

Wstęp

Wzrost znaczenia legitymizacji społecznej dla działalności przedsiębiorstwa, wynikający z negatywnych efektów gospodarczej aktywności, jak zanieczyszczenie środowiska naturalnego czy spadek jakości życia człowieka, zmusił firmy do radzenia sobie z paradoksami zarządzania, takimi jak zyskowność czy odpowiedzialność społeczna. Dominacja kalkulacji ekonomicznej doprowadziła do procesów rozwoju, gdzie aspekty społeczne i prawa natury stanowiły elementy podrzędne w stosunku do efektywności ekonomicznej. Naturalną konsekwencją stało się poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, uwzględniających interes ekonomiczny i społeczny. Ponadto rozwój gospodarki światowej i postęp techniczny dały w efekcie modyfikację granic, struktur i sposobów zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem.

Przyczyniło się to do refleksji nad złożonością charakteru współczesnego przedsiębiorstwa i roli jaką odgrywa, i powinno odgrywać w kształtowaniu sfery społecznej. Aktywność gospodarcza wytwarza w społeczności poczucie wspólnych celów i przekonanie, które winno opierać się na założeniu, że pomyślność każdego człowieka zależy od pomyślności pozostałych. To oznacza, że współczesne organizacje gospodarcze zderzą się ze zmianą podstawowych założeń i wartości, definiujących ich relacje z szeroko rozumianym ekosystemem¹. Spowodowało to pojawienie się innego, bardziej odpowiedzialnego sposobu myślenia o zasadach funkcjonowania organizacji gospodarczych i wzrostu zainteresowania społeczną odpowiedzialnością. Podstawą jest uznanie, że przedsiębiorstwo egzystuje w szerszym kontekście socjologicznym jako członek społeczeństwa, a nie jego autonomiczna i niezależna część. Trwałość i charakter tego układu ma wpływ na jego efektywne funkcjonowanie. W ten sposób przedsiębiorstwo jest widziane jako zbiór społeczny, który realizuje następujące zadania:

- dostarcza produkty lub usługi odpowiadające na potrzeby społeczeństwa;
- tworzy wartość ekonomiczną i uczciwie ją redystrybuuje;
- tworzy miejsca pracy odpowiadające zasadom ekonomicznym, prawnym i humanistycznym;
- wspiera lub przynajmniej nie ogranicza rozwoju pracowników;
- kontynuuje i rozwija swoją działalność w poszanowaniu zasobów naturalnych i ludzkich;

i - jeżeli to możliwe

- solidarnie wspiera wszelką aktywność i działalność innych przedsiębiorstw, instytucji oraz organizacji.

W literaturze naukowej, poświęconej nauce o organizacji i zarządzaniu, od bardzo dawna zwraca się uwagę na powiązanie przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Podkreśla się współzależność

¹ W.E. Stead, J.G. Stead, *Can Humankind Change the Economic Myth? Paradigm Shifts Necessary for Ecologically Sustainable Business*, Journal of Organizational Change Management 1994, 7,4, s.15.

organizacji gospodarczej od dostępnych w niej zasobów oraz uwypukla się znaczenie umiejętnego budowania wzajemnych relacji. Obecnie nasilił się trend podkreślający konieczność respektowania wymagań otoczenia, które z jednej strony - oczekuje odpowiadania na jego potrzeby, a z drugiej strony - kontroluje i monitoruje działalność organizacji pod różnymi aspektami: ekonomicznymi, społecznymi czy ekologicznymi. We współczesnych koncepcjach zarządzania zauważa się ewolucję podejścia od modelu finansowego do modelu społecznego przedsiębiorstwa, który zwiększa udział czynników zewnętrznych w procesie jego zarządzania. Model społeczny podkreśla fakt istnienia innych grup interesu niż akcjonariusze i właściciele, którzy mogą wpływać na przedsiębiorstwo, jednak są również pod wpływem jego działań, co oznacza uwzględnienie ich interesów w procesach decyzyjnych i zarządczych przedsiębiorstwa. Dlatego współczesne zarządzanie winno opierać się na trzech wymiarach: tradycyjnym techniczno-ekonomicznym, społeczno-politycznym i etycznym.

