

**Maria Gagacka**

Politechnika Radomska

## **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ MAŁYCH FIRM W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

### **1. Wstęp**

W okresie nasilającej się turbulencji otoczenia współczesnych przedsiębiorstw oraz zmian gospodarczych i społecznych pojawia się nie tylko potrzeba, ale i konieczność dokonania redefinicji i przewartościowań dostrzeganych zjawisk czy procesów. H. Asnoff, definiując turbulencję jako nagłe, nieciągłe (i stąd trudne do przewidzenia) zmiany w otoczeniu firmy, stwierdza, że zjawisko to charakteryzują następujące właściwości: wzrost nowości i szybkości zmiany oraz wzrost intensywności i złożoności otoczenia<sup>1</sup>.

Nauki społeczne, których zakorzenienie w cywilizacyjnym kontekście danego czasu jest bardzo silne, muszą w związku z tymi tendencjami redefiniować obowiązujące pojęcia, tworząc nowe paradygmaty, które nie tylko precyzyjniej odzwierciedlają zmiany i nowe rozumienie rzeczywistości, lecz także wyznaczają nowe wzory działań dla jednostek, grup społecznych czy instytucji. Taką koncepcją spełniającą wymienione wymogi jest idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw będąca odpowiedzią na zmiany w globalizującej się gospodarce.

### **2. Inspiracje idei społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw**

Spółeczna odpowiedzialność bywa definiowana jako budowanie przez organizację trwałych, pozytywnych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

Szukając inspiracji tak rozumianej filozofii działania firmy, należy odwołać się do kilku źródeł. Są nimi: koncepcje zrównoważonego rozwoju, idea społeczeństwa

---

<sup>1</sup> H.I. Asnoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58.

<sup>2</sup> B. Rok, *System społecznej odpowiedzialności*, [w:] red. B. Rok, *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 32.

obywatelskiego, przemiany świadomości współczesnych konsumentów oraz konsekwencje procesów globalizacyjnych.

Idea rozwoju staje się – jak stwierdza P. Sztompka – ideą kierowniczą współczesnego świata, pomimo tego, że coraz trudniejsze, coraz mniej możliwe jest panowanie nad nim i kierunkami jego ekspansji<sup>3</sup>. Rozwój społeczny w jego obecnym zróżnicowanym kształcie z jednej strony daje okazję do postaw, zachowań, kierunków rozwoju, demonopolizacji, demokratyzacji, decentralizacji, a nawet destrukcji kulturowych i społecznych systemów wartości i norm, z drugiej zaś strony tendencjom tym towarzyszą właściwe globalizacji tendencje do standaryzacji w wielu wymiarach: technologii, idei, dominacji globalnych instytucji itd. Skutkiem tych procesów jest wzrost napięć i sprzeczności społecznych prowadzących do kryzysów czy wręcz chaosu. W tym kontekście idea zrównoważonego rozwoju może być rozumiana jako koncepcja rozwiązywania czy też tylko łagodzenia napięć, tak aby ludzkość mogła się rozwijać, zaspokajając potrzeby dzisiejsze, nie zagrażając jednocześnie prawu przyszłych pokoleń do zaspokajania swoich potrzeb. Wizja zrównoważonego rozwoju kładzie nacisk na równowagę wszystkich ładów. W omawianym kontekście szczególne znaczenie mają trzy jego typy: ekonomiczny, społeczny i ekologiczny. Postulat przyjęcia na siebie przez przedsiębiorstwo w sposób dobrowolny zobowiązań społecznych i ekologicznych wpisuje się w ideę zrównoważonego rozwoju także w wymiarze zasad propagowanych w tym paradygmacie: uspołecznienia, pomocniczości czy też równoważenia interesów z uwzględnieniem dobra społeczeństwa jako całości<sup>4</sup>.

Zasady te są także jednym z fundamentów społeczeństwa obywatelskiego. Społeczeństwo obywatelskie oznacza określony typ organizacji czy też samoorganizacji społecznej, możliwy dzięki istnieniu specyficznych instytucji, postaw i procedur. Wśród niezbędnych instytucji można wyróżnić wolności i prawa obywatelskie zagwarantowane konstytucyjnie, wolność słowa, zgromadzeń, istnienie wolnych mediów, wolność gospodarczą itd. Także istnienie sfery publicznej, poprzez którą obywatele mogą wywierać wpływ na państwo i funkcjonujące w nim podmioty, w której kształtowana jest opinia publiczna, przez co możliwe jest wykrywanie i ujawnianie niesprawiedliwości zarówno w sferze politycznej, jak i gospodarczej<sup>5</sup>.

Należy zaznaczyć, iż dzięki swoim właściwościom społeczeństwo obywatelskie zapewnia jednostkom ochronę przed mechanizmami nie tylko politycznymi, lecz także rynkowymi. Jego zasady i funkcjonowanie są więc rzeczywistością, z którą zderza się każde przedsiębiorstwo i do których musi się odpowiednio dostosować. Idea społecznej odpowiedzialności czyni z firm podmiot aktywnie budujący właściwą dla społeczeństw obywatelskich sieć zaufania i kooperacji.

<sup>3</sup> P. Sztompka, *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002, s. 437-453.

<sup>4</sup> G. Zabłocki, *Rozwój zrównoważony idee, efekty, kontrowersje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002, s. 13-26.

<sup>5</sup> D. Pietrzyk-Reeves, *Idea społeczeństwa obywatelskiego. Współczesna debata i jej źródła*, FNP, Wrocław 2004, rozdz. VI.

Trzecim źródłem inspiracji są przemiany edukacyjne i cywilizacyjne, których skutkiem jest zmiana postaw i oczekiwań członków zbiorowości, także tych nakierowanych na rynek i funkcjonujące na nim podmioty. Jak zauważa J. Penc, zarządzający firmami powinni za kluczowe zadanie uznać kształtowanie pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa<sup>6</sup>.

