

Agnieszka TYLEC*

 <https://orcid.org/0000-0002-2935-7957>

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ – ELEMENT ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWAMI W POLSCE?

Abstrakt

Przedmiot badań: Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga uwzględniania wielu aspektów, w tym także jego oddziaływania na otoczenie. To z kolei wydaje się być istotnym argumentem przemawiającym za wpisaniem działań społecznie odpowiedzialnych w strategię, a tym samym w procesy zarządcze. Mając na uwadze powyższe, w artykule podjęto tematykę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, z koncentracją na świadomości znaczenia, postrzeganiu i „wpisaniu” w zarządzanie tej koncepcji przez menedżerów wybranych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce.

Cel badawczy: Jako cel artykułu przyjęto przegląd i systematykę wiedzy na temat CSR w Polsce w próbie znalezienia odpowiedzi na pytanie o miejsce tej koncepcji w zarządzaniu przedsiębiorstwami: czy jest to koncepcja o znaczeniu strategicznym (wpisana w procesy zarządcze) oraz jak sytuacja w tym zakresie zmieniała się w ostatnich latach?

Metoda badawcza: Zaprezentowane w artykule rozważania oparto na krytycznej analizie literatury przedmiotu oraz raportów „CSR w praktyce” z lat 2016–2020, z wykorzystaniem metod analizy: literatury, publikowanych w Internecie raportów, wnioskowania dedukcyjnego, metody opisowej i metody graficznej prezentacji danych. Przedstawione dane/wykresy opracowano na podstawie ankiet z lat 2016–2020 (prezentowanych w corocznych raportach „CSR w praktyce”), skierowanych do przedsiębiorstw przez Francusko-Polską Izbę Gospodarczą. Liczba badanych przedsiębiorstw zawiera się w przedziale od 56 w roku 2019 do 75 w roku 2020. W każdym z badanych lat wśród ankietowanych nieznacznie dominowały duże przedsiębiorstwa (zatrudniające powyżej 250 pracowników), których udział wynosił od 51% w roku 2020 do 56% w roku 2017. W artykule przytoczono również dane pochodzące z równoległe prowadzonych przez Havas Media Group badań konsumentów (skierowanych corocznie do około 1000 dorosłych Polaków). Celem w/w badań było ustalenie, w jaki sposób przedsiębiorstwa zarządzają tematem zrównoważonego rozwoju/społecznej odpowiedzialności (ankiety skierowane do przedsiębiorców) oraz ustalenie poziomu świadomości i nastawienia konsumentów do społecznego zaangażowania przedsiębiorstw (ankiety skierowane do konsumentów).

* Dr, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów, Bankowości i Rachunkowości; e-mail: agnieszka.tylec@wz.pcz.pl

Wyniki: Analiza literatury przedmiotu pozwala na stwierdzenie, że koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw coraz częściej jest postrzegana jako element strategii, a tym samym element zarządzania przedsiębiorstwem. Zaprezentowane w artykule dane nie w pełni potwierdzają powyższe twierdzenie. Część przedsiębiorców/kadry menedżerskiej jest świadoma znaczenia działań społecznie odpowiedzialnych, ich wpływu na wyniki firmy i wpisuje je w strategię i procesy zarządcze. Równolegle funkcjonują przedsiębiorstwa i menedżerowie, którym bliższe wydaje się być stwierdzenie M. Friedmana, że przedsiębiorstwo odpowiadać ma głównie za realizację celów ekonomicznych. Wbrew przeprowadzonym studiom literaturowym, w oparciu o zaprezentowane w artykule wyniki ankiet (skierowanych do wybranej grupy przedsiębiorców), nie można mówić w Polsce o powszechnym uznawaniu CSR jako koncepcji zarządzania, o przypisywaniu jej znaczenia strategicznego czy nawet o zwiększaniu jej rangi w ostatnich latach.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, zarządzanie.

Klasyfikacja JEL: M14

1. Wstęp

Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego oraz poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich. Jest to koncepcja, która uznając ścisłość relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a społeczeństwem, postuluje, że relacja ta musi być brana pod uwagę przez najwyższe kierownictwo, ponieważ przedsiębiorstwo i powiązane z nim grupy dążą do osiągnięcia partykularnych celów. CSR to także próba rozwiązania problemów społecznych spowodowanych częściowo lub całkowicie przez przedsiębiorstwa¹. Syntezą powyższych podejść wydaje się być stwierdzenie, że CSR to ogólna miara tego, jak firma służy innym interesariuszom, społecznościom i środowisku².

Pojemność znaczeniowa CSR i wieloaspektowość koncepcji nie ułatwia rozstrzygnięcia, czy społeczna odpowiedzialność przekłada się dodatnio na wyniki przedsiębiorstwa, co stanowiłoby koronny argument dla zwolenników

¹ **P. Ratajczak**, *Powiązanie działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa a wartość dla jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy*, *Studia Oeconomica Ponnaniensia* 2014/2/11 (272); **B. Rok**, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004; **D. Sz wajca, T.N. Nawrocki**, *Możliwości oceny zaangażowania przedsiębiorstw w działania społecznie odpowiedzialne a ich polityka informacyjna w zakresie CSR*, *Przegląd Organizacji* 2016/4; **A. Skrzypek**, *CSR jako element strategii organizacji*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 2015/378.

² **An-Pin Weil, Chi-Lu Peng, Hao-Chen Huang, Shang-Pao Yeh**, *Effects of Corporate Social Responsibility on Firm Performance: Does Customer Satisfaction Matter?*, *Sustainability* 2020/12 (18), 7545.

strategicznego podejścia do tej kwestii. Literatura przedmiotu zawiera liczne publikacje, których autorzy udowadniają pozytywny wpływ społecznego zaangażowania na wyniki finansowe i pozafinansowe³. Podkreślić należy również, że nie brak jest badań wskazujących na istnienie słabej korelacji pomiędzy wynikami finansowymi a społecznym zaangażowaniem przedsiębiorstw. Spotkać można również twierdzenia, że CSR może stać się źródłem ograniczenia tempa rozwoju przedsiębiorstwa i maksymalizacji wyników finansowych, czy też może obniżać efektywność działań przedsiębiorstwa poprzez zmianę kierunku przepływów kapitałów z najważniejszych potrzeb przedsiębiorstwa na kosztochłonne potrzeby społeczne i środowiskowe⁴. Tym samym zasadnym jest stwierdzenie, że badania nad zależnościami pomiędzy CSR a wynikami finansowymi pokazują przede wszystkim sprzeczne wyniki, co jest konsekwencją pewnych niespójności związanych z definicją CSR, definicją efektywności i jej wskaźnikami, zmiennościami prób, zmianami w czasie, które nie zostały odpowiednio uwzględnione, czy też różnic metodologicznych⁵.

