

**Barbara Kożuch**

Uniwersytet Jagielloński

**Antoni Kożuch**

Uniwersytet Rolniczy w Krakowie

## **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ A ZARZĄDZANIE MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWEM**

### **1. Wstęp**

Zagadnienia etyczności budzą rosnące zainteresowanie wśród przedstawicieli nauk o zarządzaniu oraz praktyków zarządzania, a także wśród innych uczestników procesów społeczno-gospodarczych. Celem artykułu jest poznanie istoty społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw na gruncie teorii organizacji, z wykorzystaniem tez sytuacyjnych w ramach nurtu systemowego oraz koncepcji organizacji służącej otoczeniu (OSO), a także modeli organizacji uwzględniających jej relacje z otoczeniem. Szczególna uwaga została zwrócona na odpowiedzialność zewnętrzną i wewnętrzną małych i średnich przedsiębiorstw. Podstawowe metody przygotowania artykułu to analiza i synteza oraz indukcja, dedukcja i redukcja. Wybrane zagadnienia zostały zilustrowane wynikami badań empirycznych opublikowanych przez badaczy zajmujących się problematyką społecznej odpowiedzialności organizacji oraz materiałami publikowanymi przez przedsiębiorstwa.

### **2. Małe i średnie przedsiębiorstwa jako organizacje służące otoczeniu**

#### **2.1. Cele małych i średnich przedsiębiorstw**

Tradycyjny model małego i średniego przedsiębiorstwa (MSP) oparty jest na następujących założeniach [Piasecki 2001, s. 36]: przedsiębiorstwo to ma jeden cel, którym jest maksymalizacja zysku, jego cele utożsamiane są z celami przedsiębiorcy, przedsiębiorca i menedżer to jedna osoba, co zapewnia eliminowanie konfliktu pomiędzy własnością i kontrolą.

W procesie wyboru celów przedsiębiorstwa uwzględniają następujące zasady: podejmowanie takich przedsięwzięć, które spełniają pożądane funkcje społeczne i ekonomiczne; przystosowanie przedsiębiorstwa do podjętych przedsięwzięć i strategii ich realizacji; prowadzenie działalności w sposób zapewniający osiągnięcie zysku niezbędnego do przetrwania przedsiębiorstwa.

Pojęcie celu przedsiębiorstwa jest na ogół stosowane w dwóch znaczeniach [Chauvet 1997, s. 96]: dla określenia najbardziej ogólnych dążeń przedsiębiorstwa, wynikających z samej jego istoty jako samodzielnego podmiotu gospodarczego; dla określenia środków do osiągnięcia celu ogólnego.

W pierwszym rozumieniu używa się najczęściej terminu cel podstawowy, generalny lub nadrzędny, natomiast w drugim znaczeniu spotyka się określenia: cele–zadania, cele–środki lub cele podrzędne czy też cele pośrednie. Jako cel podstawowy wymienia się takie kategorie, jak przetrwanie, rozwój, wzrost przedsiębiorstwa, maksymalizacja zysku w długim okresie lub maksymalizacja dochodu od zainwestowanego kapitału. Cel podstawowy może być osiągnięty poprzez realizację kilku różnych celów, które tworzą zhierarchizowany układ.

Zarówno w literaturze światowej, jak i krajowej dominują opinie, że najbardziej ogólnym celem przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej jest przetrwanie i rozwój. Jest to zasadniczy punkt wyjścia dla formułowania celów niższego rzędu czy celów –środków, takich jak: zwiększenie przychodów, wzrost udziału w rynku, poprawa jakości produktów, obniżenie kosztów własnych itp.

Cele przedsiębiorstwa można pogrupować w następujące kategorie:

- 1) klasyczne dla przedsiębiorstwa komercyjnego – maksymalizacja zysku, maksymalizacja sprzedaży;
- 2) cele rozwojowe – realizacja programu inwestycyjnego, zmiana struktury finansowania, gromadzenie środków na dalszy rozwój;
- 3) strategie defensywne – utrzymanie zagrożenia płynności, pokonanie krótkookresowych trudności, ograniczenie nadmiernych strat;
- 4) strategie konkurencyjne – osiągnięcie założonego udziału w rynku, umocnienie aktualnej pozycji konkurencyjnej.

