

**Agnieszka Sokółowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ZARZĄDZANIE SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE – WYZWANIA BADAWCZE

---

**Streszczenie:** Zasady oraz instrumentarium zarządzania społeczną odpowiedzialnością dotyczą częściej dużych przedsiębiorstw niż małych, stąd istnieje potrzeba wykazywania specyfiki badania i zarządzania społeczną odpowiedzialnością w tej grupie przedsiębiorstw. Celem artykułu jest identyfikacja wyzwań badawczych dotyczących zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Treść opracowania stanowi prezentacja specyficznych cech problematyki badawczej oraz obiektu badań, opis etapów procesu badawczego i identyfikacja wybranych problemów badawczych. Rozważania mają charakter literaturowo-empiryczny.

**Słowa kluczowe:** małe przedsiębiorstwo, zarządzanie, społeczna odpowiedzialność, badania.

### 1. Wstęp

Problematyka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa coraz częściej pojawia się w opracowaniach z zakresu nauk o zarządzaniu. Autorzy dotyczą w nich wielu wymiarów społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstw na różnych poziomach i w wielu obszarach. Trwa dyskusja nad celowością i zasadnością realizowania zasad społecznej odpowiedzialności we współczesnym przedsiębiorstwie. Interdyscyplinarny, społeczny oraz rozwojowy charakter kategorii, nie w pełni ugruntowany aparat pojęciowy, a także potrzeba weryfikacji podstawowych założeń, modeli, instrumentów skutkują interesującymi wyzwaniami badawczymi. Ponadto istnieje niedosyt opracowań eksplorujących metodykę badań z zakresu społecznej odpowiedzialności. Owa luka dotyczy praktycznie wszystkich grup przedsiębiorstw, niezależnie od wielkości i przedmiotu działalności. Zwłaszcza małe przedsiębiorstwa są w tym zakresie zaniedbane, a modele społecznej odpowiedzialności dość szczątkowo traktują o procesach, sposobach i wytycznych dla zarządzania społeczną odpowiedzialnością w tej grupie przedsiębiorstw. Wobec tego istnieje potrzeba nie tylko rozpoznania specyficznych cech problematyki badawczej, ale także określenia zasad prowadzenia badań dotyczących zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie.

Celem artykułu jest identyfikacja wyzwań badawczych dotyczących zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Treść opracowania stanowi prezentacja specyficznych cech problematyki badawczej oraz obiektu badań, opis etapów procesu badawczego oraz identyfikacja wybranych problemów badawczych. Rozważania mają charakter literaturowo-empiryczny<sup>1</sup>.

## **2. Społeczna odpowiedzialność i zarządzanie społeczną odpowiedzialnością – specyfika problematyki badawczej**

Społeczna odpowiedzialność jako przedmiot badań jest obecnie kategorią dość często eksplorowaną. Pojęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest bardzo szerokie i złożone, dlatego trudno jest ustalić jeden standard lub system obejmujący wszystkie aspekty CSR (*Corporate Social Responsibility*). Tym samym nie jest również łatwa próba zdefiniowania tak wysoce zróżnicowanej kategorii, jaką jest społeczna odpowiedzialność, która najczęściej pojawia się w ujęciu albo zobowiązań społecznych, albo reakcji społecznej, albo społecznej wrażliwości [Sułek, Świński 2001, s. 2008]. Ponadto jest to kategoria interdyscyplinarna, zawierająca w sobie zarówno spojrzenie z punktu widzenia ekonomii, jak i socjologii, psychologii, a także filozofii, zwłaszcza etyki. Literatura przedmiotu przedstawia także stanowiska autorów utożsamiających koncepcję społecznej odpowiedzialności z narzędziami marketingowymi, takimi jak *public relations* lub sponsoring. Jedno jest pewne: nie ma zgody autorów co do rozumienia tej złożonej kategorii. Definicje dotyczące społecznej odpowiedzialności z jednej strony skupiają się na uwypukleniu rodzajów społecznych działań przedsiębiorstwa, z drugiej zaś podkreślają rolę koncepcji w tworzeniu trwałych relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi grupami interesu<sup>2</sup>. Dokonując wnikliwej analizy definicji, można przyjąć, iż społeczna odpowiedzialność oznacza ekonomiczne, prawne, etyczne lub filantropijne zobowiązanie przedsiębiorstwa względem wewnętrznych i zewnętrznych grup społecznych oraz jest przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, które może stać

<sup>1</sup> Podstawą rozważań na temat społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa są badania przeprowadzane wśród polskich małych przedsiębiorstw, przedstawicieli różnych branż. Celem badań jest ocena stopnia świadomości właścicieli – menedżerów małych firm co do ważności społecznej odpowiedzialności oraz analiza uwarunkowań, przejawów oraz sposobów zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Badania empiryczne przeprowadzane są za pośrednictwem: kwestionariusza ankietowego, wywiadu osobistego, obserwacji, analizy dokumentacji organizacyjnej, analizy porównawczej na podstawie studium przypadków. Kilkuetapowy proces badawczy trwa (projekt badawczy w l. 2010-2012 nr N N115 55 0138 pt.: *Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*).

<sup>2</sup> Mowa tu o definicjach w pracach takich autorów oraz instytucji jak: A. Carnegie; M. Friedman; A.B. Carroll; Y.Ch. Kanga, D.J. Wood; J. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert; M.E. Porter, M.R. Kramer; L. Zbiegień-Maciąg; B. Rok; H.G. Fitch; R.W. Griffin; K. Davis, R. Blomstrom; Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju, Komisja Europejska „Zielona Księga” itd.

się źródłem przewagi konkurencyjnej. Rodzaje społecznej odpowiedzialności dotyczą głównie wymiarów oraz adresatów społecznych zobowiązań<sup>3</sup>.

