiej skłonności do podejmowania ryzyka. Wymienione cechy bardzo często wydają się barierami wdrażania prospołecznych inicjatyw, ale z drugiej strony, można zaobserwować w sektorze PMMŚ również takie cechy, które z pewnością będą służyły działaniom w obszarze CSR. Takimi cechami/sytuacjami sprzyjającymi są między innymi:

- duża świadomość konieczności spełnienia wymagań i oczekiwań klientów;
- skuteczny sposób organizacji i zasad zarządzania, przy braku formalnych ustaleń;
- atmosfera wzajemnej życzliwości i współdziałania w wykonywaniu zadań;
- zaangażowanie osób zarządzających;
- większa możliwość poznania pracowników i ich oczekiwań;
- lepsze relacje i szybsze dotarcie do lokalnej społeczności;
- niewielki zakres działalności sprzyjający jej przejrzystości;
- ułatwione kierowanie zachowaniami organizacyjnymi.

Wszystkie opisane powyżej czynniki wewnętrzne i zewnętrzne determinują skalę, zakres i sposób zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze przedsiębiorstw mikro, małych i średnich.

2. Stan dotychczasowych badań na temat CSR w sektorze PMMŚ na świecie

W literaturze przedmiotu można spotkać się z opinią, że CSR to niewykorzystany potencjał przez sektor PMMŚ. Zdaniem T. Antosiak, CSR w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw to prawdziwy makropotencjał mikrodziałań [Antosiak 2014, ss. 20–22]. Pomimo ważnej roli, jaką PMMŚ odgrywają w gospodarce światowej, oraz ich wpływu zarówno na środowisko naturalne, jak i społeczne, to nie poświęcono

jeszcze dostatecznej uwagi w rozważaniach naukowych kwestii społecznej odpowiedzialności w PMMŚ [Lepoutre i Heene 2006, ss. 257–273; Blombäck i Wigren 2009, ss. 255–270]. Badania dotyczące CSR w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich stanowią znacznie mniejszą grupę od tych prowadzonych w dużych organizacjach.

Potwierdzają to również dane ilościowe dotyczące liczby publikacji w bazach Web of Science (WoS) czy Scopus³¹. Zawężając obszar zainteresowań do problematyki CSR i sektora przedsiębiorstw mikro, małych i średnich, należy stwierdzić, że liczba publikacji drastycznie maleje [Ejdys i Gulc 2015, s. 108]. Przykładowo, dla wpisanej w bazie WoS frazy ”Corporate social responsibility” z 3183 artykułów dotyczących ogólnie kwestii CSR, tylko 276 było tych, dotyczących CSR w sektorze PMMŚ. W ostatnich latach można zaobserwować jednak ich powolny wzrost, który objawił się nie tylko pojedynczymi artykułami w różnych czasopismach, ale zagadnieniom CSR w PMMŚ poświęcone były całe, specjalne numery czasopism, jak chociażby: *Business Ethics: A European Review*, vol. 18(1) z 2009 roku, *Journal of Business Ethics*, vol. 67(3) z 2006 roku czy *International Business Reserch*, vol. 5(7) z 2012 roku. Z kolei w czerwcu 2013 roku magazyn *Business and Society* również wydał numer specjalny, którego celem miało być dostarczenie informacji dotyczących społecznej odpowiedzialności w PMMŚ w krajach rozwijających się (tabela 16).

Tabela 16. Lista źródeł, które zostały użyte do znalezienia publikacji dotyczących CSR w sektorze PMMŚ

Wyszukiwarki, bazy danych	Najczęściej pojawiające się czasopisma	Słowa kluczowe użyte w celu wyszukiwania literatury CSR w PMMŚ
Emerald, Ebsco, Google scholar, Scopus, WoS	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Journal of Business Ethics ◦ Academy of Management Review ◦ Business and Society Review ◦ Academy of Management ◦ Business Ethics Quarterly ◦ Business Ethics – A European Review ◦ Journal of Small Business Management ◦ American Journal of Sociology ◦ Journal of General Management ◦ Harvard Business Review ◦ New York Times Magazine ◦ International Business Reserch 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>corporate social responsibility</i> ◦ <i>corporate social responsibility in SMEs</i> ◦ <i>small business social responsibility CSR in business</i> ◦ <i>business stakeholder</i>

³¹ Web of Science (WoS) umożliwia przeszukiwanie ponad 12 000 czasopism i 148 000 sprawozdań z konferencji w dziedzinach nauk ścisłych, nauk społecznych, sztuki i nauk humanistycznych w celu znalezienia wysokiej jakości badań związanych z obszarem zainteresowania. Pozwala kojarzyć odpowiednie badania za pomocą cytowanych materiałów bibliograficznych i sprawdzać powiązania tematyczne między artykułami utworzone przez ekspertów pracujących w danej dziedzinie. Scopus to naukowa baza danych prowadzona przez wydawnictwo Elsevier, zawierająca abstrakty (streszczenia) artykułów z 16 000 czasopism naukowych z dziedziny nauk przyrodniczych, inżynieryjnych, medycznych oraz społecznych. Została ona utworzona na bazie wirtualnej biblioteki o nazwie ScienceDirect.

Badania nad społeczną odpowiedzialnością w PMMS prowadzone są na różną skalę. Są oparte na różnej metodyce i zazwyczaj dotyczą okresu ostatnich piętnastu lat. Najczęściej jest to albo analiza pojedynczych przedsiębiorstw, albo badania obejmujące od kilku do kilkudziesięciu organizacji skupionych głównie w określonych obszarach geograficznych. Większość opracowań ma charakter literaturowo-empiryczny. Analiza opracowań dotyczących praktycznych wdrożeń CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach pozwala na wyodrębnienie pewnych określonych grup problemowych, wokół których skupiają się poszczególni badacze. Zakwalifikowanie opracowań do poszczególnych grup jest umowne. Badania nad społeczną odpowiedzialnością w sektorze PMMS dotyczą głównie: angażowania się w CSR przez PMMS, realizacji koncepcji, wpływu społecznej odpowiedzialności na ich wyniki i konkurencyjność, czynników determinujących realizację koncepcji oraz strategicznego ujęcia problematyki społecznej odpowiedzialności. Inne aspekty prowadzonych badań to: środowiskowy wymiar działalności, etyczny wymiar działalności powiązany z założeniami społecznej odpowiedzialności oraz stosowanie pokrewnych koncepcji [Sokołowska 2013, s. 107]. Tabela 17 prezentuje jedynie wybrane, najważniejsze obszary badań z obszaru społecznej odpowiedzialności w sektorze przedsiębiorstw mikro, małych i średnich.

Pierwsza grupa powyższych opracowań dotyczy angażowania się małych i średnich przedsiębiorstw w realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności. Wśród teoretycznych rozważań w tym obszarze na uwagę zasługuje publikacja B.J. Inyang, w której autor opisuje zależność między sektorem PMMS a rozwojem ekonomicznym, wskazuje na podstawowe przesłanki, korzyści oraz bariery angażowania się organizacji w CSR oraz wskazuje kierunki doskonalenia. Zdaniem Inyanga, aby przezwyciężyć ograniczenia wdrażania CSR należy przede wszystkim zwiększyć zasoby organizacji, liczbę szkoleń w zakresie społecznej odpowiedzialności, udział standardów CSR, a także zainteresowanie rządu w kwestii tworzenia niezbędnych zachęt do skutecznego angażowania się przedsiębiorstw w kwestie społecznej odpowiedzialności [2013, s. 123]. Podobnego przeglądu literatury na temat angażowania się PMMS w CSR podjęli się, w swoim opracowaniu A. Kechiche i R. Soparnot. Podsumowaniem ich badań literaturowych było opracowanie, które składało się z czterech części. W pierwszej zdefiniowali oni społeczną odpowiedzialność w PMMS. W części drugiej skoncentrowali się na najważniejszych cechach PMMS sprzyjających ich zaangażowaniu w CSR. Następnie opisali wyzwania i ograniczenia związane z wdrażaniem CSR, żeby w końcu przywołać pozytywne przykłady wdrożeń społecznej odpowiedzialności w małych i średnich przedsiębiorstwach. Autorzy wskazali również na potrzebę opracowania odrębnego narzędzia dla tej grupy przedsiębiorstw, które stałoby się dla nich ułatwieniem w podejmowaniu w organizacji działań w obszarze CSR [Kechiche i Soparnot 2012, s. 102].

Kolejne opracowania w tej grupie to wynik przede wszystkim przeprowadzonych badań empirycznych przez poszczególnych autorów, w różnych organizacjach,

Tabela 17. Badania na temat CSR w sektorze PMMŚ na świecie

Obszar badań	Autorzy/rok	Tytuł opracowania	Przedmiot badań	Miejsce badań
Możliwości adaptowania CSR w PMMŚ	B.J. Inyang [2013]	<i>Defining the role Engagement of small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	Badania przeprowadzone na podstawie przeglądu literatury. Celem tego badania było zniwelowanie „przepaści” istniejącej między dwoma sektorami gospodarki – dużych organizacji korporacyjnych oraz małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie CSR – dyskursu i badań naukowych. Badanie dodatkowo określa specyfikę PMMŚ i ich zaangażowanie w odpowiedzialne praktyki. Ponadto analizie poddane zostały czynniki wpływające na inicjatywy, strategie zaangażowania i realizację, jak również określenie planu działania w celu przezwyciężenia ograniczeń	Nigeria
	A. Kechiche, R. Soparnot [2012]	<i>CSR within SMEs: Literature review</i>	Publikacja składa się z czterech części. W pierwszej części opisane zostały definicje i podstawowe praktyki CSR w MŚP. Druga część odnosi się do określenia cech zaangażowania w CSR w PMMŚ. Następnie określono ograniczenia i wyzwania dla PMMŚ w obszarze CSR. Wreszcie ostatnia sekcja przedstawia pozytywne praktyki CSR w PMMŚ	Francja
	United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) [2002] [2004]	<i>Survey of Small and Medium Enterprises in the Global Compact [2004]</i> <i>Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries [2002]</i>	Poziom przestrzegania zasad Global Compact w sektorze MŚP. Przeprowadzone zostały badania ankietowe w 78 małych i średnich przedsiębiorstwach. Ponadto został opublikowany raport dotyczący stosowania zasad CSR w PMMŚ w krajach rozwijających się	Stany Zjednoczone plus inne kraje
	L. Prinic [2003]	<i>Engaging small business in corporate social responsibility: A Canadian small business perspective in CSR</i>	Przeprowadzone badania miały na celu lepsze zrozumienie unikatowych biznesowych realiów PMMŚ, wyzwań i możliwości dla małych i średnich przedsiębiorstw w realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Badania przeprowadzono za pomocą wywiadów w wielu małych przedsiębiorstwach w różnych branżach	Kanada

Obszar badań	Autorzy/rok	Tytuł opracowania	Przedmiot badań	Miejsce badań
	H. Jenkins [2004]	<i>A critique of Conventional CSR Theory: an SME Perspective</i>	Analiza możliwości adaptowania koncepcji CSR do PMMS	Wielka Brytania
	H. Jenkins [2006]	<i>Small Business Champions for Corporate Social Responsibility</i>	Celem przeprowadzonych badań była analiza możliwości adaptowania zasad koncepcji CSR do PMMS na podstawie wyodrębnionych charakterystycznych cech badanych przedsiębiorstw	Wielka Brytania
	D. Jamali, M. Zanhoub, T. Keshishian [2009]	<i>Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR</i>	Badania dotyczyły identyfikowania różnic w realizacji CSR między sektorem PMMS w Libii a korporacjami międzynarodowymi	Libia
	F. Perrini [2006]	<i>SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective</i>	Badania nad wdrażaniem zasad CSR w PMMS we Włoszech. Dokument ten wskazuje, że badania na dużych przedsiębiorstwach powinny być oparte na teorii interesariuszy, a badania na temat CSR wśród PMMS powinny być oparte na koncepcji kapitału społecznego	Włochy
	E.A.M. Bevan, P.Yung. [2015]	<i>Implementation of corporate social responsibility in Australian construction SMEs</i>	Badania dotyczyły wdrażania inicjatyw CSR w 28 przedsiębiorstwach budowlanych sektora PMMS	Australia
Wpływ CSR na wyniki i konkurencyjność PMMS	H. Lui, M., Fong [2010]	<i>The corporate social responsibility orientation of Chinese small and medium enterprises</i>	Autor bada zorientowanie chińskich małych i średnich przedsiębiorstw w kierunku CSR na podstawie wewnętrznych funkcji: szkolenia, tworzenia miejsc pracy, zapewnienia jakości i ochrony środowiska. Ponadto celem było również badanie relacji między orientacją organizacji w kierunku CSR a ich wynikami finansowymi	Chiny
	T. Besser, N. Miller [2000]	<i>The importance of community Values in Small Business Strategy Formation: evidence from Rural Iowa</i>	Badania dotyczyły określenia wpływu wartości społecznych na kształtowanie strategii biznesowej i CSR na wyniki finansowe PMMS	Hiszpania

Obszar badań	Autorzy/rok	Tytuł opracowania	Przedmiot badań	Miejsce badań
Strategiczny aspekt CSR w PMMS	Gallup TNS [2005]	<i>Mapping of CSR activities among small and medium-sized enterprises</i>	Badania przeprowadzono przy wykorzystaniu internetowego kwestionariusza, który wypełniały małe i średnie przedsiębiorstwa z Danii. Celem badań było uzyskanie odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania: Jakże działania w obszarze CSR podejmują duńskie małe i średnie przedsiębiorstwa? Jakże działania CSR mają największy pozytywny (lub negatywny) wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstw?	Dania
	P. Turyakira E. Venter, E. Smith, [2014]	<i>The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises</i>	Badania przeprowadzono w małych i średnich przedsiębiorstwach w Ugandzie. Zastosowano technikę próby nielosowej, czyli celowe pobieranie próbek (organizacji) z różnych sektorów przemysłowych w powiecie Kampali w Ugandzie zatrudniających od 5 do 100 pracowników. Dane te uzyskano z rejestru handlowego Biura Statystycznego w Ugandzie (UBOS 2007), który obejmował wszystkie sektory gospodarki z wyjątkiem sektora publicznego. W tym badaniu za PMMS uważa się przedsiębiorstwa, które zatrudniają więcej niż 5, ale mniej niż 100 osób	Uganda
	D. Murillo, J. Lozano [2006]	<i>SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words</i>	Określenie zasad dialogu z głównymi interesariuszami badanych przedsiębiorstw sektora PMMS jako determinanty wzrostu wyników finansowych oraz możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Ponadto autorzy badali związek między CSR a działalnością finansową przedsiębiorstw	Hiszpania
	N. Jammulamadaka [2012]	The responsibility of corporate social responsibility in SMEs	Badania przeprowadzone w małych i średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych w kontekście łańcucha wartości i polityki PMMS	Indie
	F. Perrini A. Russo, A. Tencati [2007]	<i>CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy</i>	Identyfikacja różnic między formalnymi a nieformalnymi strategiami CSR w przedsiębiorstwach zarządzających relacjami z interesariuszami. Ponadto, wielkość organizacji jest analizowana jako czynnik, który wpływa na konkretne decyzje w zakresie CSR. Wielkość próby to 3680 organizacji włoskich w sektorze PMMS	Włochy
	P. Castka, M. Balzarova, C. Bamber, J.M. Sharp [2004]	<i>How can SMEs effectively Implement the CSR Agenda? A UK Case Study Perspective</i>	Badania dotyczyły realizacji strategii CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach w Wielkiej Brytanii. Badania wskazują również na możliwość wykorzystania systemu zarządzania jakością przy wdrażaniu rozwiązań w obszarze CSR	Wielka Brytania

Obszar badań	Autorzy/rok	Tytuł opracowania	Przedmiot badań	Miejsce badań
Czynniki wdrażania, realizacji koncepcji CSR	EurWORK [2007]	<i>Factors influencing uptake of corporate social responsibility</i>	Badania przeprowadzone w Luksemburgu na temat czynników realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu. Badania przeprowadzono na organizacjach zatrudniających co najmniej 10 pracowników. Analiza empiryczna pokazała, że wielkość przedsiębiorstwa, sektor prowadzonej działalności gospodarczej, status prawny oraz pozycja na rynku mają istotny wpływ na przyjęcie zasad i inicjatyw społecznej odpowiedzialności biznesu	Luksemburg
	R. Ankur, V. Vishal, J. Priyanka [2013]	<i>SMEs Motivation: Corporate Social Responsibility</i>	Badania dotyczące czynników motywujących PMMS do angażowania się w praktyki w obszarze CSR	Indie
	Medina-Muñoz D., Medina-Muñoz R., [2000]	<i>Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability</i>	Studia na temat wpływu ekonomicznych, społeczno-kulturowych i środowiskowych czynników na działalność małych i średnich przedsiębiorstw z Wysp Kanaryjskich w zakresie CSR i zrównoważonego rozwoju.	Wyspy Kanaryjskie

Źródło: Na podstawie: [Inyang 2013; Kechiche i Soparnot 2012; Lui Fong 2010, ss. 33–50; Princic 2003; Ankur, Vishal i Priyanka 2013; Gallup TNS 2005; Jenkins 2006; Murillo, Lozano 2006, ss. 227–240; Perrini 2006, ss. 305–316; jammulamada 2012, ss. 385–295; E.A.M. Bevan, Yung 2015, ss. 295–311; Jamali, Zanhou i Keshishian 2009, ss. 355–377; United Nations Industrial Development Organization 2002; Perrini, Russo i Tencati 2007, ss. 285–300; Castka, Balzarova, Bamber i Sharp 2004, ss. 140–149; Sokołowska 2013, ss. 111–114; Besser i Miller 2000, ss. 1–9; Lui i Fong 2010; Turyakira, Venter i Smith 2014, ss. 157–172; Medina-Muñoz, Medina-Muñoz 2000, s. 114–124; EurWORK 2007].

z różnych stron świata (Wielka Brytania, Włochy, Australia, Kanada czy Chiny). [Princic i Floyd 2003; Jenkins 2004, ss. 37–57; Perrini 2006, ss. 305–316; Bevan i Yung 2015, ss. 295–311; Jamali, Zanhou i Keshishian 2009; ss. 355–377]. Na przykład L. Princic i M. Floyd z pozarządowej organizacji promującej społeczną odpowiedzialność – Canadian Business for Social Responsibility, opracowały raport z badań przeprowadzonych na temat CSR w 10 małych i średnich przedsiębiorstwach, w różnych branżach w Kanadzie. W ramach badań przeprowadzono wywiady, w których wiele pytań dotyczyło głównie perspektyw badanych organizacji w zakresie CSR i ich dotychczasowych doświadczeń w tym zakresie. Autorki raportu oprócz zidentyfikowanych największych ograniczeń w realizacji koncepcji zawarły w raporcie również kilka rekomendacji dla sektora PMMŚ w obszarze CSR [Princic i Floyd 2003, s. 4].

W Wielkiej Brytanii na uwagę zasługują z kolei badania H. Jenkins. Celem przeprowadzonych przez autorkę badań było poznanie zarówno ograniczeń, możliwości, jak i korzyści z zaadaptowania CSR w 24 małych i średnich przedsiębiorstwach wybranych na podstawie wyodrębnionych charakterystycznych ich cech. Uzyskane wyniki pozwoliły na sformułowanie wzorcowych celów i zasad niezbędnych dla wdrażania społecznie odpowiedzialnych działań w sektorze PMMŚ. Ponadto pozwoliły również na sformułowanie niezbędnych czterech kroków, które mogą doprowadzić przedsiębiorstwa do stania się *small business champions* [Jenkins 2006, ss. 241–256]:

1. Zrozumienie istoty koncepcji CSR i umiejętność zaadaptowania jej do zasad prowadzenia biznesu.
2. Celowa aktywność w zakresie CSR.
3. Sprostanie wyzwaniom zrównoważonego rozwoju.
4. Osiąganie korzyści biznesowych.

Z kolei F. Perrini przeprowadził badania nad wdrażaniem zasad CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach we Włoszech. Wyniki badań pozwoliły na sformułowanie określonych zaleceń. Zdaniem autora, badania w dużych przedsiębiorstwach w zakresie społecznej odpowiedzialności powinny być oparte na teorii interesariuszy, a badania na temat CSR wśród PMMŚ powinny być oparte na koncepcji kapitału społecznego [Perrini 2006, s. 305]. Podobne badania, lecz ograniczone do branży budowlanej przeprowadzone zostały w Australii przez E.A.M. Bevan, i P. Yung. Dane ilościowe i jakościowe otrzymano z 28 małych i średnich przedsiębiorstw budowlanych, zebranych za pomocą szczegółowego kwestionariusza ankietowego. Poziomy wdrażania CSR rozpatrywano w trzech obszarach: środowiskowym, społecznym i etycznym. Wyniki badań ukazały, że większa świadomość kwestii związanych z CSR prowadzi do wyższych poziomów jej realizacji i że troska o aspekt ekonomiczny nie jest powodem do niewdrażania CSR w praktyki biznesowe [Bevan i Yung 2015, s. 295].

Możliwościami zaadaptowania koncepcji CSR w PMMŚ zajęły się również kraje arabskie. Przykładem mogą być tutaj badania, które dotyczyły identyfikowania

różnic między PMMŚ w Libii a korporacjami międzynarodowymi w realizacji CSR [Jamali, Zanhou i Keshishian 2009, ss. 355–377]. W tym samym zakresie przedmiotowym, w Stanach Zjednoczonych United Nations Industrial Development Organization³² (Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego) przeprowadziła z kolei badania dotyczące poziomu przestrzegania zasad Global Compact w sektorze PMMŚ. Kwestionariusz drogą elektroniczną został wysłany do 193 małych i średnich przedsiębiorstw. W sumie 78 firm z 30 krajów odesłało prawidłowo wypełniony kwestionariusz, a tym samym wzięło udział w badaniu. Badania miały głównie na celu zachęcanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw do realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez przestrzeganie dziesięciu zasad Global compact dotyczących między innymi: warunków pracy, poszanowania praw człowieka i ochrony środowiska.

Druga grupa opracowań to próba odpowiedzi na pytania o wpływ społecznej odpowiedzialności na wyniki i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw. Niektórzy badacze wyraźnie bowiem sugerują, że CSR ma silny wpływ na działalność finansową przedsiębiorstw [Besser i Miller 2000, ss. 1–9; Lui i Fong 2010, ss. 33–50, Murillo i Lozano 2006, ss. 227–240]. Murillo i Lozano przeprowadzili szczegółowe badania PMMŚ działających w Hiszpanii i stwierdzili, że wszystkie przedsiębiorstwa, bez wyjątku, zgodne są co do tego, że występuje silna dodatnia korelacja między CSR a ich wynikami finansowymi. Ponadto głównym wnioskiem z badań jest określenie zasad dialogu z najważniejszymi interesariuszami badanych przedsiębiorstw, jako głównej determinanty wzrostu wyników finansowych oraz możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Na sformułowanie podobnych wniosków pozwoliły także badania przeprowadzone przez agencję analizy rynku – TNS Gallup w małych i średnich przedsiębiorstwach w Danii. Badania pokazały, że 36% badanych przedsiębiorstw wierzy, że CSR ma pozytywny wpływ na ich wyniki finansowe. Ponadto trzy czwarte duńskich PMMŚ wdraża z powodzeniem działania w obszarze CSR [Gallup 2005]. Jeszcze inne badania, które ukazują związek między CSR a jego wpływem na konkurencyjność organizacji zostały przeprowadzone w małych i średnich przedsiębiorstwach w Chinach i Ugandzie. Badania w Chinach wskazały na pozytywne relacje między CSR i zwiększoną konkurencyjnością PMMŚ, przynajmniej jeśli przyjęta jest perspektywa długoterminowa [Lui i Fong 2010]. Głównym natomiast celem badań prowadzonych w PMMŚ w Ugandzie było zidentyfikowanie i empiryczne sprawdzenie czynników CSR wpływających

³² Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego (United Nations Industrial Development Organization – UNIDO) Powstała w 1966 roku jako organ Zgromadzenia Ogólnego ONZ. Jako organizacja wyspecjalizowana działa od 1986 roku. Główną siedzibą organizacji jest Wiedeń. Cele organizacji: popieranie rozwoju przemysłu krajów rozwijających się w formie organizowania współpracy regionalnej i krajowej, pomoc przy modernizacji przemysłu, wypracowanie nowych koncepcji rozwoju ekonomicznego, <http://www.unido.org/unido-united-nations-industrial-development-organization.html> [dostęp: 13.10.2016].

na konkurencyjność PMMS na tym obszarze. Badania przeprowadzono na grupie 750 PMMS z różnych sektorów przemysłowych w powiecie Kampali w Ugandzie. W badaniu wzięło udział 383 przedsiębiorstwa, które prawidłowo wypełniło kwestionariusz ankietowy. Wyniki badania wskazały, że na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw wpływają w pierwszej kolejności działania CSR w obszarze pracowników, społeczeństwa, a dalej dopiero rynku i środowiska [Turyakira, Venter i Smith 2014, ss. 157–172].

Kolejna grupa badań dotyczyła strategicznej perspektywy społecznej odpowiedzialności. Jedne z takich badań zostały przeprowadzone przez włoskich naukowców z Mediolanu – F. Perrini, A. Russo i A. Tencati. Zajmowali się oni przede wszystkim identyfikacją różnic między formalnymi a nieformalnymi strategiami CSR w przedsiębiorstwach zarządzających relacjami z interesariuszami we Włoszech. Wielkość przedsiębiorstwa była w nich analizowana jako czynnik, który wpływa na konkretne decyzje w zakresie społecznej odpowiedzialności. Badania przeprowadzono na bardzo licznej próbie, bo aż 3680 małych i średnich organizacji, wykorzystując jako narzędzie badawcze ankietę telefoniczną. Autorzy w swoim opracowaniu wykazali, że dla dużych przedsiębiorstw najbardziej typowe są strategie formalne, natomiast w sektorze PMMS dominują głównie strategie nieformalne. Ponadto rozmiar przedsiębiorstwa ma istotny wpływ na wybór działań w poszczególnych obszarach CSR. W badanych przedsiębiorstwach odnotowano znaczne zainteresowanie takimi instrumentami CSR, jak: marketing relacyjny, raportowanie, datki, kodeksy etyczne, wolontariat oraz znormalizowane systemy zarządzania, takie jak ISO14001, EMAS czy SA8000 [Perrini, Russo i Tencati 2007, ss. 285–300]. Do kwestii znormalizowanych systemów zarządzania nawiązują w swoich badaniach również P. Castka, M. Balzarova, C. Bamber i J.M. Sharp. Dotyczyły one realizacji strategii CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach w Wielkiej Brytanii. Autorzy badań wyraźnie podkreślają, że PMMS mogą czerpać wymierne korzyści z podejmowania działań w obszarze CSR, co w dalszej kolejności przełoży się na ich konkurencyjność. Ponadto badania wskazują na możliwość wykorzystania, przy wdrażaniu rozwiązań w zakresie CSR, systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001, który może pomóc „osadzić” społeczną odpowiedzialność w codzienne życie organizacji (*day-to-day operation of the business*). Badanie ukazuje ponadto korzyści, jakie może uzyskać organizacja, stosując podejście systemowe do CSR [Castka i in. 2004, ss. 140–149].

Z kolei N. Jammulamadaka przeprowadziła badania w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w dalekich Indiach w kontekście globalnego łańcucha polityki PMMS, podkreślając znaczącą rolę rządu w kształtowaniu społecznie odpowiedzialnych postaw organizacji w tym sektorze [2012, ss. 385–295].

Ostatnia analizowana grupa opracowań to te, w których głównym problemem badawczym są czynniki wpływające na społecznie odpowiedzialne zarządzanie w organizacjach. W literaturze przedmiotu jest stosunkowo niewiele publikacji odnoszących się wprost do identyfikacji i oceny czynników, które wpływają na zarządzanie

zgodne z CSR w sektorze PMMS. Jedne z opracowań dotyczą na przykład czynników wpływających na wdrażanie CSR w PMMS, czynników motywujących PMMS do podejmowania działań w obszarze CSR, czynników sprzyjających realizacji CSR. Inne z kolei dotyczą czynników hamujących możliwość zaadaptowania rozwiązań CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach. Ciekawe badania dotyczące czynników motywujących PMMS do angażowania się w praktyki w obszarze CSR przeprowadzili R. Ankur, V. Vishal i J. Priyanka. Badania zostały przeprowadzone w sektorze PMMS, na grupie liczącej 132 przedsiębiorstwa w Radżastanie, stanie w północno-zachodnich Indiach. Autorzy badań na podstawie dostępnej literatury zidentyfikowali, a potem na podstawie empirycznych badań ocenili 18 czynników motywujących PMMS do podejmowania działań w zakresie CSR. Określone czynniki motywujące stanowiły dla badanych przedsiębiorstw jednocześnie możliwe do uzyskania korzyści:

- poprzez CSR organizacja jest bowiem w stanie zwiększyć sprzedaż;
- poprzez CSR organizacja jest w stanie przyciągnąć stałych klientów;
- poprzez CSR zwiększa się lojalność klienta;
- poprzez CSR organizacje są w stanie zwiększać sprzedaż dzięki rekomendacjom obecnych klientów;
- działania CSR pomagają organizacji odkrywać nowych klientów i nowe rynki;
- działania CSR pomagają organizacji w pozycjonowaniu swoich produktów/usług w lepszy sposób;
- poprzez CSR organizacja jest w stanie przyciągnąć nowych członków;
- poprzez CSR organizacja jest w stanie lepiej motywować pracowników;
- poprzez CSR organizacja jest w stanie zmniejszyć wskaźnik fluktuacji pracowników;
- poprzez CSR organizacja jest w stanie zwiększyć morale pracowników;
- działania CSR obiektywnie tłumaczą cel społeczno-gospodarczy założyciela organizacji;
- CSR wspomaga kreatywność i powstawanie innowacyjnych pomysłów w działalności gospodarczej;
- poprzez działania w obszarze CSR organizacja jest w stanie poprawić swój wizerunek i tożsamość;
- organizacja wierzy w etyczne sposoby prowadzenia biznesu;
- przy projektowaniu planu CSR brany jest pod uwagę interes przedsiębiorstwa;
- poprzez podejmowanie działań w zakresie CSR organizacja otrzymuje ulgi podatkowe;
- intensywność działań w obszarze CSR jest bezpośrednio związana z zyskiem/osiągniętym przychodem;
- przy projektowaniu działań CSR organizacja realizuje przyjętą praktykę w branży.

Ponadto badania wykazały, że małe i średnie przedsiębiorstwa są zarówno chętne, jak i zdolne do realizacji koncepcji CSR, uznają obowiązki społeczne i cele gospodarcze [Ankur, Vishal i Priyanka 2013, s. 18].

Inne z badań na temat czynników wpływających na zarządzanie CSR, przeprowadzone zostały w 2007 roku przez Europejskie Obserwatorium Życia Zawodowego (The European Observatory of Working Life – EurWORK). Badania zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 10 pracowników w Luksemburgu, a należących praktycznie do każdego sektora działalności gospodarczej. Analiza empiryczna pokazała, że na przyjęcie zasad i inicjatyw społecznej odpowiedzialności biznesu istotny wpływ mają przede wszystkim:

- wielkość przedsiębiorstwa,
- rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej,
- status prawny,
- pozycja na rynku.

Z kolei D. Medina-Muñoz i R. Medina-Muñoz zidentyfikowali czynniki wpływające na przestrzeganie zasad CSR i zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach z Wysp Kanaryjskich. Autorzy zidentyfikowali cztery grupy czynników, które wpływają na działalność małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie CSR. Należą do nich [Medina-Muñoz i Medina-Muñoz 2000, ss. 114–124]:

- czynniki ekonomiczne,
- czynniki społeczno-kulturowe,
- czynniki środowiskowe,
- czynniki wpływające na szeroko rozumianą współpracę z interesariuszami.

Z kolei autorzy Yeh S.L., Chen Y.S., Kao Y.H. Wu S.S. zidentyfikowali istotne czynniki sukcesu wdrażania CSR w irańskim sektorze bankowym. Zidentyfikowali oni 17 czynników i ocenili ich ważność w pięciu różnych obszarach organizacyjnych: finanse, marketing, środowisko, strategia i zasoby ludzkie. Do najważniejszych czynników autorzy zaliczyli między innymi [Yeh i in. 2014, ss. 313–326]:

- zaangażowanie najwyższego kierownictwa,
- podejście strategiczne do kwestii CSR,
- struktura administracyjna i procesy,
- polityka banku centralnego,
- edukacja i szkolenia,
- przejrzystość koncepcji i definicji,
- oprogramowanie,
- wyspecjalizowani ludzie,
- zarządzanie ryzykiem.

Podobną analizę dotyczącą identyfikacji istotnych czynników sukcesu wdrażania praktyk CSR, tylko że w malezyjskim przemyśle samochodowym, przeprowadzili N.M. Fuzi; N.F. Habidin, S.N. Hibaullah i A.F.N. Desa. Autorzy oceniali czynniki w podstawowych obszarach CSR, takich jak: zaangażowanie pracowników, klienci, środowisko, nadzór korporacyjny, prawa człowieka oraz społeczność lokalna i społeczeństwo. Najważniejszym, a zarazem podstawowym czynnikiem sukcesu okazało się zaangażowanie pracowników, ich świadomość i wiedza. W dalszej

kolejności wymagania i lojalność klientów oraz spełnianie wymagań prawnych w zakresie ochrony środowiska [Fuzi i in. 2015, ss. 142–156]. Z kolei Europejskie Forum na temat CSR, które skupia wokół siebie różne grupy interesariuszy, w swoim raporcie wymienia, oprócz kierunków realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności, 12 czynników warunkujących jej skuteczne wdrożenie [Raport EMF 2004, ss. 1–27]:

- zaangażowanie głównych przedstawicieli organizacji (dyrektorów, właścicieli, najwyższego kierownictwa);
- zapewnienie, że wartości i wizja dotyczące CSR są zintegrowane z prowadzoną działalnością biznesową;
- integracja podejścia CSR z codzienną praktyką biznesową, ze strategią organizacji, procesami i głównym nurtem polityki zarządzania;
- określenie odpowiednich celów związanych z podstawową działalnością, opracowanie planu stopniowego ich osiągnięcia oraz ich ocena;
- informowanie o podejściu, strategii, celach lub działaniach CSR w sposób zrozumiały i przejrzysty;
- otwartość na uczenie się, doskonalenie i innowacje;
- zaangażowanie interesariuszy zewnętrznych – zrozumienie ich poglądów i oczekiwań, otwartość na wzajemne uczenie się od siebie;
- zaangażowanie pracowników i ich przedstawicieli w opracowywaniu i wdrażaniu CSR, programów, działań i inicjatyw;
- wymiana doświadczeń w ramach inicjatyw sektorowych i wielostronnych lub za pośrednictwem sieci, benchmarking;
- dostępność konkretnych porad i odpowiednich, skutecznych narzędzi i inicjatyw rozwoju swojego CSR;
- istnienie odpowiedniego otoczenia prawnego, które wzmacnia przestrzeganie podstawowych norm, obecność silnych organizacji społeczeństwa obywatelskiego, takich jak związki zawodowe i organizacje pozarządowe, jak i potencjalnych partnerów zainteresowanych stron;
- wysoki poziom świadomości wśród konsumentów i inwestorów.

Inne jeszcze grupy czynników wskazali autorzy badań na próbie spółek notowanych na Tajwanie – Taiwan Stock Exchange (TWSE) i Gre Tai Securities Market (GTSM). Badanie miało na celu zidentyfikowanie najważniejszych czynników, które mogą utrudniać wdrażanie zasad i narzędzi CSR w PMMŚ. Autorzy badań wskazują, że w pierwszej kolejności „brak zasobów ludzkich” jest główną przeszkodą na drodze do skutecznego wdrożenia CSR. Ponadto na podstawie analizy czynnikowej wyróżnili cztery główne grupy czynników: „zasoby organizacji”, „przepisy i międzynarodowe środowisko”, „informacje na temat CSR” i „kapitał społeczny” jako najważniejsze czynniki sukcesu. Z kolei B.J. Inyang wyróżnił wewnętrzne i zewnętrzne czynniki pobudzające do angażowania się w CSR. Do wewnętrznych zaliczył [Inyang 2013, s. 127]:

- osobiste wartości przełożonego i zorientowanie etyczne organizacji, które odgrywają ważną rolę w określaniu poziomu zaangażowania przedsiębiorstwa w realizację programów społecznej odpowiedzialności biznesu;
- zaangażowanie pracowników;
- kultura organizacyjna;
- pragnienie lub potrzeba być „dobrym obywatelem w społeczności”;
- silna identyfikacja ze społecznością lokalną, która stanowi siłę napędową dla zaangażowania PMMS w CSR.

Wśród zewnętrznych czynników, które wpływają na poziom angażowania się PMMS w kwestie społecznej odpowiedzialności, autor wymienił:

- nacisk ze strony dużych przedsiębiorstw na przedsiębiorstwa małe w łańcuchu dostaw, co mobilizuje PMMS do przyjęcia etycznie odpowiedzialnych praktyk w celu utrzymania relacji biznesowych;
- ciśnienie ze strony lokalnych mediów oraz organizacji pozarządowych do podejmowania kwestii społecznych przez PMMS;
- konieczność przestrzegania wymagań prawnych w celu uniknięcia sankcji i negatywnego rozgłosu;
- lojalność klientów.

Polski dorobek w zakresie prowadzenia badań empirycznych dotyczących CSR w sektorze przedsiębiorstw mikro, małych i średnich opisany został w kolejnym punkcie niniejszego opracowania.

3. Polski dorobek w zakresie badań na temat CSR w sektorze PMMS

Jeśli chodzi o polskie opracowania i polski dorobek w zakresie badań nad społeczną odpowiedzialnością w sektorze PMMS, to jest on znacznie skromniejszy. Brakuje przede wszystkim badań dotyczących specyfiki zarządzania czy systemowego ujęcia problematyki CSR, jak również badań o charakterze porównawczym z małymi i średnimi przedsiębiorstwami w innych krajach. W większości są to badania przeprowadzane przez różne organizacje pozarządowe, publiczne, zajmujące się promowaniem CSR w Polsce. Przeanalizowano również prace badawcze, doktorskie i habilitacyjne, które dotyczyły między innymi takich aspektów społecznej odpowiedzialności, jak: partycypacja interesariuszy w budowaniu przewagi konkurencyjnej jako czynnika CSR, realizacja CSR w przedsiębiorstwach wybranych województw, rola polityki CSR w kształtowaniu wizerunku organizacji, standardy CSR w międzynarodowych przedsiębiorstwach, współpraca przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi jako przejaw CSR, jakość usług zapewnienia bezpieczeństwa pracy w organizacjach odpo-

wiedzialnych społecznie oraz rola społecznej odpowiedzialności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego. Najważniejsze badania w zakresie społecznej odpowiedzialności w sektorze PMMS w Polsce prezentuje tabela 18.

Tabela 18. Badania na temat CSR w PMMS w Polsce

Tytuł badania	Autorzy badań	Przedmiot badań
<i>Polskie i Szwedzkie MŚP wobec wyzwań CSR. Wyniki badania w województwie pomorskim i regionie Kalmar. Stan obecny</i>	projekt RespEn [2011]	Publikacja zawiera wyniki badania zrealizowanego w województwie pomorskim i regionie Kalmar; komentarze ekspertów; analizy rozwoju i stanu obecnego CSR w Polsce i w Szwecji; rekomendacje dotyczące rozwoju CSR w sektorze PMMS oraz przykłady dobrych praktyk małych i średnich przedsiębiorstw
<i>Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach</i>	Badanie PARP, przeprowadzone przez MillwardBrown SMG/KRC PwC – dawniej PricewaterhouseCoopers [2011]	Przedmiotem badania była ocena wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach, w podziale na 2 grupy – ogólnopolską oraz przedsiębiorstw dofinansowanych w ramach wybranych działań programu operacyjnego Innowacyjna gospodarka
<i>Motywacja do podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań w sektorze PMMS</i>	G. Baran [2006]	Badania przeprowadzone wśród małych i średnich przedsiębiorstw w 2006 roku (badania własne na próbie 60 przedsiębiorstw wskazanych przez otoczenie społeczne jako społecznie odpowiedzialne) obszar – Małopolska
<i>Praktyczne podejście przedsiębiorstw sektora PMMS do koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie</i>	E. Stawicka, J. Wołoszyn [2011]	Badania nad zagadnieniem społecznej odpowiedzialności w obszarze średnich i małych przedsiębiorstw sektora agrobiznesu z województwa mazowieckiego (próba 137 przedsiębiorstw) na tle rezultatów badań tego zagadnienia w grupie przedsiębiorstw różnych branż z całej Polski (próba 850 przedsiębiorstw)
<i>Założenia badań dotyczących diagnozy stanu i perspektyw wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w sektorze PMMS na Dolnym Śląsku</i>	DFOP – Dolnośląska Federacja Organizacji Pozarządowych przy współpracy Fundacji „Krzyżowa” oraz heap-mail Internet Solutions sp. z o.o [2011]	Badania ankietowe i fokusowe na grupie 50 przedstawicieli PMMS i organizacji pozarządowych w kontekście identyfikacji obszarów wdrażania i upowszechniania inicjatyw CSR. Badania prowadzone były w ramach projektu Współpraca międzysektorowa – projekt na rzecz odpowiedzialnego biznesu
<i>Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością</i>	P. Hąbek, P. Szewczyk [2010]	Diagnoza stosowania w małych i średnich przedsiębiorstwach w województwie śląskim systemów zarządzania jakością oraz społecznego zaangażowania organizacji
<i>Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach</i>	A. Wolak-Tuzimek [2015]	Celem opracowania naukowego było określenie różnic w realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu przez przedsiębiorstwa należące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: Na podstawie: [RespEn 2011; PARP 2011; Baran 2006; Stawicka i Wołoszyn 2011; DFOP 2011; Hąbek i Szewczyk 2010].

Jedną z niewielu publikacji w Polsce dotyczących CSR w PMMŚ, która ma wymiar międzynarodowy dotyczy badań przeprowadzonych przez interdyscyplinarny zespół specjalistów z Polski i Szwecji, czynnie zaangażowanych w upowszechnianie idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Głównym celem badań było ukazanie korzyści z wdrażania idei CSR, stających się stopniowo standardem w codziennych działaniach współczesnego europejskiego przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzono na próbie 251 przedsiębiorstw mikro, małych i średnich w województwie pomorskim oraz 35 podmiotów w szwedzkim regionie Kalmar. Sondaż ten przeprowadzono w okresie od grudnia 2010 do marca 2011 roku równoległe w Polsce i Szwecji, w ramach projektu³³ *RespEn – Odpowiedzialna przedsiębiorczość sposobem na podniesienie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw podczas kryzysu gospodarczego*. Wyniki badań pokazują, że w większości badanych przedsiębiorstw (57% w Polsce i 88,6% w Szwecji) zadeklarowano znajomość koncepcji CSR pomimo znacznej różnorodności zjawisk i działań zaliczanych przez badanych do koncepcji CSR. Ponadto ponad 87% przedsiębiorców polskich, a 97% szwedzkich uważa swoje organizacje za społecznie odpowiedzialne, deklarując przy tym rozległą działalność prospołeczną [Badania RespEn 2011, ss. 3–48].

Jedno z bardziej kompleksowych badań zostało przeprowadzone na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) przez MillwardBrown SMG/KRCPwC (dawniej PricewaterhouseCoopers) w 2011 roku. Badanie było pierwszym badaniem wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu, które oparte zostało na normie ISO 26000:2010 i objęło małe, średnie oraz duże przedsiębiorstwa. Celem badania oprócz oceny poziomu wdrażania CSR była również analiza praktyk przedsiębiorstw w zakresie społecznej odpowiedzialności oraz wskazanie obszarów CSR, które przedsiębiorcy planują rozwijać w najbliższej przyszłości. Badanie przeprowadzono na próbie 870 przedsiębiorstw ogólnopolskich, w tym 208 mikro, 254 małych, 312 średnich oraz 96 dużych. Z badań tych wynika, że znajomość pojęcia CSR deklaruje zaledwie 26% mikroprzedsiębiorstw, 36% małych przedsiębiorstw i 50% średnich. Ponadto spośród tych przedsiębiorstw, które deklarują, że znają pojęcie CSR, jedynie 56% mikroprzedsiębiorstw wprowadza działania z zakresu CSR, w przypadku małych – 80% i średnich – 79%. Zatem znajomość i działania CSR rosną wraz ze wzrostem rozmiaru przedsiębiorstwa [Badanie PARP 2011]. Pozostałe badania przeprowadzone w sektorze PMMŚ obejmowały już swoim zakresem znacznie mniejsze obszary. Ciekawe badania zostały przeprowadzone w 2006 roku przez G. Barana na temat motywów do podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań w sektorze PMMŚ. Badania przeprowadzono na 60 przedsiębiorstwach z Małopolski. Według tych badań, najważniejszą motywacją do prowadzenia tego typu działań są przede wszystkim

³³ Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Południowy Bałtyk 2007–2013. Czas realizacji projektu: czerwiec 2010 – listopad 2012.

korzyści dla przedsiębiorstwa. Oczywiście w zależności od wielkości organizacji i struktury zarządczo-pracowniczej, intencje i motywacje do działań na rzecz ludzi czy instytucji potrzebujących pomocy są różne. Z kolei analizując wpływ inicjatywy zewnętrznej na doskonalenie PMMS w zakresie CSR, autor badań podkreśla, że skutecznym narzędziem wpływu są decyzje konsumenckie. Oznacza to, że istnieje solidna podstawa do skonstruowania procesu upowszechniania społecznej odpowiedzialności wokół uświadamiania przedsiębiorcom korzyści z realizacji CSR o charakterze biznesowym, a konsumentom możliwości ich wpływu na odpowiedzialność stosowanych przez biznes praktyk rynkowych [Baran 2006]. Jeszcze inne praktyczne podejście przedsiębiorstw sektora PMMS do koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie zostało przedstawione w wynikach badań E. Stawickiej i J. Wołoszyn. Autorzy przeprowadzili badania w średnich i małych przedsiębiorstwach sektora agrobiznesu z województwa mazowieckiego (próba 137 przedsiębiorstw) na tle rezultatów badań tego zagadnienia w grupie przedsiębiorstw różnych branż z całej Polski (próba 850 przedsiębiorstw). W badaniach zwrócono uwagę na poziom wiedzy przedsiębiorców na temat społecznej odpowiedzialności biznesu oraz na zakres wdrażanych rozwiązań z zakresu CSR. Z badań wynika, że w całym sektorze PMMS ponad 30% badanych przedsiębiorstw zna założenia koncepcji CSR, natomiast w branży agrobiznesu odsetek takich przedsiębiorstw wynosi około 40%. Gorzej jest z wdrażaniem zasad CSR do praktyki biznesowej. W branży agrobiznesu tylko 24% badanych ma udokumentowane działania z tego zakresu [Stawicka i Wołoszyn 2013, s. 44].

Podobne wyniki zostały zawarte w raporcie dotyczącym badania na grupie 50 przedstawicieli PMMS i organizacji pozarządowych na dolnym Śląsku w kontekście identyfikacji obszarów wdrażania i upowszechniania inicjatyw CSR. Badanie zrealizowane zostało przez Dolnośląską Federację Organizacji Pozarządowych wraz z partnerami: Fundacją „Krzyżowa” dla Porozumienia Europejskiego oraz organizacją prywatną Heapmail Internet Solutions sp. z o.o. Badania wykazały, że trochę więcej niż 1/3 badanych (37%) deklaruje praktyczne wdrażanie koncepcji CSR do zarządzania w swoich przedsiębiorstwach. Niewiele większa grupa (39%) nie wdraża koncepcji CSR do praktyki biznesowej. Jednak blisko 1/4 (24%) badanych nie do końca jest przekonana o tym, że koncepcja CSR jest obecna w zarządzaniu daną organizacją [DFOP 2011]. W tym samym województwie, choć w innym aspekcie zarządzania przeprowadzone zostały badania przez dwóch innych autorów: P. Hąbek i P. Szewczyka. Autorzy przeprowadzili diagnozę, w 48 małych i średnich przedsiębiorstwach w województwie śląskim, stosowania systemów zarządzania jakością oraz społecznego zaangażowania organizacji. Spojrzeli zatem na zagadnienie społecznej odpowiedzialności z perspektywy podejścia systemowego do zarządzania. Wyniki tych badań potwierdzają prawidłowości stwierdzone w najpowszechniej przywoływanych badaniach europejskich wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Społeczne zaangażowanie małych i średnich przedsiębiorstw

w większości przypadków miało charakter działań okazjonalnych i niezwiązanych ze strategią biznesową organizacji [Hąbek i Szewczyk 2010, s. 123].

Analizując powyższe badania przeprowadzone zarówno na świecie, jak i w Polsce, można stwierdzić, że:

- dotychczasowe projekty badawcze nad społeczną odpowiedzialnością w sektorze przedsiębiorstw mikro, małych i średnich były zróżnicowane merytorycznie, metodycznie oraz przestrzennie; ponadto ich liczba w stosunku do badań przeprowadzonych w dużych przedsiębiorstwach cały czas jest niewielka;
- zaprezentowane polskie inicjatywy badawcze tylko w niewielkim stopniu uzupełniają deficyt wiedzy na temat CSR w sektorze PMMS;
- w większości badania te pozwoliły jedynie na określenie stopnia: angażowania się w CSR przez PMMS, realizacji koncepcji, wpływu społecznej odpowiedzialności na ich wyniki i konkurencyjność oraz strategicznego ujęcia badanej problematyki;
- niewiele inicjatyw badawczych dotyczyło na przykład: systemowego podejścia do CSR, czynników determinujących zarządzanie zgodne z CSR czy w końcu sposobów oceny CSR w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw;
- wartość poznawcza zgromadzonej wiedzy na temat percepcji CSR w PMMS oraz determinant wdrażania, realizacji CSR do działania PMMS jest dość ograniczona i nie stanowi wystarczającej podstawy do naukowego wypracowania rozwiązań w zakresie sposobu, zakresu zarządzania społecznie odpowiedzialnego oraz oceny skuteczności i efektywności działalności przedsiębiorcy zgodnej z CSR;
- prace w zakresie determinant zarządzania społecznie odpowiedzialnego nie zostały jeszcze poddane eksploracji w sposób wyczerpujący.

Tym samym wskazuje to na potrzebę podejmowania dalszych badań w obszarze społecznej odpowiedzialności oraz dalsze przeprowadzanie szczegółowych analiz dotyczących różnych jej obszarów. Uwzględnione w niniejszym opracowaniu rozważania teoretyczne stały się przyczynkiem do zaprojektowania i przeprowadzenia badań empirycznych, które opisane zostały w kolejnych rozdziałach niniejszego opracowania.

Metodyka badań empirycznych

1. Cel oraz zakres badań empirycznych

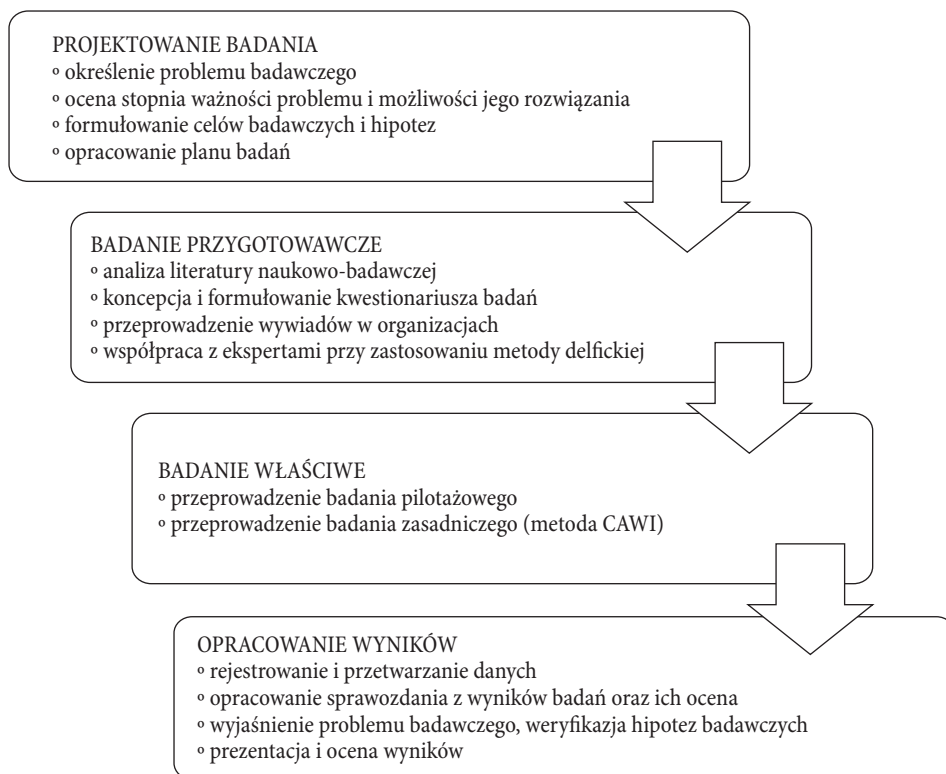
Osiągnięciu celów pracy, w tym weryfikacji wyznaczonych hipotez badawczych poświęcono badania empiryczne. Na przeprowadzone badania składały się czynności organizacyjne oraz merytoryczne. Planując sekwencję i zakres prac empirycznych oraz dążąc do zapewnienia wysokiego poziomu obiektywizmu, rzetelności 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 PMMS;
- zakres przedmiotowy: czynniki determinujące zarządzanie społecznie odpowiedzialne w sektorze PMMS, 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 nieściśłych 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 ciągłe 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 przyzwyczajeń 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 kilkakrotnie 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
Audytoryzy 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. Eksperci 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 PMMS 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 PMMS. 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 PMMS, prowadzących działalność na terenie Polski. Ankiety bez udziału ankietera zalicza

³⁶ Według T. Pilcha ankieta 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].

się do metod ilościowych, za pomocą których otrzymane dane można analizować metodami statystycznymi. Do tego typu ankiet zalicza się: ankietę pocztową, prasową, internetową, faksową oraz opakowaniową [Kaczmarczyk 2011, ss. 226–228]. W niniejszej pracy wybór powyższej metody badań podyktowany był kilkoma względami. Po pierwsze, metoda ta jest zalecana przy badaniach prowadzonych na respondentach rozproszonych terytorialnie [Kaczmarczyk 2011, s. 227; Mangione 1999, s. 13]. Po drugie, ma ona szczególne zastosowanie w sytuacji, gdy konieczne jest przeprowadzenie badań dużej zbiorowości i zebranie danych od wielu respondentów w stosunkowo krótkim czasie. Po trzecie, są to badania prowadzone bez wsparcia zespołu (przez jednego badacza) oraz cechują się względnie niskim kosztem [Churchill 2002, s. 332; Szreder 2010, s. 165]. Ponadto ankieta jest niezastąpiona w badaniach jako narzędzie poznawania cech zbiorowości, faktów, opinii o zdarzeniach, danych liczbowych [Pilch 2001, s. 97], a także służy zazwyczaj weryfikacji postawionych hipotez badawczych.

W badaniu wykorzystano ankietę internetową wspomaganą komputerowo – CAWI (Computer Assisted Web Interviews)³⁷. Badania te powstały wraz z upowszechnieniem się Internetu – w latach 90. – jednak wzrost ich znaczenia obserwujemy dopiero w ostatnich latach [Przewłocka 2009, s. 97]. Obecnie metoda CAWI jest jedną z bardziej popularnych oraz najszybciej rozwijających się metod badań nauk społecznych oraz humanistycznych, metod zbierania danych i informacji w ilościowych badaniach rynku i opinii publicznej [Ochoa Sigüencia 2013, ss. 29–30]. Wywiad odbywa się poprzez wypełnienie przez respondentów ankiety w formie elektronicznej, zaś wpisywane przez nich odpowiedzi automatycznie zapisują się w bazie danych. W porównaniu do innych metod, dzięki poczuciu anonimowości i możliwości udziału w badaniu w terminie dogodnym dla respondenta, pozwala zgromadzić bardziej rzetelne dane [pbonline.pl 2015]. Wybór techniki CAWI do badań podyktowany został w głównej mierze: stopniem złożoności pytań (udzielenie odpowiedzi na część z nich wymagało czasu na zastanowienie się), możliwością bieżącego monitoringu badania, braku ograniczenia lokalizacji oraz szybkim uzyskaniem wyników (częstkowych i ostatecznych), co przyczyniało się do ułatwienia zarządzania konkretnymi działaniami. Ponadto w literaturze metodologicznej podkreśla się również, że stosowanie internetowych narzędzi ankietowania jest doskonałym rozwiązaniem do badań prowadzonych wśród podmiotów o wysokim wykorzystaniu internetu (np. w grupie organizacji gospodarczych) [Monette i in. 2014, s. 190]. Za zastosowaniem techniki CAWI przemówił również

³⁷ Nazwa CAWI związana jest z historią tej techniki badawczej. Początkowo stosowano ankietę wysyłane za pomocą poczty elektronicznej lub zamieszczane w grupach dyskusyjnych. Po zapisaniu takiej ankiety na dysk badany samodzielnie wypełniał ankietę i odsyłał ją badaczowi. Z kolei badanie zamieszczane na stronie internetowej stanowiło nowe rozwiązanie metodologiczne: badany nie widział wszystkich pytań jednocześnie (udostępniano mu je po kolei), ponadto sekwencje zadawanych pytań (w zależności od nałożonych filtrów) były wybierane przez komputer [Mider 2013, s. 2015]

fakt, że badania internetowe są szybkie i niedrogie. Ponadto wykorzystanie informatycznego systemu gromadzenia danych umożliwiło poprawne ich kodowanie, porównywalność, automatyczną weryfikację kompletności odpowiedzi oraz częściowo zautomatyzowaną weryfikację ich poprawności. Badania CAWI dają jeszcze jedną istotną możliwość: oprócz odpowiedzi badanych, zapisywane są też inne dane dotyczące procesu odpowiadania (tzw. paradata), jak np. dokładny czas udzielania odpowiedzi na kolejne pytania czy moment przerwania wywiadu [Przewłocka 2009, s. 100]. Z powyższych faktów wynika, że CAWI staje się szczególnie przydatna jako metoda badania dla przedsiębiorstw mikro, małych i średnich, dla których badania tradycyjne są nieosiągalne ze względu na koszty [Habrzyk 2013, s. 36].

Przedstawiając zalety badania przeprowadzonego z wykorzystaniem ankiety internetowej, trzeba również wskazać wady, jakimi jest obciążona ta metoda. Należy zaliczyć do nich głównie: niski poziom zwrotności, który należy brać pod uwagę podczas wykorzystania techniki CAWI, gdyż w większości trzeba liczyć na przychyłność respondentów, którzy odpowiedzą na zaproszenie do udziału w badaniu, ograniczenie zakresu próby jedynie do podmiotów posiadających dostęp do internetu i aktywnie korzystających z poczty elektronicznej oraz wiarygodny i niezawodny adres e-mail w celu przesłania zaproszenia do wzięcia udziału w badaniach [Ochoa Sigüencia 2013, s. 33; Wright 2005]. Zdaniem jednak J. Przewłockiej, uzasadnione jest wykorzystywanie techniki CAWI do badania przedsiębiorstw, gdyż można obecnie szacować, że penetracja internetu bliska jest w Polsce już 100%³⁸ i błąd pokrycia przy prowadzeniu badań CAWI praktycznie nie występuje [Przewłocka 2009, s. 102]. Przy stosowaniu metody CAWI błędy popełnione przez respondentów oraz potencjalne akty wandalizmu internetowego każą traktować zebrane w toku ankiet prowadzonych w internecie dane ostrożnie. Dane te wymagają drobiazgowej, krytycznej weryfikacji [De Leeuw 2012, s. 71].

Narzędziem badawczym³⁹ był kwestionariusz ankietowy, którego jakość zasadniczo determinuje rzetelność i trafność prowadzonych badań. Dlatego też przy jego konstruowaniu kierowano się takimi zasadami, jak określenie celu i przedmiotu kwestionariusza, standaryzacja oraz stopniowanie pytań oraz adekwatność zastosowanej skali [Mazurek-Łopacińska 2005, ss. 116–122]. Kwestionariusz ankietowy, który został zaprojektowany dla badania właściwego pierwszego i drugiego etapu składał się z części zasadniczej (pytania merytoryczne) oraz z metryczki (pytania klasyfikacyjne). Został zaprojektowany również tak, aby układ i prezentacja

³⁸ Od 2012 roku odsetek dużych przedsiębiorstw z dostępem do internetu jest bliski 100%, co świadczy o „nasyceń” w tej grupie podmiotów. W 2015 roku udział podmiotów z dostępem do Internetu wyniósł 92,7%. Najwyższą wartość wskaźnika odnotowano w przedsiębiorstwach dużych (99,5%). W przypadku firm małych wyniósł on 92%, „Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2015 r.”, informacja sygnałna Głównego Urzędu Statystycznego, Urząd Statystyczny w Szczecinie, 20.10.2015.