Wizerunek przedsiębiorstwa jest jego obrazem wśród wszystkich, którzy kontaktują się z nim w sposób bezpośredni i pośredni. Kluczem do jego powstania jest reputacja, koncentrująca się wokół czterech wartości ważnych dla różnych typów audytoriów:

- solidności odwzorowującej oczekiwania pracowników,
- niezawodności wobec klientów i konsumentów,
- wiarygodności oczekiwanej przez inwestorów, dostawców czy kredytodawców,
- odpowiedzialności – ważnej dla społeczności, w której działa firma<sup>7</sup>.

Z tego punktu widzenia dwa typy relacji odgrywają szczególną rolę w budowie zaufania i realizacji społecznej odpowiedzialności: relacje z pracownikami i odpowiedzialne traktowanie klientów. Zasoby ludzkie, które w obecnych warunkach stają się źródłem strategicznej przewagi dla firm, wymagają szczególnie odpowiedzialnego zarządzania. E. Strenberg uważa, że minimum etycznych zachowań obejmuje:

- przyzwoite i sprawiedliwe traktowanie pracowników,
- unikanie oszustwa, kradzieży, przymusu, przemocy fizycznej i bezprawia,
- stwarzanie odpowiednich warunków pracy,
- wynagradzanie stosownie do wkładu w rozwój przedsiębiorstwa,
- poszanowanie godności i wartości pracowników<sup>8</sup>.

Odpowiedzialność względem klientów wyraża się traktowaniem ich jako partnerów. Partnerstwo oczywiście wyklucza lekceważące podejście czy chociażby ignorancję. Jego wyrazem jest odpowiadanie na potrzeby klientów przez kreowanie oczekiwanych produktów i usług, a także tworzenie długotrwałych i pozytywnych relacji. Klienci stają się też baczными obserwatorami działań firmy we wszystkich obszarach i doceniają przyjazne środowisku i społeczeństwu przedsięwzięcia.

Innym ważnym źródłem inspiracji stały się także procesy globalizacyjne i ich negatywne konsekwencje. Odpowiedzią na zagrożenia związane z globalizacją w sferze społecznej były liczne inicjatywy organizacji międzynarodowych szerzących ideę społecznego zaangażowania biznesu. Jedną z inicjatyw o światowym zasięgu była podjęta przez Sekretarza Generalnego ONZ Kofiego Annana koncepcja stwo-

---

<sup>6</sup> J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, cz. 2, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2002, s. 421.

<sup>7</sup> J. Filipek, *Reputacja tworzy kapitał firmy*, „Forum Odpowiedzialnego Biznesu”, 2002, nr 2, s. 4.

<sup>8</sup> E. Strenberg, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa 1998, s. 265.

biznesu CSR (*Corporate Social Responsibility*). Działalność odpowiedzialna społecznie przejawia się na dwóch płaszczyznach – wewnętrznej i zewnętrznej. Działania społecznie odpowiedzialne wewnątrz organizacji dotyczą jej pracowników i obejmują inwestycje w kapitał ludzki (zdrowie, bezpieczeństwo pracy) oraz przestrzeganie praw człowieka i eliminację wszelkich form dyskryminacji. Odpowiedzialność zewnętrzna odnosi się do podmiotów działających w otoczeniu przedsiębiorstwa, takich jak: władze publiczne i organizacje pozarządowe, społeczność lokalna i reprezentujące ją podmioty, partnerzy, klienci, dostawcy i środowisko przyrodnicze znajdujące się w otoczeniu organizacji<sup>11</sup>.

L. Zbiegień-Maciąg kładzie nacisk zarówno na moralną, jak i prawną odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec różnych podmiotów społecznych, takich jak: właściciele, pracownicy, akcjonariusze, klienci, organizacje społeczne i ekologiczne, dostawcy, kooperanci, wreszcie administracja państwa<sup>12</sup>.

Moralność powinna być – zdaniem M. Rybak – zabezpieczona instytucjonalnie i kulturowo. Chodzi o takie ukształtowanie ładu organizacyjnego, które umożliwi i ułatwi odpowiednie postępowanie we wszystkich obszarach działania człowieka. Podstawą takich działań jest kultura organizacji, z jej fundamentalnymi wartościami upowszechnianymi przez jej członków. Dają im one poczucie ukierunkowania i jednoczą we wspólnym wysiłku. Kultura organizacji jest więc szczególnie ważnym czynnikiem wpływającym na etyczność przedsiębiorstwa<sup>13</sup>. Czynniki kształtujące indywidualne wybory moralne i zachowania autorka przedstawia na rys. 1.

Filozofia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw szczególnie mocno akcentuje prawa człowieka i to zarówno prawa naturalne, jak i prawa elementarne<sup>14</sup>. W Stanach Zjednoczonych i Kanadzie występuje podział praw pracowniczych na dwie grupy: uniwersalne i specyficzne. Do praw uniwersalnych, wynikających z godności ludzkiej, zalicza się prawo do pracy i prawo do bezstronnego, sprawiedliwego oraz odpowiedzialnego traktowania w procesie pracy. Do praw specyficznych zalicza się natomiast: wolność od seksualnego molestowania w pracy, wolność od stresów, propagandy, prawo do oczekiwania bezpieczeństwa pracy w rozsądnych granicach, prawo do uczestnictwa w zasadniczych decyzjach dotyczących miejsca pracy i zatrudnienia, a także prawo do sprawiedliwych i wystarczających korzyści z pracy. W tradycji europejskiej prawa i obowiązki pracownicze przedstawia się we wzajemnej korelacji<sup>15</sup>. Podstawą etycznej odpowie-

<sup>11</sup> M. Rybak, *Standardy społecznej odpowiedzialności w sferze zasobów pracy*, [w:] *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 131.