Celowe i racjonalne działanie związane ze społeczną odpowiedzialnością oznacza sekwencję określonych czynności. Społeczna odpowiedzialność może być przedmiotem zarządzania. Literatura przedmiotu proponuje modele społecznej odpowiedzialności oparte z jednej strony na stopniowaniu odpowiedzialności oraz jej relacji z zyskownością przedsiębiorstwa (modele: *after profit obligation* i *before profit obligation*) [Rybak 2004, s. 29-35], poprzez modele określające zakres działań społecznie odpowiedzialnych (modele: społecznego obowiązku, społecznego wkładu, społecznego reagowania, społecznego zarządzania) [Adamczyk 2009, s. 35-42], z drugiej zaś oparte głównie na aspektach strategicznych (modele strategii odpowiedzialności społecznej) [Adamczyk 2009, s. 104-139]. Dokonując przeglądu głównych modeli społecznej odpowiedzialności oraz wytycznych systemów jej raportowania i oceniania<sup>4</sup>, można przyjąć, iż zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w przedsiębiorstwie może oznaczać zestaw działań obejmujących: identyfikowanie obszarów/podmiotów społecznej odpowiedzialności, planowanie społecznej odpowiedzialności, organizowanie społecznej odpowiedzialności, kształtowanie społecznej odpowiedzialności, kontrolowanie społecznej odpowiedzialności. Proces identyfikowania podmiotów społecznej odpowiedzialności wymaga rozpoznania interesariuszy, czyli podmiotów społecznej odpowiedzialności<sup>5</sup>. W celu podniesienia efektywności identyfikacji interesariuszy i dalej, ich klasyfikacji na kluczowych i drugorzędnych z punktu widzenia „adresatów” działań społecznie odpowiedzialnych ważne jest ustalenie ich przewidywanych celów, oczekiwanych przez nich nośników wartości, głównych oczekiwań, rodzaju władzy oraz istotnych aspektów relacji z interesariuszami. Po zidentyfikowaniu kluczowych podmiotów społecznej odpowiedzialności można przejść do jej planowania, które odbywa się w ramach przyjętej agregacji (np. wewnętrzna, zewnętrzna; ekonomiczna, prawna, etyczna, filantropijna; na poziomie: indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym, instytucjonalnym). W ramach planowania istotna jest deklaracja i zdefiniowanie systemu wartości, skonkretyzowanego w wiązce celów społecznych, które z kolei mogą być uwzględnianie w misji, wizji, celach strategicznych. Planowanie społecznej odpowiedzialności to także dążenie do równoważenia celów ekonomicznych i społecznych, określenie mierników realizacji celów społecznych oraz opracowanie lub wybór sposobów pomiaru, raportowania i kształtowania społecznej odpowiedzialności.

---

<sup>3</sup> Społeczna odpowiedzialność występować może np. w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym (ze względu na podział grup interesu) oraz ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym (ze względu na poziomy odpowiedzialności).

<sup>4</sup> Ze względu na ograniczony zakres opracowania nie podjęto ich prezentacji.

<sup>5</sup> Mowa o pracownikach, właścicielach, menedżerach, klientach, dostawcach, detalistach, hurtownikach, konkurentach, wierzycielach, instytucjach finansowych, przedstawicielach administracji państwowej i samorządowej, organizacjach społecznych, gospodarczych, społeczności: lokalnych, regionalnych, krajowych, międzynarodowych, środowisku naturalnym itd.

Zaplanowane działania trzeba w sposób racjonalny zorganizować i na tym etapie ważnym jest zapewnienie odpowiednich warunków prawidłowej realizacji społecznej odpowiedzialności<sup>6</sup>. Niezbędna w tym miejscu jest także analiza społecznej odpowiedzialności w ramach realizacji funkcji organicznych, tzn. czy przedsiębiorstwo ponosi społeczną odpowiedzialność w realizacji procesu produkcji, czy świadczenia usług, w procesie zaopatrzenia, sprzedaży itd. Powodzenie w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością powinna zapewnić także integracja w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwem, czyli zintegrowanie z elementami zarządzania strategicznego, z innymi koncepcjami zarządzania itd. Kształtowanie społecznej odpowiedzialności może odbywać się poprzez działania społecznie odpowiedzialne przy wykorzystaniu wspomagających koncepcji, metod, sposobów, narzędzi zarządzania. Przy czym istotne jest, że szczegółowe działania – społecznie odpowiedzialnie zidentyfikowane, zaplanowane, zorganizowane – mogą być realizowane w sposób bardziej skuteczny i znacznie łatwiej mogą zostać poddane weryfikacji zasadności, celowości i efektywności ich stosowania. Kontrolowanie jest etapem weryfikującym pozostałe elementy procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością i zawiera w sobie pomiar/monitorowanie społecznej odpowiedzialności, analizę i ocenę efektów społecznej odpowiedzialności (korzyści/koszty) oraz działania korygujące i przeprowadzanie usprawnień [Sokołowska 2009, s. 1189-1196].

Koncepcja społecznej odpowiedzialności doczekała się wielu teoretycznych opracowań oraz wytycznych dla sprawniej realizacji jej założeń. Owe opracowania obfitują jednak w różnorodne propozycje rozumienia tej złożonej i niejednoznacznej kategorii. Swoisty chaos pojęciowy i niejednoznaczność w opisie kluczowych kwestii związanych z pojęciem społecznej odpowiedzialności związany jest z jej interdyscyplinarnym charakterem, a także rozwojem społecznej odpowiedzialności jako koncepcji zarządzania, a tym samym tworzeniem jej podstaw teoretycznych oraz wytycznych dla praktyki.

