

Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?



pod redakcją
Zdzisława Pizsa
Magdaleny Rojek-Nowosielskiej



Recenzenci: Robert Rauziński, Adam Karol Szalkowski, Agata Zagórska,
Zofia Zymonik

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w 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 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695- 163-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. Współczesne wyzwania i dylematy rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji

Halina Zboroń: Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)	15
Magdalena Rojek-Nowosielska: Modelowe ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	30
Tomasz Brzowski: Ciągłe doskonalenie zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie społecznej odpowiedzialności	40
Piotr Rogala: Obywatel jak metafora organizacji społecznie odpowiedzialnej	48
Adrian Pyszka: Wykorzystanie sprzeczności w firmach do budowy dynamicznego modelu CSR	54
Katarzyna Bachnik: Kulturowo-etyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	66
Kazimierz Banasiewicz: Zależność przejawów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa od fazy cyklu życia organizacji	75
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu	84

Część 2. Społeczna odpowiedzialność organizacji w wybranych aspektach polityki społecznej

Zdzisław Pisz: Polityka społeczna w przedsiębiorstwach i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce w okresie przekształceń systemowych	93
Janusz Reichel: Społeczna odpowiedzialność organizacji z różnych sektorów	104
Mirosław Grewiński: Związki wielosektorowej polityki społecznej z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu	111
Stanisław Kamiński: Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma relacji międzysektorowych	119
Andrzej Sztando: Niedostatki społecznej odpowiedzialności władz gmin w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego	128
Joanna Szczepaniak: O idei społecznej odpowiedzialności rodziny jako podmiotu polityki społecznej – kilka refleksji i uwag	139

Część 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w opiniach i praktyce przedsiębiorstw w Polsce

Ewa Stawicka: Subiektywna ocena koncepcji społecznej odpowiedzialności w opinii przyszłych przedsiębiorców	159
Joanna Krasodomska: Społeczna odpowiedzialność w praktyce polskich przedsiębiorstw i kształceniu studentów	166
Paweł Chlipała: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce – wyniki analizy kampanii CSR	177
Anna Szcześniak: „Przedsiębiorstwa <i>Fair Play</i> ” – praktyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	185
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa	193

Część 4. Dobre i złe praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacji

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft sp. z o.o.	209
Magdalena Kaźmierczak: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – czynnik rozwoju kapitału ludzkiego organizacji	225
Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: W kierunku kształtowania świadomej polityki społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych	234
Anna Brdulak: Zróżnicowane poziomy zaangażowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach	248
Maria Roszkowska-Śliż: Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków	257
Ewa Głuszek: Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczenia reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu	271
Paweł Żuraw: Społeczna odpowiedzialność ośrodków szkolenia kierowców w świetle norm prawnych regulujących organizację branży szkoleniowej	286
Dorota Teneta-Skwiercz: Filantropia korporacyjna – istota, formy i motywy dobroczynności przedsiębiorstwa	297

Część 5. Rola interesariuszy w kształtowaniu polityki społecznej odpowiedzialności organizacji

Elżbieta Kolasińska: Interesariusze a społeczna odpowiedzialność organizacji ...	309
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Konsumeryzm a społeczna odpowiedzialność biznesu	314

Małgorzata Koszewska: Rola konsumentów w rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem rynku tekstylno-odzieżowego	327
Agata Pierścieniak: Postawy młodych pracowników wobec społecznej odpowiedzialności biznesu	335

Część 6. Standardy, raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności organizacji

Grażyna Aniszewska: Społeczna odpowiedzialność organizacji według 100 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej	347
Piotr Wójcik: Dyfuzja standardów odpowiedzialności społecznej w sieciach przedsiębiorstw w Polsce	357
Zbigniew Antczak: CSR w perspektywie menedżerów oraz konsumentów (wyniki badań)	367
Tomasz Brzozowski: Raportowanie odpowiedzialności przedsiębiorstw – współczesne tendencje i problemy badawcze	377
Grzegorz Zasuwa: Stopień wykorzystania wytycznych GRI w raportach społecznych europejskich przedsiębiorstw	385
Agata Rudnicka: Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem	396
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Ekologiczna ocena przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego – zastosowanie metody LCA	404
Magdalena Stefańska: CSR a wartość przedsiębiorstwa	415