³ **A. Burllea-Schiopoiu, L.S. Mihai**, *An Integrated Framework on the Sustainability of SMEs*, Sustainability 2019/11 (21), 6026; **W. Ostrowska**, *Strategia społecznej odpowiedzialności na przykładzie Kompanii Piwowarskiej*, Akademia Zarządzania 2018/2 (4); **E. Platonova, M. Asutay, R. Dixon, S. Mohammad**, *The Impact of Corporate Social Responsibility Disclosure on Financial Performance: Evidence from the GCC Islamic Banking Sector*, Springer, Journal of Business Ethics 2018/151.

⁴ **B. Bek-Gaik, B. Rymkiewicz**, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a finansowe miary dokonań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 804. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 2014/67; **A. Galant, S. Cadez**, *Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches*, Economic Research – Ekonomska Istraživanja 2017/30/1; **I. Otolá, A. Tylec**, *Relation Between CSR and CFP in Polish Stock Exchange Listed Companies. Proceedings of the 2nd International Conference Contemporary Issues in Theory and Practice of Management: CITPM 2018*, M. Okręglička, A. Korombel, A. Lemańska-Majdzik (red.), WWZPCz, Częstochowa 2018; **P. Roszkowska**, *Revolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2018; **K. Cyran, S. Dybka**, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik ograniczający rozwój przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe SGGW Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing 2015/14/63; **B. Fiedor**, *Implementacja koncepcji CSR jako przesłanka trwałości firmy i jej sukcesu rynkowego*, Przegląd Organizacji 2016/1.

⁵ **J. Lu, L. Ren, W. Lin, Y. He, J. Streimikis**, *Policies to promote Corporate social responsibility (CSR) and assessment of CSR impacts*, Business Administration and Management 2019/XXII/1; **I. Otolá, A. Tylec**, *Społeczna odpowiedzialność biznesu a wyniki finansowe przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie 2016/24; **V. Fadyeyeva**, *Corporate social responsibility as the basis of innovative development of modern companies: literature review and empirical study from Ukraine*, Marketing and Management of Innovations 2019/2.

2. Społeczna odpowiedzialność jako element strategii i koncepcja zarządzania – przegląd literatury przedmiotu

Zainteresowanie CSR wzrosło wraz z postępującymi wymogami społecznymi wobec firm, aby wzięły odpowiedzialność za skutki społeczne swej działalności i służyły interesowi ogólnemu. Społeczna odpowiedzialność biznesu stała się głównym tematem w dyskusjach na tematy etyczne i społeczne dotyczące podejmowania decyzji i zachowań menedżerskich w przedsiębiorstwach. Tym samym w literaturze przedmiotu spotkać można twierdzenia, że obecnie CSR to nie tylko idea, ale także podejście do zarządzania, element zarządzania organizacją⁶.

Analiza literatury przedmiotu pozwala także na wysnucie wniosku, że społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw niejednokrotnie oparte jest nie na rachunku ekonomicznym, a raczej na przekonaniu przedsiębiorców/kadry menedżerskiej, że CSR może istotnie wspomóc realizację strategicznych celów przedsiębiorstwa, przez co koncepcja ta powinna stanowić element jego strategii i element zarządzania. Od pewnego czasu zaobserwować można zmiany w postrzeganiu/implementowaniu społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu przedsiębiorstwem i przenoszenie zainteresowania koncepcją z aspektów marketingowych na aspekty zarządcze, strategiczne. Potwierdzeniem powyższego może być artykuł *Framing the evolution of corporate social responsibility as a discipline 1973–2018: A largescale scientometric analysis*, w którym S. Ferramosca i R. Verona przedstawili wyniki przeprowadzonej analizy scjentometrycznej 2583 publikacji naukowych (podejmujących tematykę CSR) z niemal 50 lat. Autorzy stwierdzili, że koncepcja ta wydaje się być „tygłem” przecinającym inne subdyscypliny, takie jak etyka, strategia, marketing, zarządzanie operacyjne, zachowania organizacyjne, socjologia, nauki polityczne, ekonomia, historia i prawo. Z punktu widzenia niniejszego opracowania szczególnie istotne wydaje się być, że zaobserwowano dynamiczny wzrost „grup tematycznych”, w kontekście których analizowano CSR, niemniej zauważono, iż coraz większy nacisk położony był na CSR w małych przedsiębiorstwach, a także na integrację społecznej odpowiedzialności z zarządzaniem jako m.in. konsekwencją zwiększenia obowiązków

⁶ I. Ślęzak-Gładzik, *Corporate Social Responsibility (CSR) jako koncepcja porządkująca relacje między biznesem a społeczeństwem*, *Modern Management Review* 2013/XVIII/20 (2).

informacyjnych z zakresu raportowania niefinansowego⁷. Podobne wnioski przedstawili E. Abad-Segura, F. Cortés-García i L.J. Belmonte-Ureña. Autorzy, w próbie ustalenia trendów badawczych z zakresu CSR, na podstawie analizy bibliometrycznej 1832 artykułów (z okresu 2001–2018) potwierdzają rosnące zainteresowanie tematyką CSR w kontekście trzech obszarów: biznes, zarządzanie, rachunkowość. W ich opinii CSR jest koncepcją, której rola w strategii jest różnie pojmowana, ale ewoluuje, a stosowanie jej zasad zapewnia przejrzyste zarządzanie przedsiębiorstwem⁸.

