

# 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

**Barbara Pytko**

Akademia Morska w Gdyni  
e-mail: b.pytko@wpit.am.gdynia.pl

---

## MODEL ZINTEGROWANEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI ORGANIZACJI W WARUNKACH ZRÓWNOWAŻONEGO JEJ ROZWOJU

---

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje nową koncepcję pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu w odniesieniu do sektora MŚP w Polsce. W pracy opisano czynniki kształtowania społecznej odpowiedzialności organizacji oraz zaproponowano model CSR w integracji z systemem zarządzania jakością wg normy ISO 9001. Opracowano także analityczne wzorce zachowań umożliwiające obliczanie poziomu społecznej odpowiedzialności dowolnej organizacji z sektora MŚP.

**Słowa kluczowe:** czynniki kształtowania społecznej odpowiedzialności biznesu, model zintegrowany, wzorce zachowań, pomiar społecznej odpowiedzialności.

DOI: 10.15611/pn.2015.378.14

### 1. Wstęp

Współczesny świat biznesu charakteryzuje się szybko postępującymi zmianami w zakresie technologii, innowacyjności wyrobów, rozwiązań organizacyjnych, stosunków międzyludzkich i kultury społecznej. Szybko następujące zmiany w otoczeniu organizacji rodzą niepewność wśród wielu menedżerów, niepewność związaną z ryzykiem wyboru koncepcji dostosowania własnej organizacji do wymagań rynku. W warunkach niepewności menedżerowie poszukują odpowiedzi na pytanie: jak prowadzić swoją organizację na trudnym, konkurencyjnym rynku, by osiągać zyski i dzielić się nimi z pracownikami, interesariuszami i społeczeństwem. W mentalnej postawie menedżerów, szczególnie małych i średnich firm, trudno jest wykreować zasadność dzielenia się ciężko wypracowanym zyskiem. Jednak zasadność tę wymusza otoczenie wewnętrzne – pracownicy, oraz zewnętrzne – interesariusze i lokalna społeczność. Z tego względu menedżerowie starają się podejmować pewną aktywność na polu społecznej odpowiedzialności, określając warunki dla realizacji oczekiwań różnych grup. Zarządzający organizacjami wykazują pewną wrażliwość na sprawy własnych pracowników, klientów, akcjonariuszy i w mniejszym stopniu

na otoczenie społeczne. Jednak to społeczeństwo w otoczeniu przedsiębiorstwa najbardziej odczuwa skutki prowadzonej działalności wytwórczej lub usługowej.

Nieliczne polskie firmy w bardzo ograniczonym zakresie partycypują w rozwoju społeczeństwa, często kierują się postawą bardziej filantropijną niż świadomie zorganizowaną aktywnością. Dlatego też, aby właściciele przedsiębiorstw i pracownicy, obok wypracowywania zysku, czynili ze swej działalności pewne dobro społeczne i świadomie dzielili się nim, potrzebna jest staranna edukacja. Potrzebne jest jakieś modelowe rozwiązanie, ze wskazaniem wzorców zachowań – szczególnie dla małych i średnich firm polskich.

Autorka podjęła próbę opracowania modelowego rozwiązania, koncepcji modelu odpowiedzialności organizacji, łączącej odpowiedzialność etyczną, ekonomiczną, ekologiczną, prawną i społeczną jako główny cel pracy. Zasadniczym problemem było zidentyfikowanie źródeł kształtowania czynników odpowiedzialności według ISO 26000 oraz dobór odpowiednich czynników odpowiedzialności organizacji w taki sposób, aby ich postać kryterialna ułatwiała ocenę, rozumianą jako umowne oszacowanie aktywności przedsiębiorstwa na tym polu. A zatem problem ten ujęto w postaci pytań:

- Jakie są źródła kształtowania czynników społecznej odpowiedzialności firmy?
- Jakie czynniki społecznej odpowiedzialności generują poszczególne źródła?
- Które z czynników, ze względu na swoją istotność, dają się przekształcić w kryteria służące do oszacowania aktywności przedsiębiorstwa na polu odpowiedzialności społecznej?
- W jaki sposób opracować model odpowiedzialności społecznej MŚP, aby był czytelny i operatywny w użyciu?

W pracy wskazano na możliwość integracji aspektów społecznej odpowiedzialności organizacji z istniejącym systemem zarządzania ISO 9001. Praca ma charakter teoretyczny z możliwością praktycznego wykorzystania proponowanego modelu. Różnorodność otoczenia przedsiębiorstwa i rodzaj zachowań społecznych na danym obszarze może skutkować potrzebą dostosowania modelu adekwatnie do profilu działalności przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Jednak proponowany model, pomimo swoich ograniczeń, zachowuje cechy uniwersalności do zastosowań praktycznych. Może być komunikatywnym i edukacyjnym narzędziem zintegrowanej odpowiedzialności społecznej, szczególnie dla polskich menedżerów małych i średnich firm. Istotne jest, aby model stał się nie tylko okazjonalnym narzędziem oceny odpowiedzialności społecznej, ale łączył procesy biznesowe z procesem jakości zarządzania społeczną odpowiedzialnością organizacji w codziennej praktyce firmy.