<sup>12</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Warszawa 1997, s. 48-49.

<sup>13</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 122-124.

<sup>14</sup> M. Rybak, *Etyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w firmie*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2003, s. 299.

<sup>15</sup> Tamże, s. 160.

biznesu CSR (*Corporate Social Responsibility*). Działalność odpowiedzialna społecznie przejawia się na dwóch płaszczyznach – wewnętrznej i zewnętrznej. Działania społecznie odpowiedzialne wewnątrz organizacji dotyczą jej pracowników i obejmują inwestycje w kapitał ludzki (zdrowie, bezpieczeństwo pracy) oraz przestrzeganie praw człowieka i eliminację wszelkich form dyskryminacji. Odpowiedzialność zewnętrzna odnosi się do podmiotów działających w otoczeniu przedsiębiorstwa, takich jak: władze publiczne i organizacje pozarządowe, społeczność lokalna i reprezentujące ją podmioty, partnerzy, klienci, dostawcy i środowisko przyrodnicze znajdujące się w otoczeniu organizacji<sup>11</sup>.

L. Zbiegień-Maciąg kładzie nacisk zarówno na moralną, jak i prawną odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec różnych podmiotów społecznych, takich jak: właściciele, pracownicy, akcjonariusze, klienci, organizacje społeczne i ekologiczne, dostawcy, kooperanci, wreszcie administracja państwa<sup>12</sup>.

Moralność powinna być – zdaniem M. Rybak – zabezpieczona instytucjonalnie i kulturowo. Chodzi o takie ukształtowanie ładu organizacyjnego, które umożliwia i ułatwia odpowiednie postępowanie we wszystkich obszarach działania człowieka. Podstawą takich działań jest kultura organizacji, z jej fundamentalnymi wartościami upowszechnianymi przez jej członków. Dają im one poczucie ukierunkowania i jednoczą we wspólnym wysiłku. Kultura organizacji jest więc szczególnie ważnym czynnikiem wpływającym na etyczność przedsiębiorstwa<sup>13</sup>. Czynniki kształtujące indywidualne wybory moralne i zachowania autorka przedstawia na rys. 1.

Filozofia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw szczególnie mocno akcentuje prawa człowieka i to zarówno prawa naturalne, jak i prawa elementarne<sup>14</sup>. W Stanach Zjednoczonych i Kanadzie występuje podział praw pracowniczych na dwie grupy: uniwersalne i specyficzne. Do praw uniwersalnych, wynikających z godności ludzkiej, zalicza się prawo do pracy i prawo do bezstronnego, sprawiedliwego oraz odpowiedzialnego traktowania w procesie pracy. Do praw specyficznych zalicza się natomiast: wolność od seksualnego molestowania w pracy, wolność od stresów, propagandy, prawo do oczekiwania bezpieczeństwa pracy w rozsądnych granicach, prawo do uczestnictwa w zasadniczych decyzjach dotyczących miejsca pracy i zatrudnienia, a także prawo do sprawiedliwych i wystarczających korzyści z pracy. W tradycji europejskiej prawa i obowiązki pracownicze przedstawia się we wzajemnej korelacji<sup>15</sup>. Podstawą etycznej odpowie-

---

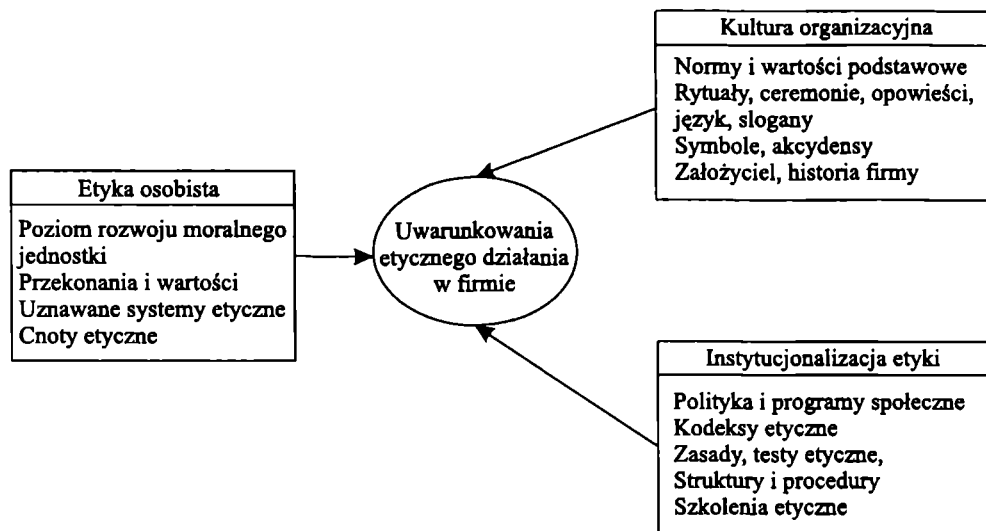
<sup>11</sup> M. Rybak, *Standardy społecznej odpowiedzialności w sferze zasobów pracy*, [w:] *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 131.

<sup>12</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Warszawa 1997, s. 48-49.

<sup>13</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 122-124.

<sup>14</sup> M. Rybak, *Etyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w firmie*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2003, s. 299.

<sup>15</sup> Tamże, s. 160.



Rys. 1. Czynniki kształtujące indywidualne wybory etyczne i zachowania kadry kierowniczej  
 Źródło: M. Rybak, *Etyka menedżera...*, s. 124.

działności stron jest przyjęcie przez strony zarówno praw, jak i zobowiązań, które w kontekście stosunków pracy nabierają szczególnego znaczenia (tab. 1).

