

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 378

## Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne

Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Tomasz Brzozowski

Sabina Zaremba-Warnke



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja Wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej  
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji

nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-423-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. Społeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój a jakość życia

---

<b>Jerzy Łańcucki:</b> Poprawa jakości życia jako imperatyw zrównoważonego rozwoju .....	13
<b>Justyna Maciąg:</b> Zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w tworzeniu sieciowego produktu turystycznego w regionie.....	30
<b>Urszula Markowska-Przybyła:</b> Odpowiedzialność sprzedawców jako wskaźnik kapitału społecznego regionów Polski.....	44
<b>Piotr Rogala:</b> Subiektywna jakość życia a cechy demograficzne badanej społeczności .....	59
<b>Marian Woźniak:</b> Jakość życia społeczeństwa jako główny cel rozwoju obszarów wiejskich woj. podkarpackiego .....	68

---

### Część 2. Społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwie

---

<b>Marek Bugdol:</b> Problem zaufania w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu .....	79
<b>Beata Domańska-Szaruga:</b> Wybrane aspekty wykluczenia kredytowego w świetle założeń zrównoważonego rozwoju.....	91
<b>Joanna Ejdys, Aleksandra Gulc:</b> Koncepcja społecznej odpowiedzialności narzędziem poprawy innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP .....	103
<b>Justyna Górna:</b> Społecznie odpowiedzialna organizacja w nadzorowaniu niezgodności na przykładzie przedsiębiorstw przetwórstwa mięsnego.....	116
<b>Katarzyna Hys:</b> Ocena zadań wewnętrznych realizowanych w ramach koncepcji CSR – wyniki badań naukowych .....	133
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> CSR a budowanie kapitału społecznego organizacji	146
<b>Agata Lulewicz-Sas:</b> Pomiar i ocena społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstw – wyniki badań.....	158
<b>Adam Płachciak:</b> Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu we wdrażaniu rozwoju zrównoważonego .....	168
<b>Barbara Pytko:</b> Model zintegrowanej odpowiedzialności organizacji w warunkach zrównoważonego jej rozwoju .....	178

<b>Adam Skrzypek:</b> CSR jako element strategii organizacji.....	191
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Społeczna odpowiedzialność – standardy i raportowanie	206
<b>Wiesław Urban:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu wspierana przez system ISO 9001 .....	218
<b>Maria Urbaniec:</b> Raportowanie CSR jako narzędzie doskonalenia działalności biznesowej.....	228
<b>Katarzyna Wróblewska:</b> RESPECT Index jako bodziec do społecznie odpowiedzialnego inwestowania w Polsce.....	243

---

### **Część 3. Społeczna odpowiedzialność w organizacjach *non-profit***

---

<b>Liliana Hawrysz:</b> Rola organizacji sektora publicznego w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności .....	255
<b>Barbara Kryk, Anetta Zielińska:</b> Dobre praktyki w kontekście odpowiedzialności za realizację polityki równościowej i pobudzania aktywności biznesowej kobiet .....	264
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka:</b> Społeczna odpowiedzialność nie tylko biznesu.....	277
<b>Krystyna Lisiecka:</b> Społeczna odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami w systemie ochrony zdrowia .....	296
<b>Agnieszka Piasecka:</b> Społeczna odpowiedzialność uczelni w kontekście wewnętrznego zapewnienia jakości.....	309
<b>Janusz Reichel:</b> Doskonalenie partnerstwa organizacji pozarządowych i biznesu. Wstępne wyniki badań .....	320
<b>Agata Rudnicka:</b> Budowanie relacji z dostawcami w organizacjach trzeciego sektora.....	332
<b>Tadeusz Wawak:</b> Zrównoważony rozwój uniwersytetów w warunkach permanentnej reformy szkolnictwa wyższego.....	340

### **Summaries**

---

#### **Part 1. Social responsibility and sustainable development vs. quality of life**

---

<b>Jerzy Łańcucki:</b> Quality of life improvement as an imperative of sustainable development.....	29
<b>Justyna Maciąg:</b> The implementation of the CSR in the creation of a tourist network product in a region.....	43
<b>Urszula Markowska-Przybyła:</b> The responsibility of sellers as an index of social capital of Polish regions .....	58

<b>Piotr Rogala:</b> Subjective quality of life and demographic qualities of the sample community.....	67
<b>Marian Woźniak:</b> Quality of life as the main purpose of rural society development in the Podkarpackie Voivodeship.....	75

---

## Part 2. Social responsibility in an enterprise

---

<b>Marek Bugdol:</b> The problem of trust in the concept of Corporate Social Responsibility.....	90
<b>Beata Domańska-Szaruga:</b> Selected problems of loan exclusion in the context of assumptions for sustainable development.....	102
<b>Joanna Ejdys, Aleksandra Gulc:</b> The concept of Corporate Social Responsibility as a tool for improving SMEs innovativeness.....	115
<b>Justyna Górna:</b> The organization of social responsibility in the supervision of nonconforming products on the example of meat company.....	132
<b>Katarzyna Hys:</b> Evaluation of internal tasks carried out in the framework of the CSR concept – results of scientific research.....	145
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> CSR and building of social capital for organization.....	157
<b>Agata Lulewicz-Sas:</b> Measurement and evaluation of socially responsible business activities – research results.....	167
<b>Adam Płachciak:</b> The role of Corporate Social Responsibility for the implementation of sustainable development.....	177
<b>Barbara Pytko:</b> An integrated model of social responsibility of an organization in its sustainable development.....	190
<b>Adam Skrzypek:</b> CSR as a part of organizational strategy.....	205
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Corporate Social Responsibility – standards and reporting.....	217
<b>Wiesław Urban:</b> Corporate Social Responsibility supported by ISO 9001 system.....	227
<b>Maria Urbaniec:</b> CSR reporting as a business improvement tool.....	242
<b>Katarzyna Wróblewska:</b> RESPECT Index as an incentive to socially responsible investing in Poland.....	251