Przegląd piśmiennictwa w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu dostarcza przeróżnych przykładów w zakresie promocji, edukacji, rozwiązań organizacyjnych, zasad, metod pomiaru, indeksów i wskaźników oceny społecznej odpowiedzialności. Dominują doświadczenia organizacji ulokowanych w stabilnych systemach gospodarczych, korporacjach o wysokiej kulturze organizacji i znac-



nych zasobach, dla których ład korporacyjny to powszechna praktyka szeroko rozumianego zarządzania firmą. Ład korporacyjny osiągnąć nie tylko poprawą efektywności zarządzania, ale istnieniem pewnego porządku – równowagi w poszanowaniu i uwzględnianiu interesu różnych stron.

Istotnym problemem jest, aby i nasz, polski sektor małych i średnich przedsiębiorstw dostrzegł korzyści kształtowania własnego ładu, dopasowanego do swoich możliwości. Pomimo ograniczonych zasobów, ład ten może zbudować solidne podstawy pod bezpieczeństwo przedsiębiorstwa – jego stabilność i ciągłość. W efekcie może przyczynić się do jego rozwoju i dobrobytu społeczeństwa.

## 2. Definicje i określenia kluczowych pojęć

W ramach rozpatrywanej problematyki zamieszczono zestaw istotnych pojęć podstawowych z opisem i wyjaśnieniem:

- Odpowiedzialność organizacji – wyraża się postawą menedżera i pracowników, to obowiązek (prawny, moralny) wywiązywania się z przyjętych ról i funkcji oraz skutek postępowania, wyrażający się dostarczaniem i czynieniem dobra, ale także gotowością ponoszenia konsekwencji za działania organizacji.
- Koncepcja społecznej odpowiedzialności organizacji – to wrażliwość na sprawy otoczenia zewnętrznego (wrażliwość społeczna, prawna, ekonomiczna, etyczna, ekologiczna), zdolność do utrzymania równowagi między interesami klientów, pracowników, akcjonariuszy, a także świadczeniem pewnych usług na rzecz społeczności lokalnej [Szelągowska-Rudzka 2010].
- Beneficjenci społecznej odpowiedzialności organizacji – to grupa odbiorców różnych efektów działań organizacji, interesariusze – klienci, pracownicy, akcjonariusze, partnerzy biznesowi, dostawcy, społeczność lokalna, administracja publiczna.
- Etyczność – stopień spełnienia wymagań dotyczących przyjętych wartości, norm i zachowań, to także znamię jakości organizacji.
- Ekologiczność – stopień spełnienia wymagań dotyczących ochrony środowiska, znamię jakości organizacji, reprezentuje aspekty ekologiczne jakości [Kolman 2009].
- Model zintegrowany – przedmiot, obiekt złożony, łączący wiele elementów w całość, odwzorowujący dla celów poznawczych lub praktycznych projektowany fragment rzeczywistości.
- Zrównoważony rozwój organizacji – wyraża się przez pewien zintegrowany porządek składający się z sumy aspektów etycznych, ekologicznych, ekonomicznych, prawnych i społecznych. Warunkiem zrównoważonego rozwoju organizacji jest niesprzeczność interesów i zintegrowany porządek. Osiągnięciu niesprzeczności interesów sprzyja przyjęcie jednego wspólnego systemu wartości.

### 3. Źródła kształtowania czynników odpowiedzialności organizacji

Kwestie związane z prowadzeniem biznesu w ramach koncepcji odpowiedzialności społecznej, szczególnie w sektorze MŚP, są mało znane. Przedsiębiorstwa MŚP najczęściej orientują się na wyniki, na zysk i nie postrzegają swojej działalności w kontekście szerszego procesu – udziału w kształtowaniu dobrobytu społeczeństwa według efektów następujących działań:

Projakściowa motywacja ekonomiczna → polepszanie jakości wyrobów i usług → pozyskiwanie zaufania → kumulowanie korzyści → kreowanie i oddawanie wartości interesariuszom → wzajemne wzbogacanie → kumulowanie wartości i korzyści → podnoszenie dobrobytu firmy, interesariuszy i społeczeństwa.

Świadoma realizacja tego procesu wyznacza drogę do formułowania takich strategii zarządzania, których realizacja zmierza do osiągnięcia wspólnych oczekiwań wszystkich zainteresowanych – właściciele, klientów, pracowników, akcjonariuszy i innych stron. Równoważenie interesów stron może stabilizować organizację i wspomagać jej oczekiwany rozwój. Jednak realizacja wspomnianego łańcucha działań może być utrudniona, ponieważ poziom wiedzy MŚP w tym zakresie jest niski. Zarządzający nie znają źródeł kształtowania czynników odpowiedzialności, nie definiują tych czynników i nie uzmysławiają sobie korzyści, jakie mogą odnosić z bardziej świadomych działań na rzecz społeczeństwa.