Tabela 1. Prawa i obowiązki pracowników i pracodawców

Prawa i obowiązki pracowników	Prawa i obowiązki pracodawców
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prawo do pracy</li> <li>• Prawo do sprawiedliwego wypowiedzenia</li> <li>• Prawo do wolnego zrzeszania się i strajku</li> <li>• Prawo do prywatności i normalnego życia rodzinnego</li> <li>• Prawo do wolności sumienia i wolności wyznania</li> <li>• Prawo do należytego procesu</li> <li>• Prawo do partycypacji</li> <li>• Prawo do zdrowych i bezpiecznych warunków pracy</li> <li>• Prawo do satysfakcji z pracy</li> <li>• Obowiązek dostosowania się do warunków kontraktu</li> <li>• Lojalność wobec firmy</li> <li>• Przestrzeganie obowiązujących norm prawa i norm etycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedyskryminowanie w procesie przyjmowania i zwalniania pracowników</li> <li>• Obowiązek godziwego wynagradzania</li> <li>• Respektowanie obecności i działalności związkowej</li> <li>• Zorientowanie na kodeks pracy</li> <li>• Przyjmowanie uwag krytycznych bez stosowania represji</li> <li>• Akceptacja zasad i wyroków wydawanych przez sądy pracy w sytuacjach konfliktowych</li> <li>• Obowiązek informowania i konsultowania pracowników</li> <li>• Obowiązek jakiejś gwarancji</li> <li>• Obowiązek popraw jakości pracy</li> <li>• Prawo żądania od pracowników minimalnej wydajności</li> <li>• Prawo do lojalnej kooperacji ze strony pracowników</li> <li>• Prawo do wymagania prawidłowego zachowania się pracowników w miejscu pracy</li> </ul>

Źródło: M. Rybak, *Etyczne aspekty...*, s. 302.

Istotą przedstawionych w tabeli praw i powinności jest zarówno ich wzajemność, jak i asymetryczność, a często także konfliktowość.

Filozofia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw nie jest wśród decydentów i menedżerów w jednakowym stopniu akceptowana ani zinternalizowana. R. Griffin zwraca uwagę, iż w praktyce działania da się wyróżnić cztery typy postaw, odzwierciedlających stopień społecznej odpowiedzialności:

- opór – podejście do społecznej odpowiedzialności, w którym firmy robią jak najmniej dla rozwiązania problemów społecznych czy ekologicznych,
- społeczny obowiązek – postawa, w której firma czyni wszystko, czego wymaga prawo, ale nic poza tym,
- społeczną reakcję – organizacja wypełnia swoje podstawowe obowiązki prawne i etyczne, a w wybranych przypadkach wychodzi poza nie,
- społeczny wkład – poziom najwyższej odpowiedzialności, w której organizacja postrzega siebie jako obywatela społeczeństwa i aktywnie poszukuje możliwości wkładu w dobro społeczne<sup>16</sup>.

#### **4. Działalność małych firm w świetle ich społecznej odpowiedzialności**

Zwolennicy idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw zwracają uwagę, że wszystkie podmioty gospodarcze powinny w niej partycypować. Potencjał społeczny firm pozwoliłby na pomoc w rozwiązywaniu problemów społecznych, mógłby także bez przeszkód dla firm przysparzać zbiorowości wielu korzyści, zwłaszcza że, biorąc pod uwagę aspekt wewnętrzny CSR, może on przyczynić się do pomnażania dóbr organizacyjnych, społecznych i jednostkowych.

Celem przeprowadzonych badań była analiza implementacji wybranych aspektów filozofii CSR w małych przedsiębiorstwach południowego Mazowsza. Wybór małych firm (głównie mikroprzedsiębiorstw) jako przedmiotu badań wynikał z następujących przesłanek:

- małe firmy dominują wśród podmiotów gospodarczych funkcjonujących na lokalnym rynku,
- sektor ten jest znaczącym pracodawcą,
- małe firmy są wyrazem przedsiębiorczości i produktywnych umiejętności życiowych,
- wnoszą one duży wkład w promowanie rozwoju regionalnego i lokalnego,
- są zakorzenione w środowisku lokalnym i zorientowane na zaspokajanie lokalnych potrzeb.

Jednocześnie małe firmy cechuje niski stopień innowacyjności, są mało atrakcyjnym (głównie z racji poziomu wynagrodzeń) pracodawcą, mają ograniczone

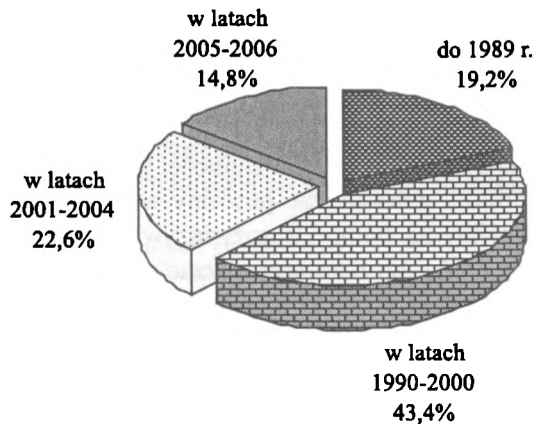
---

<sup>16</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 152-154.

(finansowe, organizacyjne i technologiczne) możliwości konkurencji na rynku. W działaniach i strategiach tych firm odbijają się bariery mentalnościowe, utrudniające adaptację do warunków otoczenia i oczekiwań społecznych. Należy zaznaczyć, iż badania społecznej odpowiedzialności dużych firm i korporacji są powszechniejsze, co wynika z tego, że same te podmioty są zainteresowane budowaniem pozytywnego wizerunku oraz upowszechnianiem działań temu celowi służących. Właściciele i kadra zarządzająca małych firm takiej świadomości często nie mają, są jednak mocniej związani ze środowiskiem społecznym, w którym działają.

