

Urszula Janeczek<sup>1</sup>, Andrzej Bajdak<sup>2</sup>

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Informatyki i Komunikacji

<sup>1</sup> e-mail: [urszula.janeczek@ue.katowice.pl](mailto:urszula.janeczek@ue.katowice.pl)

<sup>2</sup> e-mail: [andrzej.bajdak@ue.katowice.pl](mailto:andrzej.bajdak@ue.katowice.pl)

## Menedżerowie wobec problemów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

**Kod JEL:** M140

**Słowa kluczowe:** CSR, menedżer, odpowiedzialne zarządzanie, badania CSR

**Streszczenie.** Mianem społecznej odpowiedzialności biznesu określa się odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie. Debata o odpowiedzialności społecznej początkowo skupiała się wokół problemów moralnych dotyczących menedżerów, a odpowiedzią na oczekiwania społeczne wobec nich było właśnie pojawienie się koncepcji CSR. W artykule przedstawiono postawy menedżerów wobec problemów CSR na podstawie wyników własnych badań bezpośrednich. Z kwerendy zarówno wtórnych, jak i pierwotnych źródeł informacji wynika, że lekceważenie lub ignorowanie systematycznych badań w dziedzinie CSR może prowadzić do negatywnych skutków społecznych.

### Wprowadzenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) zaczęła rozwijać się już w latach siedemdziesiątych XX wieku. Od początku jej istnienia do dziś trwa spór na argumenty za i przeciw CSR (Griffin, 1999, s. 150).

Celem artykułu jest zaprezentowanie postaw menedżerów wobec problemów społecznej odpowiedzialności w takich obszarach, jak: cele firmy, zaangażowanie

społeczne i ekologia, miejsce pracy oraz rynek. Podstawę źródłową opracowania stanowią wyniki badań bezpośrednich. Podmiotami tego badania byli menedżerowie w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego.

### **Wybrane aspekty debaty o społecznej odpowiedzialności biznesu**

Podstawowym założeniem CSR jest oparcie jej sukcesu na długofalowym, zrównoważonym rozwoju uwzględniającym nie tylko wymiar ekonomiczny, ale także interesy społeczne, ekologiczne oraz szeroko rozumiane relacje z interesariuszami. Tak rozumiana CSR powinna być traktowana jako spójny ze strategią firmy sposób działania, bardzo ważny między innymi ze względu na wzrastające oczekiwania społeczne.

A. Rudnicka (2012, s. 45–46) zauważa, że początkowo debata o odpowiedzialności społecznej skupiała się wokół problemów moralnych dotyczących menedżerów, a odpowiedzią na oczekiwania społeczne wobec osób sprawujących władzę w firmie było właśnie pojawienie się koncepcji CSR. Koncepcja ta od początku swego istnienia do dziś wzbudza skrajne emocje, a argumenty przemawiające za CSR i przeciw niej są równie liczne (Zadros, 2017, s. 460).

W tym kontekście pojawia się wiele problemów istotnych z punktu widzenia ludzi biznesu. Podstawową kwestią jest ocena idei projekcji moralnej odpowiedzialności za firmę. Czy skoro koncepcję odpowiedzialności moralnej stosuje się do osób fizycznych, można szukać układu odniesienia, w ramach którego można stwierdzić, że przedsiębiorstwa również ponoszą moralną odpowiedzialność? (Janeczek, 2016, s. 37).

Zasadzie tej zdecydowanie przeciwstawne są dwa układy odniesienia, które można by nazwać podejściem w duchu „niewidzialnej ręki” i podejściem typu „ręki rządu”.

Rzecznikiem pierwszego poglądu, a zarazem przeciwnikiem idei społecznej odpowiedzialności jest M. Friedman (1962, 1970). Według niego „jedyną społeczną odpowiedzialnością biznesu jest generowanie zysku, zgodnie z obowiązującymi regułami gry i bez naruszania zasad etycznych, zaś koncepcja CSR narusza naturę i charakter gospodarki wolnorynkowej” (Zadros, 2017, s. 454).