Pomimo ogromnego zainteresowania koncepcją i licznych badań nie rozstrzygnięto, czy przedsiębiorstwo ma być odpowiedzialne jedynie za wyniki, czy też ma być także odpowiedzialne społecznie. Nerozstrzygnięty jednoznacznie wydaje się być także spór, czy społeczna odpowiedzialność ma stanowić część działalności przedsiębiorstwa na tyle istotną, że powinna być koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, jednakże coraz częściej można spotkać twierdzenia, wskazujące na przesunięcie znaczenia CSR w kierunku strategicznego i uznawania jej za koncepcję zarządzania. Potwierdzeniem powyższego mogą być następujące twierdzenia:

- CSR jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, która ma na celu świadome i zrównoważone działanie, ukierunkowane nie tylko na zysk i aspekty ekonomiczne, ale także uwzględnia potrzeby i interesy społeczne oraz ekologiczne; jest strategią zarządzania, która w efektywny i właściwy dla specyfiki działań biznesowych danej firmy wykorzystuje jego kapitał pozafinansowy i w prawidłowy sposób nim zarządza w przestrzeni społecznej⁹;
- menedżerowie coraz częściej dostrzegają znaczenie celów pozagospodarczych, deklarują je jako część misji swoich firm, przejmują odpowiedzialność za ich realizację, a informacje o ich osiągnięciach ujawniają w corocznych raportach; firmy z branż, które mają negatywny wpływ na

⁷ S. Ferramosca, R. Verona, *Framing the evolution of corporate social responsibility as a discipline (1973–2018): A large-scale scientometric analysis*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management 2020, John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment, vol. 27.

⁸ E. Abad-Segura, F. Cortés-García, L.J. Belmonte-Ureña, *The Sustainable Approach to Corporate Social Responsibility: A Global Analysis and Future Trends*, Sustainability 2019/11 (19), 5382.

⁹ M. Klimczok, A. Tomczyk, *CRS – koncepcja odpowiedzialnego biznesu w świetle zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie 2013/2.

- środowisko, zapewniają lepszą jakość CSR niż inne – wykorzystują ujawnianie informacji o środowisku jako narzędzie legitymizujące¹⁰;
- środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju może stać się głównym źródłem wzrostu przychodów i przewagi konkurencyjnej, jeśli zostanie powiązany ze strategią; coraz liczniejsze tym samym stają się także postulaty, by włączać aspekty środowiskowe do zarządzania strategicznego korporacji¹¹;
 - za warunek konieczny efektywnego oraz skutecznego procesu zarządzania uznaje się umiejętność dostosowania się do każdej sytuacji i wprowadzanie nowych, innowacyjnych udoskonaleń w działaniu; takim innowacyjnym rozwiązaniem jest CSR – koncepcja umożliwiająca jednoczesne osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo, jak i uzyskanie zadowolenia przez wszystkich interesariuszy¹².

Ponadto, przeprowadzone studia literaturowe pozwalają zauważyć, że w pracach nad istotą i rolą CSR w zarządzaniu wyłania się również (począwszy od 1993 r., kiedy pojawiła się pierwsza publikacja C. Andersona w „Journal of Business Ethics”) trend analityczny w zakresie relacji pomiędzy społeczną odpowiedzialnością a zarządzaniem zasobami ludzkimi. W konsekwencji prowadzonych badań, ale także w praktyce gospodarczej, pojawiają się postulaty nie tylko przyjęcia CSR jako koncepcji zarządzania, ale również integracji różnych podejść CSR i HRM (zarządzania zasobami ludzkimi)¹³.

¹⁰ **J. Dyduch, J. Krasodomska**, *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Empirical Study of Polish Listed Companies*, Sustainability 2017/9 (11), 1934.

¹¹ **M. Ashrafi, G.M. Magnan, M. Adams, T.R. Walker**, *Understanding the Conceptual Evolutionary Path and Theoretical Underpinnings of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability*, Sustainability 2020/12 (3), 760.

¹² **E. Sikora**, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance 2019/17/1/1.

¹³ **M. Zieliński**, *Korzyści z wdrożenia koncepcji CSR w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie 2014/74; **J. Herrera, C. de las Heras-Rosas**, *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: Towards Sustainable Business Organizations*, Sustainability 2020/12 (3), 841.

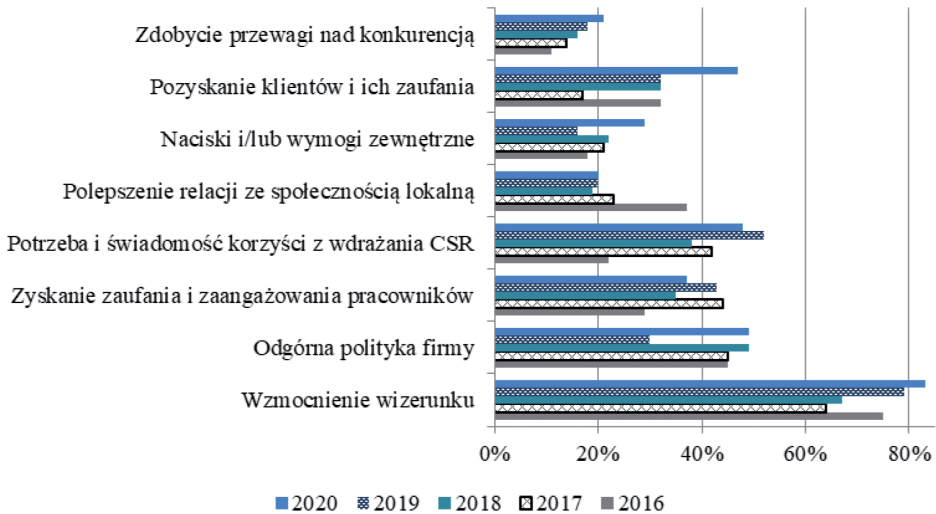
3. CSR jako element strategii i koncepcja zarządzania przedsiębiorstwami w Polsce?

Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja, której początków w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce upatruje się w latach 90. XX w. Publikacje z zakresu CSR (poświęcone zagadnieniu etyki) w sferze działalności gospodarczej pojawiały się wcześniej, w latach 80.¹⁴, niemniej dynamiczna ewolucja tej idei w kraju nastąpiła w latach 2006–2007 w wyniku masowego napływu inwestorów zagranicznych¹⁵. Warto również w tym miejscu zwrócić uwagę na publikację: *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki na zarządzanie przedsiębiorstwami*, która stanowi jedno z pierwszych polskich opracowań, w których podjęto tematykę społecznej odpowiedzialności w kontekście nie tylko istoty koncepcji, związanych z nią kontrowersji, etycznych zachowań przedsiębiorców w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami, ale również w kontekście korzyści ekonomicznych i szerzej rozumianej „stopy zwrotu” z inwestowania przez przedsiębiorstwa w działania CSR. W publikacji podjęto również kwestię motywów do bycia społecznie odpowiedzialnym (mierzalne korzyści ekonomiczne, wzrost konkurencyjności oraz zasady etyczne)¹⁶. Wyniki tych badań nie są zbieżne z wynikami badań stanowiących podstawę niniejszego opracowania, przytoczonymi poniżej. Jako motywy angażowania się w działania społecznie odpowiedzialne przedsiębiorcy/kadra menedżerska ankietowani w ramach badań (zawartych w raportach „CSR w praktyce”) wskazywali niezmiennie: wzmocnienie wizerunku (od 64% ankietowanych w roku 2017 do 83% w roku 2020), odgórną politykę firmy (30–49% wskazań) oraz zyskanie zaufania i zaangażowania pracowników (29–44%). Zestawiając odpowiedzi z dwóch skrajnych lat, należy zauważyć zwiększenie rangi każdego z motywów, poza jednym – określonym jako „polepszenie relacji ze społecznością lokalną”. O ile w roku 2016 była to motywacja istotna dla 37% ankietowanych, tak w 2020 już jedynie dla 20% (wykres 1).

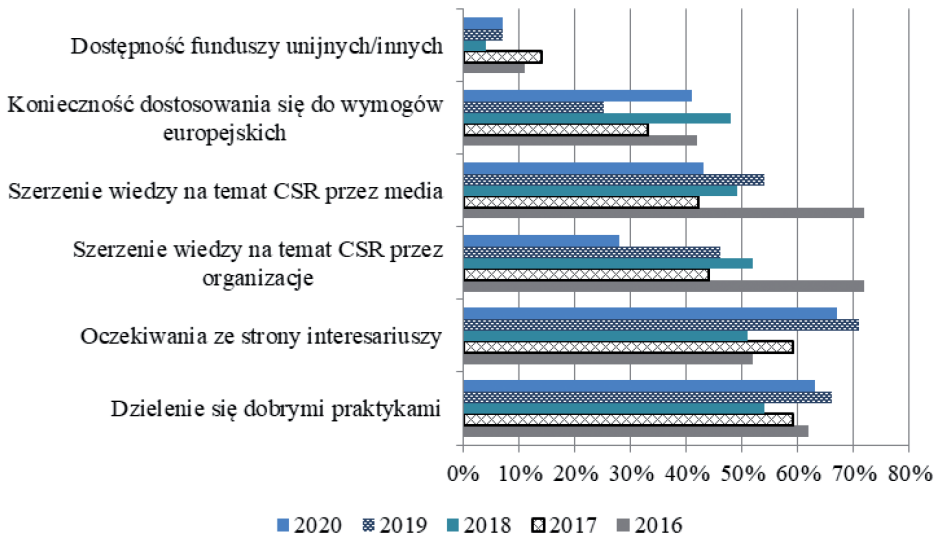
¹⁴ E. Jastrzębska, *Ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce*. Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego „Studia i Prace” 2016/4 (28).

¹⁵ J. Dyduch, J. Krasodomska, *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure...*

¹⁶ P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007.

WYKRES 1: *Motywy angażowania się przedsiębiorstw w działania społecznie odpowiedzialne*

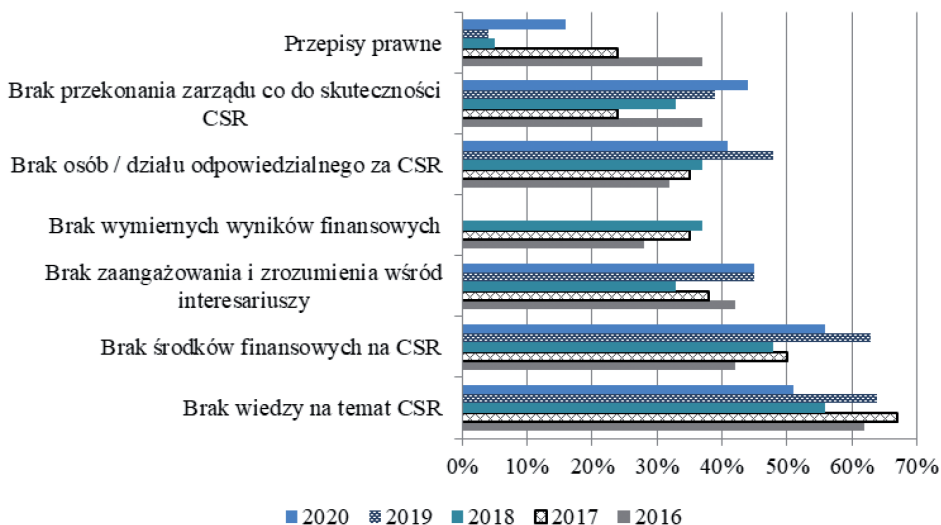
Źródło: opracowanie własne na podstawie: „CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej” – raporty z lat 2016–2020.

WYKRES 2: *Czynniki wpływające na rozwój CSR w Polsce*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej” – raporty z lat 2016–2020.

Analizując znaczenie CSR w zarządzaniu firmami, należy zwrócić uwagę na czynniki sprzyjające rozwojowi oraz hamujące rozwój postaw społecznie odpowiedzialnych (wykres 2 i 3), a następnie na znaczenie przypisywane przez badaczy tej koncepcji, wyrażone nadawaniem jej rangi strategicznej (sformułowanie strategii CSR) lub nie (wykres 4).

WYKRES 3: Czynniki hamujące rozwój CSR w Polsce

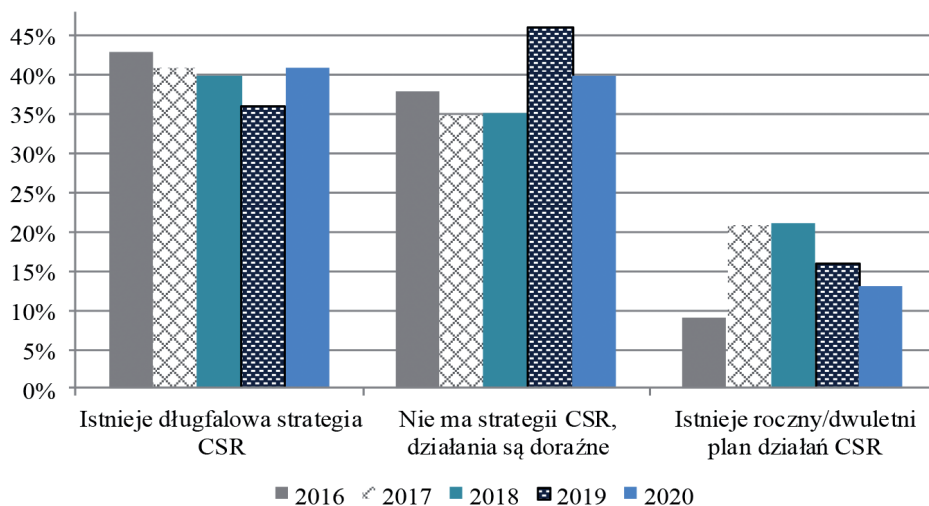


Źródło: opracowanie własne na podstawie: „CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej” – raporty z lat 2016–2020.