Badania przeprowadzono metodą wywiadów zestandaryzowanych i ankiety, na próbie 412 małych firm subregionu radomskiego, z których 368 stanowiły mikroprzedsiębiorstwa. W badaniach uczestniczyli studenci Politechniki Radomskiej i Prywatnej Wyższej Szkoły Ochrony Środowiska w Radomiu.

Badane firmy różniły się zarówno czasem funkcjonowania na rynku, jak i liczbą zatrudnionych.



Rys. 2. Struktura badanych firm według roku powstania

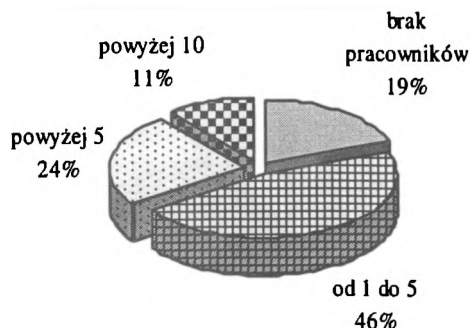
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Najliczniejszą kategorię stanowiły firmy powstałe przed 2005 r. (rys. 2). Można więc powiedzieć, że ich pozycja na rynku jest już w znacznym stopniu ustabilizowana.

W mikroprzedsiębiorstwach dominuje zatrudnienie na poziomie 1-5 osób, choć należy zaznaczyć, że wśród tej grupy 1/5 nie zatrudnia żadnych pracowników (rys. 3). Mamy tutaj do czynienia z firmami jednoosobowymi, których właściciele prowadzą działalność gospodarczą w formie samozatrudnienia. Przeciętne zatrudnienie w małych firmach wynosi 36 pracowników.

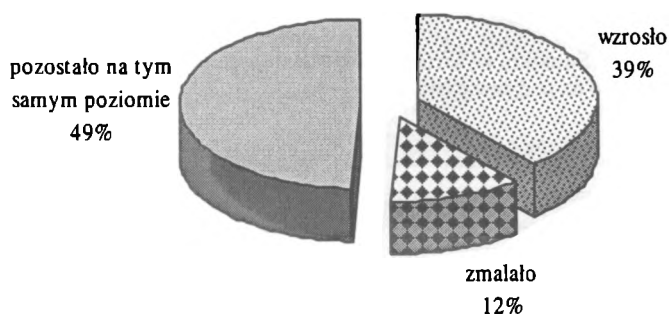
O pozycji rynkowej badanych organizacji świadczy także stabilność zatrudnienia (rys. 4).





Rys. 3. Struktura badanych firm według liczby zatrudnionych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Rys. 4. Stabilność zatrudnienia w badanych firmach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

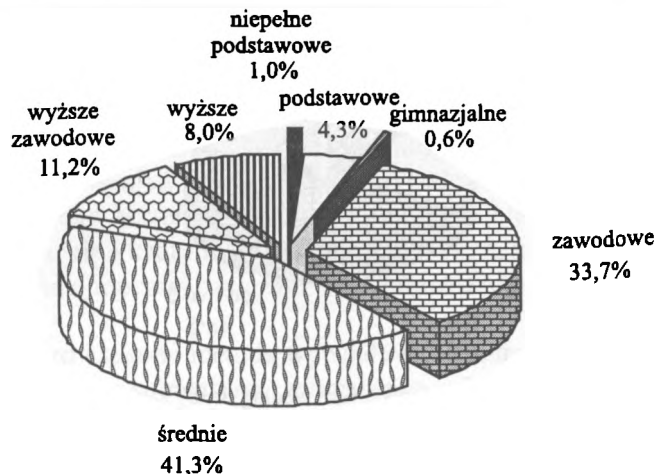
Jak pokazują dane z rys. 4, poziom zatrudnienia w firmach wzrasta lub pozostaje na tym samym poziomie, co wyraźnie świadczy o utrzymywaniu przez firmy pozycji rynkowej. Badani respondenci wskazywali, że głównym powodem wzrostu zatrudnienia były dobra koniunktura gospodarcza i popyt wewnętrzny na rynkach lokalnych, a także wzrost poziomu wymiany międzynarodowej.

Poziom wykształcenia pracowników zatrudnionych w badanych firmach jest wyższy od przeciętnego w regionie, co pozytywnie świadczy o kondycji kapitału ludzkiego tych firm (rys. 5). Mimo zmian na rynku nadal funkcjonują one w środowisku o wysokiej stopie bezrobocia, co z punktu widzenia pracodawców stwarza korzystne warunki pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych pracowników.

Także poziom wykształcenia właścicieli i kadry zarządzającej tych firm pokazuje wyraźną dominację osób z wyższym wykształceniem (rys. 6).