Kontrapunkt dla koncepcji M. Friedmana stanowią prace J.K. Galbraitha. „W ujęciu odpowiedzialności przedsiębiorstw korporacje mają realizować racjonalne cele, o czysto gospodarczym charakterze. Ich działania mają się jednak przekładać na dobro ogółu, nie za sprawą «niewidzialnej ręki» rynku, ale za sprawą przepisów prawa, procesów politycznych” (Goodpaster, Matthews, 1997, s. 147).

Zwolennicy koncepcji odpowiedzialności społecznej wskazują rozwiązania, które pozwolą ograniczyć subiektywizm oceny działań społecznie odpowiedzialnych, na przykład poprzez wprowadzenie do powszechnego użytku modelu CSP

(*corporate social performance*) jako „wieloaspektowej koncepcji kierowania, rozgrywającej się na trzech poziomach: instytucjonalnym, organizacyjnym i indywidualnym” (Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 73). Zdaniem H.S. Albinger i S.J. Freemana (2000, s. 243) „CSP to właściwa dla danej organizacji biznesowej konfiguracja zasad społecznej odpowiedzialności, procesów reagowania na problemy społeczne, a także polityki, programów i obserwowalnych wyników, odnoszących się do relacji społecznych firmy” (Zadros, 2017, s. 455).

W debacie na temat CSR zabierają również głos badacze, którzy proponują podejście zmodyfikowane. Na przykład W. Visser (2010) uważa, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest wciąż peryferyjną funkcją w większości przedsiębiorstw ze względu na brak zaangażowania najwyższego kierownictwa. Autor sądzi, że należy szukać narzędzi nowej generacji pozwalających na „stworzenie i wdrożenie zrównoważonego i odpowiedzialnego modelu biznesowego, który wsparty przez zreformowany system finansowy i ekonomiczny, sprawi, że tworzenie lepszego świata będzie łatwiejsze, bardziej naturalne i opłacalne” (Visser, 2010).

Dotychczasowe dociekania wskazują na dużą różnorodność w zakresie uzasadniania i interpretowania idei społecznej odpowiedzialności oraz towarzyszące temu kontrowersje. Być może wynika to z faktu, iż zawiera w sobie spojrzenie z punktu widzenia różnych nauk: ekonomii, filozofii, ze szczególnym uwzględnieniem etyki oraz nauk społecznych (Nakonieczna, 2008, s. 19).

### **Stosunek kadry kierowniczej do problemów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw – wyniki badań bezpośrednich**

Celem badania było poznanie postaw menedżerów wobec problemów społecznej odpowiedzialności w następujących wymiarach: cele firmy, zaangażowanie społeczne i ekologia, miejsce pracy oraz rynek. Analiza opinii respondentów wyrażonych w kwestionariuszu będącym zestawem 40 stwierdzeń zaopatrzonych w 5-stopniową skalę Likerta stworzyła podstawy do udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czy i w jaki sposób społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wyraża się w celach firmy?
2. Jakie działania w miejscu pracy świadczą o odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa?
3. Jaki rodzaj odpowiedzialności w zakresie zaangażowania społecznego i ekologicznego wykazują badane firmy?
4. W jaki sposób w badanych przedsiębiorstwach wyraża się odpowiedzialność społeczna wobec interesariuszy zewnętrznych, w szczególności klientów?

W badaniach brało udział 50 osób reprezentujących firmy z różnych branż. Dobór próby był celowy. Wśród respondentów zdecydowaną większość stanowiły firmy prywatne (94%), o zróżnicowanej wielkości ze względu na liczbę zatrudnionych osób. Nieco mniej niż połowa (46%) ankietowanych reprezentowało zarząd przedsiębiorstwa, a 34% piastowało stanowiska kierownicze.