Obecnie przyjmuje się, że przedsiębiorstwo nie powinno mieć jednego celu, lecz kilka tworzących wiązkę celów, na którą składają się np. cele związane z rynkiem, z efektywnością ekonomiczną, cele finansowe, cele prestiżowe i związane z otoczeniem i – co najważniejsze w kontekście społecznej odpowiedzialności – cele społeczne, a więc odpowiednie płace i warunki pracy.

W gospodarce rynkowej zysk jest podstawą wyboru struktury produkcji i sprzedaży oraz punktem odniesienia w realizacji funkcji zarządzania. Jest on związany bezpośrednio z możliwościami rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na wpływanie na możliwości inwestycyjne przedsiębiorstwa, kształtowanie możliwości finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, wywieranie wpływu na poziom zatrudnienia, a w rezultacie na sytuację na rynku pracy, spełnianie funkcji motywacyjnej – skłanianie do maksymalizacji efektów ekonomicznych.

W działalności każdego współczesnego przedsiębiorstwa zysk wciąż ma duże znaczenie. W wielu przypadkach przestał być jedynym celem i kryterium efektywnego działania. Organizacje realizują wiązkę celów, dążąc do osiągnięć nie tylko ekonomicznych, ale i społecznych, w tym ekologicznych, co stało się przesłanką opracowania i rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw – SOP (*corporate social responsibility* – CSR).

Współczesne przemiany społeczne wywołały zapotrzebowanie na prowadzenie działalności gospodarczej w zgodzie z etycznymi wartościami [Kożuch 2007, s. 268-272]. Podkreśla się przy tym następujące główne czynniki: procesy globalizacji, wymagające pewnej kontroli społecznej, poszukiwania moralnych źródeł kapitalizmu oraz prowadzenie dyskusji nad jego moralnym statusem, pojawiający się nacisk opinii publicznej na zagadnienia związane z odpowiedzialnością społeczną, z pozytywnymi i negatywnymi skutkami społecznymi działalności przedsiębiorstw, pogarszający się wizerunek biznesu w oczach opinii społecznej, częste zmiany przepisów prawnych dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej i tzw. okołobiznesowej, nacisk na etyczne prowadzenie działalności gospodarczej jako sposób realizowania idei wolności gospodarczej [Walczak-Duraj 2002, s. 237-240].

Mając na uwadze cele współczesnych MSP, należy podkreślić, że prawno-organizacyjną formą wielu małych i średnich przedsiębiorstw są różne spółki, a zatem ich celem podstawowym jest maksymalizacja zwrotu kapitału zainwestowanego przez ich właścicieli. W wielu MSP występuje profesjonalizacja zarządzania, co oznacza m.in. zatrudnianie menedżerów oraz delegowanie uprawnień na niższe szczeble zarządzania. Wielu właścicieli – zwłaszcza firm rodzinnych – nie uznaje zysku za najważniejszy motyw podejmowania zorganizowanego działania. Za podstawowy cel przyjmują oni uzyskiwanie dochodów na poziomie zapewniającym utrzymanie własności i kontroli właścicielskiej oraz osiąganie satysfakcji z posiadania przedsiębiorstwa i kierowania nim [Piasecki 2001, s. 36]. Jednakże żaden z wymienionych celów nie może być zrealizowany bez osiągnięcia zysku z prowadzonej działalności gospodarczej.

Można więc w tym kontekście wnioskować, że co prawda cele małych i średnich przedsiębiorstw ewoluują, ale nie mogą być sprzeczne z logiką procesów rynkowych.

