

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Monika Kwocińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KONCEPCJA SPOŁECZNEGO ZAANGAŻOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW CCI (*CORPORATE COMMUNITY INVOLVEMENT*) – TEORETYCZNE I PRAKTYCZNE PODSTAWY ZMIANY W POSTRZEGANIU ROLI PRZEDSIĘBIORSTWA W OTOCZENIU

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza teoretycznych i praktycznych podstaw rozpowszechniania się wśród przedsiębiorstw koncepcji CCI, czyli społecznego zaangażowania. Przedmiotem analizy są aspekty teoretyczne i zjawiska obserwowane w praktyce, sprzyjające rozwojowi tej koncepcji wśród przedsiębiorstw. Są to m.in.: potrzeba budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, wzmocnienie motywacji pracowników i ich lojalności, a także poszukiwanie przez przedsiębiorstwa nowych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw, wolontariat pracowniczy.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.42

1. Wstęp

Wzrost zamożności zachodnich społeczeństw, świadomości obywateli, przejawiającej się w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego z jego instytucjami, oraz niezdolność władz państwowych do zaspokajania potrzeb społecznych i socjalnych, spowodowały wzrost zainteresowania społeczeństwa tym co robią przedsiębiorstwa oprócz produkcji, dystrybucji wyrobów i świadczenia usług, z których korzystają członkowie społeczeństwa – szczególnie chodzi o negatywne efekty zewnętrzne dla środowiska i nieetyczne praktyki handlowe.

Ponadto postęp w dziedzinie komunikowania się i zdobywania informacji, spowodowany rozwojem technologii telekomunikacyjnych, wpłynął na wzrost świadomości konsumentów oraz fakt, że stali się oni „strażnikami porządku”, posuwając się do stosowania tzw. bojkotów konsumenckich, który oznacza utratę reputacji i wiąże się ze stratami finansowymi dla przedsiębiorstw.

Ludzie – zewnętrzni interesariusze, skierowali wobec przedsiębiorstw swoje oczekiwania dotyczące jakości, dobrej obsługi, rozsądnej ceny i wyników finanso-

wych, decydujących o wartości akcji lub udziałów, i podnieśli poprzeczkę stawianych wymagań. Chcieliby rozliczać firmy również za wyniki społeczne¹.

Turbulentne otoczenie, skracające się cykle życia produktów i technologii, hiperkonkurencyjne rynki, ogromny nacisk na ceny, jakość i satysfakcję klientów, koncentracja na innowacjach i ciągłym uczeniu się, zamazywanie się granic sektorów, dynamiczne zmiany karier i oczekiwań pracowników² oraz tzw. konsument nowej ery szukający autentyczności, podkreślający indywidualność, niezależny i dobrze poinformowany³ – wszystko to powoduje coraz większe uzależnienie się przedsiębiorstw od otoczenia i konieczność zwiększonego zaangażowania zasobów i uwagi kierowniczej.

W wyniku tych zmian nastąpiła ewolucja w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa, od Fridmanowskiego modelu organizacji służącej maksymalizacji zysku akcjonariuszy do modelu organizacji działającej dla dobra społeczeństwa.

Celem artykułu jest analiza teoretycznych i praktycznych podstaw rozpowszechniania się wśród przedsiębiorstw koncepcji CCI (*Corporate Community Involvement*), czyli społecznego zaangażowania. Przedmiotem analizy są aspekty teoretyczne i zjawiska obserwowane w praktyce, sprzyjające rozwojowi tej koncepcji wśród przedsiębiorstw, takie jak potrzeba budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, wzmocnienie motywacji pracowników i ich lojalności, a także poszukiwanie przez przedsiębiorstwa nowych źródeł przewagi konkurencyjnej.

2. Istota społecznego zaangażowania przedsiębiorstw

Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa CCI, zgodnie z definicją World Economic Forum, jest to wkład, który przedsiębiorstwo jako obywatel wnosi poprzez swoją działalność, inwestycje społeczne, programy charytatywne i zaangażowanie w reformy publiczne⁴. Obejmuje ono różnorodne formy aktywności, zawsze jednak dotyczy udziału w rozwiązywaniu problemów społecznych i bez względu na program czy zastosowane narzędzia, przynosi korzyści zarówno społeczeństwu, jak i firmie⁵.

Jest to pojęcie węższe od społecznej odpowiedzialności i ogranicza się do jednego interesariusza (zbiorowego), jakim jest społeczność lokalna ewentualnie ogół

¹ G. Parston, w: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, San Francisco, Jossey-Bass Inc, January 1997, s. 125-129.

² M.A. Hitt, B.W. Keats, S.M. DeMarie, *Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and competitive Advantage in the 21st Century*, „The Academy of Management Executive”, November 1998, vol.12, no.4, s. 24.

³ D. Levis, D. Bridger, *The Soul of the New Consumer*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.

⁴ P. Łukasiuk, *Społeczne zaangażowanie (CCI) a społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Narzędzia CCI*, www.corporategiving.pl (2.09.2013).

