

Anna Adamik

Politechnika Łódzka

KSZTAŁTOWANIE RELACJI SPOŁECZNYCH JAKO STRATEGIA BUDOWY POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI

Streszczenie: Funkcjonowanie nowoczesnych firm oparte jest coraz bardziej na sieci międzyorganizacyjnych relacji i powiązań. Spośród nich zwiększa się rola relacji społecznych, które tworzą pozytywny potencjał organizacyjny. Jest on tym wyższy, im więcej w nim działań społecznie odpowiedzialnych. W pracy starano się ukazać specyfikę kształtowania pozytywnego potencjału wraz ze ścieżkami dochodzenia do niego. Badania literaturowe zobrazowano wynikami badań empirycznych małych i średnich przedsiębiorstw regionu łódzkiego.

Słowa kluczowe: relacje międzyorganizacyjne, kapitał społeczny organizacji, pozytywny potencjał organizacji, CSR w małych i średnich firmach.

1. Wstęp

Prowadzone wspólnie badania dowodzą, iż w praktyce gospodarczej rozwija się dziś przedsiębiorstwo nowego typu będące elementem zbioru czy też sieci rozproszonych zespołów pełniących wobec siebie funkcje odbiorców i serwerów na zasadzie trwałych relacji międzyludzkich opartych na zaufaniu¹. W literaturze jest ono definiowane jako: organizacja relacji², organizacja związków³, demokratyczne przedsiębiorstwo⁴. Jego działalność oparta jest na potężnej sieci wzajemnych powiązań i relacji z nieograniczoną liczbą dostawców, partnerów strategicznych, konkurentów, odbiorców i innych interesariuszy. W sieci tej szczególną funkcję pełnią relacje społeczne, zwłaszcza te, które realizowane są w sposób społecznie odpowiedzialny. Niezaprzeczalnie budują one specyficzny potencjał każdej organi-

¹ D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa*, Businessman Book, Warszawa 1998.

² P. Keen, *Shaping the Future: Business Design Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1991.

³ D.Q. Mills, *Rebirth of the Corporation*, John Wiley & Sons, New York 1991.

⁴ R.L. Ackoff, *The Democratic Corporation*, Oxford University Press, New York 1994.

zacji. Mówi się o nim często – pozytywny. Ze względu na jego wyjątkową współcześnie rolę wydaje się, że przyjrzenie się mu jest ważne.

Celem pracy będzie w związku z powyższym charakterystyka specyfiki pozytywnego potencjału nowoczesnie zarządzanych organizacji oraz identyfikacja dróg dochodzenia do niego. Oprócz wyników badań literaturowych przedstawione zostaną także wyniki badań ankietowych MŚP regionu łódzkiego obrazujące procesy i narzędzia budowy pozytywnego potencjału w ich wykonaniu.

2. Relacje społeczne a społeczny kapitał organizacji

Zgodnie z coraz powszechniej analizowaną w literaturze koncepcją kompleksowego otoczenia biznesowego (*business ecosystem*) J. Moore'a⁵, która wprowadza do zarządzania współczesnymi organizacjami duży zakres myślenia relacyjnego, organizacje rozwijają się dziś poprzez koncentrację swojej działalności na szeroko pojętej innowacji wartości, ta zaś nie zależy od ich wielkości, ale od posiadanej wiedzy, powiązań, relacji. To właśnie dzięki nim dzisiejsze przedsiębiorstwa m.in. tworzą i rozwijają swe nowe produkty, skutecznie zaspokajają zmieniające się w szybkim tempie potrzeby odbiorców i kreują rosnące wciąż możliwości dla swej dalszej działalności innowacyjnej. Dzięki nim też cierpliwie i konsekwentnie akumulują swój kapitał społeczny i intelektualny, tworzący ostatecznie, zdaniem J. Colemana, kontekst, w którym inne formy kapitału organizacyjnego wchodzą ze sobą w reakcje⁶. Są one tym bardziej ważne, że, jak dostępne w literaturze badania wskazują, im wypracowany w ten sposób potencjał jest bardziej specyficzny dla danej organizacji, tym prawdopodobieństwo jej przetrwania i osiągnięcia długowieczności jest większe⁷. Stanowi on bowiem unikalny katalizator dla efektywnego realizowania zasad zarządzania wiedzą, tj. jej pozyskiwania, wzbogacania, przechodzenia i dzielenia się nią, które mają podstawowy wpływ na efektywność prowadzonych w przedsiębiorstwie procesów kształtowania jego konkurencyjności⁸.