## 2.2. Koncepcja organizacji służącej otoczeniu

Odpowiedzią na tego typu potrzeby jest koncepcja organizacji służącej otoczeniu. To właśnie jej założenia stanowią podstawę koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa [Wawrzyniak 2003, s. 23-30; Żemigala 2007, s. 49-65]. Przyjmuje się, że odpowiedzialność przedsiębiorstwa skierowana jest w cztery strony. Mianowicie są to następujący adresaci działań podejmowanych przez organizację: akcjonariusze lub udziałowcy – ochrona inwestycji udziałowców i zapewnienie im akceptowanej wysokości zwrotu zainwestowanego kapitału; pracownicy – dzia-

łania zgodne z założeniem, że sukces zależy od pełnego zaangażowania wszystkich pracowników; tworzenie dobrych i bezpiecznych warunków pracy oraz konkurencyjnych usług socjalnych; popieranie indywidualnego rozwoju i najlepszego wykorzystania osobniczych talentów; tworzenie warunków do angażowania się pracowników w planowanie i ustalanie kierunku pracy; klienci – rozwój i promowanie tych produktów i usług, które oferują wartość rozumianą w kategoriach ceny i jakości, potwierdzoną przez wymagane technologiczne i handlowe ekspertyzy; uwzględnianie prawidłowości, według których przedsiębiorstwa są zależne od zdobycia i utrzymania poparcia klientów; społeczeństwo – prowadzenie interesów z pozycji odpowiedzialnego członka społeczeństwa, zapewnienie przestrzegania standardów bezpieczeństwa i ochrony środowiska oraz uzasadnionych społecznych aspiracji.

Podobne rozumienie występuje w wypowiedziach przedstawicieli biznesu, polityki, nauki, mediów i organizacji pozarządowych.

Funkcjonowanie organizacji służącej otoczeniu opiera się na trzech podstawowych wartościach. Są to: zaufanie do ludzi wewnątrz organizacji oraz do jednostek i instytucji, z którymi ta organizacja wchodzi w trwałe relacje. Ponadto profesjonalizm, a więc właściwy przebieg procesów przetwórczych, a także innowacyjność, odnoszona nie tylko do techniki i technologii. Coraz ważniejsze bowiem stają się innowacje organizacyjne i społeczne. Budowanie przedsiębiorstwa na tych wartościach jest praktyczną realizacją społecznej odpowiedzialności biznesu. Mimo że w dotychczasowej praktyce w dużo większym stopniu widoczna jest tego rodzaju aktywność w dużych firmach, to największe znaczenie ma wdrażanie SOP w sektorze MSP, gdyż dopiero wówczas wystąpi upowszechnienie się wykorzystywania tej koncepcji.

Tabela 1. Interesariusze przedsiębiorstwa i ich oczekiwania

Interesariusze	Oczekiwania	
	pierwotne	wtórne
Właściciele	zwrot kapitałów	wartość dodana
Pracownicy	płace	zadowolenie z pracy, nabywanie umiejętności
Klienci	dostarczenie towarów i usług	usługi posprzedażowe
Kredytodawcy	zdolność kredytowa	długoterminowe relacje
Dostawcy	zapłata	długoterminowe relacje
Spółeczności	bezpieczeństwo i zabezpieczenie	wkład na rzecz społeczności
Rząd	harmonijne współdziałanie z innymi aktorami procesów społeczno-gospodarczych	doskonalenie konkurencyjności

Źródło: na podstawie [Wawrzyniak 2002, s. 26].

Grupy udziałowców, pracowników i klientów oraz całe społeczeństwo mają zróżnicowane oczekiwania i możliwości oddziaływania na przedsiębiorstwa z uwagi na różne ich funkcje społeczne (tab. 1). W procesach wdrażania jej do praktyki podejmowane są różnorodne działania, odnoszące się do wielorakich aspektów działalności uczestników procesów społeczno-gospodarczych, a także prezentowane są określone postawy.