Z danych zaprezentowanych na wykresach 2 i 3 wynika, że trzema najważniejszymi czynnikami, sprzyjającymi rozwojowi społecznego zaangażowania przedsiębiorstw w Polsce są: dzielenie się dobrymi praktykami, oczekiwania ze strony interesariuszy (co koresponduje z oczekiwanymi efektami wizerunkowymi) oraz szerzenie wiedzy o CSR przez media. Odsetek wskazań przypisanych dla poszczególnych odpowiedzi w poszczególnych latach nie różni się znacząco, uwagę zwraca jedynie fakt, że zmniejszyło się istotnie znaczenie (jako stymulatora rozwoju) przypisane szerzeniu wiedzy przez organizacje i przez media, które w roku 2016 były wskazane przez 72% ankietowanych, a w 2020 już jedynie przez 28% (dla organizacji) i 43% (w przypadku mediów). Z drugiej strony przedsiębiorcy dostrzegają czynniki, które hamują bycie społecznie odpowiedzialnym. Do najczęściej wskazywanych barier w tym zakresie

zaliczono: brak wiedzy na temat CSR, niedostateczne środki finansowe oraz brak zaangażowania i zrozumienia wśród interesariuszy, tj. pracowników, dostawców, klientów, społeczności lokalnych. Co ciekawe, największy „hamulec” w postaci braku wiedzy stracił na znaczeniu (62% wskazań w roku 2016, przy 51% w roku 2020). Respondenci podnieśli jednak rangę drugiego destymulatora, tj. braku środków finansowych (nastąpiło zwiększenie odsetka wskazań z 42% w roku 2016 do 56% w roku 2020). Najmniej istotną barierą (a także o zmniejszającym się znaczeniu) okazały się być przepisy prawne, co z uwagi na zwiększenie zakresu obowiązkowego raportowania niefinansowego wprowadzonego Dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE¹⁷ nie jest odpowiedzią zaskakującą. Wydawać mogłoby się jednocześnie, że rozszerzenie obowiązkowego zakresu ujawnień dla dużych przedsiębiorstw i jednostek zaufania publicznego powinno znaleźć odzwierciedlenie w procesach zarządczych i w sformalizowaniu działań z zakresu CSR (np. w postaci strategii CSR), jednakże na podstawie danych zilustrowanych na wykresie 4 nie można mówić o istnieniu takiej zależności.

WYKRES 4: Czy w firmie istnieje strategia CSR?

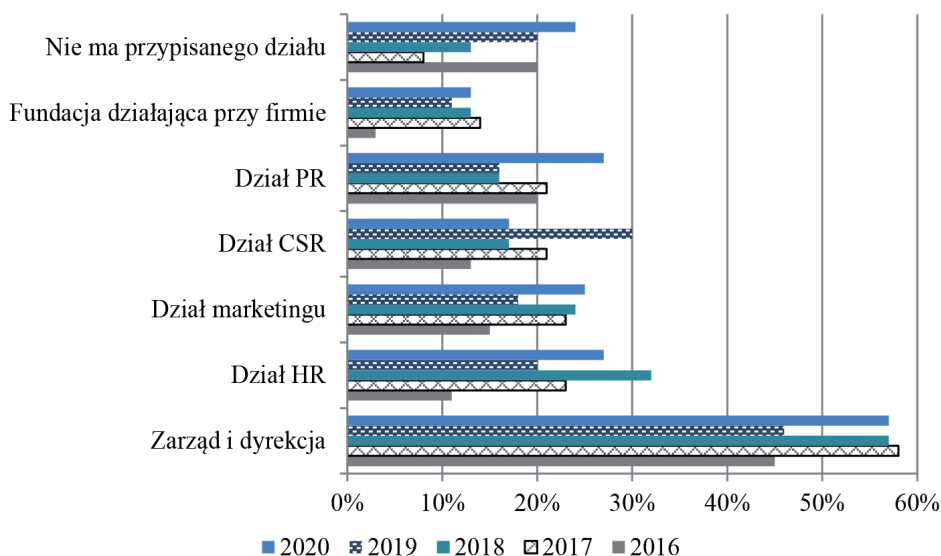


Źródło: opracowanie własne na podstawie: „CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej” – raporty z lat 2016–2020.

¹⁷ A. Tylec, *CSR jako obszar raportowania niefinansowego w świetle rozszerzenia zakresu ujawnień*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie 2018/127.