⁵ *Odpowiedzialny biznes 2007. Raporty społeczne i innowacyjne strategie CSR*, materiały konferencyjne, FOB, Warszawa 2007.

społeczeństwa. Uczestnicy tego interesariusza należą również do innych grup interesariuszy (dostawcy, klienci, pracownicy), a więc działania CCI dotyczą pośrednio również tych grup.

W literaturze przedmiotu podaje się cztery główne motywy podejmowania działań o charakterze społecznym: strategiczny, altruistyczny, polityczny i użyteczności dla zarządzania. W przypadku motywu strategicznego zaangażowanie się w działania na rzecz społeczności może wynikać z planu strategicznego, którego głównym celem jest pomnażanie zysków organizacji. Motywacja altruistyczna zwraca się w stronę pomnażania dobra społecznego bez oczekiwania czegokolwiek w zamian. Motyw polityczny koncentruje się na zaangażowaniu w działania społeczne w celu budowy pozytywnego wizerunku i klimatu współpracy z instytucjami publicznymi i pozarządowymi. Motyw użyteczności dla zarządzania dotyczy menedżerów, którzy dążąc do celów społecznych, mogą również osiągać cele użyteczne w zarządzaniu, np. wolontariat pracowniczy. Korzyść dla zarządzania polega m.in. na integracji zespołu pracowników⁶.

Społeczne zaangażowanie przyjmuje różne formy. Do najczęściej stosowanych zaliczyć należy pomoc finansową, *matching time*, *matching funds* i *pay-roll*.

W Polsce „uczestnicy konkursu Liderzy Filantropii przekazali w 2010 roku na cele społeczne 81 771 133 zł. To o ponad 30 mln więcej niż w roku poprzednim, w którym nakłady na filantropię zmalały z powodu kryzysu. W konkursie wzięło udział 35 firm”⁷. Wyniki dowodzą, że forma finansowego zaangażowania społecznego jest najbardziej preferowana wśród polskich przedsiębiorstw.

Ciekawym zjawiskiem jest *pay-roll*, czyli dobrowolne zadeklarowanie przez pracowników regularnego przekazywania niewielkiej kwoty z pensji na rzecz dowolnie wybranej organizacji *non profit* lub realizowanego programu społecznego. Często firma pomnaża zebraną przez pracowników kwotę i takie działanie nosi nazwę *matching funds*. Dodatkowo firma może wycenić czas pracy pracownika na rzecz organizacji społecznej przekazać równowartość w pieniądzu na konkretny cel lub danej organizacji.

Zaangażowanie społeczne firm może mieć różny zasięg, siłę i częstotliwość, dlatego mówimy o kilku typach tych działań. Są to: akcje, programy społeczne i kampanie społeczne.

W ramach społecznego zaangażowania przedsiębiorstw pojawiają się również działania o charakterze komercyjnym, które służą realizacji określonych biznesowych celów, przynosząc wymierne korzyści poprzez poprawę wizerunku, zwiększenie sprzedaży, a jednocześnie wspomagają rozwiązywanie istotnych społecznie spraw. Mowa tutaj o sponsoringu i marketingu społecznie zaangażowanym (CRM – *Cause Related Marketing*).

⁶ P. Kotler, N. Lee, *Corporate Social Responsibility, Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, New York 2005, s. 3.

⁷ *Liderzy filantropii 2011 – 5 lat konkursu*, raport z badań, www.forumdarczynow.pl (2.09.2013).

Marketing zaangażowany społecznie jest to prowadzenie przez firmy działań wykorzystujących pieniądze, techniki i strategie marketingowe w celu wspierania istotnych społecznie spraw i jednocześnie wzmacniających interes własny firmy.

W USA bardzo popularne jest tzw. *corporate giving*, podobne do typowego mecenatu, a więc ściśle związane z filantropią. Polega nazbieraniu darowizn przez firmy działające w przekonaniu, że ponoszą pewną odpowiedzialność za określone przejawy życia społecznego. Mają na celu wsparcie przedsięwzięć społecznie pożytecznych, udostępnianych w sposób całkowicie nieodpłatny.

Przedstawiona powyżej charakterystyka poszczególnych typów i form zaangażowania społecznego ukazuje ich różnorodność i zapewne nie wyczerpuje przejawów tejże aktywności, gdyż inwencja przedsiębiorstw w tym obszarze jest ogromna i ciągle podlega ewolucji.

3. Teoretyczne przesłanki zmiany postrzegania roli przedsiębiorstwa w otoczeniu

Teorii, koncepcji, poglądów na temat tego, komu powinno służyć przedsiębiorstwo, jest co najmniej tyle, ile samych teorii przedsiębiorstwa. Ich ewolucja podąża od akcentowania interesu wyłącznie właścicieli do konieczności uwzględniania w działalności firmy korzyści dla wszystkich grup interesariuszy. Z powodu ograniczonej objętości artykułu autorka skupi się na kilku wybranych teoriach, podkreślających potrzebę uwzględniania w działaniach przedsiębiorstw celów społecznych.