Należałoby się więc zastanowić, czym jest dziś kapitał społeczny i jakie relacje go generują. W jednym z pierwszych opracowań dotyczących tego zagadnienia (1920) L. Hanifan za kapitał społeczny uznała rzeczywiste aktywa, te najbardziej liczące się w codziennym życiu ludzi, a mianowicie: dobrą wolę, towarzyskość, współczucie i kontakty społeczne między jednostkami i rodzinami, które tworzą

⁵ J. Moore, *The Death of Competition*, Harper Business, New York 1996.

⁶ J. Stewart, *Intellectual capital: Disentangling an enigmatic concept*, „Journal of Intellectual Capital” 2006, Vol. 7, No. 2, s. 137.

⁷ M. Bratnicki, W. Dyduch, P. Zbierowski, *Przedsiębiorczość a kapitał społeczny*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 12, s. 30.

⁸ P.-L. Liu, W.-C. Chen, C.H. Tai, *An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in the Taiwan's industries*, „Technovation” 2004, Vol. 24, s. 975.

byty społeczne⁹. W kolejnych pracach innych autorów można odnaleźć bardziej zróżnicowane rozumienie tego pojęcia, na przykład jako:

- główne instytucje, które jednostka postrzega jako własne zasoby powiększające jego korzyści ze współpracy i wymiany, np. moralność, kultura (J. Coleman);
- sieć wewnętrznych oraz zewnętrznych relacji organizacji zbudowanych z takich podstawowych elementów, jak: unikalna struktura sieci powiązań, zaufanie, wzajemność działań, wspólnota, proaktywność (P. Bullen, J. Onyx);
- „nagrodę” za reputację wynikającą z czyjegoś działania zgodnego z podejściem prakseologicznej spolegliwości, czyli za działania niezawodne, punktualne, lojalne, solidne, solidarne, dotrzymujące słowa i obietnic, bezkompromisowe uczuciowo, etyczne (T. Kotarbiński, W. Kieżun);
- część kapitału intelektualnego (M. McElroy);
- potencjał możliwości czerpania korzyści z uprzywilejowanego traktowania przez osoby lub grupy, które są celem relacji międzyludzkich, a między którymi rozwinęły się uczucia sympatii i obowiązku – podstawą są tu społeczności i relacje społeczne (*Social Capital Interest Group*).

W ten sposób społeczny kapitał odnosi się do zbiorowego działania, w ramach którego społeczne systemy (organizacje) organizują się wokół osiągania określonych celów wymagających tworzenia i wykorzystania nowej wiedzy. Dostrzeżenie i uznanie wyjątkowej wartości społecznego kapitału umożliwia właściwe nim zarządzanie prowadzące do zwiększania zdolności i konkurencyjności organizacyjnej. Prowadzi to ostatecznie do uznania kapitału społecznego za czynnik budujący większą wartość przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie kapitału intelektualnego współpracujących z nim społeczności¹⁰.

Rozumowanie to ujawnia wyjątkową rolę relacji społecznych, które współczesne przedsiębiorstwo musi nauczyć się nie tylko nawiązywać, ale i którymi musi świadomie zarządzać. Relacji, czyli stosunków, kontaktów, odniesień, związków, zależności o charakterze interpersonalnym lub interorganizacyjnym, związanych z wzajemnym oddziaływaniem oraz jednoczesnym doświadczaniem tego oddziaływania przez strony przekształcające się w toku celowej współpracy z klientów w interesariuszy¹¹. Relacje te bowiem odgrywają swoistą rolę¹², a jednocześnie mają bogatą konotację eksponującą wzajemne oddziaływanie i współdziałanie, stając się w ten sposób kategorią pojęciową przydatną do wyjaśniania sposobu powsta-

⁹ Z.J. Stańczyk, *Dwa rodzaje kapitału społecznego*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 1-2, s. 17.