Problematyka społecznej odpowiedzialności wpisuje się w nurt badań społecznych, a tym samym podlega zasadom prowadzenia badań głównie jakościowych. Trudności w realizacji procesu badawczego praktycznie na wszystkich jego etapach mogą wynikać ze wspomnianego powyżej wzrostowego charakteru społecznej odpowiedzialności jako koncepcji oraz jej nie w pełni ugruntowanych założeń. Badacz może napotkać problemy przy opisie zjawisk oraz przeprowadzaniu dowodu dla przyjętych celów i postawionych hipotez. Zazwyczaj istnieje więcej niż jeden sposób rozumienia różnych spraw, w naukach społecznych swoiste punkty/układy odniesienia w postaci paradygmatów oferują różne punkty odniesienia. Stąd często od badacza zjawisk społecznych oczekuje się rzetelnego warsztatu badawczego oraz wnikliwie przeprowadzonych badań dla uniknięcia ewentualnych błędów czy nawet

---

<sup>6</sup> Na przykład: sprzyjająca struktura organizacyjna, zinstytucjonalizowanie w postaci stanowiska, odpowiednia organizacja pracy, praca zespołowa, zespoły projektowe, kultura organizacyjna, miejsce w strategii lub rozwiązaniach strategicznych itd.

zarzutów ze strony przedstawicieli tzw. twardych metod badawczych. Ponadto analiza istoty oraz zakresu odpowiedzialności przedsiębiorstw może napotkać duże trudności wynikające z określenia podmiotu oraz przedmiotu odpowiedzialności. I tak, jeśli idzie o kwestię podmiotu odpowiedzialności (w zależności od przyjętej perspektywy badawczej, związanym z obiektem badań), to można przyjąć, iż wszystkie kategorie przedsiębiorstw wymagają przestrzegania zasad odpowiedzialnego postępowania, bez względu na wielkość, zakres działania, formę organizacyjno-prawną itd. I właśnie owa powszechność i kategoryczność niejako zmusza do szukania punktów wspólnych, ale i odrębnych cech charakteryzujących przedstawicieli wybranych typów przedsiębiorstw (np. przedsiębiorstwa duże, średnie, małe, globalne, międzynarodowe itd.). Jeżeli podejmujemy się rozpatrywania małych przedsiębiorstw w kontekście ich odpowiedzialności, i dalej specyficznych cech, niezbędne jest określenie jej przedmiotu. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa (w tym małego) jest elementem społecznego wymiaru jego działalności. Trudno ją zmierzyć, łatwiej określić jej przejawy lub zakres, jednocześnie licząc się z ryzykiem braku precyzji w owej ocenie. Jednakże w aspekcie ogólnym, społeczny charakter odpowiedzialności daje asumpt do poszukiwania prawidłowości oraz zasad jej przestrzegania, zwłaszcza w kontekście redefinicji działalności współczesnych przedsiębiorstw dążących do równowagi i społecznego dialogu oraz zmiennego i wymagającego otoczenia.

### 3. Małe przedsiębiorstwo jako obiekt badań

Przystępując do badania pewnej grupy ludzkiej, instytucji, przedsiębiorstwa czy konkretnego człowieka, możemy się interesować tym właśnie – najogólniej mówiąc – obiektem, który zamierzamy badać. Własności, zdarzenia i procesy, jakim przedmiot ten podlega, oraz zależności między nimi stanowią dla nas same w sobie ważny przedmiot zainteresowań i twierdzenia o tych właśnie zjawiskach zamierzamy formułować i uzasadniać w wyniku naszych badań [Nowak 2010, s. 43].

Proces zarządzania społeczną odpowiedzialnością może odbywać się w przedsiębiorstwach o różnych wielkościach czy przedmiocie działalności. Jednakże przebieg owego procesu może mieć własną wyraźną specyfikę. Należy przypuszczać, że odmienny będzie jego kształt w dużych wielonarodowych korporacjach o skomplikowanych procesach i strukturach aniżeli w małych, lokalnie działających firmach o jednorodnym profilu działalności. Zaniedbanie małych przedsiębiorstw w zakresie rzetelnej i dogłębnej weryfikacji ich społecznie odpowiedzialnych działań stawia przed teoretykami interesujące wyzwania badawcze. Małe przedsiębiorstwa są „wdzięcznym” i dość dostępnym obiektem badawczym. Szereg cech jakościowych małych przedsiębiorstw sprzyja prowadzeniu badań empirycznych [Sokołowska 2010].

Małe przedsiębiorstwo charakteryzuje się zazwyczaj sporym dynamizmem, elastycznością oraz otwartością działalności; szybko reaguje na zmiany w otoczeniu, rozwijając swój kapitał strukturalny zewnętrzny – relacyjny związany z tworzeniem