Europejska koncepcja praw własności wiąże prawo do posiadania rzeczy, a także czerpania z niej korzyści i rozporządzania nią zgodnie z wolą właściciela, z takim jej użytkowaniem, które nie zagraża interesom społeczeństwa jako całości. Tak więc właściciel oprócz praw ma również obowiązki. Realizacja praw własności między innymi przez przedsiębiorcę wywołuje tzw. efekty zewnętrzne, których skutki ponoszą również strony nieuczestniczące w realizowaniu własności. O ile pozytywne efekty zewnętrzne osiągnęte poza rynkiem i istniejącym systemem prawnym nie budzą żadnych kontrowersji, o tyle negatywne efekty, np. w postaci zanieczyszczenia środowiska czy też rabunkowej gospodarki zasobami naturalnymi, wywołuje wiele kontrowersji i sprzeciw społeczny.

Nie wszystkie regulacje prawne ograniczające prawa właścicielskie i zmuszające do internalizacji negatywnych efektów zewnętrznych są skuteczne, a wpływ zorganizowanych grup w otoczeniu jest coraz silniejszy. Dlatego nieuwzględnianie tych faktów w procesie formułowania celów i zasad funkcjonowania może kosztować przedsiębiorstwo utratę wiarygodności, powodować spadek sprzedaży, a w konsekwencji nawet zagrożenie dla dalszego funkcjonowania⁸. Takie podejście do obowiązków wynikających z praw własności spowodowało lawinę zmian w postrze-

⁸ D. Cogman, J.M. Oppenheim, *Kontrowersyjny biznes dla społecznie odpowiedzialnych*, „Trzeci Sektor”, lato 2008, nr 13, s.76.

niu roli przedsiębiorstwa w społeczeństwie i konieczność wzięcia odpowiedzialności za działania lub ich zaniechanie.

Pod koniec XIX w. pojawiła się koncepcja przedsiębiorstwa jako bytu społecznego. Głównym spostrzeżeniem zawartym w niej było to, że duża skala działalności firm, ogromny kapitał i konieczność profesjonalnego zarządzania są bardziej stwarzającymi inwestorów niż właścicieli. Ponadto od jakości ich działania zależy los wielu zatrudnionych, dostawców, klientów oraz pozostałych obywateli danego kraju. Powinny zatem spełniać określone oczekiwania społeczne, takie jak: troska o pracowników, uczciwość i sprawiedliwość społeczna, czyli oprócz celów ekonomicznych realizować określone cele społeczne⁹.

Rozwinięciem teorii przedsiębiorstwa jako bytu społecznego stała się teoria stakeholders, która również ewoluowała na przestrzeni kilkudziesięciu ostatnich, lat zachowując jednak podstawowe założenia. W teorii tej przedsiębiorstwo traktowane jest jako system interesariuszy, z których każdy ma określone oczekiwania wobec przedsiębiorstwa. Są to więc wszystkie osoby lub grupy osób, które wpływają na realizację celów firmy lub pozostają pod wpływem skutków jej działania: akcjonariusze, pracownicy, grupy opiniotwórcze, rząd, związki zawodowe, konkurenci, klienci, dostawcy, kooperanci, społeczność lokalna itd.¹⁰

W teorii tej podkreśla się, że odpowiednie zarządzanie kontaktami z interesariuszami pozwala firmie realizować jej cele. Ze względu na duże zróżnicowanie samych przedsiębiorstw znaczenie poszczególnych grup interesariuszy i ich wpływ będzie inny w każdym przedsiębiorstwie. Tak więc od mądrości, doświadczenia i rozwagi kadry zarządzającej zależeć będzie, czyje oczekiwania zostaną zrealizowane, w jakiej kolejności i w jakim zakresie¹¹.

Interesariuszem zaliczanym do podstawowych, a nawet pierwszego stopnia, jest społeczność lokalna, także różne przejawy jej zorganizowania, tj. organizacje społeczne, władze lokalne. Bez prawidłowo ukształtowanych stosunków z tym interesariuszem przedsiębiorstwo nie może przetrwać i rozwijać się. Każda firma wkracza w społeczeństwo, prowadząc swoją działalność, wykorzystuje infrastrukturę regionu, wprowadza nowe technologie, zatrudnia pracowników, wywiera zatem w sposób świadomy lub nieświadomy wpływ na otoczenie.

Istnieje również odwrotna zależność – społeczność lokalna wpływa na przedsiębiorstwo na każdym etapie jego rozwoju. Poziom wykształcenia w danym regionie oddziałuje na jakość kadry, inne podmioty w regionie stają się kooperantami, dostawcami. Społeczność lokalna, akceptując obecność przedsiębiorstwa, nabywając oferowane produkty, daje mu legitymację do dalszego działania. Legitymacja róż-

⁹ Allen W.T., *Our Schizophrenic Conception of the Business Corporation*, „Cardozo Law Review” 2001, no. 14, s. 261-281, za: J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

¹⁰ R.E. Freeman, D.L. Reed, *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, „California Management Review” 1983, no. 3, s. 91.