³⁹ Narzędzie badawcze jest przedmiotem służącym do realizacji wykorzystania wybranej techniki badań [Pilch 2001, s. 71]

graficzna kwestionariusza ułatwiła udzielenie odpowiedzi respondentom. Na końcu kwestionariusza zamieszczono podziękowanie dla respondenta. Podstawowe narzędzie badawcze czyli kwestionariusz ankiety obejmował, oprócz metryczki (9 pytań), 19 pytań dotyczących różnych wątków badawczych. Część zasadnicza kwestionariusza została podzielona na trzy obszary:

- I. Zarządzanie społecznie odpowiedzialne w organizacjach – w pierwszym obszarze starano się uzyskać odpowiedzi na pytania dotyczące między innymi: sposobu pozyskania po raz pierwszy informacji na temat CSR, obszarów działań, jakie, zdaniem respondentów, wchodzi w zakres CSR, przesłanek, które są istotne przy podejmowaniu działań w obszarze społecznej odpowiedzialności.
- II. Ustalenie stanu faktycznego dotyczącego stosowania CSR w badanych organizacjach – ta część miała na celu pozyskanie informacji na temat tego, w jakich obszarach i jakie działania CSR są wdrażane w sektorze PMMS, jak badane organizacje oceniają swoją działalność w tych obszarach oraz które, z międzynarodowych standardów dotyczących CSR, stosują w swojej praktyce biznesowej.
- III. Czynniki determinujące zarządzanie społecznie odpowiedzialne – ta część kwestionariusza ankietowego miała za zadanie pozyskanie informacji na temat rangi czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na zarządzanie zgodne z CSR w badanych przedsiębiorstwach. Poproszono również respondentów o przypisanie wagi poszczególnym korzyściom i barierom wdrażania społecznie odpowiedzialnych działań w badanych organizacjach. Ponadto starano się również pozyskać odpowiedzi na pytanie dotyczące działań, które, zdaniem respondentów, mogłyby wpłynąć na wzrost zainteresowania CSR ze strony przedsiębiorców.

Ostatnim elementem kwestionariusza ankietowego była metryczka, której celem było zebranie informacji na temat: rodzaju prowadzonej działalności, województwa, liczby zatrudnionych pracowników, formy prawnej prowadzonej działalności, okresu funkcjonowania organizacji na rynku, funkcjonujących w organizacjach znormalizowanych systemów zarządzania, struktury kapitału oraz stanowiska służbowego osoby wypełniającej ankietę. Przygotowany przez autorkę badań kwestionariusz ankietowy w tej pracy został następnie opracowany w formie aktywnego formularza elektronicznego. Dalej projekt kwestionariusza ankietowego zweryfikowano pod względem merytorycznym i formalnym w trakcie badań pilotażowych. Badania te stanowiły pierwszy etap badania właściwego. Badania pilotażowe miały przede wszystkim na celu: ustalić reakcje respondentów na tytuł ankiety, stwierdzić, czy pytania nastroją respondentom szczególne trudności formalne, określić przyczyny trudności, dokonać niezbędnych zmian w kwestionariuszu [Mazurek-Łopacińska 2005, s. 123]. Badanie pilotażowe przeprowadzono od września 2014 do listopada

2014. W tym okresie przygotowano kwestionariusz ankiety, opatrzone listem przewodnim oraz kopertą ze znaczkiem i wysłano tradycyjną pocztą w liczbie 40. Przy wyborze jednostek do badania wykorzystano dostępne bazy danych oraz kontakty osobiste. Otrzymano 17 prawidłowo wypełnionych ankiet, co stanowiło zwrotność na poziomie 42,5%. W wyniku tego badania ustalono, że przedsiębiorstwa nie mają problemu z udzielaniem odpowiedzi na poszczególne pytania kwestionariusza ankietowego i po niewielkiej weryfikacji (część dotycząca czynników) przygotowano ostateczną wersję kwestionariusza ankietowego (załącznik nr 1).

Badania właściwe za pomocą ankiety internetowej przeprowadzono na przełomie kwietnia i maja 2015 roku (proces wysyłki rozpoczął się 14 kwietnia 2015 roku). Do przedsiębiorstw podających adres mailowy zostało wysłane e-mailowo zaproszenie do badania, które zawierało takie elementy, jak: list intencyjny z informacją o celu i podmiocie przeprowadzającym badanie, zapewnienie o poufności i anonimowości badania i respondenta oraz zindywidualizowany link do kwestionariusza wywiadu zaprogramowanego jako ankiet online na wybranym serwerze. W e-mailu wskazano również do kogo skierowana jest ankiet. Respondentami w badaniu mieli być przedstawiciele przedsiębiorstw posiadający najszerszą wiedzę i najbardziej ugruntowane opinie na temat CSR.

Istotną techniczną zaletą tego podejścia była również możliwość wykorzystania opcji tak zwanej „wymaganej odpowiedzi”, która polegała na tym, że bez udzielenia odpowiedzi respondent nie mógł przejść do kolejnego pytania. Dzięki temu wyeliminowano jeden z poważniejszych mankamentów prowadzenia badań ankietowych techniką tradycyjną, jakim jest pozostawianie niewypełnionych fragmentów kwestionariusza przez badanych. Zastosowano dwukrotne przypomnienie o ankiecie. Przedsiębiorstwa, których reprezentant wypełnił prawidłowo ankietę zaliczano do próby uzyskanej. Odpowiedzi udzielone przez respondentów zapisane zostały na serwerze i zgromadzone w postaci wynikowej bazy danych. Średni czas wypełniania ankiety wynosił 29 minut.

4. Przetwarzanie i analiza danych

Uzyskany materiał empiryczny poddano, na kolejnym etapie prac, analizie statystycznej. Dla weryfikacji postawionych w pracy hipotez badawczych skorzystano z różnych metod statystycznych. W celu zapewnienia prawidłowego przetworzenia i analizy danych zostały przeprowadzone następujące czynności:

1. Wprowadzono i zakodowano dane celem ich przygotowania do dalszej analizy. Kodowanie miało na celu pogrupowanie i przyporządkowywanie symboli,

głównie liczbowych różnym danym zawartym w instrumencie pomiarowym [Kaczmarczyk 2003, s. 264]. Dane poddano procesowi edycji i „czyszczenia”, eliminując błędnie wprowadzone informacje.

2. W zależności od rodzaju i charakteru analizowanych w kwestionariuszu ankietowym zmiennych przeprowadzono grupowanie statystyczne i wyznaczono najważniejsze statystyki opisowe⁴⁰ (średnią arytmetyczną⁴¹, odchylenie standardowe⁴², medianę⁴³, wartość minimalną i maksymalną oraz dominantę⁴⁴).
3. Dla wybranych zmiennych przeprowadzono analizę współzależności, wykorzystując jako narzędzie badawcze test chi-kwadrat niezależności. Dla cech, dla których stwierdzono występowanie istotnej w sensie statystycznym zależności, dokonano wizualizacji wyników celem łatwiejszej interpretacji wykrytych zależności.
4. W odniesieniu do czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne zastosowano analizę czynnikową⁴⁵ (Factor Analysis – FA) odrębnie w grupie przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. Jest to metoda statystyczna, która na bazie korelacji między zmiennymi wyodrębnia grupę czynników niedostępnych bezpośrednio obserwacji [Walesiak i Gatnar 2009, s. 318]. Analiza czynnikowa spełnia zazwyczaj dwa podstawowe cele: redukcję danych i ich interpretację merytoryczną. Redukcja danych to połączenie ważnych informacji z zestawu obserwowanych zmiennych w nowym, mniejszym zestawie zmiennych, wyrażających to, co wspólnego mają ze

⁴⁰ Statystyki opisowe to procedury służące porządkowaniu i podsumowywaniu danych, pozwalające uzyskać informacje o najważniejszych charakterystykach danego zbioru. Charakterystyki opisowe są bardziej syntetycznymi formami opisu rozkładów niż forma graficzna czy tabelaryczna. Do charakterystyk najczęściej wykorzystywanych przy opisie struktury zbiorowości należą: miary położenia, rozproszenia, asymetrii i koncentracji [Sobczyk 2007, s.35].

⁴¹ Średnia arytmetyczna – jest zaliczana do miar położenia, to suma wartości zmiennej wszystkich jednostek badanej zbiorowości podzielona przez liczbę tych jednostek [Sobczyk 2007, s.36].

⁴² Odchylenie standardowe – jest miarą zróżnicowania badanej cechy. Mierzy przeciętne zróżnicowanie wartości cechy wokół średniej arytmetycznej. Wskazuje ono, o ile, przeciętnie biorąc, poszczególne wartości cechy odchylają się +/- od średniej arytmetycznej. Odchylenie standardowe jest bardzo czułą miarą rozproszenia, jednak jako miara bezwzględna nie powinna być wykorzystywana w analizie porównawczej [Ignatczyk i Chromińska 2004, s. 109].

⁴³ Mediana (kwartył drugi, wartość środkowa), która jest miarą pozycyjną dzielącą interesującą badacza zbiorowość na dwie połowy w taki sposób, że 50% jednostek ma wartości nie większe od mediany, a 50% ma wartości nie mniejsze od niej [Górniak i Wachnicki 2010, s. 95–128]

⁴⁴ Najprostszą, ale też najmniej przydatną w badaniach społecznych miarą tendencji centralnej jest wartość najczęściej występująca, nazywana wartością modalną (modą) lub dominantą [Wieczorkowska i Wierziński 2011, s. 132].

⁴⁵ Analiza czynnikowa wyrosła z badawczych potrzeb psychologii i największą rolę odgrywa w badaniach społecznych, gdzie bezpośredni pomiar konceptów o wielkim znaczeniu nie jest możliwy. Okóń (1964) definiuje analizę czynnikową jako metodę analizowania współzależności rozmaitych zmiennych psychologicznych, socjologicznych i ekonomicznych w celu wykrycia określonej liczby zasadniczych czynników leżących u podstaw stwierdzonych korelacji [Balicki 2013, s. 135].

sobą wyjściowe zmienne [Churchill 2002, s. 805]. Dzięki zastosowaniu analizy czynnikowej możliwe było:

- wykrycie struktury i ogólnych prawidłowości w związkach między zmiennymi opisującymi społeczną odpowiedzialność biznesu;
- redukcję liczby zmiennych;
- zweryfikowanie wykrytych prawidłowości i powiązań;
- opis i klasyfikację badanych obiektów (organizacji) w nowych przestrzeniach zdefiniowanych przez wyodrębnione czynniki.

Wykorzystanie analizy czynnikowej przebiegało przy tym w następujących etapach:

- ocena zasadności zastosowania analizy czynnikowej⁴⁶ (test sferyczności Bartletta, współczynnik KMO);
 - selekcja zmiennych;
 - określenie liczby czynników wspólnych (z wykorzystaniem kryterium wartości własnych i wykresu Osypiska) – przy podejmowaniu decyzji o liczbie czynników/głównych składowych pozostawionych do dalszej analizy wykorzystano kryterium osypiska – *scree plot* (Cattella), według którego należy zachować tyle czynników, ile tworzy „zbocze”, natomiast zignorować te, które tworzą „osypisko”, „rumowisko” u podnóża na wykresie sporządzonym przez połączenie punktów opisujących wielkość wartości własnej (wariancji) kolejnych czynników⁴⁷;
 - wyodrębnienie czynników wspólnych (z wykorzystaniem metody analizy składowych głównych);
 - rotacja czynników (z wykorzystaniem metody Varimax);
 - identyfikacja i interpretacja czynników;
 - ocena dopasowania modelu czynnikowego.
5. W odniesieniu do pytań dotyczących czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na zarządzanie zgodne z CSR zastosowano analizę korespondencji. Jej wykorzystanie miało charakter uzupełniający w stosunku do przeprowadzonego testu chi-kwadrat niezależności. Dla wybranych par pytań, dla których stwierdzono występowanie istotnych w sensie statystycznym zależności, stworzono odpowiednie mapy percepcji celem wizualizacji uzyskanych powiązań. Wyniki badań empirycznych zostały przedstawione w formie tabelarycznej, graficznej i opisowej.

⁴⁶ Przed przystąpieniem do zastosowania procedury analizy czynnikowej należy sprawdzić, czy wykorzystywane w badaniach zmienne pozostają w pewnych określonych relacjach. Jeżeli korelacje między zmiennymi są niewielkie, jest mało prawdopodobne, że zmienne te utworzą silne i łatwe w interpretacji czynniki wspólne [Walesiak i Gatnar 2009, s. 325].

⁴⁷ W literaturze przedmiotu spotyka się dwa stanowiska: jedno zaleca pozostawić tyle czynników, ile znajduje się na „zboczu” wraz z tym, od którego zaczyna się „osypisko”; inne stanowisko każe ignorować ten ostatni czynnik [Walesiak i Gatnar 2009, s. 327].

5. Charakterystyka badanej zbiorowości

Badania wyczerpujące są prowadzone zazwyczaj dla populacji⁴⁸ małych lub bardzo małych, w których pomiarowi poddaje się wszystkie jednostki składowe [Kaczmarczyk 2003, s. 57]. Jednak większość populacji, tak jak w przypadku PMMS, to zbiorowości bardzo duże, gdzie pomiarom poddaje się część populacji, którą nazywa się próbą. Dobór próby jest to proces obejmujący: zdefiniowanie badanej zbiorowości, określenie operatu losowania, ustalenie liczebności próby, wybór metody doboru próby oraz pobranie próby z określonego planu. Badaną zbiorowość stanowiły przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie prowadzące czynną działalność gospodarczą i zlokalizowane na terenie całej Polski. Zbiorowość podzielono na trzy klasy w zależności od wielkości podmiotów mierzonej liczbą pracujących w nich osób:

- przedsiębiorstwa mikro – zatrudniające do 9 osób,
- przedsiębiorstwa małe – zatrudniające od 10–49 pracowników,
- przedsiębiorstwa średnie – zatrudniające od 50–249 pracowników.

Udział przedsiębiorstw mikro, małych i średnich w ogólnej liczbie przedsiębiorstw nie zmienia się i stanowi od lat 99,82% ogólnej liczby organizacji działających w Polsce. Absolutna większość (96%) w tej grupie to mikroprzedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa małe stanowią 3,18% ogólnej liczby organizacji sektora PMMS (57,1 tys.). Aktywnych przedsiębiorstw średnich jest 15,5 tys. i stanowiły one 0,86% ogólnej liczby PMMS [Starczewska-Krzysztozek 2014, s. 9]. Według danych GUS sektor PMMS ogółem to 1 791 742 przedsiębiorstw. Ze względu na wybraną metodę badawczą jako operat populacji⁴⁹ wykorzystano bazę danych adresów poczty elektronicznej podmiotów gospodarczych zakupioną od zewnętrznego dostawcy, który od 16 lat specjalizuje się w projektowaniu, budowaniu oraz wdrażaniu baz danych Business to Business. Świadczy także profesjonalne usługi marketingu bezpośredniego oraz przeprowadza analizy i badania rynku specjalnie dla klientów⁵⁰. W badaniach zastosowano nieprobabilistyczną (nielosową) technikę wyboru próby – dobór kwotowy. Dobór kwotowy⁵¹ opiera się

⁴⁸ Populacja lub zbiorowość generalna jest to ogół osób, gospodarstw domowych lub podmiotów gospodarczych, których opinie chcemy mierzyć, dokonując obserwacji wszystkich jednostek należących do tej zbiorowości (badanie pełne) albo części jednostek wybranych do próby w drodze losowania lub w inny sposób (badanie częściowe, próbkowe) [Szreder 2010, s. 40].

⁴⁹ Wykazem (operatem) badanej populacji nazywa się zbiór jednostek tej populacji odwzorowany na określonej liście, z której dobiera się próbę [Kaczmarczyk 2003, s. 59].

⁵⁰ Adres internetowy firmy zewnętrznej – <http://www.abmmedia.com.pl>.

⁵¹ Autorka niniejszej pracy zdaje sobie sprawę z ograniczeń wyboru kwotowego, a przede wszystkim z tego, że nielosowy sposób generowania zdarzeń nie upoważnia do stosowania klasycznej bądź

na znajomości struktury populacji generalnej. Metoda ta opiera się na założeniu, że próba jest reprezentatywna dla wszystkich elementów badanej populacji. Do próby dobiera się te elementy, które mają żądane cechy w taki sposób, aby ich rozkład w próbie odpowiadał rozkładowi tych cech w populacji generalnej. Jest to jeden z najbardziej popularnych doborów próby w badaniach marketingowych⁵² [Kaczmarczyk 2003, s. 61]. Zastosowanie doboru kwotowego miało również na celu zapewnienie wystarczająco dużego udziału wybranych typów badanych obiektów (również tych mało licznych), tak aby późniejsze obliczenia, analizy porównawcze i wnioski były istotne statystycznie. W badaniach możliwe było zatem wnioskowanie nie tylko dla organizacji PMMŚ ogółem, ale także w poszczególnych grupach, gdyż przebadana była wystarczająca duża liczba małych i średnich przedsiębiorstw, które w rzeczywistości stanowią jedynie niewielki odsetek wśród wszystkich organizacji tego sektora (relatywnie mała liczba przedsiębiorstw małych oraz średnich przy ponad 90-procentowej reprezentacji przedsiębiorstw mikro)⁵³. Operat losowania podzielono na części (warstwy), biorąc pod uwagę wskazane rodzaje działalności oraz klasę wielkości organizacji według liczby zatrudnionych. Do wyodrębniania trzech grup przedsiębiorstw: mikro, małych i średnich, wykorzystano jedno kryterium, z kilku stosowanych łącznie w UE, definiowania sektora PMMŚ – liczbę zatrudnionych. Jako istotne kryterium doboru przedsiębiorstw do próby przyjęto: rodzaj prowadzonej działalności (produkcja, usługi, handel), co zagwarantowało odpowiednią proporcję liczby organizacji reprezentujących różne sektory gospodarki. Badanie zostało przeprowadzone na obszarze wszystkich 16 województw. Analizy przeprowadzono zarówno dla całej badanej zbiorowości przedsiębiorstw mikro, małych i średnich, jak i dla trzech podsegmentów organizacji mikro, małych i średnich. Ustalono wielkość próby mieszczącą się w typowych rozmiarach prób przyjmowanych w badaniach społecznych oraz spełniającą wymogi stawiane metodom opartym na oczekiwanej szczegółowości klasyfikacji krzyżowej w analizie tabularycznej danych. Metoda ta jest jedną z najbardziej popularnych form analizy danych empirycznych. Ostateczna wielkość próby uzależniona jest przede wszystkim od zakresu terytorialnego badania, rodzaju podmiotów uczestniczących w badaniu oraz liczby analizowanych podgrup (segmentów). Na przykład, najczęściej stosowana podczas badań ankietowych liczebność próby, w zależności od typu tabulacji krzyżowej, została przedstawiona w tabeli 21.

częstościowej interpretacji prawdopodobieństwa oraz że nie sposób uwzględnić wszystkich istotnych dla celu badania charakterystyk populacji [Szreder 2010, s. 65].

⁵² Dobór kwotowy preferowany jest głównie ze względu na niższe koszty obserwacji statystycznej i krótszy czas przeprowadzenia całego badania.

⁵³ W celu uniknięcia „nadreprezentacji” jednej warstwy (mikroprzedsiębiorstw) kosztem pozostałych, zdecydowano się na odstąpienie od zasady proporcjonalności warstw w próbie.

Tabela 21. Najczęściej stosowane podczas badań ankietowych liczebności próby, w zależności od typu tabulacji krzyżowej

Liczba projektowanych przekrojów analiz	Konsumenti indywidualni, gospodarstwa domowe		Przedsiębiorstwa lub instytucje	
	badania regionalne	badania krajowe	badania regionalne	badania krajowe
Do 9	200–500	1000–1500	50–200	200–500
10–30	500–1000	1500–2500	200–500	500–1000
Powyżej 31	powyżej 1000	powyżej 2500	powyżej 500	powyżej 1000

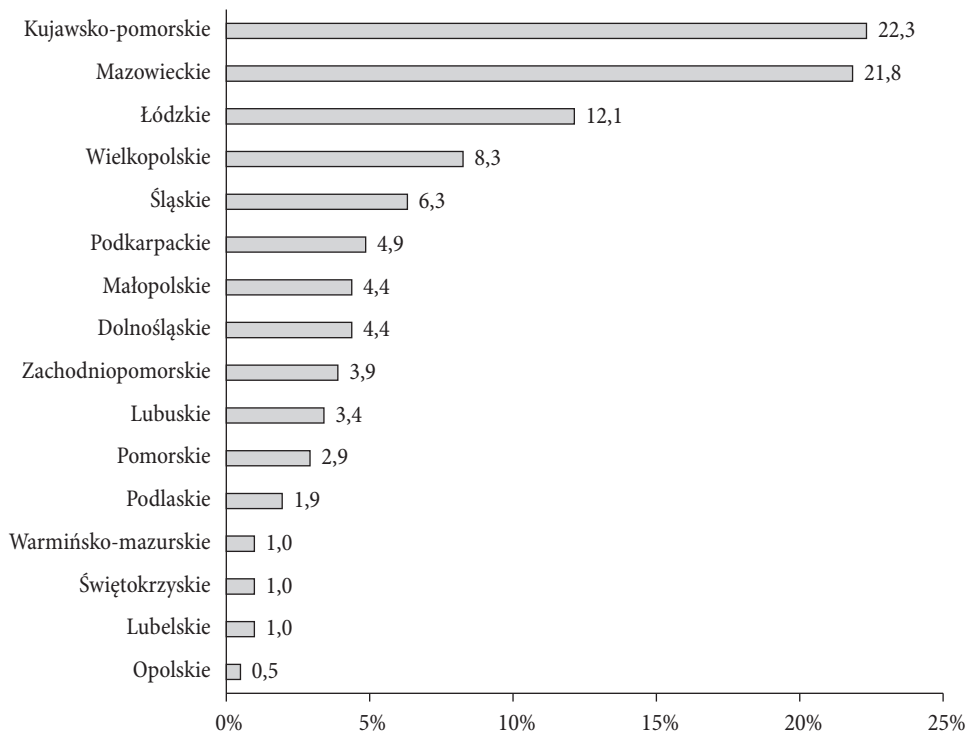
Źródło: [Bazarnik i in. 1992, s. 16].

Ankiety wysłano do 1100 przedsiębiorstw. W wyniku przeprowadzonych badań ankietowych uzyskano 211 wypełnionych kwestionariuszy. Pięć otrzymanych kwestionariuszy odrzucono, między innymi ze względów formalnych i merytorycznych (w przypadku 1/3 pytań, odpowiedzi nieadekwatne). Łącznie analizie poddano 206 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. Zwrotność uzyskano zatem na poziomie 18,7%. Niestety, było kilka ankiet, gdzie respondenci zakończyli wypełnianie ankiety na pewnym etapie, nie przechodząc do kolejnych pytań. Dwa powtarzające się najczęściej powody takiej sytuacji, to brak czasu i zbyt duża szczegółowość ankiety.

Respondentami (podmiotami próby), którzy najczęściej udzielali odpowiedzi na zawarte w kwestionariuszu ankietowym pytania, byli przede wszystkim właściciele organizacji (9,0%), kadra zarządzająca organizacją, w tym: prezesi (12,4%), członkowie zarządu (8,0%), dyrektorzy (7,0%) oraz pełnomocnicy ds. CSR (8,0%) czy koordynatorzy CSR (3,5%). Na podstawie odpowiedzi na to pytanie można było zaobserwować zależność, że w przypadku organizacji mikro i małych (co zgodne jest z resztą z ich specyfiką prowadzenia działalności) osobami, które najczęściej odpowiadały na pytania zawarte w ankiecie byli właściciele i prezesi zarządu, natomiast pełnomocnicy i koordynatorzy ds. CSR pojawiali się wyłącznie w przypadku organizacji średnich. W przypadku przedsiębiorstw mikro, właściciele stanowili 32,7%, natomiast prezesi 15,9%, co razem daje prawie 50% udzielonych odpowiedzi w tej grupie organizacji. W przypadku przedsiębiorstw małych odpowiadali częściej prezesi (15,9%), na drugim miejscu byli właściciele (13,1%). Ankietowane przedsiębiorstwa reprezentowały wszystkie 16 województw, co prezentuje wykres 1.

Najliczniejszą grupę stanowiły organizacje z województwa kujawsko-pomorskiego (22,3%), mazowieckiego (21,8%), łódzkiego (12,1%), wielkopolskiego (8,3%) oraz śląskiego (6,3%). Najmniej przedsiębiorstw (około 1,0%) reprezentowało województwa: warmińsko-mazurskie, świętokrzyskie, lubelskie i opolskie. Podobnie sytuacja kształtuje się w Polsce, gdzie największy odsetek podmiotów sektora PMMS ma swoją siedzibę w województwie mazowieckim (305,2 tys., tj. 17,0%

Wykres 1. Badane przedsiębiorstwa w podziale na województwa

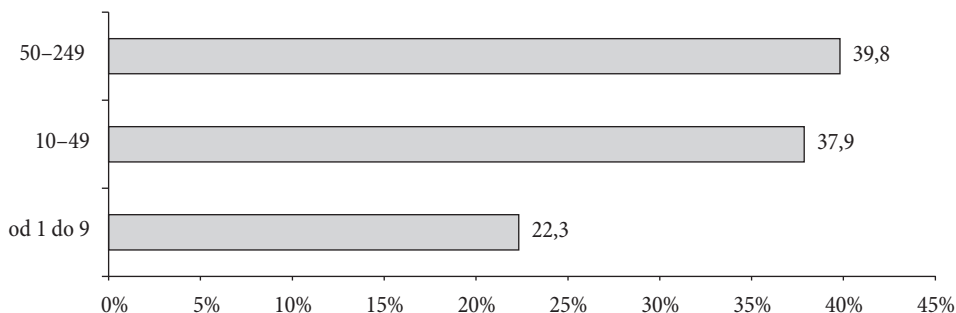


łącznej liczby jednostek PMMŚ) i śląskim (210,2 tys., tj. 11,7%). Najmniej jednostek należących do PMMŚ ma natomiast swoją siedzibę w województwach: opolskim, podlaskim i lubuskim – łącznie 124,7 tys. podmiotów [Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 r., GUS 2014, s. 41].

Analizując strukturę zatrudnienia badanych organizacji w ramach badania właściwego, należy zwrócić uwagę, że reprezentują one cały sektor małych i średnich przedsiębiorstw, począwszy od przedsiębiorstw micro i małych, które wspólnie stanowią największy odsetek (60,2%), a skończywszy na przedsiębiorstwach średnich⁵⁴. Spośród badanych przedsiębiorstw największy odsetek stanowiły te zatrudniające od 50 do 249 osób (39,8%), a najmniejszy zatrudniające od 1–9 osób (22,3%). Najmniejszy odsetek mikroprzedsiębiorstw biorących udział w badaniu może wynikać z faktu, że struktura tych organizacji, w której zdecydowanie dominują osoby samozatrudnione, determinuje w dużej mierze możliwości ich rozwoju oraz ogranicza motywację tych osób do podejmowania jakichkolwiek działań w tym zakresie. Strukturę przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnionych pracowników zaprezentowano na wykresie 2.

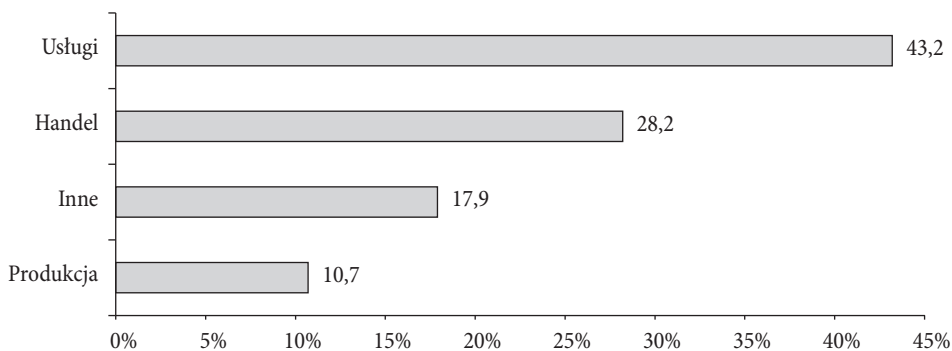
⁵⁴ Liczbę zatrudnionych pracowników przyjęto za klasyfikator wielkości przedsiębiorstwa.

Wykres 2. Struktura przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnionych pracowników



Charakteryzując respondentów według kryterium: rodzaj prowadzonej działalności, w kwestionariuszu ankietowym zaproponowano podział na przedsiębiorstwa usługowe, handlowe, produkcyjne i inne. Mimo że organizacje, które wzięły udział w badaniu ankietowym, mogły zajmować się działalnością polegającą zarówno na produkcji czy świadczeniu usług, w kwestionariuszu mogły zaznaczyć tylko jeden wariant, który odpowiadał dominującemu rodzajowi prowadzonej działalności. Strukturę podziału na podstawowe rodzaje działalności badanych organizacji przedstawiono na wykresie 3.

Wykres 3. Struktura podziału na podstawowe rodzaje działalności badanych organizacji

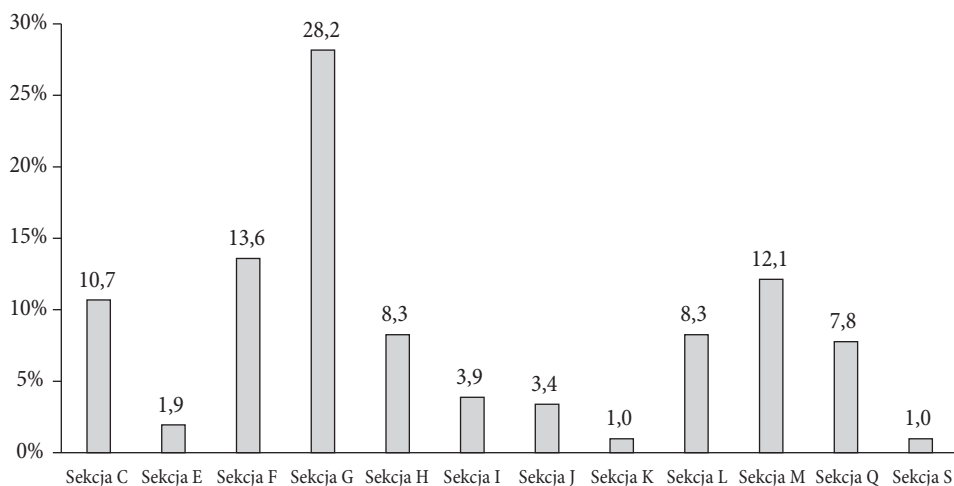


Należy podkreślić, że projektując badanie ankietowe za główne kryterium doboru przedsiębiorstw do próby uznano rodzaj prowadzonej działalności. Ze względu na cel pracy i postawione hipotezy, które zakładały analizy i wnioskowanie na podstawie danych zgromadzonych od przedsiębiorstw mikro, małych i średnich, dobór odbywał się warstwowo, przy czym warstwę stanowił rodzaj prowadzonej działalności. Oznaczało to, że struktura przedsiębiorstw w próbie w ujęciu względnym ze względu na rodzaj prowadzonej działalności i w populacji powinna być zbliżona. Aby zapewnić odpowiednią zgodność struktur ze względu na rodzaj prowadzonej

działalności skorzystano z danych publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny i na etapie zbierania danych kontrolowano stopień kompletności poszczególnych warstw ze względu na cechę „warstwującą”. Sytuacja badanych przedsiębiorstw w próbie, uwzględniając kryterium warstwujące, tj. rodzaj prowadzonej działalności, podobna jest do ogólnej struktury PMMŚ w Polsce, gdzie działają one przede wszystkim w usługach i handlu (76,6%), rzadziej zaś w budownictwie (13,0%) i przetwórstwie przemysłowym⁵⁵ (10,3%). Zatem struktura podmiotów biorących udział w badaniu jest zbliżona do rzeczywistej struktury małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce ze względu na rodzaj prowadzonej działalności.

Badane organizacje prowadziły działalność usługową, produkcyjną i handlową w następujących sektorach: sekcja C – przetwórstwo przemysłowe; sekcja E – dostawy wody, gospodarka ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją; sekcja F – budownictwo; sekcja G – handel hurtowy i detaliczny; sekcja H – transport, gospodarka magazynowa i łączność; sekcja I – działalność związana z zakwaterowaniem, usługami gastronomicznymi; sekcja J – informacja i komunikacja; sekcja K – działalność finansowa i ubezpieczeniowa; sekcja L – obsługa nieruchomości; sekcja M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna; sekcja Q – ochrona zdrowia i opieka społeczna; sekcja S – pozostała działalność usługowa. Charakterystykę próby według sekcji PKD⁵⁶ ilustruje wykres 4.

Wykres 4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw według sekcji PKD



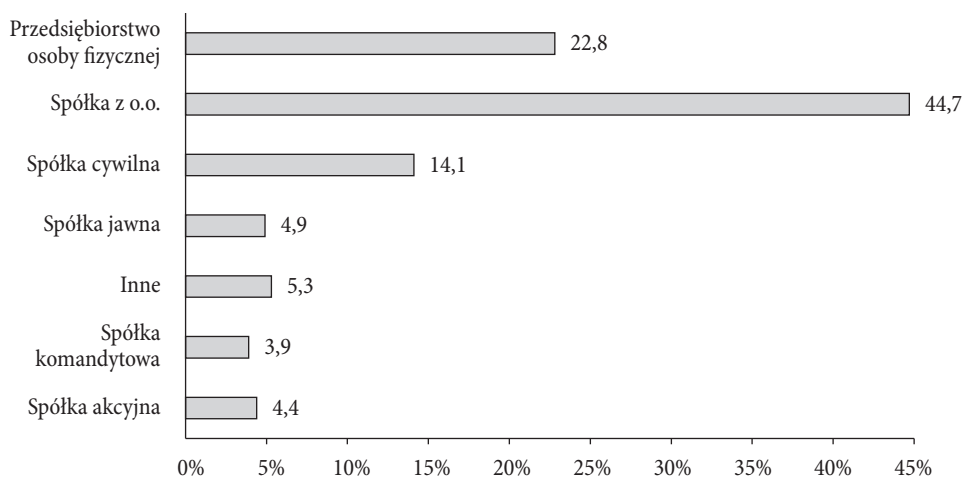
⁵⁵ Przetwórstwo przemysłowe obejmuje kilkadziesiąt działów produkcji, np. produkcję artykułów spożywczych i napojów, produkcję pojazdów mechanicznych, produkcję chemikaliów i wyrobów chemicznych, produkcję metali, produkcję maszyn i urządzeń itd.

⁵⁶ Polska Klasyfikacja Działalności (PKD 2007) – umownie przyjęty, hierarchicznie usystematyzowany podział zbioru rodzajów działalności społeczno-gospodarczej, jakie realizują jednostki (podmioty gospodarcze).

Największą część badanych przedsiębiorstw stanowiły podmioty działające w sekcji G – handel hurtowy i detaliczny (28,2%). Drugą, pod względem liczności, stanowiły organizacje działające w budownictwie (13,6%). W dalszej kolejności znalazły się przedsiębiorstwa działające w sekcji M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (12,1%) i przetwórstwie przemysłowym (10,7%). Badane przedsiębiorstwa w tych czterech sekcjach gospodarki stanowiły ponad 70% wszystkich wskazań. Nieco mniejszy odsetek stanowiły organizacje działające w sektorach takich, jak: obsługa nieruchomości (8,3%) oraz transport, gospodarka magazynowa i łączność (8,3%). Ochrona zdrowia i opieka społeczna stanowiła 7,8% badanych przedsiębiorstw. Ponadto po kilka badanych organizacji zajmuje się działalnością związaną z: zakwaterowaniem, usługami gastronomicznymi (3,9%), informacją i komunikacją (3,4%), dostawą wody, gospodarką ściekami i odpadami oraz działalnością związaną z rekultywacją (1,9%) oraz działalnością finansową i ubezpieczeniową (1,0%).

Pod względem formy organizacyjno-prawnej badane przedsiębiorstwa działają najczęściej jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (44,7%) oraz przedsiębiorstwo osoby fizycznej (22,8%), które razem stanowią blisko 70% wskazań. Charakterystykę próby według formy prawnej prowadzonej działalności przedstawia wykres 5.

Wykres 5. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw według formy prawnej



W podziale organizacji na mikro, małe i średnie, pod względem formy prawnej prowadzonej działalności, najmniejsze przedsiębiorstwa wybierają najczęściej formułę osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą. Ta właśnie forma stanowiła największy odsetek w grupie mikroprzedsiębiorstw (47,8%). Dopiero w przedsiębiorstwach małych i średnich zaczyna przeważać forma spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Największy odsetek badanych przedsiębiorstw z o.o. w organizacjach

średnich (65,9%). Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością miały swój znaczny udział również w organizacjach małych (41,0%). W mikroprzedsiębiorstwach ich udział wynosił niecałe 14% (13,1%). Ogólnie słabiej reprezentowane były natomiast spółki akcyjne, przy czym ich udział wzrasta wraz z wielkością badanych podmiotów i w przypadku organizacji średnich wynosił on 7,3%. Do jednostkowych przypadków można zaliczyć natomiast występowanie w próbie spółdzielni oraz fundacji i stowarzyszeń prowadzących działalność gospodarczą (tabela 22).

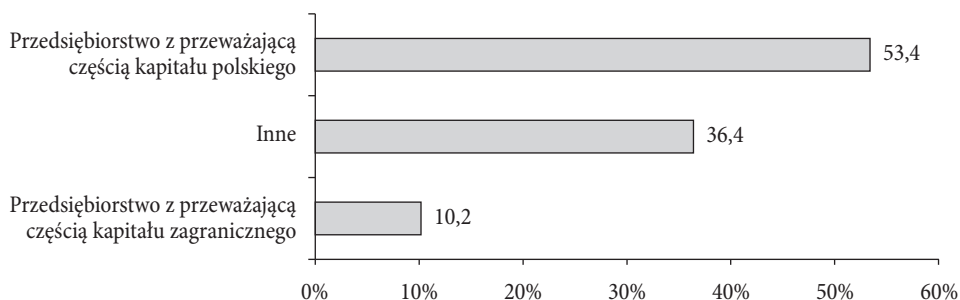
Tabela 22. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw według formy prawnej w podziale na przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie

Element charakterystyki – forma organizacyjno-prawna	Łącznie badanych przedsiębiorstw		W tym przedsiębiorstwa według wielkości					
	N	%	mikro		małe		średnie	
			N	%	N	%	N	%
Spółka akcyjna	9	4,4	0	0	3	3,9	6	7,3
Spółka komandytowa	8	3,9	1	2,2	4	5,1	3	3,7
Spółka jawna	10	4,9	3	6,5	3	3,9	4	4,9
Spółka cywilna	29	14,1	14	30,4	13	16,7	2	2,4
Spółka z o.o.	92	44,7	6	13,1	32	41,0	54	65,9
Przedsiębiorstwo osoby fizycznej	47	22,7	22	47,8	19	24,3	6	7,3
Inne	11	5,3	–	–	4	5,1	7	8,5
Ogółem	206	100	46	100	78	100	82	100

N – liczba wskazań.

Kolejny, analizowany w badanej grupie organizacji, element to struktura kapitału. Największy odsetek spośród respondentów stanowią przedsiębiorstwa z przewagą kapitału polskiego. Stanowią one ponad połowę badanych przedsiębiorstw (53,4%). Co dziesiąta organizacja to przedsiębiorstwo z przewagą kapitału zagranicznego (10,2%). W kategorii „inne” dominowały przedsiębiorstwa ze 100-procentowym kapitałem własnym, polskim.

Wykres 6. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw według struktury kapitału



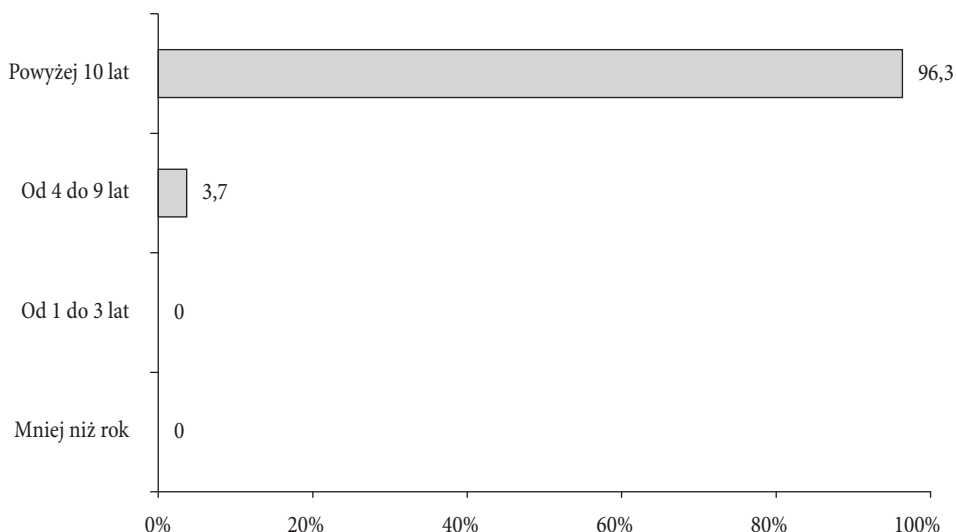
W podziale badanych organizacji na przedsiębiorstwa średnie, małe i mikro, można natomiast zauważyć pewną zależność. Im mniejsza organizacja, tym większy udział przedsiębiorstw z przewagą kapitału polskiego. I na odwrót, im większa organizacja, tym wzrasta udział organizacji z przewagą kapitału zagranicznego. Powyższe zależności przedstawia tabela 23.

Tabela 23. Podział badanych PMMS z względu na strukturę kapitału

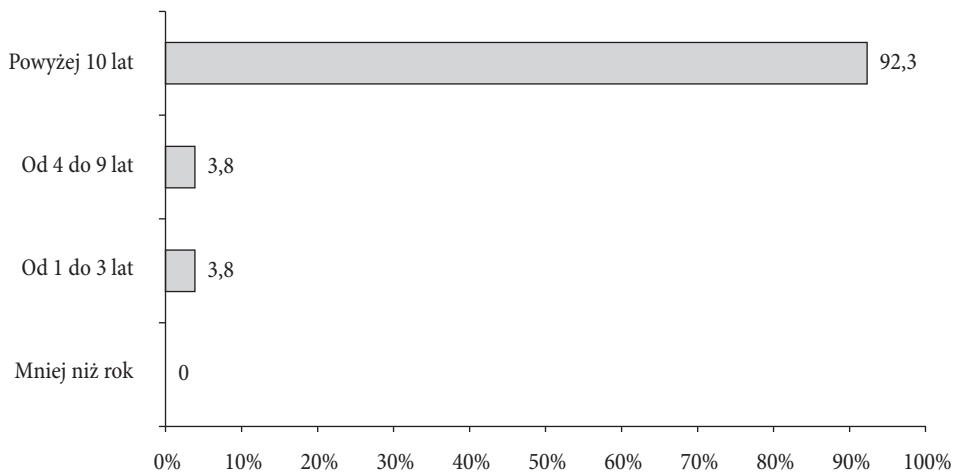
Struktura kapitału	Udział badanych przedsiębiorstw w podziale na przedsiębiorstwa (%)		
	mikro	małe	średnie
Przewaga kapitału polskiego	71,8	48,7	47,6
Przewaga kapitału zagranicznego	4,3	7,7	15,9
Inne	23,9	43,6	36,5
Ogółem	100	100	100

Kolejna analiza próby badanych przedsiębiorstw obejmowała kryterium: okres funkcjonowania organizacji na rynku. Ponad 90% ogółu badanych przedsiębiorstw ma ugruntowaną pozycję na rynku i prowadziło swoją działalność gospodarczą ponad 10 lat. Dotyczy to głównie przedsiębiorstw średnich (96,3%) i małych (92,3%). Działalność gospodarczą od 1 roku do 3 lat prowadziło 8,1% ogółu badanych respondentów. Odsetek przedsiębiorstw, które prowadziło działalność gospodarczą od 4 do 9 lat na rynku wynosił 5,8%. Organizacje, które funkcjonują na rynku mniej niż rok, stanowiły zaledwie 1,5% i były to wyłącznie mikroprzedsiębiorstwa. Strukturę badanych przedsiębiorstw, w podziale na średnie, małe i mikro, ze względu na okres funkcjonowania na rynku przedstawiają wykresy 7–9.

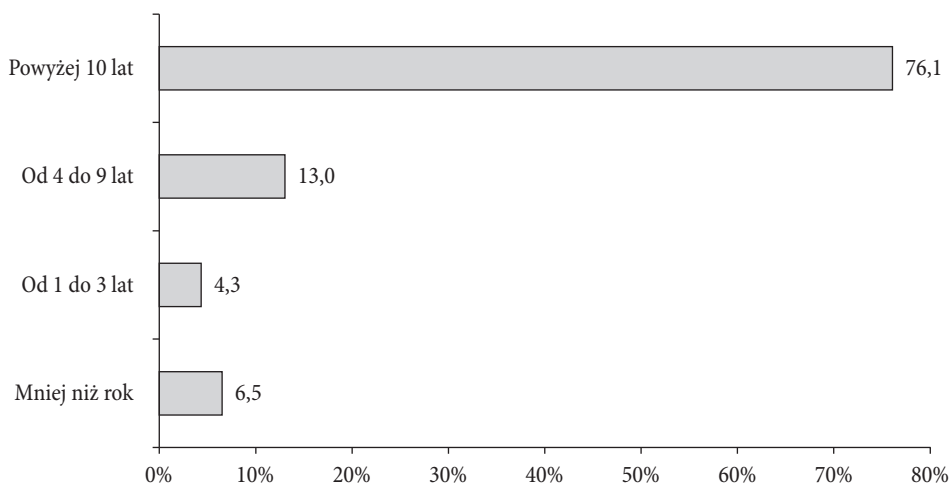
Wykres 7. Okres funkcjonowania badanych średnich przedsiębiorstw na rynku



Wykres 8. Okres funkcjonowania badanych małych przedsiębiorstw na rynku



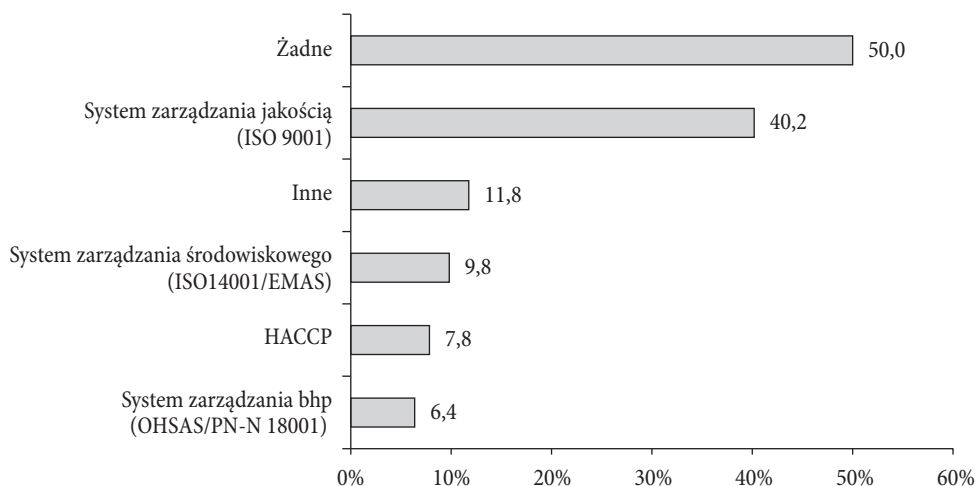
Wykres 9. Okres funkcjonowania badanych mikroprzedsiębiorstw na rynku



Badane przedsiębiorstwa poproszone zostały również o wskazanie, jaki został u nich wdrożony znormalizowany system zarządzania. Dokładnie połowa badanych przedsiębiorstw odpowiedziała, że nie stosuje żadnych znormalizowanych systemów zarządzania w swojej organizacji. Większość tych wskazań dotyczyła mikroprzedsiębiorstw. Najbardziej popularnym wśród badanych organizacji jest system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 9001. Taki system posiada 40,2% ogółu badanych przedsiębiorstw, przy czym w grupie przedsiębiorstw średnich odsetek wskazań wynosił 65,9%, w przedsiębiorstwach małych 26,0%, a w mikroprzedsiębiorstwach 17,0%. Prawie co dziesiąta

badana organizacja ma wdrożony system zarządzania środowiskowego zgodny z wymaganiami ISO 14001 (9,8%). Nieduży odsetek badanych przedsiębiorstw wskazało natomiast na stosowanie systemu HACCP (7,8%) oraz systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (6,4%). 11,8% badanych przedsiębiorstw miało wdrożone inne systemy zarządzania. Na przykład są to: SA 8000, ISO 22000, ISO 27001, AQAP, ISO/TS 16949 oraz PN-EN ISO/IEC 80079-34:2011, definiująca wymagania dla systemu zarządzania jakością w odniesieniu do produkcji maszyn, urządzeń i systemów ochronnych przeznaczonych do użytku w atmosferach wybuchowych (wykres 10).

Wykres 10. Stosowane znormalizowane systemy zarządzania w badanych przedsiębiorstwach



Powyzsza sytuacja moze wynikać z faktu, że przedsiębiorstwa mikro oraz małe nie wdrażają systemów zarządzania, ponieważ częściej aniżeli organizacje średnie, borykają się z trudnościami związanymi głównie z ograniczonymi zasobami (personalnymi i finansowymi) oraz brakiem szerokiego zakresu działań podczas wdrażania systemu. Dopiero tak naprawdę wymagania ze strony odbiorców oraz względy marketingowe powodują konieczność wdrożenia jednego z wyżej wymienionych systemów zarządzania.



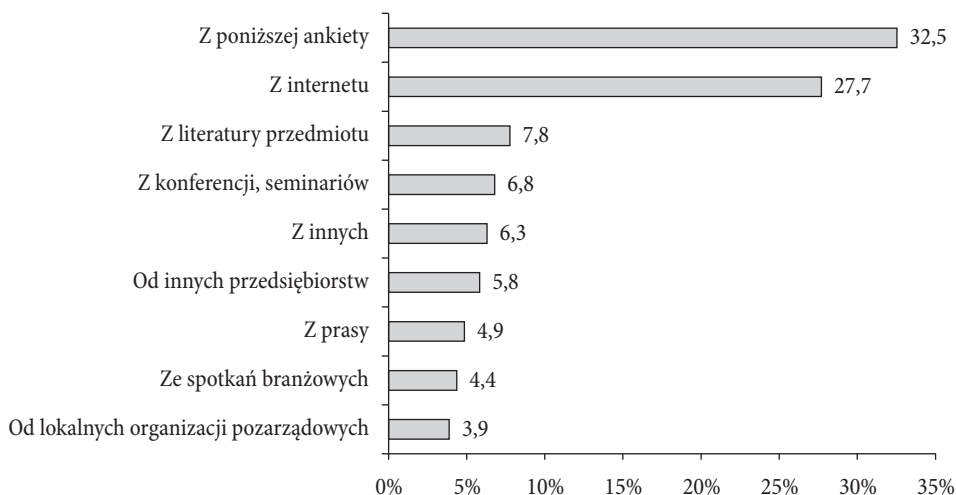
Ocena czynników wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach

1. Koncepcja CSR w badanych przedsiębiorstwach

1.1. Znajomość pojęcia CSR oraz sposoby jego definiowania przez PMMS

W przypadku pytań w ankiecie dotyczących definiowania i zarządzania społecznie odpowiedzialnego w pierwszej kolejności zapytano badane organizacje o sposób, w jaki po raz pierwszy dowiedziały się o koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Prawie 33% badanych przedsiębiorstw odpowiedziało, że po raz pierwszy o terminie CSR dowiedziało się z przesłanej im ankiety (32,5%). Pojęcie CSR jest zatem praktycznie terminem mało znanym i нефункционującym jeszcze w świadomości przedstawicieli organizacji w sektorze PMMS. Należy przy tym podkreślić, że znajomość pojęcia CSR wyraźnie rośnie wraz z rozmiarem przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw mikro, ponad połowa badanych przedsiębiorstw (56,4%) usłyszała po raz pierwszy o CSR z kwestionariusza ankietowego, w przedsiębiorstwach małych takiej odpowiedzi udzieliło 39% badanych organizacji, natomiast w przedsiębiorstwach średnich, takich odpowiedzi udzielało już tylko nieco ponad 20% ankietowanych. Jednak te same organizacje zapytane w dalszej kolejności o konkretne działania w obszarach CSR deklarowały, że podejmują je w ściśle określonych obszarach. Nie nazywają oni działań CSR-em, choć są to tego typu przedsięwzięcia. Zatem wiele organizacji w sektorze PMMS prowadzi różnego rodzaju działania społeczne, postępuje rzetelnie i etycznie wobec swoich kontrahentów i pracowników, ale nie odnosi swoich zachowań do terminologii CSR (wykresy 11 i 12).

Wykres 11. Źródło informacji, skąd po raz pierwszy badane organizacje usłyszały o CSR



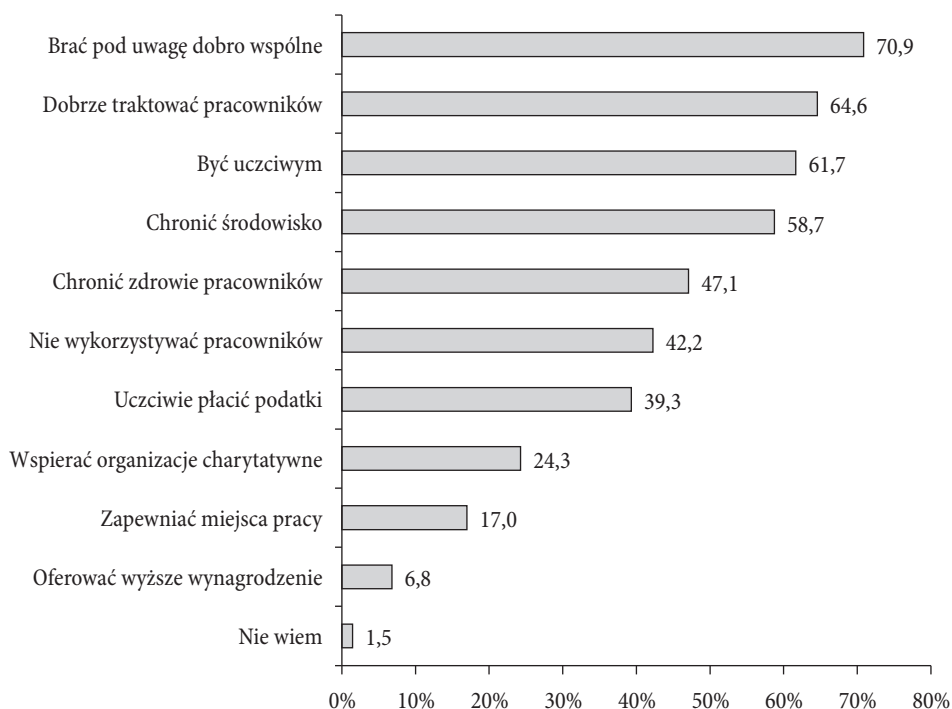
Drugim, pod względem liczby udzielonych odpowiedzi, źródłem pozyskiwania informacji na temat CSR był internet, na który wskazało prawie co trzecie badane przedsiębiorstwo (27,7%). Badane organizacje usłyszały po raz pierwszy o koncepcji społecznej odpowiedzialności również z literatury przedmiotu (7,8%), z konferencji i seminariów poświęconych zagadnieniom CSR (6,8%) czy też od innych przedsiębiorstw (5,8%). Niewielka grupa przedsiębiorstw (6,3%) wskazała również na inne źródła, z których po raz pierwszy usłyszała o terminie CSR: podczas studiowania na wybranym przez siebie kierunku, z polskiego radia (program III), telewizji czy z „żądania” kontrahenta. W praktyce działalności badanych organizacji rozumienie CSR przedstawiało się różnie. Różnorodne są także społeczne wyobrażenia oraz potoczne interpretacje CSR.

Badane organizacje społeczną odpowiedzialność biznesu rozumieją głównie jako filozofię prowadzenia działalności gospodarczej opartej na budowaniu trwałych i przejrzystych relacji z wszystkimi interesariuszami organizacji (z klientami, pracownikami, dostawcami, społecznością lokalną itd.) (90,3%) oraz procesie podejmowania decyzji opartym na wartościach etycznych i w zgodności z obowiązującymi wymaganiami prawnymi (69,4%). Co trzecia badana organizacja podkreślała, że dla niej CSR to przede wszystkim zobowiązanie do ścisłego przestrzegania przepisów prawa pracy i wymagań prawnych w zakresie ochrony środowiska (32%). Skojarzenia badanych przedsiębiorców związane z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu wskazują zatem na dominację rozumienia jej jako odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej i etycznej, mniej filantropijnej. Tylko dla 14,1% badanych organizacji CSR kojarzy się przede wszystkim z zestawem działań filantropijnych organizacji podejmowanych sporadycznie na

rzecz lokalnej społeczności. Niecałe 9% badanych organizacji uważało natomiast, że CSR to nowa nazwa marketingowa na coś, co przedsiębiorstwa robią już od dawna (8,3%).

Na pytanie dotyczące tego, co przede wszystkim powinna robić organizacja, żeby można było ją uznać za społecznie odpowiedzialną, respondenci mogli zaznaczyć co najmniej trzy odpowiedzi i w zdecydowanej większości najczęściej odpowiadały, że przede wszystkim powinna ona brać pod uwagę dobro wspólne (70,9%), dobrze traktować pracowników (64,4%) i być uczciwym (61,7%).

Wykres 12. Odpowiedzi respondentów na pytanie, co powinna robić organizacja, żeby można ją uznać za społecznie odpowiedzialną?



Ponad połowa ankietowanych (58,7%) wskazała również, że społecznie odpowiedzialna organizacja powinna w swoich działaniach uwzględniać także istotę działań proekologicznych. W dalszej kolejności respondenci wskazywali, że w kształtowaniu społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw ważne jest też chronić zdrowie pracowników (47,1%), nie wykorzystywać pracowników (42,2%) oraz płacić uczciwie podatki (39,3%). Rozkład odpowiedzi na pytanie, co powinna robić organizacja, żeby można ją uznać za społecznie odpowiedzialną, ale w podziale przedsiębiorstw według wielkości prezentuje tabela 24.

Tabela 24. Odpowiedzi respondentów na pytanie, co powinna robić organizacja, żeby można ją uznać za społecznie odpowiedzialną, w podziale przedsiębiorstw według wielkości

Co, Państwa zdaniem, przede wszystkim powinna robić organizacja, żeby można ją uznać za społecznie odpowiedzialną	Mikro		Małe		Średnie	
	N	%	N	%	N	%
Nie wiem	1	2,2	2	2,6	0	0,0
Oferować wyższe wynagrodzenie	4	8,7	5	6,4	5	6,1
Zapewniać miejsca pracy	6	13,0	13	16,7	16	19,5
Wspierać organizacje charytatywne	9	19,6	18	23,1	23	28,0
Uczciwie płacić podatki	11	23,9	36	46,2	32	39,0
Nie wykorzystywać pracowników	16	34,8	38	48,7	33	40,2
Chronić zdrowie pracowników	21	45,7	38	48,7	40	48,8
Chronić środowisko	24	52,2	42	53,8	43	52,4
Być uczciwym	26	56,5	50	64,1	51	62,2
Dobrze traktować pracowników	28	60,9	54	69,2	55	67,1
Brać pod uwagę dobro wspólne	31	67,4	58	74,4	65	79,3
Ogółem	46	100,0	78	100,0	82	100,0

N – liczba wskazań.

Powyższe dane jasno wskazują, że organizacje coraz częściej skłaniają się w kierunku podejmowania działań mających na celu dbanie o wszystkich swoich interesariuszy, w tym szczególnie o pracowników przedsiębiorstwa. Dbanie o ich interesy przekłada się bowiem na dbanie o interesy całej organizacji i jest podążaniem w kierunku jej zrównoważonego rozwoju.