---

## Part 3. Social responsibility in non-profit organizations

---

<b>Liliana Hawrysz:</b> The role of public sector's organisation in the creation of social responsibility.....	263
<b>Barbara Kryk, Anetta Zielińska:</b> The good practices in the context of responsibility for realization of equality policy and for stimulation of women's business activities.....	276

---

<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka:</b> Social responsibility not only in business .....	295
<b>Krystyna Lisiecka:</b> Social responsibility in relations with stakeholders in the health care system.....	308
<b>Agnieszka Piasecka:</b> Social responsibility of universities in the context of the internal quality assurance .....	319
<b>Janusz Reichel:</b> Improving of partnerships between NGOs and enterprises. Initial research results .....	331
<b>Agata Rudnicka:</b> Building the relationships with suppliers in social economy and nongovernmental organisations .....	339
<b>Tadeusz Wawak:</b> Sustainable development of universities in terms of permanent higher education reform.....	357

**Joanna Ejdys, Aleksandra Gulc**

Politechnika Białostocka

e-mail: j.ejdys@pb.edu.pl; a.gulc@pb.edu.pl

---

## KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI NARZĘDZIEM POPRAWY INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MŚP

---

**Streszczenie:** Relatywnie niski poziom innowacyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w Polsce sprawia, że problematyka ta jest aktualna jako obiekt badań naukowych, głównie w kontekście poszukiwania przyczyn istniejącego stanu i sposobów jego poprawy. Jednym z obszarów badawczych jest poszukiwanie związków pomiędzy koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu a innowacyjnością. Celem naukowym opracowania jest wskazanie, w jakim zakresie praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu mogą przyczynić się do podniesienia poziomu innowacyjności sektora MŚP oraz jakie stosowane są dobre praktyki w tym zakresie. Obiektem zainteresowania są małe i średnie przedsiębiorstwa, w których popularność koncepcji CSR jest zdecydowanie niższa. Artykuł ma charakter przeglądowy. Przeprowadzone studia literaturowe pozwoliły na wskazanie dobrych praktyk związanych ze stosowaniem przez jednostki sektora MŚP koncepcji społecznej odpowiedzialności, które mogą przyczynić się do poprawy innowacyjności.

**Słowa kluczowe:** CSR, innowacyjność, MŚP.

DOI: 10.15611/pn.2015.378.08

### 1. Wstęp

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) dzięki zdolności do szybkiego i efektywnego transformowania nowych pomysłów w udane przedsięwzięcia są kluczowym czynnikiem innowacji i rozwoju społeczno-gospodarczego krajów. Wskazuje się, że ta grupa przedsiębiorstw jest siłą napędową wzrostu gospodarczego i zatrudnienia [Laukkanen i in. 2013; Lee, Shin, Park 2012].

Świadczą o tym podstawowe wskaźniki ekonomiczne. W Europie stanowią one 99,8% ogółu przedsiębiorstw, a zatrudnienie w tym sektorze stanowi 66,7% ogółu zatrudnionych. Udział analizowanego sektora w tworzeniu wartości dodanej w Europie kształtuje się na poziomie 58,6% [Eurostat 2011].

W Polsce, podobnie jak w pozostałych krajach UE, pod względem liczby przedsiębiorstw sektor MŚP stanowi 99,9% ogółu wszystkich podmiotów. W świetle da-

nych GUS działające w Polsce przedsiębiorstwa sektora MŚP generują co drugą złotówkę polskiego PKB (47,3% w 2011 r.). Udział sektora MŚP w Polsce w tworzeniu wartości dodanej brutto wynosi około 48,4%, zaś liczba pracujących w sektorze stanowi 2/3 ogółu pracujących [PARP 2013].

Niezaprzeczalna jest również rola przedsiębiorstw sektora MŚP w kreowaniu innowacyjności jako czynnika determinującego konkurencyjność poszczególnych przedsiębiorstw i całej gospodarki [Lee, Park, Yoon, Park 2010; Kaufmann, Tsangari, Vrontis 2012].

Istotna rola polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw pod względem wartości wytworzonego PKB i jako kreatora miejsc pracy nie pokrywa się z poziomem innowacyjności tego sektora na tle pozostałych krajów UE. Już Schumpeter wskazywał, że małe firmy są najlepsze we wdrażaniu innowacji [Schumpeter 1912]. Jednak ich zdolność do adaptowania narzędzi i technik kreujących innowacyjność jest zdecydowanie niższa niż w przypadku dużych przedsiębiorstw [Marvelakis i in. 2006]. Wśród przyczyn niskiej innowacyjności sektora MŚP często wymienia się niesprecyzowane plany działalności i brak perspektywicznego myślenia – orientacji strategicznej [Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz 2004]. Wyniki badań prowadzonych przez A. Kaletę potwierdzają, że często zarządzanie strategiczne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw realizowane jest w trybie nieregularnym i prowadzi się do „okazjonalnego” tworzenia strategii raz na parę lat. Autor ponadto dostrzega problem polegający na braku ciągłości w kreowaniu i rozwijaniu strategii oraz realizacji strategii [Kaleta 2008; 2009]. Do określenia orientacji strategicznej małych i średnich przedsiębiorstw może zostać wykorzystana koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibilities* – CSR), również w kontekście poprawy innowacyjności organizacji.