Zidentyfikowanie źródeł kształtowania czynników odpowiedzialności organizacji w stosunku do stron zainteresowanych to początek poszukiwań drogi sukcesu organizacji i współtworzenia dobrobytu społecznego. Literatura przedmiotu nie identyfikuje tych źródeł – wywodzących się ze zdobyczy cywilizacyjnych, nawyków, postaw, działań, przyjętych norm, świadomości własnej i potrzeb innych. Są one ujęte w dużym rozproszeniu, dlatego podjęto próbę określenia tych źródeł i zaprezentowania w pewnym uporządkowaniu, pomocnym w celach edukacyjnych i decyzyjnych organizacji – tab. 1.

Podane źródła na pewno nie wyczerpują złożonej problematyki, są pewnym zarysem porządkującym obszar odpowiedzialności organizacji z tytułu prowadzonej działalności i współistnienia z otoczeniem.

Wydawać by się mogło, że źródła są oczywiste, bo wynikają z ogólnie przyjętych wartości. Ale czy są to tylko wartości? Głębsza analiza źródeł [Blanchard, O'Connor 1998] ukazuje cały konglomerat pojęć, począwszy od zdobyczy cywilizacyjnych, potrzeb środowiska, wyznawanej religii, po działania biznesowe oraz postawy i nawyki ludzi tworzących wspólnotę biznesową i społeczną.

Zdobycze cywilizacyjne odnoszą się do wartości tworzenia ładu i porządku, uwzględniania prowadzenia moralnego biznesu z poszanowaniem praw człowieka, jego godności, z wzmocnieniem praw pracowniczych. To także rozwój egzystencjonalny prowadzący do dobrobytu społeczeństw. Środowisko natomiast to obszar czerpania głównych zasobów. Wiąże się ono z racjonalnością użytkowania zasobów, by następne pokolenia również mogły czerpać z tych zasobów dla swego rozwoju.

**Tabela 1.** Źródła kształtowania czynników odpowiedzialności organizacji

Lp.	Zdobycze cywilizacji	Środowisko	Religia	Działania	Postawy
1	Wartości utylitarne	Świat przyrody – świadomość	Wychowanie dla wartości	Interesariusze – potrzeby	Aktywność
2	Wartości biznesowe	Procesy chorobotwórcze	Poszanowanie praw	Uczciwe praktyki biznesu	Świadomość
3	Prawa człowieka	Zasoby – racjonalność	Etyczność	Zobowiązania prawne	Wrażliwość
4	Normy prawne	Otoczenie – jego potrzeby	Wspieranie w problemach	Jakość	Uczciwość
5	Postęp techniczny	Ochrona – dla pokoleń	Zadośćuczynienie	Efekty uboczne	Współpraca
6	Rozwój egzystencjonalny	Regeneracja	Współistnienie	Ekologiczność	Relacje

Źródło: opracowanie własne.

To jego ochrona jest gwarancją zachowania zdrowotności ludzi. Dlatego też rozumienie potrzeb świata przyrody i potrzeb następnych pokoleń powinno uwrażliwiać eksploatujących środowisko na jego regenerację i odnawialność. Inny obszar to religia – wychowanie do wartości życia, zdrowia, egzystencji innych, to poszanowanie praw innych członków biznesu – beneficjentów społecznej odpowiedzialności organizacji. To również etyczność wyrażająca się zapobieganiem niszczeniu biznesu – życia gospodarczego następstwami korupcji i zachowań nieetycznych. To czynienie zadośćuczynienia w przypadku wyrządzonych szkód, to także współistnienie w społeczeństwie, z innymi podmiotami, w poszanowaniu różnic. Działania i postawy jako źródła kształtowania czynników odpowiedzialności organizacji dopełniają zasadność prowadzenia biznesu, łącząc wolę zaangażowania społecznego ze świadomością potrzeb interesariuszy, przy uwzględnianiu prawidłowych relacji z otoczeniem społecznym.

#### 4. Czynniki kształtowania odpowiedzialności organizacji

Czynnik odpowiedzialności to każda właściwość organizacji (wewnętrzna obiektu i zewnętrzna w relacjach z otoczeniem), która może być wykorzystana do poznania i kształtowania odpowiedzialności organizacji. Czynniki jako pewne składniki wyróżniające rozpatrywane są jako przyczyny lub warunki skutków prowadzenia odpowiedzialnego społecznie biznesu; w pracy ujęto je w sposób opisowy, próbując je sparametryzować. Określono je w sposób wymierny, w umownym standardzie odtwarzającym wiedzę na temat poziomu zaangażowania się organizacji na rzecz interesariuszy i społeczeństwa.