dobrych relacji z interesariuszami (zwłaszcza z tymi z bliższego otoczenia). Przedsiębiorcy kształtują swój kapitał relacyjny, upatrując w tym dużą korzyść [Sokołowska 2005, s. 32-33, 104-106]. Także dość chętnie uczestniczą we wszelkiego typu inicjatywach badawczych. Ponadto mało skomplikowana struktura organizacyjna, a także „prostsza” (w porównaniu np. z dużymi przedsiębiorstwami) realizacja funkcji zarządzania w ramach funkcji organicznych oraz procesów umożliwia sprawniejszą i bardziej dogłębną analizę działalności małego przedsiębiorstwa w wielu jego wymiarach. Badanie przebiegu realizacji wybranych koncepcji zarządzania w małym przedsiębiorstwie wymaga dobrego przygotowania przez badacza, który winien znać specyfikę oraz rzeczywisty obraz funkcjonowania tej grupy przedsiębiorstw. Tym samym proces badawczy dotyczący zarządzania społeczną odpowiedzialnością musi uwzględniać nie tylko złożoność interdyscyplinarnych (ekonomicznych, społecznych, psychologicznych, filozoficznych itd.) elementów samej koncepcji, ale także jej przejawy, warunki realizacji, a także ewentualne możliwości implementacji. Warto mieć na uwadze także fakt, że działalność małego przedsiębiorstwa najczęściej zdominowana jest przez osobę właściciela, tym samym poziom i zakres zachowań społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstwa uzależniony jest głównie od poziomu świadomości, wiedzy, doświadczenia oraz cech charakteru odpowiedzialnego przedsiębiorcy itd. Ważnym aspektem jest także potrzeba wypracowania przez badacza dobrych relacji z badanym (czasem nawet budowanie nieformalnych relacji). Badany musi mieć zaufanie do badającego, przedsiębiorcy często mają potrzebę wyzalenia się, podzielenia się swoimi problemami.

Badania empiryczne w małych przedsiębiorstwach najczęściej realizowane są dość sprawnie; badający te obiekty winni docenić i wykorzystać fakt, iż właściciele małych przedsiębiorstw chcą dzielić się wiedzą oraz przemyśleniami na temat swojej działalności. Dlatego warto w procesie badawczym skupić uwagę na bezpośrednich metodach badawczych. Ogólnie przedsiębiorcy wolą rozmawiać, niż wypełniać ankietę. Ponadto narzędzia badawcze winny zapewniać komunikację z respondentami za pomocą zawartych w nich zrozumiałych treści. Skomplikowane naukowe kategorie powinny być opisane, wyjaśnione w zrozumiałym, dostępnym języku. Należy pamiętać także o ustaleniu dokładnego harmonogramu badań oraz uzgodnieniu go z przedsiębiorcami, właściciele małych firm mogą bowiem dysponować ograniczoną dostępnością czasową ze względu na dużą liczbę ról organizacyjnych oraz obowiązków. Badający (mimo generalnie korzystnych warunków do przeprowadzania badań w tej grupie przedsiębiorstw) powinien liczyć się także z ograniczoną gotowością do uczestniczenia w badaniach. W tej sytuacji sprawdzoną metodą wstępnego kontaktu z potencjalnymi respondentami jest rekomendacja znajomych, rodziny albo przedsiębiorcy już uczestniczącego w badaniach. Ze względu na zróżnicowane wykształcenie, doświadczenie oraz charakter właścicieli małych firm mogą oni mieć różne kompetencje w zakresie znajomości problematyki, wykazywać ograniczoną elastyczność i otwartość w postrzeganiu rzeczywistości, „zawężone” myślenie, badający może więc mieć trudności z przekonaniem badanego o słuszności podjętej problematyki

i uczestniczenia w badaniach. Inną ważną kwestią o znaczeniu powszechnym, czyli nie tylko specyficzną dla badań prowadzonych w małych przedsiębiorstwach, jest obowiązek przestrzegania przez badacza norm etycznych w procesie badawczym.

Osoba uczestnicząca w badaniach, nawet całkowicie dobrowolnie, nigdy nie może być na ich skutek poszkodowana (i mieć z tego powodu problemów zawodowych, rodzinnych, towarzyskich itd.). Podstawową zasadą związaną z zabezpieczeniem interesów i dóbr osób badanych jest ochrona ich tożsamości. Nie każdy respondent godzi się na ujawnianie swojego nazwiska bądź nazwy swojej firmy. Badacz bezwzględnie musi to uszanować. W celu chronienia tożsamości badanych stosuje się najczęściej technikę anonimowości i poufności [Babbie 2009, s. 81-83].

Specyficzne cechy małych przedsiębiorstw jako obiektów badań empirycznych dotyczących zarządzania społeczną odpowiedzialnością wymagają od badacza ich uwzględnienia w procesie badawczym.

#### **4. Wyzwania związane z realizacją procesu badawczego**

W obszarze dorobku z zakresu metodyki badań dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw zaznacza się wyraźna luka, istnieje więc potrzeba wielowymiarowego opisu realizacji poszczególnych etapów procesu badawczego. Mowa tu m.in. o problematyce badawczej, podstawowych założeniach badawczych, wyborze metod badawczych, analizie danych, ocenie i prezentacji wyników badań [Sokołowska 2010]. Racjonalne projektowanie badań odbywa się przy wykorzystaniu wybranych metod projektowania. Pierwszym etapem każdego badania jest jego projektowanie (faza przygotowawcza). Projekt badania jest dokładnym wyszczególnieniem procesu badawczego, kosztów i wartości informacji oraz czynności służących zebraniu, analizie i prezentacji danych niezbędnych do rozwiązania problemu. Badacz winien w tym miejscu przeanalizować i określić problem badawczy, wstępnie zaprojektować proces doboru próby, wybrać formy pomiaru źródeł pierwotnych i wtórnych, metody badawcze oraz metody redukcji i analizy danych uzyskanych z pomiarów, a ponadto zaplanować badania, określić ich koszty, wartość informacji uzyskanych z badania oraz opracować propozycje badawcze [Kaczmarczyk 1996, s. 57-58]. Dokładne określenie problemu badawczego należy do najważniejszych wstępnych czynności każdego badacza. Nieprawidłowo rozeznana rzeczywistość za pośrednictwem źródeł wtórnych i pierwotnych, nieprawidłowo rozpoznane przesłanki naukowe i społeczne skutkują często źle opisanym problemem badawczym, a tym samym nieprawdziwymi wynikami badań, które nie przyczynią się do rozwiązania rzeczywistego problemu.