Społeczne i etyczne dylematy, z którymi boryka się świat biznesu nie ulegają zasadniczym zmianom, ale pojawiając się w szerszym kontekście, wskazują na nowe obszary ewentualnych napięć na styku biznes - społeczeństwo – moralność. Problemy, jakie w związku z tym stają przed zarządzaniem, rozszerzają znaczenie i rolę etycznego i społecznego wymiaru kierowania współczesnym przedsiębiorstwem. Przeniesienie nacisku z „odpowiedzialności moralnej” jednostek na odpowiedzialność organizacji jako całości, koncentruje się na stosunkach społecznych a nie międzyludzkich, którymi zajmuje się doktryna społecznej odpowiedzialności biznesu. Dlatego pojęcie odpowiedzialności przedsiębiorstwa nabiera znaczenia nie tylko ze względu na jego charakter moralny, społeczny, ale też ekonomiczny.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw opiera się bowiem na założeniu, że przedsiębiorstwo winno wspierać dobrobyt i rozwój społeczeństwa poprzez:

1. dążenie do wspólnego dobra w oparciu o poszanowanie praw jednostki;
2. uwzględnianie aspektów społecznych i ekologicznych w systemach zarządzania przedsiębiorstwem;
3. i wynika z dobrowolnego przyjęcia przez przedsiębiorstwo zobowiązań, wykraczających poza ramy prawne.

Pozwala to na rozumienie doktryny zarówno jako procesu, jak i rezultatu zachodzących zmian. Ma ona na celu zwrócenie uwagi na rozwiązania alternatywne wobec istniejącego stanu rzeczy (będącego tylko jednym z wielu możliwych) oraz sposoby jego naprawiania. Skuteczne zarządzanie społecznym działaniem wymaga określenia podmiotów, wobec których organizacja gospodarcza jest odpowiedzialna. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wytycza zakres zobowiązań organizacji gospodarczych wobec interesariuszy – nosicieli ryzyka, którzy dokonują oceny jej działań i na tej

podstawie tworzą popyt na określone działania². Prowadzi to do zarządzania relacjami między firmą a jej interesariuszami, z myślą o osiągnięciu wspólnych ekonomicznych i społecznych celów. Ta zależność pomiędzy procesami zarządczymi a społeczną odpowiedzialnością powoduje umiejscowienie doktryny w kontekście rozwoju organizacyjnego, połączenie jej z efektywnością ekonomiczną i tworzeniem wartości przedsiębiorstwa. Nowe zarządzanie staje się narzędziem kształtującym społeczność przedsiębiorstwa w nowych granicach, poszerzonych o wszystkie grupy związane z jego działalnością, sprzyja osiąganiu zrównoważonego rozwoju organizacji gospodarczej jako stanu ekonomicznego i społecznego zharmonizowania celów i działań organizacji³.

Badanie istoty i znaczenia społecznej odpowiedzialności w procesie rozwoju przedsiębiorstwa wydaje się być tematem niezwykle interesującym i ważnym. Szczęólnego znaczenia nabiera ta problematyka w teorii, jak również i w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami, funkcjonującymi w polskim życiu gospodarczym. Wstąpienie do Unii Europejskiej, wzrost konkurencji, narzucił polskim przedsiębiorstwom podwyższenie standardów i jakości praktyk w zakresie społecznego wymiaru ich działań. Znikoma liczba opracowań, dotyczących społecznego wymiaru działania polskich firm, sprawia, że temat ten jest wyjątkowo ważny i interesujący. Sama analiza społecznej odpowiedzialności biznesu w kształtowaniu rozwoju organizacyjnego jest przedsięwzięciem nowym w Polsce i rzadkim w świecie.