W celu poznania kierunku i natężenia postaw respondentów wobec spraw społecznych, ekologicznych i etycznych stwierdzenia w kwestionariuszu (tab. 1) umieszczono według określonego porządku, u podstaw którego znajdują się dwie przeciwstawne pary dążeń firm. Pierwsza para obrazuje z jednej strony dążenie do realizacji własnych celów firmy, z drugiej zaś do realizacji celów społecznych (również ekologicznych). Natomiast druga para ilustruje z jednej strony większe zainteresowanie wnętrzem firmy, z drugiej zaś dążenie do otwarcia na rynek i interesariuszy zewnętrznych. Każda firma lokalizuje się gdzieś pomiędzy swymi odmiennymi dążeniami. Taki model może być przydatną i praktyczną metodą służącą obserwacji zachowań firm oraz interwencji w tym zakresie. Do ilustracji graficznej dopasowania przeciwstawnych par dążeń można wykorzystać układ osi współrzędnych. W celu naniesienia odpowiednich wartości na układ współrzędnych należało wcześniej obliczyć sumy ocen w następujący sposób:

1. Cele firmy: suma odpowiedzi na pytania nr:  $1 + 5 + 9 + 13 + 17 + 21 + 25 + 29 + 33 + 37 =$
2. Zaangażowanie społeczne (ekologia): suma odpowiedzi na pytania nr:  $2 + 10 + 14 + 18 + 19 + 22 + 26 + 30 + 34 + 38 =$
3. Miejsce pracy: suma odpowiedzi na pytania nr:  $3 + 7 + 11 + 15 + 19 + 23 + 27 + 31 + 35 + 39 =$
4. Rynek (interesariusze): suma odpowiedzi na pytania nr:  $4 + 8 + 12 + 16 + 20 + 24 + 28 + 32 + 36 + 40 =$

Następny krok to obliczenie wielkości średnich dla całej próby z czterech pojedynczych wartości sumarycznych.

Wyniki badania w postaci zestawienia tez i przyporządkowanych im sum ocen oraz wartości średnich ocen zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Zestawienie stwierdzeń pomocnych w ocenie tendencji w zakresie społecznej odpowiedzialności badanych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Zdecydowanie nie zgadzam się (1)	Nie zgadzam się częściowo (2)	Nie mam zdania (3)	Zgadzam się częściowo (4)	Zgadzam się zdecydowanie (5)	Suma iloczynów	Średnia ocen
1. Problematyka społecznej odpowiedzialności przejawia się głównie w celach marketingowych firmy	5	9	20	14	2	149	3,0
2. Przy decyzjach, które wzbudzają duże zainteresowanie społeczeństwa, zawsze należy uwzględnić siłę mediów	1	2	5	18	24	212	4,2
3. Dbalność o własnych pracowników jest przejawem odpowiedzialności społecznej	–	–	–	13	37	237	4,7
4. Klienci doceniają wysiłki firm we wdrażaniu społecznej odpowiedzialności	–	5	13	23	9	186	3,7
5. Reputacja firmy powinna być dobrze chroniona, ponieważ szybkie uzdrowienie organizacji nie jest łatwym celem	–	–	2	12	36	234	4,7
6. Angażując się w sprawy społeczne, etyczne i ekologiczne, przedsiębiorstwa chcą udowodnić, że są „dobrymi obywatelami”	–	3	5	21	21	210	4,2
7. Zawsze, kiedy człowiek zmuszony jest funkcjonować w kilku grupach jednocześnie (np. rodzina, firma), pojawia się konflikt ról	3	10	9	18	10	172	3,4
8. Klienci wyrażają gotowość stosowania kar wobec firm uznanych za nieodpowiedzialne społecznie	2	8	17	14	9	170	3,4
9. Społecznej odpowiedzialności zarzuca się często, że jest „listkiem figowym” na niezbyt czyste działania firm, który ma ułatwić zatuszowanie złych praktyk przedsiębiorstw	–	6	17	21	6	177	3,5
10. Firma nie powinna przekraczać granic zachowania uznawanego przez większość ludzi za odpowiednie i etyczne	1	5	3	16	25	209	4,2
11. Umiejętności menedżerów są podstawą dobrego dostosowania się do wymagań klientów	2	1	4	16	27	215	4,3