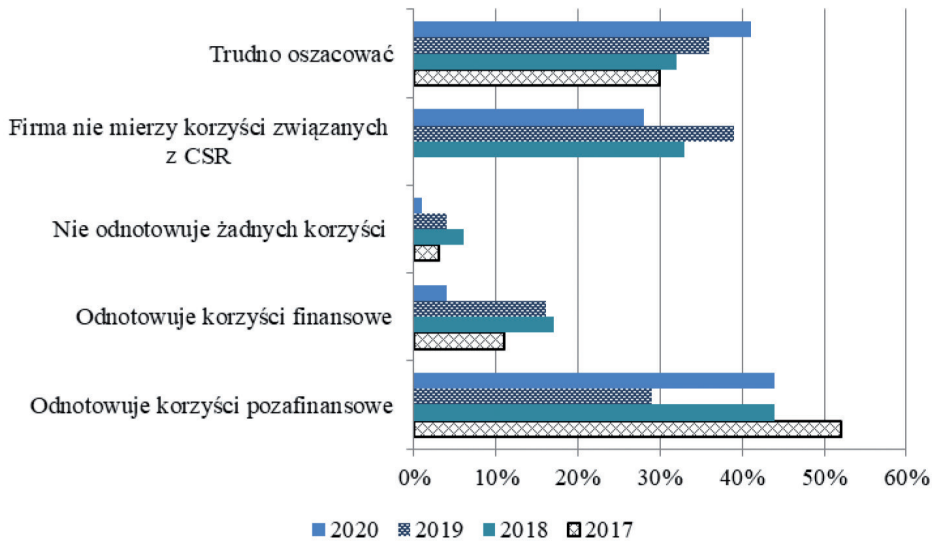
W każdym z badanych lat odsetek wskazań potwierdzających istnienie w przedsiębiorstwie długofalowej strategii CSR kształtuje się na zbliżonym poziomie (skrajne wartości to 36% w roku 2019 i 43% w roku 2016; w pozostałych latach jest to wynik około 40% – nie można więc mówić o nadawaniu w kolejnych latach większego znaczenia analizowanej koncepcji). Od 35 (w latach 2017–2018) do 46% ankietowanych (w roku 2019) potwierdziło brak w przedsiębiorstwie strategii CSR i doraźność podejmowanych w tym zakresie działań. Jednocześnie 9% z badanych przedsiębiorców (w roku 2016) i 13% (w roku 2020) wskazało, że w ich podmiotach realizowane są działania społecznie odpowiedzialne, ale na podstawie rocznego/dwuletniego planu, bez przypisywania im znaczenia strategicznego. Równolegle, w każdym z badanych lat jako komórki odpowiedzialne za realizację działań z zakresu CSR w przedsiębiorstwie, najczęściej wskazywano zarząd i dyrekcję, dział PR i dział HR. Istnienie odrębnego działu CSR potwierdziło jedynie 13% badanych w roku 2016 i 30% w roku 2019. Co ciekawe, w roku 2020 odsetek wskazań dla tej odpowiedzi wyniósł już jedynie 17% (wykres 5).

WYKRES 5: Kto w firmie jest odpowiedzialny za realizację działań z zakresu CSR?



Źródło: opracowanie własne na podstawie „CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej” – raporty z lat 2016–2020.

WYKRES 6: Korzyści dla przedsiębiorstwa z bycia społecznie odpowiedzialnym



Źródło: opracowanie własne na podstawie „CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej” – raporty z lat 2016–2020.

Zaprezentowane na wykresie 5 dane korespondują z postrzeganiem przez badanych korzyści z faktu bycia społecznie odpowiedzialnym (wykres 6). Jako najczęściej wskazywaną odpowiedź jest fakt odnotowywania korzyści pozafinansowych: w każdym z badanych lat (poza rokiem 2019, w którym najczęściej podaną odpowiedzią było: „firma nie mierzy korzyści związanych z CSR” – 39% odpowiedzi, przy 36% dla „trudno oszacować”). Osiąganie korzyści niefinansowych w roku 2020 podkreśliło 44% ankietowanych, przy 35% w roku 2016. Jednocześnie w badaniu za rok 2016 ankietowani wskazali jedynie odpowiedź dotyczącą osiągnięcia korzyści pozafinansowych oraz „trudno oszacować” – stąd danych tych nie ujęto na wykresie 6. Co istotne, około 1/3 badanych wskazuje, że przedsiębiorstwo nie mierzy korzyści związanych z CSR – trudno zatem mówić o przypisywaniu jej znaczenia strategicznego czy uznania za element zarządzania przedsiębiorstwem.

Wobec zaprezentowanego powyżej stanu rzeczy, tj. braku pomiaru korzyści wynikających ze społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa, a także wobec stosunkowo niskiego odsetka wskazań potwierdzającego dostrzeżenie dodatniego wpływu na wyniki finansowe i jednocześnie pogorszeniu sytuacji w tym zakresie (w roku 2020 jedynie 4% badanych uznało, że firma osiąga korzyści

finansowe na skutek społecznego zaangażowania, przy 17% dla tej odpowiedzi w roku 2018), warto zwrócić jeszcze uwagę na sposób finansowania podejmowanych działań. Najczęściej w badanych przedsiębiorstwach środki przyznawane są doraźnie (ok. 1/3 odpowiedzi). Na zbliżonym, ale niższym poziomie kształtują się odpowiedzi potwierdzające istnienie odrębnego budżetu (22% wskazań w roku 2016, przy 27% w roku 2020). Brak budżetu na działania społecznie odpowiedzialne potwierdziło 8% badanych w roku 2017, 21% w roku 2019 i 11% w roku 2020. Biorąc dodatkowo pod uwagę, że około 40% ankietowanych nie potrafiło oszacować wartości budżetu na działania CSR, trudno twierdząc odpowiedzieć na pytanie, czy koncepcja CSR stanowi element zarządzania przedsiębiorstwami w Polsce.

4. Zakończenie

Utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga od przedsiębiorstw wprowadzania innowacyjnych rozwiązań oraz umiejętnego reagowania na uwarunkowania zewnętrzne, w tym różnorodne oczekiwania różnych grup interesariuszy. Wskazane działania powinny wspierać wpisanie w procesy zarządcze koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu – zagadnienia stosunkowo długo funkcjonującego w przestrzeni gospodarczej i naukowej, ale jednocześnie złożonego, wieloaspektowego i w różnym stopniu implementowanego w zarządzanie przedsiębiorstwami.

Analiza literatury przedmiotu pozwala na stwierdzenie, że coraz częściej koncepcja ta zaczyna być postrzegana jako element strategii, a tym samym element zarządzania przedsiębiorstwem, jednakże nie brak też opinii wskazujących, iż jest to jedynie skuteczne, ale kosztowne narzędzie marketingowe, realizowane m.in. z uwagi na istniejące uwarunkowania prawne (np. związane ze zwiększeniem zakresu obowiązkowego raportowania). Zaprezentowane w artykule dane nie w pełni potwierdzają powyższe twierdzenia: część przedsiębiorców/kadry menedżerskiej jest świadoma znaczenia działań społecznie odpowiedzialnych, ich wpływu na wyniki firmy i wpisuje je w strategię i procesy zarządcze. Równolegle funkcjonują przedsiębiorstwa i menedżerowie, którym bliższe wydaje się być stwierdzenie M. Friedmana, że przedsiębiorstwo odpowiadać ma za realizację celów ekonomicznych. Niezależnie od rangi, jaką przedsiębiorcy/menedżerowie przypisują koncepcji społecznej odpowiedzialności, należy zauważyć, że uwarunkowania prawne, społeczne i środowiskowe coraz częściej determinują konieczność bycia społecznie odpowiedzialnym.