Głównym celem rozprawy doktorskiej jest analiza zależności pomiędzy społeczną odpowiedzialnością biznesu a rozwojem przedsiębiorstwa.

Realizacja wyznaczonego celu będzie przebiegać stopniowo poprzez:

- rozpoznanie przesłanek „bycia społecznie odpowiedzialnym” przez przedsiębiorstwo;
- określenie poziomu świadomości znaczenia odpowiedzialności społecznej biznesu wśród kadry menadżerskiej;
- identyfikację kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa;
- analizę stopnia i sposobów uwzględniania oczekiwań interesariuszy w procesie strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem;
- zbadanie form realizacji polityki społecznej odpowiedzialności przez metody i techniki zarządzania stosowane w przedsiębiorstwie;
- diagnozę i ocenę rodzaju postaw przedsiębiorstwa w stosunku do społecznej odpowiedzialności;
- określenie pozafinansowych wskaźników branych pod uwagę do oceny działalności przedsiębiorstwa;

²B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 70-71.

³ H. Piekarczyk, *Idea społecznej odpowiedzialności we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty naukowe AE w Krakowie, nr 700, 2006, s. 76.

Wychodząc od powyżej sformułowanych celów pracy doktorskiej, przyjęto następującą hipotezę badawczą: odpowiedzialność społeczna wpływa pozytywnie na rozwój przedsiębiorstwa. W celu operacjonalizacji głównej hipotezy przyjęto następujące hipotezy cząstkowe:

- Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa wpływają na proces zarządzania. Przedsiębiorstwo powinno dostosowywać się do wzrastających wymagań społecznych, w celu zapewnienia warunków do dalszego rozwoju.
- Teoria interesariuszy jest odpowiedzią na poszerzenie granic przedsiębiorstwa i wybór długofalowej strategii przedsiębiorstwa.
- Tworzona poprzez politykę społecznej odpowiedzialności wartość dla poszczególnych grup interesariuszy wzbogaca wartość przedsiębiorstwa jako całości.
- Istnieje pozytywna zależność pomiędzy społeczną odpowiedzialnością a rozwojem przedsiębiorstwa w świadomości polskiej kadry kierowniczej.
- Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest identyfikowana jako element wspierający skuteczność strategii funkcjonalnych.
- Odpowiedzialność społeczna stanowi element reputacji przedsiębiorstwa.

Efektom podjętego tematu będzie próba oceny zależności pomiędzy społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa a jego rozwojem - określenie miejsca, roli i charakteru powiązań. Praca doktorska ma również za zadanie budowę modelu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w oparciu o koncepcję interesariuszy. Model będzie miał charakter zintegrowanego, kompleksowego narzędzia, ukierunkowanego na pomiar i ocenę procesu oraz rezultatów polityki społecznej odpowiedzialności, realizowanej przez przedsiębiorstwa.

W realizacji postawionych celów wykorzystano badania teoretyczne i empiryczne. Badania teoretyczne miały charakter studiów interdyscyplinarnych. Prezentowana koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa reprezentuje obszar nauk o zarządzaniu oraz obszar koncepcji nauk ekonomicznych, dlatego odwołano się w niej także do współczesnych teorii przedsiębiorstwa. Zachodzące zmiany w sferze ekonomicznej są nierozzerwalnie związane z przemianami społecznymi, dlatego konieczne stało się również odwołanie do takich nauk jak socjologia i psychologia społeczna. Przygotowana dysertacja składa się z sześciu rozdziałów, z których każdy odpowiada realizacji wyżej założonych celów.