12. Uniknięcie ryzyka wprowadzenia na rynek niebezpiecznego produktu jest ważniejsze dla firmy niż pozycja konkurencyjna	3	7	12	10	18	183	3,7
.....	...	...	...	...	...	...	...
40. Różnice oczekiwań kontrahentów powinny być zawsze brane pod uwagę w zawieranych transakcjach	–	1	5	19	25	218	4,4

Źródło: Janeczek, 2016, s. 221–224.

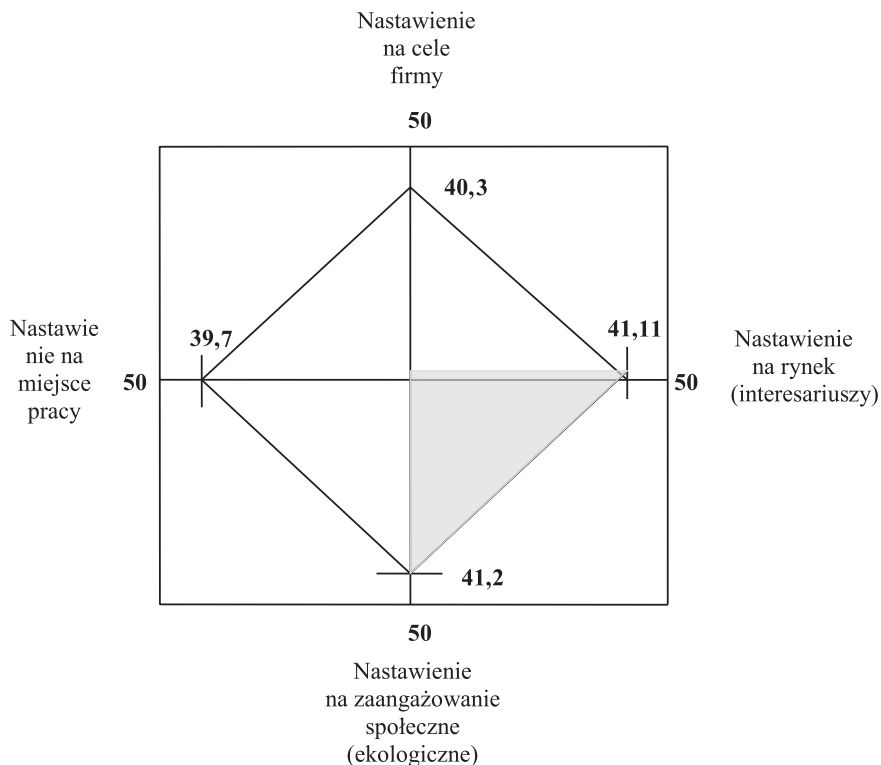
Wykorzystując sumy pojedynczych ocen znajdujące się w tabeli 1, obliczono wartości średnie dla poszczególnych wymiarów, zaznaczono je na osi współrzędnych, a następnie połączono ze sobą. Trójkątne powierzchnie, które powstały w każdym z kwadratów, pokazały tendencje w zakresie odpowiedzialności społecznej badanych przedsiębiorstw.

Na rysunku 1 wyraźnie widać, że uzyskane wyniki w poszczególnych zakresach są do siebie bardzo zbliżone. Można jednak zauważyć, iż badane firmy charakteryzują dwie skromnie zarysowane tendencje: nastawienie na rynek oraz nastawienie na zaangażowanie społeczne (ekologiczne).

Biorąc pod uwagę poszczególne wartości średnie, można stwierdzić, że respondenci najbardziej identyfikowali się z tezami odnoszącymi się do obszaru miejsce pracy, następnie rynek (interesariusze), cele firmy, a na końcu zaangażowanie społeczne.