¹⁰ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 205.

¹¹ K. Rogoziński, *Wpisanie relacji w marketingowy kontekst*, [w:] K. Rogoziński (red.), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa 2006.

¹² Opartą na: 1) odnawialności relacji (opartej na projekcji, czyli nadziei i obietnicy przyszłych interakcji); 2) budowie autentycznego dialogu (opartego na wspólnym doświadczaniu); 3) wchodzeniu w pogłębione relacje (tworzące swoistą historię danego przypadku współpracy).

wania wartości wspólnie dodawanej przez partnerów relacji¹³. Są one tym bardziej ważne, że, jak zauważył R.E. Freeman, dotyczą wszystkich interesariuszy organizacji (nie tylko akcjonariuszy czy udziałowców)¹⁴, ponieważ wszyscy oni mają istotny wpływ na skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Pamiętać zatem należy o zarządzaniu relacjami z pracownikami, klientami, dostawcami, kooperantami (partnerami), społecznościami lokalnymi, instytucjami finansowymi i rządem. Właśnie z nimi trzeba w szczególnie sposób nauczyć się budować przejrzyste, długoterminowe i trwałe relacje¹⁵. Każda grupa bowiem ma w działalności firmy udziały o charakterze świadczeń wzajemnych, co oznacza, że jedna ze stron może oddziaływać na drugą w kategoriach szkód i korzyści, a także praw i obowiązków¹⁶.

Niezaprzeczalnie relacje te tworzą wysoce wartościowy potencjał dla każdej, sprawnie działającej organizacji, gdyż umożliwiają firmom zmniejszenie zależności od struktur kapitału własnego, redukcję kosztów negocjacji (np. w aliansach) oraz poprawę wyników ekonomicznych¹⁷. Mogą też znacznie zwiększać skuteczność uczenia się od partnerów oraz ochronę własnych kluczowych umiejętności i wiedzy, pomagają bowiem wypracować wiele specjalistycznych rutyn służących transferowi wiedzy i informacji, ułatwiających wyzbycie się podejrzeń wobec partnera o ewentualne zachowania oportunistyczne, a przez to usprawniających przekazywanie i przyswajanie zarówno wiedzy jawnej (różnego typu informacji), jak i wiedzy ukrytej (w postaci *know-how*). Umiejętnie skonfigurowany i wykorzystywany kapitał relacyjny poza tym zwiększa elastyczność działania¹⁸, redukuje koszty transakcyjne i zwiększa innowacyjność partnerów¹⁹ oraz poprawia koordynację

¹³ Więcej zob.: A. Adamik, *Budowa kapitału relacyjnego jako szansa rozwoju MSP*, [w:] A. Kaleta (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 116, UE, Wrocław 2010.

¹⁴ W.M. Evan, R.E. Freeman, *Teoria nowoczesnej korporacji oparta na koncepcji „udziałowców zewnętrznych”*: *Kapitalizm kantonowski*, [w:] D.Ch. Chrystides, H.J. Kaler (red.), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999, s. 267-270.

¹⁵ S. Berman, T. Jones, A.C. Wick, *Convergent stakeholders theory*, „Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, No. 2, s. 206.

¹⁶ R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholder. Identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 853-858.

¹⁷ R. Gulati, N. Nohrita, A. Zaheer, *Strategic networks*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21.

¹⁸ Poprzez zredefiniowanie granic przedsiębiorstwa i możliwość przekazywania działań w ramach sieci współpracujących przedsiębiorstw, np. na zasadach outsourcingu.

¹⁹ Sieci kontraktów społecznych, promując zaufanie, wspierają gromadzenie najlepszych informacji oraz wzajemne uczenie się partnerów, eliminują też asymetrię informacyjną, a jednocześnie podwyższają koszty działań oportunistycznych.

ich działań²⁰. W ten sposób przyczynia się do rozwoju firm poprzez wzrost ich potencjału i wiarygodności, na skutek czego staje się ważnym zasobem strategicznym i nowym sposobem patrzenia na wartość i możliwości rozwojowe współczesnego przedsiębiorstwa.