¹¹ U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Białystok 2009, s. 38.

nych grup społecznych funkcjonujących lokalnie, do zgłaszania swoich żądań, może mieć źródło w prawie, moralności lub faktycznych działaniach. Może dotyczyć wpływu na zachowania firmy, kierunki rozwoju, kształt procesów operacyjnych lub rezultaty jej działania¹².

Członkowie lokalnej społeczności nie tylko wybierają władze, ale również wpływają na ich decyzje i stosunek do przedsiębiorstwa¹³. Dlatego najlepszym rozwiązaniem jest „stworzenie między firmą a mieszkańcami poczucia wspólnoty interesów. Mieszkańcy muszą zrozumieć, że interes powinien przynosić zyski, aby mógł dalej funkcjonować, a firma musi zrozumieć, że jej celem jest jak najlepiej służyć potrzebom mieszkańców”¹⁴.

Podstawową misją każdego przedsiębiorstwa jest uczestniczenie w rozwoju społecznym i zapewnienie pomyślności ludziom, wypracowanie zysku, którego część powinna być przeznaczona na potrzeby społeczne, rozwój kraju i działanie w harmonii ze społeczeństwem i ludźmi¹⁵. Przedsiębiorstwa muszą wykazać, że zasługują na społeczne zaufanie. Lokalne społeczności niezwykle szybko, reagują na wszelkie przejawy zagrożenia, degradacji środowiska oraz zakłócenia ładu przestrzennego¹⁶.

Podsumowując, należy stwierdzić, że zmiana w rozumieniu roli interesariuszy w funkcjonowaniu firmy doprowadziła do wzrostu zainteresowania działaniami społecznymi podejmowanymi przez przedsiębiorstwa.

Dodatковым bodźcem do zmian stał się wyrok Sadu Najwyższego USA z lat 50. XX wieku, znoszący ograniczenia dotyczące wkładu i zaangażowania biznesu w sprawy społeczne¹⁷.

Na bazie teorii stakeholders rozwinęła się w konsekwencji idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Odpowiedzialność biznesu określa się jako koncepcję, dzięki której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Odpowiedzialny biznes w tej koncepcji spełnia trzy podstawowe zadania:

- promuje odpowiedzialność jako podstawę działania przedsiębiorstwa,
- doskonalą sposób przedstawiania wyników na potrzeby wszystkich interesariuszy,

¹² G.T. Savage, T.H. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, no. 5, s. 61-75.

¹³ M. Grzybowski, *Firma odpowiedzialna społecznie. Filozofia przedsiębiorstwa XXI wieku*, [w:] *Społeczna rola współczesnego marketingu. Materiały konferencyjne*, Fundacja INNOWACJA, Warszawa 2004, s. 40.

¹⁴ D. Bollier, *Mierzyć wyżej. Historie 25 firm, które osiągnęły sukces, łącząc skuteczne zarządzanie z realizacją misji społecznych*, Business Press, Warszawa 1999, s. 61.

¹⁵ *Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą*, Wyd. Forum, Poznań 2004, s. 45.

¹⁶ U. Kuciński, *Przestrzeń operacyjna firmy a jej otoczenie lokalne*, [w:] *Lokalizacja przedsiębiorstwa a konkurencyjność*, I. Fierla, K. Kuciński (red.), IFGN SGH, Wyd. SGH, Warszawa 2001, s. 34-35.

¹⁷ C. Smith, *The New Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review”, maj-czerwiec 1994, s. 105-107.

- wspiera proces doskonalenia przedsiębiorstwa w aspekcie etycznym, ekologicznym i ekonomicznym.

Spółeczna odpowiedzialność jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na ich powodzenie w działalności gospodarczej. Traktują ją zatem jako inwestycję, a nie jako koszt, podobnie jak w przypadku zarządzania jakością.

Spółeczne zaangażowanie przedsiębiorstw w koncepcji społecznej odpowiedzialności jest elementem większej całości. Staje się zatem swoistym spoiwem, pomostem pomiędzy aspektami ekonomicznymi, ekologicznymi i społecznymi w przedsiębiorstwie i ma charakter dobrowolny, co z kolei świadczy o świadomym wyborze i zaangażowaniu firm.

4. Praktyczne przesłanki rozwoju społecznego zaangażowania przedsiębiorstw

Należy zauważyć, że stary model zaangażowania społecznego, polegający na jednorazowych akcjach związanych z darowaniem środków finansowych przez firmy, budził i budzi wiele kontrowersji, które dotyczą, w większości przypadków, zasadności rozdawania prywatnych pieniędzy udziałowców i akcjonariuszy przez menedżerów, którzy nie mają kompetencji w rozwiązywaniu problemów społecznych. Stąd też przedsiębiorstwa zaczęły racjonalizować działania w tym obszarze, włączając je do swoich planów strategicznych.