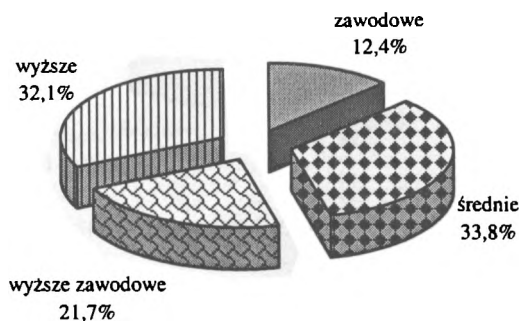
Badając działalność firm w aspekcie społecznej odpowiedzialności, skoncentrowano się na następujących obszarach:

- znajomości filozofii CSR wśród kadry zarządzającej (zarówno terminologii, jak i istoty oraz narzędzi),



Rys. 5. Struktura wykształcenia zatrudnionych pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Rys. 6. Struktura wykształcenia właścicieli badanych firm

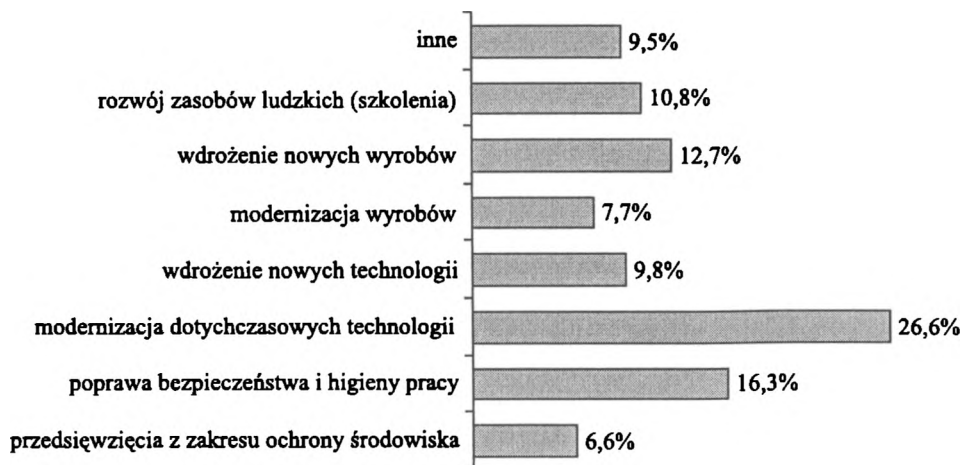
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

- działaniach skoncentrowanych na pracownikach, takich jak:
  - rozwój i szkolenie, style zarządzania,
  - kodeksy i ocena pracowników,
  - zgodność wyznawanych wartości,
- działaniach zorientowanych na otoczenie, takich jak:
  - budowa sieci kooperacyjnej – kapitału społecznego,
  - działalność charytatywna i jej przejawy,
  - działalność sponsorska.

Pomimo stosunkowo wysokiego poziomu wykształcenia, w wielu przypadkach choćby z racji niedawno ukończonych studiów, badani właściciele i menedżerowie nie znają idei społecznej odpowiedzialności firmy. Znajomością tej filozofii wy-

kazało się tylko 10 menedżerów na 412 badanych, natomiast istotę i instrumenty społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa na rzecz środowiska naturalnego i ekologii wskazała około 1/3 badanych (142 osoby). Choć trudno jednoznacznie interpretować te dane, można pokusić się o konstatację, że szkoły i uczelnie w niewystarczającym stopniu przekazują wartości, co sprawia, że firmy zorientowane na zysk zapominają o partycypacji w działaniach na rzecz otoczenia.

Badane firmy koncentrują swoje działania zdecydowanie częściej na spełnianiu oczekiwań klientów niż własnych pracowników. Wyraźnie świadczy o tym struktura inwestycji (rys. 7).



Rys. 7. Struktura podmiotowa inwestycji w badanych firmach

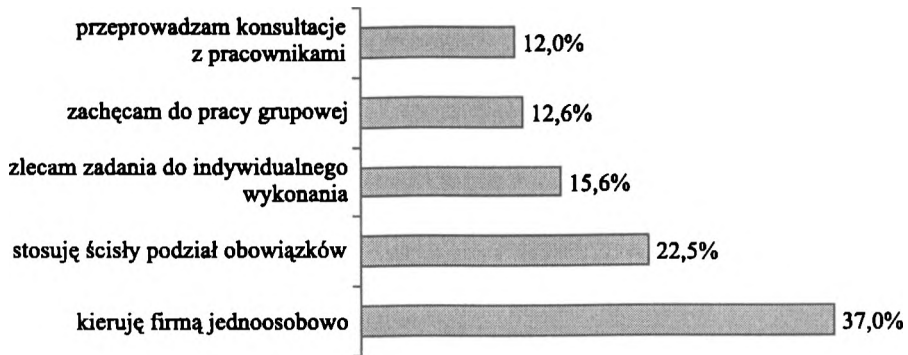
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Największy nacisk badane firmy kładą na inwestycje technologiczne, kreowanie nowych bądź udoskonalanie istniejących wyrobów. Natomiast rozwój zasobów ludzkich, poprawa bezpieczeństwa czy warunków pracy, a także inwestycje ekologiczne są najczęściej wymuszone narzuconymi firmom wymaganiami prawnymi.

Także prezentowane style zarządzania wyraźnie preferują dyrektywne, a nie partycypacyjne formy komunikowania uznawane przez badane kadry menedżerskie za najbardziej właściwe i efektywne (rys. 8). Należy podkreślić, że wielu właścicieli uważa, iż partycypacja pracowników jest ingerencją w ich prawa własności.

Badania pokazują, że w firmach występuje „duch normatywnej regulacji”, ponieważ 263 (na 412 badanych) firmy mają kodeksy zasad etycznych, które są znane obu stronom stosunków pracy, zarówno zarządzającym, jak i zatrudnionym pracownikom. Istnienie tych kodeksów często ma wymiar postulatyczny, ponieważ ich postanowienia i sposób realizacji przez pracowników nie są podstawą prowa-

dzonych ocen. Ocenę pracowników prowadzi 62,2% badanych firm. W pozostałych firmach kadra kierownicza nie widzi potrzeby przeprowadzania takiej oceny.