3. Relacje społecznie odpowiedzialne jako sposób budowy pozytywnego potencjału organizacji

Relacyjny kapitał społeczny można budować różnymi sposobami. Wydaje się jednak, że w dzisiejszych warunkach rynkowych szczególnie istotną umiejętnością jest kształtowanie go w sposób społecznie odpowiedzialny. Oczekuje się bowiem od przedsiębiorców i menedżerów kierujących przedsiębiorstwami, by nie tylko efektywnie zarządzali ich zasobami, a co za tym idzie, wypracowywali zyski stanowiące klucz do właściwego funkcjonowania organizacji gospodarczej²¹, ale także by realizowali w praktyce gospodarczej takie działania, które pozwalałyby ekonomiczne prawa wolnego rynku w jak największym zakresie wykorzystać w służbie człowiekowi. Tym samym, by zobowiązywali się do brania udziału w zrównoważonym rozwoju społeczno-ekonomicznym. Do kierownictwa firmy należy w związku z tym poszukiwanie metod i technik, które pozwoliłyby człowiekowi (pracownikowi, klientowi, kooperantowi, partnerowi, sąsiadowi, społeczeństwu, społeczności lokalnej itp.) stać się centrum zainteresowania przedsiębiorstwa²². Jego rolą jest także zaprojektowanie i wdrożenie takiej strategii społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa, która będzie uwzględniała założenia, że przedsiębiorstwo działa dla dobra otoczenia i jest pod jego wpływem, że to właśnie dzięki otoczeniu przedsiębiorstwo może funkcjonować, że jedynie dzięki sprawnej realizacji właściwych jego potrzeb jest przez otoczenie akceptowane, co umożliwia mu przetrwanie na rynku, nawet w warunkach silnej konkurencji²³.

Tego typu działania muszą przy tym być zaprojektowane w podstawowych obszarach działań społecznych: ekonomicznym, prawnym, socjologicznym, ekologicznym, etycznym i filantropijnym.

Jeśli chodzi o obszar ekonomiczny, to prowadzenie biznesu w sposób odpowiedzialny nie wyklucza osiągania celów ekonomicznych, choć stosowanie w działalności gospodarczej zasad CSR powoduje, że zmienia się nieco ich ranga w przy-

²⁰ Daje partnerom większą świadomość swoich obyczajów, reguł postępowania, procedur i potrzeb, bez konieczności kosztownej kontroli formalnej.

²¹ D. Sugranyes, *Odpowiedzialność menedżera w dobie globalizacji*, „Społeczeństwo” 2002, nr 2, s. 253.

²² M. Żemigąła, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa: budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 17.

²³ J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 126.

jętej hierarchii celów. Sprowadzenie ekonomicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jedynie do wypracowania zysku spłaszczyłoby jego rolę w społeczeństwie. Należy pamiętać, że powinnością współczesnego przedsiębiorstwa (szczególnie wobec właścicieli) jest również stworzenie takich relacji i powiązań, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które prowadziłyby do jego wzrostu, innowacyjności, a nawet budowy przewagi konkurencyjnej, powiększania udziału w rynku, budowy prestiżu i pozytywnego wizerunku.

Obszar prawny to obszar o charakterze obligatoryjnym, wiążący się z przestrzeganiem prawa we wszystkich aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa, czyli relacjach związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, ochroną środowiska naturalnego, sprawami pracowniczymi, współpracą z konsumentami itd. Jednocześnie prawna odpowiedzialność ma ścisły związek z ekonomiką przedsiębiorstwa. Nieprzestrzeganie norm prawnych skutkuje bowiem różnego rodzaju karami, często pieniężnymi. Spełnianie ich wymagań ułatwia natomiast sprawne przebrnięcie przez wiele sytuacji rynkowych.