### 3. Zewnętrzna i wewnętrzna odpowiedzialność przedsiębiorstw

#### 3.1. Istota społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

To, co najważniejsze dla zrozumienia istoty SOP, zawiera następująca definicja: „Odpowiedzialny biznes to dobrowolna strategia uwzględniająca społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami (m.in. z pracownikami, z klientami, akcjonariuszami, dostawcami, społecznością lokalną). To wkład biznesu w realizację polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz taki sposób prowadzenia firmy, w którym celem priorytetowym jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością i dochodowością a interesem społecznym” [Forum... 2008].

W innym ujęciu SOP oznacza „przestrzeganie prawa i prowadzenie rzetelnego i uczciwego biznesu w stosunku do klientów, pracowników i kontrahentów; stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej wewnątrz firmy, gwarantującej pracownikom możliwości rozwoju i przestrzeganie ich praw; działalność na rzecz społeczności, w której firma funkcjonuje, a więc uczestnictwo w akcjach charytatywnych, pomocowych, takich jak przekazywanie produktów, wsparcie finansowe; wykorzystanie możliwości organizacyjnych i logistycznych firmy, organizacja imprez, pikników itp.” [Raport z badań... 2003, s. 7].

Najbardziej syntetycznie istotę analizowanego pojęcia przedstawia rozumienie społecznej odpowiedzialności biznesu jako strategii przedsiębiorstwa, zakładającej dobrowolne uwzględnianie interesów społecznych przy dążeniu do osiągania celów ekonomicznych, zarówno w podejmowaniu decyzji, jak i w procesach tworzenia dóbr i usług [Sulejewicz 1997, s. 48].

W większości definicji SOP trafnie podkreśla się dobrowolność podejmowania działań świadczących o społecznej wrażliwości firmy, strategiczny charakter działań podejmowanych w ramach SOP i jednoczesność realizowania celów ekonomicznych oraz społecznych i ekologicznych.

Badacze i uczestnicy procesów rynkowych różnie określają główne obszary odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Na przykład przyjmuje się [Zemigała 2007, s. 51], że do najważniejszych obszarów należą:

1) „eliminowanie lub osłabianie sprzeczności interesów wynikającej z diastazy celu obiektywnego i subiektywnego,

- 2) zabezpieczanie satysfakcji pracowników z wykonywanej przez nich pracy,
- 3) dbanie o dobro własnego społeczeństwa,
- 4) uchronienie środowiska przyrodniczego przed zniszczeniem i pozostawienie go w takim stanie przyszłym pokoleniom, aby było możliwe dalsze, godne człowieka życie,
- 5) zadbanie o dobro ludzkości”.

Zastosowane tutaj szerokie podejście do SOP jest uzasadnione. Jednak uwagę zwraca zaliczenie do tych obszarów elementów bardzo różniących się stopniem ogólności, horyzontem czasowym czy usytuowaniem względem firmy.

Znacznie bardziej czytelne jest nawiązanie do koncepcji ładu ekonomicznego, społecznego i ekologicznego, za pomocą których wcześniej definiowano pojęcie rozwoju zrównoważonego, i dostrzeżenie tych aspektów w SOP oraz wzbogacenie ich o zagadnienia etyczne [Cheah, Cheah 2003, s. 229; Sulejewicz 1997, s. 49]

Można zatem stwierdzić, że istotą SOP jest wyznaczanie i osiąganie wiązki wzajemnie przenikających się celów przedsiębiorstwa, a mianowicie celów ekonomicznych, społecznych, ekologicznych i etycznych.

### 3.2. Zasady zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw

W wielu opracowaniach dominuje całościowe podejście do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Tymczasem zauważalne są różnice w treści i zakresie tej odpowiedzialności zależnie od tego, w jakim subotoczeniu działa dany podsystem organizacji i na ile jest podatny na wpływy otoczenia.