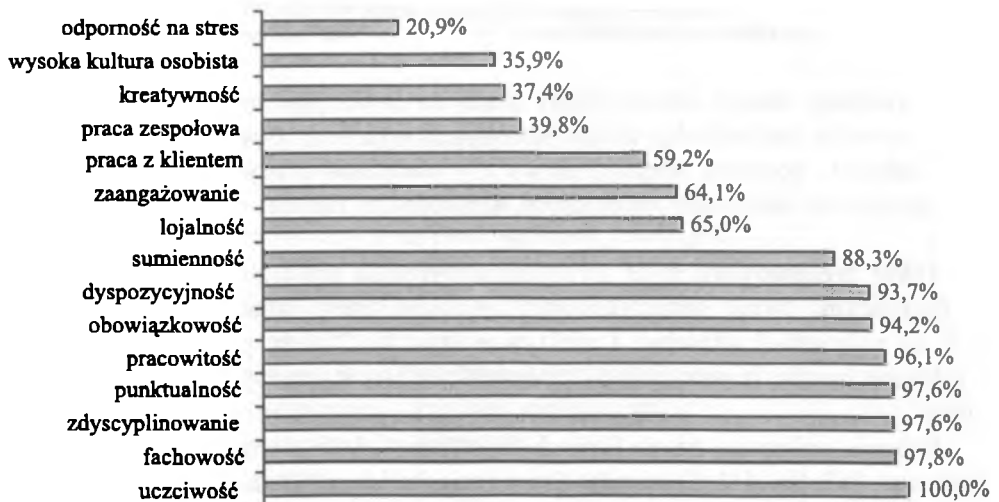


Rys. 8. Stosowane metody zarządzania w badanych firmach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Największa rozbieżność zarysowała się na poziomie oczekiwań wobec partnerów wewnętrznych. W badaniach zapytaliśmy, jakie cechy i wartości cenią pracodawcy u swoich pracowników (rys. 9) i czego oczekują pracownicy od firmy (rys. 10). Otrzymane dane nie sumują się, ponieważ badani mogli wskazać kilka wartości.

Jak widać z prezentowanych danych, istnieje wyraźna rozbieżność w oczekiwaniach. Znaczna ich część wynika z odmiennych ról społecznych i nastawień:



Rys. 9. Cienione cechy i wartości u pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

u pracodawców dominują oczekiwania efektywnościowe, u pracowników – socjalne. Konstatacja taka byłaby jednak uproszczeniem. Z oczekiwań pracowników przebija się patologiczny często obraz stosunków pracy, niedocenianie i brak troski o rozwój personelu. Z całą pewnością można stwierdzić, że pytanie postawione przez Levinsona dotyczące zarządzania przez cele jest w przypadku tych firm szczególnie widoczne<sup>17</sup>.



Rys. 10. Oczekiwania pracowników względem firmy

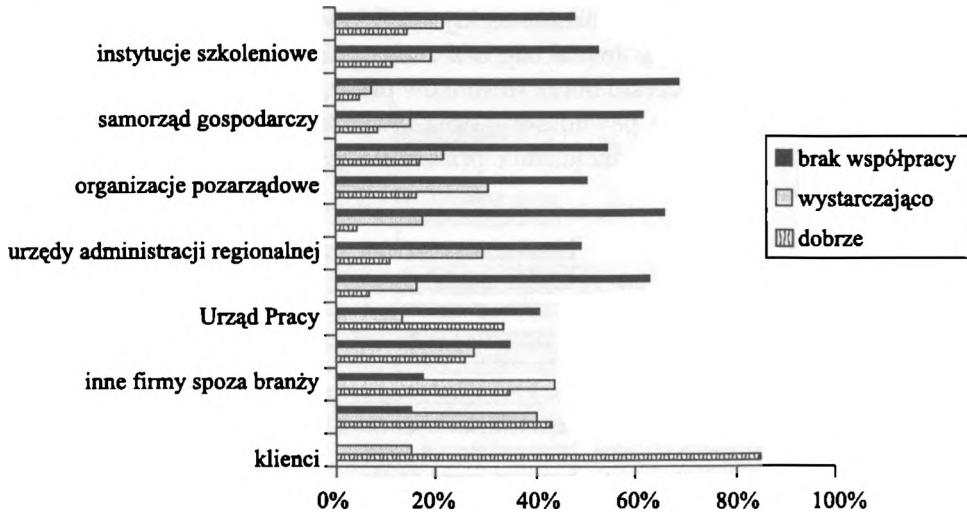
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw skierowana na zewnątrz wyraża się tworzeniem sieci współpracy i budową opartego na wzajemnym szacunku i zaufaniu kapitału społecznego.

Poziom współpracy z podmiotami otoczenia biznesowego i kapitału społecznego badanych firm jest bardzo niski. Najlepiej układają się relacje z klientami i innymi firmami z branży (rys. 11). W tym miejscu należy zaznaczyć, iż pozytywna kooperacja z samorządem gospodarczym czy też instytucjami biznesowymi zasadniczo zmienia charakter działań skierowanych na budowę wizerunku firmy. Na przykład firmy zrzeszone w Radomskiej Łoży Business Centre Club włączały się w ogólnopolskie kampanie outdoorowe, kreujące wizerunek biznesu i przedsiębiorców (akcja „Podziel się sukcesem”). Także ich działania charytatywne i sponsorskie były bardziej świadome oraz nakierowane na konkretne cele i przedsięwzięcia. W ramach społecznej odpowiedzialności biznesu w roku 2006 r. firmy skupione w Radomskiej Łoży BCC przekazały kwotę 2,916 mln zł bezwrotnej pomocy<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> H. Levinson, *Zarządzanie przez czyje cele?*, „Harvard Business Review Polska” marzec 2004, s. 59.

