

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA TWORZY NOWĄ JAKOŚĆ KULTURY PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Światowy kryzys finansowy wymusił na podmiotach gospodarczych konieczność szybkiego reagowania i dostosowywania się do nowych uwarunkowań rynkowych, a więc dokonywania zmian stylu i sposobów działania na rynku. Nastawienie się na przetrwanie i przyjęcie działań typowo zachowawczych w sytuacji trudnego i wysoce konkurencyjnego rynku, w żadnym wypadku nie może gwarantować sukcesu. Rynek wymaga aktywnych i przedsiębiorczych działań, w których dominować będą akcenty innowacyjne w odniesieniu do różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Obok nowoczesnych rozwiązań technologicznych przedsiębiorstwa winny doskonalić metody zarządzania, dostosowując do nich struktury organizacyjne, które są wsparciem dla efektywnego zagospodarowania, będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, czynników produkcji. Coraz wyraźniej w sferze zainteresowań przedsiębiorstw pojawia się inwestowanie w wartości niematerialne i prawne. Zwraca się uwagę na konieczność wdrażania do bieżącej praktyki koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Ma ona z tą koncepcją swój bezpośredni związek i jest efektem coraz wyższej kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy zaczynają doceniać znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności i korzyści z niej wynikające dla obu stron. Współpracując ściśle z otoczeniem i rozumiejąc potrzeby szeroko rozumianego środowiska, budują nie tylko swój wizerunek i reputację, ale korzystnie wpływają na rozwój regionu, kraju. Tego rodzaju polityka prowadzona przez przedsiębiorstwa świadczy o jego dojrzałości i odpowiedzialności społecznej.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, kultura przedsiębiorstwa

Wstęp

W gospodarce rynkowej i w warunkach zaostrzającej się konkurencji rynkowej zarządzający przedsiębiorstwami coraz większą wagę przywiązują do zmiany stylu i sposobów działania na rynku. Zdają sobie w pełni sprawę z faktu, że rynek jest jednym z najlepszych weryfikatorów działalności przedsiębiorstwa. O pozycji rynkowej przedsiębiorstwa decyduje nie tylko jego sytuacja finansowa, jego wartość, ale również poziom kadry, która jest podstawą sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Od jej wiedzy, doświadczenia, pomysłowości i umiejętności nawiązywania współpracy z rynkiem, a także od wewnętrznie sprawnie funkcjonującej komunikacji interpersonalnej zależy jak przedsiębiorstwo będzie odbierane przez bliższe i dalsze otoczenie. Biorąc pod uwagę daleko idące zmiany jakie dokonują się w otoczeniu przedsiębiorstwa i mając na względzie utrzymanie i umocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, należy nie tylko koncentrować się na rozwijaniu wartości materialnych, ale w coraz większym stopniu dostrzegać konieczność orientowania się na wartości niematerialne, a w tym m.in. na ważny składnik tych wartości jakim jest kultura przedsiębiorstwa.

1. Kultura – istotna wartość niematerialna przedsiębiorstwa

W literaturze naukowej, w zależności od dyscypliny naukowej i eksponowania określonych cech kultury, jest ona różnie definiowana. Wielka Encyklopedia Powszechna kulturę definiuje następująco: „Całokształt dorobku ludzkości społecznie utrwalony i gromadzony w ciągu jej dziejów, stale wzbogacany nowymi dziełami twórczymi i pracą wszystkich społeczeństw [...] uwarunkowany stopniem opanowania sił przyrody, osiągniętym stanem wiedzy i twórczości artystycznej, oraz formami współżycia społecznego”¹.

Bardziej zwarta i lepiej oddająca istotę kultury jest definicja zamieszczona w Nowej Encyklopedii PWN. Według tej definicji kultura to: „całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości gromadzony, utrwalany i wzbogacany w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie; w skład tak pojętej kultury wchodzi nie tylko wytwory materialne i instytucje społeczne, ale także zasady współżycia społecznego, sposoby postępowania, wzory, kryteria ocen estetycznych i moralnych przyjęte w danej zbiorowości i wyznaczające obowiązujące zachowania”².

Kultura uczy nas jak mamy współpracować, jak porządkować wzajemne relacje w ramach podmiotu i poza nim, jak zachowywać się i co czynić, by budować osobowość jednostki i osobowość podmiotu, będących gwarantem innowacyjności, a więc zachowań przedsiębiorczych.

¹ *Wielka Encyklopedia Powszechna PWN*, Warszawa 1965, s. 294.

² *Nowa Encyklopedia od A do Z PWN*, Warszawa 2005, s. 359.

Kultura jest więc pojęciem niezwykle szerokim i wieloznacznym; swym zakresem obejmuje różne obszary działalności człowieka zarówno materialne, jak i niematerialne-duchowe. Na tę wieloznaczność pojęcia kultury zwrócił uwagę w XVIII wieku J.G. Herder. W swoim dziele *Myśli o filozofii dziejów* napisał: „Nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura”³. Tę wieloznaczność pojęcia kultura wyraźnie podkreślił znany amerykański antropolog kultury i socjolog Ralph Linton: „Istotą wszelkiej definicji kultury, jest [...] to, że wybiera pewne aspekty całego pojęcia oznaczonego owym terminem i kładzie nacisk na nie kosztem innych aspektów. Nacisk ten, a w konsekwencji także wartość definicji, będą zależały od tego jaki szczególnie cel definiujący miał na uwadze [...]”⁴.