Socjologiczny obszar społecznej odpowiedzialności dotyczy tworzenia bliskich relacji z różnego rodzaju grupami, które wchodzi w interakcje z przedsiębiorstwami. Dotyczą one przede wszystkim powiązań i relacji z pracownikami, klientami, społecznościami lokalnymi i różnego typu organizacjami społecznymi. Aktywność w tym zakresie najczęściej wyraża się poprzez²⁴: uczestnictwo firm w kształceniu młodzieży, wsparcie rozwoju lokalnych społeczności miejskich i wiejskich, wdrażanie idei zrównoważonego rozwoju, wsparcie pracowników (np. dodatkową, ponadstandardową opieką medyczną), działania służące poprawie warunków pracy pracowników (np. ergonomia stanowiska pracy), umożliwianie rozwoju zawodowego i samorealizacji pracowników, bezpieczeństwo materialne pracowników (np. zawieranie umów na czas nieokreślony). Budowane mogą być w ten sposób reputacja i pozytywny wizerunek firmy na wielu płaszczyznach jednocześnie (np. wewnętrznej i zewnętrznej).

Ekologiczny obszar społecznej odpowiedzialności to kształtowanie relacji i działań mających wpływ na poprawę jakości środowiska naturalnego i życia społeczeństwa. Dotyczą one podejmowania przez przedsiębiorstwa inicjatyw ekologicznych, tj. ograniczania zużycia energii, wykorzystywania alternatywnych źródeł energii, ograniczania emisji zanieczyszczeń, wykorzystywania technologii produkcji przyjaznych środowisku, produkcji wyrobów przyjaznych środowisku, podnoszenia świadomości ekologicznej pracowników czy też wdrażania systemów zarządzania środowiskiem. Mają one szanse tworzyć długookresowe korzyści zarówno dla otoczenia, jak i dla samej firmy.

Etyczny obszar społecznej odpowiedzialności w działalności przedsiębiorstw przejawia się głównie w dostrzeganiu konsekwencji własnych decyzji i braniu za

²⁴ Tamże, s. 56-87.

nie odpowiedzialności, a więc w relacjach biznesowych i okołobiznesowych z szeroko pojętym otoczeniem. Etykę więc w tym przypadku trzeba rozważać na czterech poziomach: społeczeństwa, interesariuszy, wewnętrznej polityki przedsiębiorstwa i etyki indywidualnej osoby. Zdaniem W. Gasparskiego etyka nie ma tu jednak na celu czynienia ludzi bardziej moralnymi, ale ma ułatwiać im podejmowanie jak najlepszych etycznie decyzji. W związku z tym, że „przykład idzie z góry”, dużą odpowiedzialność ponosi tu kadra zarządzająca. To od niej zależy, czy uda się stworzyć w przedsiębiorstwie atmosferę sprzyjającą sumiennemu i efektywnemu wypełnianiu przez pracowników swoich zobowiązań wobec organizacji i jej interesariuszy. Pomóc może im w tym wdrożenie programu etycznego, składającego się np. z budowy kodeksu etycznego, realizacji tematycznych szkoleń, stworzenia komitetu odpowiedzialnego za wdrożenie programu etycznego i monitoringu, realizacji marketingu odpowiedzialnego społecznie, włączania firmy w akcje i kampanie społeczne itp. Są to strategicznie ważne działania, gdyż dostrzeżone przez otoczenie etyczne postępowanie przedsiębiorstwa istotnie zwiększa prestiż, poprawia wizerunek firmy oraz stanowi solidną podstawę do budowy zaufania wobec niego.

Filantropijny obszar społecznej odpowiedzialności dotyczy natomiast udzielania pomocy organizacjom społecznym oraz indywidualnym podmiotom, przekazywania darowizn czy też tworzenia własnych fundacji. Dla wielu jest to wciąż kontrowersyjny obszar działalności przedsiębiorstw, uważa się bowiem, że chwalenie się filantropią jest nieeleganckie i niezgodne z duchem tych praktyk, dlatego wielu menedżerów wciąż traktuje filantropię jako formę bezinteresownej pomocy. Jedynie bardziej świadomi zdają sobie sprawę, że pomagając innym, można pomóc również przedsiębiorstwu. Wydatki w tej sferze mogą bowiem być silnym wzmocnieniem dla działań promocyjno-marketingowych; przykłady szczególnie sprawnego działania w tym zakresie płyną z firm o kapitale zachodnim, szczególnie tych o większych rozmiarach (raporty Forum Odpowiedzialnego Biznesu). Pamiętać jednak przy tym należy, że prowadzenie działalności filantropijnej powinno opierać się na przejrzystych zasadach. Najlepiej, gdy zajmuje się tym wydzielona z przedsiębiorstwa fundacja korporacyjna, której działalność jest finansowana z zysku przedsiębiorstwa, ale jest ona od niego niezależna (np. Fundacja Polsat).