W konsekwencji spowodowało to pojawienie się nowego modelu działalności społecznej określanego filantropią strategiczną, dla podkreślenia związku z celami biznesowymi przedsiębiorstwa. Firmy coraz częściej wybierają inicjatywy powiązane z ich głównymi produktami bądź rynkami i klientami. Podejmują długoterminowe zobowiązania wobec swoich beneficjentów, tworząc wyodrębnione struktury w postaci fundacji korporacyjnych.

Praktyczne przesłanki zmiany postrzegania roli przedsiębiorstw, od służących właścicielom do społecznie zaangażowanych, opierają się przede wszystkim na przekonaniu, że prowadzi to do: wzrostu zysków, podniesienia morale pracowników oraz zwiększenia lojalności klientów¹⁸. Tak więc mamy przesłanki o podłożu czysto psychologicznym i etycznym (działalność filantropijna, polegająca na oddaniu społeczeństwu przysługi), a także mające na względzie własne, wymierne korzyści biznesowe (dostarczanie nowych instrumentów w walce konkurencyjnej)¹⁹.

Inni autorzy zwracają uwagę na następujące czynniki: wzrost sprzedaży i udziału w rynku, potrzebę budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, wzmocnie-

¹⁸ A. Millie, J. Jacobson, *Employee and the Special Constabulary: A Review for the Foundation*, The Police Foundation, 2001, s. 6.

¹⁹ A.M. Golewska-Stafiej, *Wstęp, czyli o czym jest ta książka*, [w:] *PR a społeczne zaangażowanie biznesu, czyli jak budować relacje z grupami ważnymi dla firmy i realnie zmieniać świat na lepsze*, red. A.M. Golewska-Stafiej, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2004, s. 11.

nie motywacji pracowników i ich lojalności, a także poszukiwanie przez przedsiębiorstwa nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, m.in. w postaci spadku kosztów operacyjnych i wzrostu atrakcyjności dla inwestorów i analityków finansowych²⁰.

W badaniu przeprowadzonym przez „The McKinsey Quarterly” uczestniczyło 4238 menedżerów ze 116 różnych krajów, którzy w zdecydowanej większości (84% badanych) stwierdzili, że generowanie wysokiej stopy zwrotu dla inwestorów wymaga jednoczesnego wkładu spółki w szeroko pojęte dobro publiczne²¹. Respondenci badania Centrum for Corporate Community Relations byliby gotowi zrezygnować ze współpracy z firmą, która nie wykazała zaangażowania w troskę o interes społeczny²².

Jak pokazują wyniki badań, prowadzonych przez Forum Darczyńców wśród polskich przedsiębiorstw, dotyczących m.in. „motywacji prowadzenia przez firmę działalności społecznej, największą wagę uzyskały: budowanie wizerunku marki, powinność moralna, przekonanie, że należy pomagać, odpowiedź na oczekiwania społeczne, budowanie zaufania klientów”²³.

Dzisiejsi konsumenci uważnie obserwują poczynania przedsiębiorstw i na tej podstawie podejmują decyzje o zakupie produktu lub usługi w tym, a nie innym podmiocie. Uważne obserwowanie i badanie oczekiwań klientów oraz ich spełnianie może więc przyczynić się do zwiększenia sprzedaży i udziału w rynku.

Powyższe stwierdzenie wydają się uzasadnione, jeżeli przyjrzymy się danym statystycznym. W roku 2002 aż 345 tys. Brytyjczyków kupiło produkt lub usługę, z której część należności przeznaczona była na cel społeczny²⁴. Badanie Business in The Community i Research International LTD pokazuje, że ponad połowa konsumentów decyduje się na zakup produktu powiązanego z celem społecznym²⁵. Badania na ponad 12 tys. konsumentów z 12 krajów Europy, przeprowadzone przez firmę MORI (Market and Opinion Research International) we wrześniu 2000 r., skupiały się na postawie wobec roli biznesu w dzisiejszym społeczeństwie. Okazało się, że 70% konsumentów potwierdziło wcześniejsze sygnały, jak ważną rolę odgrywa społeczne zaangażowanie firm podczas podejmowania decyzji o kupnie produktów lub usług, a jedna osoba na pięć przebadanych zadeklarowała nawet gotowość zapłacenia więcej za towary produkowane w warunkach proekologicznych i prospołecznych²⁶.

²⁰ P. Kotler, D. Hessekiel, N.R. Lee, *Dobro poplaca. Inicjatywy marketingowe i korporacyjne, dzięki którym świat staje się lepszy..., a zyski rosną*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 26.

²¹ *The McKinsey Global Survey of Business Executives: Business and Society*, „The McKinsey Quarterly” 2006, no. 2, s. 33-39.

²² R. Barnes, *Americans value business' philanthropic performance, study finds*, The Chronicle of Philanthropy, 1995.