Sposób i zakres wdrażania przez małe i średnie przedsiębiorstwa działań o charakterze innowacyjnym jest determinowany cechami o charakterze organizacyjnym, ekonomicznym, technicznym i społecznym [Davies, Crane 2010]. Wielu autorów wskazuje, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie są „małą” wersją „dużych” organizacji [Preuss, Perschke 2010]. Charakterystykę cech odróżniających grupę małych i średnich przedsiębiorstw od dużych, globalnych korporacji przedstawiono w tab. 1.

Cechy odróżniające grupę przedsiębiorstw sektora MŚP od dużych organizacji często determinują skalę, zakres i metody wdrażania innowacji. Ponieważ często problematyka społecznej odpowiedzialności jest bardziej „kojarzona” z globalnymi organizacjami [Baden, Harwood, Woodward 2001], zasadne wydaje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: czy i w jakim zakresie stosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności może zostać wykorzystane do podniesienia poziomu innowacyjności organizacji sektora MŚP?

Celem naukowym opracowania jest wskazanie, w jakim zakresie praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu mogą oddziaływać na poziom innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP oraz jakie stosuje się w tym zakresie dobre praktyki. Artykuł ma charakter przeglądowy, w którym wykorzystaną metodą badawczą jest przegląd literatury i krytyczna analiza piśmiennictwa oraz analiza porównawcza.



**Tabela 1.** Cechy charakteryzujące grupy przedsiębiorców zróżnicowane pod względem wielkości zatrudnienia

Wyszczególnienie	Duże, globalne przedsiębiorstwa	Małe i średnie przedsiębiorstwa
Formalizacja procesu zarządzania	Podjęcie sformalizowane	Podjęcie mniej sformalizowane
Struktura	Struktura rozbudowana, pionowa	Struktura uproszczona o wyższej elastyczności działania
Funkcje zarządcze	Funkcja zarządzania oddzielona od funkcji właściciela	Większość organizacji jest zarządzana przez swych właścicieli Przedsiębiorca-właściciel jest zwykle założycielem oraz bezpośrednim kierownikiem małego przedsiębiorstwa
System komunikacji	System komunikacji sformalizowany, oparty na formalnym obiegu dokumentów, oficjalnych spotkaniach, raportach	Dominują nieformalne systemy komunikacji, przepływu informacji, często oparte na osobistych kontaktach i znajomościach
Samodzielność	Znaczna liczba właścicieli ogranicza samodzielność	Organizacje charakteryzuje samodzielność prawna i ekonomiczna, która skupiona jest w rękach właściciela
Elastyczność działania i podejmowania decyzji	Często niska elastyczność wynikająca z usztywnienia procesu podejmowania decyzji	Wysoka elastyczność działania i możliwość szybkiej reakcji na zmiany otoczenia. Samodzielność podejmowania decyzji
Skłonność do ryzyka	Wyższa zdolność do podejmowania ryzyka	Niska skłonność do podejmowania ryzyka
Poziom innowacyjności	Wysoki	Niski
Sektor działalności	Jednostki reprezentują sektor publiczny i prywatny	Większość firm należy do sektora prywatnego
Wielkość rynku	Rynki krajowe i międzynarodowe	Rynki lokalne i regionalne
Źródła finansowania działalności inwestycyjnej	Środki własne i zewnętrzne formy wsparcia, np. kredytowanie	Środki własne – ograniczone zasoby

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bieniok (red.) 1995; Lachiewicz, Matejun 2012; Davies, Crane 2010].

W opinii autorów opracowania z uwagi na fakt, że przedsiębiorstwa sektora MŚP często stosują wybrane zasady i elementy koncepcji społecznej odpowiedzialności, ale po prostu ich nie nazywają, niezbędne byłyby badania empiryczne potwierdzające istniejący stan rzeczy.

## 2. Charakterystyka koncepcji społecznej odpowiedzialności

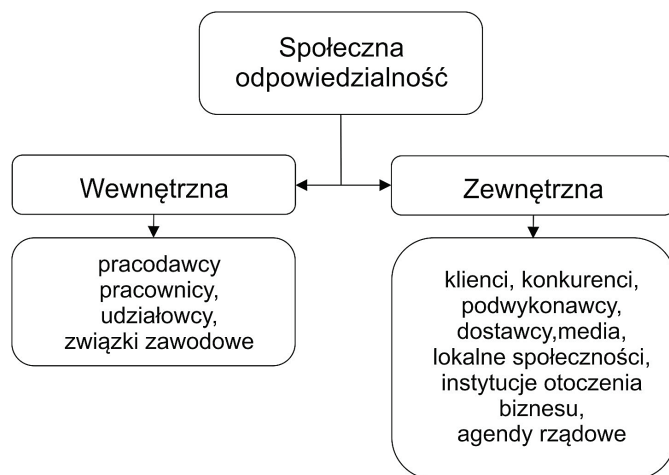
Odpowiedzialność z jednej strony oznacza obowiązek moralny lub prawny odpowiadania za swoje lub czyjeś czyny, z drugiej – przyjęcie na siebie obowiązku za dbania o kogoś lub o coś [PWN 2014]. W praktyce biznesowej odpowiedzialność jest obiektem zainteresowania w czterech aspektach:

- ekonomicznym – związanym z maksymalizacją zysków (lub minimalizacją kosztów), a tym samym zapewnieniem miejsc pracy oraz dóbr i usług;
- prawnym – wynikającym z przestrzegania przepisów prawa zarówno krajowego, jak i międzynarodowego;
- etycznym – odnoszącym się do spełnienia oczekiwań społeczeństwa wykraczających poza przepisy prawa;
- filantropijnym – związanym z przeznaczaniem części zasobów firmy na rzecz społeczeństwa [Carroll 1999].

Początkowo społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa łączono z wymiarem etyczno-filantropijnym i był to atrybut przypisywany przedsiębiorcy. Współcześnie termin ten odnoszony jest do organizacji. Pierwszą próbę określenia definicji społecznej odpowiedzialności podjął w roku 1953 Howard R. Bowen, uznawany przez niektórych za „ojca społecznej odpowiedzialności biznesu”, który opublikował książkę pt. *Social Responsibility of Businessmen*. Podkreślił on, że przedsiębiorcy mają obowiązek podejmować decyzje oraz wyznaczać kierunki rozwoju przedsiębiorstwa zorientowane na oczekiwania, cele i wartości społeczeństwa [Carroll 1999]. Lata 60. XX wieku stanowiły dalszy rozwój filantropijnego nurtu teorii CSR. Zarówno Keith Davis, jak i McGuire w swoich pracach podkreślali, że działania społecznie odpowiedzialne są równoznaczne z działaniami etycznymi wykraczającymi poza ekonomiczny i prawny obowiązek firmy. McGuire w swoich rozważaniach poszedł nieco dalej i postulował, aby firmy stały się tzw. dobrymi obywatelami, a więc aby okazywały zainteresowanie politykami publicznymi, dobrem wspólnym, edukacją, „szczęściem” swoich pracowników. Jego poglądy stanowiły inspirację dla rozwijanych w latach 80. XX wieku idei etyki biznesu i *corporate citizenship* [Carroll 2008].

Z kolei teoria Ansoffa i Stewarda, następnie rozwinięta przez Freemana, zakładała, że przedsiębiorstwo to element składowy społeczeństwa, dlatego też powinno o nie dbać i dążyć do spełnienia choćby części oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy. Ze względu na rodzaj interesariuszy CSR można podzielić na wewnętrzną i zewnętrzną, co zaprezentowano na rys. 1. Interesariuszami są osoby z bliższego otoczenia firmy oraz grupy i podmioty z jej dalszego otoczenia. Interesariusze oceniają daną firmę, a przez to wywierają wpływ na jej określone działania, również w obszarze społecznym [Adamczyk 2009].

Lata 70. ubiegłego stulecia przyniosły odmienne rozumienie społecznej odpowiedzialności. Archie B. Carroll w przeciwieństwie do poprzedników włączył do zakresu pojęciowego społecznej odpowiedzialności wymiar ekonomiczny i prawny.



**Rys. 1.** Kategorie społecznej odpowiedzialności z uwzględnieniem grup interesariuszy

Źródło: [Adamczyk 2009].

Ponadto zbudował podwaliny pod rozwinięte w latach 90. podejście menedżerskie do idei społecznej odpowiedzialności. Autor zasygnalizował potrzebę, by firmy planowały, organizowały, oceniały i instytucjonalizowały społeczną odpowiedzialność, czyli aby tworzyły przemyślane strategie CSR [Carroll 1999].

Nieoceniony wkład w rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu wniosła Unia Europejska. W Zielonej Księdze wydanej w 2001 r. Komisja Europejska podkreśliła, że społeczna odpowiedzialność w biznesie to koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez organizację aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami [Commission of the European Communities 2001]. Komisja Europejska sukcesywnie co kilka lat publikuje komunikaty oraz raporty wskazujące kierunki rozwoju CSR w UE. W najnowszym Komunikacie z 2011 r. Komisja Europejska w nowej definicji CSR kładzie duży nacisk na odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Aby właściwie wypełniać te zobowiązania, przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, potrzebami konsumentów ze swoją strategią działania opracowywaną w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami [Komunikat Komisji 2011].

W ostatnich latach zaobserwować można trend zmierzający do standaryzacji działań z zakresu CSR. Istotną, kompleksową normą dotyczącą społecznej odpowiedzialności jest powstała w 2010 r. norma ISO 26000. Norma ta, w odróżnieniu od innych norm z rodziny ISO, nie jest przeznaczona do certyfikacji podmiotów stosujących określone procedury, ale jest zbiorem wytycznych odzwierciedlającym naj-

lepsze światowe praktyki CSR, którego celem jest promocja społecznej odpowiedzialności. ISO 26000 wskazuje 7 głównych obszarów odpowiedzialności, takich jak: ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, ochrona środowiska naturalnego, relacje z konsumentami, zaangażowanie społeczne i rozwój. Najczęściej stosowaną w literaturze definicją CSR jest ta sformułowana przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną ISO, według której społeczna odpowiedzialność to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko przyrodnicze przez zachowanie przejrzystych i etycznych zachowań, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społecznego [ISO 2010].