Uwzględnianie w działaniach rynkowych wspomnianych powyżej aspektów pozwala społecznie odpowiedzialnym firmom na realizację strategii podwójnej, a raczej obopólnej korzyści, czyli strategii *win-win*, w której firma wygrywa wtedy, gdy wygrywają ci, którzy razem z nią budują jej sukces, czyli jej pracownicy, klienci, dostawcy, współpracujące organizacje pozarządowe czy społeczności lokalne. Jeżeli przy tym działania rynkowe są realizowane z poszanowaniem reguł uczciwej konkurencji, stosuje się przy tym rywalizację, w której nie przeszkadza się nieetycznie przeciwnikowi, czyli stosuje się „konkurencję pozytywną”²⁵ (społecznie odpowiedzialne relacje z konkurentem). Jeśli przy tym jest to realizowane

²⁵ B. Klimczak, *Etyka gospodarza*, AE, Wrocław 2006, s. 105.

w „dobrej wierze” i „z ludzką twarzą”, poprzez co rozwój i wzrost wartości firmy „odbywa się z” i „przekłada na” wzrost zadowolenia i jakości życia wszystkich jej interesariuszy, to można uznać, że kreuje on **pozytywny potencjał organizacji**. Potencjał godny pochwały, naśladowania i pozazdrosczenia.

Trafnie więc charakteryzuje społeczną odpowiedzialność współczesnego biznesu *Zielona księga* Komisji Europejskiej z 18 lipca 2001 r.²⁶, gdzie wskazano, że jest to koncepcja, według której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami. Jednocześnie to również proces, poprzez który przedsiębiorstwa zarządzają relacjami z różnymi interesariuszami, mogącymi mieć realny wpływ na przyzwolenie na ich działalność. Z tego też względu CSR to inwestycja związana z tworzeniem pozytywnego potencjału, a nie koszt, podobnie jak zarządzanie jakością. Dzięki niej firmy mogą w sposób finansowy, handlowy i społeczny dochodzić do długoterminowej strategii ograniczającej ryzyko i niepewność swego działania oraz budować nie tylko swą konkurencyjność i przewagę konkurencyjną, ale i wartości istotne dla swych interesariuszy. Przedsiębiorstwa powinny więc starać się realizować odpowiedzialność społeczną, zarówno na płaszczyźnie kraju czy Europy, jak i na arenie międzynarodowej. W te działania powinny też włączać swój cały łańcuch zaopatrzeniowy, ponieważ im więcej obszarów i płaszczyzn jej realizacji, tym więcej korzyści – tym bogatszy pozytywny potencjał organizacji i bardziej usatysfakcjonowani partnerzy.

4. Relacje społeczne w praktyce małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)

Małe i średnie przedsiębiorstwa to specyficzna grupa organizacji. Wiele zachowań organizacyjnych w ich wykonaniu odbiega od uznanych standardów zarządzania. Przeprowadzane systematycznie badania tej grupy przedsiębiorstw przez różne ośrodki naukowe w kraju i za granicą potwierdzają tę tendencję. Jeśli chodzi o relacje i działania społecznie odpowiedzialne MŚP, jest podobnie. Teoria i doświadczenia większych firm wskazują pewne korzystne wartości płynące z tego typu zachowań, lecz MŚP czerpią z tych podpowiedzi dość powoli, można by rzec z oporem i rezerwą (choć widać już pewne załączki zmian, np. w ostatnich raportach Forum Odpowiedzialnego Biznesu za lata 2009 i 2010 zanotowano wreszcie także istotne wyróżniające się działania społecznie odpowiedzialnych małych przedsiębiorców).