²³ *Zaangażowanie społeczne instytucji finansowych w Polsce*, Raport z badań Forum Darczyńców, Warszawa, 19 kwietnia 2011 r.

²⁴ <http://www.ipsos-mori.com/> (5.09.2013).

²⁵ I. Komuda, *Causa Related Marketing to pozytywne działanie na rynku*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2002, nr 1, s. 25.

²⁶ <http://www.ipsos-mori.com/researchpublications.aspx> (3.09.2013).

W innym badaniu, obejmującym 23 tys. respondentów z 23 krajów, wskazano, że 60% badanych ocenia firmę według jej wkładu społecznego, 40% ankietowanych źle oceniało przedsiębiorstwa nie działające zgodnie z zasadami odpowiedzialności społecznej, ponadto 90% respondentów uważało, że biznes nie powinien skupiać się wyłącznie na zysku²⁷.

Zaangażowanie w sprawy społeczne poprawia pozycje marki i wizerunek przedsiębiorstwa. W badaniach Council of Foundations wskazano, że zwiększenie przez firmę zaangażowania społecznego o 1 jednostkę poprawiło reputację firmy o 0,27 jednostki w przypadku firm produkcyjnych, a o 0,55 jednostki w przypadku firm handlowych. Poprawa reputacji o 1 jednostkę spowodowała natomiast wzrost lojalności klientów odpowiednio o 0,42 i 0,32 jednostki²⁸. Inne badania w USA wskazały, że 2/3 respondentów ma więcej zaufania do firm prowadzących jakąś działalność społeczną i mogłoby zmienić markę na dostawcę kojarzonego ze słuszną sprawą²⁹.

Wymogi konkurencyjności na globalnym rynku spowodowały, że firmy zaczęły w ostatnich latach publikować szczegółowe raporty społeczne, poddawać się audytom społecznym i etycznym oraz dostosowywać się do powstających standardów. Można więc powiedzieć, że wzrost świadomości społecznej wymusił na firmach zmianę systemu zarządzania. Ta zmiana okazała się korzystna z punktu widzenia efektów ekonomicznych, co jeszcze bardziej przyczyniło się do utrwalania strategii nakierowanej na dialog społeczny ze wszystkimi interesariuszami.

Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw w powiązaniu z marketingiem sprawy, a w szczególności ze zmianą pewnych praktyk biznesowych, m.in. w takich obszarach, jak ochrona środowiska, ograniczanie odpadów, ponowne wykorzystanie materiałów, recykling, oszczędność wody i energii, powoduje spadek kosztów operacyjnych. Przykładem może być wdrożenie programu motywującego klientów do korzystania z rachunków elektronicznych, a nie papierowych.

Społeczne zaangażowanie firm stanowi również jeden z elementów pozafinansowego motywowania pracowników, ponadto przyciąga i zatrzymuje wartościowych pracowników. Wyniki różnych badań tej tematyki wskazują m.in., że wolontariat w ramach programów społecznych daje pracownikom szanse rozwijania nowych umiejętności, stają się oni bardziej lojalni wobec swojej firmy, chętniej polecają swojego pracodawcę innym i stają się bardziej oddani pracy³⁰.

Zdaniem osób koordynujących z ramienia firm programy wolontariatu w Polsce, korzyści, jakie uzyskuje firma, są następujące:

- „budowa nowych relacji z partnerami społecznymi i pogłębienie dotychczasowych;

²⁷ Badanie Millennium Poll 1999 r., za: D. Cogman, J.M. Oppenheim, *Kontrowersyjny biznes dla społecznie odpowiedzialnych*, „Trzeci Sektor”, lato 2008, nr 13.

²⁸ *Measuring the business Value of corporate Philanthropy- Research report executive summary*, October 2000, Walker Information, Inc., For the Council on Foundations.

²⁹ Cone/Roper Cause Related Trends Report: *Evolution of Cause Branding*, Cone Inc., Boston 1999.

³⁰ U. Gołaszewska-Kaczan, wyd. cyt., s.136-139.

- możliwość angażowania się w działania wolontariatu partnerów biznesowych firmy, np. dostawców;
- wzmocnienie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników i ich identyfikacji z firmą;
- lepsza atmosfera w firmie, »pozytywne nastawienie ludzi do siebie, a przecież firma to ludzie«;
- zwiększenie motywacji pracowników;
- przyjęcie przez pracowników ról ambasadorów firmy w środowisku lokalnym;
- integracja pracowników, w tym pracowników różnych działów i regionów;
- pozyskanie nowych formuł rozwoju kompetencji pracowników, np. umiejętności koordynacji projektu, pracy w zespole, komunikacji i raportowania efektywności podejmowanych działań;
- zwiększenie świadomości pracowników na temat ważnych dla firmy wartości oraz celów społecznej odpowiedzialności biznesu i zaangażowania społecznego;
- wzmocnienie wizerunku firmy jako lidera CSR;
- wzmocnienie wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy, który tworzy przyjazną atmosferę pracy i dba o rozwój pracowników³¹.