Umowny standard kształtowania odpowiedzialności organizacji tworzy pewną koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Składa się z zestawu najistotniejszych czynników – właściwości strukturalnych ujętych w postać tabelaryczną, łącznie z ich opisem, które odnoszą się do następujących obszarów:

- odpowiedzialności etycznej – tab. 2,
- odpowiedzialności ekonomicznej – tab. 3,
- odpowiedzialności ekologicznej – tab. 4,
- odpowiedzialności prawnej – tab. 5,
- odpowiedzialności społecznej – tab. 6.

Odpowiedzialność etyczna wiąże działania firmy z wartościami moralnymi, zachowaniami etycznymi i przejrzystością prowadzenia biznesu. Odpowiedzialność ekonomiczna ukierunkowuje firmę na budowanie relacji z klientami, pracownikami i akcjonariuszami, opartych na zaufaniu, na uwzględnianiu ich potrzeb i orientowaniu produkcji na wyroby wyłącznie pożądane, o odpowiednim poziomie jakości. Odpowiedzialność ekologiczna dotyczy ograniczania negatywnego wpływu prowadzonej działalności na środowisko oraz uwzględnia restytucję przyrody. Natomiast obszar odpowiedzialności prawnej to dążenie do praworządności; wiele przedsiębiorstw ma problemy z postępowaniem według litery prawa, z regulowaniem zapłaty za pracę innych, ich właściciele nie rozumieją, że w ten sposób przyczyniają się do niszczenia życia gospodarczego. Ostatni aspekt – odpowiedzialność społeczna, wyraża zaangażowanie w aktywne wspieranie społeczności lokalnych i w tworzenie dobrobytu społecznego poprzez konkretne inicjatywy.

**Tabela 2.** Czynniki kształtowania odpowiedzialności etycznej

Symbol	Nazwa	O czym czynnik informuje
E1	Antykorupcja	o nieakceptowaniu korupcji
E2	Zmowa	o nieuczestniczeniu w uzgodnieniach eliminujących konkurencję
E3	„Pranie pieniędzy“	o nieuczestniczeniu w praniu pieniędzy
E4	Przeciwdziałania narkotynom	o niewspieraniu handlu narkotykowego
E5	Reklama – uzależnienia	o niezamieszczaniu reklam wyrobów/usług prowadzących do uzależnień
E6	Redukcyjność	o aktywności wspierania redukcji działań niepożądanych etycznie
E7	Zapobiegawczość	o zapobieganiu działaniom nieetycznym
E8	„Nietolerancja przysług”	o nietolerowaniu przysług dla uzyskania przewagi konkurencyjnej
E9	Szpiegostwo przemysłowe	o nienabywaniu informacji drogami wątpliwymi
E10	Terminowość płatności	o regulowaniu należności w terminie
E11	Lojalność informacyjna	o niezatajaniu istotnych informacji dla klientów
E12	Skuteczność wzrostu	o zwiększaniu bogactwa akcjonariuszy i społeczeństwa

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3.** Czynniki kształtowania odpowiedzialności ekonomicznej

Symbol	Nazwa	O czym czynnik informuje
K1	Asortymentowość	o różnorodności, bogactwie oferowanego asortymentu
K2	Jakość	o dostosowywaniu wyrobów do potrzeb klientów
K3	Niezawodność	o użyteczności wyrobów bez awarii i reklamacji
K4	Punktualność	o wywiązywaniu się ze zobowiązań terminowych
K5	Pozyskiwalność klienta	o zdolności pozyskiwania nowych klientów
K6	Optymalność cenowa	o stabilności cen akceptowalnych przez obie strony
K7	Uczciwość	o uczciwym prowadzeniu handlu z klientami, dostawcami
K8	Efektywność	o sposobie zarządzania firmą i poprawie wskaźników
K9	Godziwość pracy	o tworzeniu odpowiednich warunków pracy i płacy
K10	Kompetencje załogi	o wszechstronnym szkoleniu i kształceniu pracowników
K11	Pewność pracy	o wykazywaniu troski o pracowników i ich byt
K12	Motywacyjność	o zdolności do odpowiedniego umotywowania pracownika
K13	Pomocniczość kadry	o autentycznym zaangażowaniu kadry w pomoc załodze

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4.** Czynniki kształtowania odpowiedzialności ekologicznej

Symbol	Nazwa	O czym czynnik informuje
L1	Optymalizacyjność procesowa	o upraszczaniu etapów produkcji i racjonalizacji zasobów
L2	Przyjazność środków produkcji	o minimalizacji środków produkcji o negatywnych oddziaływaniach – hałas, drzenie, alergiczność
L3	Odpadowość	o minimalizacji odpadów i ich zagospodarowaniu
L4	Energetyczność	o efektywnym wykorzystywaniu energii
L5	Wrażliwość pokoleniowa	o oszczędnym wykorzystywaniu zasobów naturalnych i pozostawianiu ich dla potrzeb następnych pokoleń
L6	Ekologiczność wyrobów	o prowadzeniu ekologicznych projektów nowych wyrobów
L7	Czystość ekologiczna	o posiadaniu certyfikatów czystości ekologicznej
L8	Efektywność	o jak najlepszym wykorzystywaniu surowców
L9	Ochrona zasobów	o deklarowaniu, ale i oczekiwaniu od pracowników i dostawców ochrony przyrody, poprawiania środowiska
L10	Zarządzanie środowiskowe	o prowadzeniu procesów technologicznych według najlepszych praktyk z monitorowaniem aspektów środowiskowych