W rozdziale pierwszym *Model społeczny w teorii przedsiębiorstwa* została przedstawiona ewolucja modelu przedsiębiorstwa, wychodząc od klasycznego i neoklasycznego ujęcia, a kończąc na prezentacji modelu społecznego. W pierwszym podrozdziale przedstawiona jest interdyscyplinarność samej teorii: złożony charakter przedsiębiorstwa oraz wybrane definicje i modele przedsiębiorstw. Następnie zaprezentowano analizę tradycyjnych teorii wraz z ich ograniczeniami. W kolejnej części

opisane jest podejście behawioralne, teoria agencji i teoria zależności od zasobów oraz ujęcie przedsiębiorstwa z perspektywy Nowej Ekonomii Instytucjonalnej. Trzeci podrozdział analizuje istotę przedsiębiorstwa w kontekście jego celów, podkreślając wątpliwości co do maksymalizacji zysku jako głównej aspiracji i wskazując alternatywne ujęcie, w tym również przedstawione są stanowiska, uwzględniające aspekty społeczne. Ostatni podrozdział to szczegółowa prezentacja modelu społecznego przedsiębiorstwa w oparciu o teorię interesariuszy: jej założenia, definicję *stakeholders*⁴, ich podział i oczekiwania; prezentuje strategię oddziaływania na firmę, a także porównuje oparty na niej model społeczny przedsiębiorstwa z tradycyjnym modelem finansowym.

Rozdział drugi *Geneza i istota społecznej odpowiedzialności biznesu* prezentuje genezę i ewolucję pojęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia jest analiza zmian zachodzących w sferze gospodarczej i społecznej jako czynników warunkujących wzrost zainteresowania społeczną odpowiedzialnością. Pozwoliło to na zidentyfikowanie ekologicznych, społecznych, ekonomicznych i organizacyjnych przesłanek zwiększonej uwagi, co do aspektów społecznych w procesach zarządzania. Kolejno, przystąpiono do analizy społecznej odpowiedzialności z punktu widzenia refleksji filozoficznej, podkreślając etyczne korzenie doktryny, uzasadniając przeniesienie punktu ciężkości z etyki biznesu na odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa jako bardziej adekwatnego podejścia do rozwiązywania problemów o charakterze etycznym, społecznym i ekologicznym, na poziomie zarządczym organizacji gospodarczej. Druga część rozdziału przedstawia istotę i definicję pojęcia. Analizie poddano zarówno argumenty za, jak i przeciw doktrynie. W dalszej kolejności przedstawiono ewolucję pojęcia społecznej odpowiedzialności, począwszy od idei społecznej odpowiedzialności biznesu - CSR1 (*Corporate Social Responsibility*), przez społeczne odpowiadanie biznesu – CSR2 (*Corporate Social Responsiveness*), a następnie, uwzględniając rodzaje społecznych postaw przedsiębiorstwa, zaczęto tworzyć modele społecznego reagowania – CSP (*Corporate Social Performance*). Główna część przedstawia teorię interesariuszy (*Stakeholders Theory*) jako podejście integrujące do społecznej odpowiedzialności biznesu i prezentuje system społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. W tej części zaprezentowana została też własna definicja społecznej odpowiedzialności, zarówno w kontekście procesów rozwojowych organizacji gospodarczej, jak i tworzenia wartości.

Rozdział trzeci *Zasady etyczne jako wartość kadry menadżerskiej* skupia się na miejscu i roli kadry kierowniczej w procesie kształtowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, podkreślając jej determinujący charakter. Znaczenie i funkcja najwyższego szczebla kierowniczego

⁴ *Stakeholders* to nazwa angielska, w polskim tłumaczeniu występuje wiele synonimów tego pojęcia. Najczęściej spotykanym są: interesariusze przedsiębiorstwa, grupy zainteresowane, udziałowcy zewnątrzni, „kibice organizacji” etc. W poniższym tekście pojęcia te będą używane zamiennie.

została poddana szczegółowej analizie z punktu widzenia pełnionych przez nią ról kierowniczych i toku podejmowania decyzji. Ponadto badaniu poddano wpływ społecznych oczekiwań na funkcję przywódczą w procesie zarządzania społeczną odpowiedzialnością, wraz z prezentacją współczesnych modeli jej pełnienia: modelu kierowniczego w oparciu o *stewardship theory* i modelu menadżera jako społecznego przedsiębiorcy. Rozdział kończy studium kultury organizacyjnej jako czynnika kształtującego zachowania menadżerskie. Kultura organizacyjna ma bowiem za zadanie wzmocnienie postaw moralnych i społecznie odpowiedzialnych w przedsiębiorstwie.