Problem badawczy wymaga stawiania kierunkowych i precyzyjnych pytań. Odpowiednie postawienie pytania jest często trudniejsze od samej na nie odpowiedzi. W rzeczywistości odpowiednio zadane pytanie często zawiera w sobie część odpowiedzi. Problem badawczy może być dobrze sformułowany w kontekście sytuacji, z jakiej wynika. Prawidłowej analizie sytuacji mogą posłużyć badania pilotażowe.

W celu trafnego ujęcia danego kontekstu sytuacyjnego badacz może stworzyć model, w którym zostaną opisane pożądane wyniki, najważniejsze zmienne oraz związki między wynikami a zmiennymi. Przy budowie modelu niezbędne są pogłębione studia literatury przedmiotu, analiza dostępnych wyników badań (w tym analiza studiów przypadków). W ramach modelu niezbędne jest określenie głównych oraz pośrednich celów oraz hipotez, które będą weryfikowane i rozwijane w następnych etapach badań [Sokołowska 2010].

W przypadku zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie problem badawczy może być sformułowany na różnych poziomach ogólności. Może dotyczyć np. zakresu i poziomu realizacji poszczególnych etapów procesu zarządzania („ujęcie szerokie”) albo eksplorować dogłębnie wybrane etapy (identyfikowanie, planowanie społecznej odpowiedzialności itd. – „ujęcie głębokie”), w jednym i drugim przypadku identyfikując stan zarządzania<sup>7</sup>. To od wiedzy i doświadczenia badacza zależy wybór problematyki badawczej i jej weryfikacja. Badacz może jednak napotkać wiele trudności wynikających z chaosu pojęciowego, panującego w ramach problematyki społecznej odpowiedzialności. Argumentem usprawiedliwiającym taki stan rzeczy jest wspomniany już rozwój społecznej odpowiedzialności jako koncepcji zarządzania, a tym samym tworzenie podstaw teoretycznych oraz wytycznych dla praktyki. Autorzy publikacji w różnorodny sposób definiują samą kategorię oraz jej elementy składowe. Ponadto, mimo że literatura przedmiotu, zwłaszcza krajowa, jest dość bogata, to dominują w niej opracowania poradnikowe, artykuły, referaty, raporty często w formie elektronicznej, dostępne w Internecie<sup>8</sup>. Brakuje zwartych publikacji (jest ich na polskim rynku kilkanaście) oraz kompleksowych opracowań będących efektem badań empirycznych dotyczących realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności w różnych typach przedsiębiorstw. Jeśli idzie o literaturę zagraniczną, to dominują tu publikacje angielskie, francuskie, niemieckie i hiszpańskie, a także amerykańskie i kanadyjskie, natomiast w inicjatywach na rzecz szerzenia idei społecznej odpowiedzialności prym wiodą instytucje Unii Europejskiej<sup>9</sup>. Studiując dostępne opracowania, należy stwierdzić, iż jest to wciąż koncepcja wymagająca kompleksowego opisu<sup>10</sup>.

W procesie badawczym ważną kwestią jest określenie celu badań. Cele mogą mieć charakter eksploracyjny, opisowy lub wyjaśniający. Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie może być poddane zarówno badaniom o charakterze eksploracyjnym, opisowym, jak i wyjaśniającym. Wzrostowy charakter koncepcji społecznej odpowiedzialności, zwłaszcza w kontekście realizacji w małych przedsiębiorstwach, daje badaczowi podstawy do szerokiego i głębokiego

---

<sup>7</sup> W kolejnym punkcie opracowania autorka identyfikuje wybrane problemy badawcze.

<sup>8</sup> Liderem w tym aspekcie jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

<sup>9</sup> W ich ramach powstały: Zielona Księga i Biała Księga.

<sup>10</sup> Nie do końca rozstrzygnięty jest też problem zakwalifikowania problematyki społecznej odpowiedzialności do teorii, koncepcji, metody zarządzania.



poznania określonych aspektów wdrażania i funkcjonowania koncepcji w tej grupie przedsiębiorstw.

Ważne jest: co badacz chce zbadać? Dlaczego jest to warte zbadania? Czy badania będą miały znaczenie praktyczne?

Niezmiernie ważna jest konceptualizacja problemu badawczego. W toku konceptualizacji powstaje szczególne, uzgodnione dla celów badawczych znaczenie pojęć, ich określenie oraz doprecyzowanie. W przypadku społecznej odpowiedzialności istnieje potrzeba jej teoretycznego ugruntowania, czyli porządkowania chaosu pojęciowego i uzupełniania niespójnych, cząstkowych i dość powierzchownych proponowanych modeli, metod oraz identyfikacji relacji między kluczowymi kategoriami związanymi ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa. Badacz więc musi szczególnie uważnie i precyzyjnie określać kategorie oraz problemy badawcze.

Po dopracowaniu pojęć należy zdecydować, kogo lub co badać. Populacją w badaniach jest grupa (ludzi, przedsiębiorstw, instytucji), na której temat zostaną sformułowane wnioski. Jednak badacz prawie nigdy nie jest w stanie przebadać wszystkich członków interesującej go populacji ani też przeprowadzić wszystkich możliwych obserwacji. Stąd należy wybrać próbę spośród danych, które w idealnych badaniach mogłyby zostać zebrane i przeanalizowane [Babbie 2009, s. 132]. Duża populacja małych przedsiębiorstw wymaga określenia warunków brzegowych dla reprezentatywnej próby, z której można wybrać obiekty charakterystyczne (np. posiadające interesujące programy dotyczące społecznej odpowiedzialności lub te, które znajdują się na określonym poziomie realizacji koncepcji albo można w nich zidentyfikować wymiary społecznej odpowiedzialności), dokonać ich szczegółowego opisu, a także wyjaśnić zależności przyczynowo-skutkowe między poszczególnymi zmiennymi (wyjaśnianie związków między różnymi aspektami badanego zjawiska). Prawidłowy dobór próby badawczej oraz określenie jej struktury zapewni powodzenie dalszych etapów procesu badawczego.