Jak widać, zyski przedsiębiorstw z zaangażowania w wolontariat pracowniczy są trudne do przecenienia.

Obecnie większość firm inwestujących znaczne środki finansowe w działalność społeczną postrzega je jako niezbędne koszty prowadzenia działalności, a nie jako inwestycje przynoszącą korzyści w przyszłości. Postępowanie to jest szczególnie ważne w sektorach budzących duże kontrowersje, np.: wykorzystanie nowoczesnych technologii w biotechnologii, medycynie, produkcji rolnej, wchodzenie prywatnych firm do sektora edukacyjnego, służby zdrowia, ubezpieczeń, wchodzenie z ofertą na rynki rozwijające się, rynki o dyskusyjnej legalności, np. hazard. Działalność firm w takich obszarach wywołuje podejrzliwość i publiczną debatę. Aby móc uczestniczyć w takich debatach i wpływać na ich wyniki, przedsiębiorstwa muszą postarać się, aby zaczęto je postrzegać jako organizacje zaangażowane społecznie i odpowiedzialne³².

Kolejnym argumentem za wdrożeniem modelu organizacji zaangażowanej społecznie jest wzrost atrakcyjności takich firm dla inwestorów. W 2010 r. aktywa zarządzane zgodnie z zasadami odpowiedzialności społecznej wyceniano na ok. 3,07 biliona dolarów, co oznaczało wzrost o 380% w stosunku do roku 1995³³.

Jak pokazują zaprezentowane wyniki badań, postawa przedsiębiorstwa społecznie zaangażowanego może wpływać pozytywnie na jego postrzeganie w otoczeniu i generować pozytywne skutki w dłuższej perspektywie. Badania wskazują na silną

³¹ *Wolontariat pracowniczy w Polsce. Przewodnik dla biznesu*, CSRIinfo, Warszawa 2001, s.14.

³² D. Cogman, J.M. Oppenheim, wyd. cyt.

³³ Social Investment forum Foundation, 2010 Report on social Responsible Investing trends in the United States, <http://ussif.org/resources/research/dokumenty/2010TrendsES.pdf> (10.09.2013).

zależność między tego rodzaju wydatkami a zwiększoną satysfakcją klienta, to z kolei prowadzi do wzrostu sprzedaży i zysków³⁴. Zmiana podejścia do roli przedsiębiorstwa w otoczeniu od służącego wyłącznie inwestorom do zaangażowanego społecznie wydaje się w związku z tym uzasadniona.

5. Zakończenie

Chociaż wciąż głównym celem działalności gospodarczej pozostaje zysk, to nietrudno zauważyć, że firmy poprzez różne działania wpływają na otoczenie społeczne, implikując zmiany społeczne. Zmieniając podejście do roli przedsiębiorstwa w otoczeniu i oparciu go na modelu zaangażowania społecznego, firmy nie tylko minimalizują swój negatywny wpływ na otoczenie, ale tworzą społeczną wartość dodaną, która sprzyja ich ekspansji.

Według raportu opracowanego w 2005 r. przez Bank Światowy we współpracy z Komisją Europejską, ponad 80% badanych firm angażuje się w projekty i programy społeczne. Skala i rodzaj tego zaangażowania różnią się oczywiście, ale łączy je jedno – chęć realizacji programów odpowiadających na potrzeby lokalnych społeczności i przynoszących korzyści społeczne³⁵.

Coraz częściej firmy szukają takich pomysłów na działania społeczne, które równolegle, obok celów społecznych, wspierają również obszary biznesowe, np. wpływają pozytywnie na reputację firmy, dają dodatkową motywację pracownikom czy wręcz tworzą nowe szanse biznesowe³⁶. Uwzględnianie korzyści biznesowych w realizacji programów społecznych nadaje temu zaangażowaniu bardziej strategiczny charakter i – jak dowodzą wieloletnie doświadczenia krajów zachodnich – pozytywnie wpływa na efektywność realizacji celów społecznych. Korzyści z tych zmian odczuwamy wszyscy.

Literatura

- Allen W.T., *Our Schizophrenic Conception of the Business Corporation*, „Cardozo Law Review” 2001, no. 14, s. 261-281.
- Barnes R., *Americans value business' philanthropic performance, study finds*, „The Chronicle of Philanthropy” 1994, 13, 1-4.
- Baruch L., Petrovits Ch., Radhakrishnan S., *Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth*, „Strategic Management Journal” 2010, 31, s. 182-200.

³⁴ L. Baruch, Ch. Petrovits, S. Radhakrishnan, *Is doing good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth*, „Strategic Management Journal” 2010, 31, s. 182-200.

³⁵ *Foundations facts and figures across the EU. Associating Private Wealth for Public Benefit*, European Foundation Center, April 2005.

³⁶ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.