Z drugiej strony, wbrew przeprowadzonym studiom literaturowym, w oparciu o zaprezentowane w artykule wyniki ankiet (skierowanych do wybranej grupy przedsiębiorców), a także w oparciu o wcześniejsze badania (w tym również badania autorskie¹⁸) nadal nie można mówić o powszechnym uznawaniu CSR jako koncepcji zarządzania. Nie jest uprawnionym twierdzenie o przypisywaniu jej znaczenia strategicznego, czy nawet o zwiększaniu rangi w ostatnich latach. O ile można mówić o rosnącej świadomości społeczeństwa i kadry menedżerskiej na temat znaczenia CSR i nawet o zwiększającym się społecznym zaangażowaniu przedsiębiorstw, tak w opinii autorki nie jest uprawnionym twierdzenie, że rozważając rangę CSR, można mówić o strategicznym znaczeniu koncepcji, o wpisaniu jej w procesy zarządcze ankietowanych przedsiębiorstw, a tym bardziej przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Podkreślić należy jednak, że zaprezentowane w artykule wyniki badań (za lata 2016–2020) cechuje dosyć wysoki stopień uogólnienia, stanowiący przesłankę do podjęcia dalszych analiz. Prowadzenie dalszych eksploracji wydaje się być uzasadnione również z uwagi na fakt, że z licznych publikacji wynika, że społeczeństwo jest coraz bardziej świadome społecznie odpowiedzialnego/nieodpowiedzialnego zachowania firm i coraz częściej oczekuje działań odpowiedzialnych. Ponownie należy podkreślić w tym miejscu pewną rozbieżność pomiędzy studiami literaturowymi odnoszącymi się do różnych grup interesariuszy (w tym w szczególności do pracowników) a wynikami badań opinii konsumentów zawartymi w analizowanych raportach „CSR w praktyce”. W roku 2020 jedynie 7% konsumentów odpowiedziało, że zna pojęcie CSR i jest to dla nich istotne kryterium wyboru produktu, 21% ankietowanych wskazało, że nie zna pojęcia CSR, a kryterium wyboru produktu jest podyktowane innymi przesłankami. Taki sam odsetek wskazań przypadł na odpowiedź „znają pojęcie CSR, ale kryterium wyboru produktu jest podyktowane innymi przesłankami”, natomiast aż

¹⁸ Szerzej na temat w publikacjach: **A. Tylec**, *Strategiczny CSR?*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie 2017/114; **A. Tylec**, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwami w Polsce – synteza badań*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie 2016/97; **M. Andrejczuk**, **M. Grzybek**, *Menedżerowie CSR*, FOB, Deloitte, PBS, Warszawa 2015; *Badanie kadry zarządzającej w ramach projektu Społeczna odpowiedzialność biznesu*, Raport z I etapu badania, ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku, PARP, Warszawa 2013; **M. Skrzek-Lubasińska**, **A. Dyjas-Pokorska**, **M. Kudrewicz-Roszkowska**, **L. Makuch**, **A. Stanek-Kowalczyk**, **H. Uhl**, *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu wraz z opracowaniem zestawu wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach*, PARP, PwC, Warszawa 2011; *Spoleczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, KPMG, FOB, Warszawa 2014.

40% konsumentów (z grupy 1095 osób) wskazało, że nie zna pojęcia CSR, ale odczuwa działania odpowiedzialnego biznesu i ma przez to większe zaufanie do firmy. Dla porównania w roku 2016 odsetek wskazań dla tych odpowiedzi wyniósł odpowiednio: 3% (istotne kryterium wyboru produktu), 37% (brak znajomości pojęcia, inne przesłanki wyboru produktu), 34% (znajomość pojęcia, inne przesłanki wyboru produktu) i 26% (brak znajomości pojęcia, dostrzeganie działań społecznie odpowiedzialnych). Na podstawie przytoczonych wskazań konsumentów raczej zasadnym wydaje się być twierdzenie nie tyle o zdecydowanym oczekiwaniu zwiększenia społecznego zaangażowania przedsiębiorstw, a o rosnącej świadomości konsumentów, która nie znajduje istotnego odzwierciedlenia w ich decyzjach zakupowych. To z kolei w jakimś stopniu wydaje się wyjaśniać „usprawiedliwiać” wyniki uzyskane wśród ankietowanych przedsiębiorców/menedżerów.

Bibliografia

Opracowania

- Andrejczuk M., Grzybek M.**, *Menedżerowie CSR*, FOB, Deloitte, PBS, Warszawa 2015.
- An-Pin Weil, Chi-Lu Peng, Hao-Chen Huang, Shang-Pao Yeh**, *Effects of Corporate Social Responsibility on Firm Performance: Does Customer Satisfaction Matter?*, *Sustainability* 2020/12 (18), 7545.
- Ashrafi M., Magnan G.M., Adams M., Walker T.R.**, *Understanding the Conceptual Evolutionary Path and Theoretical Underpinnings of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability*, *Sustainability* 2020/12 (3), 760.
- Badanie kadry zarządzającej w ramach projektu „Spoleczna odpowiedzialność biznesu”*, Raport z I etapu badania, ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku, PARP, Warszawa 2013.
- Bek-Gaik B., Rymkiewicz B.**, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a finansowe miary dokonań*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 804. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* 2014/67.
- Bellantuono N., Pontrandolfo P., Scozzi B.**, *Capturing the Stakeholders' view in sustainability reporting: A novel approach*, *Sustainability* 2016/8 (4), 379.
- Burlea-Schiopoiu A., Mihai L.S.**, *An Integrated Framework on the Sustainability of SMEs*, *Sustainability* 2019/11 (21), 6026.
- Cyran K., Dybka S.**, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik ograniczający rozwój przedsiębiorstwa*, *Zeszyty Naukowe SGGW Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing* 2015/14/63.
- Dyduch J., Krasodomska J.**, *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Empirical Study of Polish Listed Companies*, *Sustainability* 2017/9 (11), 1934.
- Fadyeyeva V.**, *Corporate social responsibility as the basis of innovative development of modern companies: literature review and empirical study from Ukraine*, *Marketing and Management of Innovations* 2019/2.