Summaries

Part 1. Today's challenges and dilemmas of Corporate Social Responsibility development

Halina Zboroń: Discussions on academic responsibility of economists	29
Magdalena Rojek-Nowosielska: Model approach of Corporate Social Responsibility	39
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	47
Piotr Rogala: A citizen as a metaphor of socially responsible organization ..	53
Adrian Pyszka: The use of contradiction in the companies to build a dynamic model of CSR strategy	65
Katarzyna Bachnik: Corporate Social Responsibility from ethical and cultural perspective	74

Kazimierz Banasiewicz: Correlation between the aspects of Corporate Social Responsibility and organizational life cycle	83
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innovation and risk in the area of Corporate Social Responsibility	90

Part 2. Corporate Social Responsibility in some aspects of social policy

Zdzisław Pisz: Social policy in enterprises and corporate social responsibility in the period of system transition in Poland	103
Janusz Reichel: Social responsibility of organisations from different sectors	110
Mirosław Grewiński: Relations between multisectoral social policy and the concept of corporate social responsibility	118
Stanisław Kamiński: Public-private partnership as a form of intersectoral relations	127
Andrzej Sztando: Social responsibility deficiencies of local authorities in local development strategic planning	138
Joanna Szczepaniak: About the idea of social responsibility of family as an entity of social policy – some reflections	156

Part 3. Corporate Social Responsibility in opinions and practice in Poland

Ewa Stawicka: Subjective assessment of Corporate Social Responsibility in future entrepreneurs' opinion	165
Joanna Krasodomska: Corporate Social Responsibility in the operations of Polish enterprises and in students' education	176
Paweł Chlipała: Corporate Social Responsibility in Poland – results of CSR campaign analysis	184
Anna Szcześniak: “Fair play businesses” – Corporate Social Responsibility in practice	192
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Building the coalition for Corporate Social Responsibility	206

Part 4. Good and bad practice of Corporate Social Responsibility

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Employee volunteering as an innovative instrument of corporate employee motivation policy on the example of Microsoft Ltd. company	224
Magdalena Kaźmierczak: Corporate Social Responsibility (CSR) – the factor of human capital development in the organization	233

Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: Towards aware policy of social responsibility in higher education	247
Anna Brdulak: Diversified levels of advancement of good and bad practices on the example of chosen companies	256
Maria Roszkowska-Śliż: Media and their social responsibility. Case studies analysis	270
Ewa Gluszek: Effectiveness of CSR initiatives as a strategy of corporate reputation insurance during crisis	285
Paweł Żuraw: Social responsibility of drivers' education centers in the light of legal norms regulating the education trade organization	296
Dorota Teneta-Skwiercz: Corporate philanthropy – its essence, forms and reasons of enterprises' charity	305

Part 5. The role of stakeholders in shaping the policy of Corporate Social Responsibility

Elżbieta Kolasińska: Stakeholders and the organization's social responsibility	313
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Consumerism and Corporate Social Responsibility	326
Małgorzata Koszewska: Consumers' role in the development of corporate social responsibility in Poland, particularly regarding the market for textiles and clothing	334
Agata Pierścieniak: Young workers' attitude towards Corporate Social Responsibility	344

Part 6. Standards, reporting and assessment of Corporate Social Responsibility

Grażyna Aniszewska: Corporate Social Responsibility according to 100 largest companies of Central and Eastern Europe	356
Piotr Wójcik: Diffusion of the Corporate Social Responsibility standards in industrial networks in Poland	366
Zbigniew Antczak: Corporate Social Responsibility in the perspective of managers and consumers (the results of a survey)	375
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	384
Grzegorz Zasuwa: The degree of application of the GRI guidelines in European companies' reports on Corporate Social Responsibility	395

Agata Rudnicka: The role of Corporate Social Responsibility in risk management	403
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Environmental assessment of automotive enterprises – application of LCA method	414
Magdalena Stefańska: CSR and corporate value	425

Kazimierz Banasiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZALEŻNOŚĆ PRZEJAWÓW ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA OD FAZY CYKLU ŻYCIA ORGANIZACJI