- Bollier D., *Mierzyć wyżej. Historie 25 firm, które osiągnęły sukces, łącząc skuteczne zarządzanie z realizacją misji społecznych*, Business Press, Warszawa 1999.
- Cogman D., Oppenheim J.M., *Kontrowersyjny biznes dla społecznie odpowiedzialnych*, „Trzeci Sektor” 2008, nr 13.
- Ethical Investor Newsletter, no. 41 (10/9/01-16/9/01).
- Evolution of Cause Branding*, Cone Inc., Boston 1999.
- Foundations facts and figures across the EU. Associating Private Wealth for Public Benefit*, European Foundation Center, April 2005.
- Freeman R.E., Red D.L., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, „California Management Review” 1983, no. 3.
- Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Białystok 2009.
- Golewska-Stafiej A.M., *Wstęp, czyli o czym jest ta książka*, [w:] *PR a społeczne zaangażowanie biznesu, czyli jak budować relacje z grupami ważnymi dla firmy i realnie zmieniać świat na lepsze*, red. A.M. Golewska-Stafiej, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2004.
- Greszta M., Kozakiewicz M., *Indeks BI-NGO 2007 – Komunikacja społecznego zaangażowania firm przez Internet*, Instytut Partnerstwa Biznesu i Organizacji Pozarządowych, Łódź 2007.
- Grzybowski M., *Firma odpowiedzialna społecznie. Filozofia przedsiębiorstwa XXI wieku*, [w:] *Społeczna rola współczesnego marketingu. Materiały konferencyjne*, Fundacja INNOWACJA, Warszawa 2004.
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, San Francisco, Jossey-Bass Inc, January 1997. s. 125-129.
- Hitt M.A., Keats B.W., DeMarie S.M., *Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and competitive Advantage in the 21st Century*, „The Academy of Management Executive” November 1998, vol. 12, no. 4.
- <http://www.ipsos-mori.com/>.
- <http://www.ipsos-mori.com/researchpublications.aspx>.
- Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Komuda I., *Causa Related Marketing to pozytywne działanie na rynku*, „Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu” 2002, nr 1.
- Kotler P., Hessekiel D., Lee N.R., *Dobro płacą. Inicjatywy marketingowe i korporacyjne, dzięki którym świat staje się lepszy... a zyski rosną*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2012.
- Kotler P., Lee N., *Corporate Social Responsibility, Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley&Sons, New York 2005.
- Kuciński U., *Przestrzeń operacyjna firmy a jej otoczenie lokalne*, [w:] *Lokalizacja przedsiębiorstwa a konkurencyjność*, I. Fierla, K. Kuciński (red.), IFGN SGH, Wyd. SGH, Warszawa 2001.
- Levis D., Bridger D., *The Soul of the New Consumer*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.
- Liderzy filantropii 2011 – 5 lat konkursu, raport z badań, www.forumdarczynow.pl.
- Lukasiuk P., *Społeczne zaangażowanie (CCI) a społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Narzędzia CCI*, www.corporategiving.pl.
- Measuring the business Value of corporate Philanthropy, Research report executive summary*, Walker Information, Inc., For the Council on Foundations, October 2000.
- Millie A., Jacobson J., *Employee and the Special Constabulary, A Review for the Foundation*, The Police Foundation, 2001.
- Odpowiedzialny biznes 2007. Raporty społeczne i innowacyjne strategie CSR*, materiały konferencyjne, FOB, Warszawa 2007.
- Pękacka M., *Wywiad z Magdaleną Pękacką Forum Darczyńców*, www.odpowiedzialnybiznes.pl.
- Propaganda dobrych serc, czyli rzecz o reklamie społecznej*, red. D. Maison, P. Wasilewski, Agencja Wasilewski, Kraków 2002.

Savage G.T., Nix T.H., Whitehead C.J., Blair J.D., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, no. 5.

Social Investment forum Foundation, 2010 Report on social Responsible Investing trends in the United States , <http://ussif.org/resources/research/dokuments/2010TrendsES.pdf>.

The McKinsey global survey of business executives: business and society, „The McKinsey Quarterly” 2006, no. 2.

Wolontariat pracowniczy w Polsce. Przewodnik dla biznesu, CSRinfo, Warszawa 2001.

Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, założycielem i twórcą potęgi koncernu Matsushita Corp. (Panasonic, Technics, National), Wyd. Forum, Poznań 2004.

CORPORATE COMMUNITY INVOLVEMENT – THEORETICAL AND PRACTICAL BASIS FOR CHANGES IN THE PERCEPTION OF THE ROLE OF COMPANIES IN ENVIRONMENT

Summary: The aim of this paper is to analyse the theoretical and practical basis of the spread of the concept of CCI among enterprises, i.e. the community involvement. The subject of this analysis are theoretical aspects and phenomena observed in practice, which are conducive to the development of this concept among enterprises. These include such aspects as: the need to build a positive image of the enterprise, strengthening motivation of employees and their loyalty, as well as the enterprise’s search for new sources of competitive advantage.

Keywords: Corporate Community Involvement, community involvement of employees, social engagement of employees, volunteering, corporate volunteering.