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 5.** Czynniki kształtowania odpowiedzialności prawnej

Symbol	Nazwa	O czym czynnik informuje
P1	Ład prawny	o konieczności regulacji prawnych
P2	Przestrzeganie prawa	o rejestrowaniu wymagań prawa, uwrażliwianiu i wykonywaniu postanowień
P3	Aktualność prawa	o śledzeniu zmian, informowaniu zainteresowanych
P4	Respektowalność prawa	o niepostępowaniu wbrew duchowi prawa, intencji stanowiącego, wykraczaniu dalej poza margines prawa
P5	Twórczość prawna	o współdziałaniu między partnerami na rzecz poprawy prawa biznesowego
P6	Rzetelność podatkowa	o płaceniu podatków i regulowaniu innych nałożonych zobowiązań
P7	Rekompensata szkód	o świadomej odpowiedzialności za szkody poczynione z tytułu bezprawia, nieuchylanie się od odpowiedzialności
P8	Przejrzystość działań	o respektowaniu i wspieraniu przejrzystego biznesu, prawdomówności w składaniu oświadczeń, wyjaśnień
P9	Praworządność	o przestrzeganiu prawa i wspieraniu praworządności u innych
P10	Uczciwość prawna	o niewykorzystywaniu zachowań, choć prawnie legalnych, to mogących nieść negatywne skutki dla innych stron
P11	Demokratyzowanie biznesu	o uznawaniu praw innych do wolności gospodarczej i wspieraniu ich rozwoju rzetelną płatnością za ich dostawy i wkład

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 6.** Czynniki kształtowania odpowiedzialności społecznej

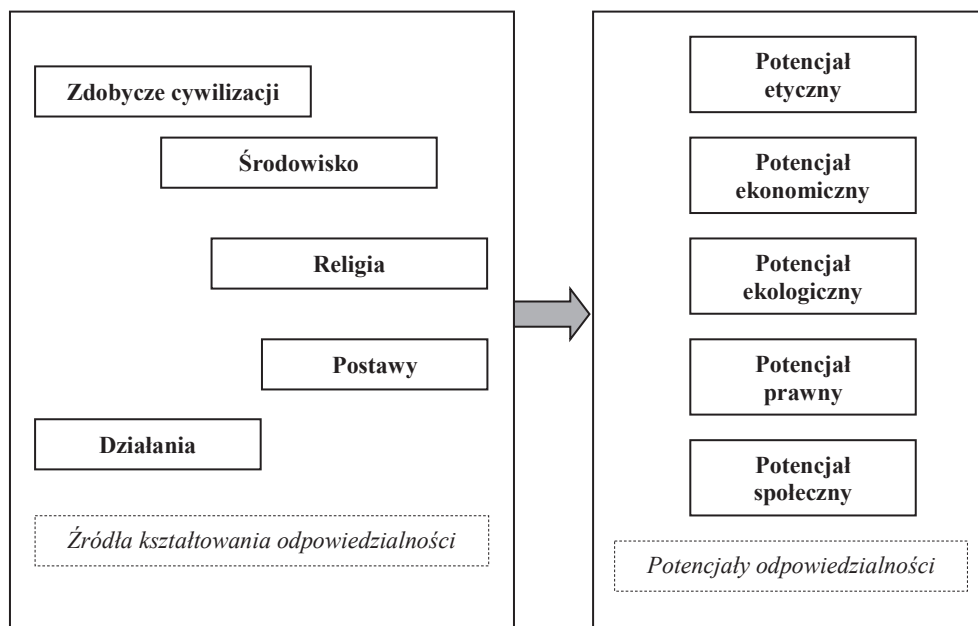
Symbol	Nazwa	O czym czynnik informuje
S1	Relacje z otoczeniem	o wywieraniu pozytywnego wpływu na otoczenie, o przestrzeganiu lokalnych tradycji
S2	Innowacyjność	o wzmacnianiu społeczeństwa przez rozwój innowacyjności technologicznej i produktowej
S3	Wrażliwość	o pozytywnej orientacji na sprawy pracowników, klientów i społeczeństwa, uwzględnianiu ich potrzeb
S4	Konkurencyjność	o stosowaniu wolnej i uczciwej konkurencji
S5	Wartości dla społeczeństwa	o świadomości i rozumieniu obowiązku wnoszenia pewnych wartości dla społeczeństwa – zatrudnianie, przeciwdziałanie bezrobociu, dostarczanie potrzebnych towarów
S6	Kondycyjność	o kondycji ekonomicznej i zasobach gwarantujących rozwój
S7	Harmonijność stosunków	o promowaniu równomiernego, harmonijnego rozwoju stosunków między partnerami biznesowymi i społeczeństwem
S8	Rozwój kapitału społecznego	o wspieraniu własnych pracowników w rozwoju i wspieraniu praktyk społecznych – finansowym, doradczym, lokalowym
S9	Dobrobyt społeczny	o tworzeniu jakości wyrobów, o podnoszeniu jakości życia pracowników i dzieleniu się efektami ze społeczeństwem