1.2. Ocena ważności i charakter przesłanek wdrażania CSR w badanych przedsiębiorstwach

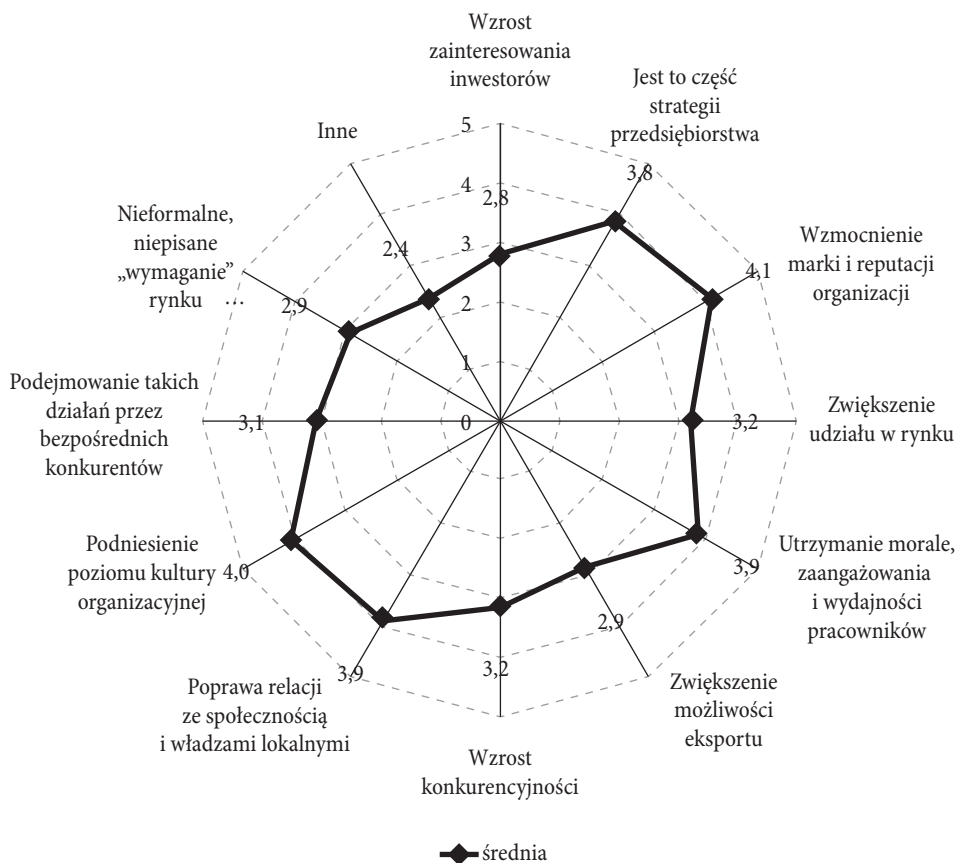
W celu określenia motywów, które są istotne przy podejmowaniu działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu zwrócono się do badanych przedsiębiorstw, aby oprócz wskazania przesłanek wdrażania, oceniły ich istotność w skali od 1 do 5 punktów, gdzie 1 oznacza: nieistotna, a 5 oznacza: bardzo istotna.

Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że ocena istotności przesłanek podejmowania działań w obszarze CSR dla badanych trzech grup przedsiębiorstw (mikro, małe i średnie) choć była różna, to we wszystkich organizacjach bardzo istotnym bodźcem prowadzenia działań CSR było wzmocnienie marki i reputacji organizacji (w mikroprzedsiębiorstwach – 41% wskazań, w małych organizacjach – 38%, w średnich 51%). Jest to dowód na to, że obecnie wiele przedsiębiorstw zdaje

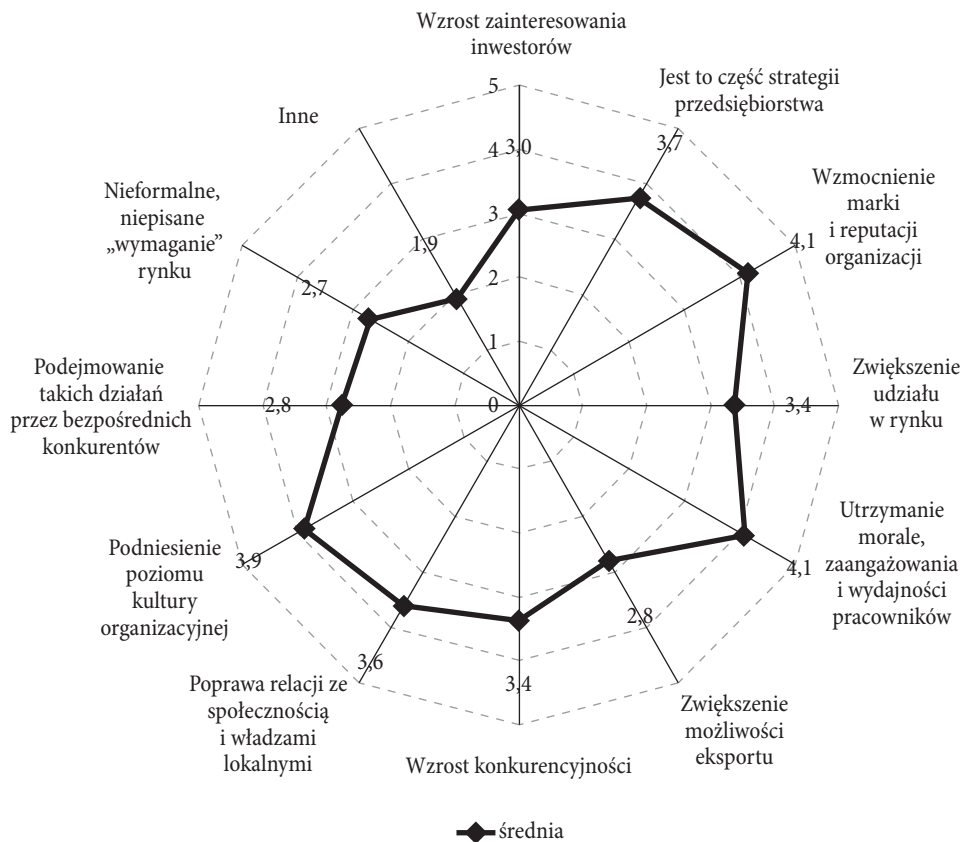
już sobie sprawę z tego, że prowadzenie biznesu w sposób odpowiedzialny pozwala obniżyć poziom ryzyka dotyczącego wielu różnych obszarów funkcjonowania organizacji, w tym ryzyka reputacyjnego czy ryzyka związanego z działalnością operacyjną. Każda organizacja może bowiem stwierdzić, że jej reputacja i wiarygodność jest ciągle zagrożona. Najbezpieczniejszą strategią przeciwdziałania tym zagrożeniom jest właśnie rzetelne i uczciwe postępowanie, które staje się nierozdzielnie związane z marką organizacji. Reputacja w dużej mierze zależy zatem od stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu [Zapłata i Kaźmierczak 2011, s. 159].

Dokonana przez poszczególne grupy organizacji ocena ważności przesłanek ustalona została przy wykorzystaniu średniej i przedstawiona na kolejnych wykresach (13–15).

Wykres 13. Poziom ważności przesłanek przy podejmowaniu działań w obszarze CSR w badanych mikroprzedsiębiorstwach

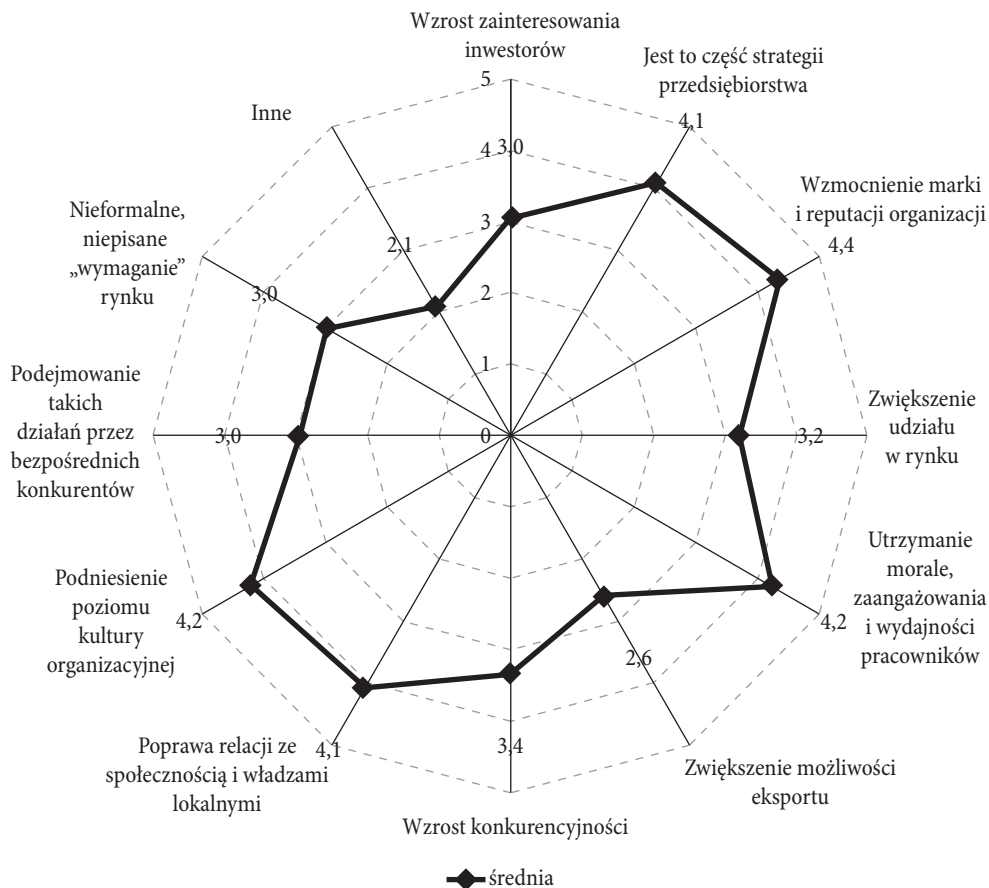


Wykres 14. Poziom ważności przesłanek przy podejmowaniu działań w obszarze CSR w badanych małych przedsiębiorstwach



Na podstawie analizy powyższych wykresów można stwierdzić, że kolejne dwa bardzo istotne motywy do podejmowania działań w obszarze CSR, we wszystkich badanych przedsiębiorstwach, mają podobną liczbę wskazań: podniesienie poziomu kultury organizacyjnej (istotność dla przedsiębiorstw mikro – 4,0; przedsiębiorstw małych – 3,9; przedsiębiorstw średnich – 4,2), oraz utrzymanie morale, zaangażowania i wydajności pracowników (istotność dla przedsiębiorstw mikro – 3,9; przedsiębiorstw małych – 4,1; przedsiębiorstw średnich – 4,2). To dobrze, że wszystkie badane organizacje przykładają tak dużą wagę do podniesienia poziomu ich kultury organizacyjnej, gdyż to właśnie ona tworzy odpowiedni kontekst, od którego zależy wartość społecznej odpowiedzialności. Bo to w kulturze organizacyjnej wpisane są te normy społeczne i systemy wartości, które w dużej mierze decydują o powodzeniu inicjatyw CSR [Bachnik 2012, s. 234]. Kultura organizacyjna stanowi również odbicie tego, w jaki sposób pragnie radzić

Wykres 15. Poziom ważności przesłanek przy podejmowaniu działań w obszarze CSR w badanych średnich przedsiębiorstwach



sobie organizacja ze swoim środowiskiem. Kształtowanie kultury organizacyjnej na zasadach CSR w organizacjach „mniejszych”, o czym wspomiano już wcześniej (rozdział III, punkt 1.2), ułatwia szczególny rodzaj społecznych relacji w tych organizacjach, co warto wykorzystać, gdyż oddziałuje to pozytywnie na ich funkcjonowanie.

Kolejną, nie mniej ważną przesłanką podejmowania działań w obszarze CSR okazała się poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi (istotność dla przedsiębiorstw mikro – 3,9; organizacji małych – 3,6; organizacji średnich – 4,1). Istotność tego zagadnienia wiąże się nierozdzielnie z udziałem organizacji w życiu społeczności lokalnej, podejmowaniem długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych, co ułatwia sprawne i bezkonfliktowe jej funkcjonowanie. Społeczna odpowiedzialność umożliwia organizacji trwałe zakorzenienie się w społeczności

i pozyskanie przychylności jej mieszkańców, a także zdobycie zaufania władz samorządowych.

Przedsiębiorstwa średnie (istotność 4,1), w odróżnieniu od organizacji małych (istotność 3,7) i mikro (3,8), wyżej oceniły przesłankę podejmowania działań w obszarze CSR wynikającą z przyjętej ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Można odnieść to ponownie do sytuacji, gdzie dużą rolę odgrywają specyficzne cechy sektora PMMS, bowiem dla organizacji małych i mikroprzedsiębiorstw niejednokrotnie priorytetem jest pozytywny wynik biznesowy i utrzymanie się na rynku, a dopiero potem myślenie o strategii długofalowej, stąd niższe oceny tej przesłanki w ankiecie.

Na następnych miejscach przedsiębiorstwa wskazywały na motywy takie, jak: zwiększenie udziału w rynku (istotność dla przedsiębiorstw mikro – 3,2; małych – 3,4; średnich – 3,2), wzrost konkurencyjności (istotność dla przedsiębiorstw mikro – 3,2; małych – 3,4; średnich – 3,4) czy podejmowanie działań CSR przez bezpośrednich konkurentów (istotność dla przedsiębiorstw mikro – 3,1; małych – 2,8; średnich – 3,0).

Niewielką rolę w procesie podejmowania decyzji o wdrażaniu działań w obszarze społecznej odpowiedzialności odegrały natomiast takie przesłanki, jak: zwiększenie możliwości eksportu (istotność dla przedsiębiorstw mikro – 2,9; małych – 2,8; średnich – 2,6), niepisane „nieformalne” wymaganie rynku (istotność dla przedsiębiorstw mikro – 2,9; małych – 2,7; średnich – 3,0) czy wzrost zainteresowania inwestorów (istotność dla przedsiębiorstw mikro – 2,8; małych – 3,0; średnich – 3,0).

Przedsiębiorstwa objęte badaniem poproszono również o ewentualne podanie innych przyczyn, które są istotne przy podejmowaniu działań w obszarze CSR do ich działalności. W kategorii „inne” najczęściej pojawiały się następujące motywy podejmowania działań CSR: względy biznesowe (wpływ na rentowność przedsiębiorstwa), wymaganie klienta, społeczeństwa, podniesienie atrakcyjności regionu, polityka koncernowa, ciekawość skutków oraz wnioski płynące ze spotkań indywidualnych (nieformalnych). Wśród przesłanek pojawiła się także ewolucja postrzegania prywatnych przedsiębiorców, wzrost marki pracodawcy pierwszego wyboru oraz imperatywy moralny.

1.3. Podejmowane działania w obszarach CSR w badanym sektorze przedsiębiorstw

Z całą pewnością można stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność biznesu to takie podejście do zarządzania organizacją, które obejmuje odpowiedzialność za całościowe funkcjonowanie organizacji, relacje z otoczeniem i głównymi interesariuszami oraz wpływ jej działalności na środowisko zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne. W podejściu do zarządzania zgodnego z CSR podejmuje się wiele, rozmaitych, społecznie odpowiedzialnych działań. Takie działania podejmowały również ba-

dane organizacje. I choć w dużej części deklarowały one na początku nieznamość pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu⁵⁷, to już w trakcie kolejnych pytań ankiety, wskazywały na rozliczne działania podejmowane w podstawowych obszarach CSR. Aktywność podejmowanych działań w poszczególnych obszarach CSR w badanych przedsiębiorstwach jest zróżnicowana. Badane przedsiębiorstwa oprócz działań już podjętych w poszczególnych obszarach CSR planują wdrożenie też kolejnych. Są natomiast i takie działania w poszczególnych obszarach, których z różnych względów organizacje nie planują w najbliższej przyszłości podejmować w ogóle. Udział procentowy działań podejmowanych przez mikroprzedsiębiorstwa, małe przedsiębiorstwa i średnie przedsiębiorstwa prezentuje tabela 25.

W obszarze praktyk pracowniczych, wszystkie badane organizacje, bez względu na rozmiar i rodzaj prowadzonej działalności, jako na podstawowe i najważniejsze działanie, wskazali tworzenie odpowiedzialnego i sprawiedliwego systemu wynagrodzeń, czyli wypłaty takich płac, które odzwierciedlają wartość i czas pracy oraz które wypłacane są przede wszystkim terminowo (ponad 70% wskazań w mikroprzedsiębiorstwach i w przedsiębiorstwach średnich oraz ponad 60% w przedsiębiorstwach małych). Jedna z badanych organizacji pochwaliła się nawet swoim własnym autorskim projektem systemu wynagrodzeń, który powstał na drodze współpracy z wszystkimi pracownikami (pensja najwyższego kierownictwa jest krotnością średniego wynagrodzenia w organizacji). Jako drugie w kolejności respondenci wskazali działania skierowane na informowanie pracowników oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji (54% mikroprzedsiębiorstwa, 60% w przedsiębiorstwach małych i 63% w przedsiębiorstwach średnich). Prawie połowa badanych przedsiębiorstw mikro (48%) i małych (44%), a w średnich nawet 62% podejmuje działania skierowane na eliminowanie przemocy w pracy i poprawę środowiska w pracy. Do pozostałych działań podejmowanych w tym obszarze ankietowani zaliczyli: działania skierowane na poprawę równowagi: praca zawodowa – życie osobiste (48% mikroprzedsiębiorstwa, 36% w przedsiębiorstwach małych i 50% w przedsiębiorstwach średnich) oraz te skierowane na promocję zdrowia pracowników (prywatni lekarze, przychodnie) (24% mikro, 32%, małe i 44% średnie). Niewielki odsetek respondentów podejmuje natomiast działania skierowane na pomoc w postaci systemów ubezpieczeń emerytalnych (15% mikro, 26% małe i 23% średnie). Jedna trzecia badanych przedsiębiorstw planuje natomiast zwiększyć swoje wysiłki na rzecz podejmowania prozdrowotnych programów dla pracowników. Wśród innych działań w tym obszarze respondenci wymieniali między innymi: budowanie właściwych relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie, dobrze rozdysponowany fundusz socjalny, rozwój pracowników poprzez szkolenia

⁵⁷ W badaniu przyjęto założenie, że znajomość pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest warunkiem niezbędnym, aby prowadzić działania społecznie odpowiedzialne. Innymi słowy, organizacja może prowadzić działania, które można przypisać do działań z zakresu społecznej odpowiedzialności, nawet jeżeli jej pracownicy nie znają tego pojęcia.

Tabela 25. Wybrane działania w ramach CSR podejmowane przez badane przedsiębiorstwa (w %)

Wybrane działania w ramach CSR	Mikroprzedsiębiorstwa			Małe przedsiębiorstwa			Średnie przedsiębiorstwa		
	podjęmy działania	planujemy podjąć działania w tym obszarze	nie planujemy podjąć działań w tym obszarze	podjęmy działania	planujemy podjąć działania w tym obszarze	nie planujemy podjąć działań w tym obszarze	podjęmy działania	planujemy podjąć działania w tym obszarze	nie planujemy podjąć działań w tym obszarze
Działania na rzecz pracowników									
Działania skierowane na eliminowanie przemocy w pracy i poprawę środowiska pracy	41	15	43	44	9	47	62	12	26
Działania skierowane na poprawę równowagi praca zawodowa – życie osobiste	48	24	28	36	21	44	50	21	29
Działania skierowane na promocję zdrowia pracowników (prywatni lekarze, przychodnie)	24	37	39	32	27	41	44	21	35
Działania skierowane na komunikowanie/informowanie pracowników oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji	54	30	15	60	22	18	63	27	10
Odpowiedzialny i sprawiedliwy system wynagrodzeń	72	13	15	64	13	23	76	18	6
Działania skierowane na pomoc w postaci systemów ubezpieczeń emerytalnych	15	22	63	26	13	62	23	13	63
Działania na rzecz środowiska									
Zapobieganie zanieczyszczeniom środowiska (ograniczenie emisji gazów, ścieków i odpadów)	67	4	28	59	22	19	76	12	1
Działania na rzecz zmniejszenia zużycia surowców produkcyjnych	57	20	24	49	22	29	61	15	24

Wybrane działania w ramach CSR	Mikroprzedsiębiorstwa			Małe przedsiębiorstwa			Średnie przedsiębiorstwa		
	podjęmy działania	planujemy podjąć działania w tym obszarze	nie planujemy podjąć działań w tym obszarze	podjęmy działania	planujemy podjąć działania w tym obszarze	nie planujemy podjąć działań w tym obszarze	podjęmy działania	planujemy podjąć działania w tym obszarze	nie planujemy podjąć działań w tym obszarze
Uwzględnianie kryteriów ekologicznych w wyborze dostawców/podwykonawców	35	30	35	28	37	35	48	30	22
Edukacja ekologiczna	28	28	43	45	29	26	50	30	20
Zarządzanie środowiskowe w całym cyklu życia produktu	33	22	46	24	27	49	45	23	32
Wdrażanie systemu zarządzania środowiskowego (ISO 14001/EMAS)	7	26	67	12	15	73	29	28	43
Redukcja zużycia energii	65	17	17	58	29	13	74	21	5
Działania skierowane na rynek									
Działania zmierzające do poprawy jakości i bezpieczeństwa wyrobów	59	17	24	51	10	38	79	2	18
Sprawiedliwa polityka cenowa	61	13	26	54	12	35	78	6	16
Etyczna działalność reklamowa	72	17	11	54	12	35	77	9	15
Terminowe regulowanie zobowiązań wobec dostawców i partnerów biznesowych	76	15	9	77	10	13	88	9	4
Działania na rzecz społeczności lokalnej									
Zaangażowanie w rozwój społeczności lokalnej	41	24	35	59	15	26	62	17	21
Programy zaangażowania społecznego (programy społeczne)	35	22	43	44	14	42	45	27	28
Działania skierowane na rodziny pracowników	41	22	37	44	18	38	56	26	18
Poprawa lokalnej infrastruktury	24	26	50	42	21	37	43	17	40
Wsparcie finansowe lub materialne lokalnych instytucji użyteczności publicznej	43	20	37	53	15	32	62	16	22

i kursy, ścieżki awansu dla pracowników, wolontariat pracowniczy, swoboda w terminach urlopowych czy wsparcie inicjatyw sportowych.

W drugim analizowanym obszarze społecznej odpowiedzialności – aktywność (dobre praktyki) na rzecz środowiska, najczęściej podejmowanymi przez przedsiębiorstwa działaniami proekologicznymi były te, które miały na celu zapobieganie zanieczyszczeniom środowiska – ograniczenie emisji gazów, ścieków, odpadów (67% wskazań w mikroprzedsiębiorstwach, 59% w przedsiębiorstwach małych i 76% w przedsiębiorstwach średnich).

Niewiele mniej przedsiębiorstw (65% mikro, 58% małych i 74% średnich) podejmuje działania na rzecz redukcji zużycia energii. Kolejna grupa działań na rzecz środowiska to inicjatywy zmniejszające zużycie surowców produkcyjnych (57% mikroprzedsiębiorstwa, 49% przedsiębiorstwa małe i 61% przedsiębiorstwa średnie) oraz edukacja ekologiczna, która podejmowana jest głównie w przedsiębiorstwach małych i średnich, znacznie mniej w mikro (28% mikroprzedsiębiorstwa, 45% przedsiębiorstwa małe i 50% przedsiębiorstwa średnie). Równocześnie jest to element, który przedsiębiorstwa w największym stopniu planują rozwijać. Kolejne działania to uwzględnianie kryteriów ekologicznych w wyborze dostawców/podwykonawców, które zadeklarowało 35% mikroprzedsiębiorstw, 28% małych przedsiębiorstw i 48% średnich, oraz zarządzanie środowiskowe w całym cyklu życia produktu (33% mikroprzedsiębiorstwa, 24% przedsiębiorstwa małe i 45% średnie). Widać tu istotną przewagę tych ostatnich w podejmowaniu tego typu działań, co może z kolei związane być z ich większą wiedzą w tym zakresie. Wśród pozostałych proekologicznych działań badane przedsiębiorstwa wskazały między innymi na: zmniejszanie ilości wykorzystywanego w pracy papieru, recykling surowców wtórnych, usuwanie w odpowiedzialny sposób elektrośmieci, edukacja wewnątrz organizacji dotycząca ekologicznego podejścia do działalności operacyjnej, kupno nowoczesnych, mniej energochłonnych maszyn czy budowa oczyszczalni pasywnej. Najmniejszy odsetek odpowiedzi dotyczył wdrażania systemu zarządzania środowiskowego (ISO14001/EMAS). System zarządzania środowiskowego cieszył się najmniejszym zainteresowaniem wśród inicjatyw podejmowanych na rzecz środowiska (7% mikroprzedsiębiorstwa, 12% przedsiębiorstwa małe i 29% średnie). W przypadku organizacji średnich i małych były to głównie przedsiębiorstwa produkcyjne. Wyraźnie widać tu zależność, że aktywność w tym zakresie rośnie wraz z rozmiarem przedsiębiorstwa. 58% badanych przedsiębiorstw nie planuje również w najbliższej przyszłości wdrażać systemów zarządzania środowiskowego zgodnego z ISO 14001. Podobnie niewielki odsetek przedsiębiorstw z wdrożonym systemem zarządzania środowiskowego, szczególnie w sektorze PMMS, odnotowano w ogólnopolskim badaniu przeprowadzonym na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w 2011 roku. Z badań wynikało, że niemal co czwarta organizacja z próby beneficjentów (27%) jest posiadaczem certyfikatu poświadczającego podejmowanie działań na rzecz ograniczenia negatywnego wpływu na

środowisko. Najczęściej posiadają go przedsiębiorstwa średnie (44%), o profilu produkcyjnym (39%), funkcjonujące od ponad 15 lat (36%), w Polsce zachodniej (17%) [PARP 2011, s. 160]. Mając na uwadze opisane powyżej dwa badania, można stwierdzić, że pomimo wszystkich potencjalnych korzyści, w praktyce polskich przedsiębiorstw MMS system zarządzania środowiskowego nadal nie odgrywa jeszcze znaczącej roli w zarządzaniu organizacją.

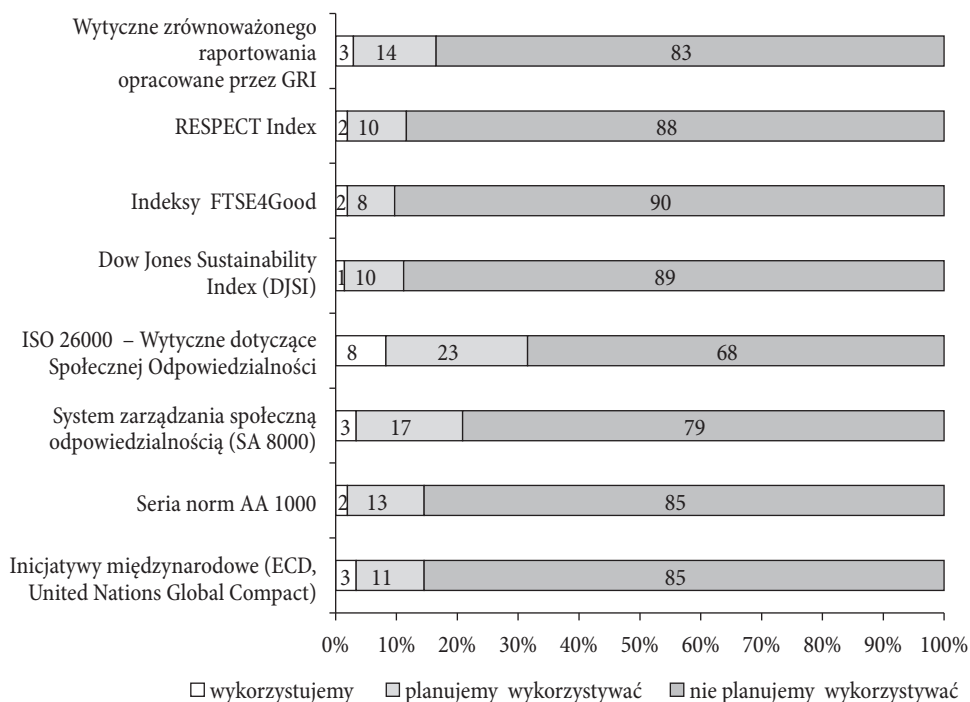
Kolejny istotny obszar zarządzania społecznie odpowiedzialnego obejmuje działania skierowane na rynek. Najczęściej w tym obszarze badane przedsiębiorstwa podejmują działania skierowane do dostawców, partnerów biznesowych, które dotyczą przede wszystkim terminowego regulowania wobec nich zobowiązań (w mikroprzedsiębiorstwach 76% wskazań, w przedsiębiorstwach małych – 77%, a w średnich to aż 88% wskazań). Dla prawie 80% badanych organizacji średnich istotne jest również podejmowanie działań adresowanych głównie do klientów, tj. poprawa jakości i bezpieczeństwa wyrobów (79%). Taki wysoki odsetek odpowiedzi świadczyć może o wysokiej świadomości respondentów w tym zakresie, którzy zdają sobie sprawę z tego, że wysoka jakość obsługi klientów jest elementem składającym się na wizerunek ich organizacji. W przypadku przedsiębiorstw małych i mikro takich wskazań było nieco mniej (odpowiednio 59% i 51%). Kolejne działania podejmowane w tym obszarze społecznej odpowiedzialności przez badane organizacje to sprawiedliwa polityka cenowa (w mikroprzedsiębiorstwach 61% wskazań, w przedsiębiorstwach małych – 54%, a w średnich to aż 78% wskazań) oraz etyczna działalność reklamowa, którą w znacznej mierze dostrzegły również mikroprzedsiębiorstwa (72%). W kategorii odpowiedzi „inne” ankietowani wymienili w tym obszarze dodatkowe działania, takie jak: projektowanie wyrobów zgodnie z indywidualnymi wymaganiami klienta, codzienne działania nastawione na klienta w myśl zasady „Klient nasz pan”, organizowanie środowiska biznesowego o zbliżonych przedmiotach działalności, przejrzystość rozliczeń, polityka informacyjna oraz, zdaniem jednej z organizacji, edukacja pracowników i klientów (bardzo delikatnie) w działaniach wedle kodeksu etycznego.

Ostatni analizowany obszar CSR dotyczył działań skierowanych na rzecz społeczeństwa i społeczności lokalnej. Żadna organizacja nie może się rozwijać bez społeczności, w której funkcjonuje. Kwestie związane z rozwojem społeczności lokalnej dotyczą wkładu organizacji w jej rozwój – obejmują tworzenie miejsc pracy poprzez rozszerzanie i dywersyfikację działalności gospodarczej oraz poprzez rozwój technologiczny. Udział w tego typu działaniach mających na celu zaangażowanie w rozwój społeczności lokalnej deklaruje ponad 60% badanych przedsiębiorstw średnich, ponad połowa małych i 41% mikroprzedsiębiorstw. Kolejne działanie podejmowane przez badane przedsiębiorstwa to wsparcie finansowe lub materialne lokalnych instytucji użyteczności publicznej (w mikroprzedsiębiorstwach 43%, w przedsiębiorstwach małych – 53%, a w przedsiębiorstwach średnich 62% wskazań). Ankietowanym nie są również obce programy zaangażowania społecznego

(programy społeczne), które podejmuje 35% badanych przedsiębiorstw mikro, 44% małych i 45% średnich. Badane organizacje podejmują również działania adresowane do rodzin pracowników (w mikroprzedsiębiorstwach 41%, w przedsiębiorstwach małych – 44%, a w średnich 56% wskazań). Najbardziej badane organizacje podejmowały działania skierowane na poprawę lokalnej infrastruktury. Wśród innych działań, które deklarowali badani przedsiębiorcy, można wymienić: aktywny udział w lokalnych wydarzeniach kulturalnych o innym charakterze, mających na celu pozyskanie środków dla szkół, przedszkoli i innych instytucji, wsparcie szkół technicznych, angażowanie lokalnej społeczności w rozwój organizacji, wspomaganie osób wykluczonych, wsparcie finansowe inicjatyw oddolnych.

O ile badane organizacje podejmują różniczne działania w prezentowanych powyżej obszarach CSR, o tyle znajomość działań normalizacyjnych i wykorzystywanie w działalności gospodarczej międzynarodowych standardów CSR jest na bardzo niskim poziomie, co prezentuje wykres 16.

Wykres 16. Stopień stosowania międzynarodowych wytycznych normatywnych dla zarządzania i raportowania społecznej odpowiedzialności



Z przeprowadzonych badań wynika, że pomimo szerokiego spektrum międzynarodowych inicjatyw i narzędzi CSR niski odsetek badanych organizacji zna je i stosuje bądź w niedalekiej przyszłości planuje używać. Zaledwie 8% wszystkich

badanych przedsiębiorstw stosuje wytyczne społecznej odpowiedzialności zgodne z normą ISO 26000:2010, 23% badanych respondentów wyraziło natomiast chęć ich stosowania w niedalekiej przyszłości. To najlepszy wynik w porównaniu z pozostałymi międzynarodowymi narzędziami i inicjatywami. 3% respondentów deklaruje stosowanie wytycznych zrównoważonego raportowania opracowane przez GRI oraz inicjatyw międzynarodowych (ECD, United Nations Global Compact). 14% ankietowanych zamierza jednak w przyszłości wykorzystywać w swojej działalności gospodarczej wskaźniki GRI. Taki sam niewielki odsetek ankietowanych (3,0%), i to głównie przedsiębiorstw średnich, wdrożyło system zarządzania społeczną odpowiedzialnością zgodny z wymaganiami normy SA 8000, a 17% zamierza go wdrożyć w przyszłości. Ponadto pojedyncze organizacje wykorzystują serię norm AA 1000 (trzy przedsiębiorstwa średnie i jedno małe), wskaźniki Dow Jones Sustainability Index (DJSI), indeksy FTSE4Good czy RESPECT Index. Nieco ponad 10% ankietowanych wyraziło również chęć stosowania w niedalekiej przyszłości serii norm AA 1000, które mogą znacznie poprawić ich relacje z interesariuszami przedsiębiorstwa.

2. Czynniki wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne według badanych przedsiębiorstw

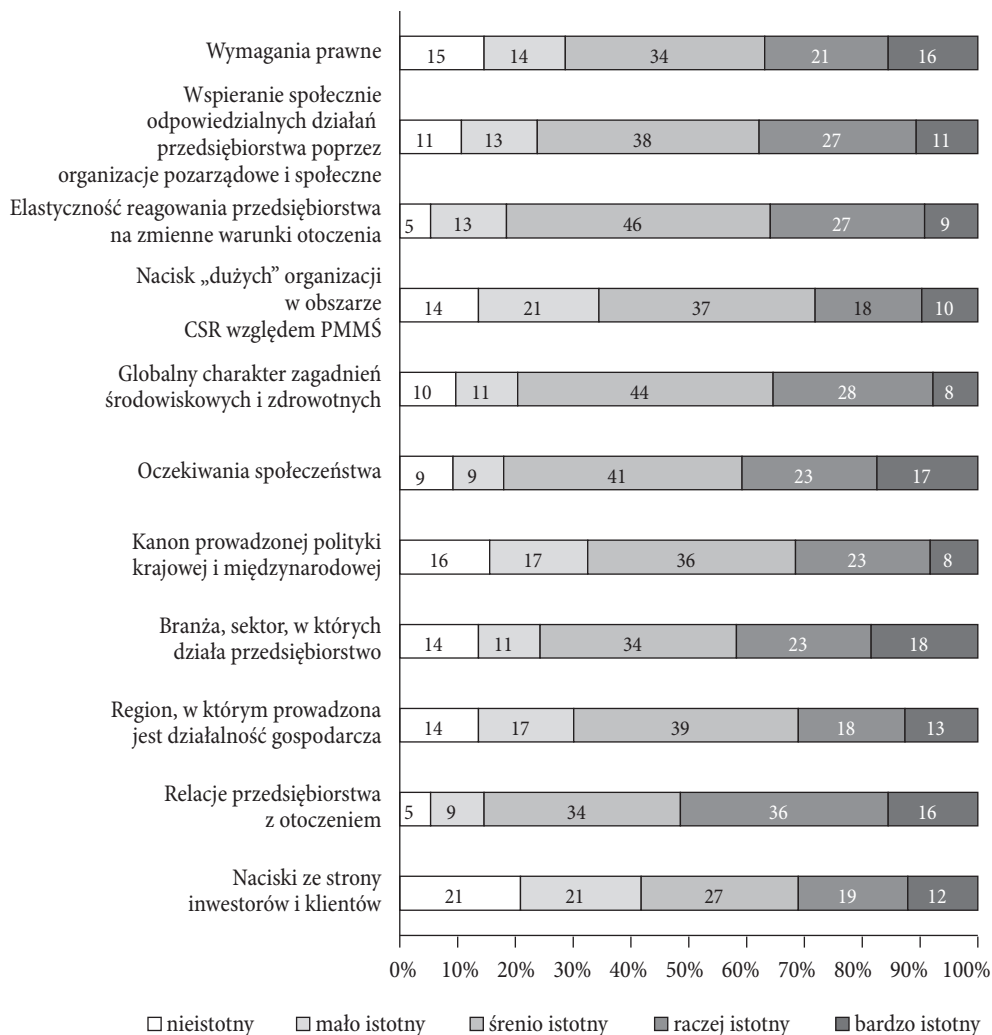
CSR bierze swój początek w sposobie zarządzania uwzględniającym potrzeby i wartości konkretnej organizacji biznesowej, ale także głównych grup interesariuszy i szeroko pojętego otoczenia, w którym dana organizacja funkcjonuje. Powodzenie w realizacji koncepcji CSR, w każdej organizacji, zależy natomiast od wielu czynników wewnętrznych, które wynikają ze specyfiki jej funkcjonowania i zarządzania oraz czynników zewnętrznych – tkwiących w otoczeniu. To właśnie dzięki oddziaływaniu tych czynników organizacje mogą kreować innowacyjne rozwiązania we wszystkich obszarach społecznej odpowiedzialności. W celu dokonania oceny istotności czynników determinujących zarządzanie zgodne z CSR badane przedsiębiorstwa zostały poproszone o wskazanie miejsca zidentyfikowanego czynnika w hierarchii ważności. Czynniki, o czym wspomniano już wcześniej (rozdział II, punkt 1), podzielono na zewnętrzne i wewnętrzne. Ankietowani udzielali odpowiedzi w poszczególnych grupach czynników według następującej skali: 1 – czynnik nieistotny do 5 – bardzo istotny. Autorka zdaje sobie również sprawę z tego, że lista zarówno czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych nie jest wyczerpana, analizie poddano czynniki najczęściej pojawiające się w literaturze przedmiotu. Analiza i ocena opisanych czynników jest jednak zasygnalizowaniem ważności podejmowanego tematu i możliwości podejmowania dalszych badań w tym zakresie.

2.1. Analiza i ocena czynników zewnętrznych determinujących zarządzanie społecznie odpowiedzialne według badanych przedsiębiorstw

Czynniki zewnętrzne, wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne, dotyczą głównie bliższego i dalszego otoczenia organizacji, jej relacji z interesariuszami zewnętrznymi oraz czynników o charakterze ekonomicznym, polityczno-prawnym i społecznym. Czynniki zewnętrzne mogą pomagać w rozwoju przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych, znacząco wspierać ich rozwój lub ograniczać. W powyższej grupie zidentyfikowano i poddano analizie 11 czynników zewnętrznych: naciski ze strony inwestorów i klientów; relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem; region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza; branża; sektor, w których działa organizacja; kanon prowadzonej polityki krajowej i międzynarodowej; oczekiwania społeczeństwa, globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych; nacisk „dużych” organizacji w obszarze CSR względem organizacji MMS; elastyczność reagowania organizacji na zmienne warunki otoczenia; wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa poprzez organizacje pozarządowe i społeczne oraz wymagania prawne. Wyniki przeprowadzonych badań jednoznacznie dowiodły, że respondenci znacznie niżej oceniali te czynniki aniżeli czynniki wewnętrzne, wskazywali zdecydowanie na ich pośredni charakter. Dowodzi to dalej słuszności postawionej hipotezy badawczej, że czynniki wewnętrzne silniej oddziałują na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanym sektorze PMMS niż czynniki zewnętrzne. Ponadto w przypadku czynników zewnętrznych większość badanych mikroprzedsiębiorstw, przedsiębiorstw małych i średnich oceniała je podobnie, co prezentują wykresy 17–20.

We wszystkich badanych organizacjach można wskazać na pięć dominujących, najwyżej ocenionych czynników zewnętrznych, które okazały się dla nich bardzo istotne oraz raczej istotne. To również znalazło swoje odzwierciedlenie w przeprowadzonej eksploracyjnej analizie czynnikowej determinant zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, opisanej w dalszej części niniejszej pracy (tenże rozdział punkt 3). Zdaniem reprezentantów badanych przedsiębiorstw, czynnikiem zdecydowanie istotnym, wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne są relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem. Tak odpowiedziało ponad połowa wszystkich badanych przedsiębiorstw (łącznie w obu kategoriach istotny oraz raczej istotny: mikroprzedsiębiorstwa 35%, małe przedsiębiorstwa 45% i średnie 67%). Badane przedsiębiorstwa doskonale zdają sobie zatem sprawę z tego, że funkcjonują w określonym otoczeniu i wchodzą z nim w pewne relacje, a ich zdolność konkurowania zależy w dużym stopniu od warunków otoczenia, w których funkcjonują. Ta świadomość wzajemnych relacji organizacji i otoczenia, ich wpływu nawzajem na siebie pozwala na kształtowanie w tych przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych zachowań. Warunkiem

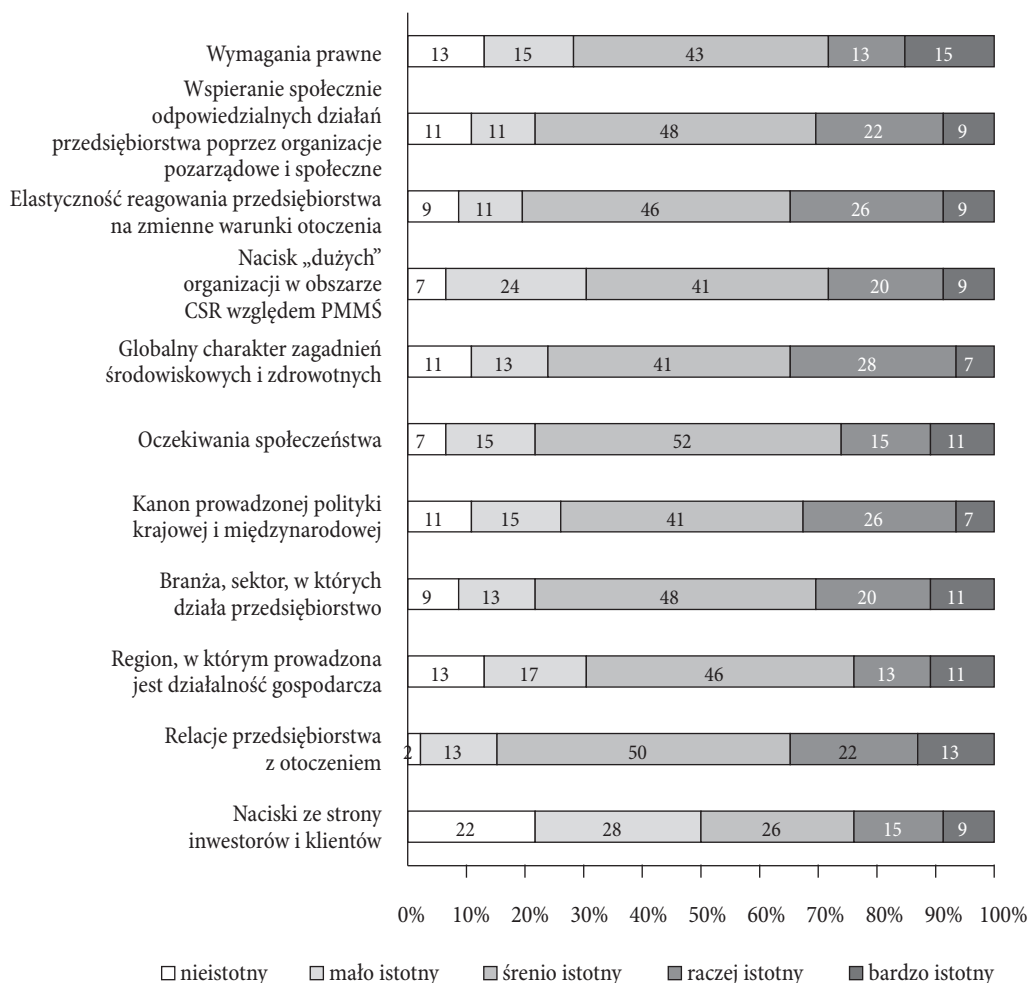
Wykres 17. Istotność czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach bez podziału na wielkość organizacji



zapewnienia wysokiego poziomu relacji z otoczeniem jest zatem poznanie, zrozumienie i przewidywanie oczekiwań społecznych. Jednolite rozumienie społecznej odpowiedzialności i wypracowanie mechanizmów współpracy w rozwiązywaniu problemów społecznych pozwala na prowadzenie skutecznych działań przynoszących wielostronne korzyści.

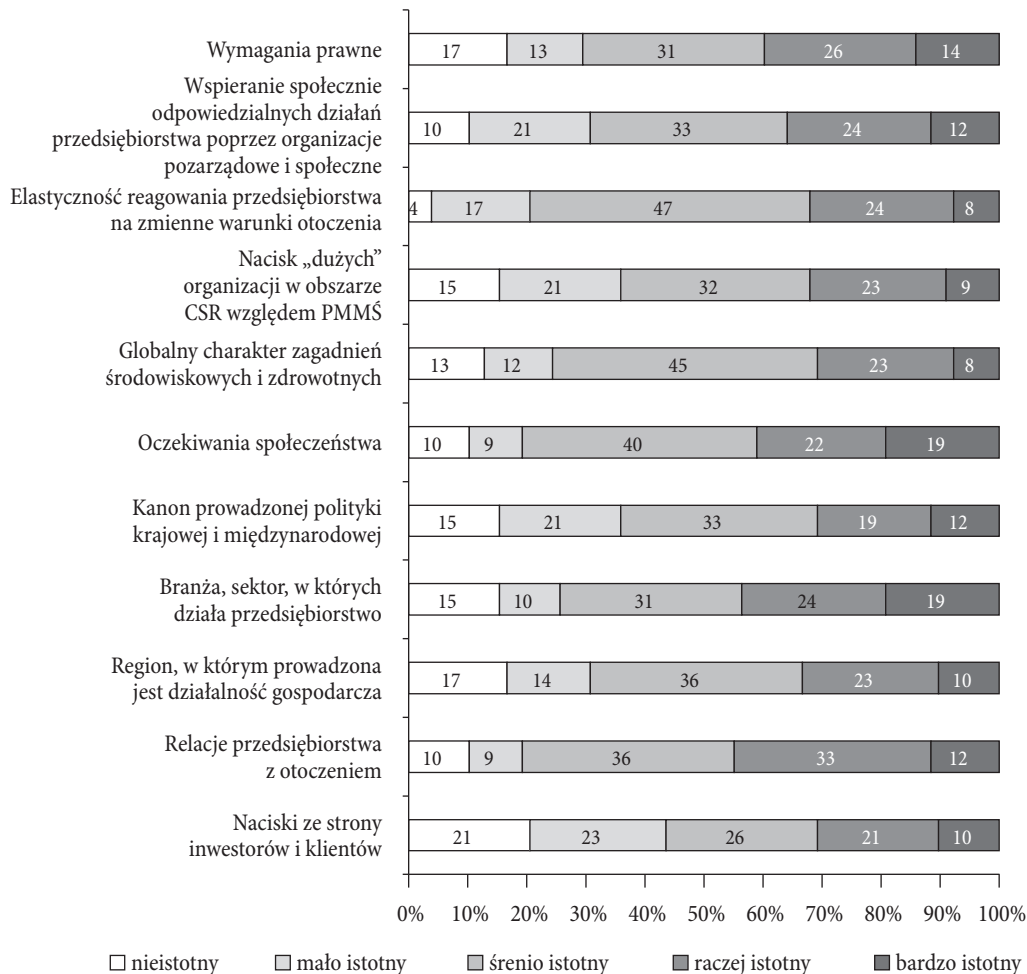
Jako kolejny czynnik wpływający na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w sektorze PMMŚ respondenci wskazali na branżę, sektor, w których działa dane przedsiębiorstwo (łącznie w obu kategoriach istotny oraz raczej istotny:

Wykres 18. Istotność czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych mikroprzedsiębiorstwach



w mikroprzedsiębiorstwach 31% wskazań, w przedsiębiorstwach małych 43% i w średnich 46%). Należy przy tym podkreślić, że w organizacjach małych i średnich był to najwyższy oceniony czynnik jako istotny spośród wszystkich innych, pozostałych czynników zewnętrznych. Zdaniem respondentów, to właśnie branża, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo ma wpływ na jej zarządzanie społecznie odpowiedzialne i podejmowane w tym zakresie działania. Ponadto różnice między poszczególnymi sektorami w największym stopniu zależą od odbiorców, do których organizacja z danej branży kieruje swoje wyroby. Gdy produkt jest skierowany do klienta końcowego, podejście do CSR związane jest przede wszystkim z wizerunkiem. Ponadto realizacja założeń CSR może wynikać ze specyfiki funkcjonowania

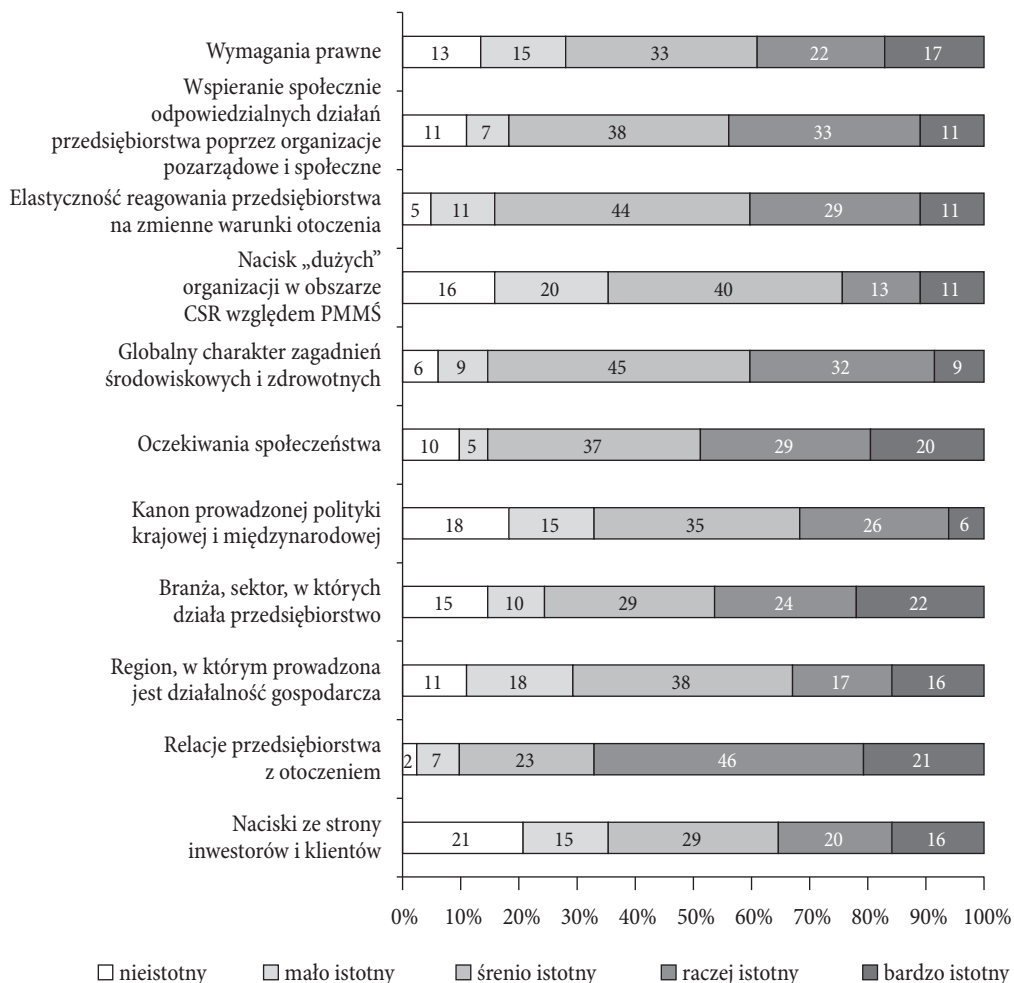
Wykres 19. Istotność czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach małych



organizacji. Im bardziej wrażliwa, trudna bądź szkodliwa dla środowiska branża (interesariusze podejrzliwie podchodzą do organizacji w pewnych branżach, na przykład tytoniowej czy naftowej), tym większa potrzeba pokazania pozytywnych działań organizacji. Im mniejsze zaufanie do branży, tym większa potrzeba budowy wizerunku m.in. poprzez działania z zakresu CSR [Kostrzevska 2013, s. 1].

Trzecim czynnikiem wskazanym przez badanych respondentów jako istotnie wpływający na zarządzanie zgodne z CSR w sektorze PMMS są oczekiwania społeczeństwa (łącznie w obu kategoriach istotny oraz raczej istotny: w mikroprzedsiębiorstwach 26% wskazań, w przedsiębiorstwach małych 41% i w średnich 49%). Dziś społeczeństwa, zgłaszając biznesowi swoje oczekiwania, żądają odpowiedzi,

Wykres 20. Istotność czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach średnich



reakcji przedsiębiorstw. Odpowiedzią na coraz większe oczekiwania społeczeństwa jest właśnie społeczna odpowiedzialność biznesu. Ci przedsiębiorcy, którzy w porę to rozumieją i umiejętnie włączą w strategię rozwoju swojej organizacji – wygrają na rynku.

Badane przedsiębiorstwa wyrażają również pogląd, że kolejnym, czwartym czynnikiem zewnętrznym wpływającym w zasadniczy sposób na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach są wymagania prawne – stosunek przedsiębiorców do ich przestrzegania i rzeczywiste ich poszanowanie (łącznie w obu kategoriach istotny oraz raczej istotny: mikroprzedsiębiorstwa 28% wskazań, małe przedsiębiorstwa 40% i średnie 39%). W przeprowadzonych wywiadach

badane organizacje wielokrotnie wskazywały na problemy związane z nieprze-
strzeganiem prawa, korupcją czy też działaniem na szkodę organizacji i państwa.
Wspominały również o przedsiębiorstwach, szczególnie tych dużych, korporacjach,
które pod „przykrywką” swoich kodeksów etycznych i zapewnień o prowadzeniu
odpowiedzialnego biznesu, wielokrotnie postępują nieuczciwie w stosunku do swo-
ich głównych interesariuszy. Jedną z zasad prowadzenia działalności gospodarczej,
tak zwanych zasad okrągłego stołu z Caux⁵⁸, które w zasadniczy sposób wpłynęły
na rozwój koncepcji CSR, odnosiła się właśnie do poszanowania reguł prawnych,
podkreślając, że w celu uniknięcia napięć oraz by promować swobodę handlu,
równe warunki konkurencji, a także uczciwe i bezstronne traktowanie wszystkich
uczestników, biznes powinien respektować zarówno prawo międzynarodowe, jak
i lokalne. Ponadto biznes powinien być świadomy faktu, że niektóre jego działania,
choć legalne, mogą przynosić niekorzystne rezultaty. Akceptując słuszność uregu-
lowań prawnych, zdaniem respondentów mikroprzedsiębiorstw i przedsiębiorstw
małych (czynnik zewnętrzny: wymagania prawne – były dla tej grupy organizacji
najbardziej istotne spośród wszystkich pozostałych), państwo powinno dbać o za-
pewnienie bezpieczeństwa, zwłaszcza w zakresie prowadzenia działalności gospo-
darczej, i nie dopuszczać do kryzysu ładu prawnego. Głęboki kryzys ładu prawnego,
mający negatywny wpływ na warunki działalności gospodarczej stanowi bowiem
poważną barierę podejmowania przez organizacje społecznej odpowiedzialności
[Lewicka-Strzałecka 2006, s. 286]. Pamiętając także o tym, że odpowiedzialny biznes
to taki sposób zarządzania przedsiębiorstwem, który wykracza poza narzucone
normami prawa zobowiązania, to dość wysoka ocena tego czynnika wskazuje, by
może, na jeszcze jedną kwestię w tym zakresie. Uzasadnione wydaje się również
wsparcie koncepcji CSR ze strony legislacji. Tym bardziej że organizacje, w których
przeprowadzono wywiady bezpośrednie, podkreślały wielokrotnie pozytywny
wpływ niektórych przepisów prawnych na podejście i zarządzanie społecznie odpo-
wiedzialne, chociażby te w zakresie ochrony środowiska czy praw pracowniczych.
Zdaniem przedsiębiorców, skutecznie stymulują one koncepcję CSR.

Następny, piąty czynnik wskazany jako istotny lub raczej istotny przez bada-
ne przedsiębiorstwa to wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań poprzez
organizacje pozarządowe i społeczne (łącznie w obu kategoriach istotny oraz ra-
czej istotny: w mikroprzedsiębiorstwach 31%, w przedsiębiorstwach małych 36%
i w średnich 44%). Organizacje w biznesie coraz częściej postrzegają organizacje
pozarządowe jako ważnych partnerów, którzy są w stanie pomóc biznesowi bu-
dować więzi ze społeczeństwem. Ponadto zdają sobie sprawę również z tego, że
ich rola promowania, podtrzymywania i realizowania dobrych praktyk CSR jest
nieoceniona.

⁵⁸ *Caux Round Table Principles for Business*, <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?menuid=8>
[dostęp: 15.07.2016].

Kolejny czynnik, który został wskazany przez badanych jako istotnie wpływający na zarządzanie zgodne z CSR to region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza (łącznie w obu kategoriach istotny oraz raczej istotny: w mikroprzedsiębiorstwach 24%, w i przedsiębiorstwach małych 33% i w średnich 33%). Zwrócenie uwagi na ten czynnik wynika z faktu, że większość przedsiębiorstw MMS aktywnie uczestniczy w życiu określonego regionu i ściśle związanych jest z miejscem, w którym funkcjonuje. To obszar zamieszkały przez daną społeczność lokalną wykazującą skłonność do integracji wokół wspólnych wartości, zwyczajów i obyczajów. To również kultura przemysłowa, solidarność społeczna i klimat zaufania. To te cechy wyznaczają kierunek postępowania przedsiębiorców, w tym ten dotyczący podejmowania przez nich działań społecznie odpowiedzialnych. Te cechy są ważne nie tylko dla dużych inwestorów, ale również w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

35% badanych mikroprzedsiębiorstw, 32% małych przedsiębiorstw i 40% średnich do istotnych lub raczej istotnych czynników zewnętrznych determinujących zarządzanie zgodne z CSR zaliczyło również elastyczność reagowania organizacji na zmienne warunki otoczenia. Mniej więcej na tym samym poziomie badane przedsiębiorstwa oceniły czynnik zewnętrzny, jakim jest globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych (łącznie w obu kategoriach istotny oraz raczej istotny, w mikroprzedsiębiorstwach 35%, w przedsiębiorstwach małych 31% i w średnich 41%).

Mając natomiast na uwadze kanon polityki międzynarodowej i krajowej w zakresie społecznej odpowiedzialności, który przejawia się między innymi w szeroko rozumianej promocji tej koncepcji, rozpropagowaniu idei wspólnego działania, tworzeniu i egzekwowaniu przepisów prawnych stymulujących odpowiedzialne prowadzenie biznesu oraz kontroli prawidłowości działań podejmowanych w ramach CSR zadziwiająca jest niezbyt wysoka wartość dla tego czynnika (łącznie w obu kategoriach istotny oraz raczej istotny: w mikroprzedsiębiorstwach 34%, w przedsiębiorstwach małych 31% i w średnich 32%), przy znacznie wyżej ocenionym czynniku: wymagania prawne (stanowienie i egzekwowanie prawa). Sytuacja ta być może wynika z pewnej niewiedzy badanych. CSR bowiem w wielu krajach opiera się właśnie na wspólnym, wypracowanym międzynarodowym kanonie zasad, wartości i instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu, a odniesienia do nich widoczne są w podejmowanych przez podmioty gospodarcze i instytucje rządowe i pozarządowe działaniach (m.in. inicjatywa Narodów Zjednoczonych Global Compact, wytyczne OECD dla przedsiębiorstw międzynarodowych, zielona księga Komisji Europejskiej na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, program Global Reporting Initiative, odnowiona Strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i inne).