Streszczenie: W literaturze przedmiotu, szczególnie w tej, która zawiera opisy przypadków, można wyodrębnić grupy aspektów SOP zależnych od fazy rozwoju przedsiębiorstwa. Zdaniem autora od fazy tej zależy często także cel, w jakim elementy SOP są realizowane przez przedsiębiorstwo. Celem artykułu jest wskazanie możliwych relacji pomiędzy przejawami SOP a fazą cyklu życia organizacji. Autor poszukuje odpowiedzi na pytania: Czy SOP ma znaczenie w fazie powstawania organizacji? Czy SOP może pomóc organizacji w osiągnięciu stabilizacji? Czy SOP jest w stanie przyczynić się do ustabilizowania fazy dojrzałości organizacji? Konkluzją jest zaobserwowane na wskazanych przykładach twierdzenie, że elementy SOP najpełniej wykorzystywane są w celu utrwalenia dobrej reputacji organizacji na rynku, czyli w fazie wzrostu organizacji.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, cykl życia organizacji, rozwój organizacji, innowacyjność organizacji.

1. Wstęp

Inspiracją do podjęcia tematu wskazującego możliwości wykorzystania aspektów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw/organizacji (dalej: SOP) była z jednej strony refleksja nad teoretycznymi modelami metod zarządzania w kontekście ich potencjalnego zaistnienia, z drugiej zaś interesujący model cyklu życia organizacji, zaprezentowany przez eksperta we wprowadzaniu zmian w organizacjach bez destruktywnych konfliktów. O tym, że SOP może stać się jedną z metod zarządzania, przekonywać nie trzeba, szczególnie tych, którzy zajmują się tą tematyką na co dzień. Praktyka pokazuje jednak, że SOP zbyt często jest mylony z działalnością charytatywną bądź z elementami zarządzania zasobami ludzkimi, a nawet z podejmowaniem aktywności będących z założenia elementami kultury organiza-

cyjnej. Wystarczy wskazać dwa przykłady odpowiedzialności społecznej organizacji, które ze swojej natury nie są niczym innym, jak realizacją działań nastawionych na poszerzenie kręgu odbiorców bądź po prostu działalnością charytatywną. Przykłady te to opisany w publikacji *Raport. Odpowiedzialny biznes w Polsce 2010*¹ projekt firmy Microsoft „Internet a dzieci niesłyszące – przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu poprzez eliminowanie zagrożeń internetowych” oraz „Wielka Warszawska Zbiórka dla Szprotawy – autentyczna współpraca w odpowiedzi na autentyczną potrzebę pomocy” przedsiębiorstwa PEKAES SA. Przykład pierwszy jest przedsięwzięciem skomplikowanym, jednak w oczywisty sposób zdobywającym dla jednego z produktów firmy (przeglądarki internetowej) nowych konsumentów. Zbiórka dla Szprotawy, realizowana przez PEKAES SA i podmioty kooperujące, jest oczywistą akcją charytatywną, podobnie jak wszelkie zbiórki pieniędzy bądź niezbędnych dóbr skierowanych do grup bądź społeczności lokalnych dotkniętych ich drastycznym brakiem.

Opublikowany w 2006 roku artykuł J. Lichtarskiego, analizujący sondaż dotyczący podatności przedsiębiorstw do wykorzystywania – ogólnie rzecz ujmując – „dorobku nauk o zarządzaniu”², nie niesie optymistycznej wizji. Według niej kadra menedżerska przedsiębiorstw/organizacji czerpie na co dzień tę wiedzę, która rodzi się za murami szacownych uczelni. Nie ma powodu, żeby konkluzja wskazanego artykułu nie dotyczyła także przejawów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa, jeśli traktujemy je jako metodę zarządzania, a konkluzja ta brzmi: „dla orędowników i propagatorów dynamicznych zmian w systemach zarządzania przedsiębiorstw i przenoszenia w ten sposób dorobku naukowego do praktyki zarządzania [...] postawa przedsiębiorców i menedżerów może być uznana za zbyt zachowawczą, konserwatywną, krótkowzroczną [...]”³. Ta dość pesymistyczna perspektywa nie burzy jednak celu niniejszego artykułu, którym jest wskazanie możliwych relacji pomiędzy przejawami SOP a fazą cyklu życia organizacji.