Interpretacji wymaga też podkreślanie strategicznego charakteru SOP. Nie można bowiem społecznie odpowiedzialnego biznesu ograniczać tylko do głównych celów firmy. Równie ważna jest dekompozycja tych celów i wytyczenie celów pośrednich oraz ich operacjonalizacja. Pogląd taki rzadko jest podzielany. Znalazł on odzwierciedlenie np. w standardach SOP sieci zrzeszającej przedsiębiorców wdrażających omawianą koncepcję. Bezpośrednio do zarządzania przedsiębiorstwem odnosi się standard 3: „Firma będzie równoważyć interesy pracowników, klientów, inwestorów, dostawców, społeczności i innych interesariuszy, na które wpływa, jeśli chodzi o cele strategiczne oraz zarządzanie operacyjne (z dnia na dzień) i decyzje o inwestycjach. Przedsiębiorstwo zarządza swoimi surowcami sumiennie i efektywnie, stara się umacniać kapitał ludzki i finansowy” [*Standards of corporate...* 1999, s. 14].

Skuteczność strategii społecznej odpowiedzialności biznesu zależy od jej spójności. Podstawowym warunkiem jej zapewnienia jest nie tylko jednoczesne dostrzeżenie różnic między oczekiwaniami klientów zewnętrznych i wewnętrznych, ale także różnicowanie zestawów działań zarządczych adekwatnie do oczekiwań grup interesariuszy i stopnia ich wpływu na sprawy firmy (tab. 2 i 3).

Tabela 2. Cele, mierniki ich realizacji i oczekiwania głównych interesariuszy zewnętrznych

Interesariusze	Przykładowe mierniki oceny realizacji celów	Cele i oczekiwania
Kredytodawcy	zdolność płatnicza, poziom ryzyka inwestycji	ograniczanie ryzyka kredytodawcy, równowaga własnego portfela inwestycyjnego
Odbiorcy towarów i usług	zdolność produktów i usług do zaspokajania potrzeb, dostępność oferowanych produktów, zwiększanie asortymentu	korzystne warunki nabywania, serwis posprzedażowy, niewygórowane ceny, wysoka jakość
Dostawcy	skala i stabilność zakupów, rzetelność zamówień publicznych, wypłacalność organizacji	rosnąca skala sprzedaży, skłonność firmy do trwałej współpracy, terminowość zapłaty
Partnerzy	udział w rynku, przewaga konkurencyjna, stosowane narzędzia	budowanie trwałych relacji między organizacjami i systemu stosunków personalnych, wzrost własnej konkurencyjności, postępowanie etyczne
Władza publiczna	przestrzeganie norm prawnych, odpowiedzialność społeczna i polityczna organizacji	spójność działań organizacji z polityką gospodarczą kraju, strategią rozwoju gminy, wspieranie rozwoju infrastruktury społecznej
Społeczność	odpowiedzialność społeczna, perspektywy rozwojowe organizacji	uzyskiwanie poparcia dla inicjatyw społecznych, zapewnienie przestrzegania standardów bezpieczeństwa i ochrony środowiska

Źródło: na podstawie [Hitt, Ireland, Hoskisson 1995, s. 20; Gołębiowski 2001, s. 106-107].

Tabela 3. Cele, mierniki ich realizacji i oczekiwania głównych interesariuszy wewnętrznych

Interesariusze	Przykładowe mierniki oceny realizacji celów	Cele i oczekiwania
Menedżerowie	wyższa jakość wytworów i usług, poprawa wizerunku organizacji, usprawnienie działalności	maksymalizowanie satysfakcji odbiorców – klientów zewnętrznych i wewnętrznych
Pracownicy	poziom i dynamika wzrostu wynagrodzenia, stan zatrudnienia, klimat organizacyjny	trwałość zatrudnienia, poziom wynagrodzenia, poziom zadowolenia z pracy, możliwości awansu
Właściciele	zadowolenie interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych, wzrost zaufania do organizacji	maksymalizacja zysków, maksymalizacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa, zwiększenie stopy zwrotu zaangażowanego kapitału

Źródło: jak w tab. 2.

### 3.3. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w praktyce zarządzania

Z obserwacji praktyki wynika, że problematyka etyki w zarządzaniu organizacją w obecnych warunkach nabiera szczególnego znaczenia.