Kolejnym elementem procesu badawczego jest wybór metod badawczych. Przy wyborze określonej metody należy kierować się tym, czy metoda ta rzeczywiście w stopniu maksymalnym zapewnia zasadność twierdzeń, które w wyniku jej zastosowania sformułujemy jako odpowiedzi na pytania naszej problematyki [Nowak 2010, s. 46]. Przy projektowaniu metod badawczych należy wziąć pod uwagę specyfikę problemu badawczego oraz potencjalnych respondentów. Każda metoda badawcza ma swoje mocne i słabe strony, a do badania niektórych kwestii pewne metody nadają się bardziej niż inne. Stąd najlepsze są schematy badawcze, które wykorzystują więcej niż jedną metodę i odnoszą korzyści z różnych ich zalet. W przypadku badań dotyczących zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie nie można ograniczyć się do jednej metody i jednego narzędzia badawczego. Poszczególne etapy badań mogą zawierać w sobie propozycje wykorzystania np. kwestionariuszy badawczych w postaci ankiet, wywiadów lub analizy w postaci studium przypadków.

Niezmiernie ważną kwestią jest budowa narzędzi badawczych. Ich prawidłowa konstrukcja zapewnia sprawną analizę danych, ich raportowanie oraz wnioskowanie. Kolejnym etapem jest proces zbierania danych, nazywany często etapem właściwym badań. W tym etapie ważne jest ustalenie harmonogramu poszczególnych etapów badań, określenie specyfiki relacji z respondentami oraz warunków pozyskiwania informacji. Po redukcji surowych danych zebranych w ilości i jakości uzależnionej od wyboru metody badawczej, podlegają one analizie, a potem interpretacji w celu wnioskowania dotyczącego zainteresowań, które były inspiracją badacza na początku procesu badawczego. Przy czym każdy badacz winien mieć na uwadze błędy, które może popełnić podczas wnioskowania. Jednym z nich jest nieuprawnione uogólnianie. Obserwując poszczególne zjawiska oraz poszukując ich prawidłowości, badacz często zakłada się, że kilka podobnych zdarzeń jest dowodem istnienia ogólnego wzorca. Oznacza to często nieuprawnione uogólnianie na podstawie ograniczonych obserwacji. Wtedy można doprowadzić do tzw. wybiórczej obserwacji. Gdy tylko badacz dojdzie do wniosku, że istnieje pewna prawidłowość oraz gdy opracuje ogólne wyjaśnienie jej przyczyn, będzie skłonny w przyszłości koncentrować się na tych wydarzeniach i sytuacjach, które pasują do wzorca, a ignorować te, które nie pasują [Babbie 2009, s. 24]. Lista potencjalnych błędów jest długa i wymaga szerszego poznania.

Badania winny podlegać ocenie. Ocena badań empirycznych dotyczy najczęściej ich wiarygodności, oryginalności oraz użyteczności. Aby ocenić wiarygodność badań i danych empirycznych, trzeba odpowiedzieć na następujące pytania: czy badania pozwoliły na bezpośrednie i dokładne poznanie badanego obszaru? Czy dane są wystarczające (ich zakres, liczba i głębia obserwacji), by uzasadnić wnioski? Czy poczyniono wystarczającą ilość porównań między obserwacjami a kategoriami? Innym kryterium oceny jest oryginalność, którą można scharakteryzować następująco: czy wygenerowane kategorie oferują nowy ogląd badanej rzeczywistości? Czy analiza dostarcza nowej konceptualizacji danych? Jakie jest społeczne i teoretyczne znaczenie pracy badawczej? Jak wygenerowana idea odnosi się, poszerza i dookreśla istniejące idee, pojęcia i praktyki?

Użyteczność badań empirycznych dotyczy takich problemów jak: czy analiza oferuje interpretacje, których ludzie używają w ich życiu codziennym? Czy zastosowane kategorie analityczne sugerują jakieś ogólne procesy? Jeśli tak, to czy sprawdzono je wobec wszelkich możliwych ukrytych konsekwencji z nich płynących? Czy przeprowadzona analiza może inspirować badania w innych obszarach? Jak praca badawcza przyczyniła się do rozwoju wiedzy i świata? Z przytoczonych kryteriów i opisujących je pytań oceny badań empirycznych prowadzących do uogólnień, czyli teorii ugruntowanej, można zaobserwować dużą różnorodność podstaw tej oceny. Zatem ocenę jakości badań dokonuje się, obserwując efekt badań – stworzenie teorii, która ma spełniać określone zadania. Sama więc wygenerowana teoria jest metakryterium do oceny badań empirycznych, zwłaszcza jakościowych [Silverman 2009, s. 17-18].

Ważnym etapem wieńczącym proces badawczy jest stworzenie raportu z badań wraz z opisem realizacji celów, weryfikacją hipotez oraz wnioskami dla dalszych badań. W przypadku badań dotyczących zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie wszystkie opisane elementy mają swoje zastosowanie.