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury można wskazać cechy wspólne przytoczonych powyżej definicji społecznej odpowiedzialności biznesu:

- zintegrowane podejście do trzech wymiarów zrównoważonego rozwoju: społecznego, środowiskowego i ekonomicznego (można je nazwać zasadą „3P”, od angielskiego *People–Planet–Profit*, tj. ludzie–planeta–zysk);
- działanie na rzecz lepszego społeczeństwa;
- współpraca z interesariuszami, tj. wszystkimi, na których biznes oddziałuje i którzy mogą oddziaływać na biznes.

### 3. CSR w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

O ile koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest mocno ugruntowana w odniesieniu do dużych, globalnych organizacji, o tyle w odniesieniu do sektora małych i średnich przedsiębiorstw tematyka ta cieszy się mniejszym zainteresowaniem z perspektywy zarówno naukowych rozważań, jak i praktycznych aplikacji w kontekście poprawy innowacyjności [PARP 2011; Knudsen 2013]. Potwierdzają to również dane ilościowe dotyczące liczby publikacji w bazach WoS i Scopus. Zawiężając obszar zainteresowań do problematyki CSR i sektora małych i średnich przedsiębiorstw (*Small and Medium Size Enterprises – SMEs*), należy stwierdzić, że liczba publikacji drastycznie maleje (tab. 2).

**Tabela 2.** Wyniki przeglądu baz WoS oraz Scopus w aspekcie zainteresowania problematyką CSR

Baza	Web of Science		Scopus	
	„Title”	„Topic”	„Title”	„Abstract”
„CSR” and „SMEs”	28	135	36	111
„CSR”	1341	7272	1850	7577

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu baz danych [stan na dzień 23.06.2014].

Cechy charakteryzujące sektor małych i średnich przedsiębiorstw determinują skalę, zakres i sposób wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności w kontekście poprawy innowacyjności (tab. 3).

**Tabela 3.** Implikacje dla koncepcji CSR w zależności od cech charakteryzujących małe i średnie przedsiębiorstwa

Cechy charakteryzujące małe i średnie przedsiębiorstwa	Implikacje dla koncepcji CSR
Podejście mniej sformalizowane	Mniej sformalizowane podejście do CSR wynikające z wyższego poziomu autonomii, sprzyjającego większej elastyczności
Działania biznesowe podejmowane są spontanicznie – brak perspektywicznego myślenia	Decyzje o wdrożeniu działań CSR są podejmowane <i>ad hoc</i> i są raczej okazjonalne, nie są zaś związane ze strategią biznesową firmy
Struktura uproszczona o wyższej elastyczności działania	Większa liczba członków organizacji jest zaangażowana w CSR. Ukierunkowanie CSR na wewnętrznych interesariuszy – pracowników
Większość organizacji jest zarządzana przez swych właścicieli Przedsiębiorca – właściciel jest zwykle założycielem oraz bezpośrednim kierownikiem małego przedsiębiorstwa	Decyzja o stosowaniu koncepcji CSR wynika z wewnętrznego, często altruistycznego przekonania właściciela-zarządzającego, ugruntowanego wiedzą i poziomem świadomości
Organizacje charakteryzują samodzielność prawną i ekonomiczną, która skupiona jest w rękach właściciela. Samodzielność podejmowania decyzji	Decyzja o stosowaniu CSR jest samodzielnie podejmowana przez właściciela
Niska skłonność do podejmowania ryzyka	Zastosowanie koncepcji CSR będzie sprzyjało unikaniu sytuacji związanych z potencjalnym narażeniem na ryzyko dotyczące prowadzonej działalności
Niski poziom innowacyjności	Koncepcja CSR jako forma innowacji organizacyjnej ma szansę na sukces, mimo niskiej skłonności do innowacji sektora MŚP. Samo wdrożenie koncepcji CSR należy traktować jako rozwiązanie innowacyjne i sposób na wyznaczenie orientacji strategicznej
Większość firm należy do sektora prywatnego	Zastosowanie koncepcji CSR powinno wynikać z rachunku mikroekonomicznego uwzględniającego analizę kosztów i korzyści społecznych
Rynki lokalne i regionalne	Ukierunkowanie koncepcji CSR na interesariuszy rynku lokalnego, na którym funkcjonują najczęściej organizacje
Środki własne – ograniczone zasoby	Zakres CSR z uwagi na niesformalizowane podejście dostosowany do posiadanych zasobów

Źródło: opracowanie własne.