Do innych czynników zewnętrznych, które, zdaniem badanych przedsiębiorstw, wpływają na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w zdecydowanie mniejszym stopniu należy zaliczyć:

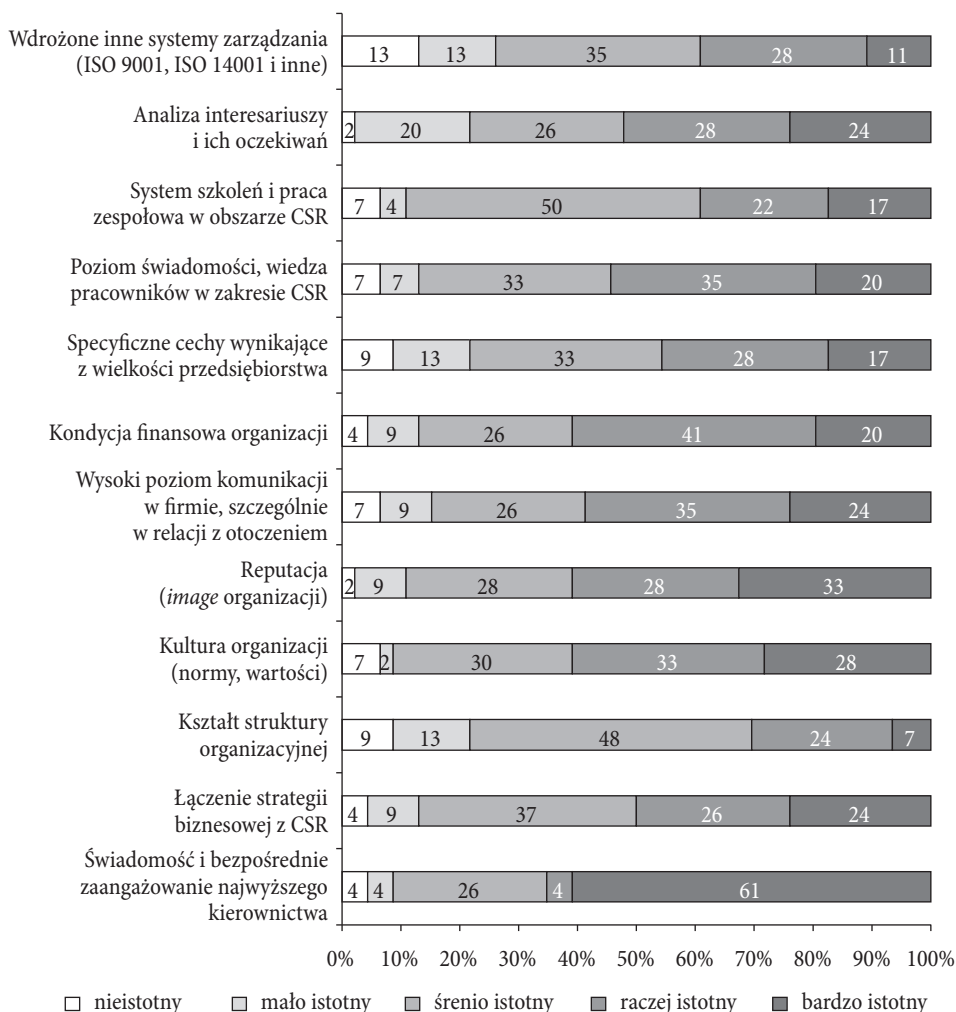
- Naciski ze strony inwestorów i klientów, którzy coraz częściej chcą współpracować z odpowiedzialnymi przedsiębiorstwami, dla których oprócz osiągnięcia celów ekonomicznych istotna jest przejrzystość działań i wizerunek dobrego pracodawcy (łącznie w obu kategoriach istotny oraz raczej istotny: w mikroprzedsiębiorstwach 24%, w przedsiębiorstwach małych 31% i w średnich 36%). Dla sektora PMMS jest to szczególnie ważne, gdyż to właśnie ci interesariusze są w stanie zmobilizować lub nawet przymusić ich do podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań, które będą gwarantem ich dalszej współpracy. Jak pokazują jednak badania, takiej presji z ich strony w znacznym stopniu jeszcze nie ma.
- Nacisk „dużych” organizacji w obszarze CSR względem organizacji PMMS, w szczególności sytuacji monitorowania tego, co dzieje się w łańcuchu dostaw (łącznie w obu kategoriach istotny oraz raczej istotny w mikroprzedsiębiorstwach 29%, w przedsiębiorstwach małych 32% i w średnich 24%). Duże przedsiębiorstwa, które same dbają o swoją reputację i podejmują rozliczne działania w obszarze CSR, tego samego mogą oczekiwać od swoich mniejszych dostawców czy podwykonawców, bo tylko w ten sposób są w stanie jeszcze lepiej organizaować swoje procesy produkcyjne lub usługowe.

Żadne z badanych przedsiębiorstw nie wskazało innych czynników zewnętrznych, które, ich zdaniem, mogą determinować zarządzanie społecznie odpowiedzialne.

2.2. Analiza i ocena czynników wewnętrznych determinujących zarządzanie społecznie odpowiedzialne według badanych przedsiębiorstw

Czynniki wewnętrzne determinujące zarządzanie społecznie odpowiedzialne to czynniki zidentyfikowane wewnątrz organizacji. W powyższej grupie zidentyfikowano i poddano analizie 12 czynników wewnętrznych, najczęściej pojawiających się w literaturze przedmiotu i które przyjęto za podstawowe do oceny: świadomość i bezpośrednio zaangażowanie najwyższego kierownictwa, łączenie strategii biznesowej z CSR, kształt struktury organizacyjnej, kultura organizacyjna (normy społeczne, wartości), reputacja, poziom komunikacji w organizacji (szczególnie w relacji z otoczeniem), kondycja finansowa organizacji, specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa, poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR, system szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR, analiza interesariuszy i ich oczekiwań oraz wdrożone inne systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001 i inne). Ważność czynników wewnętrznych determinujących zarządzanie społecznie odpowiedzialne w mikroprzedsiębiorstwach, w organizacjach małych i średnich prezentują wykresy 21–23.

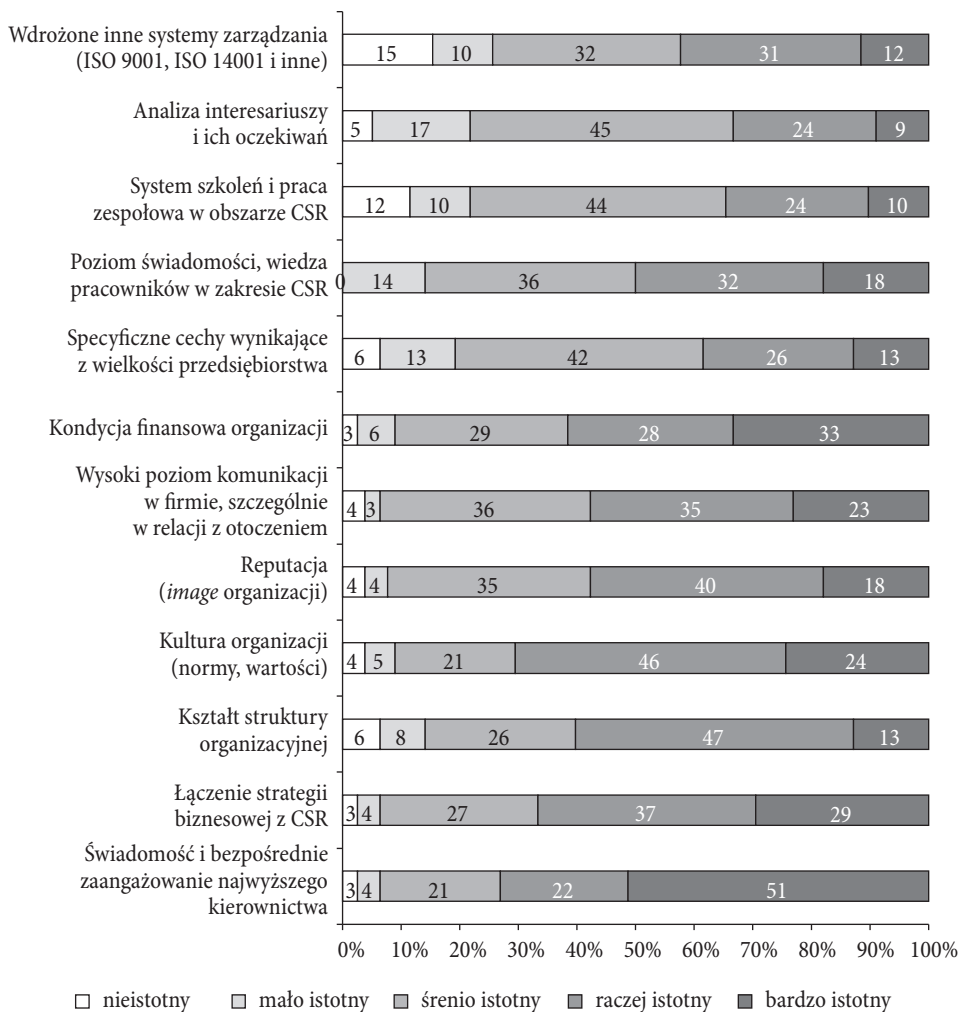
Wykres 21. Istotność czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych mikroprzedsiębiorstwach



W przypadku oceny czynników wewnętrznych determinujących zarządzanie społecznie odpowiedzialne w sektorze PMMS można, podobnie jak w przypadku czynników zewnętrznych, wskazać sześć dominujących, najwyższej ocenionych elementów, które są dla badanych przedsiębiorstw bardzo istotne lub raczej istotne.

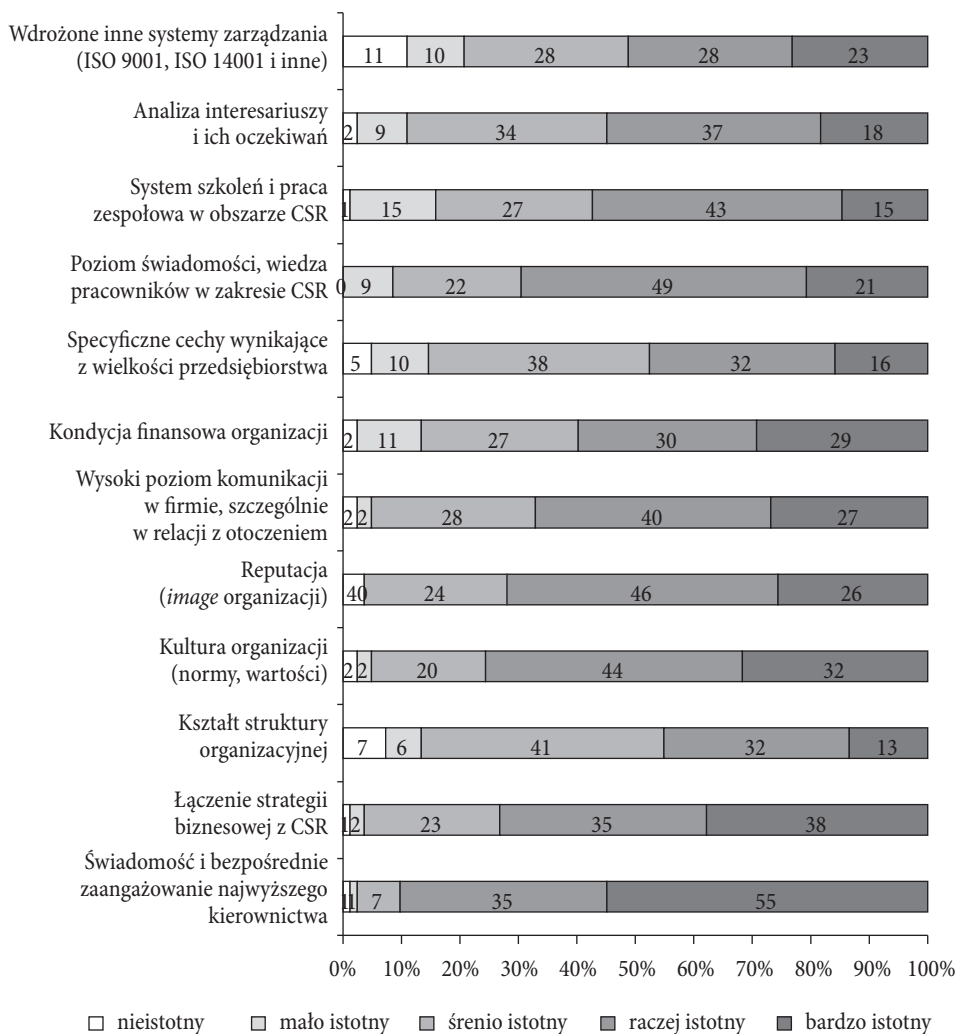
Analizując powyższe czynniki wewnętrzne, można stwierdzić, że bez względu na wielkość organizacji i rodzaj prowadzonej działalności pierwszym czynnikiem zdecydowanie istotnie wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne we wszystkich badanych przedsiębiorstwach jest świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa (łącznie w obu kategoriach istotny: oraz

Wykres 22. Istotność czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach małych



raczej istotny, w mikroprzedsiębiorstwach 65%, w przedsiębiorstwach małych 73% i w średnich aż 90%). Świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa w zarządzaniu zgodnym z CSR ma bardzo duże znaczenie. Szczególnie jest to widoczne właśnie w mikroprzedsiębiorstwach i przedsiębiorstwach małych, gdzie zarządzanie zdominowane jest zazwyczaj przez osobę właściciela/ menedżera. To od jego świadomości, wiedzy, doświadczenia, a także wyznawanego systemu wartości zależeć będzie wdrażanie CSR na określonym poziomie. Należy przy tym podkreślić, że bardzo często powyższy czynnik powiązany jest ze strategią kierownictwa i realizowanymi działaniami w tym obszarze. Realizacja

Wykres 23. Istotność czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach średnich



strategii CSR wymaga współdziałania najwyższego kierownictwa i praktycznie wszystkich działów danej organizacji. Z przeprowadzonych badań wynika, że za prowadzenie działań w obszarze CSR odpowiada w badanych przedsiębiorstwach w głównej mierze właśnie najwyższe kierownictwo. Tak wskazała ponad połowa wszystkich badanych organizacji (53,4%). Na drugim miejscu ankietowani wskazali na odpowiedzialność wszystkich pracowników organizacji (28%). Tylko 4,4% badanych organizacji wskazało na dział marketingu, a niecałe 3% na specjalistę CSR, jako osobę odpowiedzialną za prowadzenie działań w obszarze społecznej odpowiedzialności (2,9%), przy czym stanowisko takie występowało zaledwie

w przypadku 4 przedsiębiorstw średnich i dwóch organizacji małych. Wśród „innych” odpowiedzi dotyczących osób odpowiedzialnych za prowadzenie działań w obszarze CSR ankietowani między innymi wymienili: dyrektora ekonomicznego czy zespół składający się z osób z działu nadzoru przedsiębiorstwa, działu marketingu oraz działu kadr. Zaangażowanie najwyższego kierownictwa w działania na rzecz CSR może odbywać się poprzez między innymi:

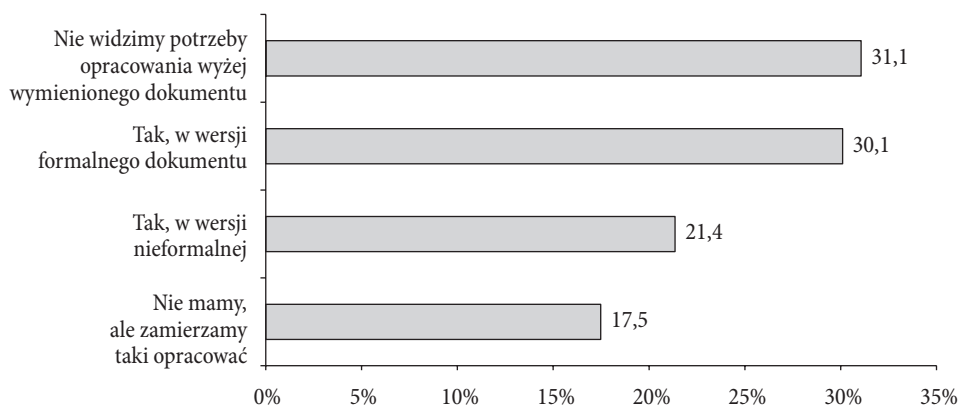
- uwzględnianie aspektów CSR w ogólnej polityce organizacji (wspomagając się i mając na uwadze również inną, jeżeli jest prowadzona, politykę: jakości, środowiskową lub bhp);
- ustalania i aktualizowania celów strategicznych odnoszących się do CSR;
- zapewnienie odpowiednich zasobów rzeczowych i finansowych na określone działania w obszarach CSR;
- czy w końcu przeprowadzania okresowych przeglądów działań społecznie odpowiedzialnego biznesu.

Ponadto zaangażowanie najwyższego kierownictwa w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności podkreśla zawsze ich znaczenie i daje dobry przykład pozostałym pracownikom organizacji.

Budulcem pożądanых zachowań organizacyjnych i kreowania tożsamości wewnętrznej przedsiębiorstwa i jego wizerunku jest unikatowa kultura organizacji i to ona została wskazana przez respondentów jako drugi czynnik, który zdecydowanie istotnie determinuje zarządzanie zgodne z CSR (łącznie w obu kategoriach czynnik istotny oraz raczej istotny: w mikroprzedsiębiorstwach 61%, w przedsiębiorstwach małych 70% i w średnich 76%). Jak już wspomiano wcześniej (rozdział III, punkt 1.2) w sektorze PMMS występują dwa warianty kultury organizacyjnej: hierarchia i wspólnota. Od wyboru danego wariantu zależeć będzie, jakie przejawy społecznej odpowiedzialności będą najważniejsze dla przedsiębiorstwa oraz jak będzie kształtował się jego obraz społecznie odpowiedzialnej organizacji. Wyróżnikami kultury organizacyjnej są między innymi wartości, które określają filozofię i misję organizacji oraz zbiór zasad i reguł, które przyświecają jej działalności i mogą przybierać formę kodeksu etycznego. Co trzecia badana organizacja ma taki kodeks etyczny w wersji formalnego dokumentu (najwięcej jest organizacji średnich – 43,9%, najmniej mikroprzedsiębiorstw – 13,0%). Ale też średnio co trzecia organizacja w ogóle nie widzi potrzeby opracowania takiego dokumentu (41,3% mikroprzedsiębiorstw, 33,3% przedsiębiorstw małych i 23,2% średnich). Kodeks etyczny w wersji nieformalnej ma natomiast 21,4% wszystkich badanych organizacji (wykres 24). 17,5% wszystkich badanych organizacji nie ma kodeksu etycznego, ale w najbliższej przyszłości zamierza taki opracować.

Trzecim, zdecydowanie istotnym czynnikiem wewnętrznym wpływającym na wdrażanie i realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności, choć przede wszystkim dla organizacji średnich i małych, w mniejszym stopniu dla mikro,

Wykres 24. Kodeks etyczny w badanych przedsiębiorstwach



jest łączenie strategii biznesowej z CSR (łącznie w obu kategoriach istotny oraz raczej istotny, w mikroprzedsiębiorstwach 50%, w przedsiębiorstwach małych 66% i w średnich 73%). Na wysoką pozycję tego czynnika w hierarchii ważności można spojrzeć przynajmniej z dwóch stron. Z jednej strony, może ten fakt nieco dziwić, gdyż strategia w swoim literaturowym wymiarze jest raczej pojęciem mało znanym wśród właścicieli przedsiębiorstw małych i mikro. Kojarzona jest zazwyczaj z intuicyjnym, nieraz nieświadomym podejmowaniem działań, które według właścicieli/menedżerów mają zagwarantować powodzenie w prowadzeniu działalności gospodarczej. Z drugiej strony, wysoka ocena tego czynnika dowodzi jednak tego, że organizacje coraz bardziej są świadome, że chcąc być obecnie konkurencyjnym na rynku, w swojej strategii biznesu powinny uwzględniać elementy CSR. Potrzeba wkomponowania CSR w strategię organizacji znalazła również swoje odzwierciedlenie w stwierdzeniu, w ostatnich latach powszechnie cytowanym, że „CSR jest częścią DNA organizacji”. Odpowiedzialność zintegrowana biznesu jest zatem nierozdzielalną częścią biznesu lub... nie ma jej wcale. Organizacje, które nie definiują jasno swoich wartości (zwłaszcza wewnętrznie), tracą szansę na długofalowy rozwój [Strzelczak 2015, s. 19].

Czwartym czynnikiem wewnętrznym istotnie wpływającym na realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności w sektorze przedsiębiorstw mikro, małych i średnich jest nieuchwytny i trudny do zmierzenia zasób organizacji, jakim jest jej reputacja (łącznie w obu kategoriach: czynnik istotny oraz raczej istotny – w mikroprzedsiębiorstwach 61%, w przedsiębiorstwach małych 58% i w średnich 72%). Można przyjąć tezę, że obecnie na wymagającym i konkurencyjnym rynku reputacja wpływa na CSR i odwrotnie. Reputacja przedsiębiorstwa będzie wpływać na kształt i zakres podejmowanych przez organizacje działań społecznie odpowiedzialnych, a te z kolei przyczynią się do wzmacniania reputacji i wizerunku organizacji, a w przyszłości generowania możliwie jak największych zysków. Chęć wzmocnienia

reputacji organizacji, która wpływa na skojarzenia, percepcję i utożsamianie, była również jedną z głównych przesłanek wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności w badanych przedsiębiorstwach.

Jedną z istotnych kwestii w zarządzaniu organizacją społecznie odpowiedzialną jest również komunikowanie na temat CSR, czyli umiejętność stworzenia przekazu na temat znaczenia CSR dla organizacji. Innym wyzwaniem, ukierunkowanym głównie na zewnątrz organizacji jest również próba uzasadnienia, a tym samym wytłumaczenia i przekonania różnych interesariuszy, dlaczego pewne zagadnienia CSR są konieczne do wdrożenia. Z powyższymi kwestiami powiązany jest piąty czynnik, a mianowicie komunikacja w organizacji, szczególnie w relacji z otoczeniem, który został wskazany przez badanych jako zdecydowanie istotnie wpływający na zarządzanie zgodne z CSR (łącznie w obu kategoriach: czynnik istotny oraz raczej istotny – w mikroprzedsiębiorstwach 59%, w przedsiębiorstwach małych 58% i w średnich 67%). Komunikacja w przedsiębiorstwie „bierze udział” we wszystkich działaniach związanych z zarządzaniem i jest głównym elementem, który łączy i koordynuje wszystkie działania w organizacji za pośrednictwem osób zarządzających. Jest specyficzna zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach i mikroprzedsiębiorstwach, w których mamy do czynienia ze szczególnym rodzajem relacji społecznych, które z kolei wyrażają się w przede wszystkim w bliskości kontaktów między pracownikami oraz szybkim przepływie informacji. Wysoki poziom tej komunikacji, w tym informowanie interesariuszy o przejawach odpowiedzialności, nie tylko wzmacnia reputację organizacji, ale również przekłada się na lepsze społecznie odpowiedzialne zarządzanie. W kwestionariuszu ankietowym zapytano badane organizacje o formy komunikacji nt. CSR, które powinny być wykorzystane w przedsiębiorstwie. Odpowiedzi respondentów w tym zakresie prezentuje wykres 25.

Ponad 80% wszystkich badanych przedsiębiorstw, bez względu na rozmiar i rodzaj prowadzonej działalności, wskazało, że najbardziej istotne dla nich w kwestii komunikacji wewnętrznej jest zachęcanie zespołu do zgłaszania swoich sugestii w obszarze CSR. Ponad połowa ankietowanych wskazała na kolejną formę komunikacji wewnętrznej, jaką są regularne spotkania zespołu i informowanie o postępie w stosowaniu CSR (57,8%).

Przesyłanie komunikatów na temat CSR do interesariuszy wewnętrznych, jakimi są pracownicy, powinno być dostosowane odpowiednio do każdego szczebla zarządzania. Na przykład komunikat CSR na niższym poziomie zarządzania powinien podkreślić korzyści płynące z przyjęcia praktyk CSR w codziennej pracy i określać, jak może pozytywnie wpłynąć na środowisko pracy i przyszłość pracowników niższego szczebla [Tehemar 2012, s. 1]. W przypadku komunikacji zewnętrznej, najpowszechniej wykorzystywaną formą w badanych przedsiębiorstwach jest umieszczanie informacji o stosowaniu się do CSR na stronie internetowej przedsiębiorstwa (53,4%). Organizacja wydarzeń w celu zwrócenia uwagi na przykładowe inicjatywy dotyczące odpowiedzialności to forma komunikacji znana ponad

Wykres 25. Formy komunikacji nt. CSR w badanych przedsiębiorstwach

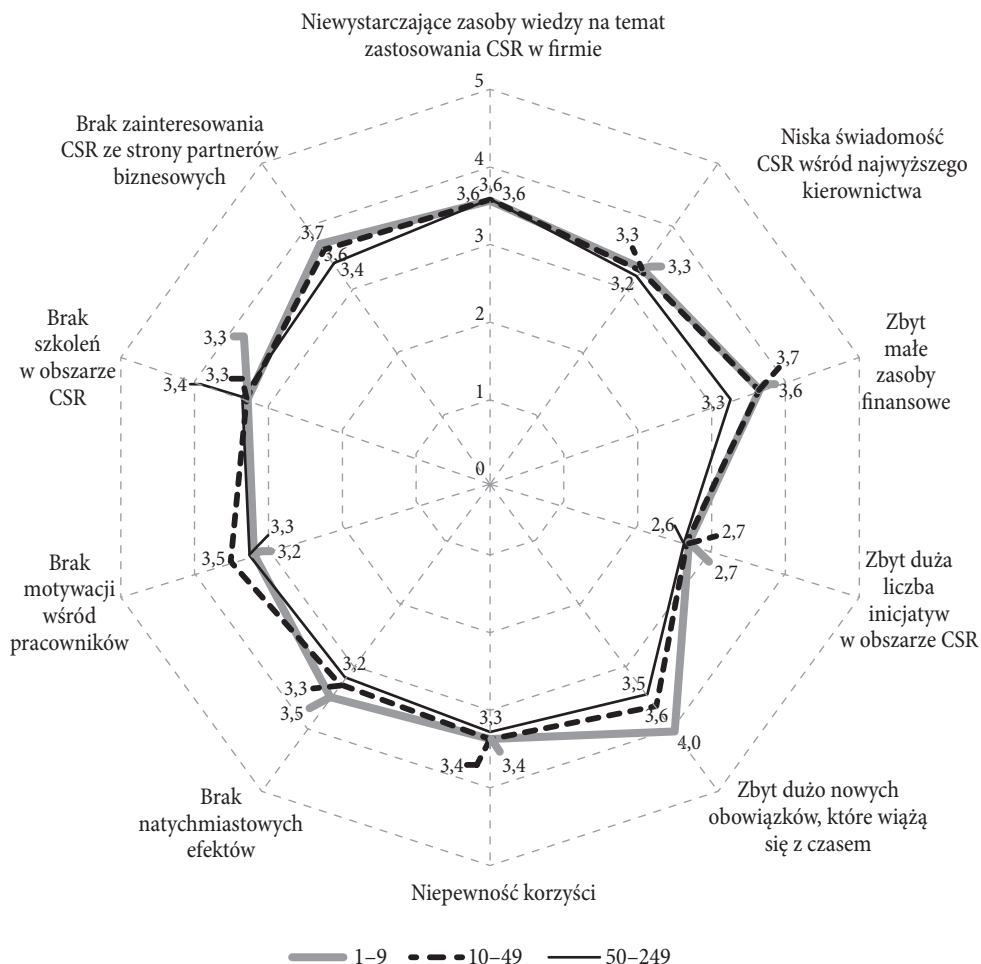


40% badanych organizacji. Należy przy tym podkreślić, że jest to forma bardziej powszechna w przypadku przedsiębiorstw średnich (50%), najmniej w przypadku mikroprzedsiębiorstw (26%), które, najprawdopodobniej ze względu na ograniczenia finansowe, nie podejmują często tego typu działań. Wśród pozostałych form komunikacji nt. CSR badane przedsiębiorstwa wskazały na: rozmieszczenie plakatów w miejscu pracy jako przypomnienie o wartościach organizacji (36,9%), aktualizowanie list mailingowych i wysyłanie regularnych informacji o ostatnich praktykach CSR (23,8%), wewnętrzny biuletyn (23,8%) czy rozprowadzanie broszur informacyjnych (15,0%).

61% badanych mikroprzedsiębiorstw i tyle samo przedsiębiorstw małych oraz 59% przedsiębiorstw średnich stwierdziło, że kolejnym zdecydowanie istotnym czynnikiem determinującym zarządzanie zgodne z CSR jest kondycja finansowa przedsiębiorstwa. To od niej bowiem zależy podejmowanie innowacyjnych koncepcji zarządzania, w tym koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Jak powszechnie wiadomo, ograniczony potencjał finansowy i ograniczony dostęp do źródeł finansowania to jedna z najbardziej charakterystycznych cech

funkcjonowania małych przedsiębiorstw. I to właśnie ta cecha może wielokrotnie przesądzać o wyższość celów ekonomicznych nad celami społecznymi oraz o zasadności zajmowania się społeczną odpowiedzialnością. Zbyt małe zasoby finansowe okazały się również jedną z głównych barier utrudniających wdrażanie CSR w badanych przedsiębiorstwach. W skali ważności od 1 do 5, gdzie 1 oznaczał najmniejszy problem, 5 problem największy, element ten ukształtował się na poziomie 3,7 w mikroprzedsiębiorstwach, w przedsiębiorstwach małych 3,6 i w średnich 3,3 (wykres 26).

Wykres 26. Bariery wdrażania CSR w badanych przedsiębiorstwach



Wszystkie badane organizacje dostrzegają ponadto inne problemy związane z przestrzeganiem zasad i działaniami w obszarze CSR. Ocena istotności pozostałych

barier wdrażania CSR różniła się nieco w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. W mikroprzedsiębiorstwach dla ponad połowy badanych (istotność na poziomie 4,0) największy problem związany był z obawą, że społeczna odpowiedzialność to przede wszystkim zbyt dużo nowych obowiązków, co wiąże się z dodatkowym czasem, którego, zwłaszcza mniejszym organizacjom, ciągle brakuje. Powodem tych ograniczeń czasowych jest, zdaniem respondentów, między innymi polityka zarządzania zasobami ludzkimi stosowana obecnie często przez przedsiębiorstwa. Łączy się to często z nieodpowiednim przypisaniem odpowiedzialności i dodatkowych zadań⁵⁹. Co do przedsiębiorstw małych to odpowiadała tak co piąta organizacja (istotność 3,6) a z przedsiębiorstw średnich – 17% ankietowanych (istotność 3,5). Tak wysoka ocena tej bariery wiąże się bezpośrednio z kolejnym problemem wdrażania CSR, a mianowicie niewystarczającymi zasobami wiedzy na temat zastosowania CSR w organizacji (istotność we wszystkich badanych przedsiębiorstwach była taka sama i wyniosła 3,6), a w dalszej kolejności z brakiem szkoleń w tym zakresie (mikroprzedsiębiorstwa 3,3; przedsiębiorstwa małe 3,3, a średnie 3,4).

Kolejną istotną barierą wdrażania CSR według ankietowanych okazał się brak zainteresowania CSR ze strony partnerów biznesowych (mikroprzedsiębiorstwa 3,7; przedsiębiorstwa małe 3,6, a średnie 3,4). Można więc przypisać im większe zainteresowanie z ich strony i chęć bycia społecznie odpowiedzialnym zachęciłoby lub czasami nawet zmusiło (co prawda nie jest to zgodne z ideą dobrowolnych działań CSR) pozostałe współpracujące organizacje do podejmowania działań w tym zakresie. Z badań wynika, że nie mniej ważnym zagadnieniem, mającym negatywny wpływ na stopień wykorzystania CSR w przedsiębiorstwach, jest brak motywacji ze strony pracowników (mikroprzedsiębiorstwa istotność 3,2; przedsiębiorstwa małe 3,5, a średnie 3,3). Zazwyczaj wiąże się to z poczuciem, że działania związane z CSR nie prowadzą do żadnych pozytywnych skutków, a jedynie są przyczyną dodatkowych obowiązków, które niekoniecznie przekładają się na ich dochody. Niepewność korzyści z CSR i brak natychmiastowych efektów to kolejne bariery wdrażania CSR w badanych organizacjach. Do mniejszych trudności związanych z realizacją CSR respondenci zaliczyli: niską świadomość CSR wśród najwyższego kierownictwa (mikroprzedsiębiorstwa istotność 3,3; przedsiębiorstwa małe 3,3, a średnie 3,2) oraz dużą liczbę inicjatyw w obszarze CSR (mikroprzedsiębiorstwa istotność 2,7; przedsiębiorstwa małe 2,7, a średnie 2,6). Ocena ostatniej trudności na poziomie nieco powyżej 2,5 może wynikać po prostu z nieznamomości podstawowych inicjatyw w obszarze społecznej odpowiedzialności.

Reasumując, można stwierdzić, że na powyższe wyniki w obszarze identyfikacji barier wdrażania CSR, składa się zarówno brak wiedzy przedsiębiorców czy też świadomości w obszarze działań CSR, jak i częściowo narastająca krytyka samej

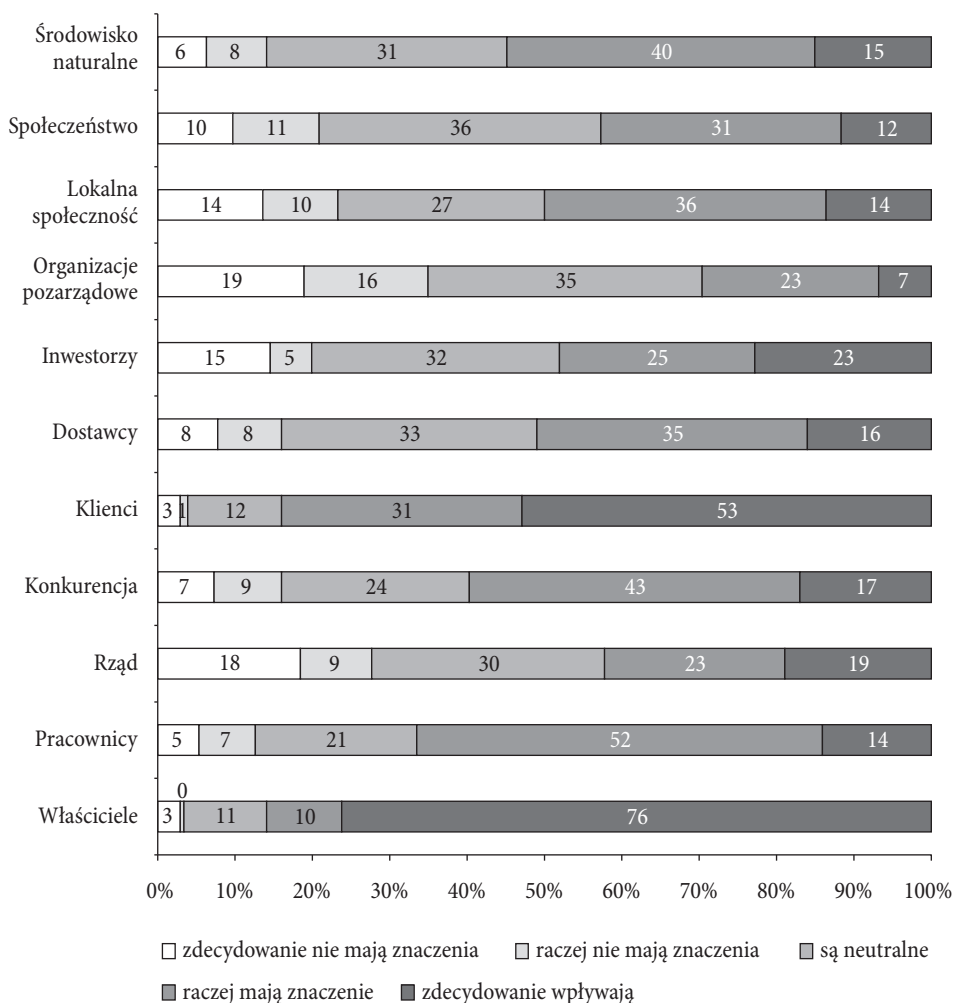
⁵⁹ Informacje uzyskane na podstawie wywiadów bezpośrednich, przeprowadzonych z osobami z badanych przedsiębiorstw oraz na podstawie informacji zwrotnych od przedsiębiorstw załączanych do ankiet.

koncepcji. Wynika ona przede wszystkim z faktu, że istnieją również organizacje, w których działalność CSR została wypaczona i obecnie sprowadza się do działań pozornych, sprowadzających się jedynie do działań w obszarze wizerunku czy filantropii.

Kolejnym zdecydowanie istotnym czynnikiem wewnętrznym, który determinuje zarządzanie zgodne z CSR jest poziom świadomości oraz wiedza pracowników w zakresie CSR. Wpływ świadomości, wiedzy pracowników w zakresie społecznej odpowiedzialności jest zdecydowanie istotny lub raczej istotny dla połowy badanych mikroprzedsiębiorstw i przedsiębiorstw małych oraz aż dla 70% przedsiębiorstw średnich. Można zatem zauważyć, że rola tego czynnika rośnie wraz ze wzrostem rozmiaru przedsiębiorstwa. Czynniki te również zostały ocenione znacznie niżej aniżeli na przykład świadomość i zaangażowanie najwyższego kierownictwa, z którym to nierozzerwalnie się łączy. Analizując średnią odpowiedź, przedstawiciele badanych przedsiębiorstw uznali, że motywacja, świadomość i wiedza pracowników w nieco mniejszym stopniu (średnia 3,7) wpływają na zarządzanie społecznie odpowiedzialne aniżeli świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa (średnia 4,3). Dla pracowników nie ma nic bardziej przekonującego niż konsekwencja w działaniu osoby propagującej wysokie standardy etyczne i nic bardziej zniechęcającego niż jej brak. Przy braku motywacji, zaangażowania i chęci kierownictwa pozostali pracownicy nie podejmą żadnego wyzwania, w tym tego związanego z prowadzeniem odpowiedzialnego biznesu. Dlatego też wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że właśnie te działania skierowane na komunikowanie pracowników oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji były jednymi z najczęściej podejmowanych działań przez badane organizacje. Istotne jest również, aby pracownicy byli świadomi wpływu i skutków swoich działań na kształtowanie społecznie odpowiedzialnych organizacji.

Kolejny czynnik oceniony nieco niżej w hierarchii ważności elementów wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne to analiza interesariuszy i ich oczekiwań (w mikroprzedsiębiorstwach 24% respondentów oceniło ten czynnik jako bardzo istotny, 28% jako raczej istotny, a w przedsiębiorstwach małych jako bardzo istotny 9%, raczej istotny 24% i w przedsiębiorstwach średnich: bardzo istotny 18% i raczej istotny 37%). Współczesna organizacja, pragnąca odnieść sukces, powinna określić znaczenie poszczególnych grup interesariuszy, spełniać ich oczekiwania, angażować w działania przedsiębiorstwa oraz prowadzić z nimi konstruktywny dialog. Określając znaczenie interesariuszy dla przedsiębiorstwa, należy ocenić, czy przedsiębiorstwo może realizować swoją strategię bez udziału danego interesariusza czy też nie. Interesariusze o największym znaczeniu dla przedsiębiorstwa to podmioty, bez których przedsiębiorstwo nie może realizować strategii lub jej realizacja jest bardzo utrudniona. Badane przedsiębiorstwa poproszone zostały w jednym z pytań o określenie znaczenia poszczególnych grup interesariuszy dla ich organizacji. Uzyskane odpowiedzi prezentuje wykres 27.

Wykres 27. Znaczenie interesariuszy według badanych przedsiębiorstw



Odpowiedzi dotyczące znaczenia poszczególnych grup interesariuszy organizacji przy podejmowaniu decyzji biznesowych we wszystkich trzech grupach badanych przedsiębiorstw (mikro, małe i średnie) były podobne. Wskazania były również podobne, gdy kryterium był rodzaj prowadzonej działalności. Najbardziej rozpoznawalną, a zarazem najważniejszą grupą interesariuszy byli sami właściciele organizacji (76%). Tak wysoki udział procentowy może wynikać z faktu, że w przypadku sektora PMMŚ, w większości małych i średnich przedsiębiorstw funkcje właścicielskie i zarządcze pełnione są przez tę samą osobę (osoby). Ponad połowa badanych przedsiębiorstw za najważniejszych interesariuszy zewnętrznych uznała swoich klientów, których oczekiwania nieustannie się zmieniają, a organizacje,

chcąc im sprostać, powinny, w miarę możliwości, ciągle się doskonalić, wdrażać nowe koncepcje zarządzania, takie jak chociażby społeczna odpowiedzialność biznesu. Warto również podkreślić zależność, że ważność grupy wpływu, jaką są klienci rosła wraz z rozmiarem przedsiębiorstwa oraz rodzajem prowadzonej działalności. Oprócz klientów nie mniej ważni dla badanych organizacji byli również inwestorzy, którzy na przykład traktują małe podmioty jako podwykonawców (23%), oraz rząd, który przyczynia się do tworzenia i zmian istotnych dla nich regulacji prawnych (19%). W badanych organizacjach istotnym interesariuszem są również konkurenci (17%), dostawcy (16%), których identyfikacja jest niezbędna do zaplanowania, zorganizowania i kształtowania społecznie odpowiedzialnych działań. Za wysoce pozytywne należy uznać fakt, że dla wielu organizacji istotnym interesariuszem okazało się środowisko (15%). To specyficzny i tak zwany „milczący” interesariusz, który jednak w koncepcji społecznej odpowiedzialności zajmuje szczególne miejsce. Dowodzi to również tego, że świadomość ekologiczna wśród przedsiębiorców rośnie, a to przekłada się na konkretne proekologiczne działania. Organizacje zaczynają zwracać uwagę m.in. na minimalizowanie negatywnych skutków swojej działalności, optymalizację gospodarki zasobami naturalnymi czy odpowiednie zarządzanie odpadami. Na dalszych miejscach, jako grupy interesu, znaleźli się dopiero pracownicy (14%), społeczność lokalna (14%) i społeczeństwo (12%). To dość dziwny paradoks, bo choć udział procentowy w stosunku do grupy pracowników wynosił niecałe 15%, to w większości pytań dotyczących CSR ankietowani, jako do jednych z najbardziej istotnych czynników, odnosili się właśnie do kwestii pracowniczych. W kategorii „inne” badane przedsiębiorstwa wskazały dodatkowo na znaczenie takich grup interesariuszy, jak: nieformalne grupy pracowników, media, uczelnie oraz organizacje pracodawców.

W kwestionariuszu ankietowym znalazło się również pytanie, które dotyczyło form, jakie przybiera w badanych organizacjach zaangażowanie interesariuszy, a które jest z kolei integralną częścią zarządzania przedsiębiorstwem w odpowiedzialny sposób. Zaangażowanie rozumiane tutaj jako podejmowanie przez organizację wysiłków ukierunkowane na zrozumienie i włączenie interesariuszy oraz związanych z nimi kwestii w działania i proces decyzyjny. Zaangażowanie interesariuszy jest wartościowym narzędziem zarządzania ryzykiem/możliwościami, które może pozwolić na uniknięcie lub zminimalizowanie kosztów społecznych oraz stworzenie i optymalizację wartości [Grucz 2012, s. 12]. W literaturze przedmiotu metod zaangażowania interesariuszy jest wiele. Każde kolejne podejście wiąże się z większym nakładem z obu stron pod względem czasu, pieniędzy, ryzyka i współpracy [Grucz 2012, s. 18]. Ich wybór jednak powinien być uzależniony od tego, co dany pomiot chce przez dialog osiągnąć, oraz kogo i na jakim poziomie tak zaangażować, aby stał się źródłem dodatkowej wartości. Główne formy angażowania interesariuszy w badanych organizacjach prezentuje tabela 26 (możliwe było zaznaczenie więcej aniżeli jednej odpowiedzi).

Tabela 26. Formy zaangażowania interesariuszy w badanych organizacjach

Jakie formy przybiera w Państwa przedsiębiorstwie angażowanie interesariuszy (klientów, pracowników, dostawców, społeczność lokalną itd.)	Mikro		Małe		Średnie	
	N	%	N	%	N	%
Formalne i nieformalne spotkania	35	76,1	61	78,2	73	89,0
Spotkania indywidualne	32	69,6	56	71,8	62	75,6
Konferencje	8	17,4	18	23,1	28	34,1
Fora internetowe	5	10,9	10	12,8	14	17,1
Warsztaty	9	19,6	6	7,7	14	17,1
Dyskusje okrągłego stołu	3	6,5	7	9,0	9	11,0
Komitety doradcze	5	10,9	5	6,4	4	4,9
Panele interesariuszy	1	2,2	3	3,8	6	7,3
Inne	3	6,5	3	3,8	1	1,2

N – liczba wskazań.

Najbardziej powszechną formą zaangażowania zainteresowanych stron w działania przedsiębiorstwa oraz proces decyzyjny są formalne i nieformalne spotkania z interesariuszami oraz spotkania indywidualne (ponad 70% wskazań we wszystkich badanych organizacjach). Kolejną formą prowadzenia dialogu z interesariuszami i budowania z nimi trwałych relacji w badanych organizacjach są konferencje. Powszechność wykorzystania tej metody rośnie wraz z rozmiarem przedsiębiorstwa (mikroprzedsiębiorstwa 17,4%, przedsiębiorstwa małe 23,1% i średnie 34,1%). Na fora internetowe, jako formę grup dyskusyjnych, służące do wymiany informacji, poglądów, opinii oraz prowadzenia konwersacji wskazało odpowiednio 10,9% mikroprzedsiębiorstw, 12,8% przedsiębiorstw małych i 17,1% średnich. Dość powszechną formą angażowania interesariuszy są również organizowane dla nich warsztaty, na które wskazuje prawie 20% ankietowanych mikroprzedsiębiorstw i 17,1% organizacji średnich. Stworzenie komitetów doradczych jako formy stałego dialogu i wykorzystanie wiedzy oraz opinii interesariuszy w określonej kwestii wykorzystuje co dziesiąte mikroprzedsiębiorstwo, 6,4% małych przedsiębiorstw i 4,9% średnich. Najmniej, bo tylko dziesięć badanych przedsiębiorstw wykorzystuje jako formę angażowania zainteresowanych stron panel doradczy, który składa się w wielu grup interesariuszy i doradza podmiotowi w danym zakresie. Wśród innych metod zaangażowania interesariuszy badane przedsiębiorstwa wskazywały między innymi na badania zadowolenia pracowników czy satysfakcji klienta.

Pozostałe czynniki wewnętrzne wpływające na zarządzanie zgodne z CSR, które zostały uznane przez największy odsetek badanych przedsiębiorstw, jako mało istotne i nieistotne to: system szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR, wdrożone inne systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001 i inne), specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa oraz kształt struktury organizacyjnej.

System szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR to dla 11% mikroprzedsiębiorstw, 22% przedsiębiorstw małych i 16% średnich element mało istotny bądź nieistotny dla realizacji CSR. Wynik ten jest zastanawiający ze względu na podkreślanie w różnych źródłach literaturowych roli szkoleń we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań i nowych koncepcji zarządzania. W przeprowadzonych badaniach powyższa rola nie została jednak doceniona. Być może wynika to z faktu, że w większości badanych przedsiębiorstw nie przeprowadza się tego typu szkoleń, które mają na celu zwiększenie świadomości i wiedzy na temat CSR. 69,6% badanych przedsiębiorstw nie zorganizowało dotychczas w ogóle szkoleń z zakresu CSR, nie widząc tym samym potrzeby ich przygotowania. Wśród tej grupy respondentów w większości są to mikroprzedsiębiorstwa oraz małe przedsiębiorstwa. W 26,1% badanych przedsiębiorstw organizowane były takie szkolenia dla pracowników i to głównie w średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych. W trakcie szkoleń znajdowało się nieco ponad 2% badanych przedsiębiorstw (2,2%). Podobny odsetek odpowiedzi dotyczył zamiaru przeprowadzenia szkoleń na temat możliwości wykorzystania narzędzi CSR, który zadeklarowało 2,1% respondentów. To organizacje, które zdążyły się już przekonać, że zaadaptowanie CSR jest niejednokrotnie niezbędne dla istnienia na rynku, którego są aktywnymi uczestnikami.

Kolejnym czynnikiem, który w zdecydowanie mniejszym stopniu, zdaniem badanych organizacji, wpływa na zarządzanie społecznie odpowiedzialne to wdrożone inne systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001 i inne). Czynnikiem ten jest mało istotny lub nieistotny dla 26% mikroprzedsiębiorstw, 25% małych przedsiębiorstw i 21% średnich. Szczegółowo wpływ tego czynnika na zarządzanie zgodne z CSR opisano w dalszej części pracy (analiza współzależności, niniejszy rozdział, punkt 4).

Inne czynniki niżej ocenione w hierarchii ważności to specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa (czynnik ten jest mało istotny lub nieistotny dla 26% mikroprzedsiębiorstw, 25% małych przedsiębiorstw i 21% średnich) oraz kształt struktury organizacyjnej (czynnik ten jest mało istotny lub nieistotny dla 26% mikroprzedsiębiorstw, 25% małych przedsiębiorstw i 21% średnich). Być może związane jest to z faktem, że w przeciwieństwie do dużych podmiotów, które w swojej strukturze organizacyjnej mają wyodrębnione specjalne jednostki odpowiedzialne za podejmowane działania zaliczane do CSR, podmioty mikro, małe i średnie takich działów nie mają, stąd istotność tego czynnika była niewielka.

Reasumując tę część wniosku, autorka stwierdza, co następuje. Wszystkie powyższe czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które zostały poddane ocenie w przeprowadzonym badaniu w większym bądź mniejszym stopniu oddziałują na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w sektorze badanych przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. Żadne z badanych organizacji nie wskazało innych czynników, które, ich zdaniem, mogą determinować zarządzanie zgodne z CSR. Wyraźnie również widać, że czynniki zaklasyfikowane do kategorii wewnętrzne, na które organizacja ma wpływ, znacznie wyżej zostały ocenione, tym samym silniej oddziałują aniżeli

czynniki zewnętrzne (tylko jeden czynnik zewnętrzny: relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem – znalazł się w hierarchii ważności w pierwszej dziesiątce), co weryfikuje pozytywnie pierwszą hipotezę badawczą. Badane przedsiębiorstwa najniżej oceniły naciski różnych grup interesariuszy jako czynnik, który mógłby determinować wdrażanie i realizację CSR. Jest to widoczne zwłaszcza wówczas, kiedy przeanalizuje się ranking wszystkich czynników, bez podziału na wielkość organizacji i weźmie pod uwagę wskazania od 4 do 5, czyli od raczej istotny do zdecydowanie istotny:

1. Świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa (78,0%).
2. Kultura organizacji (normy, wartości) (70,0%).
3. Łączenie strategii biznesowej z CSR (66,0%).
4. Reputacja organizacji (64,0%).
5. Wysoki poziom komunikacji w organizacji, szczególnie w relacji z otoczeniem (62,0%).
6. Kondycja finansowa organizacji (61,0%).
7. Poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR (58,0%).
8. Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem (52,0%).
9. Analiza interesariuszy i ich oczekiwań (48,0%).
10. Kształt struktury organizacyjnej (46,0%).
11. System szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR (45,0%).
12. Wdrożone inne systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001 i inne) (45,0%).
13. Specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa (44,0%).
14. Branża, sektor, w których działa przedsiębiorstwo (41,0%).
15. Oczekiwania społeczeństwa (40,0%).
16. Wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa poprzez organizacje pozarządowe i społeczne (38,0%).
17. Wymagania prawne (37,0%).
18. Elastyczność reagowania organizacji na zmienne warunki otoczenia (36,0%).
19. Globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych (36,0%).
20. Region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza (31,0%).
21. Kanon prowadzonej polityki krajowej i międzynarodowej (31,0%).
22. Naciski ze strony inwestorów i klientów (31,0%).
23. Nacisk „dużych” organizacji w obszarze CSR względem PMMŚ (28,0%).

Ponadto można stwierdzić, że organizacje, które chcą skutecznie zarządzać zgodnie z CSR, kształtować społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa, powinny wziąć pod uwagę rangę omówionych powyżej czynników.

W celu wyodrębnienia wszystkich czynników, które mogą rzeczywiście tkwić w korelacjach danego układu zmiennych, jednocześnie zachowują jak najwięcej informacji zawartych w zmiennych pierwotnych, a następnie redukcji tych czynników, przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową determinant zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze przedsiębiorstw mikro, małych i średnich.

3. Eksploracyjna analiza czynnikowa determinant zarządzania społecznie odpowiedzialnego w badanym sektorze PMMS

Celem przeprowadzonego badania było wyodrębnienie najważniejszych czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających w zasadniczy sposób na zarządzanie społecznie odpowiedzialne. Na potrzeby badania wykorzystano eksploracyjną analizę czynnikową. Wyodrębnienie czynników dokonano osobno dla czynników zewnętrznych i wewnętrznych w każdej z wyróżnionych kategorii przedsiębiorstw ze względu na wielkość zatrudnienia, tj. mikro (od 1 do 9 zatrudnionych), małych (od 10 do 49 zatrudnionych) oraz średnich (od 50 do 249 zatrudnionych). W pierwszej kolejności analizę przeprowadzono w grupie czynników zewnętrznych.

Proces wyodrębniania czynników rozpoczęto od oceny istotności macierzy korelacji. W tym celu wykorzystano test sferyczności Bartletta, który jest jednym z narzędzi służących do oceny zasadności stosowania analizy czynnikowej. Następnie dokonano oceny adekwatności macierzy korelacji za pomocą współczynnika Kaisera⁶⁰-Mayera-Olkina (KMO)⁶¹. W poniższych tabelach przedstawiono informacje na temat wartości statystyki testowej w teście sferyczności Bartletta⁶², odpowiednią liczbę stopni swobody (df) i p-value, za pomocą której w jednoznaczny sposób można dokonać weryfikacji odpowiedniej hipotezy statystycznej, a także przedstawić wartość współczynnika KMO dla odpowiednich kategorii organizacji (tabele 27–29).

Tabela 27. Informacje na temat testu sferyczności Bartletta i współczynnika KMO dla mikroprzedsiębiorstw (czynniki zewnętrzne)

	Miara adekwatności losowania Kaisera-Meyera-Olkina	0,588
Test sferyczności Bartletta	Chi-kwadrat	125,032
	df	55
	p-value	0,000

⁶⁰ Więcej na temat kryterium Kaisera w: [Kaiser 1960, ss. 141–151].

⁶¹ Wskaźnik Kaisera-Mayera-Olkina (KMO) jest większy od 0,5, co wskazuje na zasadność użycia analizy czynnikowej w identyfikacji wymiarów [Sztemberg-Lewandowska 2008, s. 33–34].

⁶² Test ten zakłada, że macierz współczynników korelacji jest macierzą jednostkową, co oznacza, że nie ma istotnych korelacji między zmiennymi. Odrzucenie hipotezy zerowej jest potwierdzeniem, że analiza redukcji danych przyniesie sensowny rezultat. Zastosowanie testu sferyczności Bartletta pozwala określić to, czy istnieje przynajmniej jedna istotna korelacja pomiędzy analizowanymi zmiennymi [Rószkiewicz 2003].

Tabela 28. Informacje na temat testu sferyczności Bartletta i współczynnika KMO dla małych przedsiębiorstw (czynniki zewnętrzne)

	Miara adekwatności losowania Kaisera-Meyera-Olkina	0,817
Test sferyczności Bartletta	Chi-kwadrat	390,819
	<i>df</i>	55
	<i>p</i> -value	0,000

Tabela 29. Informacje na temat testu sferyczności Bartletta i współczynnika KMO dla przedsiębiorstw średnich (czynniki zewnętrzne)

	Miara adekwatności losowania Kaisera-Meyera-Olkina	0,731
Test sferyczności Bartletta	Chi-kwadrat	340,483
	<i>df</i>	55
	<i>p</i> -value	0,000

W każdym analizowanym przypadku ze względu na wielkość przedsiębiorstwa otrzymano bardzo niską wartość *p*-value (zaokrągloną do 3 miejsc po przecinku). Oznacza to, że hipotezę zerową o tym, że wszystkie współczynniki korelacji są równe zero, należy zatem odrzucić. Oznacza to, że istnieją zależności w zbiorze zmiennych opisujących elementy zewnętrzne mające wpływ na zarządzanie społecznie odpowiedzialne. Stopień adekwatności mierzony współczynnikiem KMO wyniósł w grupie przedsiębiorstw mikro, małych i średnich odpowiednio 0,588, 0,817 i 0,731. Oznacza to, że mamy więc silne podstawy do stosowania analizy czynnikowej w każdej grupie organizacji ze względu na wielkość zatrudnienia. W dalszej części badania wyodrębniono główne czynniki zewnętrzne wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w PMMS. W tym celu przy ustalaniu czynników wykorzystano metodę składowych głównych z rotacją czynników Varimax.

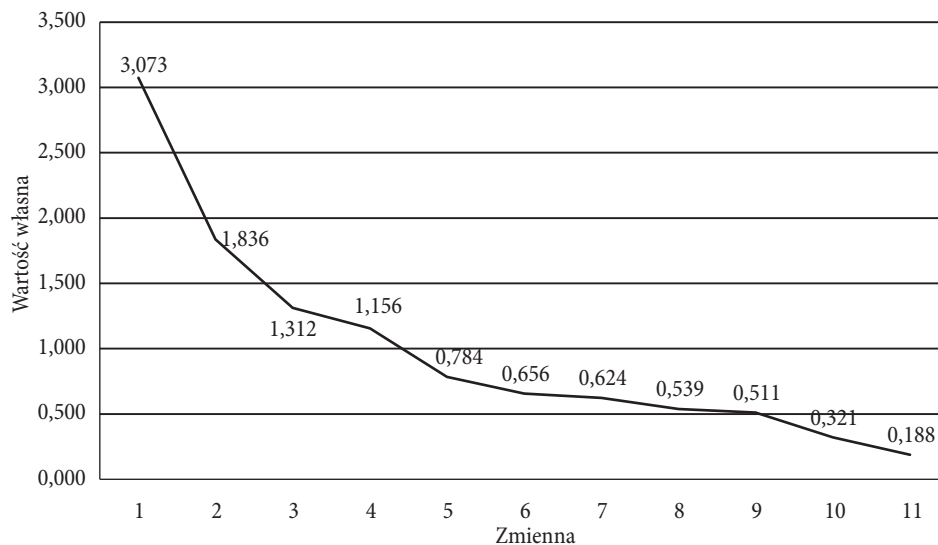
W pierwszej kolejności dokonano ustalenia liczby czynników. Wykorzystano w tym celu kryterium Kaisera, według którego należy pozostawić tylko te czynniki, którym odpowiadają wartości własne większe od 1. Dokonując analizy wyników zawartych w tabeli 30 można zauważyć, że w odniesieniu do organizacji mikro, małych i średnich należy wyodrębnić odpowiednio 4, 2 i 4 czynniki (składowe). W przypadku organizacji mikro można zauważyć, że wyznaczone 4 czynniki wyjaśniają ponad 67% całkowitej zmienności. W przypadku organizacji małych i średnich procent wyjaśnionej całkowitej wariancji wyniósł odpowiednio 58,6 i 71,5. W odniesieniu do organizacji mikro można zauważyć, że czynnik odpowiadający pierwszej (największej) wartości własnej wyjaśnia około 17,8% całkowitej wariancji, druga składowa wyjaśnia około 17,34% całkowitej wariancji, trzecia składowa około 16%, a ostatnia czwarta składowa około 15,8% całkowitej wariancji. Zgodnie z kryterium Kaisera powinniśmy pozostawić jedynie 4 czynniki, które wyjaśniają blisko 70% całkowitej wariancji.

Tabela 30. Wartości własne oraz wariancja wyjaśniana w analizie czynnikowej w podziale na wielkość przedsiębiorstwa (czynniki zewnętrzne)

Składowa	Sumy rotacji kwadratów ładunków		
	ogółem	% wariancji	skumulowane w %
Mikroprzedsiębiorstwa			
1	1,957	17,787	17,787
2	1,908	17,342	35,129
3	1,778	16,161	51,290
4	1,736	15,777	67,067
Przedsiębiorstwa małe			
1	4,052	36,836	36,836
2	2,394	21,765	58,601
Przedsiębiorstwa średnie			
1	2,960	26,907	26,907
2	2,120	19,269	46,176
3	1,587	14,426	60,602
4	1,203	10,940	71,542

Potwierdzeniem słuszności wyboru czterech czynników są wyniki, jakie daje kryterium osypiska Cattela, zgodnie z którym szukamy miejsca, od którego na prawo wystąpi łagodny spadek wartości własnych, tj. miejsca, od którego na prawo znajduje się tzw. „osypisko czynnikowe”.

Wykres 28. Wykres osypiska dla mikroprzedsiębiorstw (czynniki zewnętrzne)

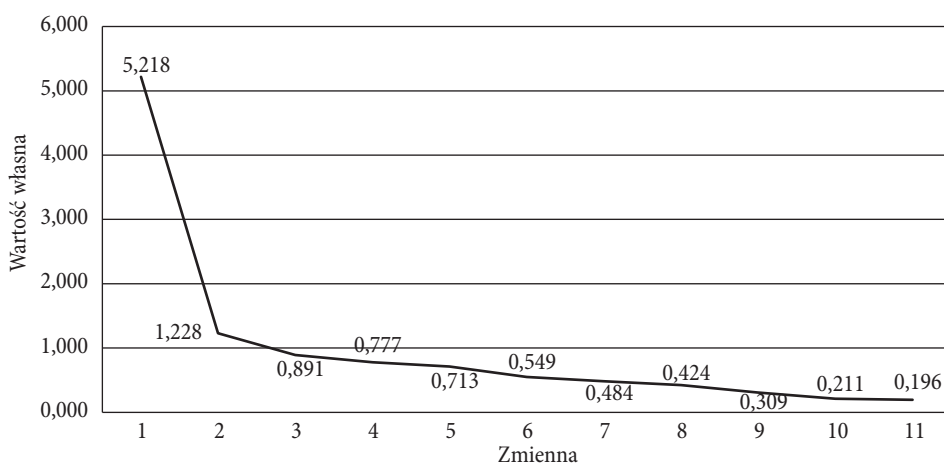


Dokonując analizy wykresu 28, można zauważyć, że zjawisko „osypiska” dla organizacji mikro występuje najprawdopodobniej przy trzecim – czwartym czynniku. Na prawo od tego miejsca występuje bowiem łagodny spadek wartości własnych. Biorąc pod uwagę obydwie te kryteria, zdecydowano się w grupie mikroprzedsiębiorstw wyodrębnić cztery czynniki.