## 5. Identyfikacja problemów badawczych

W wyniku analizy literatury przedmiotu oraz po przeprowadzeniu wstępnych badań pilotażowych, w kontekście opisanej powyżej specyfiki ogólnej problematyki badawczej – koncepcji społecznej odpowiedzialności i zarządzania nią oraz obiektu badań w postaci małych przedsiębiorstw – zidentyfikowano następujące problemy, które wydają się interesującą podstawą realizacji procesów badawczych:

- Przejawy społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie. Wiele przedsiębiorstw ze względu na niski poziom świadomości społecznej może jedynie przejawiać pewne cechy i zachowania społecznie odpowiedzialne. Zadaniem badacza jest identyfikacja owych przejawów oraz ewentualne konstruktywne sugestie co do ich rozwoju (oczywiście w ramach współpracy z respondentem). Może on na tym etapie rozpoznać także przejawy rodzajów społecznej odpowiedzialności (wewnętrzna, zewnętrzna, ekonomiczna, prawna, etyczna, filantropijna).
- Sposoby zarządzania społeczną odpowiedzialnością. W tym miejscu powstaje pytanie, czy i na ile możliwe jest zarządzanie społeczną odpowiedzialnością. W przypadku rozpoznania świadomego realizowania koncepcji społecznej odpowiedzialności należy zbadać, w jaki sposób przedsiębiorcy ją realizują. Ile, jak, w jakim zakresie i jak często podejmują działania społecznie odpowiedzialne i czego one dotyczą, z jakich narzędzi korzystają, czy istnieje ich związek z osiągnięciem przez firmę zadowalających wyników finansowych oraz budowaniem na ich podstawie przewagi konkurencyjnej.
- Relacje między społeczną odpowiedzialnością a koncepcjami pokrewnymi. Interesującą poznawczo kwestią jest np. rozróżnienie działalności marketingowej małego przedsiębiorstwa (zresztą problem ten może dotyczyć wszystkich grup przedsiębiorstw), w tym sponsoringu i *public relations*, od realizacji założeń społecznej odpowiedzialności.
- Realizacja elementów procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Badacz może rozpocząć od próby odpowiedzi na pytanie: kiedy (i czy w każdym przypadku) społeczna odpowiedzialność staje się przedmiotem zarządzania. Świadome zarządzanie społeczną odpowiedzialnością oparte jest na sekwencji takich działań, jak: identyfikowanie obszarów/podmiotów społecznej odpowiedzialności, planowanie społecznej odpowiedzialności, organizowanie społecznej odpowiedzialności, kształtowanie społecznej odpowiedzialności, kontrolowanie społecznej odpowiedzialności. Badacz może dokonać oceny stopnia realizacji owych działań.

- Strategiczny wymiar zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Zważywszy na specyfikę rozwiązań strategicznych<sup>11</sup> w małym przedsiębiorstwie, interesującą badawczo kwestią jest, czy i na ile społeczna odpowiedzialność wpisuje się w jego rozwiązania strategiczne. Tym bardziej że wiele opracowań traktujących o społecznej odpowiedzialności podnosi strategiczny wymiar społecznej odpowiedzialności jako warunek konieczny dla jej powodzenia.
- Rozpoznanie, jakie przedsiębiorstwa i kiedy można uznać za odpowiedzialne społecznie. Na podstawie weryfikacji rzeczywistości badacz może określić zestaw cech, które charakteryzują przedsiębiorstwa świadomie angażujące się w realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności. W bardziej zaawansowanej analizie może wyznaczyć poziomy dojrzałości przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania społeczną odpowiedzialnością.
- Sposoby oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością wymaga kompleksowych działań, narzucających konieczność systematycznej oceny. Dotychczasowy dorobek obejmuje znormalizowane standardy oraz audyty społeczne (rozpowszechnione w „starych” krajach UE, takich jak Francja, Niemcy, Hiszpania, Wielka Brytania). Standardy dotyczące społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw<sup>12</sup> z jednej strony porządkują i systematyzują społeczne działania, ułatwiając porównywanie przedsiębiorstw między sobą, z drugiej zaś w powierzchowny sposób traktują kluczowe obszary społecznej odpowiedzialności, nie uwzględniając kontekstu sytuacyjnego i złożoności kategorii, stąd wydaje się, iż mogą tylko stanowić podstawowe wytyczne. Badacz może sprawdzić, które standardy i w jakim zakresie „pasują” do specyfiki funkcjonowania małych przedsiębiorstw, a także

---

<sup>11</sup> Strategia, czy zarządzanie strategiczne, jest pojęciem mało znanym większości właścicieli małych przedsiębiorstw. Mamy tu raczej do czynienia z nieświadomym, intuicyjnym wyborem i stosowaniem pewnych działań, które według właścicieli małych przedsiębiorstw mają im dać powodzenie w prowadzeniu działalności gospodarczej. Z pewnością rzadko można mówić o stosowaniu danego rodzaju strategii opisanego w literaturze w jego czystej postaci.

<sup>12</sup> Chodzi tu głównie o standardy stworzone przez międzynarodowe instytucje, np. standardy stanowiska roboczego: SA 8000 – Social Accountability, standard społecznej odpowiedzialności pomocny w zarządzaniu zasobami ludzkimi; ILO – OSH 2001 – Guidelines on occupational safety and health management, czyli standard zarządzania bezpieczeństwem zatrudnienia i zdrowiem; standardy jakości zarządzania, np. zestaw ISO 9000 – ogólne standardy dobrych praktyk zarządzania oraz ISO CR MSS – ISO corporate responsibility management system standard, EFQM model for business excellence – model pozwalający wdrożyć do praktyki zarządzania przedsiębiorstwem zasady TQM; AA 1000 – Account Ability – A stakeholders engagement framework – norma zaangażowania interesariuszy, standard przeznaczony do podnoszenia odpowiedzialności organizacyjnej; standardy zarządzania środowiskiem, np. EMAS – standard wypełniania zobowiązań przedsiębiorstwa względem ochrony środowiska, zestaw norm ISO- 300 ISO – standardy dotyczące emisji zanieczyszczeń środowiska, ISO 14 000 – standard strukturalnego podejścia do kontroli wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko, ISO 19 011 – audyt systemu zarządzania środowiskiem; ISO 26 000 – standard rekomendacji społecznej odpowiedzialności, działanie na rzecz zrównoważonego rozwoju i dobrobytu społeczeństwa [Figaszewska i in. 2008, s. 38-40; Adamczyk 2009, s. 177-199].

jakie przedsiębiorstwa je wykorzystują w swojej działalności i jak oceniają ich przydatność.