Drugą z inspiracji artykułu jest model faz cyklu życia organizacji zaprezentowany przez I. Adizesa. Model ten znacznie różni się od klasycznie ujmowanych ciągów: narodziny – młodość – wiek średni – dojrzałość⁴ bądź powstanie i wzrost – stabilizacja i dynamiczna równowaga – zmiana lub upadek i rozwiązanie⁵. Pre-

¹ Zob. *Raport. Odpowiedzialny biznes w Polsce 2010*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011.

² J. Lichtarski, *Stosowanie dorobku nauk o zarządzaniu w praktyce gospodarczej w opiniach przedsiębiorców i menedżerów. Kierunki, celowość, skuteczność*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 74.

³ Tamże, s. 85.

⁴ Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 372.

⁵ Zob. J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 43.

zentując dziesięć cykli życia zaproponowanych przez I. Adizesa, autor stara się wskazać, jakie mogą być przejawy odpowiedzialności społecznej organizacji w każdym cyklu.

2. Możliwe przejawy SOP w fazach cyklu życia organizacji

Wszyscy autorzy poświęcający swoje prace cyklom życia organizacji są zgodni co do jednego: organizacja dąży do osiągnięcia fazy, którą możemy określić jako *prime time*, okres prosperity czy też stabilizacji. Nie wchodząc w spór o to, czy organizacja może odwrócić kolejność faz cyklu życia⁶, wydaje się celowe przywołanie punktu widzenia praktyka, eksperta, który wprowadzał zmiany w organizacjach ponad czterdziestu krajów.

Według I. Adizesa można wyróżnić dziesięć cykli życia organizacji⁷:

1. **Poszukiwanie** – twórcy firmy, podobnie jak para w fazie zalotów, tworzą plany, pomysły, analizują możliwości. Beztronski okres tychże zalotów kończy się w momencie, gdy w orbitę ich planów wkładają się możliwe zagrożenia dla przyszłego przedsięwzięcia. Pozostają dwie drogi: kontynuacja planów ograniczonych świadomością ryzyka bądź rozwód kończący rysujący się projekt.

Trudno jest w tej fazie mówić o przejawach SOP: zbyt wiele niewiadomych, zbyt abstrakcyjny byt planowanej organizacji.

2. **Niemowlęctwo** może skończyć się tak jak w naturze: noworodek przeżywa bądź mamy do czynienia z zespołem nagłego zgonu niemowląt, o którym niewiele wiemy. Jeśli przeżywa, niemowlęca organizacja działa akcyjnie: założyciele pracują ponad miarę, administracja, kontrola czy procedury nie mają większego znaczenia, bo najważniejsze są wyniki.

SOP w tej fazie to przede wszystkim akcje o charakterze bardziej charytatywnym niż odpowiedzialnym społecznie: nieskoordynowane (brak nadanej wagi administracji organizacji), czynione *ad hoc* akcje rozdawnicze bądź udział w lokalnych imprezach – loteriach, który pomaga zaistnieć marce firmy na rynku.

3. **Wzrost** to szybki rozwój obarczony możliwymi błędami, spowodowanymi przekonaniem o nieomyślności założycieli. Najczęściej cel nie jest najistotniejszy: najważniejsi są ludzie, wokół których organizowane są firmy, choć ludzie ci w pełni zależni są od założycieli organizacji. Nieuważna organizacja przekształcić się może w rodzinę – pułapkę, która w miejsce rozwoju wstawia krąg wzajemnej adoracji uczestników.

⁶ Według J. Machaczki organizacje „mogą odżywać, odradzać się wielokrotnie, praktycznie bez ograniczeń” (wyd. cyt., s. 45), natomiast inny pogląd prezentuje M. Czerska, wedle której trudno jest odwrócić sekwencyjną kolejność faz cyklu życia organizacji (M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 9).

⁷ Zaprezentowane fazy cyklu życia organizacji zostały opracowane na podstawie źródeł internetowych: www.adizes.com oraz http://artykuly.com.pl/artykuly/15442_10-cykli-zycia-firmy.html (16.05.2011).

W tej fazie najpopularniejszym przejawem SOP może być inwestowanie w pracowników; organizowanie szkoleń, pokojów dla matki z dzieckiem, intensywnych kursów doszkalających łatwo może przerodzić się w akcje o charakterze integracyjnym. Pomiędzy odpowiedzialnością społeczną zorientowaną na pracowników a umiejętnym zarządzaniem zasobami ludzkimi (które nie są przejawem SOP) jest cienka granica.