W 2004 r. zostały przeprowadzone bardzo interesujące, szeroko zakrojone badania. Część zgromadzonego wówczas materiału empirycznego dobrze ilustruje niektóre zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością małych i średnich przedsiębiorstw [Śniadecki 2006, s. 239-268]. Na ich podstawie można zauważyć, że występują różnice w preferowanych systemach i normach moralnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem zależnie od wielkości przedsiębiorstwa i jego lokalizacji w jednym z trzech badanych podregionów. Najwięcej badanych wskazało na własne wartości i motywacje, czyli na normy autonomiczne. Odpowiedzi małych i średnich przedsiębiorców były zbliżone w podregionie koszalińskim – ponad 2/3 respondentów, podobnie odpowiadali mali przedsiębiorcy w podregionie zielonogórskim i nieco rzadziej z podregionu gdańskiego (62% odpowiedzi). W badanych grupach mikroprzedsiębiorców ta odpowiedź była wymieniana rzadziej.

Funkcjonowanie biznesu rozpatrywać można – jak w cytowanych badaniach – w kontekście „dobra najwyższego”, przy czym pojęcie to nie zawsze jest jednako rozumiane i w działalności gospodarczej ma nie zawsze wysokie notowania. Po przystąpieniu Polski do UE problem ten staje się zagadnieniem pierwszorzędnej wagi, obejmującym normy moralne i etyczne ważne w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi i kierowaniu zespołami ludzkimi. Stosowanie zasady „dobra najwyższego” w praktyce zarządzania organizacjami stwarza pewne trudności. Potwierdza się tutaj – często obserwowane również w innych badaniach – rozmiękanie się deklarowanych przekonań i zasad z rzeczywistymi praktykami zarządzania.

Z jednej strony zatem przedsiębiorcy uznają potrzebę formułowania i przestrzegania systemów i norm moralnych w zarządzaniu, a z drugiej kwestionują „konieczność tworzenia kodeksów etycznych oraz w ogóle propagowania konkretnych reguł postępowania, gdyż każde zdarzenie dotyczące czynu moralnego jest wyjątkowe i niepowtarzalne, więc powinno być rozpatrywane indywidualnie” [Śniadecki 2006, s. 251]. Potwierdzenie takiej opinii oznacza opowiedzenie się za etyką sytuacyjną w zarządzaniu. Najczęściej wskazywali na nią mali przedsiębiorcy (od 68% odpowiedzi do 74%), mikroprzedsiębiorcy – 61-66%. W średnich przedsiębiorstwach znalazło to potwierdzenie w 51-58% wskazań. Wielkości te wynikają z odpowiedzi na pytanie, czy każde zdarzenie związane z zarządzaniem powinno być rozpatrywane indywidualnie na podstawie badania określonej sytuacji, bez konieczności tworzenia kodeksów etycznych.

O barierach wdrażania koncepcji SOP świadczą też wyniki innych badań. Wskazują one, że klienci wewnętrzni nie są brani pod uwagę (lub są brani, ale w mniejszym stopniu). Potwierdzają to dane pozyskane w 2006 r. [Jasiecki 2006, s. 1]. Spośród badanych tylko 6% chciałoby pracować w firmach prywatnych. Natomiast 41% respondentów wskazało państwowe lub spółdzielcze zakłady pracy. Tak więc bada-

nych cechowała duża nieufność do zatrudnienia w sektorze prywatnym. Przyczyny tego stanu rzeczy były różne. 61% uznało, że tylko w niektórych firmach prywatnych przestrzega się przepisów Kodeksu pracy. Zdaniem 58% badanych przedsiębiorcy nie interesowali się satysfakcją ich klientów wewnętrznych. Badani w zdecydowanej większości (77%) podzielali pogląd, że pracownicy w sektorze prywatnym zatrudniani byli bez umowy o pracę.