- Ferramosca S., Verona R.**, *Framing the evolution of corporate social responsibility as a discipline (1973–2018: A large-scale scientometric analysis*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management 2020, John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment, vol. 27.
- Fiedor B.**, *Implementacja koncepcji CSR jako przesłanka trwałości firmy i jej sukcesu rynkowego*, Przegląd Organizacji 2016/1.
- Galant A., Cadez S.**, *Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches*, Economic Research – Ekonomska Istraživanja 2017/30/1.
- Herrera J., de las Heras-Rosas C.**, *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: Towards Sustainable Business Organizations*, Sustainability 2020/12 (3), 841.
- Jastrzębska E.**, *Ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce*, Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego „Studia i Prace” 2016/4 (28).
- Klimczok M., Tomczyk A.**, *CRS – koncepcja odpowiedzialnego biznesu w świetle zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie 2013/2.
- Kulawczuk P., Poszewiecki A.**, *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007.
- Lu J., Ren L., Lin W., He Y., Streimikis J.**, *Policies to promote Corporate social responsibility (CSR) and assessment of CSR impacts*, Business Administration and Management 2019/ XXII/1.
- Nidumolu R., Prahalad C., Rangaswami M.**, *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*, Harvard Business Review, September 2009.
- Ostrowska W.**, *Strategia społecznej odpowiedzialności na przykładzie Kompanii Piwowarskiej*, Akademia Zarządzania 2018/2 (4).
- Otola I., Tylec A.**, *Relation Between CSR and CFP in Polish Stock Exchange Listed Companies. Proceedings of the 2nd International Conference Contemporary Issues in Theory and Practice of Management: CITPM 2018*, M. Okręglicka, A. Korombel, A. Lemańska-Majdzik (red.), WWZPCz, Częstochowa 2018.
- Otola I., Tylec A.**, *Społeczna odpowiedzialność biznesu a wyniki finansowe przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie 2016/24.
- Platonova E., Asutay M., Dixon R., Mohammad S.**, *The Impact of Corporate Social Responsibility Disclosure on Financial Performance: Evidence from the GCC Islamic Banking Sector*, Springer, Journal of Business Ethics 2018/151.
- Ratajczak P.**, *Powiązanie działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa a wartość dla jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy*, Studia Oeconomica Posnaniensia 2014/2/11 (272).
- Rexhepi G., Kurtishi S., Bexheti G.**, *Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation the Drivers of Business Growth?*, Procedia – Social and Behavioral Sciences 2013/75.
- Rok B.**, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Roszkowska P.**, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2018.
- Sikora E.**, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance 2019/17/1/1.

- Skrzek-Lubasińska M., Dyjas-Pokorska A., Kudrewicz-Roszkowska M., Makuch Ł., Stanek-Kowalczyk A., Uhl H.**, *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu wraz z opracowaniem zestawu wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach*, PARP, PwC, Warszawa 2011.
- Skrzypek A.**, *CSR jako element strategii organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2015/378.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, KPMG, FOB, Warszawa 2014.
- Szwajca D., Nawrocki T.N.**, *Możliwości oceny zaangażowania przedsiębiorstw w działania społecznie odpowiedzialne a ich polityka informacyjna w zakresie CSR*, Przegląd Organizacji 2016/4.
- Ślęzak-Gładzik I.**, *Corporate Social Responsibility (CSR) jako koncepcja porządkująca relacje między biznesem a społeczeństwem*, Modern Management Review 2013/XVIII/20 (2).
- Tylec A.**, *CSR jako obszar raportowania niefinansowego w świetle rozszerzenia zakresu ujawnień*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie 2018/127.
- Tylec A.**, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwami w Polsce – synteza badań*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie 2016/97.
- Tylec A.**, *Strategiczny CSR?*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie 2017/114.
- Zieliński M.**, *Korzyści z wdrożenia koncepcji CSR w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie 2014/74.

Strony internetowe

„CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej” – raporty z lat 2016–2020; <https://odpowiedzialnybiznes.pl>; stan na maj 2021 r.

Agnieszka TYLEC

SOCIAL RESPONSIBILITY – A COMPONENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN POLAND?

Abstract

Background: Managing a company requires that many aspects be taken into account, including the company's impact on the environment. This seems to be an important argument for including socially responsible activities in the strategy and thus in management processes. Considering the above, the article deals with corporate social responsibility, focusing on the awareness of the importance, perception, and “embedding” of this concept in management by managers of selected enterprises in Poland.

Research purpose: The aim of the article was to review and systematize knowledge about CSR in Poland to determine where this concept fits in enterprise management: Is it a concept of strategic importance (inscribed in management processes)? How has the situation changed in recent years?

Methods: The considerations presented in the article are based on a critical analysis of the literature on the subject and the 2016–2020 “CSR in practice” reports, and using deductive reasoning, the descriptive method, and the graphical presentation of data. The data/graphs were developed based on surveys from 2016–2020 (presented in the annual “CSR in practice” reports),

addressed to enterprises by the French-Polish Chamber of Economy. The number of surveyed enterprises ranges from 56 in 2019 to 75 in 2020. In each of the surveyed years, large enterprises (employing over 250 employees) slightly dominated, with their share ranging from 51% in 2020 to 56% in 2017. The article also cites data from parallel consumer research conducted by Havas Media Group (addressed annually to approximately 1,000 adult Poles). The research aimed to determine how enterprises manage sustainable development/social responsibility (questionnaires addressed to entrepreneurs) and to determine consumers' awareness and attitudes to corporate social involvement (questionnaires addressed to consumers).

Conclusions: The analysis of the literature on the subject shows that corporate social responsibility is increasingly perceived as an element of strategy and thus an element of enterprise management; however, the data presented in the article do not fully confirm this. Some entrepreneurs/managerial staff are aware of the importance of socially responsible activities and their impact on the company's results, and they include them in management strategies and processes. There are companies and managers who are closer to Friedman's statement that an enterprise has to be responsible mainly to achieve economic goals. In contrast to the literature review, based on the results of the surveys presented in the article (addressed to a selected group of entrepreneurs), one cannot speak about the widespread recognition of CSR as a management concept in Poland, about assigning it strategic importance or even increasing its rank in recent years.

Keywords: corporate social responsibility, management.