4. **Dojrzewanie.** Najtrudniejszy etap, gdyż obarczony możliwością przekształcenia organizacji w przedwcześnie zestarzały organizm bądź w niespełnionego przedsiębiorcę. Dzieje się tak dlatego, że założyciele nie ufają zatrudnianym dyrektorom operacyjnym: postawa *weterani* kontra *dyrektorzy operacyjni* powoduje komplikacje w bieżącej działalności organizacji: konflikty wewnętrzne.

Ze względu na przesunięcie wizji przyszłości organizacji na drugi plan względem rozgrywek wewnętrznych, przejawy odpowiedzialności społecznej mogą być jedynie powierzchowne. Tarcia wewnętrzne mogą kreować pewne działania skierowane przede wszystkim do wewnątrz organizacji.

5. Czas **prosperity** związany jest z odnowioną wizją przyszłości organizacji oraz z równowagą pomiędzy kontrolą a sprawnością. Potrzeby klientów są zaspokajane i rozwijane są nowe dziedziny aktywności. Centralizacja organizacji okazuje się zbędna, a nawet zaczyna przeszkadzać w dalszym rozwoju.

Pełna gama przejawów SOP – od dbania o ekologię (oszczędność energii, recykling etc.) po współpracę ze środowiskiem naukowym i wspieranie rozwoju kultury, sportu i edukacji. Otoczenie bliższe organizacji traktowane jest zgodnie z najwyższymi standardami moralnymi, prowadzone są spotkania i szkolenia dotyczące wzajemnych relacji. Dialog z otoczeniem dalszym staje się celowy i efektywny.

6. Siła organizacji w fazie **dojrzałości** pozostaje, jednak słabnie zaangażowanie uczestników organizacji. Aktywnie prowadzone w poprzednim etapie badania nie są już tak istotne, ograniczany jest marketing. Istotne stają się wyniki krótkoterminowe, w których realizację angażuje się kontrola służb finansowych organizacji.

SOP w tej fazie to najczęściej działania zbliżone do wolontariatu pracowniczego: pokazowe malowanie sal szkolnych, nauka obsługi komputerów nieprzydatnych organizacji w szkole oddalonej od centrum, zabawa z chorymi dziećmi. Działania te dają satysfakcję pracownikom, firma zbyt dużo nie traci (najczęściej dodatkowe wolne od pracy dni).

7. **Arystokracja.** Organizacja trwa, nie podejmując nowych działań. Zdobyty szacunek pozwala na funkcjonowanie, a osiągnięte zasoby na przejmowanie działających firm w miejsce przejmowania *know-how*. Nowe rozwiązania są zbędne: podtrzymywana jest dotychczasowa linia rozwoju.

Przejawy SOP – jak w poprzedniej fazie, z naciskiem na szerokie informowanie o podejmowanych działaniach odpowiedzialnych społecznie.

8. Faza **wczesnej biurokracji** nacechowana jest rekryminacją: organizacja zaczyna działać nie tak, jak oczekiwano, zatem wszyscy są winni, a zarazem wszyscy są niewinni zaistniałej sytuacji. Najważniejsza jest redukcja kosztów, a nie maksymalizacja przychodów. Wzrasta temperatura sporów wewnątrz organizacji i walka o zdobyte pozycje.

Jakiegokolwiek działania skierowane na zewnątrz firmy przestają mieć znaczenie. Możliwe jest działanie utartych schematów SOP (np. recykling) siłą bezwładu.

9. **Biurokracja** pojawia się jedynie wówczas, gdy życie organizacji jest istotne dla otoczenia dalszego, np.: uwarunkowania polityczne, największy pracodawca w okolicy, jedyny wytwórca określonych dóbr. Mnożą się procedury, dokumentacja, tworzy się kodeksy postępowania. Klienci przestają mieć znaczenie, najważniejsze są kodyfikacje postępowania mającego wskazać, że odpowiedzialność za stan rzeczy ponosi procedura, a nie człowiek.

Przejawy SOP są możliwe, o ile zostały skodyfikowane. Ich wymiar zależy od przyjętego rozwiązania spisane i zatwierdzone przez menedżerów organizacji.