Teza sugerująca, że problematyka społecznej odpowiedzialności przejawia się głównie w celach marketingowych firmy (Nakonieczna, 2004, s. 296), nie znalazła aprobaty wśród respondentów. Jest to sygnałem, że nie można szufladkować tej problematyki.

Przedsiębiorstwa, idąc za przykładem sukcesów strategii marketingowej firm, której elementem jest CSR, coraz częściej angażują się w sprawy społeczne, etyczne i ekologiczne, chcąc udowodnić, że są „dobrymi obywatelami” (średnia ocen 4,2). Należy zatem zastanowić się nad jej integralnością przejawiającą się przenikaniem przez wszystkie elementy struktury firmy. Warto zwrócić uwagę na kolejną tezę związaną ze skutkami motywacji do większej sprzedaży. Na pewno pracownicy są zadowoleni, jeżeli firmy, motywując ich do większego wysiłku, stosują różne akcje czy konkursy (ale nie w sposób budzący wątpliwości etyczne, stosując np. bardzo wysokie prowizje na niektóre produkty w stosunku do pozostałych).



Rysunek 1. Przeciwwstawne pary dążeń firm

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników zawartych w tabeli 1.

„Konflikt ról i próba pogodzenia sprzecznych oczekiwań zawsze wywołuje stres u pracownika” to kolejna teza poddana pod rozagę respondentów. Sądząc po uzyskanej średniej ocenie (3,4), badani nie dostrzegli szczególnej rangi problemu, być może uważając ten stan za nierozzerwalnie związany ze środowiskiem pracy. Mając jednak na uwadze takie konsekwencje, jak: przeładowanie rolami, przemęczenie, konflikt ról (często natury etycznej), nie można nie dostrzec ich wpływu na realizację celów, również społecznych, strategii marketingowej firmy. Należy mieć nadzieję, że badane firmy nie traktują społecznej odpowiedzialności jako „przykrywkę” dla niezbyt częstych działań, które mają ułatwić zatuszowanie złych praktyk przedsiębiorstw. Uzyskany wynik 3,5 może wskazywać rozbieżność ocen w tym zakresie będących wynikiem własnych doświadczeń i obserwacji badanych.

Rezultaty przeprowadzonych badań stanowią podstawę udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze sformułowane na potrzeby ich realizacji. Według badanych

istotnym celem w tym obszarze powinna być dbałość przedsiębiorstwa o reputację wśród interesariuszy, ponieważ szybkie uzdrowienie organizacji nie jest zadaniem łatwym. Tym, co najbardziej wzmacnia wizerunek firmy, jest działalność prospołeczna. Może być ona jednym z elementów programu etycznego firmy. W opinii badanych posiadanie kodeksu etycznego przez firmę zwiększa szansę przestrzegania zasad w nim zawartych, co dobrze rokuje relacjom między firmą a interesariuszami, zaś dbałość o własnych pracowników jest najważniejszym przejawem odpowiedzialności społecznej. Dzięki właściwemu motywowaniu i inspirowaniu personelu także klienci firmy są zadowoleni. Badani uważają, że odpowiedzialna produkcja firmy przekłada się na odpowiedzialne zaspokajanie potrzeb klientów, a utrzymanie najwyższych standardów odpowiedzialności wymaga stałego monitorowania środowiska pracy.

„Troška o środowisko naturalne może się opłacać” oraz „różnice kulturowe i wynikające z nich odmienne praktyki biznesowe nie zwalniają firm od odpowiedzialności społecznej” to twierdzenia, z którymi w tym obszarze najchętniej identyfikowali się badani. Te deklaracje świadczą raczej o pasywnej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Można zauważyć, że najbardziej zgodnie badani wypowiedzieli się w kwestii jakości obsługi jako kluczowego obszaru w relacjach z klientami. Pozytywnego wpływu na wyniki finansowe respondenci upatrują w powiększającym się gronie lojalnych klientów przywiązujących wagę do kwestii etycznych. Badane firmy mają świadomość, że klienci wyrażają gotowość stosowania kar wobec firm uznanych za nieodpowiedzialne społecznie, ale chyba nie do końca ich to dotyczy. Poza relacjami z klientami dostrzegają różnice oczekiwań różnych kontrahentów i uważają, że powinny być zawsze brane pod uwagę w zawieranych transakcjach. Niemniej sądzą, że pełnym zaufaniem firma może obdarzać tylko wiarygodnych partnerów rynkowych. Oznacza to, że również interesariusze zewnętrzni powinni zachowywać się odpowiedzialnie w stosunku do firmy.