Źródło: opracowanie własne.

Zestaw pogrupowanych czynników kształtowania odpowiedzialności organizacji na pewno nie wyczerpuje całościowo zagadnienia, niemniej jednak jest ujęty w sposób kompleksowy, czytelny i optymalny.

## 5. Konstrukcja modelu zintegrowanej odpowiedzialności organizacji

Model zintegrowanej odpowiedzialności organizacji został oparty na podstawach CSR, założeniach teoretycznych jakości zarządzania i wzorcach jakości realizacji tej misji biznesu. Jakość zarządzania rozumiana jest jako stopień, w jakim zbiór czynników kształtujących społeczną odpowiedzialność biznesu spełnia oczekiwania normy ISO 9001. Uwzględniono specyfikę MŚP, która narzuca konieczność odmiennego podejścia do upowszechnienia i rozwoju odpowiedzialności organizacji w stosunku do interesariuszy i społeczności lokalnej. Małe i średnie przedsiębiorstwa chciałyby być społecznie odpowiedzialne, ale barierą realizacji tej misji jest niska świadomość i brak prostych, czytelnych rozwiązań dla tego sektora. Dlatego też zidentyfikowane źródła i czynniki kształtowania odpowiedzialności organizacji przyjęte w modelu posłużyły także za elementy edukacyjne zwiększania świadomości menedżerów w tym zakresie – rys. 1.



**Rys. 1.** Struktura modelu zintegrowanej odpowiedzialności organizacji

Źródło: opracowanie własne.



Potencjał odpowiedzialności organizacji jest stopniem przystosowania organizacji do potrzeb beneficjentów i społeczeństwa w aspekcie korzystności działań biznesowych wszystkich stron. Przystosowanie organizacji do bycia społecznie odpowiedzialną nie może prowadzić do pogarszania sytuacji ekonomicznej organizacji. Nie uwzględniając prawidłowo tej relacji, w dłuższej perspektywie, taka sytuacja może generować niekorzystne efekty społeczne, prowadzące nawet do redukcji zatrudnienia.

Potencjał etyczny, ekonomiczny, ekologiczny, prawny i społeczny można szacować w różnych organizacjach MŚP. Każda z nich może wylegitymować się konkretnym potencjałem, przykładami swoich działań. Są one jednak postrzegane jako działania czysto ekonomiczne, bez świadomości ich wpływu na realizację misji odpowiedzialności społecznej.

Zestaw czynników wchodzących w skład danego potencjału służy do oceny stopnia realizacji odpowiedzialności organizacji. Każdy czynnik został tak opisany, aby umożliwiał odtworzenie konkretnych oczekiwań i mógł być przyjęty jako kryterium oceny stanu potencjału. Wyodrębniono 55 kryteriów CSR. Zachowanie każdego kryterium opisano przykładowym wzorcem zachowań – tab. 7, tab. 8, tab. 9.

**Tabela 7.** Wzorzec kształtowania zachowań odpowiedzialności etycznej – kryterium „Zmowa”

Kryterium E2	Nazwa kryterium: Zmowa
Punkty	Uwarunkowanie zachowań
9	organizacja nie uczestniczy w uzgodnieniach eliminujących konkurencję, nie wykorzystuje powiązań osobowych, politycznych dla zdobycia ofert, cechuje się rzetelnością, realnością i samodzielnością ofert przetargowych, podejrzane zmywy odpowiednio zgłasza
7	wykazywanie wielkiej wrażliwości i przejrzystości postępowania w procesach przetargowych, nietypowanie na głównego wygrywającego, mając dowody na ustawienie przetargu – niepozostawianie tej wiedzy wyłącznie dla siebie
5	brak działań prowadzących do umawiania się między oferentami w przetargach, opracowywanie i składanie ofert samodzielnie, niedociekanie propozycji innych oferentów, nieubieganie się o te same oferty w powiązaniach rodzinnych, kapitałowych
3	pobieranie dokumentacji przetargowej dla siebie i konkurentów – zażyła znajomość, opracowanie wspólnych ofert wykorzystujących manipulację ceną i składanie w ofercie przetargowej pod pozorem nieznanania się, w przypadku wygrania celowe wycofanie
1	występowanie praktyk zawierania kontaktów dla zawarcia porozumienia z innymi partnerami w celu ustawiania przetargów, częste kontakty z przedsiębiorcami w tej kwestii, posiadanie znajomości dokładnych danych ofert innych konkurentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dorabalski, Józwiak-Górny 2013].