W celu wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności na potrzeby poprawy innowacyjności sektora MŚP niezbędne jest stosowanie najlepszych praktyk w tym zakresie. Dotychczasowe praktyczne zastosowania tej koncepcji pozwoliły na wskazanie rozwiązań społecznie odpowiedzialnych, które w dłuższej perspektywie czasowej będą miały pozytywny wpływ na poziom innowacyjności analizowanego

**Tabela 4.** Przykłady dobrych praktyk stosowanych w zakresie CSR w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście czterech typów innowacji

Grupa docelowa CSR	Przykłady dobrych praktyk CSR w sektorze MŚP	Rodzaje innowacji P – produktowa O – organizacyjna T – technologiczna M – marketingowa
Pracownicy	Opracowywanie kodeksów postępowania, regulaminów etyki	O
	Troska o zdrowie pracowników – zapewnienie pracownikom darmowych ekologicznych owoców, warzyw i mleka oraz wybranie chętnych pracowników, którzy w czasie pracy przygotowują zdrowe posiłki całej załodze firmy	O
	Umożliwienie pracownikom odbycia krótkiej 20-minutowej drzemki w ciągu dnia pracy, tzw. powemap	O
	Zapewnienie równowagi pomiędzy życiem osobistym i zawodowym ( <i>work-life balance</i> ) w formie: elastycznych godzin pracy, telepracy, możliwości pracy w domu	O
	Program motywacyjny dla pracowników – darmowe bilety/wejściówki/karnety na wydarzenie kulturalne lub do ośrodka sportowo-rekreacyjnego	O
	Spotkania integracyjne połączone z rywalizacją sportową	O
	Darmowe lekcje języków obcych dla pracowników	O
	Zorganizowanie akademii zdrowia, tj. cyklu szkoleń, spotkań na temat zdrowego stylu życia pracowników	O
	Strona internetowa skierowana do pracowników, zawierająca materiały informacyjne i doradcze w kwestii przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji	M
	Udział pracowników w podejmowaniu strategicznych decyzji firmy dotyczących aspektów społecznych i ekologicznych	O
	Zapewnienie bezpieczeństwa w miejscu pracy przez wysokiej jakości sprzęt i infrastrukturę, szkolenia z zakresu ochrony zdrowia i BHP	O
	Stworzenie milej, domowej atmosfery pracy	O
	Wspieranie aktywnego trybu życia wśród pracowników – wypłacanie 1 zł za każdy przejechany rowerem kilometr na trasie dom-praca-dom	M
	Stworzenie przez pracowników reguł <i>fair play</i> dotyczących zachowania się w pracy	O
Zatrudnienie osób niepełnosprawnych oraz zapewnienie opieki terapeutów czuwających nad procesem terapeutycznym, treningiem umiejętności społecznych oraz integracją osób niepełnosprawnych z pozostałym personelem	O	
Rynek	Współpraca z dostawcami i sprzedawcami uczestniczącymi w lokalnych sieciach biznesowych	M
	Podjęcie zorientowane na klienta: infolinia, zamówienia dostosowane do specyficznych wymagań klienta, bezpłatne szkolenia z zakresu obsługi zakupionego produktu, ankiety badające poziom satysfakcji klienta, przejrzysta komunikacja z klientem	M
Rynek	Prowadzenie specjalistycznego blogu, na którym publikuje się materiały dotyczące ekologicznych aspektów produktów, technologii, rozwiązań i zastosowań proponowanych klientom	M
	Zatrudnienie osób z lokalnego rynku pracy	O
	Ekspozowanie „proekologicznych” cech produktów	P

	Produkcja oparta na lokalnych zasobach	T
	Organizacja „dnia regionu” w celu wymiany doświadczeń z innymi firmami na temat ich podejścia do zrównoważonego biznesu	M
Środowisko	Certyfikacja systemów zarządzania środowiskowego, ekoetykietowanie	M
	Akcje wspólnego sprzątnięcia okolic, połączone z edukacją i zabawami ekologicznymi	M
	Akcja polegająca na zalesianiu danego terenu przez pracowników oraz członków ich rodzin	M
	Szkolenia dla nowych pracowników z zakresu ochrony środowiska w miejscu pracy	O
	Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy	O
	Wytwarzanie produktów przyjaznych środowisku	P
	Współpraca z organizacjami <i>non-profit</i> , polegająca na skupie plastikowych nakrętek, makulatury czy zużytego sprzętu elektronicznego	M
	Ograniczenie wydruków w firmie, stosowanie e-faktur	T
	Modernizacja procesu produkcji pod kątem wykorzystania technologii energooszczędnych, bezodpadowych	T
	Stosowanie odnawialnych źródeł energii	T
	Publiczne raportowanie oddziaływania na środowisko	M
	Społeczeństwo	Zwiększenie świadomości społeczeństwa na temat sytuacji osób niepełnosprawnych poprzez umieszczenie na opakowaniach zdjęć osób na wózkach inwalidzkich
Otwarty dialog z organizacjami pozarządowymi (NGOs)		M
Wsparcie fundacji społecznych lub charytatywnych		M
Promocja w zespołach pracowniczych aktywności na świeżym powietrzu i spędzania czasu bliżej natury przez zbieranie kilometrów (bieganie, jazda na rowerze i chodzenie) na cel ekologiczno-charytatywny, jakim jest budowa ogrodu terapeutycznego dla osób autystycznych		M
Organizacja szkoleń/staży dla osób bezrobotnych		M
Organizacja akcji dla dzieci na temat bezpiecznego posługiwania się telefonami komórkowymi w formie opracowania poradnika wakacyjnego, piosenki edukacyjnej, audycji radiowych oraz lekcji otwartych w szkole		M
Wsparcie inicjatywy uczenia się przez całe życie		M
Sponsorowanie lub organizowanie imprez kulturalnych/sportowych i edukacyjnych		M
Dialog społeczny ze społecznością lokalną przy budowie nowej infrastruktury, np. autostrady czy portu lotniczego		M
Wydawanie publikacji o tematyce popularno-naukowej z przeznaczeniem dochodów na cele charytatywne		M
Stworzenie interaktywnego portalu mającego na celu szerzenie ważnych wartości, idei wśród społeczności nastolatków		M

Źródło: opracowanie własne.

sektora. Dobre praktyki przyporządkowane do głównych grup oddziaływania i typu innowacji zostały zaprezentowane w tab. 4.