Rozdział czwarty *Instrumenty zarządcze w polityce społecznej przedsiębiorstwa* rozpoczyna się przedstawieniem modelu zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa jako narzędzia pozwalającego na zintegrowane kierowanie procesami ekonomicznymi i społecznymi. Zaprezentowane zostały fundamenty, na których oparta jest polityka współczesnego przedsiębiorstwa, współodpowiedzialnego za tworzenie dobrobytu społecznego oraz instrumenty instytucjonalizacji polityki społecznej i zasad etyki w działalności organizacji gospodarczej. Model zarządzania społeczną odpowiedzialnością zaprezentowany jest w kontekście społecznego wpływu na jakość wewnętrznych procesów przedsiębiorstwa, jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing, polityka finansowa i inwestycyjna, produkcja etc. Następnie szczegółowo przedstawione są elementy modelu. Społeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi zostały wymienione jako pierwsze. Skupiono się na trzech podstawowych wymiarach: warunkach i bezpieczeństwie pracy, rozwoju zasobów ludzkich i równowadze pomiędzy życiem osobistym a zawodowym. W kolejnym podrozdziale analizie poddano marketing przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia rozważań była rola klienta w kształtowaniu polityki społecznej przedsiębiorstwa, w szczególności z punktu widzenia tworzenia wartości dla klienta. Następnie przedstawiono koncepcję marketingu społecznego jako narzędzia integrującego tradycyjne techniki marketingu z działalnością społeczną. W czwartym podrozdziale zostały rozpatrzone społeczne aspekty polityki finansowej i inwestycyjnej. Piąty podrozdział przedstawia standardy zarządzania jako narzędzia wspierające implementację społecznej odpowiedzialności w praktykę zarządzania przedsiębiorstwem. Mowa jest o normach zarządzania środowiskowego, normach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, normach społecznej odpowiedzialności oraz normach w zakresie raportowania społecznego. Kolejna część rozdziału przedstawia czynniki zewnętrzne, wpływające na politykę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Podkreślono funkcję instytucji publicznych w promowaniu idei CSR oraz tworzeniu korzystnych warunków dla jej wdrażania. Ostatni podrozdział przedstawia nadzór korporacyjny jako narzędzie kontrolne i mechanizm regulujący zarządzanie społeczną odpowiedzialnością.

Rozdział piąty *Rozwój z perspektywy społecznej odpowiedzialności* jest analizą zależności pomiędzy społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa a jego rozwojem. Punktem wyjścia jest

studium teoretyczne wielowymiarowej i złożonej istoty samego pojęcia rozwoju przedsiębiorstwa. W szczególności rozpatrywano rozwój firmy w kontekście tworzenia zarówno wartości przedsiębiorstwa, jak i wartości dla interesariuszy: klientów, akcjonariuszy, pracowników i społeczeństwa. Zasadniczo można wyróżnić dwie koncepcje rozwoju: pierwszy - dążący do realizacji interesów akcjonariuszy i właścicieli oraz drugi - do realizacji interesów *stakeholders*. Efektem studium jest przedstawienie w następnym podrozdziale modelu zarządzania rozwojem firmy w oparciu o drugie podejście, jako to właściwe do dalszej interpretacji i w pełni odpowiadające na uwarunkowania ekonomiczne współczesnych podmiotów gospodarczych. Badanie pojęcia rozwoju przedsiębiorstwa z perspektywy społecznej i ekologicznej pozwoliło na prezentację w dalszej części strategii zrównoważonego rozwoju, który, obok celów ekonomicznych, uwzględnia również cele społeczne i ekologiczne. Koncepcja ta jest konsekwencją zmiany myślenia o roli biznesu w społeczeństwie oraz stanowi transformację, przedstawioną w tej części rozdziału, idei zrównoważonego i trwałego rozwoju na procesy zarządcze. Czwarty podrozdział to prezentacja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwem jako źródła przewagi konkurencyjnej poprzez budowanie reputacji firmy, tworzenie innowacji, kapitału społecznego i przedsiębiorczego środowiska dla jego funkcjonowania. Wszystkie wymienione źródła są kolejno omówione. Prowadzi to do przedstawienia w końcowym podrozdziale koncepcji pomiaru efektywności strategii i tworzenia wartości dla interesariuszy.