10. **Śmierć**. Ten etap może trwać lub nastąpić nagle.

Brak przejawów SOP.

„Kryzysy związane z przechodzeniem od fazy dojrzałości do schyłku są najczęściej związane z brakiem woli i umiejętności radykalnej zmiany firmy. Wiele firm woli zginąć, niż się zmienić, ponieważ zarówno menedżerom, jak i uczestnikom trudno zaakceptować, iż latami konstruowane rozwiązania strukturalne są już przestarzałe, że organizację trzeba wziąć delikatnie w ręce niczym drogocenną chińską wazę i... z całej siły rzucić nią o ścianę”⁸. Nie inaczej jest z przejawami SOP: są momenty, kiedy przebrzmiałe działanie wywołuje raczej niesmak niż zachwyty. Przykładem może być lansowana od 2003 r. kampania „Podziel się posiłkiem” firmy Danone; o ile w czasie, gdy SOP stawał mocny już, ale wciąż niepewne kroki, w Polsce idea przekazywania części zysków ze sprzedaży produktów Danone na walkę z niedożywieniem dzieci w Polsce była akceptowalna, o tyle dziś śmiało możemy mówić, że firma ta działa charytatywnie kosztem swoich klientów. Podobnych przykładów można znaleźć więcej. Nie pozostając w natręctwie negacji, należy wskazać przykład pozytywny, choć skierowany przede wszystkim do wewnątrz organizacji: po znanej powszechnie aferze związanej z nieprzestrzeganiem praw pracowniczych sieć sklepów Biedronka odzyskuje zaufanie klientów. Możliwe to jest dzięki intensyfikacji działań skierowanych na dbanie o komfort pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem badań profilaktycznych (co zostało docenione w publikacji Raport. Odpowiedzialny biznes w Polsce 2010).

⁸ K. Oblój, *Cykl życia organizacji*, [w:] K. Oblój, J. Palikot, *Myśli o nowoczesnym biznesie*, Słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2005, s. 56.

3. Rozwój – wzrost – odpowiedzialność

Jeśli uznamy, że rozwój to proces przejścia od tego, co wirtualne, do tego, co aktualne, że podłożem rozwoju jest zmienność i postęp oraz że postęp prowadzi do zróżnicowania i zwiększenia złożoności układu⁹, to refleksja nad stanem przejawów SOP w Polsce nie musi zawierać jednoznacznego przekazu. W raportach publikowanych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu znajdziemy różne działania, niewiele jednak takich, które skierowane byłyby na transparentność, przestrzeganie prawa – także tego niespisanego, moralnego, niewiele o lojalności w stosunku do interesariuszy. SOP to nie tylko firmowe przedszkole, ale także podjazd dla niepełnosprawnych, gwarancja uczciwych umów, bez warunków dopisanych czcionką najmniejszą z możliwych. „Przedsiębiorstwo w swoich decyzjach względem otoczenia (ryнку) przystosowuje się do wymagań wynikających z moralnej infrastruktury życia gospodarczego, jeśli wymaga tego jego długookresowy interes, np. społeczny wizerunek danego przedsiębiorstwa”¹⁰. J. Dietl pisze dalej o etycznej erozji społeczeństwa – spuściznie poprzedniego ustroju politycznego i gospodarczego – wskazując ekonomikę niedoborów, rynek sprzedawcy i akceptację naruszania własności państwowej jako elementy destruktywne hierarchii wartości Polaków. Wydaje się zatem, że SOP w Polsce powinien się rozwijać szybciej niż w innych krajach, a na pewno powinien być stymulowany bezpośrednio (poprzez wsparcie administracji państwowej) lub pośrednio (reakcje konsumenckie).

W sposób najprostszy rozwój od wzrostu w sensie ekonomicznym można różnić (za K. Obłojem¹¹), posługując się pojęciem ekspansji: wzrost dokonuje się w aktualnie zajmowanym obszarze rynku poprzez zwiększenie produkcji i jej zbytu, rozwój zaś to nowe technologie, produkty i rynki. Z kolei według J. Machaczki: „organizacje kształtują swój byt w triadzie: zaistnienie (selekcja) – przeżycie, przetrwanie (kompensacja) – doskonalenie osiągniętego stanu (zmiana). Selekcja, kompensacja i zmiana tworzą trzy podstawowe filary egzystencji organizacji jako systemu działania w turbulentnym otoczeniu, czyli inaczej mówiąc – tryptyk rozwoju organizacji”¹². Dla prowadzonych tu rozważań istotne jest, czy wielkość firmy ma wpływ na SOP oraz czy SOP ma wpływ na fazy rozwoju organizacji.