Dobre praktyki w zakresie odpowiedzialnego biznesu stosowane przez organizacje sektora MŚP nie powinny być związane tylko z poszukiwaniem sposobów redukcji kosztów, ale powinny wynikać ze strategicznych celów organizacji, wyznaczając ich orientację strategiczną. Przeprowadzone studia literaturowe potwierdziły, że małe i średnie przedsiębiorstwa najczęściej angażują się w działania na rzecz swoich wewnętrznych interesariuszy – pracowników, a mniej w akcje społeczne. Warto także zwrócić uwagę, że sektor ten w małym stopniu angażuje się w budowę partnerstw z interesariuszami zewnętrznymi: organizacjami pozarządowymi czy instytucjami i ośrodkami akademickimi, które mogłyby usprawniać wiele podejmowanych działań, być generatorem innowacyjnych rozwiązań czy tworzyć efekt synergii dzięki połączeniu wiedzy i doświadczeń [PARP 2011].

W związku z powyższym postrzeganie koncepcji społecznej odpowiedzialności jako sposobu na poprawę innowacyjności przedsiębiorstwa sektora MŚP może być analizowane w kontekście orientacji na uczenie się (*learning orientation*) oraz orientacji na rynek (*marketing orientation*)<sup>1</sup>. Stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu będzie w największym stopniu wpływało bezpośrednio na kreowanie innowacji organizacyjnych i marketingowych. Dobre praktyki koncepcji społecznej odpowiedzialności wskazują, że propagowanie i upowszechnianie wśród pracowników zachowań ukierunkowanych na ochronę środowiska i relacje społeczne (wewnętrzne i zewnętrzne) może być również źródłem kreatywnych zachowań, przyczyniając się tym samym do innowacyjnych rozwiązań. Stworzenie pracownikom godnych warunków pracy, partnerskich relacji w zespołach pracowniczych przy jednoczesnym ukierunkowaniu na działalność filantropijną będzie wzmacniało poczucie więzi z organizacją i kreowało pozytywny wizerunek organizacji i pracodawcy na zewnątrz. Wzbogacanie przez pracowników wiedzy z zakresu ochrony środowiska będzie zgodne z założeniami uczenia się przez całe życie, a wygenerowane oszczędności jako efekt racjonalnego gospodarowania zasobami w konsekwencji przyczynią się do redukcji kosztów funkcjonowania organizacji.

#### 4. Zakończenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu może być wykorzystywana przez przedsiębiorstwa sektora MŚP jako element zarówno orientacji na uczenie się, jak i orientacji na rynek. Akcentowanie w prowadzonej działalności aspektów środowiskowych oraz społecznych może być dla organizacji jednym z wyróżników i w dłuższej perspektywie przyczynić się do poprawy poziomu innowacyjności.

---

<sup>1</sup> W literaturze najczęściej wskazywane są trzy typy orientacji strategicznej małych i średnich przedsiębiorstw determinujące ich innowacyjność: orientacja marketingowa lub orientacja na rynek (*marketing orientation*); orientacja na uczenie się (*learning orientation*); orientacja na przedsiębiorczość (*entrepreneurial orientation*), za [Laukkanen i in. 2013].



Dobre praktyki w zakresie stosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności wskazują, że poprawa innowacyjności może dotyczyć wszystkich kategorii innowacji: produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych. Jednak największe bezpośrednie oddziaływanie będzie związane z generowaniem innowacji organizacyjnych i marketingowych.

Ekspozowanie proekologicznych cech wytwarzanych produktów będzie determinowało innowacyjność produktową. Stosowanie proekologicznych procesów wytwarzania (energooszczędnych, bezodpadowych) będzie determinowało innowacyjność technologiczną. Zmiany organizacyjne umożliwiające pracownikom elastyczne formy zatrudnienia, poprawę warunków pracy to przykład innowacji organizacyjnych. Natomiast świadoma, często filantropijna, działalność na rzecz lokalnego społeczeństwa oraz klientów, promowanie produktów i usług realizowanych zgodnie z założeniami CSR to przykład innowacji marketingowych.

Ograniczeniem zaprezentowanych badań jest ich teoretyczny charakter. Wskazane byłoby zatem przeprowadzenie pogłębionych badań dotyczących wpływu zasad, zachowań społecznie odpowiedzialnych na wymienione rodzaje innowacji: organizacyjną, marketingową, technologiczną i produktową. Uwzględniając trudności w bezpośrednim pomiarze wskazanych zmiennych, docelowo można zastosować np. modelowanie strukturalne umożliwiające poszukiwanie relacji pomiędzy zmiennymi latentnymi (ukrytymi), które mierzone są za pomocą zmiennych obserwowalnych. Wymaga to zdefiniowania wymiarów poszczególnych kontraktów i przypisania im zmiennych obserwowalnych umożliwiających ich pomiar.