**Tabela 8.** Wzorzec kształtowania zachowań odpowiedzialności ekonomicznej – kryterium „Motywacyjność”

Kryterium K12	Nazwa kryterium: Motywacyjność
Punkty	Uwarunkowanie zachowań
9	właściwy klimat motywacyjny; zachęcanie do wyrażania opinii; wykorzystywanie pomysłów pracowników; dowody uznania; wynagrodzenie satysfakcjonujące; możliwość doskonalenia, udzielanie daleko idącego wsparcia popartego dowodami
7	właściwy klimat motywacyjny; określenie wymagań i zadań do wykonania; docenienie wysiłku; akceptowane wynagrodzenie według kwalifikacji i indywidualnych osiągnięć; samodzielność; możliwość doskonalenia
5	brak klimatu motywacyjnego; motywowanie okazjonalne według uznania przełożonego; określenie zadań; docenienie wysiłku; akceptowane wynagrodzenie według kwalifikacji i osiągnięć wydziału; doskonalenie sporadyczne
3	motywacja pracowników okazjonalna; docenienie wysiłku, ale nie powiązane z uznaniem; wynagrodzenie poniżej możliwości wg tabeli; brak samodzielności
1	przyjęte rozwiązania raczej demotywują pracowników; uniemożliwiony kontakt; dostępność informacji dla wybranych pracowników, wynagrodzenie nieadekwatne do zakresu czynności; zagrożenie utratą pracy

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 9.** Wzorzec kształtowania zachowań odpowiedzialności społecznej – kryterium „Wartości dla społeczeństwa”

Kryterium K12	Nazwa kryterium: Wartości dla społeczeństwa
Punkty	Uwarunkowanie zachowań
9	firma jest wyedukowana w zakresie partycypacji społecznej, wspiera zatrudnianie, dostarcza wyroby wysokojakościowe, bierze odpowiedzialność za rozwój dostawców, wspiera akcje charytatywne, tworzy warunki poprawy bytu własnych pracowników
7	organizacja aktywnie wspiera społeczność lokalną, chętnie patronuje i rozwija jedną z dziedzin życia lokalnego, tworzy stabilne warunki zatrudnienia, dba o efektywność, sponsoruje inicjatywy społeczne wspólne z samorządem lokalnym, edukuje
5	rozumiane są korzyści i potrzeby wnoszenia wartości dla społeczeństwa, w ramach możliwości finansuje się staże, rozwija współpracę z uczelniami, dzieli się doświadczeniami z partnerami, wspiera rozwój okazjonalnym sponsoringiem, wypracowuje zyski
3	wartości dla społeczeństwa postrzega się wyłącznie przez dostarczanie pożądaných wyrobów, zabiega się o kondycję ekonomiczną dla własnych potrzeb rozwojowych
1	organizacja nie wnosi żadnych wartości dla otoczenia, nie widzi celowości takich praktyk, uznaje, że nie będzie dzieliła się zyskiem, nie dokłada starań, by przygotować nowe stanowisko pracy, wręcz grozi utratą pracy, jakość wyrobów jest słaba, reklamacje

Źródło: opracowanie własne.

Integracja źródeł kształtowania odpowiedzialności z określonymi potencjałami odpowiedzialności pozwala na komunikowanie mechanizmu tworzenia założeń CSR i oceny jakości CSR z wykorzystaniem wzorców jakości zachowań. Przykładowe wzorce zachowań prezentują fragmentaryczny wycinek możliwości diagnozowania świadomości, uwrażliwiania i stosowania praktyk odpowiedzialnego biznesu w poszczególnych aspektach odpowiedzialności. Opracowano je w oparciu o wyniki badań prowadzonych w MŚP w Polsce i Szwecji [Nikodemka-Wołowik (red.) 2011]. W swojej konstrukcji wzorce są integralną częścią modelu, ponadto są komunikatywne w orzekaniu każdego potencjału angażowania się przedsiębiorstwa.

Stopień jakości przystosowania się przedsiębiorstwa może być wyrażony jako orzeczenie o uwrażliwianiu i zaangażowaniu się organizacji na rzecz działań w badanym obszarze CSR. Orzeczenie to może odnosić się do badań porównawczych faktycznego zachowania się danego kryterium w stosunku do ustalonego wzorca zachowań według przyjętej skali stanów:

- 9 – określa stan znakomity, wyróżniający,
- 7 – określa stan korzystny,
- 5 – określa stan umiarkowanego zaangażowania,
- 3 – określa stan niedogodny,
- 1 – określa stan niekorzystny, zły, brak uwrażliwienia.