- Uwarunkowania zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Powodzenie w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie zależy od uwarunkowań wewnętrznych, wynikających ze specyfiki jego funkcjonowania i zarządzania, oraz zewnętrznych, tkwiących w otoczeniu. Cechy wyróżniające małe przedsiębiorstwo obejmują funkcje, obszary i sposoby działania, typy zachowań, zależności itd., które nie mają miejsca albo są realizowane w odmienny sposób w dużym przedsiębiorstwie. Warto więc zbadać obszary, w których specyfika działalności małego przedsiębiorstwa jest bardzo wyraźna, a związek z tworzeniem warunków do realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności ścisły. Można przypuszczać, że należą do nich: specyficzne cechy wynikające z wielkości przedsiębiorstwa, przedmiotu działalności, branży, kluczowych zasobów, kształtu struktury organizacyjnej, świadomości właścicieli, menedżerów i pracowników, jakości stosunków społecznych, przejawów kultury organizacyjnej, rozwiązań strategicznych, relacji z otoczeniem, sytuacji finansowej itd. Małe przedsiębiorstwo, funkcjonując w ramach systemu otwartego, oddziałuje na środowisko, w którym działa. Ale i owo środowisko ma niebagatelny wpływ na przedsiębiorstwo. W kontekście owej otwartości oraz współzależności istnieje wiele czynników, które wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Także zakres realizacji koncepcji, metod i narzędzi zarządzania w dużej mierze zależy od wielowymiarowego otoczenia. Zewnętrzne czynniki, które mogą się stać przedmiotem badań, to m.in. wpływ zewnętrznych interesariuszy, specyfika regionu, współdziałanie przedsiębiorstw, wsparcie instytucji samorządowych, organizacji pozarządowych i społecznych itd., a także cały szereg czynników o charakterze ekonomicznym, polityczno-prawnym i społecznym.

Powyższa lista nie wyczerpuje możliwości identyfikacji problemów interesujących badawczo, a wynikających ze specyfiki koncepcji zarządzania społeczną odpowiedzialnością oraz funkcjonowania małych przedsiębiorstw; jest zasygnalizowaniem ważności tematu oraz potrzeby dalszej jego eksploracji. Ponadto wielość poruszanych problemów oraz ich stopień skomplikowania wykluczają próbę ich rozpoznawania w jednym procesie badawczym.

## 6. Podsumowanie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności staje się naturalną podstawą dobrego zarządzania. W obliczu poważnych turbulencji w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, przedsiębiorcy szukają dróg dalszego rozwoju, które wzmacniają rolę etycznego przywództwa oraz zrównoważonego działania w atmosferze społecznego dialogu. Odpowiedzialne działanie przedsiębiorstwa względem immanentnych jego podmiotów (pracowników, akcjonariuszy itd.) oraz grup interesu z jego otoczenia staje się nie tylko dobrowolnym zobowiązaniem, ale obligatoryjnym wymogiem.

Teoretycy oraz praktycy zarządzania coraz chętniej podejmują te kwestie w swoich opracowaniach oraz codziennej działalności. Społeczna odpowiedzialność jest zagadnieniem na nowo odkrywanym i wymagającym dokładnego opisu. Również zarządzanie społeczną odpowiedzialnością stanowi wyzwanie dla teoretyków i praktyków w zakresie budowania – z jednej strony teoretycznych podstaw, z drugiej zaś praktycznych zaleceń w tym obszarze dla współczesnych przedsiębiorstw. Ponadto luka w zakresie metodyki badań dotyczących społecznej odpowiedzialności w ogóle, a w małych przedsiębiorstwach w szczególności stanowi wyzwanie dla zainteresowanych tą problematyką.

## Literatura

- Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2009.
- Figaszewska I., Dobroczyńska A., Falecki A., *Prezes Urzędu Regulacji Energetyki a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw energetycznych. Raport końcowy*, Urząd Regulacji Energetyki, Warszawa 2008.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 2010.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- Silverman D., *Interpretacja danych jakościowych*, PWN, Warszawa 2009.
- Sokołowska A., *Cechy modelu badawczego dotyczącego zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 156, Wrocław 2010 (w druku).
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Sokołowska A., *Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością czynnikiem sukcesu małego przedsiębiorstwa*, [w:] M. Czarska, H. Czubasiewicz (red.), *Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 2/3, Sopot 2009.
- Sulek M., Świniarski J., *Etyka jako filozofia dobrego działania zawodowego*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001.

## SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT IN SMALL ENTERPRISE – RESEARCH CHALLENGES

**Summary:** The rules and instruments of social responsibility management more apply to large enterprises than small, that is why there is a need for the indication of specificity of search and management of social responsibility in this group of enterprises. The article concentrates on the identification research challenges relating to social responsibility management in a small enterprise. The article presents specific features of research problems, research object, the main elements of the research process and also the identification of chosen research problems.