## Literatura

- Adamczyk J., 2009, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Baden D., Harwood I., Woodward D., 2001, *The effects of procurement policies on downstream CSR activity: content analytic insights into the views and actions of SME owner-manager*, International Small Business Journal, Vol. 29.
- Battaglia M., Testa F., Bianchi L., Iraldo F., Frey M., 2-14, *Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France*, Sustainability, No 6, pp. 872-893; doi:10.3390/su6020872.
- Bieniok H. (red.), 1995, *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice.
- Carroll A.B., 2008, *A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices*, [w:] A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel (ed.), 2008, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Nowy Jork.
- Carroll A.B., 1999, *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*, Sage Publication, nr 2, <http://bas.sagepub.com/content/38/3/268.full.pdf+html> (15.06.2014).
- Commission of the European Communities, 2001, *Green Paper – Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels.
- Davies I.A., Crane A., 2010, *Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies*, Business Ethics. European Review, Vol. 19, pp. 126-139, doi: DOI: 10.1111/ j.1467-8608.2010.01586.x.

- European Commission, 2005, Opportunity and Responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/files/csr/documents/ree\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/files/csr/documents/ree_report_en.pdf) (10.06.2014).
- European Commission, 2007, *CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice Consolidated European Report*, Vienna.
- Eurostat, 2011, *Key figures on European business with a special feature on SMEs*, Luxembourg.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2013, *Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Warszawa.
- ISO, 2010, *ISO 26000, Odpowiedzialność społeczna*, [http://biznesodpowiedzialny.pl/pliki/normy/discovering\\_iso\\_26000PL.pdf](http://biznesodpowiedzialny.pl/pliki/normy/discovering_iso_26000PL.pdf) (12.06.2014).
- Kaleta A., 2008, *Sposoby skutecznej realizacji strategii*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 20.
- Kaleta A., 2009, *Zarządzanie strategiczne jako proces. Studium przypadku*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 5.
- Kaufmann H.R., Tsangari H., Vrontis D., 2012, *Innovativeness of European SMEs: mission not yet accomplished*, *Ekonomika Istrazivanja-Economic Research*, Volume 25, Issue 1, pp. 51-72, doi: 10.1016/j.technovation.2009.04.00.
- Knudsen J.S., 2011, *Impact Measurement and Performance Analysis of CSR (IMPACT)*, CBS, Copenhagen University.
- Knudsen J.S., 2013, *The growth of private regulation of labor standards in global supply chains: Mission impossible for Western small- and medium-sized firms?*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 117, pp. 387-398, doi: 10.1007/s10551-012-1527-8.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Bruksela, dnia 25.10.2011. KOM(2011) 681, wersja ostateczna.
- Lachiewicz S., Matejun M., 2012, *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa.
- Laukkanen T., Nagy G., Hirvonen S., Reijonen H., Pasanen M., 2013, *The effect of strategic orientations on business performance in SMEs. A multigroup analysis comparing Hungary and Finland*, *International Marketing Review*, Vol. 30, Issue 6, pp. 510-535.
- Lee Y., Shin J., Park Y., 2012, *The changing pattern of SME's innovativeness through business model globalization*, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 79 Issue 5, pp. 832-842.
- Lee S., Park G., Yoon B., Park J., 2010, *Open innovation in SMEs – An intermediated network model*, *Research Policy*, Vol. 39, pp. 290-300.
- Maravelakis E., Bilalis N., Antoniadis A. et al., 2006, *Measuring and benchmarking the innovativeness of SMEs: A three-dimensional fuzzy logic approach*, *Production Planning & Control*, Vol. 17 Issue 3, pp. 283-292.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., 2004, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?*, AJG-OPO, Bydgoszcz.
- PARP, 2011, *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach*, Warszawa.
- PARP, 2013, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, Warszawa.
- Peña-Vinces J.C., Delgado-Márquez B.L., 2013, *Are entrepreneurial foreign activities of Peruvian SMNEs influenced by international certifications, corporate social responsibility and green management?*, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 9, pp. 603-618, doi: 10.1007/s11365-013-0265-4.

- Preuss L., Perschke J., 2010, *Slipstreaming the larger boats: social responsibility in medium-sized firms*, Journal of Business Ethics, Vol. 92, pp. 31-551.
- PWN, 2014, *Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl> (01.06.2014).
- Schumpeter J.A., 1912, *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Leipzig, Dunker & Humblot, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, MA.
- Shin J., Park, Y., 2012, *The changing pattern of SME's innovativeness through business model globalization*, Technological Fore-casting and Social Change, Vol. 79, Issue 5.
- Vázquez-Carrasco R., López-Pérez M.E., 2013, *Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature*, Quality & Quantity, Vol. 47, pp. 3205-3218, doi: 10.1007/s11135-012-9713-4.

## THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A TOOL FOR IMPROVING SMES INNOVATIVENESS

**Summary:** The relatively low level of innovativeness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Poland makes this matter still valid as an object of research, mainly in the context of the search for the causes of the current state and the ways of its improvement. One area of research is the search for relationships between the concept of Corporate Social Responsibility and innovativeness. The scientific purpose of the study is to identify the extent to which the practice of social responsibility can contribute to raising the level of innovativeness of the SME sector and what good practices are applied in this field. Conducted literature studies allowed to identify good practices related to the use of the concept of social responsibility by local SME, which may contribute to the improvement of innovation on three levels: product, process, organizational and marketing.

**Keywords:** Corporate Social Responsibilities, SMEs, innovativeness.