Wielkość firmy, rozumiana jako jej potencjał skumulowany w posiadanych zasobach i dostępie do rynku, wpływa na przejawy SOP poprzez jeden czynnik: możliwości wykorzystania posiadanych zasobów w celach realizacji przyjętych strategii SOP. Zdaniem autora różnica pomiędzy przejawami SOP małych i dużych organizacji jest jedynie ilościowa; znacznie istotniejsze jest, czy SOP staje się jedną z

⁹ Por. *Mały słownik terminów i pojęć filozoficznych*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1983.

¹⁰ J. Dietl, *Zewnętrzne uwarunkowania standardów etycznych w biznesie*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.

¹¹ K. Obłój, wyd. cyt., s. 56.

¹² J. Machaczka, wyd. cyt., s. 23.

praktykowanych metod zarządzania, a to zależy od fazy rozwoju, w której organizacja się znajduje. Jak zauważa B. Glinka, ponad sto lat rozwoju nauk o zarządzaniu pokazuje między innymi, że odchodzi się stopniowo od „*one best way* w kierunku różnorodności i wielości rozwiązań”¹³. Podobnie pisze J. Machaczka: „raz zastosowane metody stają się po pewnym czasie bezużyteczne i trzeba je zastępować nowymi. Stąd właśnie, jak się wydaje, wynika zmienność i nietrwałość wielu koncepcji i teorii zarządzania organizacjami”¹⁴.

SOP jako metoda zarządzania wydaje się znacznie bardziej uniwersalna niż pojawiające się i odchodzące w niebyt metody, takie jak Kaizen czy Total Quality Management. Zawiera w sobie uniwersalny zasób reguł funkcjonujących jako prawo, choć prawo niespisane: moralność.

Czy SOP ma znaczenie w fazie powstawania organizacji? Jeśli przyjąć proces powstawania organizacji opisany przez I. Adizesa w jego trzech pierwszych fazach, to SOP ma tu raczej znaczenie marginalne i skierowane jest do środka, wewnątrz organizacji. „W 1992 roku wprowadziliśmy kilkanaście nowych produktów, każdy w okresie dwudziestu-trzydziestu dni. Obecnie odpowiednie procedury, wynikające ze skali działania firmy, trwają kilka miesięcy. [...] Strategią każdej małej firmy w walce z dużym konkurentem musi być więc przewaga we wprowadzaniu innowacji, sprawniejsza obsługa i krótszy czas realizacji niekonwencjonalnych zamówień”¹⁵. Zdaniem polskiego przedsiębiorcy skala działania firmy ma wpływ na możliwość realizacji zamówień niekonwencjonalnych, a w wielu przypadkach działania niekonwencjonalne chętniej podejmowane są przez pracowników emocjonalnie czy entuzjastycznie związanych z firmą; może to świadczyć o trafności stosowania SOP ukierunkowanego do środka organizacji w fazie powstawania organizacji.

Czy SOP może pomóc organizacji w osiągnięciu stabilizacji? Faza stabilizacji to poszerzający się krąg odbiorców, zainteresowanie inwestorów, tworzenie silnych i pozytywnych relacji z interesariuszami. Trudno jest wskazać organizację będącą w fazie stabilizacji, bezpośrednio przed fazą dojrzałości. Przykładem na wykorzystanie pewnych elementów SOP może być Alior Bank: organizacja ta, chcąc zbudować wizerunek przyjaznego klientom banku, oferuje dodatkowo, bez opłat, możliwość korzystania z pakietu „pomocni fachowcy”. Pokazuje w ten sposób, że stara się być blisko swoich klientów w codziennych, banalnych problemach i że każdy, niezależnie od zamożności, na fachowców zasługuje.