W odniesieniu z kolei do organizacji małych można zauważyć, że czynnik odpowiadający pierwszej (największej) wartości własnej wyjaśnia około 36,8% całkowitej wariancji, a druga składowa około 21,8% całkowitej wariancji. Zgodnie z kryterium Kaisera powinniśmy pozostawić jedynie 2 czynniki, które wyjaśniają blisko 60% całkowitej wariancji.

Dokonując analizy wykresu 29, można zauważyć, że zjawisko „osypiska” dla organizacji małych występuje w jednoznaczny sposób przy drugim czynniku. Na prawo od tego miejsca występuje bowiem łagodny spadek wartości własnych. Biorąc pod uwagę obydwie te kryteria, zdecydowano się w grupie organizacji małych wyodrębnić dwa czynniki.

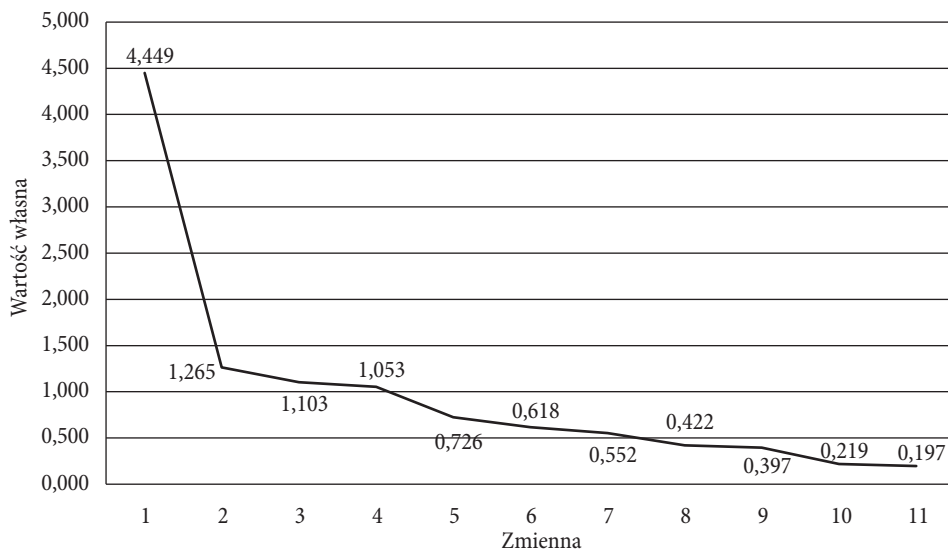
Wykres 29. Wykres osypiska dla przedsiębiorstw małych (czynniki zewnętrzne)



W odniesieniu do przedsiębiorstw średnich można zauważyć, że czynnik odpowiadający pierwszej (największej) wartości własnej wyjaśnia około 27% całkowitej wariancji, druga składowa wyjaśnia około 19,3% całkowitej wariancji, trzecia składowa około 14,4%, a ostatnia czwarta składowa około 11% całkowitej wariancji. Zgodnie z kryterium Kaisera powinniśmy pozostawić jedynie 4 czynniki, które wyjaśniają blisko 72% całkowitej wariancji. Dokonując analizy wykresu 30, można zauważyć, że zjawisko „osypiska” dla przedsiębiorstw średnich występuje przy drugim czynniku. Na prawo od tego miejsca występuje bowiem łagodny spadek wartości własnych. Kryterium osypiska nie potwierdza liczby czynników, które

należy wziąć do analizy, jakie uzyskano, stosując kryterium Kaisera. W dalszej części pracy przyjęto do dalszych badań ostatecznie cztery czynniki, priorytet przypisując kryterium wartości własnych (Kaisera).

Wykres 30. Wykres osypiska dla przedsiębiorstw średnich (czynniki zewnętrzne)



W dalszej części badania, korzystając z metody głównych składowych z rotacją Varimax, dokonano obliczenia ładunków czynnikowych w obrębie każdej z grup organizacji ze względu na ich wielkość. W kolejnych tabelach zamieszczono tylko istotne ładunki czynnikowe, po zaokrągleniu nie mniejsze co do wartości bezwzględnej od 0,6 odpowiednio dla przedsiębiorstw mikro, małych i średnich.

Ostatecznie w celu podania interpretacji czynników wspólnych wydzielono zmienne, które są skorelowane z poszczególnymi czynnikami. W grupie mikroprzedsiębiorstw zmienne „naciski ze strony inwestorów i klientów” oraz „relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem” mają wysokie ładunki czynnikowe (odpowiednio 0,864 i 0,822) z pierwszym czynnikiem. Zmienne „globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych” oraz „branża, sektor, w których działa przedsiębiorstwo” mają wysokie ładunki czynnikowe (odpowiednio 0,797 i 0,736) z drugim czynnikiem. Zmienne „elastyczność reagowania przedsiębiorstwa na zmienne warunki otoczenia” oraz „wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa poprzez organizacje pozarządowe i społeczne” mają wysokie ładunki czynnikowe (odpowiednio 0,855 i 0,822) z trzecim czynnikiem. Zmienne „nacisk »dużych« organizacji w obszarze CSR względem PMMS” (ładunek czynnikowy 0,804) oraz „wymagania prawne” (ładunek czynnikowy 0,747) mają z kolei wysokie ładunki czynnikowe z czynnikiem czwartym (tabela 31).

Tabela 31. Ładunki czynnikowe uzyskane za pomocą metody głównych składowych po rotacji Varimax w mikroprzedsiębiorstwach (czynniki zewnętrzne)

Zmienna	Składowa			
	1	2	3	4
Naciski ze strony inwestorów i klientów	0,864			
Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem	0,822			
Globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych		0,797		
Branża, sektor, w których działa przedsiębiorstwo		0,736		
Kanon prowadzonej polityki krajowej i międzynarodowej				
Oczekiwania społeczeństwa				
Elastyczność reagowania przedsiębiorstwa na zmienne warunki otoczenia			0,855	
Wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa poprzez organizacje pozarządowe i społeczne			0,822	
Nacisk „dużych” organizacji w obszarze CSR względem PMMŚ				0,804
Wymagania prawne				0,747
Region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza				

Pierwszy z wyróżnionych czynników mających wpływ na zarządzanie zgodne z CSR jest zatem opisywany przez dwa istotne elementy: naciski ze strony inwestorów i klientów oraz relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem. Z racji zmiennych, jakie go opisują, określony został jako „otoczenie zadaniowe organizacji i jej relacje”. Udział tego czynnika w całkowitej wariancji zmiennych uwzględnionych w badaniu wynosił 17,8%. Drugi z wymienionych czynników opisywany jest również przez dwa elementy: globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych oraz branża, sektor, w których działa przedsiębiorstwo, i określony został jako „lokalizacja organizacji oraz globalne uczenie się organizacji”. Udział tego czynnika w całkowitej wariancji zmiennych uwzględnionych w badaniu także przekraczał 17%. Trzeci z czynników opisywany był także przez dwa elementy: elastyczność reagowania organizacji na zmienne warunki otoczenia oraz wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa poprzez organizacje pozarządowe i społeczne i określony został jako „elastyczność organizacji i współpraca”. Udział tego czynnika w całkowitej wariancji zmiennych uwzględnionych w badaniu wynosił około 16%. Czwarty z czynników opisywany był przez elementy: nacisk „dużych” organizacji w obszarze CSR względem PMMŚ oraz wymagania prawne i określony został jako „wymiar prawny”. Udział tego czynnika w całkowitej wariancji zmiennych uwzględnionych w badaniu wynosił niecałe 16%.

W grupie małych przedsiębiorstw wyodrębniono dwa czynniki. Pierwszy z wyróżnionych czynników mających wpływ na zarządzanie zgodne z CSR jest zatem opisywany przez pięć istotnych elementów: kanon prowadzonej polityki krajowej i międzynarodowej (0,793)⁶³, oczekiwania społeczeństwa (0,756), region, w którym

⁶³ W nawiasach w dalszej części pracy podano wartości ładunków czynnikowych.

prowadzona jest działalność gospodarcza (0,718), branża, sektor, w których działa przedsiębiorstwo (0,713), naciski ze strony inwestorów i klientów oraz relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem (0,707). Z racji zmiennych, jakie go opisują, określony został jako „otoczenie zadaniowe organizacji i jej lokalizacja”. Drugi z czynników opisywany był przez dwie zmienne: elastyczność reagowania organizacji na zmienne warunki otoczenia (0,888) oraz globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych (0,718). Określony on został mianem „elastyczność i globalne uczenie się organizacji”. Udział tych czynników w wyjaśnianiu całkowitej wariancji wyniósł zatem 36,8% i 21,8% (tabela 32).

Tabela 32. Ładunki czynnikowe uzyskane za pomocą metody głównych składowych po rotacji Varimax w przedsiębiorstwach małych (czynniki zewnętrzne)

Zmienna	Składowa	
	1	2
Kanon prowadzonej polityki krajowej i międzynarodowej	0,793	
Oczekiwania społeczeństwa	0,756	
Region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza	0,718	
Branża, sektor, w których działa przedsiębiorstwo	0,713	
Naciski ze strony inwestorów i klientów	0,707	
Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem		
Nacisk „dużych” organizacji w obszarze CSR względem PMMS		
Wymagania prawne		
Elastyczność reagowania organizacji na zmienne warunki otoczenia		0,888
Globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych		0,718
Wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa poprzez organizacje pozarządowe i społeczne		

W odniesieniu do przedsiębiorstw średnich wyróżniono podobnie jak w przypadku mikroprzedsiębiorstw cztery istotne czynniki. Pierwszy z wyróżnionych czynników mających wpływ na zarządzanie zgodne z CSR jest zatem opisywany przez trzy podstawowe elementy: branża, sektor, w których działa przedsiębiorstwo (0,778), wymagania prawne (0,742) oraz region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza (0,736). Z racji zmiennych, jakie go opisują, określony został jako „lokalizacja i wymiar prawny”. Udział tego czynnika w całkowitej wariancji zmiennych uwzględnionych w badaniu wynosił 26,9%. Drugi z wymienionych czynników opisywany jest przez dwa elementy: globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych (0,836) oraz oczekiwania społeczeństwa (0,704) i określony został jako „globalne uczenie się organizacji”. Udział tego czynnika w całkowitej wariancji zmiennych uwzględnionych w badaniu przekraczał 19%. Trzeci z czynników opisywany był także przez dwa elementy: elastyczność reagowania organizacji na zmienne warunki otoczenia (0,850) oraz relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem (0,800) i określony został jako „relacje i elastyczność organizacji”. Udział tego

czynnika w całkowitej wariancji zmiennych uwzględnionych w badaniu wynosił około 14%. Czwarty z czynników opisywany był przez jeden element: naciski ze strony inwestorów i klientów (0,909) i określony został jako „otoczenie zadaniowe organizacji”. Udział tego czynnika w całkowitej wariancji zmiennych uwzględnionych w badaniu wynosił niecałe 11% (tabela 33).

Tabela 33. Ładunki czynnikowe uzyskane za pomocą metody głównych składowych po rotacji Varimax w przedsiębiorstwach średnich (czynniki zewnętrzne)

Zmienna	Składowa			
	1	2	3	4
Branża, sektor, w których działa przedsiębiorstwo	0,778			
Wymagania prawne	0,742			
Region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza	0,736			
Wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa poprzez organizacje pozarządowe i społeczne				
Kanon prowadzonej polityki krajowej i międzynarodowej				
Globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych		0,836		
Oczekiwania społeczeństwa		0,704		
Nacisk „dużych” organizacji w obszarze CSR względem PMMS				
Elastyczność reagowania organizacji na zmienne warunki otoczenia			0,850	
Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem			0,800	
Naciski ze strony inwestorów i klientów				0,909

Dokonując podsumowania przeprowadzonej analizy czynnikowej w grupie organizacji ze względu na ich wielkość, można wyodrębnić najważniejsze grupy czynników zewnętrznych mających wpływ na zarządzanie społecznie odpowiedzialne. Zebrano je w tabeli 34.

Tabela 34. Najważniejsze czynniki zewnętrzne wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w zależności od wielkości organizacji

Mikro	Małe	Średnie
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Relacje przedsiębiorstwa i otoczenie zadaniowe organizacji ◦ Lokalizacja oraz globalne uczenie się organizacji ◦ Elastyczność organizacji i współpraca ◦ Wymiar prawny 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Otoczenie zadaniowe organizacji i jej lokalizacja ◦ Elastyczność i globalne uczenie się organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Lokalizacja organizacji i wymiar prawny ◦ Globalne uczenie się organizacji ◦ Relacje przedsiębiorstwa i elastyczność organizacji ◦ Otoczenie zadaniowe organizacji

Podobną analizę przeprowadzono również w grupie czynników wewnętrznych. Proces wyodrębniania czynników rozpoczęto także od oceny istotności elementów macierzy korelacji. W tym celu wykorzystano test sferyczności Bartletta. Następnie dokonano oceny adekwatności macierzy korelacji za pomocą

współczynnika Kaisera-Mayera-Olkina (KMO). W tabelach 35–37, podobnie jak dla czynników zewnętrznych, przedstawiono informacje na temat wartości statystyki testowej w teście sferyczności Bartletta, odpowiednią liczbę stopni swobody (*df*) i *p*-value.

Tabela 35. Informacje na temat testu sferyczności Bartletta i współczynnika KMO dla mikroprzedsiębiorstw (czynniki wewnętrzne)

	Miara adekwatności losowania Kaisera-Meyera-Olkina	0,741
Test sferyczności Bartletta	Chi-kwadrat	271,839
	<i>df</i>	66
	<i>p</i> -value	0,000

Tabela 36. Informacje na temat testu sferyczności Bartletta i współczynnika KMO dla przedsiębiorstw małych (czynniki wewnętrzne).

	Miara adekwatności losowania Kaisera-Meyera-Olkina	0,735
Test sferyczności Bartletta	Chi-kwadrat	372,184
	<i>df</i>	66
	<i>p</i> -value	0,000

Tabela 37. Informacje na temat testu sferyczności Bartletta i współczynnika KMO dla przedsiębiorstw średnich (czynniki wewnętrzne)

	Miara adekwatności losowania Kaisera-Meyera-Olkina	0,690
Test sferyczności Bartletta	Chi-kwadrat	287,808
	<i>df</i>	66
	<i>p</i> -value	0,000

Podobnie i tutaj, w każdym analizowanym przypadku ze względu na wielkość organizacji otrzymano bardzo niską wartość *p*-value (zaokrągloną do 3 miejsc po przecinku). Oznacza to, że hipotezę zerową o tym, że wszystkie współczynniki korelacji są równe zero, należy zatem odrzucić. Oznacza to, że istnieją zależności w zbiorze zmiennych opisujących elementy wewnętrzne, które mają wpływ na wdrażanie i realizację społecznej odpowiedzialności biznesu. Stopień adekwatności mierzony współczynnikiem KMO wyniósł w grupie przedsiębiorstw mikro, małych i średnich odpowiednio 0,741, 0,735 i 0,690. Oznacza to, że mamy silne podstawy do stosowania analizy czynnikowej w każdej grupie organizacji ze względu na wielkość zatrudnienia. W dalszej części badania wyodrębniono główne czynniki wewnętrzne wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne. W tym celu przy ustalaniu czynników, podobnie jak w grupie czynników zewnętrznych, wykorzystano metodę składowych głównych z rotacją czynników Varimax.

W kolejnym kroku dokonano ustalenia liczby czynników. Wykorzystano w tym celu wspomniane wcześniej kryterium Kaisera i pozostawiono te czynniki, którym

odpowiadają wartości własne większe od 1. Dokonując analizy wyników, można zauważyć, że w odniesieniu do organizacji mikro, małych i średnich należy wyodrębnić każdorazowo 3 czynniki (składowe). W przypadku mikroprzedsiębiorstw można zauważyć, że wyznaczone 3 czynniki wyjaśniają ponad 67% całkowitej zmienności. W przypadku przedsiębiorstw małych i średnich procent wyjaśnionej całkowitej wariancji wyniósł odpowiednio 61,01% i 57,23% (tabela 38).

Tabela 38. Wartości własne oraz wariancja wyjaśniana w analizie czynnikowej w podziale na wielkość organizacji (czynniki wewnętrzne)

Składowa	Sumy rotacji kwadratów ładunków		
	ogółem	% wariancji	skumulowane w %
Mikroprzedsiębiorstwa			
1	3,508	29,231	29,231
2	2,758	22,984	52,215
3	1,822	15,180	67,395
Przedsiębiorstwa małe			
1	3,385	28,209	28,209
2	2,354	19,620	47,829
3	1,582	13,184	61,014
Przedsiębiorstwa średnie			
1	2,860	23,833	23,833
2	2,140	17,835	41,668
3	1,872	15,599	57,267

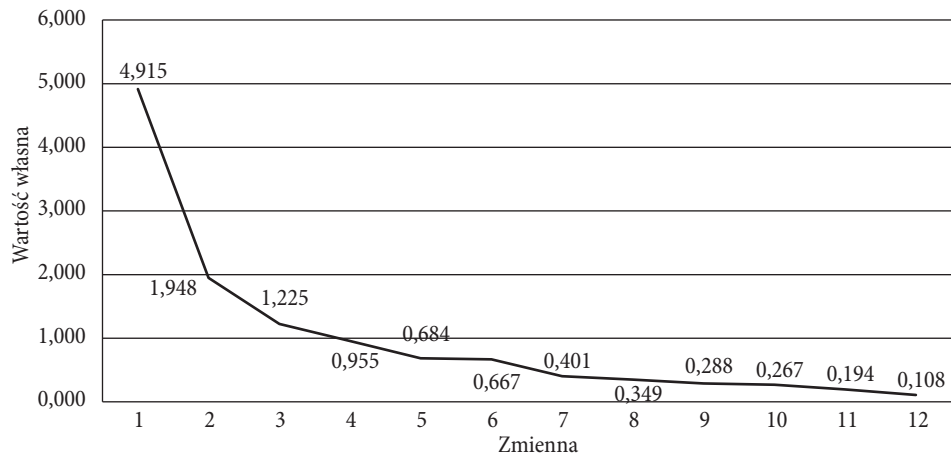
W odniesieniu do przedsiębiorstw mikro można zauważyć, że czynnik odpowiadający pierwszej (największej) wartości własnej wyjaśnia około 29% całkowitej wariancji, druga składowa wyjaśnia około 23%, a ostatnia trzecia składowa około 15% całkowitej wariancji. Zgodnie z kryterium Kaisera powinniśmy pozostawić jedynie 3 czynniki, które wyjaśniają ponad 67% całkowitej wariancji.

Potwierdzeniem słuszności wyboru trzech czynników są wyniki, jakie daje kryterium osypiska Cattella (wykres 31). Dokonując analizy wykresu, można zauważyć, że zjawisko „osypiska” dla mikroprzedsiębiorstw występuje przy trzecim czynniku. Na prawo od tego miejsca występuje bowiem łagodny spadek wartości własnych. Biorąc pod uwagę obydwie te kryteria, zdecydowano się w grupie mikroprzedsiębiorstw wyodrębnić ostatecznie trzy czynniki.

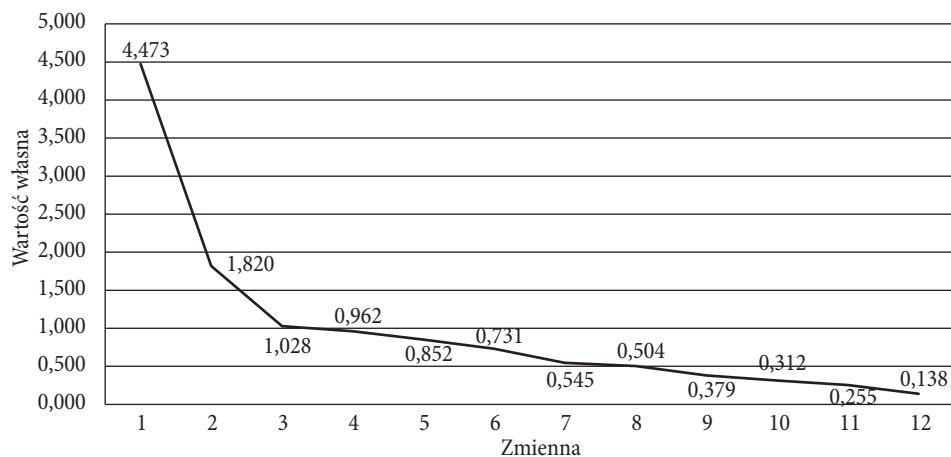
W odniesieniu z kolei do przedsiębiorstw małych można zauważyć, że czynnik odpowiadający pierwszej (największej) wartości własnej wyjaśnia około 28,2% całkowitej wariancji, drugi wyjaśnia około 20%, a trzecia składowa około 13% całkowitej wariancji. Zgodnie z kryterium Kaisera powinniśmy pozostawić jedynie 3 czynniki, które wyjaśniają ponad 60% całkowitej wariancji. Analizując wykres 32, można zauważyć, że zjawisko „osypiska” dla organizacji małych występuje również

przy trzecim czynniku. Na prawo od tego miejsca występuje bowiem łagodny spadek wartości własnych. Biorąc pod uwagę obydwie te kryteria zdecydowano się w grupie małych przedsiębiorstw wyodrębnić trzy czynniki.

Wykres 31. Wykres osypiska dla mikroprzedsiębiorstw (czynniki wewnętrzne)



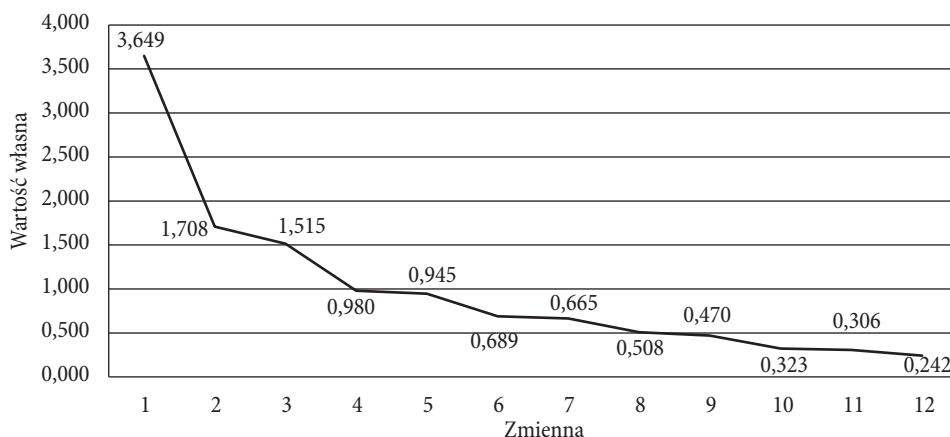
Wykres 32. Wykres osypiska dla przedsiębiorstw małych (czynniki wewnętrzne)



W odniesieniu do przedsiębiorstw średnich można zauważyć, że czynnik odpowiadający pierwszej (największej) wartości własnej wyjaśnia około 24% całkowitej wariancji, druga składowa wyjaśnia około 18% całkowitej wariancji, a ostatnia, trzecia składowa około 16% całkowitej wariancji. Zgodnie z kryterium Kaisera powinniśmy pozostawić jedynie 3 czynniki, które wyjaśniają ponad 57% całkowitej wariancji.

Przeprowadzając analizę wykresu 33, można zauważyć, że zjawisko „osypiska” dla przedsiębiorstw średnich występuje najprawdopodobniej przy trzecim – czwartym czynniku. Na prawo od tego miejsca występuje bowiem łagodny spadek wartości własnych. Biorąc pod uwagę obydwie te kryteria (osypiska i Kaisera), zdecydowano się w grupie organizacji średnich ostatecznie wyodrębnić trzy czynniki.

Wykres 33. Wykres osypiska dla przedsiębiorstw średnich (czynniki wewnętrzne)



W dalszej części badania, korzystając z metody głównych składowych z rotacją Varimax, dokonano obliczenia ładunków czynnikowych w obrębie każdej z grup przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość. W kolejnych tabelach zamieszczono tylko istotne ładunki czynnikowe, po zaokrągleniu nie mniejsze co do wartości bezwzględnej od 0,6 odpowiednio dla organizacji mikro, małych i średnich (tabele 39–41).

W grupie mikroprzedsiębiorstw wyodrębniono trzy czynniki. Pierwszy z wyróżnionych czynników wewnętrznych mających wpływ na zarządzanie społecznie odpowiedzialne opisywany jest przez cztery istotne elementy: świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa (0,892), reputacja (0,843), kultura organizacji (normy, wartości – 0,823) i łączenie strategii biznesowej z CSR (0,723). Z racji zmiennych, jakie go opisują, określony został jako „strategia kierownictwa”. Drugi z czynników opisywany był również przez trzy zmienne: system szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR (0,845), analiza interesariuszy i ich oczekiwań (0,745) oraz poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR (0,686). Określony on został mianem „strategie relacji z interesariuszami i doskonalenie zasobów ludzkich”. Ostatni, trzeci czynnik, był opisywany przez dwie zmienne: specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa (0,805) i kształt struktury organizacyjnej (0,677). Został on określony jako „wewnętrzna organizacja przedsiębiorstwa”. Udział tych czynników w wyjaśnianiu całkowitej wariancji wyniósł odpowiednio 29,23%, 22,98% oraz 15,18%.

Tabela 39. Ładunki czynnikowe uzyskane za pomocą metody głównych składowych po rotacji Varimax w mikroprzedsiębiorstwach (czynniki wewnętrzne)

Zmienna	Składowa		
	1	2	3
Świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa	0,892		
Reputacja	0,843		
Kultura organizacji (normy, wartości)	0,823		
Łączenie strategii biznesowej z CSR	0,723		
Wysoki poziom komunikacji w firmie, szczególnie w relacji z otoczeniem			
System szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR		0,845	
Analiza interesariuszy i ich oczekiwań		0,745	
Poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR		0,686	
Kondycja finansowa organizacji			
Wdrożone inne systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001 i inne)			
Specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa			0,805
Kształt struktury organizacyjnej			0,677

Tabela 40. Ładunki czynnikowe uzyskane za pomocą metody głównych składowych po rotacji Varimax w przedsiębiorstwach małych (czynniki wewnętrzne)

Zmienna	Składowa		
	1	2	3
Kultura organizacji (normy, wartości)	0,851		
Reputacja	0,821		
Świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa	0,767		
Wysoki poziom komunikacji w organizacji, szczególnie w relacji z otoczeniem	0,723		
Łączenie strategii biznesowej z CSR	0,706		
Kondycja finansowa organizacji			
Wdrożone inne systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001 i inne)		0,761	
Analiza interesariuszy i ich oczekiwań		0,668	
System szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR		0,632	
Kształt struktury organizacyjnej			
Specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa			
Poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR			0,876

W grupie przedsiębiorstw małych wyodrębniono również trzy czynniki. Pierwszy z wyróżnionych czynników wewnętrznych mających wpływ na zarządzanie zgodne z CSR jest zatem opisywany przez pięć istotnych elementów: kultura organizacji (normy, wartości – 0,851), reputacja (0,821), świadomość i bezpośrednio zaangażowanie najwyższego kierownictwa (0,767), wysoki poziom komunikacji w organizacji, szczególnie w relacji z otoczeniem (0,723) oraz łączenie strategii biznesowej z CSR (0,706). Z racji zmiennych, jakie go opisują, określony został jako „strategia kierownictwa”. Drugi z czynników opisywany

był przez trzy zmienne: wdrożone inne systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001 i inne – 0,761), analiza interesariuszy i ich oczekiwań (0,668) oraz system szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR (0,632). Określony on został mianem „strategie relacji z interesariuszami i zarządzanie systemowe”. Ostatni, trzeci czynnik, był opisywany tylko przez jedną zmienną: poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR (0,876). Został on określony jako „zasoby wiedzy”. Udział tych czynników w wyjaśnianiu całkowitej wariancji wyniósł odpowiednio 28,21%, 19,62% i 13,18%.

W grupie przedsiębiorstw średnich wyodrębniono także trzy czynniki. Pierwszy z wyróżnionych czynników wewnętrznych mających wpływ na zarządzanie zgodne z CSR jest opisywany przez cztery istotne elementy: kultura organizacji (normy, wartości – 0,845), łączenie strategii biznesowej z CSR (0,746), świadomość i bezpośrednio zaangażowanie najwyższego kierownictwa (0,741) oraz reputacja (0,632). Z racji zmiennych, jakie go opisują, określony został jako „strategia kierownictwa”. Drugi z czynników opisywany był przez trzy zmienne: system szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR (0,799), analiza interesariuszy i ich oczekiwań (0,713) oraz poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR (0,644). Określony on został mianem „strategie relacji z interesariuszami i zasoby wiedzy”. Ostatni, trzeci czynnik, był opisywany tylko przez dwie zmienne: specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa (0,854) oraz kondycja finansowa organizacji (0,828). Został on określony jako „wewnętrzna organizacja przedsiębiorstwa”. Udział tych czynników w wyjaśnianiu całkowitej wariancji wyniósł odpowiednio 23,83%, 17,84% i 15,59%.

Tabela 41. Ładunki czynnikowe uzyskane za pomocą metody głównych składowych po rotacji Varimax w przedsiębiorstwach średnich (czynniki wewnętrzne)

Zmienna	Składowa		
	1	2	3
Kultura organizacji (normy, wartości)	0,845		
Łączenie strategii biznesowej z CSR	0,746		
Świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa	0,741		
Reputacja	0,632		
Wysoki poziom komunikacji w organizacji, szczególnie w relacji z otoczeniem			
System szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR		0,799	
Analiza interesariuszy i ich oczekiwań		0,713	
Poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR		0,644	
Wdrożone inne systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001 i inne)			
Specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa			0,854
Kondycja finansowa organizacji			0,828
Kształt struktury organizacyjnej			

Podsumowując przeprowadzenie analizy czynnikowej w grupie organizacji ze względu na ich wielkość, można wyodrębnić najważniejsze czynniki wewnętrzne mające wpływ na zarządzanie społecznie odpowiedzialne. Zebrano je w tabeli 42.

Tabela 42. Najważniejsze czynniki wewnętrzne mające wpływ na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w zależności od wielkości organizacji

<i>Mikro</i>	<i>Małe</i>	<i>Średnie</i>
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Strategia kierownictwa ◦ Strategie relacji z interesariuszami i doskonalenie zasobów ludzkich ◦ Wewnętrzna organizacja przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Strategia kierownictwa ◦ Strategie relacji z interesariuszami i zarządzanie systemowe ◦ Zasoby wiedzy 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Strategia kierownictwa ◦ Strategie relacji z interesariuszami i zasoby wiedzy ◦ Wewnętrzna organizacja przedsiębiorstwa

Przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa umożliwiła wyodrębnić głównych grup czynników, mających wpływ na zarządzanie społecznie odpowiedzialne, które są opisywane przez poszczególne zmienne. Dominującymi czynnikami zewnętrznymi, wpływającymi w zasadniczy sposób na zarządzanie zgodne z CSR, są przede wszystkim: relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, lokalizacja organizacji, globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych oraz czynniki z tzw. otoczenia zadaniowego organizacji. Natomiast czynnikami wewnętrznymi, determinującymi w największym stopniu zarządzanie społecznie odpowiedzialne w grupie przedsiębiorstw mikro, małych i średnich, są te związane ze strategią kierownictwa, analizą interesariuszy i ich oczekiwań oraz wewnętrzną organizacją przedsiębiorstwa, co potwierdza tym samym pozytywne zweryfikowanie hipotezy H2 w niniejszej pracy.

4. Analiza współzależności między czynnikami wpływającymi na zarządzanie społecznie odpowiedzialne a wybranymi cechami

Celem przeprowadzonego badania było sprawdzenie, czy rodzaj prowadzonej działalności, liczba zatrudnionych pracowników oraz struktura kapitału różnicują w istotny sposób analizę i ocenę czynników zewnętrznych i wewnętrznych determinujących zarządzanie społecznie odpowiedzialne.

Do weryfikacji powyżej postawionego problemu badawczego zastosowano test niezależności χ^2 . W każdym z rozważanych przypadków, który poddano procesowi weryfikacji statystycznej, przyjęto poziom istotności $\alpha = 0,05$. Wszystkie obliczenia

wykonano w pakiecie statystycznym IBM SPSS. Decyzję o odrzuceniu hipotezy o niezależności badanych cech na korzyść hipotezy alternatywnej stwierdzającej, że zależność istnieje oparto na porównaniu przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0,05$ z tzw. p -wartością zwracaną przez program⁶⁴. W opisie weryfikowanych zagadnień zrezygnowano z podawania wartości statystyki testowej χ^2 , liczby stopni swobody oraz wartości krytycznej, a jedynie przedstawiono p -wartości, które w jednoznaczny sposób umożliwiają podjęcie decyzji o odrzuceniu hipotezy o niezależności bądź braku podstaw do jej odrzucenia. W przypadku gdy stwierdzono istotną w sensie statystycznym zależność, dokonano jej wizualizacji z wykorzystaniem wykresu słupkowego. Uzupełnieniem w tym przypadku wyników była również tak zwana mapa percepcji, którą uzyskano z wykorzystaniem analizy korespondencji będącej wielowymiarową techniką pozwalającą na analizę danych mierzonych na słabych skalach pomiaru. Jej celem było wskazanie wzajemnych powiązań kategorii zmiennych nominalnych bądź porządkowych zawartych w tablicy kontyngencji we wspólnej przestrzeni – w dwóch wymiarach.

W tabeli 43 zawarto informacje o wynikach testu niezależności χ^2 pomiędzy rodzajem prowadzonej działalności, liczbą zatrudnionych pracowników oraz strukturą kapitału a czynnikami zewnętrznymi wpływającymi na zarządzanie społecznie odpowiedzialne. Komórki zaznaczone na szaro zawierają p -wartości mniejsze od przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0,05$. W takich przypadkach możemy mówić o istotnej w sensie statystycznym zależności pomiędzy rozważanymi cechami. W odniesieniu do czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie zgodne z CSR w przedsiębiorstwach rozważano takie elementy, jak: naciski ze strony inwestorów i klientów; relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem; region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza; branża, sektor w których działa przedsiębiorstwo; kanon prowadzonej polityki krajowej i międzynarodowej; oczekiwania społeczeństwa; globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych; nacisk „dużych” organizacji w obszarze CSR względem organizacji PMMS; elastyczność reagowania przedsiębiorstwa na zmienne warunki otoczenia; wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa poprzez organizacje pozarządowe i społeczne oraz wymagania prawne.

Jak pokazują wyniki zawarte w tabeli 43 w większości przypadków nie ma zależności pomiędzy rodzajem prowadzonej działalności, liczbą zatrudnionych pracowników oraz strukturą kapitału a oceną czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach. Jedynie w pięciu przypadkach zaobserwowano istotną w sensie statystycznym zależność pomiędzy rozpatrywanymi zmiennymi. W dalszej części pracy rozpatrywanymi zmiennymi, które zwizualizowane zostały na kolejnych wykresach, są zależności, których występowanie stwierdzono za pomocą testu niezależności χ^2 .

⁶⁴ p -wartością (p -value) nazywamy najmniejszy poziom istotności, przy którym należy odrzucić testowaną hipotezę.

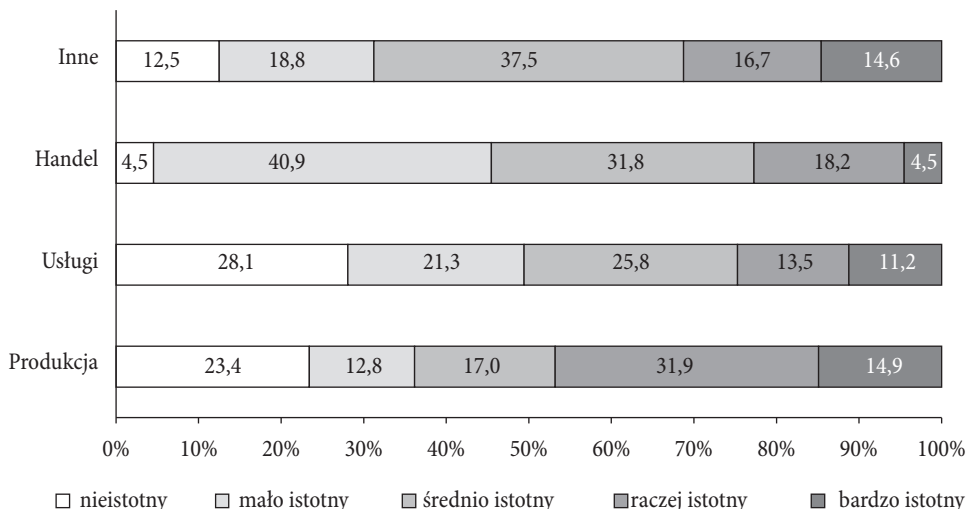
Tabela 43. p -wartości w teście χ^2 niezależności pomiędzy rodzajem prowadzonej działalności, liczbą zatrudnionych pracowników oraz strukturą kapitału a czynnikami zewnętrznymi wpływającymi na zarządzanie społecznie odpowiedzialne

Waga czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne	Rodzaj prowadzonej działalności	Liczba zatrudnionych pracowników	Struktura kapitału
Naciski ze strony inwestorów i klientów	0,021	0,734	0,929
Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem	0,470	0,008	0,265
Region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza	0,027	0,755	0,348
Branża, sektor, w których działa przedsiębiorstwo	0,097	0,525	0,814
Kanon prowadzonej polityki krajowej i międzynarodowej	0,165	0,754	0,503
Oczekiwania społeczeństwa	0,038	0,265	0,016
Globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych	0,273	0,863	0,821
Nacisk „dużych” organizacji w obszarze CSR względem PMMŚ	0,585	0,679	0,486
Elastyczność reagowania organizacji na zmienne warunki otoczenia	0,060	0,899	0,274
Wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa poprzez organizacje pozarządowe i społeczne	0,341	0,333	0,403
Wymagania prawne	0,553	0,821	0,191

Za pomocą wyników przedstawionych na wykresie 34 można stwierdzić, że w przypadku przedsiębiorstw handlowych czynnik zewnętrzny wpływający na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w postaci nacisków ze strony inwestorów i klientów jest co najwyżej średnio istotny. Jedynie nieco ponad 22% przedsiębiorstw handlowych uznało go za raczej istotny (18,2%) i bardzo istotny (4,5%). Odmienną sytuację obserwujemy dla przedsiębiorstw produkcyjnych, dla których czynnik ten był raczej istotny (31,9%) oraz bardzo istotny (14,9%) z punktu widzenia zarządzania społecznie odpowiedzialnego. W organizacjach usługowych i przedsiębiorstwach o innym profilu działalności na ogół czynnik ten był średnio istotny co do jego wpływu na zarządzanie zgodne z CSR (wykresy 34 i 35).

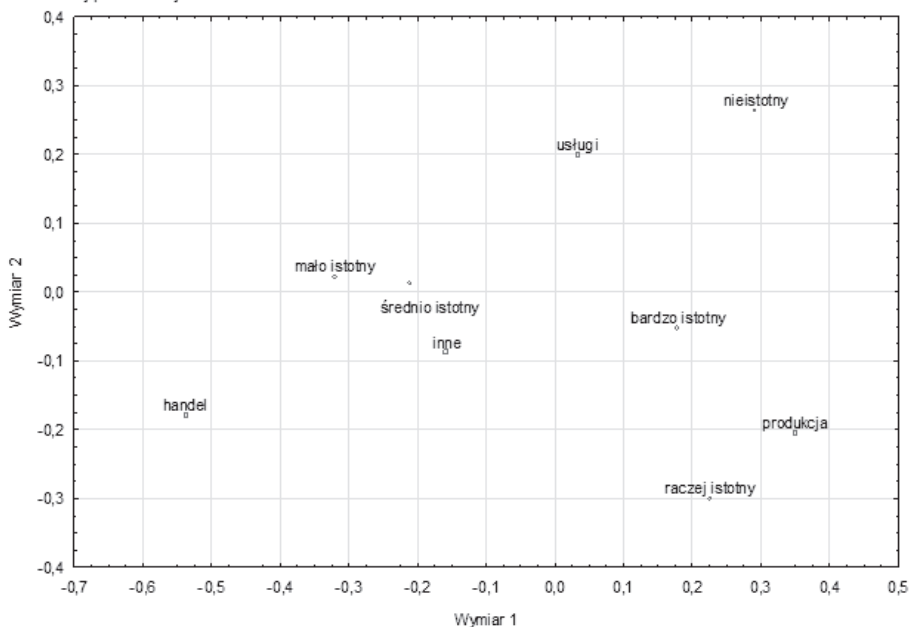
Zależności zauważono również pomiędzy rodzajem prowadzonej działalności a czynnikiem zewnętrznym (region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach. W przypadku organizacji usługowych i produkcyjnych czynnik ten w dużej mierze oceniany był jako średnio istotny, a dużo wskazań było również na wariant nieistotny i mało istotny. Inaczej z kolei kształtowała się ocena tego czynnika w grupie przedsiębiorstw handlowych i innych. W przypadku tych organizacji można było zaobserwować, że czynnik ten był w dużej mierze istotny i bardzo istotny. W przedsiębiorstwach handlowych ponad 36% z nich uznało go za co najmniej istotny a w organizacjach o innym profilu blisko 48% wskazało go jako element raczej istotny z punktu widzenia wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. W przedsiębiorstwach handlowych duży był jednak również odsetek wskazań – mało istotne (blisko 32%). Uzupełnieniem analizy była również odpowiednia mapa percepcji obrazująca zaobserwowane zależności (wykresy 36 i 37).

Wykres 34. Zależność między rodzajem prowadzonej działalności a czynnikiem zewnętrznym (naciski ze strony inwestorów i klientów) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach

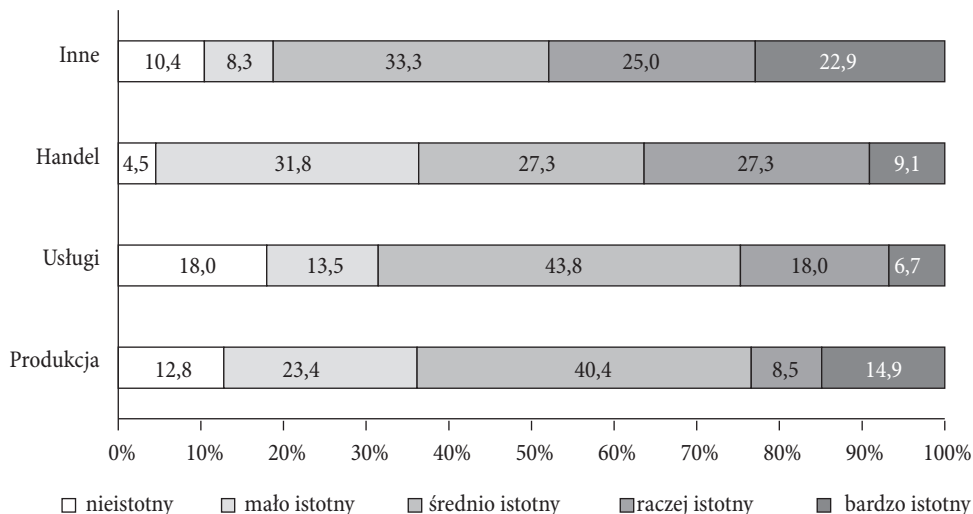


Wykres 35. Mapa percepcji między rodzajem prowadzonej działalności a czynnikiem zewnętrznym (naciski ze strony inwestorów i klientów) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach

- Czynniki zewnętrzny - naciski ze strony inwestorów i klientów
- Rodzaj prowadzonej działalności

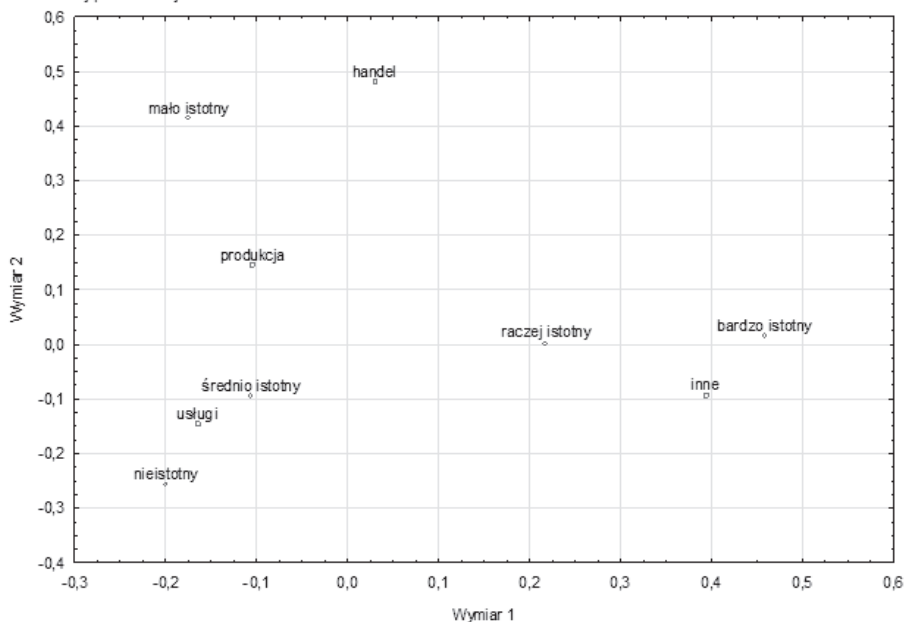


Wykres 36. Zależność między rodzajem prowadzonej działalności a czynnikiem zewnętrznym (region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach



Wykres 37. Mapa percepcji między rodzajem prowadzonej działalności a czynnikiem zewnętrznym (region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach

- Czynniki zewnętrzne - region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza
- Rodzaj prowadzonej działalności



Na wykresie 38 przedstawiono rozkład odpowiedzi z punktu widzenia rodzaju prowadzonej działalności a czynnikiem zewnętrznym (oczekiwania społeczeństwa) wpływającym na zarządzanie zgodne z CSR w badanych przedsiębiorstwach. Również i w tym przypadku można zaobserwować pewne zależności, co zostało potwierdzone testem niezależności χ^2 . W przedsiębiorstwach usługowych, produkcyjnych i innych czynnik ten, jak pokazuje wykres, okazał się w dużej mierze istotny (warianty raczej istotny i bardzo istotny). Jedynie dla przedsiębiorstw handlowych był on z reguły średnio istotny (ponad 68% wskazań), a tylko 18,1% uznało go za co najmniej raczej istotny. Obrazuje to również odpowiednia mapa percepcji przedstawiona na wykresie 39.

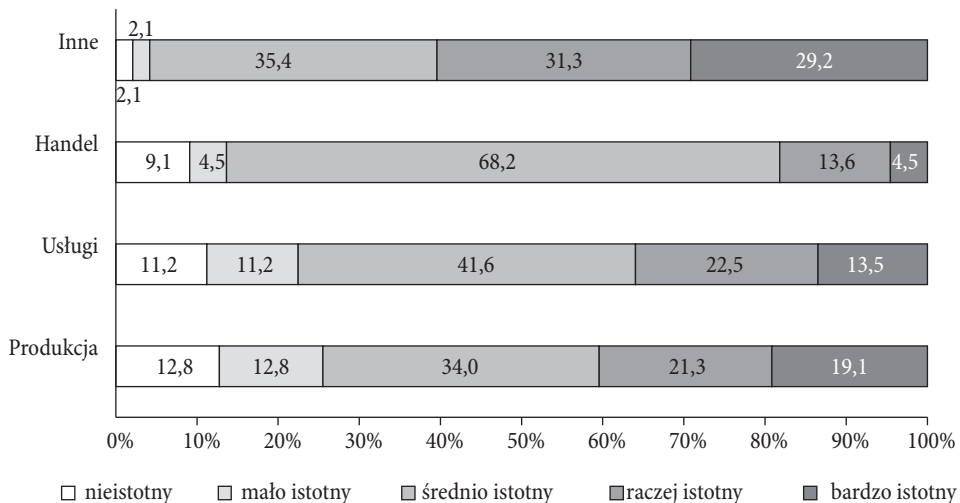
Wielkość przedsiębiorstwa tylko w jednym przypadku różnicowała czynniki zewnętrzne wpływające na zarządzanie zgodne z CSR. Istotną w sensie statystycznym zależność stwierdzono jedynie pomiędzy wielkością zatrudnienia a relacjami przedsiębiorstwa z otoczeniem. Jak pokazuje wykres 40, przedsiębiorstwa mikro i małe oceniają ten czynnik na ogół jako średnio istotny i raczej istotny w przeciwieństwie do przedsiębiorstw średnich, dla których był to czynnik raczej istotny i bardzo istotny. Jest to szczególnie widoczne na mapie percepcji na wykresach 40 i 41 (s. 204). Potwierdza to fakt, że świadomość dotycząca zagadnień społecznej odpowiedzialności, w tym zagadnień relacji z otoczeniem jest uzależniona od wielkości przedsiębiorstwa, mierzonej liczbą zatrudnionych w nim pracowników.

Podobnie jak w przypadku rodzaju działalności również struktura kapitału okazała się elementem istotnie różnicującym czynnik zewnętrzny „oczekiwania społeczeństwa”, a wpływający na zarządzanie zgodne z CSR w badanych przedsiębiorstwach. Obrazuje to wykres 42. Przedsiębiorstwa z przeważającą częścią kapitału polskiego czynnik „oczekiwania społeczeństwa” uznały za raczej istotne i istotne na poziomie 30,9%. Oznacza to, że w 12,7% przypadków był to dla nich element co najwyżej mało istotny. Nieco inną sytuację można zauważyć w grupie organizacji, które ze względu na strukturę kapitału zaliczone zostały do kategorii „inne”. W tej grupie ponad 50% przedsiębiorstw uznało ten czynnik za raczej istotny i bardzo istotny, średnio ważny 36%, a jedynie dla niecałych 10% przedsiębiorstw był on nieistotny lub mało istotny. Zależności te ukazuje również bardzo dobrze mapa percepcji na wykresie 43 (s. 205).

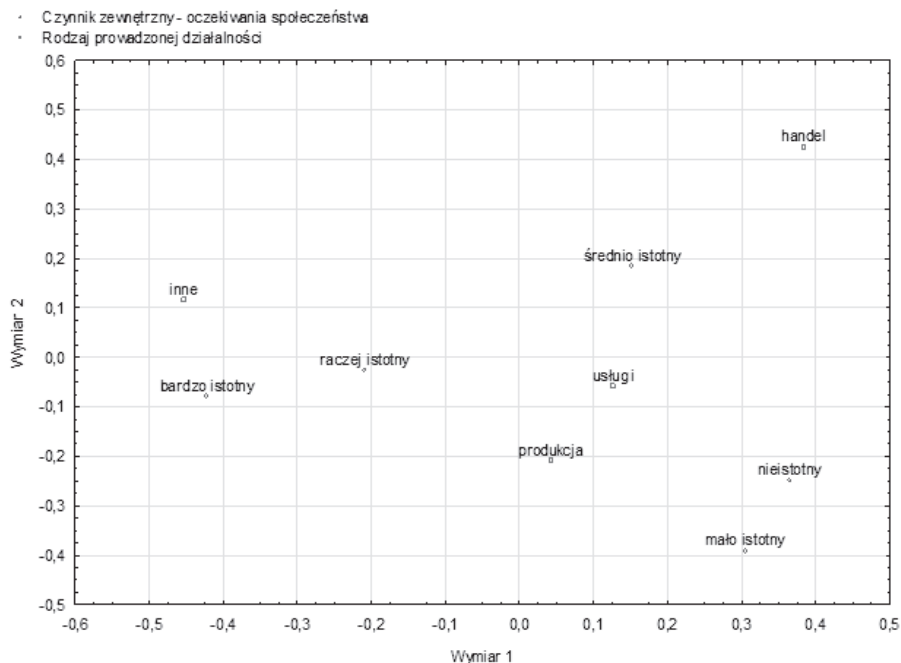
Podobne badanie przeprowadzono z wykorzystaniem testu χ^2 niezależności w odniesieniu do czynników wewnętrznych mających wpływ na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach.

Jak pokazują wyniki zawarte w tabeli 44 (s. 206), jedynym elementem, który różnicował niektóre czynniki wewnętrzne mogące mieć wpływ na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach, była wielkość organizacji. Uszczegóławiając, istotne zależności stwierdzono między wielkością organizacji a świadomością i bezpośrednim zaangażowaniem najwyższego kierownictwa, poziomem świadomości, wiedzą pracowników w zakresie CSR oraz systemem szkoleń i pracą zespołową w obszarze CSR.

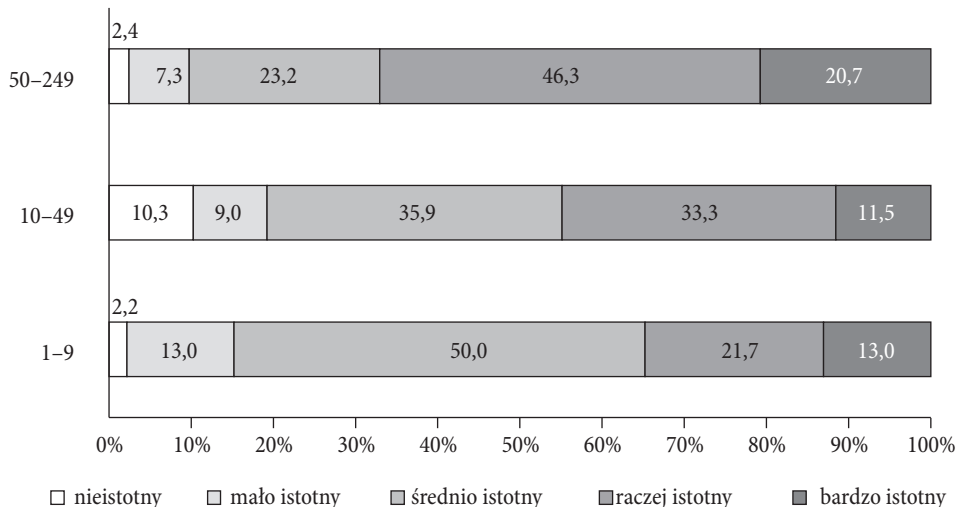
Wykres 38. Zależność między rodzajem prowadzonej działalności a czynnikiem zewnętrznym (oczekiwania społeczeństwa) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach



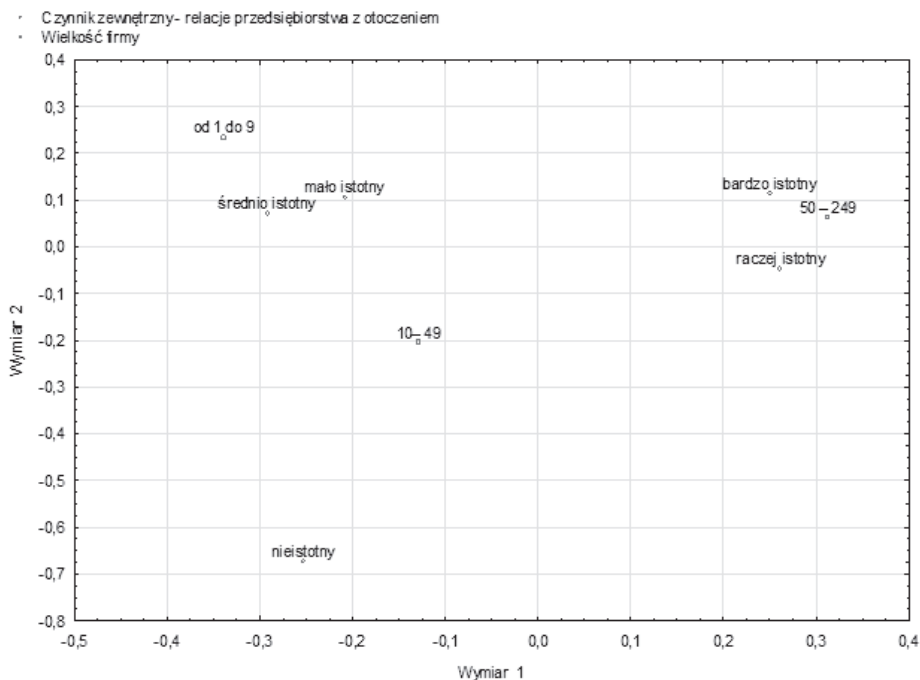
Wykres 39. Mapa percepcji między rodzajem prowadzonej działalności a czynnikiem zewnętrznym (oczekiwania społeczeństwa) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach



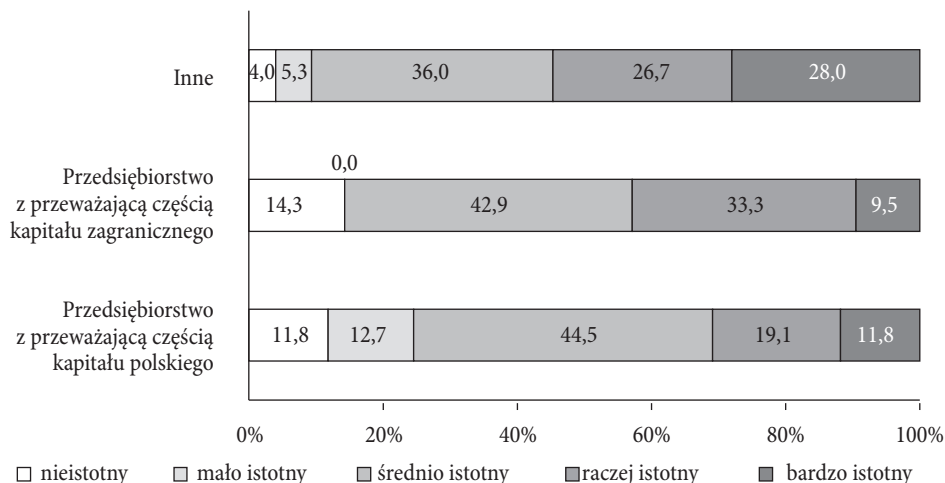
Wykres 40. Zależność między liczbą zatrudnionych pracowników (wielkość organizacji) a czynnikiem zewnętrznym (relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach



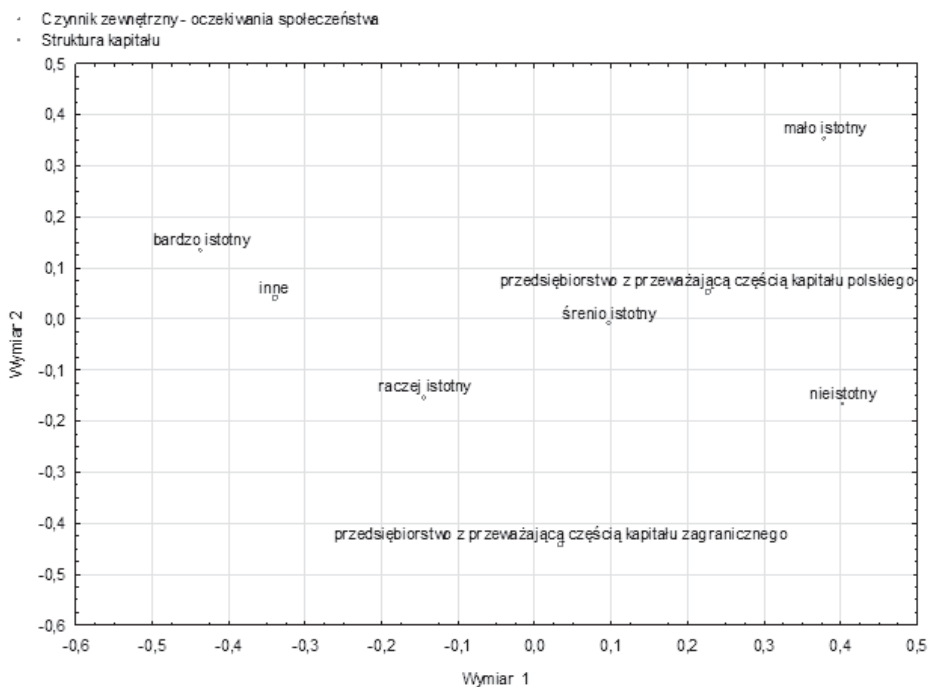
Wykres 41. Mapa percepcji między liczbą zatrudnionych pracowników (wielkość organizacji) a czynnikiem zewnętrznym (relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach



Wykres 42. Zależność między strukturą kapitału a czynnikiem zewnętrznym (oczekiwania społeczeństwa) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach



Wykres 43. Mapa percepcji między strukturą kapitału a czynnikiem zewnętrznym (oczekiwania społeczeństwa) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach



Odpowiednie zależności między analizowanymi parami cech zmiennych zwiualizowano na wykresach słupkowych i odpowiednich mapach percepcji, które utworzono z wykorzystaniem analizy korespondencji (wykresy 44–49).