Najważniejszą sprawą w orzekaniu o stanie przystosowania się organizacji do działań CSR jest trafny wybór zestawu kryteriów oraz odpowiednio zredagowane zapisy uwarunkowań zachowań organizacji. Po przygotowaniu odpowiednich kwestionariuszy testowych i ich weryfikacji mogą zostać doprecyzowane w szczegółach.

Warunkiem zrównoważonego rozwoju organizacji jest niesprzeczność interesów i zintegrowany porządek. Osiągnięciu niesprzeczności interesów sprzyja przyjęcie jednego wspólnego systemu wartości oraz optymalnego modelu realizacji jakości i odpowiedzialności społecznej. Rzeczą otwartą do dalszej analizy i dyskusji pozostaje kwestia: czy organizacja powinna się angażować równomiernie we wszystkie obszary, dążyć do osiągnięcia przynajmniej stanu umiarkowanego zaangażowania. Rozwiązanie tego problemu będzie możliwe dopiero w dalszych badaniach rozwojowych dotyczących tej problematyki.

## 6. Zakończenie

Spełnienie wspólnych oczekiwań wszystkich zainteresowanych – właścicieli, klientów, akcjonariuszy, pracowników i społeczności lokalnej – wymaga zastosowania strategii w organizacji opartej na wartościach. Uczenie się tych zasad, uwrażliwianie i widzenie długofalowych korzyści powinno przebiegać przez orzeczenie: w jakich potencjałach zaangażowania uczestniczy firma i w jakim stopniu. Jest to podstawowy warunek precyzowania pozycji firmy, jej postrzegania na rynku. Określenie, co jest najważniejsze, deklaracja, jakie cele w zakresie odpowiedzialności społecznej stają się głównymi wartościami, wpływa na skuteczne jej propagowanie i dostosowywanie działań.

Doniosłą rolę pełni edukacja, rozumienie, czym są wartości, cele dotyczące czynienia dobra dla innych i świadomość tego, jak je zrealizować. Wiedza w tym zakresie pomaga osiągać nadzwyczajne rezultaty. Dlatego skonkretyzowanie różnych aspektów działalności w zakresie CSR w komunikatywnym narzędziu – modelu dla MŚP, pomaga oszacować aktualną pozycję firmy w tym zakresie, jest więc przydatne. Poszczególne wzorce kształtowania zachowań mogą wymagać dalszego uszczegółowienia opisów „uwarunkowania zachowań”. Jednak zachowania przypisane do poszczególnych poziomów aktywności, określonych skalą punktową, ułatwiają prowadzenie oceny lub samooceny. Odnosząc uzyskaną ocenę do uniwersalnej skali jakości według R. Kolmana, można określić stan aktywności przedsiębiorstwa w obszarze każdego z potencjałów społecznej odpowiedzialności MŚP.

Łatwiej podejmować świadome zobowiązania, kiedy się je rozumie, zna swój potencjał i możliwości dalszego angażowania się – przekuwając obowiązki dzieląc się zyskiem w wielorakie korzyści biznesowe.

Dobór czynników kształtowania odpowiedzialności organizacji, jak i model z wzorcami uwarunkowań wymaga dalszych prac dostosowawczych. Jednak problem CSR w modelu dla MŚP ujęto w miarę kompleksowo. Zaproponowany model daje możliwość skonkretyzowania wyniku każdej organizacji. Różne aspekty mogą być bardziej istotne dla różnych sektorów, ale kwestie związane z pracownikami, klientami i środowiskiem naturalnym wydają się wartościami uniwersalnymi.

## Literatura

- Blanchard K., O'Connor M., 1998, *Zarządzanie przez wartości*, Wyd. Studo EMKA, Warszawa.
- Dorabalski W., Józwiak-Górny S., 2013, *Zmowy przetargowe*, Wyd. UOKiK, Warszawa.
- Kolman R., 2009, *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Wyd. Placet, Warszawa.
- Nikodemka-Wołowik A., (red.), 2011, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość. Polskie i szwedzkie MSP wobec wyzwań CSR*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego w Gdańsku, Gdańsk.
- Szelągowska-Rudzka K., 2010, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a pracownicy*, Wyd. Katolicka Univerzita v Ružomberoku, Teologicka Fakulta v Kosiciach, Kosice.
- Norma PN-ISO 26000:2012: Wytyczne społecznej odpowiedzialności.

## AN INTEGRATED MODEL OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF AN ORGANIZATION IN ITS SUSTAINABLE DEVELOPMENT

**Summary:** The paper presents a new concept for measuring social responsibility of business in relation to the SME in Poland. The paper describes factors of CSR and proposes CSR model in the integration of quality management system according to ISO 9001. The analytical shaping patterns of behavior for calculating the level of social responsibility of any organization – SMEs sector are also presented.

**Keywords:** CSR shaping factors, integrated model, patterns of behavior, measurement of social responsibility.