Czy SOP jest w stanie przyczynić się do ustabilizowania fazy dojrzałości organizacji? Najczęściej elementy SOP są wykorzystywane przez organizacje będące w fazie dojrzałości, i to w tych momentach, kiedy nastąpiło pogorszenie się

¹³ B. Glinka, *Ewolucja podejścia do zarządzania organizacjami*, [w:] J. Bogdanienko (red.), *Organizacja i zarządzanie w zarysie*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2010, s. 110.

¹⁴ J. Machaczka, wyd. cyt., s. 22.

¹⁵ J. Palikot, *Mały, groźny rywal*, [w:] K. Oblój, J. Palikot, wyd. cyt., s. 52.

wizerunku. Trudno jest oddzielić działania dojrzałych organizacji, będące świadomą realizacją zasad SOP, od prób poszerzenia asortymentu oferowanych produktów. A. Zorska opisuje SOP w praktyce na przykładzie firmy Hewlett-Packard, wskazując wprost, że część działań przyniosła firmie cenne doświadczenia, takie jak „odkrycie nowych potrzeb klientów, sprawdzenie w praktyce wielofunkcyjnego zespołu, opracowanie systemowego podejścia do konkretnego problemu, stworzenie nowego rodzaju platformy informacyjnej i ekosystemu partnerstwa publiczno-prywatnego”¹⁶. Autorka stawia także fundamentalne pytanie: kto decyduje o rozumieniu pojęcia „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw” – społeczeństwo czy przedsiębiorstwo?

Ponieważ działania związane z realizacją zasad SOP w żaden sposób nie są obwarowane prawem stanowionym, możliwość ich realizacji jest dobrowolna. Najpełniejszy potencjał do zarządzania poprzez zasady SOP mają niewątpliwie przedsiębiorstwa w fazie dojrzałości. To, czy będą realizować programy odpowiedzialne społecznie, zależy w dużej mierze od odbioru, z jakim spotykają się rozpoczęte już projekty.

4. Zakończenie

„Jeśli ma miejsce przetarg, warto poznać oferty konkurentów. Jak je uzyskać? Trzeba przekupić osobę, która ma wgląd do ofert. [...] firma dochodzi do wniosku, że może zarobić na operacjach finansowych i zaczyna opóźniać spłacanie zobowiązań wobec dostawców. Albo zaczyna unikać płacenia podatków”¹⁷. Odważne tezy K. Obłója pokazują, jak głęboko może być ukryta w organizacji świadomość podstawy SOP: uczciwości. Realizacja podstawowych zasad funkcjonowania organizacji może być przykryta płaszczkiem pozornych bądź PR-owych działań, niemających poza szumem informacyjnym zbyt wiele wspólnego z SOP.

Pozostaje mieć nadzieję, że organizacje uświadomią sobie fakt, że to właśnie działania odpowiedzialne społecznie mogą być tymi, które uchronią je od fazy schyłku – śmierci.

Literatura

- Bogdanienko J. (red.), *Organizacja i zarządzanie w zarysie*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2010.
- Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.

¹⁶ A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 332.

¹⁷ K. Obłój, wyd. cyt., s. 56.

- Dietl J., Gasparski W. (red.), *Etyka biznesu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Griffin Ricky W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- Mały słownik terminów i pojęć filozoficznych*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1983.
- Obłój K., Palikot J. (red.), *Myśli o nowoczesnym biznesie*, Słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2005.
- Raport. Odpowiedzialny biznes w Polsce 2010*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011.
- Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Źródła internetowe

www.adizes.com.

http://artykuly.com.pl/artykuly/15442_10-cykli-zycia-firmy.html.

CORRELATION BETWEEN THE ASPECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE

Summary: Aspects of Corporate Social Responsibility are different: they concern human rights as well as environment protection. There is literature on case-studies describing links between Corporate Social Responsibility aspects and its stage of organizational life cycle. The author argues that the size of an organization determines the purpose of application of Corporate Social Responsibility. The aim of the article is to answer the questions:

1. Is CSR important during the creation of organizations?
2. Is CSR useful to achieve the stabilization of organizations?
3. Is CSR able to stabilize the maturity (formalization) phase of the organizational life cycle?

The conclusion is that CSR is useful especially in the second phase of organizational life cycle – the phase of growth.

Keywords: Corporate Social Responsibility, organizational life cycle, organizational development, innovation.