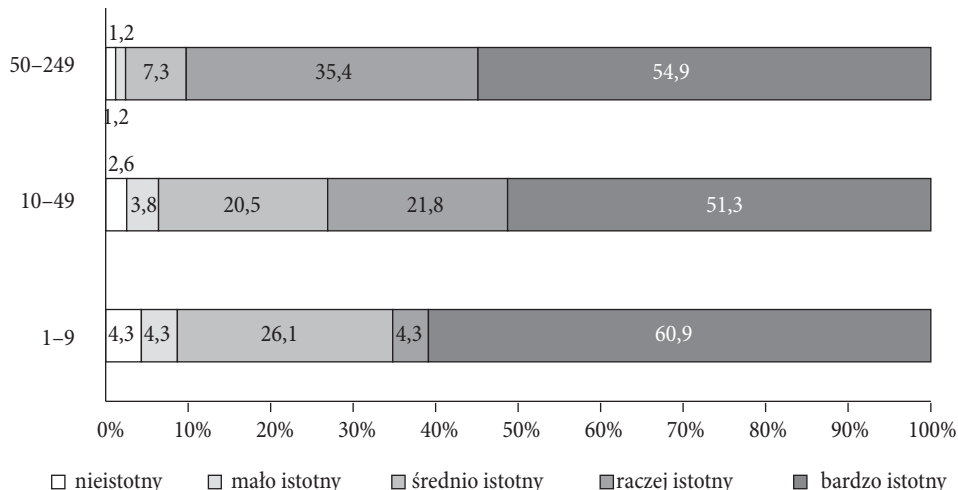
Tabela 44. p -wartości w teście χ^2 niezależności pomiędzy rodzajem prowadzonej działalności, liczbą zatrudnionych pracowników oraz strukturą kapitału a czynnikami wewnętrznymi wpływającymi na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach

Waga czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne	Rodzaj prowadzonej działalności	Liczba zatrudnionych pracowników	Struktura kapitału
Świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa	0,066	0,004	0,210
Łączenie strategii biznesowej z CSR	0,177	0,337	0,484
Kształt struktury organizacyjnej	0,289	0,109	0,868
Kultura organizacji (normy, wartości)	0,202	0,619	0,289
Reputacja	0,768	0,098	0,389
Wysoki poziom komunikacji w organizacji, szczególnie w relacji z otoczeniem	0,601	0,574	0,925
Kondycja finansowa organizacji	0,602	0,745	0,262
Specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa	0,677	0,946	0,861
Poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR	0,604	0,017	0,341
System szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR	0,826	0,005	0,105
Analiza interesariuszy i ich oczekiwań	0,113	0,088	0,582
Wdrożone inne systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001 i inne)	0,098	0,663	0,602

Na wykresie 44 przedstawiono zależności między wielkością organizacji a czynnikiem wewnętrznym „świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa”. Jak pokazuje ten wykres organizacje zatrudniające od 1 do 9 osób w mniejszym stopniu uznają ten czynnik za istotny aniżeli przedsiębiorstwa małe i średnie. Mianowicie organizacje mikro ten element uważają za raczej istotny lub bardzo istotny na poziomie 65%, podczas gdy organizacje małe i średnie określały ten czynnik za co najmniej raczej ważny na poziomie, odpowiednio, 73,1% i 90,3%. Wielkość organizacji miała zatem wpływ na postrzeganie świadomości i bezpośredniego zaangażowania najwyższego kierownictwa na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanym sektorze przedsiębiorstw. Obrazuje to również odpowiednia mapa percepcji przedstawiona na wykresie 45.

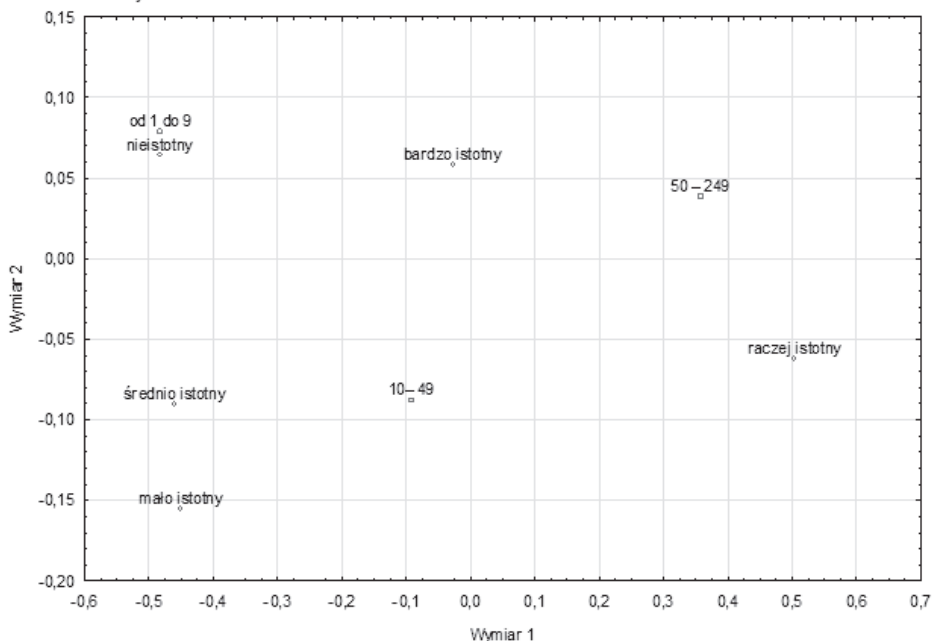
Z kolei na wykresie 46 przedstawiono zależności między wielkością organizacji a czynnikiem wewnętrznym „poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR”. Jak pokazuje ten wykres, organizacje średnie w większym stopniu postrzegają ten czynnik jako istotny (blisko 70% wskazań na poziomie co najmniej raczej istotny) aniżeli przedsiębiorstwa małe (50%) i mikro (54,4%). Wiąże się to z pewnością z większą liczbą szkoleń w tym zakresie, które częściej mają jednak

Wykres 44. Zależność między wielkością organizacji a czynnikiem wewnętrznym (świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach

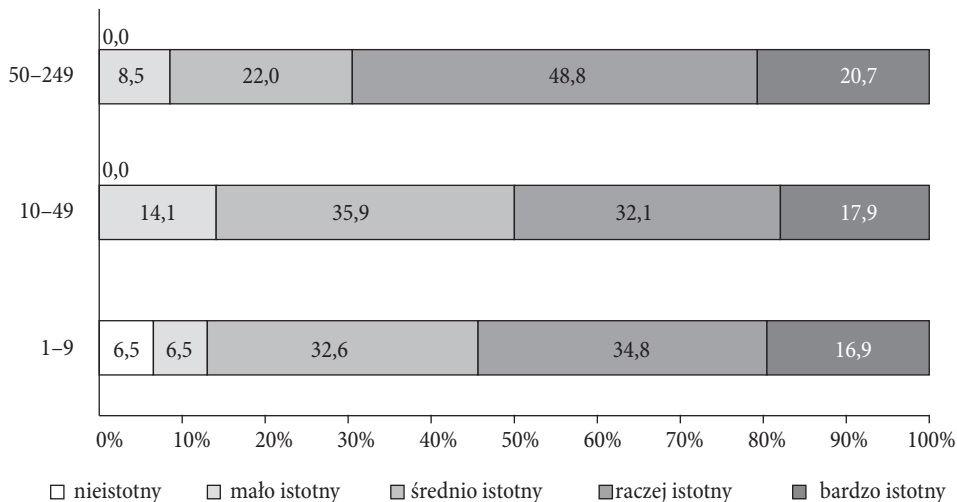


Wykres 45. Mapa percepcji między wielkością organizacji a czynnikiem wewnętrznym (świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach

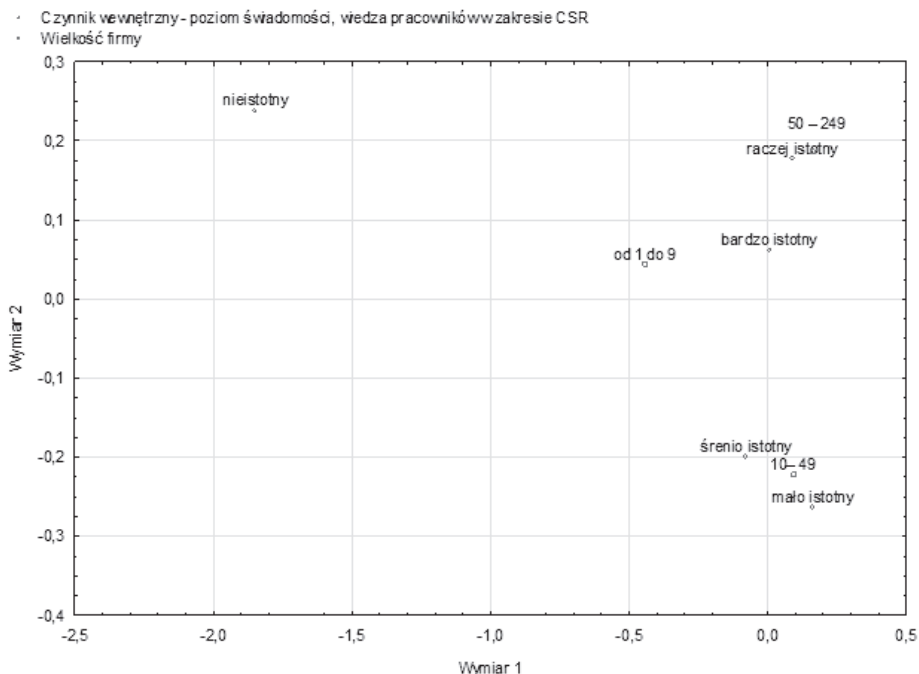
- Czynniki wewnętrzny - świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa
- Wielkość firmy



Wykres 46. Zależność między wielkością organizacji a czynnikiem wewnętrznym (poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach



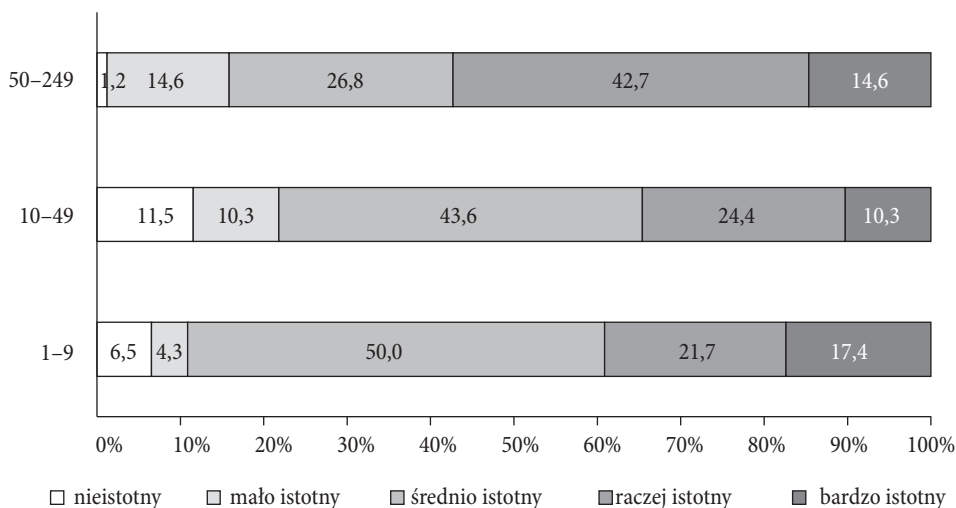
Wykres 47. Mapa percepcji między wielkością organizacji a czynnikiem wewnętrznym (poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach



miejsce w przedsiębiorstwach średnich. W przypadku przedsiębiorstw małych dominują wskazania „średnio istotny”, ale większy jest również udział wskazań „mało istotny”. Warto zauważyć, że dla organizacji mikro znaczny był również udział kategorii „bardzo istotny”. Opisane zależności obrazuje również mapa percepcji ukazana na wykresie 47.

Ostatnim czynnikiem wewnętrznym, dla którego uzyskano istotną w sensie statystycznym zależność z wielkością organizacji, był system szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR. Ilustruje to wykres 48.

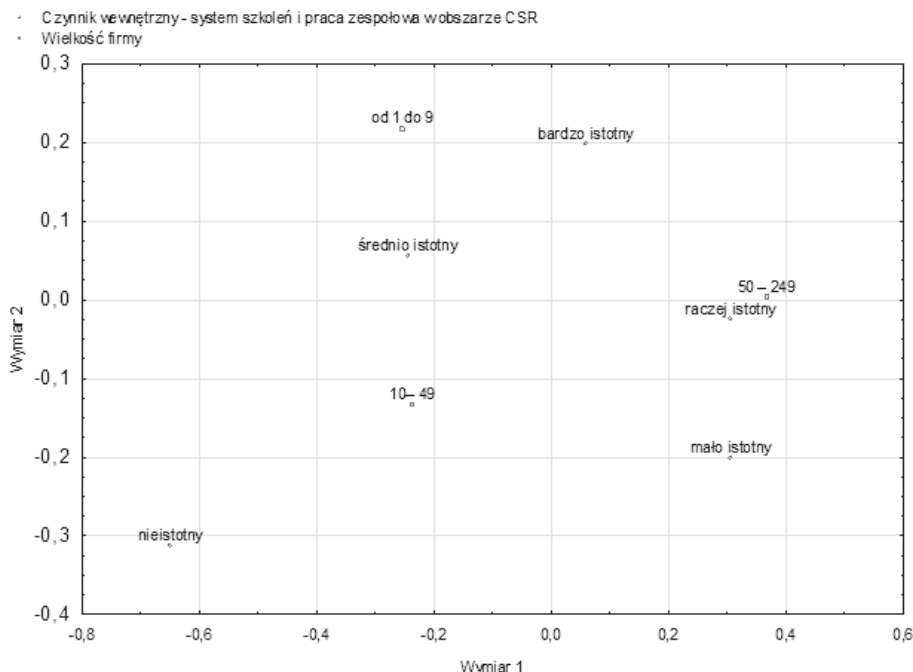
Wykres 48. Zależność między wielkością organizacji a czynnikiem wewnętrznym (system szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach



Również i tutaj można zaobserwować, że przedsiębiorstwa średnie w większym stopniu uznają ten czynnik wewnętrzny za istotny aniżeli przedsiębiorstwa małe i mikro. W grupie przedsiębiorstw średnich system szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR jako element wpływający na zarządzanie społecznie odpowiedzialne został uznany za co najmniej raczej istotny przez ponad 57% przedsiębiorstw. Dla porównania, w grupie organizacji małych i mikro, został on z kolei uznany za co najmniej raczej istotny przez, odpowiednio, 35% i 39% organizacji. Opisane zależności można również zauważyć na poniższej mapie percepcji (wykres 49).

Mając powyższe na uwadze, można stwierdzić, że w większości przypadków nie ma istotnych różnic pomiędzy rodzajem prowadzonej działalności, liczbą zatrudnionych pracowników oraz strukturą kapitału a oceną czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach. Powyższa analiza współzależności pokazała, że choć sektor

Wykres 49. Mapa percepcji między wielkością organizacji a czynnikiem wewnętrznym (system szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach



PMMS nie jest homogeniczną grupą, to badane przedsiębiorstwa nie wykazały istotnych różnic w ocenie czynników determinujących zarządzanie zgodne z CSR, co tym samym pozytywnie weryfikuje przyjętą w pracy hipotezę badawczą H3.

5. Analiza współzależności między wdrożonymi znormalizowanymi systemami zarządzania a zaangażowaniem organizacji w inicjatywy CSR

Jedną z hipotez postawionych w niniejszej pracy dotyczyła również kwestii systemowego podejścia do zarządzania społecznie odpowiedzialnego, jednego z analizowanych czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie zgodne z CSR w sektorze PMMS. Zdaniem autorki, w skutecznym realizowaniu założeń społecznej odpowiedzialności pomocne może okazać się zastosowanie właśnie takiego podejścia systemowego. Systemy zarządzania w przedsiębiorstwach, np. jakością, śródo-

wiskiem i inne, opracowane oraz wdrażane są bowiem według określonej metodyki, która może stanowić punkt wyjścia i wsparcie dla wdrażania kolejnych koncepcji zarządzania. Wyższa jest chyba również świadomość istoty poszczególnych zagadnień w tych organizacjach. Dlatego też zasadne wydało się zweryfikowanie hipotezy, czy przedsiębiorstwa, które mają wdrożone systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001), charakteryzuje większa wiedza na temat CSR oraz zwiększona liczba wdrożonych inicjatyw w tym obszarze w porównaniu z organizacjami, które takich systemów nie mają. Głównym celem przeprowadzonego badania było zatem sprawdzenie, czy fakt, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania (ISO 9001, ISO 14001/EMAS, OHSAS/PN-N 18001) wpływa na większe zaangażowanie przedsiębiorstwa w inicjatywy CSR w obszarze działań na rzecz pracowników, na rzecz środowiska, skierowanych na rynek oraz na rzecz społeczeństwa i społeczności lokalnej.

Na potrzeby weryfikacji powyżej postawionego problemu badawczego zastosowano test niezależności χ^2 . W każdym z rozważanych przypadków, który poddano procesowi weryfikacji statystycznej, przyjęto poziom istotności $\alpha = 0,05$. Wszystkie obliczenia wykonano w pakiecie statystycznym IBM SPSS. Decyzję o odrzuceniu hipotezy o niezależności badanych cech na korzyść hipotezy alternatywnej stwierdzającej, że zależność istnieje, podejmowano na podstawie porównania przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0,05$ z tzw. p-wartością zwracaną przez program. W opisie zweryfikowanych zagadnień zrezygnowano z podawania wartości statystyki testowej χ^2 , liczby stopni swobody oraz wartości krytycznej, a jedynie przedstawiono p-wartości, które w jednoznaczny sposób umożliwiają podjęcie decyzji o odrzuceniu hipotezy o niezależności bądź braku podstaw do jej odrzucenia.

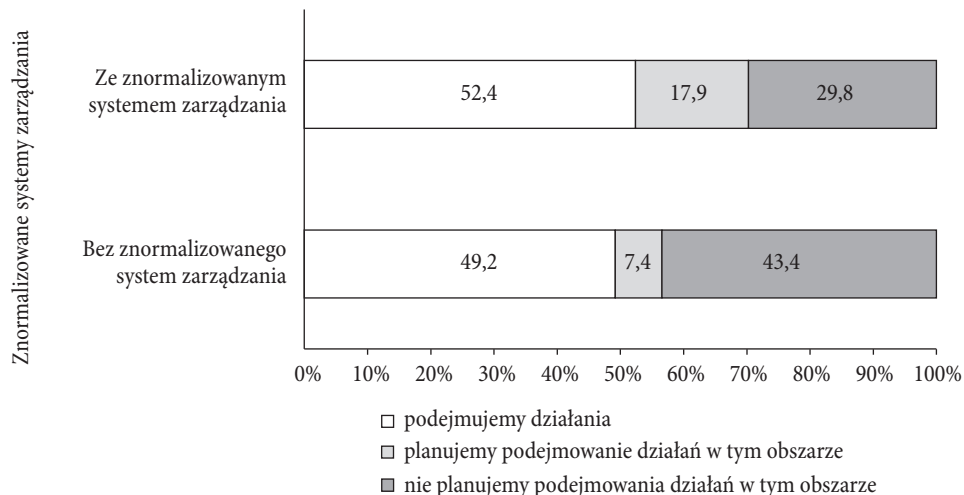
W kolejnej tabeli zawarto informacje o wynikach testu niezależności χ^2 pomiędzy tym, czy przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania a zaangażowaniem organizacji w inicjatywy CSR w obszarze działań na rzecz pracowników. Komórki zaznaczone na szaro zawierają p-wartości mniejsze od przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0,05$. W takich przypadkach możemy mówić o istotnej w sensie statystycznym zależności pomiędzy rozważanymi cechami. W odniesieniu do działań na rzecz pracowników rozważano: działania skierowane na eliminowanie przemocy w pracy i poprawę środowiska pracy, działania skierowane na poprawę równowagi: praca zawodowa – życie osobiste, działania skierowane na promocję zdrowia pracowników (prywatni lekarze, przychodnie), działania skierowane na komunikowanie/informowanie pracowników oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji, odpowiedzialny i sprawiedliwy system wynagrodzeń oraz działania skierowane na pomoc w postaci systemów ubezpieczeń emerytalnych. Jak pokazują wyniki zawarte w poniższej tabeli, stwierdzono istotną w sensie statystycznym zależność pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania a działaniem skierowanym na eliminowanie przemocy w pracy i poprawę środowiska pracy oraz odpowiedzialnym i sprawiedliwym systemem wynagrodzeń.

Tabela 45. p -wartości w teście χ^2 niezależności pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a zaangażowaniem organizacji w inicjatywy CSR w obszarze działań na rzecz pracowników

p -wartości	Znormalizowane systemy zarządzania
Działania skierowane na eliminowanie przemocy w pracy i poprawę środowiska pracy	0,027
Działania skierowane na poprawę równowagi praca zawodowa – życie osobiste	0,709
Działania skierowane na promocję zdrowia pracowników (prywatni lekarze, przychodnie)	0,380
Działania skierowane na komunikowanie/informowanie pracowników oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji	0,451
Odpowiedzialny i sprawiedliwy system wynagrodzeń	0,041
Działania skierowane na pomoc w postaci systemów ubezpieczeń emerytalnych	0,617

Jak pokazują wyniki zawarte na wykresie 50, wśród organizacji, które mają znormalizowany system zarządzania, przeważają te, które już podejmują działania w tym zakresie lub planują to zrobić w przyszłości. Stanowią one łącznie około 70% przedsiębiorstw.

Wykres 50. Zależność między faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a działaniem skierowanym na eliminowanie przemocy w pracy i poprawę środowiska pracy

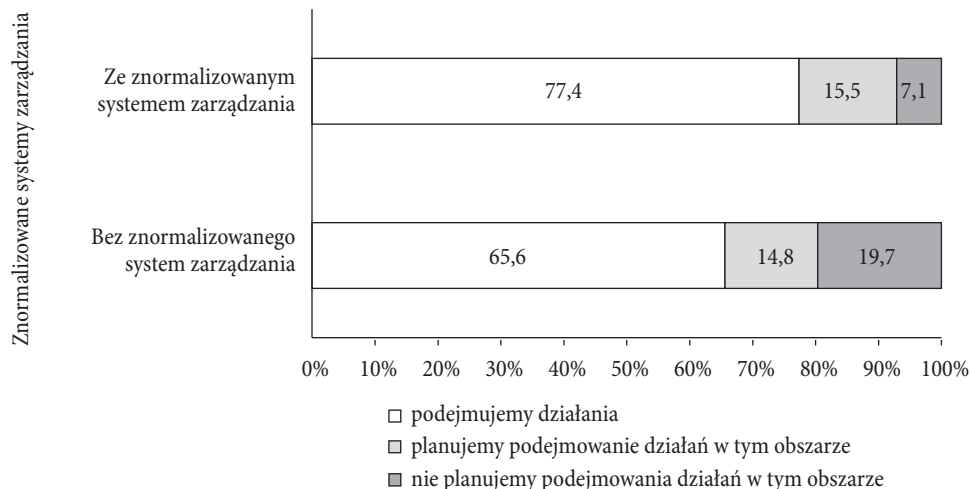


Jedynie 30% z nich nie planuje podejmować żadnych działań w tym obszarze. Odwrotną sytuację mamy w gronie organizacji, które nie mają znormalizowanego systemu zarządzania. Spory odsetek jest tych, które nie planują podejmować żadnych działań skierowanych na eliminowanie przemocy w pracy i poprawę środowiska

pracy (43%). Jedynie 57% z nich podejmuje tego typu działania lub w przyszłości zamierza je podjąć.

Zależność stwierdzono również pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a odpowiedzialnym i sprawiedliwym systemem wynagrodzeń (wykres 51).

Wykres 51. Zależność między faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a odpowiedzialnym i sprawiedliwym systemem wynagrodzeń



Wśród organizacji, które mają znormalizowany system zarządzania, ponad 77% podejmuje działania polegające na odpowiedzialnym i sprawiedliwym systemie wynagrodzeń, a blisko 16% takie działania planuje podjąć w przyszłości. Jedynie 7% przedsiębiorstw mających znormalizowane systemy zarządzania nie prowadzi działań w obszarze odpowiedzialnego i sprawiedliwego systemu wynagrodzeń. Odmienna sytuacja panuje w grupie przedsiębiorstw niemających znormalizowanego systemu zarządzania. Tutaj 66% prowadzi w tym obszarze działania, a blisko 20% z nich w ogóle działań takich nie podejmuje.

W kolejnym kroku sprawdzono, czy występuje zależność pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a zaangażowaniem organizacji w inicjatywy CSR w obszarze działań na rzecz środowiska. W charakterze działań na rzecz środowiska rozważano: zapobieganie zanieczyszczeniom środowiska (ograniczanie emisji gazów, ścieków i odpadów), działania na rzecz zmniejszenia zużycia surowców produkcyjnych, uwzględnianie kryteriów ekologicznych w wyborze dostawców/podwykonawców, edukacja ekologiczna, zarządzanie środowiskowe w całym cyklu życia produktu, wdrażanie systemu zarządzania środowiskowego (ISO 14001/EMAS) oraz redukcja zużycia energii.

Tabela 46. p -wartości w teście χ^2 niezależności pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a jego zaangażowaniem w inicjatywy CSR w obszarze działań na rzecz środowiska

p -wartości	Znormalizowane systemy zarządzania
Zapobieganie zanieczyszczeniu środowiska (ograniczanie emisji gazów, ścieków i odpadów)	0,576
Działania na rzecz zmniejszenia zużycia surowców produkcyjnych	0,982
Uwzględnianie kryteriów ekologicznych w wyborze dostawców/podwykonawców	0,713
Edukacja ekologiczna	0,595
Zarządzanie środowiskowe w całym cyklu życia produktu	0,099
Wdrażanie systemu zarządzania środowiskowego (ISO 14001/EMAS)	0,000
Redukcja zużycia energii	0,355

Stwierdzono jedynie istotną zależność w sensie statystycznym między stosowaniem przez organizacje systemu zarządzania (innego aniżeli środowiskowy), a wdrażaniem właśnie systemu zarządzania środowiskowego (ISO 14001/EMAS). Wśród przedsiębiorstw, które mają znormalizowane systemy zarządzania jedynie 49% nie planuje działań w obszarze polegającym na wdrażaniu systemu zarządzania środowiskowego, a pozostałe bądź takie działania podejmują (31%), bądź planują je w przyszłości (20%). Na odwrót w grupie organizacji, które nie mają znormalizowanych systemów zarządzania blisko 70% nie planuje wdrażać systemu zarządzania środowiskowego, a tylko 8% już wdrożyło. Stanowi to dowód na to, że jednak przedsiębiorstwa, w których istnieją już wdrożone systemy: zarządzania jakością, bezpieczeństwem i higieną pracy czy system zarządzania bezpieczeństwem żywności, posiadają znacznie większą wiedzę na temat podejścia systemowego do zarządzania. Ponadto pracując zgodnie z przynajmniej jednym z tych systemów, znacznie łatwiej im wdrażać i integrować kolejne, istotne z punktu widzenia prowadzenia ich działalności gospodarczej. Zarówno bowiem w systemach zarządzania, jak i w koncepcji CSR można znaleźć wiele cech wspólnych powodujących powstawanie swoistych relacji, które z kolei stwarzają możliwość zintegrowanego ich wdrażania. Problematyka CSR daje zatem ogromne możliwości rozwoju i doskonalenia wspomnianych systemów. Stanowi dla nich wartość dodaną. Normy dotyczące zarządzania jakością czy środowiskiem, a także wiele innych, mogą, zdaniem autorki tej monografii, stanowić dobrą platformę do wprowadzania zasad i znormalizowanych standardów w zakresie CSR.

Sprawdzono także, czy występuje zależność między przedsiębiorstwami ze znormalizowanym systemem zarządzania a zaangażowaniem organizacji w inicjatywy CSR w obszarze działań skierowanych na rynek. W charakterze działań skierowanych na rynek rozważano: działania zmierzające do poprawy jakości i bezpieczeństwa wyrobów, sprawiedliwą politykę cenową, etyczną działalność reklamową oraz terminowe regulowanie zobowiązań wobec dostawców i partnerów biznesowych.

Wykres 52. Zależność pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a wdrażaniem systemu zarządzania środowiskowego (ISO 14001/EMAS)

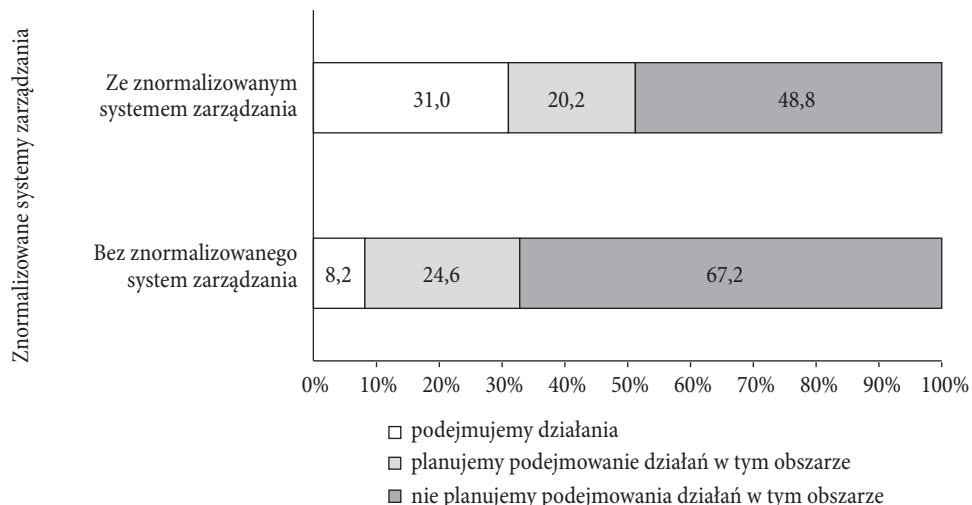


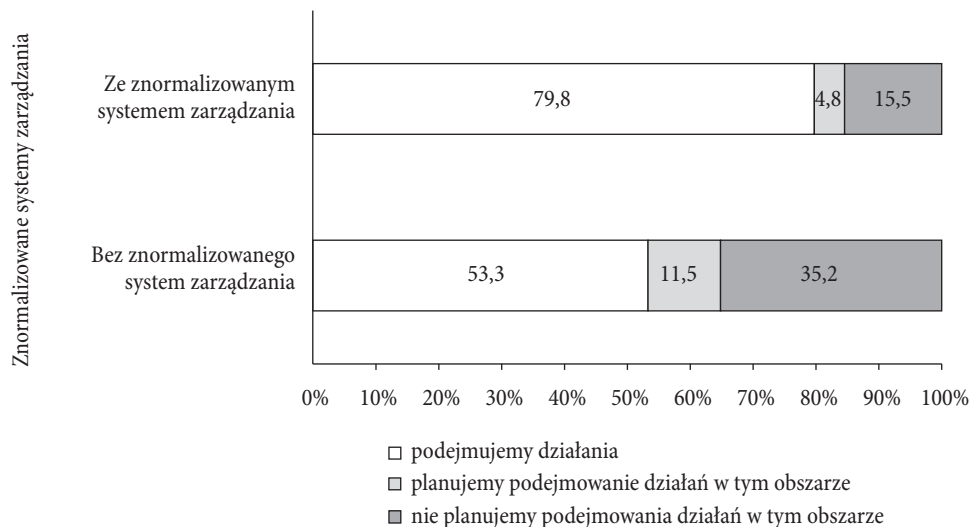
Tabela 47. p -wartości w teście χ^2 niezależności pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a jego zaangażowaniem organizacji w inicjatywy CSR w obszarze działań skierowanych na rynek

p -wartości	Znormalizowane systemy zarządzania
Działania zmierzające do poprawy jakości i bezpieczeństwa wyrobów	0,001
Sprawiedliwa polityka cenowa	0,037
Etyczna działalność reklamowa	0,059
Terminowe regulowanie zobowiązań wobec dostawców i partnerów biznesowych	0,099

Stwierdzono istotną w sensie statystycznym zależność między tym, czy przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a działaniami zmierzającymi do poprawy jakości i bezpieczeństwa wyrobów. Zależność tę zobrazowano na wykresie 53.

Widać wyraźnie, że wśród organizacji mających znormalizowany system zarządzania blisko 80% podejmuje działania zmierzające do poprawy jakości i bezpieczeństwa wyrobów. Jedynie 15% organizacji zadeklarowało, że nie zamierza podjąć w tym obszarze działań w przyszłości. Odmienna sytuacja była w grupie przedsiębiorstw, które nie mają znormalizowanych systemów zarządzania. Jedynie 53% z nich podejmuje działania w obszarze poprawy jakości i bezpieczeństwa wyrobów, a około 35% w ogóle tego typu działań nie planuje w przyszłości. Znormalizowany system zarządzania w organizacji różnicuje zatem w istotny sposób jej zachowanie w obszarze działań skierowanych na poprawę jakości i bezpieczeństwa wyrobów.

Wykres 53. Zależność pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a działaniami zmierzającymi do poprawy jakości i bezpieczeństwa wyrobów



Zależność istotną w sensie statystycznym ze względu na znormalizowany system zarządzania stwierdzono również dla działania skierowanego na rynek, a polegającego na stosowaniu sprawiedliwej polityki cenowej. Zależność tę zilustrowano na wykresie 54. Wśród organizacji mających znormalizowany system zarządzania ponad 75% prowadzi działania skierowane na stosowanie sprawiedliwej polityki cenowej. Jedynie 17% nie planuje w przyszłości tego typu działań. Na odwrót, w grupie przedsiębiorstw, które nie mają znormalizowanego systemu zarządzania niecałe 60% prowadzi działania skierowane na stosowanie sprawiedliwej polityki cenowej, a ponad 30% tego typu działań nie zamierza prowadzić.

Badano również, czy fakt, że przedsiębiorstwa mają znormalizowany system zarządzania, wpływa na zaangażowanie przedsiębiorstwa w inicjatywy CSR w obszarze działań na rzecz społeczeństwa i społeczności lokalnej. W tabeli 48 zawarte są *p*-wartości w teście chi-kwadrat niezależności. W charakterze działań na rzecz społeczeństwa i społeczności lokalnej wzięto pod uwagę: zaangażowanie w rozwój społeczności lokalnej, programy zaangażowania społecznego (programy społeczne), działania skierowane na rodziny pracowników, poprawę lokalnej infrastruktury oraz wsparcie finansowe lub materialne lokalnych instytucji użyteczności publicznej.

Wykres 54. Zależność pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a działaniami skierowanymi na stosowanie sprawiedliwej polityki cenowej

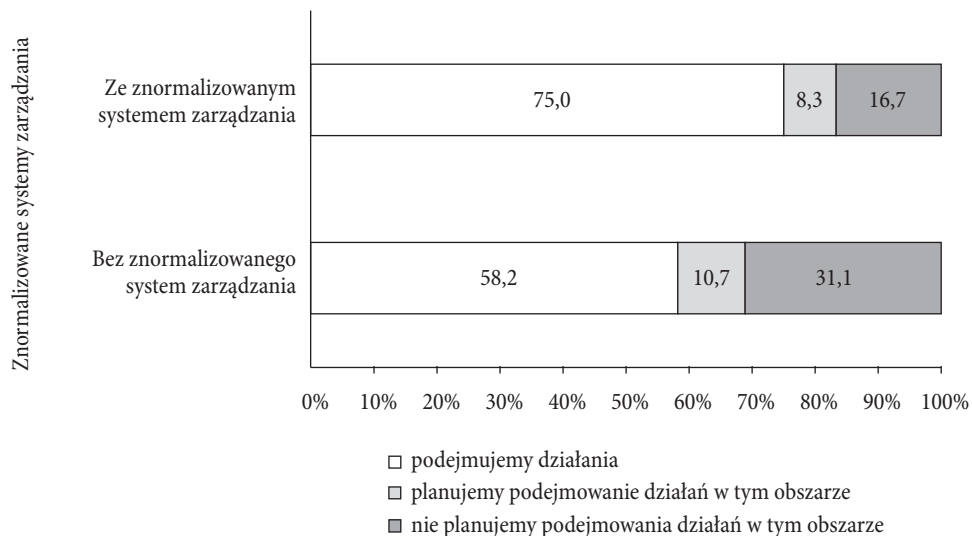


Tabela 48. p -wartości w teście χ^2 niezależności pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a zaangażowaniem organizacji w inicjatywy CSR w obszarze działań na rzecz społeczeństwa i społeczności lokalnej

p -wartości	Znormalizowane systemy zarządzania
Zaangażowanie w rozwój społeczności lokalnej	0,349
Programy zaangażowania społecznego (programy społeczne)	0,856
Działania skierowane na rodziny pracowników	0,780
Poprawa lokalnej infrastruktury	0,453
Wsparcie finansowe lub materialne lokalnych instytucji użyteczności publicznej	0,231

W tym przypadku nie stwierdzono jednak istotnych zależności w sensie statystycznym, o czym świadczą wyższe niż 0,05 prawdopodobieństwa testowe.

Żadnych zależności nie stwierdzono również pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwa mają znormalizowany system zarządzania, a tym, które z powszechnych inicjatyw i narzędzi CSR organizacje wykorzystują bądź planują wykorzystać w przyszłości. Świadczą o tym wyższe niż 0,05 p -wartości w teście chi-kwadrat niezależności, który wykorzystano w tym obszarze (tabela 49).

Tabela 49. p -wartości w teście χ^2 niezależności pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a tym, które z powszechnych inicjatyw i narzędzi CSR przedsiębiorstwa wykorzystują bądź planują wykorzystać w przyszłości

<i>p</i> -wartości	Znormalizowane systemy zarządzania
Inicjatywy międzynarodowe (ECD, United Nations Global Compact)	0,489
Seria norm AA 1000	0,539
System zarządzania społeczną odpowiedzialnością (SA 8000)	0,727
ISO 26000 – Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności	0,137
Dow Jones Sustainability Index (DJSI)	0,659
Indeksy FTSE4Good	0,898
RESPECT Index	0,563
Wytyczne zrównoważonego raportowania opracowane przez GRI	0,423

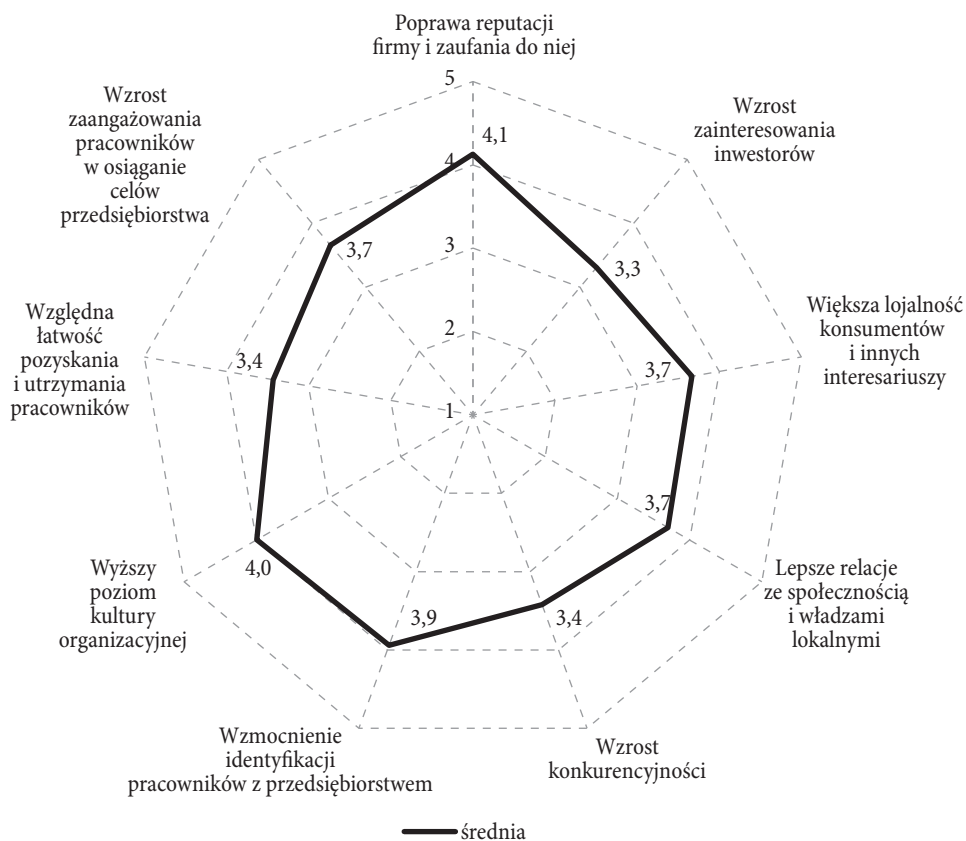
Podsumowując, można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie, które mają wdrożone inne systemy zarządzania (jakość, środowisko czy bezpieczeństwo i higiena pracy), nie wykazują istotnych różnic w poziomie wiedzy i zaangażowania w inicjatywy CSR w porównaniu z pozostałymi organizacjami, które tych systemów nie mają, co stanowi równocześnie pozytywne zweryfikowanie przyjętej hipotezy badawczej H4.

6. Korzyści wynikające z realizacji CSR w badanych przedsiębiorstwach

Korzyści, jakie wynikają dla PMMS z wdrożenia koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu jest wiele. Nie wszystkie te korzyści widoczne są jednak od razu. Trudno jest oczekiwać w krótkim okresie znaczących korzyści finansowych i redukcji kosztów płynących na przykład z podejmowania proekologicznych działań, takich jak między innymi wdrożenia technologii przyjaznej środowisku. Najczęściej korzyści z podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań widoczne są zazwyczaj w długim okresie i raczej są wynikiem przyjęcia przez organizację pewnej filozofii postępowania. Ten długi okres często zniechęca przedsiębiorstwa do podejmowania tego typu działań. Należy również podkreślić, że osiągnięcie pozytywnych rezultatów i ich skala uzależnione są w dużej mierze od rodzaju podjętego działania. Badane przedsiębiorstwa poproszone zostały o odpowiedź na pytanie: Jakie, ich zdaniem, korzyści mogłaby osiągnąć organizacja poprzez wprowadzanie działań w obszarze CSR? Zgodnie z przeprowadzoną metodą delficką oraz na podstawie

przeprowadzonych wywiadów pogłębionych (rozdział IV, punkt 2) wyselekcjonowano najważniejsze korzyści, jakie może mieć organizacja w wyniku wdrożenia i realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Zasadna również jest ocena ich istotności, aby określić, które z analizowanych, potencjalnych korzyści są ważniejsze od pozostałych. Wiedza na temat ich istotności pozwoli organizacjom skoncentrować się na tych działaniach, które w pierwszej kolejności należy podjąć, aby skutecznie kształtować społecznie odpowiedzialną organizację. Respondenci zostali zatem poproszeni o ocenę stopnia istotności opisywanych korzyści w skali od 1 do 5 punktów, gdzie odpowiednio ocena 1 oznaczała najmniejszą korzyść, a ocena 5 korzyść największą (wykres 55).

Wykres 55. Korzyści z podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań



Natomiast w tabeli 50 zaprezentowano ocenę istotności korzyści w podziale na mikroprzedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa małe i średnie.

Tabela 50. Korzyści wprowadzania działań w obszarze CSR w podziale na mikroprzedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa małe i średnie

Jakie korzyści według Państwa mogłoby mieć przedsiębiorstwo poprzez wprowadzanie działań w obszarze CSR?	1-9	10-49	50-249
Poprawa reputacji przedsiębiorstwa i zaufania do niej	4,0	4,0	4,3
Wzrost zainteresowania inwestorów	3,3	3,2	3,4
Większa lojalność konsumentów i innych interesariuszy	3,5	3,5	3,9
Lepsze relacje ze społecznością i władzami lokalnymi	3,5	3,5	4,0
Wzrost konkurencyjności	3,3	3,4	3,5
Wzmocnienie identyfikacji pracowników z organizacją	3,6	3,9	4,1
Wyższy poziom kultury organizacyjnej	3,9	3,8	4,2
Względna łatwość pozyskania i utrzymania pracowników	3,1	3,5	3,6
Wzrost zaangażowania pracowników w osiągnięcie celów organizacji	3,2	3,7	3,9

Analizując powyższe dane, można stwierdzić, że nie ma istotnych różnic w ocenie korzyści z wdrażania CSR w mikroprzedsiębiorstwach, przedsiębiorstwach małych i średnich. Podobnie sytuacja wygląda, przyjmując za kryterium rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej.

Wszystkie badane organizacje, bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności oczekują, aby wdrożenie działań społecznie odpowiedzialnych przyczyniło się do poprawy reputacji organizacji i zaufania do niej (4,1 średnia). Przy czym dla 73% mikroprzedsiębiorstw, 75% przedsiębiorstw małych i 83% średnich jest to korzyść zdecydowanie istotna lub raczej istotna. Zarówno reputacja, jak i wizerunek organizacji to elementy, które były najważniejsze w przeprowadzonych badaniach zarówno pod kątem badania przesłanek, czynników wewnętrznych, jak i osiągniętych korzyści z podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań. Można zatem stwierdzić, że z jednej strony, jest to dowód na to, że motywacja i korzyści kojarzone ze społeczną odpowiedzialnością biznesu w sektorze PMS to przede wszystkim poprawa wizerunku organizacji i ugruntowana reputacja, co może pomóc podmiotom gospodarczym, w szczególności małym i średnim, w poprawianiu ich pozycji konkurencyjnej. Wdrażając strategię CSR, jesteśmy bowiem postrzegani jako rzetelny partner w biznesie, solidny płatnik oraz dobry pracodawca. Z drugiej strony, to być może jest również sygnał, że funkcjonalność CSR mali i średni przedsiębiorcy zawiązują głównie do wymiaru szans na poprawę swojego wizerunku i swojej reputacji.

Kolejną korzyścią, osiąganą z podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań w organizacji, uznaną przez respondentów za zdecydowanie ważną i raczej ważną, jest wyższy poziom kultury organizacyjnej (średnia 4,0). Dla 61% badanych mikroprzedsiębiorstw, 68% przedsiębiorstw małych i 84% średnich była to korzyść bardzo istotna lub raczej istotna. Badane przedsiębiorstwa zdają sobie więc sprawę z tego, że silna kultura organizacyjna budowana na wartościach CSR

sprzyja integracji zespołu pracowników, zwiększa ich motywację do pracy, buduje poczucie przynależności i zwiększa prawdopodobieństwo utożsamienia się personelu z wartościami wyznawanymi przez przedsiębiorstwo. Dlatego też, siłą rzeczy, kolejną istotną korzyścią wskazaną przez badane przedsiębiorstwa jest właśnie wzmocnienie identyfikacji pracowników z organizacją (średnia dla wszystkich badanych przedsiębiorstw 3,6), którzy codziennie będą chętnie przychodzić do pracy i wykonywać swoje zadania z poczuciem, że są potrzebni tej organizacji i na odwrót. Dla 38% badanych mikroprzedsiębiorstw, 33% przedsiębiorstw małych i 37% średnich była to korzyść zdecydowanie istotna. Raczej istotna była dla 28% badanych mikroprzedsiębiorstw, 44% przedsiębiorstw małych i 43% średnich.

Do innych korzyści uznanych przez badane przedsiębiorstwa za istotne lub raczej istotne zaliczono: większą lojalność konsumentów i innych interesariuszy (dla 50% badanych mikroprzedsiębiorstw, 53% przedsiębiorstw małych i 73% średnich była to korzyść bardzo istotna lub raczej istotna). Ponadto lepsze relacje ze społecznością i władzami lokalnymi (dla 57% badanych mikroprzedsiębiorstw, 59% przedsiębiorstw małych i 75% średnich była to korzyść bardzo istotna lub raczej istotna) oraz wzrost zaangażowania pracowników w osiąganie celów organizacji (dla 46% badanych mikroprzedsiębiorstw, 61% przedsiębiorstw małych i 69% średnich była to korzyść bardzo istotna lub raczej istotna). Dla małych i średnich organizacji lepsze relacje ze społecznością i władzami lokalnymi to podejmowanie długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych, które jednocześnie ułatwiają im sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw umożliwia zatem trwałe zakorzenienie się w społeczności i pozyskanie przychylności jej mieszkańców, a także zdobycie zaufania władz samorządowych.

Do najmniej istotnych korzyści, zdaniem wszystkich badanych przedsiębiorstw, zalicza się: względną łatwość pozyskania i utrzymania pracowników (średnia 3,4) oraz wzrost zainteresowania inwestorów (średnia 3,3). Badane organizacje nie widzą istotnej zależności między wdrożeniem działań społecznie odpowiedzialnych a rosnącą, w wyniku tych działań, atrakcyjnością przedsiębiorstwa z punktu widzenia potencjalnego pracownika („magnes” dla utalentowanych). Podobnie badani respondenci nie zaliczają do istotnych, bezpośrednich korzyści z wdrożenia CSR zwiększonego zainteresowania wśród potencjalnych inwestorów. Nie od dziś jednak wiadomo, że dzięki rosnącej transparentności organizacji następuje również wzrost atrakcyjności dla inwestorów. Jest to szczególnie istotne w przypadku średniej wielkości przedsiębiorstwa, które wykorzystuje często zewnętrzny kapitał.

VI

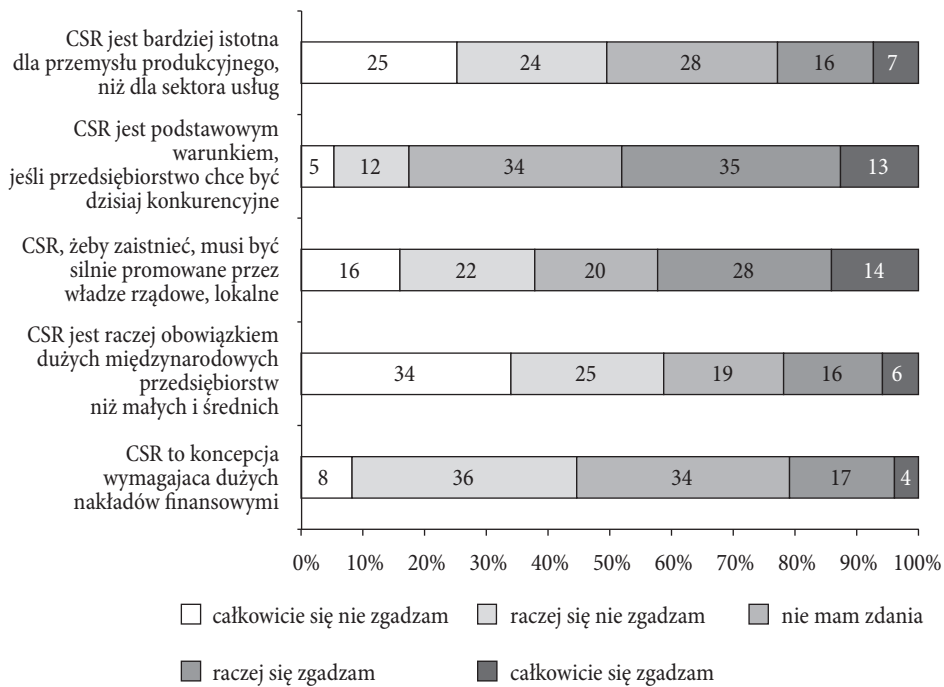
Doskonalenie zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze PMMŚ

1. Ocena podstawowych obszarów CSR przez badany segment PMMŚ

Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja wymagająca od organizacji podejmowania ustawicznych działań na rzecz poszczególnych jej obszarów, jak i relacji z wszystkimi interesariuszami przedsiębiorstwa. To niełatwe zadanie, bo przedsiębiorcy często napotykają liczne trudności, jak chociażby: zbyt małe zasoby czasowe i finansowe czy opór ze strony pracowników. Badane organizacje w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, pomimo wielu wątpliwości i barier, jednak skłaniają się ku tezie, że CSR jest obecnie podstawowym warunkiem, jeśli organizacja chce być dzisiaj konkurencyjna (48% ankietowanych całkowicie lub raczej się zgadza z tym stwierdzeniem) (wykres 56).

Bez względu również na rodzaj prowadzonej działalności, jak i wielkość organizacji badane przedsiębiorstwa w większości zgodne są co do tego, że CSR, żeby zaistnieć, musi być silnie promowane przez władze rządowe oraz lokalne (42% ankietowanych całkowicie lub raczej się zgadza z tym stwierdzeniem). Natomiast ponad połowa badanych przedsiębiorstw (59%) całkowicie lub raczej się nie zgadza ze stwierdzeniem, że CSR jest przede wszystkim obowiązkiem dużych, międzynarodowych organizacji niż małych i średnich przedsiębiorstw. Można zatem stwierdzić, że sektor badanych przedsiębiorstw mikro, małych i średnich ma świadomość konieczności działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Z badań wynika również, że prawie 45% badanych przedsiębiorstw nie zgadza się lub raczej nie zgadza się z tezą, że CSR to koncepcja z dużymi nakładami finansowymi. Prawie taki sam odsetek badanych organizacji nie zgadza się lub raczej nie zgadza się ze stwierdzeniem, że CSR jest koncepcją bardziej istotną dla przemysłu produkcyjnego niż dla sektora usług. W każdym przypadku zasady koncepcji CSR mają swoje zastosowanie, a zakres wdrażania działań w każdym jej obszarze zależy od wewnętrznej motywacji i predyspozycji danej organizacji.

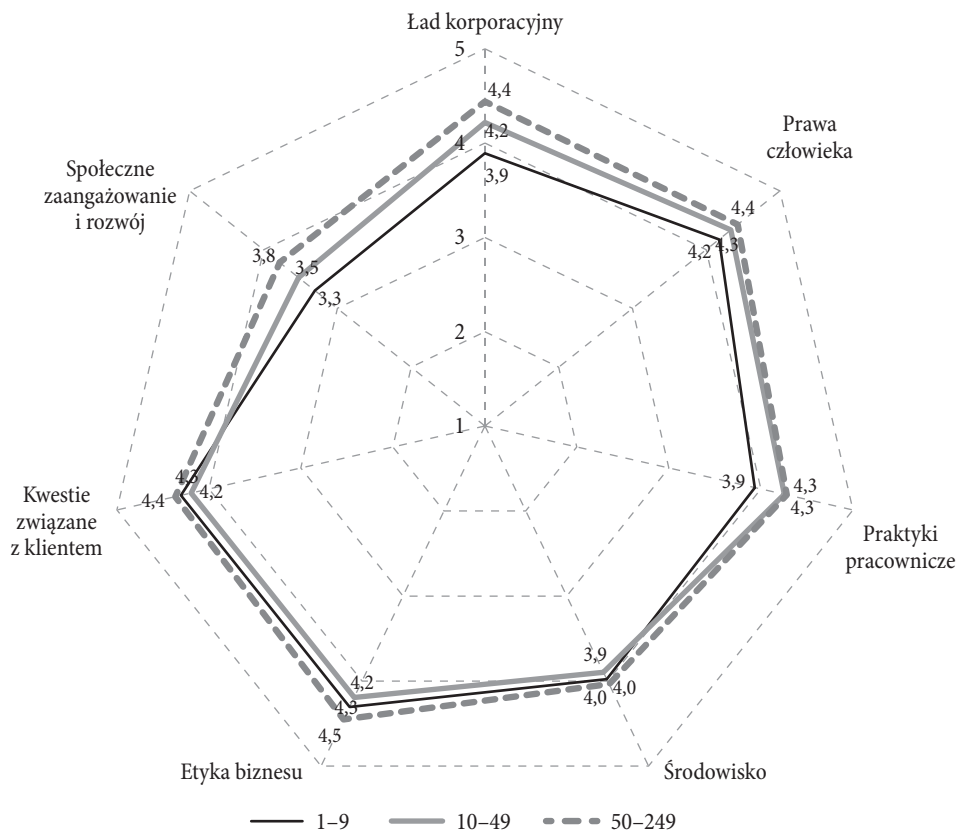
Wykres 56. Stosunek badanych przedsiębiorstw do sposobu postrzegania koncepcji CSR



W badanym segmencie małych i średnich organizacji, ankietowani dobrze i raczej dobrze ocenili swoje działania w poszczególnych obszarach społecznej odpowiedzialności. W mikroprzedsiębiorstwach najlepiej zostały ocenione działania w obszarze etyki biznesu (średnia 4,3) i kwestii związanych z klientem (średnia 4,3), w przedsiębiorstwach małych natomiast prawa człowieka i praktyki pracownicze (średnia 4,3). W organizacjach średnich najlepiej oceniony został obszar etyki biznesu (średnia 4,5), ładu korporacyjnego (średnia 4,4), etyki biznesu i praw człowieka (średnia 4,4). Najślabiej, przez wszystkie badane organizacje bez względu na rodzaj, województwo czy liczbę zatrudnionych, został oceniony obszar społecznego zaangażowania i rozwoju (mikroprzedsiębiorstwa – średnia 3,3, przedsiębiorstwa małe – 3,5, średnie – 3,8), co przedstawia wykres 57.

Mając powyższe na uwadze, można stwierdzić, że niezbędne wydaje się podjęcie dalszych działań, które mogłyby zniwelować występujące w PMMS ograniczenia związane z zarządzaniem społecznie odpowiedzialnym oraz wprowadzić dalsze działania mające na celu wzrost zainteresowania, propagowanie i doskonalenie społecznej odpowiedzialności. Zdaniem wszystkich badanych przedsiębiorstw (nie zaobserwowano bowiem istotnych różnic ze względu na rodzaj i liczbę zatrudnionych pracowników), najważniejszym działaniem, które mogłoby wpłynąć

Wykres 57. Ocena podstawowych obszarów CSR przez badany segment przedsiębiorstw mikro, małych i średnich



na wzrost ich zainteresowania problematyką CSR, powinno być stworzenie zachęt dla polskich przedsiębiorców sprzyjających wdrażaniu przez nich zasad społecznej odpowiedzialności (średnia istotności dla mikroprzedsiębiorstw i przedsiębiorstw małych – 4,1, dla organizacji średnich – 4,3). Średnia ocen ważności pozostałych działań przedstawiona jest w tabeli 51.

Stała prezentacja dobrych przykładów zastosowania CSR wraz z kampanią medialną na temat korzyści ekonomicznych i społecznych wynikających z wdrażania przez organizacje zasad CSR (kwestia ważna lub raczej ważna dla 70% badanych mikroprzedsiębiorstw i przedsiębiorstw małych oraz dla 73% organizacji średnich) to kolejne najważniejsze działania, które należałoby podjąć w ramach wzrostu zainteresowania problematyką CSR w sektorze PMMS. Ponadto, zdaniem respondentów, należałoby przeprowadzić zmiany w prawie dostosowane na potrzeby rozwijającej się gospodarki, uwzględniające europejskie standardy CSR (kwestia ważna lub raczej ważna dla 59% badanych mikroprzedsiębiorstw, 62% przedsiębiorstw małych oraz

Tabela 51. Działania, które, zdaniem badanych organizacji, mogłyby wpłynąć na wzrost zainteresowania CSR ze strony przedsiębiorców

Które z działań zdaniem Państwa, mogłyby wpłynąć na wzrost zainteresowania CSR ze strony przedsiębiorców?	1-9	10-49	50-249
Regularne informacje na temat CSR w mediach	3,7	3,5	3,8
Zmiany w prawie dostosowane na potrzeby rozwijającej się gospodarki, uwzględniające europejskie standardy CSR	3,7	3,8	3,7
Stworzenie zachęt dla polskich przedsiębiorców sprzyjających wdrażaniu przez nich zasad CSR	4,1	4,1	4,3
Szerokie publikowanie badań w zakresie CSR wśród przedsiębiorców	3,1	3,3	3,4
Stała prezentacja dobrych przykładów zastosowania CSR wraz z kampanią medialną na temat korzyści ekonomicznych i społecznych, wynikających z wdrażania przez organizacje zasad CSR	3,9	3,8	4,0
Przekazywanie informacji na temat bieżących wydarzeń dotyczących CSR	3,2	3,3	3,7

dla 64% organizacji średnich). Interwencja rządu może okazać się zatem przydatna, jednak należy mieć cały czas na względzie fakt, że koncepcja CSR z założenia jest dobrowolna. Można tego dokonać poprzez chociażby przyjęcie odpowiednich ram prawnych, na przykład poprzez odpowiednie zachęty podatkowe. W dalszej kolejności badane przedsiębiorstwa uznały za ważne lub raczej ważne działania takie, jak: regularne informacje na temat CSR w mediach (działanie istotne lub raczej istotne dla 58% badanych mikroprzedsiębiorstw i tyle samo przedsiębiorstw małych oraz dla 63% średnich) oraz przekazywanie informacji na temat bieżących wydarzeń dotyczących CSR (kwestia ważna lub raczej ważna dla 61% badanych mikroprzedsiębiorstw i 43% przedsiębiorstw małych oraz dla 42% średnich). Rozgłos medialny, uczestnictwo w konferencjach i warsztatach mogą przyczynić się do zwiększenia świadomości na temat podstawowych problemów i inicjatyw CSR. Na dalszym miejscu znalazło się szerokie publikowanie badań w zakresie CSR wśród przedsiębiorców. Ponadto wśród innych działań wymienianych przez badane przedsiębiorstwa znalazły się: edukowanie małych i średnich przedsiębiorstw na temat korzyści ze stosowania CSR oraz wykorzystania praktycznych narzędzi CSR, które dostosowane byłyby do specyfiki tego sektora, bo, ich zdaniem, ciągle nie są, a także pogłębianie badań w zakresie poziomu zarządzania zgodnego z CSR w lokalnych przedsiębiorstwach.