W Polsce badania nad SOP nie mają, niestety, systematycznego charakteru, ponieważ nie zakończył się jeszcze pierwszy etap zainteresowania tą problematyką. Ograniczone zainteresowanie praktyką działań społecznie odpowiedzialnych wykazali mali i średni przedsiębiorcy z województwa warmińsko-mazurskiego [Walkowiak 2008, s. 261-266]. Podobnie ukierunkowanie przedsiębiorstw na SOP jeszcze nie jest powszechną praktyką. Na podstawie obecnego stanu wiedzy [Rojek-Nowosielska 2006; Żemigala 2007] można wnioskować, że zainteresowanie prospołecznymi zachowaniami przedsiębiorstw będzie wzrastać zarówno wśród naukowców, jak i praktyków zarządzania.

#### 4. Zakończenie

Przeprowadzone rozważania prowadzą do wniosku, że poznanie istoty społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw ułatwia wyodrębnienie jej zewnętrznych i wewnętrznych aspektów oraz że wdrażanie tej koncepcji do praktyki małych i średnich przedsiębiorstw jest tak samo możliwe, jak w przypadku dużych przedsiębiorstw. SOP zatem można określić jako uniwersalny instrument proetycznego zarządzania przedsiębiorstwem, zorientowanego na harmonizowanie osiągania spójnej wiązki jego celów z uzasadnionymi oczekiwaniami zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy. Innymi słowy, jest to prowadzenie działalności gospodarczej w poczuciu własnej odpowiedzialności wobec społeczeństwa z jednoczesną dbałością o ludzi w organizacji.

#### Literatura

- Chauvet A., *Metody zarządzania*, Poltext, Warszawa 1997.
- Cheah H.-B., Cheah M., *Doing the right thing: incorporating the ethical imperative into the sustainable development process*, [w:] *Corruption and governance in Asia*, red. J.B. Kidd, H.-J. Richter, Palgrave – Macmillan 2003.
- Forum odpowiedzialnego biznesu*, [www.odpowiedzialnybiznes.pl/](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/) (odczyt 25.03.2008).
- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., *Strategic management: Competitiveness and globalization concepts*, West Publishing Co., Minneapolis/St. Paul 1995.
- Jasiecki K., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w percepcji Polaków*, 2006, [www.dobrybiznes.info/?module=Default&action=ShowArticle&sectionId=69&articleId=335](http://www.dobrybiznes.info/?module=Default&action=ShowArticle&sectionId=69&articleId=335) (dostęp 25.03.2008).

- Kożuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Odpowiedzialny biznes*, [www.schenker.pl/11602/pl/main\\_node\\_11617.html](http://www.schenker.pl/11602/pl/main_node_11617.html) (dostęp 25.03.2008).
- Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa 2001.
- Raport z badań „Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce”, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2003.
- Rojek-Nowosielska M., *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2006.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Standards of corporate social responsibility*, red. E. Goodell, Social Venture Network, San Francisco 1999.
- Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997.
- Śniadecki J., *Etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem w regionie strukturalnego bezrobocia. Identyfikacja, diagnoza, kierunki zmian*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2006.
- Walczak-Duraj D., *Ład etyczny w gospodarce rynkowej: doświadczenia polskiej transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Walkowiak R., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw sektora MSP w województwie warmińsko-mazurskim*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Godziszewski, Dom Organizatora, Toruń 2008.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, PFPK – Poltext, Seria „Euro-management”, Warszawa 1999.
- Wawrzyniak B., *Przedsiębiorstwo jako organizacja służąca otoczeniu*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki, *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- Wawrzyniak B., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Zasady Etycznej Odpowiedzialności Biznesu*, [www.iped.pl/artykuly/](http://www.iped.pl/artykuly/) (dostęp 25.03.2008).
- Żemigala M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

## EXTERNAL AND INTERNAL BUSINESS RESPONSIBILITY

### Summary

The analysis of theoretical basis, principles and practice of CSR leads to getting to know the essence of this notion. The investigations show that CSR in all types of companies is becoming a universal instrument of pro-ethical management oriented to the harmonisation of company's goals and objectives with justified expectations of external and internal stakeholders. It is also proved that in present time social changes create the needs of running business based on ethical values which are shared in a community.