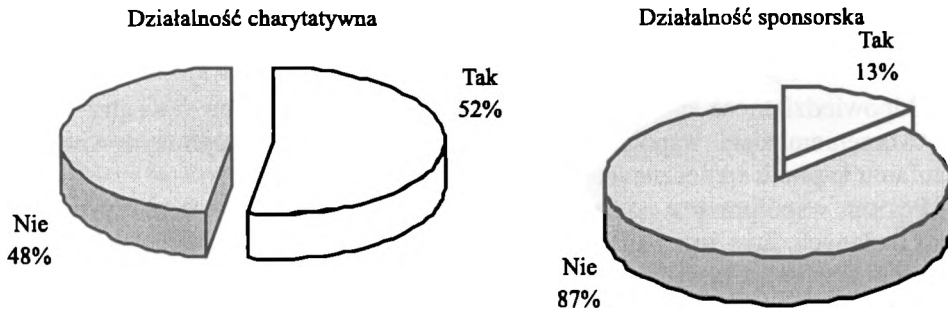
<sup>18</sup> Dane Biura Radomskiej Łoży BCC.



Rys. 11. Współpraca badanych firm z otoczeniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Badania pokazują, iż mimo braku wiedzy o filozofii społecznej odpowiedzialności firmy włączają się w akcje charytatywne i sponsorskie (rys. 12).

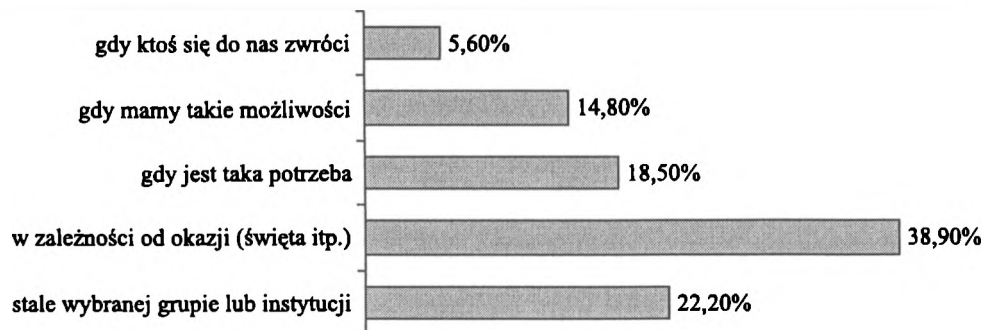


Rys. 12. Prowadzenie działalności charytatywnej i sponsorskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Firmy znacznie częściej prowadzą działalność charytatywną, choć jej charakter jest zróżnicowany.

Zarówno częstotliwość, jak i formy pomocy są zróżnicowane (rys. 13). Dominuje pomoc okazjonalna i wsparcie rzeczowe oraz świadczenie usług związanych z charakterem prowadzonej działalności. Nieco rzadziej występują datki finansowe. Najchętniej wspomagane są dzieci, szkoły i instytucje opiekuńcze oraz przedsięwzięcia skierowane na pomoc konkretnym jednostkom. W dalszej kolejności na wsparcie mogą liczyć imprezy na rzecz społeczności lokalnych i organizacje pozarządowe.



Rys. 13. Formy wsparcia stosowane przez firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Działania sponsorskie także najczęściej mają charakter rzeczowy i usługowy i skierowane są na lokalne i szkolne drużyny sportowe. Choć skala tych przedsięwzięć jest niewielka, to jednak samo to, że małe firmy podejmują się takich działań, jest ważne. Najgorzej wyglądają działania skierowane na ochronę środowiska. Są one wymuszone przez prawo i firmy, które je prowadzą, zgodnie stwierdzają, że czynią to z konieczności. Świadomość ekologiczna, a także możliwości firm w tej materii są bardzo mizerne.

## 5. Podsumowanie

Filozofia społecznej odpowiedzialności firm bardzo powoli wchodzi w sferę stałych przedsięwzięć małych firm. Jeśli podejmują one działania społeczne, to najczęściej ich motywem jest chęć uczestnictwa w życiu lokalnych wspólnot, a nie świadoma budowa własnego wizerunku. Jednakże sam fakt podejmowania takich przedsięwzięć jest pozytywny i wskazuje na reorientację działalności firm i próbę godzenia zysku jako celu funkcjonowania przedsiębiorstw ze współuczestnictwem w życiu społeczności lokalnej.

## Literatura

- Annan K., *The Quiet Revolution*, „Global Governance” April-June 1998 No. 4.  
 Asnoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.  
 Filipek J., *Reputacja tworzy kapitał firmy*, „Forum Odpowiedzialnego Biznesu” 2002 nr 2.  
 Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.  
 Levinson H., *Zarządzanie przez czyje cele?*, „Harvard Business Review Polska” marzec 2004.  
 Pietrzyk-Reeves D., *Idea społeczeństwa obywatelskiego. Współczesna debata i jej źródła*, FNP, Wrocław 2004.  
 Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, cz. 2, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2002.

- Rok B., *System społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes*, red. B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
- Rybak M., *Etyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w firmie*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2003.
- Rybak M., *Standardy społecznej odpowiedzialności w sferze zasobów pracy*, [w:] *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
- Strenberg E., *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa 1998.
- Sztompka P., *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.
- Zabłocki G., *Rozwój zrównoważony idee, efekty, kontrowersje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002.
- Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, Centrum Kreowania Liderów, Warszawa 1997.

## CSR OF SMALL ORGANIZATIONS BASED ON THE EMPIRICAL RESEARCH

### Summary

The aim of his paper is to show the idea of CSR and its implementation in a small organization. The author has conducted the research in 412 firms from South Mazovia. The main stress was put on the system of sharing values, sponsoring and charity activities and ethical attitudes towards personnel.

Although the practice of CSR is not so popular, we can observe some aspects of social responsibility and participation towards local societies.