2. Wnioski z przeprowadzonych badań

Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano wnioski i zalecenia dla organizacji mikro, małych i średnich w celu doskonalenia działań w zakresie społecznie odpowiedzialnego zarządzania.

1. Pojęcie CSR jest praktycznie terminem mało znanym i ciągle niefunkcjonującym w świadomości przedstawicieli organizacji w badanym sektorze PMMŚ. Co trzecie badane przedsiębiorstwo po raz pierwszy o terminie CSR dowiedziało się z przesłanej im ankiety. Jednak te same organizacje zapytane w dalszej kolejności o konkretne działania w obszarach CSR deklarowały, że prowadzą różnego rodzaju przedsięwzięcia społeczne, postępują rzetelnie i etycznie wobec swoich kontrahentów i pracowników, ale nie odnoszą swoich zachowań do terminologii CSR. Brak jest zatem w tym sektorze wiedzy na temat koncepcji CSR – jej celów i podstawowych założeń. Pomimo wielu istniejących już w Polsce programów, publikacji i inicjatyw w obszarze CSR ciągle mamy do czynienia z sytuacją, że wiedza, jak i świadomość społecznej odpowiedzialności w PMMŚ jest nadal niska. Koncepcja społecznej odpowiedzialności w PMMŚ jest mniej formalna i bardziej intuicyjna, ale nie mniej wartościowa.
2. Nieznacznie lepszy poziom znajomości działań CSR reprezentują przedsiębiorstwa średnie (głównie organizacje z województwa kujawsko-pomorskiego, mazowieckiego, łódzkiego i wielkopolskiego) niż organizacje małe i mikroprzedsiębiorstwa. Najmniej licznie uczestniczące w badaniach, a zarazem najsłabiej zorientowane w kwestiach społecznej odpowiedzialności były organizacje, które reprezentowały w głównej mierze trzy województwa: warmińsko-mazurskie, świętokrzyskie i opolskie.
3. Badane organizacje przez społeczną odpowiedzialność biznesu rozumieją głównie: filozofię prowadzenia działalności gospodarczej opartej na budowaniu trwałych i przejrzystych relacji z wszystkimi interesariuszami organizacji (z klientami, pracownikami, dostawcami, społecznością lokalną itd.) oraz proces podejmowania decyzji w zgodności z obowiązującymi wymaganiami prawnymi i oparty na wartościach etycznych. Najczęstszym źródłem pozyskiwania informacji na temat CSR jest dla badanych przedsiębiorstw mikro, małych i średnich internet.
4. Wyniki badań pokazują, że ocena istotności przesłanek podejmowania działań w obszarze CSR dla badanych trzech grup przedsiębiorstw (mikro, małe i średnie) choć była różna, to jednak we wszystkich organizacjach istotnym bodźcem prowadzenia działań CSR było przede wszystkim wzmocnienie marki organizacji oraz chęć podniesienia poziomu kultury organizacyjnej. Podobnie było w przypadku korzyści, w których dominująca okazała się właśnie poprawa reputacji organizacji. Zatem można stwierdzić, że motywacja i korzyści kojarzone z CSR to przede wszystkim poprawa wizerunku przedsiębiorstwa.
5. Aktywność podejmowanych działań w poszczególnych obszarach CSR w badanych przedsiębiorstwach MMS jest dość zróżnicowana. Formułując założenia, spodziewano się, że powyższa aktywność będzie zróżnicowana przede wszystkim ze względu na wielkość organizacji oraz rodzaj prowadzonej działalności (zakładano, że organizacje usługowe oraz ich specyficzne cechy, takie jak: niematerialny

charakter, jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji, bliskość klienta czy niejednorodność, będą wpływać na większą aktywność w obszarze CSR). Wyniki badań pokazują, że wybrane cechy tylko nieznacznie różnicują podejmowanie działań w poszczególnych obszarach CSR. Ponadto badane organizacje, oprócz działań już podjętych, planują w najbliższej przyszłości wdrożenie też kolejnych, między innymi tych na rzecz społeczeństwa i społeczności lokalnej. Są jednak i takie działania w poszczególnych obszarach, których organizacje, z różnych względów, nie planują podejmować w ogóle (zarządzanie środowiskowe w całym cyklu życia wyrobu czy w mikroprzedsiębiorstwach – wdrażanie systemu zarządzania środowiskowego). Najczęściej w małych i średnich organizacjach wdrażane są te działania, które są stosunkowo łatwe do wdrożenia, nie wymagają dużych nakładów i przynoszą organizacji wymierne korzyści.

6. W obszarze praktyk pracowniczych, wszystkie badane organizacje z segmentu małych i średnich przedsiębiorstw, niezależnie od rozmiaru, regionu oraz rodzaju prowadzonej działalności za najważniejsze działania uznały tworzenie odpowiedzialnego i sprawiedliwego systemu wynagrodzeń oraz działania skierowane na komunikowanie/informowanie pracowników oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji. Jedna trzecia badanych przedsiębiorstw planuje z kolei zwiększyć swoje wysiłki na rzecz prozdrowotnych programów dla swoich pracowników.
7. W obszarze działań dla środowiska najczęstsze są działania proekologiczne. Były to przede wszystkim te, które miały na celu zapobieganie zanieczyszczeniom środowiska: ograniczenie emisji gazów, ścieków, odpadów oraz redukcję zużycia energii. Natomiast uwzględnianie kryteriów ekologicznych w wyborze dostawców/podwykonawców oraz wdrażanie systemu zarządzania środowiskowego w większym stopniu charakterystyczne było przede wszystkim dla przedsiębiorstw średnich aniżeli małych i mikro. Te ostatnie ciągle jeszcze przywiązują małą wagę do wdrażania sformalizowanych systemów zarządzania i nie planują podejmować tego typu działań w najbliższej przyszłości.
8. W kolejnym obszarze działań związanych z rynkiem badane przedsiębiorstwa najczęściej podejmują działania skierowane do dostawców, partnerów biznesowych, które dotyczą przede wszystkim terminowego regulowania wobec nich zobowiązań oraz podejmowania działań adresowanych głównie do klientów, tj. poprawa jakości i bezpieczeństwa produktów/usług, szczególnie widoczne w przedsiębiorstwach produkcyjnych średniej wielkości.
9. W obszarze działań skierowanych na rzecz społeczeństwa i społeczności lokalnej również stwierdzono niewielkie zróżnicowanie między przedsiębiorstwami średnimi, małymi a mikro. W dziedzinie relacji organizacja – społeczeństwo i społeczność lokalna dominujące okazało się zaangażowanie w rozwój społeczności lokalnej oraz wsparcie finansowe lub materialne lokalnych instytucji użyteczności publicznej. Przedsiębiorstwom w sektorze PMMS nie są również obce programy zaangażowania społecznego (programy społeczne).

10. O ile podmioty z segmentu małych i średnich przedsiębiorstw podejmują różniczne działania w obszarach CSR, o tyle znajomość działań normalizacyjnych i wykorzystywanie w działalności gospodarczej międzynarodowych standardów w tym zakresie jest na bardzo niskim poziomie. Sytuacja taka jest we wszystkich organizacjach bez względu na rozmiar, region czy rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej. Na przykład, co dziesiąta badana organizacja zna i stosuje wytyczne społecznej odpowiedzialności ISO 26000, a pozostałe standardy znane są organizacjom na znikomym poziomie nieprzekraczającym praktycznie 5%. Można zatem stwierdzić, że organizacje sektora PMMŚ raczej nie znają i nie stosują dostępnych standardów społecznej odpowiedzialności (np. SA 8000, AA 1000, ISO 26000).
11. Na zarządzanie społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstw wpływają zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne, przy czym w segmencie małych i średnich przedsiębiorstw wewnętrzne oddziałują znacznie silniej. Ponadto determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego nie powinny być rozpatrywane bez odniesienia się do całego systemu organizacyjnego.
12. We wszystkich badanych organizacjach można wskazać na pięć dominujących (z 11 zidentyfikowanych), najwyżej ocenionych czynników zewnętrznych, które okazały się dla przedsiębiorstw MMSŚ bardzo istotne oraz raczej istotne. Należą do nich: relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem; branża, w której działa dane przedsiębiorstwo; oczekiwania społeczeństwa; wymagania prawne oraz wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa poprzez organizacje pozarządowe i społeczne.
13. Przeprowadzona analiza eksploracyjna pozwoliła na zredukowanie zmiennych i wyodrębnienie głównych grup czynników zewnętrznych mających wpływ na zarządzanie społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstw, które powtarzały się w sektorze organizacji mikro, małych i średnich, takich jak: relacje przedsiębiorstwa, otoczenie zadaniowe organizacji, lokalizacja i elastyczność organizacji, globalne uczenie się organizacji oraz wymiar prawny.
14. Do najważniejszych czynników wewnętrznych, spośród 12 zidentyfikowanych, organizacje sektora PMMŚ zaliczyły: świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa (szczególnie jest to widoczne w mikroprzedsiębiorstwach i organizacjach małych, gdzie zarządzanie zdominowane jest zazwyczaj przez osobę właściciela menedżera), kultura organizacji, łączenie strategii biznesowej z CSR, reputacja i komunikacja w organizacji, szczególnie w relacji z otoczeniem.
15. Podobnie jak w przypadku czynników zewnętrznych, przeprowadzona analiza eksploracyjna pozwoliła na zredukowanie zmiennych i wyodrębnienie głównych grup czynników wewnętrznych mających wpływ na zarządzanie społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstw w sektorze PMMŚ, takich jak: strategia kierownictwa, strategie relacji z interesariuszami, zasoby wiedzy oraz wewnętrzna organizacja przedsiębiorstwa.

16. Wyniki przeprowadzonej analizy współzależności między czynnikami wpływającymi na zarządzanie społecznie odpowiedzialne a wybranymi cechami, takimi jak: rodzaj prowadzonej działalności, liczba zatrudnionych pracowników oraz struktura kapitału pokazały, że powyższe cechy tylko częściowo różnicują w istotny sposób badane czynniki. Jedynie w pięciu przypadkach zaobserwowano istotną w sensie statystycznym zależność pomiędzy rozpatrywanymi zmiennymi.
17. Jedynym elementem, który różnicował niektóre czynniki wewnętrzne mogące mieć wpływ na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych organizacjach była wielkość przedsiębiorstwa. Uszczegóławiając, istotne zależności stwierdzono właśnie między wielkością organizacji a świadomością i bezpośrednim zaangażowaniem najwyższego kierownictwa, wiedzą pracowników w zakresie CSR oraz systemem szkoleń i pracą zespołową w obszarze CSR.
18. Czynnikiem wewnętrznym, który w zdecydowanie najmniejszym stopniu, zdaniem badanych organizacji sektora PMMS, wpływa na zarządzanie zgodne z CSR, są wdrożone inne systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001 i inne). Potwierdziły to również wyniki przeprowadzonej analizy współzależności między wdrożonymi znormalizowanymi systemami zarządzania a zaangażowaniem organizacji w inicjatywy CSR. Nie stwierdzono żadnych istotnych zależności między faktem, że organizacje mają inny znormalizowany system zarządzania, a większym ich zaangażowaniem w inicjatywy CSR.
19. Badany segment małych i średnich organizacji dobrze i raczej dobrze ocenił swoje działania w poszczególnych obszarach społecznej odpowiedzialności. W mikroprzedsiębiorstwach najlepiej zostały ocenione działania w obszarze etyki biznesu i kwestii związanych z klientem, w przedsiębiorstwach małych natomiast prawa człowieka i praktyki pracownicze. W organizacjach średnich najlepiej oceniony został obszar ładu korporacyjnego, etyki biznesu i praw człowieka. Najslabiej, przez wszystkie badane organizacje, bez względu na rodzaj, województwo czy wielkość organizacji, został oceniony obszar społecznego zaangażowania i rozwoju.
20. Najbardziej powszechną formą zaangażowania zainteresowanych stron w działania przedsiębiorstwa oraz proces decyzyjny, we wszystkich badanych organizacjach, są formalne i nieformalne spotkania z interesariuszami oraz spotkania indywidualne. Najmniej, bo tylko dziesięć badanych przedsiębiorstw wykorzystuje natomiast jako formę angażowania zainteresowanych stron – panel doradczy, który składa się z wielu grup interesariuszy i doradza podmiotowi w danym zakresie.
21. Zbyt małe zasoby finansowe, niewystarczające zasoby wiedzy na temat zastosowania CSR w organizacji oraz brak szkoleń w tym zakresie to jedne z głównych barier wdrażania koncepcji CSR w badanych przedsiębiorstwach. Można zaobserwować również pewien paradoks. Wskazanie jako priorytetowej trudności zbyt małych zasobów finansowych nie znajduje odzwierciedlenia w innym

pytaniu ankietowym dotyczącym wyrażenia swojego stanowiska na określone twierdzenia dotyczące CSR, że CSR wiąże się z dużymi nakładami finansowymi. Z tą tezą całkowicie zgadzał się tylko niewielki odsetek ankietowanych, co prawdopodobnie wiąże się właśnie z brakiem kompleksowej wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności. Wszystkie badane organizacje w sektorze PMMŚ dostrzegają ponadto inne problemy związane z przestrzeganiem zasad i prowadzeniem działań w obszarze CSR. Ocena istotności pozostałych barier wdrażania CSR różniła się nieco w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. W mikroprzedsiębiorstwach największy problem związany był z obawą, że społeczna odpowiedzialność to przede wszystkim zbyt dużo nowych obowiązków, które wiążą się z dodatkowym czasem, którego zwłaszcza mniejszym organizacjom ciągle brakuje.

22. Wyniki badań pokazują, że w segmencie mikro, małych i średnich organizacji w większości nie przeprowadzono dotychczas szkoleń z zakresu CSR, nie widząc tym samym potrzeby ich realizacji. Wśród tej grupy respondentów w większości są to mikroprzedsiębiorstwa oraz małe organizacje. Większość szkoleń przeprowadzana była przez organizacje średnie, i to głównie te, które zatrudniały specjalistów w zakresie CSR. Natomiast zamiar przeprowadzenia szkoleń na temat możliwości wykorzystania metod i narzędzi CSR zadeklarowało jedynie 2,1% respondentów.
 23. Zarządzanie społecznie odpowiedzialne w przypadku sektora PMMŚ, a w szczególności przedsiębiorstw mikro i małych jest nadal obszarem, który nęści menedżerom rozlicznych problemów. Wielu z nich planowanie strategii działania, określanie celów, a następnie przekładanie ich na konkretne działania CSR, motywowanie, nadzorowanie i ocenianie tych działań uznaje za zbędne bądź zbyt skomplikowane i generujące zbyt wysokie koszty.
 24. Wyniki badań ujawniły również, że nie ma istotnych różnic w ocenie korzyści z wdrażania CSR w mikroprzedsiębiorstwach, przedsiębiorstwach małych i średnich. Podobnie sytuacja wygląda, przyjmując za kryterium rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej. Wszystkie badane organizacje, bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności oczekują, aby wdrożenie działań społecznie odpowiedzialnych przyczyniło się do poprawy reputacji organizacji i zaufania do niej. W dalszej kolejności badane przedsiębiorstwa wymieniły: wyższy poziom kultury organizacyjnej, wzmocnienie identyfikacji pracowników z organizacją oraz większą lojalność konsumentów i innych interesariuszy.
- Przestawione w niniejszej pracy wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych stanowią próbę kompleksowego ujęcia istotnych czynników wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w PMMŚ. Ważnym elementem przeprowadzonych analiz jest postrzeganie społecznej odpowiedzialności jako pochodnej synergicznego oddziaływania wzajemnie powiązanych ze sobą, współzależnych czynników i procesów.

3. Kierunki doskonalenia procesu zarządzania społecznie odpowiedzialnego w PMMS oraz nowe wyzwania badawcze

Społecznie odpowiedzialny kierunek rozwoju danej organizacji musi nieustannie dążyć do doskonalenia podejmowanych działań [Hys 2015, s. 121]. Reasumując rozważania na temat zarządzania społecznie odpowiedzialnego oraz przyszłych wyzwań badawczych, należy stwierdzić, że sektor przedsiębiorstw mikro, małych i średnich ze względu na swoje specyficzne cechy nie jest podmiotem łatwym do badań. PMMS są niejednorodne pod względem wielkości, zasobów, stylu zarządzania oraz relacji osobistych, które sprawiają, że trudne do przyjęcia są dla nich praktyki dużych organizacji. To nie oznacza, że powyższe trudności przesądzają o tym, aby takich badań nie podejmować. Wręcz przeciwnie. Powinny być one przeprowadzane z należytą starannością, aby zwiększyć prawdopodobieństwo lepszego rozeznania i doskonalenia społecznie odpowiedzialnego zarządzania w segmencie przedsiębiorstw mikro, małych i średnich.

Wyniki przeprowadzonych badań, które zaprezentowano w niniejszej pracy, nie powinny zostać potraktowane jako wyczerpujące i ostateczne. Szczególnie w odniesieniu do tak złożonej kwestii, jaką jest społeczna odpowiedzialność organizacji. Pogłębianie badań w obszarze CSR cały czas pozostaje istotnym zagadnieniem i wyzwaniem.

Do zagadnień badawczych, które wydają się interesujące i mogą stać się przedmiotem kolejnych badań, można zaliczyć:

- możliwości dostosowania, za pomocą zidentyfikowanych determinantów zarządzania społecznie odpowiedzialnego, koncepcji CSR do PMMS, gdy ich specyfika nie pozwala na proste, jednoznaczne jej przełożenie;
- możliwości zastosowania wyspecjalizowanych i sformalizowanych narzędzi realizacji CSR w sektorze PMMS – zastosowanie uniwersalnych narzędzi okazuje się często nieskuteczne dla przedsiębiorstw mikro, małych i średnich – to próba odpowiedzi na pytania, jak i w jakim zakresie można wykorzystać istniejące narzędzia CSR, które w większości przeznaczone są dla dużych przedsiębiorstw i nieodpowiednie zwłaszcza dla organizacji małych i mikro;
- CSR w sektorze PMMS – prowadzenie dalszych badań nad stopniem wykorzystania podstawowych funkcji zarządzania CSR (planowania społecznej odpowiedzialności, jej organizowania, motywowania i kontrolowania) w sektorze przedsiębiorstw mikro, małych i średnich oraz nowe zdefiniowanie społecznej odpowiedzialności, które będzie bardziej adekwatne do tego segmentu organizacji;
- skuteczność metod zwiększających wiedzę przedsiębiorstw mikro, małych i średnich na temat CSR – główne przyszłe kierunki badań mogą obejmować próbę odpowiedzi na pytania: Jak skutecznie motywować PMMS do wdrażania CSR?

Jakie podejmować działania w ramach ich edukowania? oraz Jaka jest rola samych pracowników w koncepcji społecznej odpowiedzialności wśród małych i średnich przedsiębiorstw?, a także próba odpowiedzi na pytanie: Co zrobić: aby działania CSR w PMMS były bardziej systematyczne i mniej zależne od jednej osoby/właściciela;

- kwestie pomiaru efektów implementacji CSR w sektorze przedsiębiorstw mikro, małych i średnich oraz oceny efektywności funkcjonowania organizacji honorujących społeczną odpowiedzialność.

CSR dla przedsiębiorstw mikro, małych i średnich jest niewątpliwie sytuacją korzystną. Pozwala organizacji odwołać się do społecznie świadomych konsumentów i potencjalnych pracowników, a ponadto mieć rzeczywisty wpływ na świat biznesu. Obecnie przejrzystość i uczciwość są bardzo niedoceniane w biznesie, więc to, co PMMS zrobią w obszarze CSR, może okazać się prawdziwym atutem w pozyskaniu zaufania do tych organizacji.

Zakończenie

Zmieniające się dynamicznie środowisko gospodarcze, społeczne i naturalne sprawia, że zmiany te mają duży wpływ na efekty biznesowe przedsiębiorstw, zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej. Ponadto wzrost wymagań klientów i potrzeba stania się konkurencyjnym na rynku kreuje innowacyjność tych przedsiębiorstw. W podnoszeniu innowacyjności swojej organizacji pomocnym narzędziem może okazać się koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu. Studia literaturowe z tego zakresu oraz badania empiryczne potwierdzają jej doniosłe znaczenie w przestrzeganiu zasad zrównoważonego rozwoju. CSR staje się bowiem impulsem do stworzenia wyrobów, które przynoszą zyski organizacji, a jednocześnie są przyjazne dla otoczenia społecznego i środowiskowego.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu rozważania na temat determinant zarządzania społecznie odpowiedzialnego w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich w Polsce stanowiły próbę kompleksowego ujęcia istotnych czynników wpływających na zarządzanie zgodne z CSR. Podjęto również próbę odpowiedzi na pytanie, które ze zidentyfikowanych czynników mają zasadnicze znaczenie i największą siłę oddziaływania na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w sektorze PMMS. Obecnie organizacje w segmencie małych i średnich przedsiębiorstw, chcąc zarządzać zgodnie z CSR muszą brać pod uwagę wiele czynników zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych, występujących w otoczeniu. W wyniku przeprowadzonych badań i analiz zidentyfikowano i oceniono istotność determinant społecznie odpowiedzialnego zarządzania w badanym segmencie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Wskazano również na rozwiązania, które mogą przyczynić się do zwiększenia zainteresowania koncepcją społecznej odpowiedzialności w PMMS, a tym samym doskonalenia zarządzania zgodnego z CSR w tych organizacjach. Ponadto starano się ocenić korelację między czynnikami wpływającymi na zarządzanie społecznie odpowiedzialne a wybranymi cechami takimi, jak: rodzaj prowadzonej działalności, liczba zatrudnionych pracowników oraz struktura kapitału. Wyniki omawianego w pracy badania potwierdzają słuszność sformułowanych hipotez, zatem osiągnięto założone cele badawcze.

W niniejszej pracy zidentyfikowano i poddano ocenie dwie grupy czynników mających zasadniczy wpływ na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w sektorze PMMS. Pierwsza z nich ma swoje źródło w otoczeniu zewnętrznym PMMS, a druga wynika ze specyfiki ich funkcjonowania. Analiza i ocena tych czynników przez

badane organizacje zweryfikowała pozytywnie pierwszą hipotezę badawczą H1, że zarządzanie społecznie odpowiedzialne w sektorze PMMS determinowane jest zarówno czynnikami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi, przy czym te wewnętrzne oddziałują silniej.

W badaniach, mając na uwadze fakt, że sektor PMMS to bardzo ważny segment rynku, który jednocześnie nie stanowi grupy homogenicznej, istotne okazało się również przeprowadzenie właściwej segmentacji, żeby sprawdzić, jak w poszczególnych grupach wyglądała hierarchizacja zidentyfikowanych czynników wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne. Pomimo zróżnicowania tego segmentu ocena powyższych czynników była tylko w niewielkim stopniu zróżnicowana, co z kolei pozytywnie zweryfikowało drugą hipotezę badawczą H2, że chociaż sektor PMMS nie jest homogeniczną grupą, nie ma istotnych różnic w ocenie czynników determinujących zarządzanie CSR.

We wszystkich badanych organizacjach można wskazać na pięć dominujących (z 11 zidentyfikowanych), najwyżej ocenionych czynników zewnętrznych, które okazały się dla przedsiębiorstw PMMS bardzo istotne oraz raczej istotne. Należą do nich: relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem; branża, w której działa dane przedsiębiorstwo; globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych; oczekiwania społeczeństwa; wymagania prawne oraz wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa poprzez organizacje pozarządowe i społeczne. Do najważniejszych czynników wewnętrznych, spośród 12 zidentyfikowanych, organizacje sektora PMMS zaliczyły: świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa (szczególnie jest to widoczne w mikroprzedsiębiorstwach i przedsiębiorstwach małych, gdzie zarządzanie zdominowane jest zazwyczaj przez osobę właściciela menedżera), kultura organizacji, łączenie strategii biznesowej z CSR, reputacja i komunikacja w organizacji, szczególnie w relacji z otoczeniem. Zweryfikowana pozytywnie została tym samym trzecia hipoteza badawcza H3.

Wyniki przeprowadzonej analizy współzależności między czynnikami wpływającymi na zarządzanie zgodne z CSR a wybranymi cechami, takimi jak: rodzaj prowadzonej działalności, liczba zatrudnionych pracowników oraz struktura kapitału, pokazały, że powyższe cechy tylko częściowo różnicują w istotny sposób ocenę badanych czynników. Jedynie w pięciu przypadkach zaobserwowano istotną w sensie statystycznym zależność pomiędzy rozpatrywanymi zmiennymi. Wyniki przeprowadzonej analizy współzależności między wdrożonymi znormalizowanymi systemami zarządzania a zaangażowaniem organizacji w inicjatywy CSR pokazały, że nie ma żadnych istotnych zależności między faktem, że organizacje mają inny znormalizowany system zarządzania, a większym ich zaangażowaniem w inicjatywy CSR. Zakładana zatem czwarta hipoteza H4 została również zweryfikowana pozytywnie.

Wyniki badań i wnioski z nich wynikające pozwalają na przyjęcie priorytetowych działań mających na celu doskonalenie procesu zarządzania społecznie

odpowiedzialnego w organizacji. Takie działania wymuszają zweryfikowanie dotychczasowego modelu zarządzania, zmianę ukształtowanego sposobu myślenia, przyjmowanych postaw i zachowań organizacyjnych oraz zmianę modelu kultury organizacyjnej. Do tego niezbędna jest rozległa i aktualna wiedza o determinantach mających zasadniczy wpływ na zarządzanie zgodne z CSR, a które powinny być brane pod uwagę w kształtowaniu społecznie odpowiedzialnych organizacji.

Załącznik nr 1

KWESTIONARIUSZ ANKIETOWY



Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Znormalizowanych Systemów Zarządzania
Al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

Determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

W Katedrze Znormalizowanych Systemów Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu prowadzone są badania na temat: Determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na terenie Polski. Największe znaczenie dla badań będą miały wyniki niniejszej ankiety. Z góry dziękuję za wyczerpujące i rzetelne odpowiedzi oraz gwarantuję ich pełną anonimowość. Jednocześnie pragnę zapewnić, że wyniki badań empirycznych zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych. **Zbiorcze wyniki ankietyzacji zostaną Państwu przesłane po ich opracowaniu.**

Instrukcja wypełniania: Odpowiedzi na poszczególne pytania proszę udzielać poprzez postawienie znaku „X”

I. Zarządzanie społecznie odpowiedzialne w organizacjach

1. W jaki sposób po raz pierwszy dowiedzieliście się Państwo o koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)?
 - z poniższej ankiety
 - od innych przedsiębiorstw
 - od lokalnych organizacji pozarządowych
 - z Internetu
 - z prasy
 - z konferencji, seminariów
 - ze spotkań branżowych
 - z literatury przedmiotu
 - z innych, jakich?

2. Z czym kojarzy się Państwu społeczna odpowiedzialność biznesu – CSR (*proszę zaznaczyć przynajmniej dwie odpowiedzi*)

- CSR to zestaw filantropijnych działań organizacji podejmowanych sporadycznie na rzecz lokalnej społeczności
- CSR to filozofia prowadzenia działalności gospodarczej oparta na budowaniu trwałych i przejrzystych relacji z wszystkimi interesariuszami organizacji (z klientami, pracownikami, dostawcami, społecznością lokalną itd.)
- CSR to zobowiązanie organizacji do ścisłego przestrzegania przepisów prawa pracy i wymagań prawnych w zakresie ochrony środowiska
- CSR to proces podejmowania decyzji oparty na wartościach etycznych i w zgodności z obowiązującymi wymaganiami prawnymi
- CSR to nowa nazwa marketingowa na coś, co organizacje robią już od dawna
- inne, jakie?

3. Co, Państwa zdaniem, przede wszystkim powinna robić organizacja, żeby można ją uznać za społecznie odpowiedzialną (*proszę zaznaczyć przynajmniej trzy odpowiedzi*)

- dobrze traktować pracowników
- być uczciwym
- zapewniać miejsca pracy
- brać pod uwagę dobro wspólne
- oferować wyższe wynagrodzenie
- nie wykorzystywać pracowników
- uczciwie płacić podatki
- chronić środowisko
- chronić zdrowie pracowników
- wspierać organizacje charytatywne
- nie wiem

4. Które, zdaniem Państwa, przesłanki są istotne przy podejmowaniu działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu? *Proszę przypisać poszczególnym przesłankom odpowiednie oceny z przyjętej skali: od 1 (najmniej istotna) do 5 (najbardziej istotna).*

Wzrost zainteresowania inwestorów	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Jest to część strategii przedsiębiorstwa	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Wzmocnienie marki i reputacji organizacji	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Zwiększenie udziału w rynku	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Utrzymanie morale, zaangażowania i wydajności pracowników	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Zwiększenie możliwości eksportu	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Wzrost konkurencyjności	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Podniesienie poziomu kultury organizacyjnej	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Podejmowanie takich działań przez bezpośrednich konkurentów	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Nieformalne, niepisane „wymaganie” rynku	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Inne (jakie?):	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

5. Kto w Państwa organizacji odpowiada za prowadzenie działań w obszarze CSR?

- najwyższe kierownictwo
- wszyscy pracownicy
- dział marketingu
- specjalista CSR
- inne

6. Jakie znaczenie przy podejmowaniu decyzji biznesowych mają w Państwa organizacji poszczególne grupy interesariuszy, gdzie: -2 (zdecydowanie nie mają znaczenia), -1 (raczej nie mają znaczenia), 0 (są neutralne), +1 (raczej mają znaczenie), +2 (zdecydowanie wpływają),

Właściciele	-2	<input type="checkbox"/>	-1	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	+1	<input type="checkbox"/>	+2	<input type="checkbox"/>
Pracownicy	-2	<input type="checkbox"/>	-1	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	+1	<input type="checkbox"/>	+2	<input type="checkbox"/>
Rząd	-2	<input type="checkbox"/>	-1	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	+1	<input type="checkbox"/>	+2	<input type="checkbox"/>
Konkurencja	-2	<input type="checkbox"/>	-1	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	+1	<input type="checkbox"/>	+2	<input type="checkbox"/>
Klienci	-2	<input type="checkbox"/>	-1	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	+1	<input type="checkbox"/>	+2	<input type="checkbox"/>
Dostawcy	-2	<input type="checkbox"/>	-1	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	+1	<input type="checkbox"/>	+2	<input type="checkbox"/>
Inwestorzy	-2	<input type="checkbox"/>	-1	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	+1	<input type="checkbox"/>	+2	<input type="checkbox"/>
Organizacje pozarządowe	-2	<input type="checkbox"/>	-1	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	+1	<input type="checkbox"/>	+2	<input type="checkbox"/>
Lokalna społeczność	-2	<input type="checkbox"/>	-1	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	+1	<input type="checkbox"/>	+2	<input type="checkbox"/>
Społeczeństwo	-2	<input type="checkbox"/>	-1	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	+1	<input type="checkbox"/>	+2	<input type="checkbox"/>
Środowisko naturalne	-2	<input type="checkbox"/>	-1	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	+1	<input type="checkbox"/>	+2	<input type="checkbox"/>
Inne (jakie?):	-2	<input type="checkbox"/>	-1	<input type="checkbox"/>	0	<input type="checkbox"/>	+1	<input type="checkbox"/>	+2	<input type="checkbox"/>

7. Jakie formy przybiera w Państwa organizacji angażowanie interesariuszy przedsiębiorstwa (klientów, pracowników, dostawców, społeczność lokalną itd.)?

- formalne i nieformalne spotkania
- panele interesariuszy
- konferencje
- dyskusje okrągłego stołu
- fora internetowe
- warsztaty
- komitety doradcze
- spotkania indywidualne
- inne

8. Które z poniższych form komunikacji nt. CSR, zdaniem Państwa, powinny być wprowadzane w organizacji? (proszę zaznaczyć przynajmniej trzy odpowiedzi)

- regularne spotkania zespołu i informowanie o postępie w stosowaniu CSR
- zachęcanie zespołu do zgłaszania swoich sugestii
- rozmieszczenie plakatów w miejscu pracy jako przypomnienia o wartościach organizacji
- wewnętrzny biuletyn
- informacja o stosowaniu się do CSR na stronie internetowej przedsiębiorstwa
- aktualizowane listy mailingowe i wysyłanie regularnych informacji o ostatnich praktykach CSR

- rozprowadzanie broszur informacyjnych
 - organizacja wydarzeń w celu zwrócenia uwagi na przykładowe inicjatywy dotyczące odpowiedzialności.
9. Czy Państwa organizacja ma kodeks etycznego postępowania w prowadzonej działalności?
- tak, w wersji formalnego dokumentu
 - tak, w wersji nieformalnej
 - nie posiada, ale zamierzamy taki opracować
 - nie widzimy potrzeby opracowania wyżej wymienionego dokumentu
10. Czy odbyły się w Państwa organizacji szkolenia dotyczące zasad i narzędzi społecznej odpowiedzialności biznesu?
- tak
 - nie
 - jesteśmy w trakcie szkoleń
 - jeszcze nie, ale zamierzamy je przeprowadzić

II. Ustalenie stanu faktycznego dotyczącego stosowania CSR w badanych organizacjach

1. Jak oceniacie Państwo swoją działalność w podstawowych obszarach społecznej odpowiedzialności, stosując skalę: *gdzie, 1 (źle) do 5 (bardzo dobrze).*
- Ład korporacyjny (działanie w zgodności z prawem, zasady etyczne, rozpoznawanie interesariuszy) 1 2 3 4 5
- Prawa człowieka (prawa obywatelskie i polityczne, prawa społeczne, ekonomiczne i kulturowe, grupy szczególnie wrażliwe, podstawowe prawa pracy) 1 2 3 4 5
- Praktyki pracownicze (zatrudnienie i stosunki pracy, warunki pracy i opieka społeczna, dialog społeczny, BHP w pracy, rozwój kapitału ludzkiego) 1 2 3 4 5
- Środowisko (zapobieganie zanieczyszczeniom, ograniczanie i adaptacja zmian klimatu, ochrona i naprawa szkód w środowisku) 1 2 3 4 5
- Etyka biznesu (zapobieganie defraudacji i korupcji, odpowiedzialne zaangażowanie polityczne, uczciwa konkurencja, wspieranie SR w łańcuchu dostaw, poszanowanie praw własności) 1 2 3 4 5
- Kwestie związane z klientem (odpowiedzialny marketing, ochrona zdrowia i bezpieczeństwo konsumentów, wsparcie, serwis, rozpatrywanie reklamacji i kwestii spornych, zrównoważona konsumpcja, edukacja i świadomość) 1 2 3 4 5

Spoleczne zaangażowanie i rozwój
(zaangażowanie w społeczności,
udział we wroście gospodarczym)

1 2 3 4 5

2. Które z wymienionych działań w ramach wdrażania CSR podejmujecie, planujecie bądź nie planujecie Państwo w swojej organizacji? (proszę o wstawienie znaku X w odpowiednią kolumnę tabeli).

Działania na rzecz pracowników		Podejmujemy działania	Planujemy podejmować działania w tym obszarze	Nie planujemy podejmować działań w tym obszarze
1	Działania skierowane na eliminowanie przemocy w pracy i poprawę środowiska pracy			
2	Działania skierowane na poprawę równowagi praca zawodowa – życie osobiste			
3	Działania skierowane na promocję zdrowia pracowników (prywatni lekarze, przychodnie)			
4	Działania skierowane na komunikowanie/informowanie pracowników oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji			
5	Odpowiedzialny i sprawiedliwy system wynagrodzeń			
6	Działania skierowane na pomoc w postaci systemów ubezpieczeń emerytalnych			
7	Inne, jakie?			
Działania na rzecz środowiska				
1	Zapobieganie zanieczyszczeniom środowiska (ograniczenie emisji gazów, ścieków i odpadów)			
2	Działania na rzecz zmniejszenia zużycia surowców produkcyjnych			
3	Uwzględnianie kryteriów ekologicznych w wyborze dostawców/podwykonawców			
4	Edukacja ekologiczna			
5	Zarządzanie środowiskowe w całym cyklu życia produktu			
6	Wdrażanie systemu zarządzania środowiskowego (ISO 14001/EMAS)			
7	Redukcja zużycia energii			
8	Inne, jakie?			
Działania skierowane na rynek				
1	Działania zmierzające do poprawy jakości i bezpieczeństwa wyrobów			
2	Sprawiedliwa polityka cenowa			
3	Etyczna działalność reklamowa			

Działania na rzecz pracowników		Podejmujemy działania	Planujemy podejmować działania w tym obszarze	Nie planujemy podejmować działań w tym obszarze
4	Terminowe regulowanie zobowiązań wobec dostawców i partnerów biznesowych			
5	Inne, jakie?			
Działania na rzecz społeczeństwa i społeczności lokalnej				
1	Zaangażowanie w rozwój społeczności lokalnej			
2	Programy zaangażowania społecznego (programy społeczne)			
3	Działania skierowane na rodziny pracowników			
4	Poprawa lokalnej infrastruktury			
5	Wsparcie finansowe lub materialne lokalnych instytucji użyteczności publicznej			
6	Inne, jakie?			

3. Proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń na skali: 1 – *całkowicie się nie zgadzam*, 2 – *raczej się nie zgadzam*, 3 – *nie mam zdania*, 4 – *raczej się zgadzam*, 5 – *całkowicie się zgadzam*,

CSR to koncepcja z dużymi nakładami finansowymi	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
CSR jest raczej obowiązkiem dużych międzynarodowych organizacji niż małych i średnich przedsiębiorstw	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
CSR, żeby zaistnieć, musi być silnie promowane przez władze rządowe, lokalne	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
CSR jest istotnym warunkiem, jeśli organizacja chce być dzisiaj konkurencyjna	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
CSR jest bardziej istotna dla przemysłu produkcyjnego niż dla sektora usług	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

4. Które z wymienionych powszechnych inicjatyw i narzędzi CSR wykorzystujecie bądź zamierzacie Państwo wykorzystywać w swojej działalności? (proszę o wstawienie znaku X w odpowiednią kolumnę tabeli).

Inicjatywy i narzędzia CSR		Wykorzystujemy	Planujemy wykorzystywać	Nie planujemy wykorzystywać
1	Inicjatywy międzynarodowe (OECD, United Nations Global Compact)			
2	Seria norm AA 1000			
3	System zarządzania społeczną odpowiedzialnością (SA 8000)			

Inicjatywy i narzędzia CSR		Wykorzystujemy	Planujemy wykorzystać	Nie planujemy wykorzystać
4	ISO 26000 – Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności			
5	Dow Jones Sustainability Index (DJSI)			
6	Indeksy FTSE4Good			
7	RESPECT Index			
8	Wytyczne zrównoważonego raportowania opracowane przez GRI			
9	Inne (jakie?):			

III. Czynniki determinujące zarządzanie społecznie odpowiedzialne

1. Waga czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w PMMS. *Proszę przypisać poszczególnym czynnikom poziom ważności, stosując skalę: od 1 (najmniej istotny) do 5 (najbardziej istotny).*

Naciski ze strony inwestorów i klientów	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Branża, sektor, w których działa przedsiębiorstwo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Kanon prowadzonej polityki krajowej i międzynarodowej	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Oczekiwania społeczeństwa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Nacisk „dużych” organizacji w obszarze CSR względem PMMS	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Elastyczność reagowania organizacji na zmienne warunki otoczenia	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa poprzez organizacje pozarządowe i społeczne	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Wymagania prawne	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Inne czynniki zewnętrzne:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

2. Waga czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w PMMS. *Proszę przypisać poszczególnym czynnikom poziom ważności, stosując skalę: od 1 (najmniej istotny) do 5 (najbardziej istotny).*

Świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Łączenie strategii biznesowej z CSR	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Kształt struktury organizacyjnej	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Kultura organizacji (normy, wartości)	1	2	3	4	5
Reputacja	1	2	3	4	5
Wysoki poziom komunikacji w organizacji, szczególnie w relacji z otoczeniem	1	2	3	4	5
Kondycja finansowa organizacji	1	2	3	4	5
Specyficzne cechy wynikające z wielkości organizacji	1	2	3	4	5
Poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR	1	2	3	4	5
System szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR	1	2	3	4	5
Analiza interesariuszy i ich oczekiwań	1	2	3	4	5
Wdrożone inne systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001 i inne)	1	2	3	4	5
Inne czynniki wewnętrzne:	1	2	3	4	5

3. Jakie główne bariery stoją, zdaniem Państwa, na przeszkodzie we wdrożeniu i realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w organizacji? *Proszę zaznaczyć istotność poszczególnych problemów, stosując skalę: od 1 (najmniejszy problem) do 5 (największy problem). Stopnie trudności mogą się powtarzać.*

Niewystarczające zasoby wiedzy na temat zastosowania CSR w organizacji	1	2	3	4	5
Niska świadomość CSR wśród najwyższego kierownictwa	1	2	3	4	5
Zbyt małe zasoby finansowe	1	2	3	4	5
Zbyt duża liczba inicjatyw w obszarze CSR	1	2	3	4	5
Zbyt dużo nowych obowiązków, które wiążą się z czasem	1	2	3	4	5
Niepewność korzyści	1	2	3	4	5
Brak natychmiastowych efektów	1	2	3	4	5
Brak motywacji wśród pracowników	1	2	3	4	5
Brak szkoleń w obszarze CSR	1	2	3	4	5
Brak zainteresowania CSR ze strony partnerów biznesowych	1	2	3	4	5
Inne powody	1	2	3	4	5

4. Jakie korzyści według Państwa mogłaby osiągnąć organizacja poprzez wprowadzanie działań w obszarze CSR? *Proszę zaznaczyć ważność poszczególnych korzyści, stosując skalę: od 1 (najmniej ważna) do 5 (najważniejsza).*

Poprawa reputacji organizacji i zaufania do niej	1	2	3	4	5
Wzrost zainteresowania inwestorów	1	2	3	4	5
Większa lojalność konsumentów i innych interesariuszy	1	2	3	4	5
Lepsze relacje ze społecznością i władzami lokalnymi	1	2	3	4	5
Wzrost konkurencyjności	1	2	3	4	5
Wzmocnienie identyfikacji pracowników z organizacją	1	2	3	4	5
Wyższy poziom kultury organizacyjnej	1	2	3	4	5

Względna łatwość pozyskania i utrzymania pracowników	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Wzrost zaangażowania pracowników w osiąganie celów organizacji	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Które z działań, zdaniem Państwa, mogłyby wpłynąć na wzrost zainteresowania CSR ze strony przedsiębiorców? Proszę zaznaczyć wagę poszczególnych działań, stosując skalę: od 1 (najmniej ważna) do 5 (najważniejsza).					
Regularne informacje na temat CSR w mediach	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Zmiany w prawie dostosowane do rozwijającej się gospodarki,					
uwzględniające europejskie standardy CSR	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Stworzenie zachęt dla polskich przedsiębiorców, sprzyjających wdrażaniu przez nich zasad CSR	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Szerokie publikowanie badań w zakresie CSR wśród przedsiębiorców	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Stała prezentacja dobrych przykładów zastosowania CSR wraz z kampanią medialną na temat korzyści ekonomicznych i społecznych, wynikających z wdrażania przez organizacje zasad CSR	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Przekazywanie informacji na temat bieżących wydarzeń dotyczących CSR	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

IV. Informacje o respondencie

- Rodzaj prowadzonej działalności:
 - usługi
 - handel
 - produkcja
 - inne (*jakie?*)
- Województwo:
- Rodzaj prowadzonej działalności wg PKD:
- Liczba zatrudnionych pracowników:
 - od 1 do 9
 - 10– 49
 - 50–249
- Forma prawna prowadzonej działalności:
- Jak długo działa na rynku Państwa przedsiębiorstwo?
 - Mniej niż rok

- Od 1 do 3 lat
- Od 4 do 9 lat
- Powyżej 10 lat

7. Struktura kapitału:

- przedsiębiorstwo z przeważającą częścią kapitału polskiego
- przedsiębiorstwo z przeważającą częścią kapitału zagranicznego
- inne (jakie?)

8. Jakie znormalizowane systemy zarządzania i od którego roku wdrożone są w Państwa organizacji?

- system zarządzania jakością (ISO 9001), rok
- system zarządzania środowiskowego (ISO 14001/EMAS), rok
- system zarządzania bhp (OHSAS/PN –N 18001), rok
- HACCP
- inne (jakie?)
- żadne

9. Stanowisko osoby wypełniającej ankietę:

Serdecznie dziękuję za udział w badaniu oraz poświęcony czas
dr inż. Magdalena Kaźmierczak

Załącznik nr 2

STATYSTYKI OPISOWE

Istotność przesłanek podejmowania działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu w mikroprzedsiębiorstwach, przedsiębiorstwach małych i średnich

Które, zdaniem Państwa, przesłanki są istotne przy podejmowaniu działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu? ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Wzrost zainteresowania inwestorów	2,8	1,3	3	1	5	2
Jest to część strategii przedsiębiorstwa	3,8	1,0	4	1	5	4
Wzmocnienie marki i reputacji organizacji	4,1	1,0	4	1	5	5
Zwiększenie udziału w rynku	3,2	1,3	3	1	5	4
Utrzymanie morale, zaangażowania i wydajności pracowników	3,9	1,1	4	1	5	5
Zwiększenie możliwości eksportu	2,9	1,3	3	1	5	3
Wzrost konkurencyjności	3,2	1,2	3	1	5	4
Poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi	3,9	1,1	4	1	5	4
Podniesienie poziomu kultury organizacyjnej	4,0	0,9	4	1	5	4
Podejmowanie takich działań przez bezpośrednich konkurentów	3,1	1,2	3	1	5	3
Nieformalne, niepisane „wymaganie” rynku	2,9	1,3	3	1	5	3
Inne	2,4	1,5	2	1	5	1

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 1–9.

Które, zdaniem Państwa, przesłanki są istotne przy podejmowaniu działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu? ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Wzrost zainteresowania inwestorów	3,0	1,1	3	1	5	3
Jest to część strategii przedsiębiorstwa	3,7	1,0	4	1	5	4
Wzmocnienie marki i reputacji organizacji	4,1	0,9	4	1	5	4
Zwiększenie udziału w rynku	3,4	0,9	3	1	5	3
Utrzymanie morale, zaangażowania i wydajności pracowników	4,1	0,9	4	1	5	4
Zwiększenie możliwości eksportu	2,8	1,1	3	1	5	3
Wzrost konkurencyjności	3,4	1,1	3	1	5	3
Poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi	3,6	1,2	4	1	5	4
Podniesienie poziomu kultury organizacyjnej	3,9	1,0	4	1	5	4
Podejmowanie takich działań przez bezpośrednich konkurentów	2,8	1,0	3	1	5	3
Nieformalne, niepisane „wymaganie” rynku	2,7	1,2	3	1	5	3
Inne	1,9	1,3	1	1	5	1

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 10–49.

Które, zdaniem Państwa, przesłanki są istotne przy podejmowaniu działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu? ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Wzrost zainteresowania inwestorów	3,0	1,4	3	1	5	3
Jest to część strategii przedsiębiorstwa	4,1	0,9	4	1	5	5
Wzmocnienie marki i reputacji organizacji	4,4	0,8	5	2	5	5
Zwiększenie udziału w rynku	3,2	1,2	3	1	5	3
Utrzymanie morale, zaangażowania i wydajności pracowników	4,2	0,9	4	1	5	5
Zwiększenie możliwości eksportu	2,6	1,2	3	1	5	3
Wzrost konkurencyjności	3,4	1,1	3	1	5	3
Poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi	4,1	1,1	4	1	5	5
Podniesienie poziomu kultury organizacyjnej	4,2	0,8	4	1	5	4
Podejmowanie takich działań przez bezpośrednich konkurentów	3,0	1,2	3	1	5	3
Nieformalne, niepisane „wymaganie” rynku	3,0	1,1	3	1	5	4
Inne	2,1	1,4	1	1	5	1

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 50–249.

Istotność czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w mikroprzedsiębiorstwach, przedsiębiorstwach małych i średnich

Waga czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Naciski ze strony inwestorów i klientów	2,6	1,2	3	1	5	2
Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem	3,3	0,9	3	1	5	3
Region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza	2,9	1,1	3	1	5	3
Branża, sektor, w których działa przedsiębiorstwo	3,1	1,1	3	1	5	3
Kanon prowadzonej polityki krajowej i międzynarodowej	3,0	1,1	3	1	5	3
Oczekiwania społeczeństwa	3,1	1,0	3	1	5	3
Globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych	3,1	1,1	3	1	5	3
Nacisk „dużych” organizacji w obszarze CSR względem PMMS	3,0	1,0	3	1	5	3
Elastyczność reagowania organizacji na zmienne warunki otoczenia	3,2	1,0	3	1	5	3
Wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa poprzez organizacje pozarządowe i społeczne	3,1	1,1	3	1	5	3
Wymagania prawne	3,0	1,2	3	1	5	3

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 1–9.

Waga czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Naciski ze strony inwestorów i klientów	2,8	1,3	3	1	5	3
Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem	3,3	1,1	3	1	5	3
Region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza	3,0	1,2	3	1	5	3
Branża, sektor, w których działa przedsiębiorstwo	3,2	1,3	3	1	5	3
Kanon prowadzonej polityki krajowej i międzynarodowej	2,9	1,2	3	1	5	3
Oczekiwania społeczeństwa	3,3	1,2	3	1	5	3
Globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych	3,0	1,1	3	1	5	3
Nacisk „dużych” organizacji w obszarze CSR względem MMŚP	2,9	1,2	3	1	5	3
Elastyczność reagowania przedsiębiorstwa na zmienne warunki otoczenia	3,2	0,9	3	1	5	3
Wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa poprzez organizacje pozarządowe i społeczne	3,1	1,2	3	1	5	3
Wymagania prawne	3,1	1,3	3	1	5	3

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 10–49.

Waga czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Naciski ze strony inwestorów i klientów	3,0	1,4	3	1	5	3
Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem	3,8	1,0	4	1	5	4
Region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza	3,1	1,2	3	1	5	3
Branża, sektor w których działa przedsiębiorstwo	3,3	1,3	3	1	5	3
Kanon prowadzonej polityki krajowej i międzynarodowej	2,9	1,2	3	1	5	3
Oczekiwania społeczeństwa	3,4	1,2	3	1	5	3
Globalny charakter zagadnień środowiskowych i zdrowotnych	3,3	1,0	3	1	5	3
Nacisk „dużych” organizacji w obszarze CSR względem PMMŚ	2,8	1,2	3	1	5	3
Elastyczność reagowania organizacji na zmienne warunki otoczenia	3,3	1,0	3	1	5	3
Wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa poprzez organizacje pozarządowe i społeczne	3,3	1,1	3	1	5	3
Wymagania prawne	3,1	1,3	3	1	5	3

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 50–249.

Istotność czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w mikroprzedsiębiorstwach, przedsiębiorstwach małych i średnich

Waga czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa	4,1	1,2	5	1	5	5
Łączenie strategii biznesowej z CSR	3,6	1,1	4	1	5	3
Kształt struktury organizacyjnej	3,1	1,0	3	1	5	3
Kultura organizacji (normy, wartości)	3,7	1,1	4	1	5	4
Reputacja	3,8	1,1	4	1	5	5
Wysoki poziom komunikacji w organizacji, szczególnie w relacji z otoczeniem	3,6	1,1	4	1	5	4
Kondycja finansowa organizacji	3,6	1,0	4	1	5	4
Specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa	3,3	1,2	3	1	5	3
Poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR	3,5	1,1	4	1	5	4
System szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR	3,4	1,0	3	1	5	3
Analiza interesariuszy i ich oczekiwań	3,5	1,1	4	1	5	4
Wdrożone inne systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001 i inne)	3,1	1,2	3	1	5	3

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 1–9.

Waga czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa	4,2	1,0	5	1	5	5
Łączenie strategii biznesowej z CSR	3,9	1,0	4	1	5	4
Kształt struktury organizacyjnej	3,5	1,0	4	1	5	4
Kultura organizacji (normy, wartości)	3,8	1,0	4	1	5	4
Reputacja	3,6	1,0	4	1	5	4
Wysoki poziom komunikacji w organizacji, szczególnie w relacji z otoczeniem	3,7	1,0	4	1	5	3
Kondycja finansowa organizacji	3,8	1,0	4	1	5	5
Specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa	3,3	1,0	3	1	5	3
Poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR	3,5	0,9	4	2	5	3
System szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR	3,1	1,1	3	1	5	3
Analiza interesariuszy i ich oczekiwań	3,2	1,0	3	1	5	3
Wdrożone inne systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001 i inne)	3,1	1,2	3	1	5	3

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 10–49.

Waga czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa	4,4	0,8	5	1	5	5
Łączenie strategii biznesowej z CSR	4,1	0,9	4	1	5	5
Kształt struktury organizacyjnej	3,4	1,0	3	1	5	3
Kultura organizacji (normy, wartości)	4,0	0,9	4	1	5	4
Reputacja	3,9	0,9	4	1	5	4
Wysoki poziom komunikacji w organizacji, szczególnie w relacji z otoczeniem	3,9	0,9	4	1	5	4
Kondycja finansowa organizacji	3,7	1,1	4	1	5	4
Specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa	3,4	1,0	3	1	5	3
Poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR	3,8	0,9	4	2	5	4
System szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR	3,5	1,0	4	1	5	4
Analiza interesariuszy i ich oczekiwań	3,6	1,0	4	1	5	4
Wdrożone inne systemy zarządzania (ISO 9001, ISO 14001 i inne)	3,4	1,3	4	1	5	3

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 50–249.

Ocena działalności w głównych obszarach społecznej odpowiedzialności w mikroprzedsiębiorstwach, przedsiębiorstwach małych i średnich

Jak oceniacie Państwo swoją działalność w głównych obszarach społecznej odpowiedzialności? ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Ład korporacyjny	3,9	1,1	4	1	5	4
Prawa człowieka	4,2	1,1	4	1	5	5
Praktyki pracownicze	3,9	1,1	4	1	5	4
Środowisko	4,0	1,0	4	2	5	4
Etyka biznesu	4,3	0,9	5	2	5	5
Kwestie związane z klientem	4,3	0,9	5	2	5	5
Społeczne zaangażowanie i rozwój	3,3	1,2	3	1	5	3

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 1–9.

Jak oceniacie Państwo swoją działalność w głównych obszarach społecznej odpowiedzialności? ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Ład korporacyjny	4,2	0,9	4	1	5	4
Prawa człowieka	4,3	0,7	4	2	5	5
Praktyki pracownicze	4,3	0,7	4	2	5	4
Środowisko	3,9	0,9	4	2	5	4
Etyka biznesu	4,2	0,9	4	1	5	4
Kwestie związane z klientem	4,2	0,9	4	1	5	4
Społeczne zaangażowanie i rozwój	3,5	1,2	4	1	5	4

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 10–49.

Jak oceniacie Państwo swoją działalność w głównych obszarach społecznej odpowiedzialności? ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Ład korporacyjny	4,4	0,7	5	2	5	5
Prawa człowieka	4,4	0,7	5	2	5	5
Praktyki pracownicze	4,3	0,8	4	2	5	5
Środowisko	4,0	0,9	4	2	5	4
Etyka biznesu	4,5	0,8	5	2	5	5
Kwestie związane z klientem	4,4	0,7	4	3	5	5
Społeczne zaangażowanie i rozwój	3,8	1,0	4	1	5	4

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 50–249.

Istotność korzyści, jakie mogłyby osiągnąć organizacja poprzez wprowadzanie działań w obszarze CSR w mikroprzedsiębiorstwach, przedsiębiorstwach małych i średnich

Jakie korzyści, według Państwa, mogłyby osiągnąć organizacja poprzez wprowadzanie działań w obszarze CSR? ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Poprawa reputacji organizacji i zaufania do niej	4,0	1,1	4	1	5	5
Wzrost zainteresowania inwestorów	3,3	1,3	3	1	5	3
Większa lojalność konsumentów i innych interesariuszy	3,5	1,3	4	1	5	3
Lepsze relacje ze społecznością i władzami lokalnymi	3,5	1,3	4	1	5	4
Wzrost konkurencyjności	3,3	1,1	3	1	5	4
Wzmocnienie identyfikacji pracowników z organizacją	3,6	1,3	4	1	5	5
Wyższy poziom kultury organizacyjnej	3,9	1,0	4	2	5	5
Względna łatwość pozyskania i utrzymania pracowników	3,1	1,3	3	1	5	4
Wzrost zaangażowania pracowników w osiągnięcie celów organizacji	3,2	1,4	3	1	5	3

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 1–9.

Jakie korzyści, według Państwa, mogłyby osiągnąć organizacja poprzez wprowadzanie działań w obszarze CSR? ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Poprawa reputacji organizacji i zaufania do niej	4,0	1,1	4	1	5	5
Wzrost zainteresowania inwestorów	3,2	1,3	4	1	5	4
Większa lojalność konsumentów i innych interesariuszy	3,5	1,2	4	1	5	3
Lepsze relacje ze społecznością i władzami lokalnymi	3,5	1,2	4	1	5	4
Wzrost konkurencyjności	3,4	1,2	4	1	5	4
Wzmocnienie identyfikacji pracowników z organizacją	3,9	1,0	4	1	5	4
Wyższy poziom kultury organizacyjnej	3,8	1,1	4	1	5	4
Względna łatwość pozyskania i utrzymania pracowników	3,5	1,2	4	1	5	4
Wzrost zaangażowania pracowników w osiągnięcie celów organizacji	3,7	1,2	4	1	5	4

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 10–49.

Jakie korzyści, według Państwa, mogłyby osiągnąć organizacja poprzez wprowadzanie działań w obszarze CSR?^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Poprawa reputacji organizacji i zaufania do niej	4,3	0,9	5	1	5	5
Wzrost zainteresowania inwestorów	3,4	1,2	3	1	5	3
Większa lojalność konsumentów i innych interesariuszy	3,9	0,9	4	1	5	4
Lepsze relacje ze społecznością i władzami lokalnymi	4,0	1,1	4	1	5	5
Wzrost konkurencyjności	3,5	1,1	4	1	5	4
Wzmocnienie identyfikacji pracowników z organizacją	4,1	0,8	4	2	5	4
Wyższy poziom kultury organizacyjnej	4,2	0,8	4	1	5	4
Względna łatwość pozyskania i utrzymania pracowników	3,6	1,1	4	1	5	4
Wzrost zaangażowania pracowników w osiągnięcie celów organizacji	3,9	1,0	4	1	5	4

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 50–249.

Istotność barier wdrażania CSR w mikroprzedsiębiorstwach, przedsiębiorstwach małych i średnich

Jakie główne bariery stoją, zdaniem Państwa, na przeszkodzie wdrożeniu społecznej odpowiedzialności biznesu w organizacji?^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Niewystarczające zasoby wiedzy na temat zastosowania CSR w organizacji	3,6	1,4	4	1	5	5
Niska świadomość CSR wśród najwyższego kierownictwa	3,3	1,4	4	1	5	4
Zbyt małe zasoby finansowe	3,7	1,3	4	1	5	3
Brak odpowiednich uregulowań prawnych w tym obszarze	3,4	1,3	4	1	5	3
Zbyt duża liczba inicjatyw w obszarze CSR	2,7	1,4	3	1	5	1
Zbyt dużo nowych obowiązków, które wiążą się z czasem	4,0	1,3	5	1	5	5
Niepewność korzyści	3,4	1,4	3	1	5	5
Brak natychmiastowych efektów	3,5	1,3	4	1	5	4
Brak motywacji wśród pracowników	3,2	1,3	3	1	5	3
Brak szkoleń w obszarze CSR	3,3	1,3	3	1	5	3
Brak zainteresowania CSR ze strony partnerów biznesowych	3,7	1,4	4	1	5	5
Inne powody	2,5	1,6	3	1	5	1

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 1–9.

Jakie główne bariery stoją, zdaniem Państwa, na przeszkodzie wdrożeniu społecznej odpowiedzialności biznesu w organizacji? ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Niewystarczające zasoby wiedzy na temat zastosowania CSR w organizacji	3,6	1,1	4	1	5	3
Niska świadomość CSR wśród najwyższego kierownictwa	3,3	1,2	3	1	5	3
Zbyt małe zasoby finansowe	3,6	1,2	4	1	5	5
Brak odpowiednich uregulowań prawnych w tym obszarze	3,5	1,1	4	1	5	4
Zbyt duża liczba inicjatyw w obszarze CSR	2,7	1,2	3	1	5	2
Zbyt dużo nowych obowiązków, które wiążą się z czasem	3,6	1,1	4	1	5	4
Niepewność korzyści	3,4	1,2	3	1	5	4
Brak natychmiastowych efektów	3,3	1,2	3	1	5	4
Brak motywacji wśród pracowników	3,5	1,2	4	1	5	4
Brak szkoleń w obszarze CSR	3,3	1,3	4	1	5	4
Brak zainteresowania CSR ze strony partnerów biznesowych	3,6	1,0	4	1	5	4
Inne powody	2,1	1,4	1	1	5	1

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 10–49.