## **Podsumowanie**

Istotny wpływ na sposób implementacji CSR w przedsiębiorstwach wywiera kapitał intelektualny. U jego podstaw znajduje się wiedza, która zwiększa samoświadomość menedżerów w zakresie budowania relacji i przyczynia się do rozwoju odpowiedzialności społecznej. Zaprezentowane wyniki badań sondażowych przeprowadzonych na próbie niereprezentatywnej przyczyniły się jednak do przybliżenia mechanizmów realizacji koncepcji CSR w badanych przedsiębiorstwach. Wymiernym efektem badań w tym obszarze jest lista czynników opisujących poszczególne dążenia



firm w zakresie: wewnętrznych celów firmy, celów społecznych (ekologicznych), dbałości o interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Jest to narzędzie, które z pewnością wymaga udoskonalenia, ale może stanowić propozycję pomocną dla oceny tendencji w zakresie CSR. W obliczu współczesnych dylematów moralnych pojawiających się przed menedżerami, w celu kształtowania wrażliwości etycznej konieczne jest podejście interdyscyplinarne, wymagające współpracy różnych dyscyplin naukowych pod kątem zakorzenionych w nich zagadnień etycznych.

## Bibliografia

- Albinger, H.S., Freeman, S.J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28 (22).
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). A. Friedman Doctrine – The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Magazine*, September 13<sup>th</sup>.
- Goodpaster, K.E., Matthews Jr., J.B. (1977). Czy osoba prawna może mieć świadomość? W: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Gliwice: Onepress.
- Griffin, R.W. (1999). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Janeczek, U. (2016). *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a marketing*. Katowice: Wyd. UE w Katowicach.
- Nakonieczna, J. (2004). Społeczna odpowiedzialność – nowy aspekt globalnej strategii przedsiębiorstw międzynarodowych. W: E. Haliżak, R. Kuźniar, J. Symonides (red.), *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*. Bydgoszcz: Branta.
- Nakonieczna, J. (2008). *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*. Warszawa: Difin.
- Paliwoda-Matiolańska, A. (2009). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: C.H. Beck.
- Rudnicka, A. (2012). *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Visser, W. (2010). The evolution and revolution of corporate social responsibility. W: M. Pohl, N. Tolhurst, *Responsible business: How to manage a CSR strategy successfully*. Pobrane z: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/csr-2-0-ewolucja-i-rewolucja-spoecznej-odpowiedzialnosc-biznesu/> (27.12.2017).
- Zadros, K. (2017). Jak uciec od społecznej odpowiedzialności i pozostać społecznie odpowiedzialną firmą. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 108 (1983).

### **Managers Against the Problems of Corporate Social Responsibility**

**Keywords:** CSR, responsible management, manager, CSR research

**Summary.** The name of corporate social responsibility is defined by organizations responsibility for the impact of its decisions and actions on society and the environment, through the transparent and ethical behavior. Debate about social responsibility, initially focused on the moral problems of managers, and the answer to social expectations towards them was the appearance of CSR concept. The main target of the article is to show the attitudes of managers towards problems of corporate social responsibility, based on the results of own direct research. From queries, both secondary and primary sources of information show that disregarding or ignoring the systematic research in the field of CSR, can lead to negative social consequences.

*Translated by Radosław Janeczek*

#### **Cytowanie**

Janeczek, U., Bajdak, A. (2018). Menedżerowie wobec problemów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 93–102. DOI: 10.18276/miz.2018.51-09.