Rozdział szósty *Odpowiedzialność społeczna w praktyce polskich przedsiębiorstw* stanowi prezentację celów, hipotez, zakresu, metod i przebiegu badań, a także charakterystykę badanych przedsiębiorstw i respondentów. Obejmuje on również prezentację wyników. Analiza powiązania pomiędzy społeczną odpowiedzialnością a rozwojem przedsiębiorstwa wymagała w pierwszej kolejności określenia stopnia identyfikacji zależności pomiędzy ideą CSR a stopniem świadomości naczelnej kadry kierowniczej. Badania empiryczne przeprowadzono w oparciu ankietę skierowaną do 195 przedstawicieli naczelnego kierownictwa polskich przedsiębiorstw. Pytania, zamieszczone w ankiecie, miały postać zamkniętą i dotyczyły nie tylko zrozumienia idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, ale również oceny działań i decyzji uwzględniających społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. W drugim etapie przeprowadzona została metodą studium przypadku analiza jakościowa. Przedsiębiorstwa poddane badaniu to: Grupa FAKRO, Grupa Animex część koncernu Smithfield Foods, J Sainsbury plc poprzez Biuro Regionalne Zakupów Sainsbury's. Są to przedsiębiorstwa duże (zatrudniające ponad 500 osób), liderzy branży (budowlanej, mięsnej, handlowej). Analiza studiów przypadków uwzględniała zarówno źródła pierwotne, jak i wtórne.

Polscy przedsiębiorcy i kierownicy najwyższego szczebla coraz częściej zwracają się ku idei społecznej odpowiedzialności doceniając jej wagę i istotę. Odpowiedzialność społeczna staje się tożsama z działaniem racjonalnym i przedsiębiorczym. Zarówno badania teoretyczne jak i empiryczne

pozwalają na postawienie ostrożnej hipotezy, że nowo powstające firmy mogą budować swój sukces poprzez działalność opartą na etycznych zasadach i uczciwe zarządzanie przedsiębiorstwem.

Osiągnięcie przedstawionych celów w pracy nie byłoby możliwe bez pomocy wielu życzliwych mi osób, którym chciałabym podziękować za okazaną pomoc.

W szczególności pragnę podziękować promotorowi pracy Prof. AE dr hab. Halinie Piekarz za cenne uwagi i merytoryczną opiekę w trakcie pisania rozprawy. Chciałabym również złożyć podziękowania Rektorowi WSB-NLU w Nowym Sączu dr Krzysztofowi Pawłowskiemu za okazane wsparcie i pomoc w realizacji badań. Ponadto składam podziękowania pracownikom firm, które umożliwiły mi zebranie danych i przeprowadzenie badań empirycznych. Szczególne podziękowania w tym względzie kieruję na ręce Pani Ewy Węgrzyn - Public Relation Menadżer z firmy FAKRO i Pani Dagmarze Ochot - European Sourcing Strategy Manager z Biura Regionalnych Zakupów Sainsbury's w Krakowie. Dziękuję również dr Elżbiecie Kubińskiej, dr Natali Potoczek, Barbarze Rzeźnik za okazaną pomoc i cenne uwagi dotyczące przygotowywanej rozprawy. Ponadto jestem wdzięczna mojej rodzinie i wszystkim przyjaciołom za okazane wsparcie w trakcie pisania dysertacji.