Jakie główne bariery stoją, zdaniem Państwa, na przeszkodzie wdrożeniu społecznej odpowiedzialności biznesu w organizacji? ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Niewystarczające zasoby wiedzy na temat zastosowania CSR w organizacji	3,6	1,1	4	1	5	4
Niska świadomość CSR wśród najwyższego kierownictwa	3,2	1,3	3	1	5	4
Zbyt małe zasoby finansowe	3,3	1,3	3	1	5	3
Brak odpowiednich uregulowań prawnych w tym obszarze	3,1	1,2	3	1	5	3
Zbyt duża liczba inicjatyw w obszarze CSR	2,6	1,2	3	1	5	3
Zbyt dużo nowych obowiązków, które wiążą się z czasem	3,5	1,1	4	1	5	4
Niepewność korzyści	3,3	1,1	3	1	5	3
Brak natychmiastowych efektów	3,2	1,2	3	1	5	3
Brak motywacji wśród pracowników	3,3	1,2	3	1	5	3
Brak szkoleń w obszarze CSR	3,4	1,2	3	1	5	4
Brak zainteresowania CSR ze strony partnerów biznesowych	3,4	1,2	4	1	5	4
Inne powody	1,9	1,3	1	1	5	1

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 50–249.

Stosunek PMMŚ do określonych stwierdzeń dotyczących CSR

Statystyki opisowe ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
CSR to koncepcja z dużymi nakładami finansowymi	2,5	1,0	3	1	5	3
CSR jest raczej obowiązkiem dużych międzynarodowych organizacji niż małych i średnich przedsiębiorstw	2,4	1,3	2	1	5	1
CSR, żeby zaistnieć, musi być silnie promowane przez władze rządowe, lokalne	3,0	1,4	3	1	5	4
CSR jest istotnym warunkiem, jeśli organizacja chce być dzisiaj konkurencyjna	3,1	1,1	3	1	5	3
CSR jest bardziej istotna dla przemysłu produkcyjnego niż dla sektora usług	2,7	1,3	3	1	5	3

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 1–9.

Statystyki opisowe ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
CSR to koncepcja z dużymi nakładami finansowymi	2,9	1,0	3	1	5	3
CSR jest raczej obowiązkiem dużych międzynarodowych organizacji niż małych i średnich przedsiębiorstw	2,6	1,4	3	1	5	1
CSR, żeby zaistnieć, musi być silnie promowane przez władze rządowe, lokalne	3,0	1,3	3	1	5	2
CSR jest istotnym warunkiem, jeśli organizacja chce być dzisiaj konkurencyjna	3,3	1,0	3	1	5	3
CSR jest bardziej istotna dla przemysłu produkcyjnego niż dla sektora usług	2,6	1,3	3	1	5	1

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 10–49.

Statystyki opisowe ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Domnanta
CSR to koncepcja z dużymi nakładami finansowymi	2,6	0,9	3	1	4	2
CSR jest raczej obowiązkiem dużych międzynarodowych organizacji niż małych i średnich przedsiębiorstw	2,1	1,1	2	1	5	1
CSR, żeby zaistnieć, musi być silnie promowane przez władze rządowe, lokalne	3,0	1,3	3	1	5	4
CSR jest istotnym warunkiem, jeśli organizacja chce być dzisiaj konkurencyjna	3,6	0,9	4	1	5	4
CSR jest bardziej istotna dla przemysłu produkcyjnego niż dla sektora usług	2,4	1,1	2	1	5	3

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 50–249.

Wykorzystanie inicjatyw i narzędzi CSR w mikroprzedsiębiorstwach, przedsiębiorstwach małych i średnich (%)

Inicjatywy i narzędzia CSR ^a	Wykorzystujemy	Planujemy wykorzystać	Nie planujemy wykorzystać	Ogółem
	(%)			
Inicjatywy międzynarodowe (ECD, United Nations Global Compact)	4	15	80	100
Seria norm AA 1000	0	20	80	100
System zarządzania społeczną odpowiedzialnością (SA 8000)	2	26	72	100
ISO 26000 – Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności	11	17	72	100
Dow Jones Sustainability Index (DJSI)	0	15	85	100
Indeksy FTSE4Good	2	13	85	100
RESPECT Index	2	15	83	100
Wytyczne zrównoważonego raportowania opracowane przez GRI	2	17	80	100
Inne	9	13	78	100

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 1–9.

Inicjatywy i narzędzia CSR ^a	Wykorzystujemy	Planujemy wykorzystać	Nie planujemy wykorzystać	Ogółem
	(%)			
Seria norm AA 1000	1	4	95	100
System zarządzania społeczną odpowiedzialnością (SA 8000)	4	12	85	100
ISO 26000 – Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności	4	17	79	100
Dow Jones Sustainability Index (DJSI)	1	3	96	100
Indeksy FTSE4Good	1	1	97	100
RESPECT Index	1	4	95	100
Wytyczne zrównoważonego raportowania opracowane przez GRI	1	8	91	100
Inne	9	4	87	100

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 10–49.

Inicjatywy i narzędzia CSR ^a	Wykorzystujemy	Planujemy wykorzystać	Nie planujemy wykorzystać	Ogółem
	(%)			
Seria norm AA 1000	4	17	79	100
System zarządzania społeczną odpowiedzialnością (SA 8000)	4	18	78	100
ISO 26000 – Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności	11	33	56	100
Dow Jones Sustainability Index (DJSI)	2	13	84	100
Indeksy FTSE4Good	2	11	87	100
RESPECT Index	2	12	85	100
Wytyczne zrównoważonego raportowania opracowane przez GRI	5	17	78	100
Inne	5	16	79	100

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 50–249.

Istotność działań, które mogłyby wpłynąć na wzrost zainteresowania CSR ze strony mikroprzedsiębiorstw, przedsiębiorstw małych i średnich

Które z działań, zdaniem Państwa, mogłyby wpłynąć na wzrost zainteresowania CSR ze strony przedsiębiorców? ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Regularne informacje na temat CSR w mediach	3,7	1,2	4	1	5	4
Zmiany w prawie dostosowane do rozwijającej się gospodarki uwzględniające europejskie standardy CSR	3,7	1,3	4	1	5	5
Stworzenie zachęt dla polskich przedsiębiorców, sprzyjających wdrażaniu przez nich zasad CSR	4,1	1,0	4	1	5	5
Szerokie publikowanie badań w zakresie CSR wśród przedsiębiorców	3,1	1,1	3	1	5	3
Stała prezentacja dobrych przykładów zastosowania CSR wraz z kampanią medialną na temat korzyści ekonomicznych i społecznych, wynikających z wdrażania przez organizacje zasad CSR	3,9	1,1	4	1	5	4
Przekazywanie informacji na temat bieżących wydarzeń dotyczących CSR	3,2	1,3	3	1	5	3

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 1–9.

Które z działań, zdaniem Państwa, mogłyby wpłynąć na wzrost zainteresowania CSR ze strony przedsiębiorców? ^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Regularne informacje na temat CSR w mediach	3,5	1,2	4	1	5	4
Zmiany w prawie dostosowane do rozwijającej się gospodarki uwzględniające europejskie standardy CSR	3,8	1,0	4	1	5	4
Stworzenie zachęt dla polskich przedsiębiorców, sprzyjających wdrażaniu przez nich zasad CSR	4,1	0,9	4	1	5	5
Szerokie publikowanie badań w zakresie CSR wśród przedsiębiorców	3,3	1,1	3	1	5	3
Stała prezentacja dobrych przykładów zastosowania CSR wraz z kampanią medialną na temat korzyści ekonomicznych i społecznych, wynikających z wdrażania przez organizacje zasad CSR	3,8	1,1	4	1	5	4
Przekazywanie informacji na temat bieżących wydarzeń dotyczących CSR	3,3	1,1	3	1	5	3

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 10–49.

Które z działań, zdaniem Państwa, mogłyby wpłynąć na wzrost zainteresowania CSR ze strony przedsiębiorców?^a	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Regularne informacje na temat CSR w mediach	3,8	1,2	4	1	5	5
Zmiany w prawie dostosowane do rozwijającej się gospodarki uwzględniające europejskie standardy CSR	3,7	1,1	4	1	5	4
Stworzenie zachęt dla polskich przedsiębiorców, sprzyjających wdrażaniu przez nich zasad CSR	4,3	0,8	4	1	5	5
Szerokie publikowanie badań w zakresie CSR wśród przedsiębiorców	3,4	1,1	3	1	5	4
Stać prezentacja dobrych przykładów zastosowania CSR wraz z kampanią medialną na temat korzyści ekonomicznych i społecznych, wynikających z wdrażania przez organizacje zasad CSR	4,0	1,0	4	1	5	5
Przekazywanie informacji na temat bieżących wydarzeń dotyczących CSR	3,7	1,1	4	1	5	4

^a Liczba zatrudnionych pracowników: 50–249.

Literatura

- AA 1000 SES, 2015, Stakeholder Engagement Standard, The AccountAbility Standards Board 2015, <http://www.accountability.org/standards/> [dostęp: 15. 01. 2016]
- Ackoff, R.L., 1969, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa.
- Adamczyk, J., 2009, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
- Adamus-Matuszyńska, A., 2012, *Reputacja nieuchwytna wartość firmy*, www.proto.pl [dostęp: 21.12.2015].
- Ailawadi, K.L., Luan, Y.J., Neslin, S.A., Taylor, G.A., 2011, *The Impact of Retailers' Corporate Social Responsibility on Price Fairness Perceptions and Loyalty*, *Institut d'économie industrielle*, <http://idei.fr/doc/conf/inra/2011/ailawadi%20kusum.pdf> [dostęp 10.07.2015].
- Almeida, S.L., Lins S.A.G., Oliveira R.R., 2005, *Benefícios do capital social: a experiência da escola de voluntários da Celpe*, *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brazil, 29.
- Amato, L.H., Amato, C.H., 2007, *The Effects of Firm Size and Industry on Corporate Giving*, *Journal of Business Ethics*, vol. 72(3).
- Ankur, R., Vishal, V., Priyanka, J., 2013, *SMEs Motivation: Corporate Social Responsibility*, *SCMS Journal of Indian Management*, vol. 10 (1).
- Antosiak, T., 2014, *CSR w MŚP – makropotencjał mikrodziałań*, *Personel Plus*, nr 7(80).
- Aras, G., Crowther, D., 2009, *Corporate Sustainability Reporting: a Study in Disingenuity?*, *Journal of Business Ethics*, vol. 87 (1).
- Armstrong, M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., Fisscher, O.A.M., 2013, *Integrated Management Systems Approach to Corporate Social Responsibility*, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 56.
- Bachnik, K., 2011, *Rewolucja w CSR*, *Harvard Business Review Polska*, *Odpowiedzialny Biznes*.
- Bachnik, K., 2012, *Kultura organizacyjna a wdrażanie inicjatyw z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu*, w: Płoszajski, P. (red.), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, Szkoła Główna Handlowa, Wydawnictwo OpenLinks, Warszawa.
- Badania RespEn, 2011, *Polskie i szwedzkie MSP wobec wyzwań CSR*, Warszawa, http://www.responsiblesme.eu/public/files/pl_respen-1317045991.pdf [dostęp: 12.08.2015].
- Balicki, A., 2013, *Statystyczna analiza wielowymiarowa i jej zastosowania społeczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Banyte, J., Brazioniene, L., Gadeikiene, 2010, *Expression of Green Marketing Developing the Conception of Corporate Social Responsibility*, *Engineering Economics*, vol. 21(5).
- Baran, G., 2006, *Motywacja do podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań w sektorze MŚP*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/motywacja-do-podejmowania-spolecznie-odpowiedzialnych-dzialan-w-sektorze-msp/> [dostęp: 12.08.2015].

- Barnard, C.I., 1938, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- Barnett, L., 2007, *Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility*, *The Academy of Management Review*.
- Becchetti, L., Ciciretti, R., Hasan, I., 2009, *Corporate social responsibility and shareholder's value: an empirical analysis*, Bank of Finland Research Discussion Papers, Helsinki, <http://www.bof.fi> [dostęp: 12.08.2015].
- Beekun, R.I., Badawi, J.A., 2005, *Balancing Ethical Responsibility Among Multiple Organizational Stakeholders: the Islamic Perspective*, *Journal of Business Ethics* 60(2).
- Berman, S., Jones, T., Wick, A.C., 1999, *Convergent Stakeholders Theory*, *Academy of Management Review*, vol. 24(2).
- Bernatt, M., 2009, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Besser, T.L., Miller, N.J., 2000, *The Importance of Community Values in Small Business Strategy Formation: Evidence from Rural Iowa*, *Journal of Small Business Management*, vol. 38(1).
- Bevan, E.A.M., Yung, P., 2015, *Implementation of Corporate Social Responsibility in Australian Construction SMEs*, *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 22 (3).
- Bieńkiewicz, M., 2008, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Working papers, nr 2, Łódź.
- Bird, F., Smucker, J., 2007, *The Social Responsibilities of International Business Firms in Developing Areas*, *Journal of Business Ethics*, vol. 73(1).
- Blombäck, A., Wigren, C., 2009, *Challenging the Importance of Size as Determinant for CSR Activities*, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, vol. 20(3).
- Borkowska, S., 2005, *CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi, podejście unijne*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6.
- Borys, G., Borys T., 2011, *Zintegrowana odpowiedzialność biznesu – geneza i istota*, w: Famielec, J., (red.), *Ekologiczne uwarunkowania rozwoju gospodarki oraz przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Boston College Centre for Corporate Community Relations, *Making the Business Case: Determining the Value of Corporate Community Involvement*, 2000.
- Bowen, H.R., 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Row.
- Branco, M.C., Rodrigues, L.L., 2007, *Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility*, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol. 12(1).
- Bruch, H., Walter, F., 2005, *The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy*, *MIT Sloan Management Review*, vol. 47(1).
- Brummer, J.J., 1991, *Corporate responsibility and legitimacy: an interdisciplinary analysis*, Greenwood Press, New York.
- Carroll, A.B., Buchholtz, A.K., 2000, *Business and society. Ethics and stakeholder management*, 4th ed., South-Western College Publishing, Cincinnati.
- Carroll, A.B., Shabana K.M., 2010, *The Business Case for Corporate Social Responsibility: a Review of Concepts, Research and Practice*, *International Journal of Management Reviews*, Blackwell Publishing Ltd and British Academy of Management.

- Castells, M., 2010, *Spółczesność sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Castka, P., Balzarova, M.A., Bamber, Ch.J., Sharp, J.M., 2004, *How Can SMEs Effectively Implement the CSR Agenda? A UK Case Study Perspective*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, John Wiley & Sons Ltd and ERP Environment, vol. 11, iss. 3.
- Cesarz, Z., Stadtmüller, E., 2002, *Problemy polityczne współczesnego świata*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego Sp. z o.o., Wrocław.
- Churchill, G.A., 2002, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cieślak, M., 2002, *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cisek, S., 2009, *Metoda delficka w badaniach nauki o informacji i bibliotekoznawstwa w XXI wieku*, Zagadnienia Informacji Naukowej, nr 1 (93).
- Clark, J.M., 1939, *Social Control of Business*, McGraw-Hill, New York.
- Clarkson, M.B.E., 1995, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, Academy of Management Review, vol. 20(1).
- Conniff, R., 2006, *Korporacyjne zwierzę*, przekł. Piotr Amsterdamski, CiS, Warszawa.
- Cramer, J.M., 2005, *Experiences with Structuring Corporate Social Responsibility in Dutch Industry*, Journal of Cleaner Production, vol. 13(6), ss. 583–592.
- Czerska, M., 2003, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa.
- Dahlsrud, A., 2008, *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 15(1).
- Davis, K., 1960, *Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?*, California Management Review 2.
- De Leeuw, E.D., 2012, *Counting and Measuring Online: The Quality of Internet Surveys*, Bulletin de Methodologie Sociologique, vol. 114, 1.
- DesJardins, J., 2006, *An Introduction to Business Ethics*, McGraw-Hill, New York.
- DFOP – Dolnośląska Federacja Organizacji Pozarządowych 2011, Założenia badań dotyczących diagnozy stanu i perspektyw wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w sektorze MŚP na Dolnym Śląsku, http://www.odpowbiznescsr.pl/tinymce/plugins/filemanager/files/dopobrania/Zalozenia_badan_dot_perspektyw_wdrazania_CSR_w_MSP.pdf [dostęp: 12.08.2015].
- Drucker, P.F., 1976, *Skuteczne zarządzanie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Drucker, P.F., 2002, *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014.
- Egels-Zanden, N., Sandberg J., 2010, *Distinctions in Descriptive and Instrumental Stakeholder Theory: a Challenge for Empirical Research*, Business Ethics: A European Review, vol. 19(1).
- Ejdys, J. Gulc, A., 2015, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności narzędziem poprawy innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP*, w: Borys, T. (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 378, Wrocław.
- Epstein, M.J. 2008, *Making Sustainability Work – Best Practices in managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*, Greenleaf Publishing.

- EurWork Raport, 2007, Factors influencing uptake of corporate social responsibility, www.eurofound.europa.eu [dostęp: 14.06.2015].
- Evans, W.R., Pane Haden, S.S., Clayton, R.W., Novicevic M.M., 2013, *History-of-management-thought about Social Responsibility*, Journal of Management History, Emerald Group Publishing Limited, vol. 19(1).
- Fisher, J., 2004, *Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts*, Journal of Business ethics, vol. 52(4).
- Freeman, R.E., 1984, *Strategic Management: a Stakeholders approach*, Pitman Publishing Company, Boston.
- Freeman, R.E., 2010, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press (reedycja pierwotnej pracy z 1984 r.).
- Freeman, R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., Colle S., 2010, *Stakeholder theory: the state of the art*, Cambridge University Press, New York.
- Friedman M., 1970, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times Magazine, Copyright @ 1970 by The New York Times Company.
- Fuzi, N.M., Habidin, N.F., Hibadullah, S.N. Desa, A.F.N., 2015, *Critical Success Factors of Corporate Social Responsibility Practices for the Malaysian Automotive Industry*, International Journal of Critical Accounting, vol. 7 (2).
- Galbreath, J., 2009, *Building Corporate Social Responsibility into Strategy*, European Business Review, no. 2, <http://dx.doi.org/10.1108/09555340910940123> [dostęp: 11.07.2015].
- Gallup TNS, 2005, *Mapping of CSR Activities Among Small and Medium-sized Enterprises*, TNS Gallup's interview department, Dania.
- Ganescu, M.C., 2012, *Corporate Social Responsibility, a Strategy to Create and Consolidate Sustainable Businesses*, Theoretical and Applied Economics, Vol. XIX, No. 11(576).
- Garriga, E., Melé, D., 2004, *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, Journal of Business Ethics, vol. 53.
- Gasparski, W., 2008, *Norma uczciwości*, Decydent & Decision Maker, nr 74, <http://decydent.pl/decyzje-i-etyka-5/> [dostęp: 12.07.2015].
- Gillespie, N., Dietz G., 2009, *Trust Repair after an Organization-Level Failure*, Academy of Management Review, vol. 34(1).
- Global Risks Report 2015, World Economic Forum, Geneva.
- Głuszek, E., 2009, *Ochrona reputacji przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie tematami*, w: Nogalski, B., Rybicki, J. (red.), *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, WZUG FRUG, Sopot.
- Górniak, J., Wachnicki, J., 2010, *Pierwsze kroki w analizie danych, SPSS for Windows*, Wydawnictwo SPSS, Kraków.
- Grayling PULSE, 2012, *Raport kwartalny, przedstawiający bieżące i formujące się trendy w komunikacji w ujęciu globalnym*, <http://www.egospodarka.pl/92211,Strategia-CSR-to-rzadkosc,1,39,1.html> [dostęp: 21.09.2015].
- Green, T., Pelozo, J., 2011., *How does Corporate Social Responsibility Create Value for Consumers?* Journal of Consumer Marketing, no. 1. <http://dx.doi.org/10.1108/07363761111101949> [dostęp: 10.07.2015].
- Griffin, R.W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Griffin, R.W., 2013, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grisham, T., 2009, *The Delphi Technique: a Method for Testing Complex and Multifaceted Topics*, International Journal of Managing Projects in Business, Emerald Group Publishing Limited, vol. 2(1).
- Grucz, B. (red.), 2012, *Podręcznik angażowania interesariuszy*, t. 1, *Praktyczne Spojrzenie na Zaangażowanie Interesariuszy – Przewodnik Stakeholder Research Associates Canada Inc.*, UNEP, AccountAbility, Wydanie Polskie, Bizarre, Warszawa.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I., 2006, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, w: Hokeja, M., (red.), *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, nr 79, Wrocław.
- Grzybek, M., 2015, *Obszary społecznej odpowiedzialności*, http://www.csr.warsawpress.com/?page_id=630 [dostęp: 13.08.2015].
- Habrzyk, A., 2013, *Raport Badania w Internecie*, Wydawca Interaktywnie.com.
- Hąbek, P., Szewczyk P., 2010, *Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Hemphill, T.A., 2004, *Corporate Citizenship: the Case for a New Corporate Governance Model*, Business & Society, vol. 109(3).
- Henderson, D., 2001, *Misguided Virtue, False Notions of Corporate Social Responsibility*, Institute of Economic Affairs, London.
- Hohnen, P., 2007, *Corporate Social Responsibility – An implementation Guide for Business*, International Institute for Sustainable Development, http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf [dostęp: 09.08.2015]
- Hys K., 2015, *Dyfuzja systemu zarządzania jakością i koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Opolskiej, Opole.
- Ignatczyk, W., Chromińska M., 2004, *Statystyka. Teoria i zastosowanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Inyang, B.J., 2013, *Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (CSR)*, International Business Research, vol. 6(5), Published by Canadian Center of Science and Education.
- ISO 26000:2010, *Guidance on Social Responsibility*, International Organization for Standardization, Genewa.
- Jamali, D., 2008, *A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice*, Journal of Business Ethics 82(1).
- Jamali, D., Zanhou, M., Keshishian, T., 2009, *Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR*, Journal of Business Ethics, vol. 87.
- Jammulamadaka, N., 2012, *The responsibility of corporate social responsibility in SMEs*, International Journal of Organizational Analysis, vol. 21(3).
- Janiuk, I., 2004, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa.
- Jastrzębska, E., 2011, *Państwo a społeczna odpowiedzialność biznesu*, Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace, vol. 2(6), <http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/kwartalnik/archiwum/Documents/EJastrzebska6.pdf> [dostęp: 13.09.2015],

- Jastrzębska, E., 2011, *Wprowadzenie do koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju, w: Jak uczyć o społecznej odpowiedzialności i zrównoważonym rozwoju. Przewodnik dla nauczycieli*, Copyright by Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Jaworski, J., 2011, *Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk.
- Jenkins, H., 2004, *A Critique of Conventional CSR Theory: an SME Perspective*, Journal of General Management, vol.29 (4).
- Jenkins, H., 2006, *Small Business Champions for Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Ethics, vol. 67, iss. 3.
- Jeżak, J., 2013, *Orientacja społeczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Księga jubileuszowa dla Profesora Czesława Sikorskiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Johnson, G., Scholes, K., 2002, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 6th ed., FT/Prentice Hall, Harlow.
- Jonker, J., Witte de, M., (red.), 2006, *Management Models for Corporate Social Responsibility*, Springer, Berlin.
- Kaczmarczyk, S., 2003, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa.
- Kaczmarczyk, S., 2011, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kaiser, H.F., 1960, *The Application of Electronic Computers to Factor Analysis*, Educational and Psychological Measurement, vol. 20(1).
- Kakabadse, N.K., Rozuel, C., Lee-Davies, L., 2005, *Corporate Social Responsibility and Stakeholder Approach: a Conceptual Review*, International Journal of business governance and ethics, vol. 1, no. 4.
- Kaźmierczak, M., 2014, *The Role of Normalized Management Systems in the Development of Corporate Social Responsibility*, w: Łańcucki, J. (red.), *Normalized Management Systems. Quality, Environment and Safety*, Poznań University of Economics press, Poznań.
- Kechiche, A., Soparnot, R., 2012, *CSR within SMEs: Literature review*, International Business Research, vol. 5(7), Published by Canadian Center of Science and Education.
- Khan, M., Khan, N., Ahmed, S., Ali, M., 2012, *Corporate Social Responsibility (CSR): Definition, Concepts and Scope (a review)*, Universal Journal of Management and Social Sciences, 2(7).
- Khoo, H.H., Tan K. Ch., 2002, *Using the Australian Business Excellence Framework to Achieve Sustainable Business Excellence*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, no. 9, Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) [dostęp: 3.07.2015].
- Kleine, A., Hauff, M., 2009, *Sustainability-driven Implementation of Corporate Social Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle*, Journal of Business Ethics, vol. 85(3).
- KOM(2011) 681 – Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Bruksela.
- Kostrzewska, K., 2013, *Badania CSR w branży teleinformatycznej*, <http://biznes.pl/badania-csr-w-branzy-teleinformatycznej/kcwkt> [dostęp: 2.12.2015].

- Kotler, P., Lee, N., 2005, *Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W., 2013, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kraszewski, D., Swat, K., 2015, *Nowe formy współpracy sektora publicznego, biznesu oraz przedsiębiorstw społecznych – wybrane trendy i doświadczenia międzynarodowe*, w: Marchewka-Bartkowiak, K., Grycuka, A. (red.), *Relacje biznesu i administracji*, Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, Copyright by Kancelaria Sejmu, Warszawa.
- Kreps, T.J., 1940, *Measurement of the social performance of business. In An investigation of concentration of economic power for the temporary national economic committee* (Monograph no. 7), U.S. Government Printing Office, Washington, DC.
- Krishnnan, K.S., Balachandran, R., 2008, *Corporate Social Responsibility as a determinant of Market Success: an Exploratory Analysis with Special Reference to MNCs in Emerging Markets*, paper presented at IIM K-NASMEI International Conference.
- Kuc, B.R., 2014, *Rola modeli i modelowania w pracy naukowej*, <http://wydawnictwoptm.pl/blog/wp-content/uploads/2014/01/R.-B.-Kuc-Rola-modelu-i-modelowania.pdf> [dostęp: 13.07.2015]
- Kulig-Moskwa, K., 2013, *Kryteria jakościowe w definiowaniu małego przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, vol. 5(37), Wrocław.
- Lachiewicz, S., Matejun, M., 2012, *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, w: Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa.
- Laszlo, Ch., 2008, *Firma zrównoważonego rozwoju. Jak wypracować trwałą wartość z uwzględnieniem efektów społecznych i ekologicznych*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Lawrence, A.T., Weber, J., 2008, *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*, McGrawHill/Irwin, New York.
- Lawrence, A.T.; Weber, J. 2011, *Business and Society*, 3th ed., McGraw Hill, New York.
- Lepoutre, J., Heene, A., 2006, *Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: a Critical Review*, Journal of Business Ethics, vol. 67.
- Lewicka-Strzałecka, A., 2006, *Společna odpowiedzialność biznesu w Polsce: ograniczenia i perspektywy*, Annales. Etyka w życiu gospodarczym, vol. 9(1).
- Ligeti, G., Oravecz, A., 2009, *CSR Communication of Corporate Enterprises in Hungary*, Journal of Business Ethics, vol. 84(2).
- Lindgreen, A., Swaen, V., 2010, *Corporate Social Responsibility*, International Journal of Management Reviews, vol. 12, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x> [dostęp: 10.07.2015].
- Linstone, H.A., Turoff, M. (eds.), 2002, *The Delphi Method: Techniques and Applications*, <http://is.njit.edu/pubs/delphibook/index.html> [dostęp: 13.09.2015].
- Lisiecka, K., 2015, *Společna odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami w systemie ochrony zdrowia*, w: Borys T. (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 378, Wrocław.
- Lui, H., Fong, M., 2010, *The Corporate Social Responsibility Orientation of Chinese Small and Medium Enterprises*, Journal of Business Systems, Governance and Ethics, vol. 5(3).
- Mahajan, P., 2011, *Corporate Social Responsibility: A new wave of corporate governance*, <http://ssrn.com/abstract=1840601> [dostęp: 12.06.2015].

- Maignan, I., Ferrell, O.C., Ferrell, L., 2005, *A stakeholder model for implementing social*
- Makuch, Ł., 2012, *Na drodze do równowagi*, w: *Zrównoważony rozwój. Wyzwania i szansa dla biznesu*, Suplement promocyjny do Harvard Business Review Polska, Brief, Warszawa.
- Mangione, T.W., 1999, *Ankietowanie pocztowe w badaniach marketingowych i socjologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Maon, F., Lindgreen, A., Swaen, V., 2009, *Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: an Integrative Framework Grounded in Theory and Practice*, Journal of Business Ethics, vol. 87, suppl. 1.
- Mark-Herbert, C., Schantz, C., 2007, *Communicating Corporate Social Responsibility – Brand Management*, EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies 2007, http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_4-11.pdf [dostęp: 12.07.2015].
- Martyniuk, T., 2009, *Małe przedsiębiorstwo. Rejestracja – Podatki – Ewidencja – Sprawozdawczość*, ODDK, Gdańsk.
- Matten, D., Moon, J., 2008, 'Implicit' and 'Explicit' CSR: a Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework, Journal of Academy of Marketing Science, vol. 32, no. 1.
- Mazurek-Łopacińska, K., 2005, *Badania marketingowe Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mazur-Wierzbicka, E., 2012, *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć o społecznej odpowiedzialności*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin.
- McElhaney, K., A., 2009, *A Strategic Approach to Corporate Social Responsibility*, Leader to Leader, [http://responsiblebusiness.haas.berkeley.edu/documents/Strategic%20CSR%20\(Leader%20to%20Leader,%20McElhaney\).pdf](http://responsiblebusiness.haas.berkeley.edu/documents/Strategic%20CSR%20(Leader%20to%20Leader,%20McElhaney).pdf) [dostęp: 13.08.2015].
- McGuire, J., 1963, *Business and Society*, McGraw-Hill, New York.
- McWilliams, A., Siegel, D., Wright, P., 2006, *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*, Journal of Management Studies, vol. 43.
- Medina-Muñoz, D., Medina-Muñoz, R., 2000, *Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability*, Greener Management International, vol. 2000, no. 30, Greenleaf Publishing in association with GSE Research.
- Mider, D., 2013, *Jak badać opinię publiczną w internecie? Ewaluacja wybranych technik badawczych*, Przegląd Socjologiczny, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, nr 1.
- Miles, S., Friedman, A.L., 2002, *Exploring the Social Construction of Stakeholder Management in the UK*, Discussion Papers in Governance and Accountability, no 02/008, Oxford Brookes University, Business School.
- Mirshak, R., 2007, *Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context*, Journal of Business Ethics, vol. 72(3).
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J., 1997, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, The Academy of Management Review, vol. 22(4).
- Mizera, K., 2014, *CSR – ewolucja w kierunku efektywności*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 2.
- Monette, D.R., Sullivan, T.J.; DeJong, C.R., Hilton, T.P., 2014, *Applied Social Research : A tool for the human services*, Belmont, CA : Brooks/Cole, Cengage Learning.
- Morimoto, R., Ash, J., Hope, C., 2006, *Corporate Social Responsibility Audit*, w: Morsing, M. Schultz, M. (eds.), *Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder*

- Information Response and Involvement Strategies*, Business Ethics: a European Review, vol. 15(4).
- Mortazavi, H., Pirmouradi, N., Nejad, S.A., 2013, *Corporate social responsibility*, Journal of Behavioral sciences in Asia, vol. (4), 63–77, <http://www.joursa.com/majaleh/405.pdf> [dostęp: 23.06.2013].
- Murillo, D., Lozano, J., 2006, *SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words*, Journal of Business Ethics, vol. 67, iss. 3.
- Myers, M.D., 2013, *Qualitative Research in Business and Management*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Nakonieczna, J., 2008, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa.
- Nikodemka-Wołowik, A.M. (red.), 2011, *Projekt RespEn, Polskie i Szwedzkie MŚP wobec wyzwań CSR*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Nisen, M., 2013, *How Nike Solved its Sweatshop Problem*, Business Insider, <http://www.businessinsider.com/how-nike-solved-its-sweatshop-problem-2013-5> [dostęp: 23.06.2013].
- Ochoa Siguencia, L.O., 2013, *Zastosowanie technologii informacyjno – komunikacyjnych w edukacji: udoskonalanie badań naukowych i rozwoju zawodowego*, Radomska Szkoła Wyższa, Radom.
- Olajide, F.S., 2014, *Corporate Social Responsibility (CSR) Practices and Stakeholders Expectations: The Nigerian Perspectives*, Research in Business and Management, vol. 1(2).
- Olaru, M., Stoleriu, G., Pirnea, I.C., Kaufmann, M., Angheluta, T., 2012, *Study on the involvement of SMEs in Romania in social responsibility activities in the context of the global financial crisis*, Proceedings of the 18th IGWT Symposium Technology, and innovation for sustainable future: a commodity science perspective.
- Orkan – Łęcka, A., 2013, *Triangulacja*, <http://ozkultura.pl/wpis/1631/3> [dostęp: 24.09.2015]
- PAKD – Podkarpacka Agencja Konsultingowo-Doradcza 2015, *Wpływ działalności firmy na jej otoczenie*, http://www.pakd.itl.pl/op/index.php?option=com_content&view=article&id=20:wpyw-dziaalnoci-firmy-na-jej-otoczenie-&catid=1:informacje&Itemid=4 [dostęp: 13.09.2015].
- Paliwoda-Metiolańska, A., 2009, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.
- Panapanaan V. M., Linnanen L., Karvonen M.-M., Phan V.T., 2003, *Roadmapping Corporate Social Development in Finnish Companies*, Journal of Business Ethics, vol 44(2).
- PARP, 2011, *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach*, MillwardBrown SMG/ KRC, PwC dla PARP, Warszawa, <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/13079.pdf> [dostęp: 12.08.2015].
- Parsons, T., 1961, *An Outline of the Social System*, Simon & Schuster, New York.
- PB Online, serwis badań internetowych, www.pbonline.pl [dostęp: 10.08.2015]
- Peatil, Y.D., 2014, *Corporate Social Responsibility Towards Environmental Management*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2403680 [dostęp: 13.06.2015].
- Pedersen, E.R., 2006, *Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue Into Practice*, Business and Society Review.
- Perrini, F., 2006, *SMEs and CSR theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective*, Journal of Business Ethics, vo. 67, iss. 3.

- Perrini, F., Russo, A., Tencati, A., 2007, *CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy*, Journal of Business Ethics, vol. 74, iss. 3.
- Petcu, D., Gherhes, V., Suci, S., 2010, *Corporate Social Responsibility – a Conceptual Approach*, Annals, Economic Science Series, Timisoara, Romania, Annals. Economic Science Series.
- Pichola, I., Stanek, A., 2010, *Wizja 2050. Najważniejsze wyzwania dla biznesu i gospodarki*, Brief dla Harvard Business Review Polska, *Zrównoważony rozwój wyzwanie i szansa dla biznesu*, nr 11, www.hbrp.pl [dostęp: 20.07.2015].
- Piecuch, T., 2010, *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce*, w: Matejun, M. (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Piekarz, H., 2006, *Idea społecznej odpowiedzialności we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 700, Kraków.
- Pilch, T., 2001, *Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.
- Pirsch, J., Gupta, S., Grau, S.L., 2007, *A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study*, Journal of Business Ethics 70(2).
- PN-ISO 26000:2012, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- Pollach, I., 2003, *Communicating Corporate Ethics on the World Wide Web: a Discourse Analysis of Selected Company Web Sites*, Business & Society, 42(2).
- Porter, M.E., 1996, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S., 2002, *Managing the extended enterprise: the new stakeholder view*, California Management Review, vol. 45(1).
- Powell, C., 2003, *The Delphi technique: Myths and Realities*, Journal of Advanced Nursing, no. 41, ss. 376–382.
- Princic, L., Floyd M., 2003, *Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility: A Canadian Small Business Perspective in CSR*, Canadian Business for Social Responsibility, Kanada.
- Pryce, V., 2002, *CSR – Should It Be the Preserve of the Usual Suspects?*, Business Ethics: A European Review, vol. 11(2).
- Przewłocka, J., 2009, *CAWI – specyfika, wykorzystanie, perspektywy rozwoju*, w: Haber, A., Szałaj, M. (red.), *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Rahman, S., 2011, *Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility*, World Review of Business Research, vol. 1(1).
- Raport PARP o stanie MŚP, 2015, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Raufflet, E., 2005, *Beyond cash: A Brief Account of Corporate Social Responsibility in South Africa*, International Business and the Dilemmas of Development, chap. 2.
- Raynard, P., Forstater, M., 2002, *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, United Nations Industrial Development

- Organization, Vienna, <http://www.unido.org/fileadmin/import/userfiles/puffk/corporatesocialresponsibility.pdf> [dostęp: 13.09.2015].
- responsibility in marketing*, European Journal of Marketing, 39(9/10).
- Reynolds, M., Yuthas, K., 2008, *Moral Discourse and Corporate Social Responsibility Reporting*, Journal of Business Ethics, vol. 78 (1–2).
- Robins, F., 2008, *Why Corporate Social Responsibility Should Be Popularized but not Imposed*, Corporate Governance, no. 3.
- Rok, B., 2012, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, w: Gasparski, W (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Rok, B., 2013, *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa.
- Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu.
- Rószkiewicz, M., 2003, *Zastosowanie narzędzi statystycznych w strategii pozycjonowania*, Wydania 3–13 z Working Paper – Uniwersytet Warszawski. Wydział Zarządzania, Warszawa.
- Rudnicka, A., 2010, *Spoleczne zaangażowanie przedsiębiorstw we współpracę z organizacjami pozarządowymi w Polsce*, w: Pisz Z., Rojek-Nowosielska, M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Rudnicka, A., 2012, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business Sp z o.o., Warszawa.
- Rybak, M., 2001, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość*, Gospodarka Narodowa 3/2001, Wydawnictwo Szkoła Główna Handlowa, nr 3, Warszawa.
- Rybak, M., 2004, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa.
- SA 8000 – Social Accountability, 2014, Social Accountability International, www.sa-intl.org [dostęp: 12.04.2015].
- Sachs, J., 2009, *Nasze wspólne bogactwo. Ekonomia dla przeludnionej planety*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Safin, K. (red.), 2008, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sasse, C.M., Trahan, R.T., 2007, *Rethinking the New Corporate Philanthropy*, Business Horizons, vol. 50(1).
- Sethi S.P., 1975, *Dimensions of Corporate Social Performance: an Analytical Framework*, California Management Review, vol. 17(3), ss. 58–64.
- Słownik języka polskiego PWN*, 2015, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa.
- Smith, N.C., Lenssen, G., 2009, *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Sobczyk, M., 2007, *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sokołowska, A., 2013, *Spoleczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Solomon, R., Martin, C., 2004, *Above the Bottom Line: an Introduction to Business Ethics*, Harcourt Brace, Fort Worth, TX, Toronto.

- Spitzeck, H.T., 2009, *The Development of Governance Structures for Corporate Responsibility*, Corporate Governance, no. 9.
- Spoleczeństwo informacyjne w Polsce, 2015, Informacja sygnałna Głównego Urzędu Statystycznego, Urząd Statystyczny w Szczecinie, www.stat.gov.pl [dostęp: 6.11.2015].
- Starczewska-Krzysztoższek, M., 2014, *Curriculum Vitae przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. Finansowanie działalności i rozwoju*, Konfederacja Pracodawców Lewiatan, Warszawa.
- Stawicka, E., Wołoszyn, J., 2013, *Praktyczne podejście przedsiębiorstw sektora MŚP do koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie*, Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, t. 100 (1), Warszawa.
- Stefańska, M., 2013, *Podstawy teoretyczne i ewolucja pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)*, w: Pisz, Nowosielska (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 288, Wrocław.
- Strzelczak, M., 2015, *Strategia CSR*, w: *Biznes, który zmienia świat. 15 lat biznesu społecznie odpowiedzialnego w Polsce*, publikacja jubileuszowa Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Sudoł, S., 2006, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Zarządzanie przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Surroca, J, Tribo, J.A. Waddock, S., 2010, *Corporate Responsibility and Financial Performance: the Role of Intangible Resources*, Strategic Management Journal, vol. 31, pp.463–490.
- Survey of Small and Medium Enterprises in The Global Compact, 2004, United Nations Industrial Development Organization, Vienna, www.unido.org [dostęp: 12.02.2016].
- Szreder, M., 2010, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sztemberg-Lewandowska, M., 2008, *Analiza czynnikowa w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Teece, D.J., 2010, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Range Planning, vol. 43.
- Tehemar, S., 2012, *Jak stworzyć skuteczny model komunikacji CSR*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualności/jak-stworzyc-skuteczny-model-komunikacji-csr/> [dostęp: 02.12.2015].
- Teneta-Skwiercz, D., 2013, *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- The WBCSD's approach to engagement report, 2010, Stakeholder dialogue, The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), www.wbcd.org [dostęp: 10.07.2015]
- Thomas, G., Nowak, M., 2006, *Corporate Social Responsibility: a definition*, GSoB.
- Tilakasiri, K.K., 2015, *Development of New Frameworks, Standards and Principles via Delphi Data Collection Method*, International Journal of Science and Research, vol. 4 (9).
- Trout, J., 2000, *Biznes to nie bajka*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Turyakira, P., Venter, E., Smith, E., 2014, *The Impact of Corporate Social Responsibility Factors on the Competitiveness of Small and Medium-sized Enterprises*, South African Journal of Economic and Management Sciences, vol. 17(2).

- Uddin, M., Hassan, M., Tarique, K., 2008, *Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility*, Journal of Business and Economics, vol. 3(1).
- United Nations Industrial Development Organization, 2002, *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, Wiedeń.
- Ustawa z 27 kwietnia 2001 roku Prawo ochrony środowiska, tekst jednolity (2008), Dz.U. nr 25, poz. 150.
- Ustawa z dnia 11 marca 2004r. o podatku od towarów i usług, Dz.U. 2004, nr 54, poz. 535.
- Ustawa z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości, Dz.U. 1994, nr 121, poz. 591.
- Van Bommel, H.W.M., 2011, *A Conceptual Framework for Analyzing Sustainability Strategies in Industrial Supply Networks from an Innovation Perspective*, Journal of Cleaner Production, vol. 19(8).
- Virvilaite, R., Daubaraitė, U., 2011, *Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image*, Inżynieria Ekonomika-Engineering Economics, vol. 22(5).
- Visser, W., 2006, *Revisiting Carroll's CSR Pyramid. An African Perspective*. WayneVisser.com., http://waynevisser.com/chapter_wvisser_africa_csr_pyramid.pdf [dostęp: 13.09.2015].
- Wagner, T., Lutz, R.J., Weitz B.A., 2009, *Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions*, Journal of Marketing, vol. 73(6), ss. 77–91.
- Wajda, A., 2003, *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Walczak, W., 2010, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, Internetowe czasopismo e-mentor.edu.pl, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Walecka, A., Zakrzewska-Bielawska, A., 2013, *Organizacja w procesach zmian – w drodze do elastyczności i innowacyjności*, w: Adamik, A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Walesiak, M., Gatnar, E., 2009, *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wanderley, L.S.O., 2005, *Corporate Social Responsibility in Brazil: Actions and Perception in Large Corporations*, Thesis, Judge Institute of Management, University of Cambridge, Cambridge.
- Wanderley, L.S.O., Lucian, R., Farache, F., Sousa, J.M., 2008, *CSR Information Disclosure on the Web: a Context-based Approach Analysing the Influence of Country of Origin And Industry Sector*, Journal of Business Ethics, vol. 82(2).
- Wang, L., 2011, *Factors Affecting Perceptions of Corporate Social Responsibility Implementation: an Emphasis on Values*, Finnish Society of Forest Science, <http://www.metla.fi/dissertations> [dostęp: 12.06.2015].
- Waniak-Michalak, H., 2007, *Pozabankowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Wartick, S.L., Cochran, P.L., 1985, *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*, Academy of Management Review, vol. 10 (4).
- Weiss, J.W., 2003, *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*, Mason, OH: South-Western, Thomson Learning.
- Werre, M., 2003, *Implementing Corporate Responsibility: The Chiquita Case*, Journal of Business Ethics, vol. 44(2–3), ss. 247–260.
- Wieczorkowska, G., Wierzbński, J., 2011, *Statystyka. Od teorii do praktyki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

- Wiedermann-Goiran, T., Perier, F., Lépineux, F., 2003, *Développement durable et gouvernement d'entreprise: un dialogue prometteur*, Paris: Ed. d'Organisation.
- Wierzyński, W., 2011, CSR – utopia czy trwała zmiana w biznesie?, http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=51546EA9992B4ED58D60A75C0B7E34D6 [dostęp: 23.06.2013].
- Wiigelt, K., Camerer, C., 1998, *Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications*, Strategic Management Journal, vol. 9(5).
- Williams, P.L., Webb, C., 1994, *The Delphi technique: a methodological discussion*, Journal of Advanced Nursing, no. 19.
- Wolak-Tuzimek, A., 2015, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego, Radom.
- Wong, M., 2003, *What Difference Does CSR Make to Development?*, United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), Geneva, http://www.guystanding.com/files/documents/CSR_and_development_summary_2003.pdf [dostęp: 15.07.2015].
- Wood, D., 1991, *Corporate Social Performance Revisited*, Academy of Management Review vol. 16(4).
- Wright, K.B., 2005, *Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services*, Journal of Computer-Mediated Communication, International Communication Association, vol. 10, iss. 3.
- Yang, L., Guo, Z., 2014, *Evolution of CSR Concept in the West and China*, International Review of Management and Business Research, vol. 3(2).
- Yeh, S.L., Chen, Y.S., Kao, Y.H. Wu, S.S., 2014, *Obstacle Factors of Corporate Social Responsibility Implementation: Empirical Evidence from Listed Companies in Taiwan*, The North American Journal of Economics and Finance, vol. 28.
- Zapłata, S., Kaźmierczak, M., 2011, *Ryzyko, Ciągłość biznesu, Odpowiedzialność Społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg, L., 1999, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zielona księga – Green Paper, 2001, *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels, 18.07.2001, COM (2001) 366 final.
- Ziębicki, B., 2010, *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej*, Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica, nr 234.
- Zimmewicz, K., 2003, *O instrumentach zarządzania słów kilka*, w: Zimmewicz, K. (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe, nr 36, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.

Spis rysunków, tabel i wykresów

Spis rysunków

1.	Wybrane czynniki wpływające na wzrost zainteresowania CSR	12
2.	Trzy wymiary zrównoważonego rozwoju	15
3.	Piramida CSR według A.B. Carrola	35
4.	Proces planowania strategicznego CSR	53
5.	Główne obszary społecznej odpowiedzialności według ISO 26000:2010	58
6.	Interesariusze organizacji wraz z głównymi kwestiami dotyczącymi CSR	61
7.	Zarządzanie interesariuszami w PMMS: elementy i czynniki wpływu	62
8.	Model integrowania społecznej odpowiedzialności z procesami biznesowymi	74
9.	Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w PMMS	80
10.	Metodyka postępowania badawczego	117

Spis tabel

1.	Ewolucja poglądów na temat koncepcji społecznej odpowiedzialności	18
2.	Wybrane definicje CSR w literaturze przedmiotu – perspektywa czasowa	24
3.	Zbiór stałych elementów, które można uznać za konstytutywne dla koncepcji CSR	31
4.	Korzyści i zagrożenia związane z CSR	32
5.	Wybrane modele społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	34
6.	Poziomy odpowiedzialności według A.B. Carrola i G. Lantosa	36
7.	Poziomy analizy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa Y.Ch. Kange i D.J Wooda	38
8.	Model społecznego działania S.L. Warticka i P.L. Cochraha	38

9.	Zintegrowany model społecznego działania D. Wood	39
10.	Kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw sektora PMMŚ – charakterystyka i przykłady	43
11.	Podział przedsiębiorstw zgodny z definicją zawartą w rozporządzeniu Komisji Unii Europejskiej	44
12.	Dialog z interesariuszami: poziomy zaangażowania	63
13.	Przykładowe propozycje kompleksowych działań w zakresie zarządzania zgodnego z CSR w organizacji	67
14.	Schemat implementacji CSR według P. Hohlena	72
15.	Przykładowe działania CSR w ramach poszczególnych faz modelu integracji CSR z procesami biznesowymi	77
16.	Lista źródeł, które zostały użyte do znalezienia publikacji dotyczących CSR w sektorze PMMŚ	99
17.	Badania na temat CSR w sektorze PMMŚ na świecie	101
18.	Badania na temat CSR w PMMŚ w Polsce	112
19.	Zalety i wady metody delfickiej	122
20.	Skład grupy ekspertów	122
21.	Najczęściej stosowane podczas badań ankietowych liczebności próby, w zależności od typu tabulacji krzyżowej	136
22.	Charakterystyka badanych przedsiębiorstw według formy prawnej w podziale na przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie	141
23.	Podział badanych PMMŚ ze względu na strukturę kapitału	142
24.	Odpowiedzi respondentów na pytanie, co powinna robić organizacja, żeby można ją uznać za społecznie odpowiedzialną, w podziale przedsiębiorstw według wielkości	148
25.	Wybrane działania w ramach CSR podejmowane przez badane przedsiębiorstwa (w %)	154
26.	Formy zaangażowania interesariuszy w badanych organizacjach	180
27.	Informacje na temat testu sferyczności Bartletta i współczynnika KMO dla mikroprzedsiębiorstw (czynniki zewnętrzne)	183
28.	Informacje na temat testu sferyczności Bartletta i współczynnika KMO dla małych przedsiębiorstw (czynniki zewnętrzne)	184
29.	Informacje na temat testu sferyczności Bartletta i współczynnika KMO dla przedsiębiorstw średnich (czynniki zewnętrzne)	184
30.	Wartości własne oraz wariancja wyjaśniana w analizie czynnikowej w podziale na wielkość przedsiębiorstwa (czynniki zewnętrzne)	185
31.	Ładunki czynnikowe uzyskane za pomocą metody głównych składowych po rotacji Varimax w mikroprzedsiębiorstwach (czynniki zewnętrzne)	188
32.	Ładunki czynnikowe uzyskane za pomocą metody głównych składowych po rotacji Varimax w przedsiębiorstwach małych (czynniki zewnętrzne)	189
33.	Ładunki czynnikowe uzyskane za pomocą metody głównych składowych po rotacji Varimax w przedsiębiorstwach średnich (czynniki zewnętrzne)	190
34.	Najważniejsze czynniki zewnętrzne wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w zależności od wielkości organizacji	190

35.	Informacje na temat testu sferyczności Bartletta i współczynnika KMO dla mikroprzedsiębiorstw (czynniki wewnętrzne)	191
36.	Informacje na temat testu sferyczności Bartletta i współczynnika KMO dla przedsiębiorstw małych (czynniki wewnętrzne).	191
37.	Informacje na temat testu sferyczności Bartletta i współczynnika KMO dla przedsiębiorstw średnich (czynniki wewnętrzne)	191
38.	Wartości własne oraz wariancja wyjaśniana w analizie czynnikowej w podziale na wielkość organizacji (czynniki wewnętrzne)	192
39.	Ładunki czynnikowe uzyskane za pomocą metody głównych składowych po rotacji Varimax w mikroprzedsiębiorstwach (czynniki wewnętrzne)	195
40.	Ładunki czynnikowe uzyskane za pomocą metody głównych składowych po rotacji Varimax w przedsiębiorstwach małych (czynniki wewnętrzne)	195
41.	Ładunki czynnikowe uzyskane za pomocą metody głównych składowych po rotacji Varimax w przedsiębiorstwach średnich (czynniki wewnętrzne)	196
42.	Najważniejsze czynniki wewnętrzne mające wpływ na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w zależności od wielkości organizacji	197
43.	p -wartości w teście χ^2 niezależności pomiędzy rodzajem prowadzonej działalności, liczbą zatrudnionych pracowników oraz strukturą kapitału a czynnikami zewnętrznymi wpływającymi na zarządzanie społecznie odpowiedzialne	199
44.	p -wartości w teście χ^2 niezależności pomiędzy rodzajem prowadzonej działalności, liczbą zatrudnionych pracowników oraz strukturą kapitału a czynnikami wewnętrznymi wpływającymi na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach	206
45.	p -wartości w teście χ^2 niezależności pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a zaangażowaniem organizacji w inicjatywy CSR w obszarze działań na rzecz pracowników	212
46.	p -wartości w teście χ^2 niezależności pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a jego zaangażowaniem w inicjatywy CSR w obszarze działań na rzecz środowiska	214
47.	p -wartości w teście χ^2 niezależności pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a jego zaangażowaniem organizacji w inicjatywy CSR w obszarze działań skierowanych na rynek	215
48.	p -wartości w teście χ^2 niezależności pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a zaangażowaniem organizacji w inicjatywy CSR w obszarze działań na rzecz społeczeństwa i społeczności lokalnej	217
49.	p -wartości w teście χ^2 niezależności pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a tym, które z powszechnych inicjatyw i narzędzi CSR przedsiębiorstwa wykorzystują bądź planują wykorzystać w przyszłości	218
50.	Korzyści wprowadzania działań w obszarze CSR w podziale na mikroprzedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa małe i średnie	220
51.	Działania, które, zdaniem badanych organizacji, mogłyby wpłynąć na wzrost zainteresowania CSR ze strony przedsiębiorców	225

Spis wykresów

1.	Badane przedsiębiorstwa w podziale na województwa	137
2.	Struktura przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnionych pracowników	138
3.	Struktura podziału na podstawowe rodzaje działalności badanych organizacji	138
4.	Charakterystyka badanych przedsiębiorstw według sekcji PKD	139
5.	Charakterystyka badanych przedsiębiorstw według formy prawnej	140
6.	Charakterystyka badanych przedsiębiorstw według struktury kapitału	141
7.	Okres funkcjonowania badanych średnich przedsiębiorstw na rynku	142
8.	Okres funkcjonowania badanych małych przedsiębiorstw na rynku	143
9.	Okres funkcjonowania badanych mikroprzedsiębiorstw na rynku	143
10.	Stosowane znormalizowane systemy zarządzania w badanych przedsiębiorstwach	144
11.	Źródło informacji, skąd po raz pierwszy badane organizacje usłyszały o CSR	146
12.	Odpowiedzi respondentów na pytanie, co powinna robić organizacja, żeby można ją uznać za społecznie odpowiedzialną?	147
13.	Poziom ważności przesłanek przy podejmowaniu działań w obszarze CSR w badanych mikroprzedsiębiorstwach	149
14.	Poziom ważności przesłanek przy podejmowaniu działań w obszarze CSR w badanych małych przedsiębiorstwach	150
15.	Poziom ważności przesłanek przy podejmowaniu działań w obszarze CSR w badanych średnich przedsiębiorstwach	151
16.	Stopień stosowania międzynarodowych wytycznych normatywnych dla zarządzania i raportowania społecznej odpowiedzialności	158
17.	Istotność czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach bez podziału na wielkość organizacji	161
18.	Istotność czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych mikroprzedsiębiorstwach	162
19.	Istotność czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach małych	163
20.	Istotność czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach średnich	164
21.	Istotność czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych mikroprzedsiębiorstwach	168
22.	Istotność czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach małych	169
23.	Istotność czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach średnich	170
24.	Kodeks etyczny w badanych przedsiębiorstwach	172
25.	Formy komunikacji nt. CSR w badanych przedsiębiorstwach	174

26.	Bariery wdrażania CSR w badanych przedsiębiorstwach	175
27.	Znaczenie interesariuszy według badanych przedsiębiorstw	178
28.	osypiska dla mikroprzedsiębiorstw (czynniki zewnętrzne)	185
29.	osypiska dla przedsiębiorstw małych (czynniki zewnętrzne)	186
30.	osypiska dla przedsiębiorstw średnich (czynniki zewnętrzne)	187
31.	osypiska dla mikroprzedsiębiorstw (czynniki wewnętrzne)	193
32.	osypiska dla przedsiębiorstw małych (czynniki wewnętrzne)	193
33.	osypiska dla przedsiębiorstw średnich (czynniki wewnętrzne)	194
34.	Zależność między rodzajem prowadzonej działalności a czynnikiem zewnętrznym (naciski ze strony inwestorów i klientów) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach	200
35.	Mapa percepcji między rodzajem prowadzonej działalności a czynnikiem zewnętrznym (naciski ze strony inwestorów i klientów) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach	200
36.	Zależność między rodzajem prowadzonej działalności a czynnikiem zewnętrznym (region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach .	201
37.	Mapa percepcji między rodzajem prowadzonej działalności a czynnikiem zewnętrznym (region, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach	201
38.	Zależność między rodzajem prowadzonej działalności a czynnikiem zewnętrznym (oczekiwania społeczeństwa) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach	203
39.	Mapa percepcji między rodzajem prowadzonej działalności a czynnikiem zewnętrznym (oczekiwania społeczeństwa) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach	203
40.	Zależność między liczbą zatrudnionych pracowników (wielkość organizacji) a czynnikiem zewnętrznym (relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach	204
41.	Mapa percepcji między liczbą zatrudnionych pracowników (wielkość organizacji) a czynnikiem zewnętrznym (relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach	204
42.	Zależność między strukturą kapitału a czynnikiem zewnętrznym (oczekiwania społeczeństwa) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach	205
43.	Mapa percepcji między strukturą kapitału a czynnikiem zewnętrznym (oczekiwania społeczeństwa) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach	205
44.	Zależność między wielkością organizacji a czynnikiem wewnętrznym (Świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach .	207

45.	Mapa percepcji między wielkością organizacji a czynnikiem wewnętrznym (świadomość i bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach	207
46.	Zależność między wielkością organizacji a czynnikiem wewnętrznym (poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach	208
47.	Mapa percepcji między wielkością organizacji a czynnikiem wewnętrznym (poziom świadomości, wiedza pracowników w zakresie CSR) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach .	208
48.	Zależność między wielkością organizacji a czynnikiem wewnętrznym (system szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach	209
49.	Mapa percepcji między wielkością organizacji a czynnikiem wewnętrznym (system szkoleń i praca zespołowa w obszarze CSR) wpływającym na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w badanych przedsiębiorstwach	210
50.	Zależność między pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a działaniem skierowanym na eliminowanie przemocy w pracy i poprawę środowiska pracy	212
51.	Zależność między pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a odpowiedzialnym i sprawiedliwym systemem wynagrodzeń	213
52.	Zależność pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a wdrażaniem systemu zarządzania środowiskowego (ISO 14001/EMAS)	215
53.	Zależność pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a działaniami zmierzającymi do poprawy jakości i bezpieczeństwa wyrobów	216
54.	Zależność pomiędzy faktem, że przedsiębiorstwo ma znormalizowany system zarządzania, a działaniami skierowanymi na stosowanie sprawiedliwej polityki cenowej	217
55.	Korzyści z podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań	219
56.	Stosunek badanych przedsiębiorstw do sposobu postrzegania koncepcji CSR	223
57.	Ocena podstawowych obszarów CSR przez badany segment przedsiębiorstw mikro, małych i średnich	224

[...] głęboko zasadne jest zróżnicowanie teoretycznych zapisów koncepcji CSR ze względu na specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw mikro, małych i średnich [...] i powinno znaleźć oparcie w wynikach empirycznych badań naukowych oraz istniejącej wiedzy na temat PMMŚ z punktu widzenia różnych dyscyplin nauk społecznych i ekonomicznych. W taką właśnie problematykę badawczą – tj. problematykę społecznie odpowiedzialnego działania przedsiębiorstw wewnętrznie silnie zróżnicowanego sektora PMMŚ – wpisuje się ta praca. Podjętą przez Autorkę problematykę badawczą należy uznać za ważną i potrzebną zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia [...]

z recenzji prof. dr hab. Doroty Korenik z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

[...] Recenzowana monografia zawiera rozważania o czynnikach determinujących wdrażanie, stosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Zamierzeniem Autorki było zidentyfikowanie i ukazanie istotnych czynników uwzględniania/honorowania aspektów społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu organizacjami w sektorze PMMŚ, wybranych do badań. Autorka podjęła próbę odpowiedzi na pytanie, które ze zidentyfikowanych czynników mają największą siłę oddziaływania na zarządzanie aspektami CSR w badanym sektorze. [...] wysoko oceniam część badawczą, w której Autorka dała dowód dojrzałości i umiejętności prowadzenia badań naukowych. Równie interesujące – w mojej opinii – są rozważania Autorki pomieszczone w rozdziale pierwszym [...]

z recenzji prof. dr hab. Krystyny Lisieckiej z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

ISBN 978-83-7417-924-9