Powyższe spostrzeżenia potwierdzają także badania Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej, od lat prowadzącej monitoring MŚP, szczególnie regionu łódzkiego. Dokonane w ich ramach przez autorkę w 2009 r. badania 132 małych i śred-

²⁶ *Green Paper Promoting European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels, 18.07.2001, http://ec.europa.eu.employment_social/social/greenpaper_pl.pdf.

nich firm regionu łódzkiego²⁷ pozwoliły m.in. ustalić, że: MŚP realizują relacje społecznie odpowiedzialne w sposób nieuporządkowany, incydentalny i ograniczony; nie udało się zidentyfikować sformalizowanego zarządzania tego typu relacjami w badanych firmach. Jeśli chodzi o relacje zewnętrzne, to MŚP skupiają się głównie na relacjach z dostawcami i klientami. Najwięcej bliskich relacji nawiązują z partnerami z regionu swego pochodzenia. Nie uwzględniają tam jednak wielu wartościowych płaszczyzn relacyjnego wsparcia ich działalności (np. organizacji naukowo-badawczych, samorządowych, społecznych, konsumenckich, proekologicznych, nie tylko zagranicznych czy krajowych, ale nawet regionalnych, zob. tab. 1).

Tabela 1. Struktura partnerów społecznych MŚP regionu łódzkiego (w %)

Grupy partnerów relacji społecznych	W regionie	W kraju	Na rynku międzynarodowym
Klienci	67	30	5
Dostawcy	69	64	11
Konkurenci	30	15	2
Organizacje naukowo-badawcze	15	8	1
Organizacje rządowe i samorządowe	16	7	0
Organizacje konsumenckie	13	8	0
Organizacje finansowe	20	8	0
Media	10	1	0
Organizacje proekologiczne	3	0	0
Organizacje branżowe	17	8	3
Organizacje społeczne	14	4	0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Jednocześnie należy zauważyć, iż badane MŚP bardzo wysoko cenią sobie bliskie relacje ze swoimi pracownikami (relacje wewnętrzne). Szczególnie pozytywnie postrzegane przez respondentów są w tych układach: jakość komunikacji między stronami, stopień harmonijnego współdziałania i zaangażowania partnerów. Dla porównania roli relacji wewnętrznych badanych MŚP z relacjami zewnętrznymi opracowano tab. 2. Jak wynika z przedstawionych w niej danych, w dwóch kategoriach relacje z pracownikami oceniono najwyżej, w pozostałych dwóch ich ocena zmieniła się nieznacznie. Jedynie relacje z dostawcami i klientami mają podobny poziom ocen. Pozostali partnerzy oceniani są znacznie słabiej²⁸.

²⁷ Badania współfinansowane ze środków MNiSW jako projekt badawczy własny nr N N115 136034 realizowany pod kierunkiem Anny Adamik.

²⁸ Więcej zob.: A. Adamik, *Wykorzystanie i rola związków partnerskiej współpracy w praktyce funkcjonowania MSP regionu łódzkiego*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, oraz A. Adamik, *Wykorzystanie związków partnerskich w procesie ograniczania ryzyka działania na przykładzie MSP regionu łódzkiego*, [w:] H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red.), *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, SGH, Warszawa 2009.

Tabela 2. Wyniki oceny relacji MŚP regionu łódzkiego z wybranymi partnerami społecznymi*

Obszary	Dostawcy	Klienci	Konkurenci	Władze	Jednostki N + B	Pracownicy	Spółeczności lokalne
Stopień harmonijnego współdziałania	2,65	2,63	2,23	1,91	2,00	2,61	2,06
Zaangażowanie partnerów	2,34	2,16	1,88	1,44	1,39	2,55	1,57
Długość relacji	2,74	2,13	1,6	1,64	1,41	2,38	1,56
Jakość komunikacji	2,72	2,73	2,27	2,02	2,05	2,77	2,31

* Ocen dokonywano w skali 1-3, gdzie 3 oznaczało wysoką jakość relacji, 2 – średnią, 1 – niską.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Warto zaznaczyć, że badani deklarują przy tym dość często opieranie się w omawianych relacjach społecznych na etycznych standardach działania, czyli różnego typu wewnętrznych kodeksach dobrych praktyk. Ich stosowanie zadeklarowało w relacjach z dostawcami 57% respondentów, w relacjach z klientami 43%, a w relacjach z konkurentami 27%. Znając specyfikę MŚP, należy jednak pamiętać, że w ich przypadku mogą to być często działania tylko deklaratywne, gdyż właśnie małe firmy najmniej mają środków i czasu, by budować i wdrażać formalne kodeksy etyczne.

5. Podsumowanie

Choć relacje społeczne stanowią dla wielu firm istotny pozytywny potencjał organizacyjny, nie wszystkie jeszcze organizacje świadomie go dostrzegają i wykorzystują jego możliwości. Mając zawężone pole widzenia, najczęściej dostrzegają korzyści z bliskich, społecznie odpowiedzialnych relacji z pracownikami, dostawcami i klientami. Niedoceniane są wciąż relacje z konkurentami, społecznościami lokalnymi, władzami. W wielu przypadkach mają one charakter marginalny, a szkoda, gdyż szczególnie firmom działającym na arenie lokalnej mogą przynosić istotne wsparcie i korzyści. Do takich firm w przeważającej mierze należą MŚP, a jak wykazują badania, to one właśnie najsilniej ograniczają zakres działań społecznie odpowiedzialnych, co znacznie uszczupla ich pozytywny potencjał organizacyjny.

Literatura

- Ackoff R.L., *The Democratic Corporation*, Oxford University Press, New York 1994.
 Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
 Adamik A., *Budowa kapitału relacyjnego jako szansa rozwoju MSP*, [w:] A. Kaleta (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 116, UE, Wrocław 2010.

- Adamik A., *Wykorzystanie i rola związków partnerskiej współpracy w praktyce funkcjonowania MSP regionu łódzkiego*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Adamik A., *Wykorzystanie związków partnerskich w procesie ograniczania ryzyka działania na przykładzie MSP regionu łódzkiego*, [w:] H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red.), *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, SGH, Warszawa 2009.
- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Berman S., Jones T., Wick A.C., *Convergent stakeholders theory*, „Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, No. 2.
- Bratnicki M., Dyduch W., Zabierowski P., *Przedsiębiorczość a kapitał społeczny*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 12.
- Evan W.M., Freeman R.E., *Teoria nowoczesnej korporacji oparta na koncepcji „udziałowców zewnętrznych”*: *Kapitalizm kantonowski*, [w:] D.Ch. Chryssides, H.J. Kaler (red.), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999.
- Green Paper Promoting European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels, 18.07.2001, http://ec.europa.eu.employment_social/social/greenpaper_pl.pdf.
- Gulati R., Nohrita N., Zaheer A., *Strategic networks*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21.
- Keen P., *Shaping the Future: Business Design Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1991.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, AE, Wrocław 2006.
- Liu P.-L., Chen W.-C., Tai C.H., *An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in the Taiwan's industries*, „Technovation” 2004, Vol. 24.
- Mills D.Q., *Rebirth of the Corporation*, John Wiley & Sons, New York 1991.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholder. Identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4.
- Moore J., *The Death of Competition*, Harper Business, New York 1996.
- Rogoziński K., *Wpisanie relacji w marketingowy kontekst*, [w:] K. Rogoziński (red.), *Zarządzanie relacjami w usługach, Difin, Warszawa 2006*.
- Stańczyk Z.J., *Dwa rodzaje kapitału społecznego*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 1-2.
- Stewart J., *Intellectual capital: Disentangling an enigmatic concept*, „Journal of Intellectual Capital” 2006, Vol. 7, No. 2.
- Sugranyes D., *Odpowiedzialność menedżera w dobie globalizacji*, „Społeczeństwo” 2002, nr 2.
- Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa*, Businessman Book, Warszawa 1998.
- Żemigała M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa: budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

CREATION OF SOCIAL RELATIONS AS A STRATEGY OF POSITIVE SOCIAL CAPITAL BUILDING

Summary: Modern firm functioning is based on the inter and intraorganizational network of relations. Social relations are the most important for a lot of firms. Those relations create organizational social capital, especially if they can be created using CSR. This work indicates the essence of this phenomenon which is illustrated with the empirical example of creating relationships as applied by SMEs of the Łódź region.