Wytwory kultury to świat stworzony przez człowieka i dla człowieka, któremu nadaje on określone wartości, ustala określone normy etyczne, moralne i zasady postępowania wspólne dla zbiorowości społecznej, korygowane wraz z rozwojem cywilizacji i przyswajane przez społeczność z pokolenia na pokolenie; kulturę współtworzymy w ciągu całego naszego życia. Odpowiednie korekty kultury przedsiębiorstwa nie mogą być „z góry” zarządzane. „Nowe wartości nie powstają na rozkaz. Dopóki w umysłach członków organizacji nie nastąpi przeorientowanie oraz asymilacja nowych założeń i punktów widzenia, dopóty wszelki wysiłek jest bezcelowy. Członkowie organizacji muszą być, jeszcze bardziej niż w przypadku wszelkich innych praktyk organizatorskich, przekonani o tym, że zmiana jest konieczna i muszą mieć motywację do wypróbowania czegoś nowego. Dlatego zmiana kultury jest możliwa tylko przez szeroką partycypację [...]”⁵.

Kultura jest dobrem zbiorowym, nierozzerwalnie związana z życiem społecznym, jest jego podstawą i nie można sobie wyobrazić rozwoju zarówno społecznego, jak i ekonomicznego bez kultury. Kultura, która jest efektem dorobku społeczeństwa, ma wszelkie możliwości, by rozszerzać się w przestrzeni i w czasie, obejmując wszystkie dziedziny życia i wyznaczając w nich określone normy zachowań w odniesieniu do jednostki czy też całych grup. Syntetyczna, ale pełna treści jest myśl francuskiego polityka i pisarza Andre Malraux, który dostrzegając rolę kultury w kształtowaniu człowieka stwierdza: „Kultura jest tym, co sprawiło, że człowiek stał się czymś innym niż tylko przypadkowym wydarzeniem w przyrodzie”.

W literaturze nie ma również jednej, podstawowej, definicji kultury przedsiębiorstwa. Spotyka się różne definicje, wszystkie one za punkt wyjścia przyjmują ogólną definicję kultury i na niej się zasadzają. Podstawy teorii kultury przedsiębiorstwa sięgają początku lat 80. XX wieku, kiedy to psychologowie amerykańscy, wzorując się na doświadczeniach przedsiębiorstw japońskich, pod-

³ J.G. Herder, *Myśli o filozofii dziejów, tom I*, Warszawa 1962, s. 4.

⁴ R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*, Warszawa 1975, s. 44.

⁵ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1995, s. 434.

jęli próbę określenia zakresu pojęcia kultury przedsiębiorstwa, jej związku z jego tożsamością, mając świadomość odrębności kulturowej każdego przedsiębiorstwa.

Każde przedsiębiorstwo ma swoją specyfikę, a jego kultura jest nie tylko efektem wewnętrznie tworzonych reguł i zasad postępowania, na które winni mieć wpływ wszyscy pracownicy, ale również czerpie z tradycji i doświadczeń otoczenia, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Chodzi o kulturę narodową społeczeństwa, kulturę regionu czy lokalny system wartości. „Kultury danego przedsiębiorstwa nie da się zrozumieć w oderwaniu od kultury kraju lub krajów, w których prowadzi ono swoją działalność, oraz od kultury narodowej jego kraju macierzystego”⁶. Ostatecznie kulturę przedsiębiorstwa tworzą pracownicy będący częścią społeczeństwa, wnoszą do przedsiębiorstwa „[...] swoje cechy społeczno-kulturowe, historię swojego życia i przyswojone zwyczaje”⁷, a także cechy charakteru, upodobania, umiejętności i doświadczenie. Rzutuje to na odmienność kultur przedsiębiorstw i związane z nią praktyki i sposoby zarządzania.

Jak więc definiujemy i co składa się na pojęcie kultury przedsiębiorstwa? Każde przedsiębiorstwo ma różną filozofię działania, różne zwyczaje, różny system wartości i norm wyznaczających pewne wzorce zachowań i tym samym tworzących jego kulturę. Wśród tych wartości jakże ważne jest wzajemne zaufanie i lojalność, przejrzystość postępowania i uczciwość we wszelkiego rodzaju działaniach.

Syntetyczną, i w swej treści logiczną, definicję kultury przedsiębiorstwa przedstawił E. Schein: Kultura przedsiębiorstwa „[...] jest całością fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się rozwiązywania problemów adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej”⁸. Tak więc, „[...] przedsiębiorstwa rozwijają własne, oryginalne wzorce i orientacje, które w skuteczny sposób wyciskają swe piętno na postępowaniu pracowników i na funkcjonowaniu przedsiębiorstwa”⁹.

J. Kortan wyraźnie zaznacza, „[...] że odpowiedni system wartości i norm, owe niepisane reguły działania i ukryte założenia, są nie tylko ważnym uzupełnieniem czy wsparciem dla formalnego systemu zarządzania, ale że w istocie są one czynnikiem rozstrzygającym o jakości i efektywności tego systemu”¹⁰. Wysoki poziom kultury przedsiębiorstwa pozwala na wypracowanie dużo lepszych relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Na ten fakt zwraca uwagę S. Sudoł: „Kultura przedsiębiorstwa wpływa na kształtowanie się stosunków wewnątrz przedsiębiorstwa, ale także na wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu, stosunek do

⁶ *Strategor. Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1995, s. 511.

⁷ Tamże, s. 508.

⁸ Tamże, s. 512, cyt. za: E. Shein, *Organizational Culture & Leadership*, Jossey Bass, San Francisco 1985.

⁹ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem...*, s. 417.

¹⁰ J. Kortan, *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa 1997, s. 191.

niego wielu instytucji (dostawców, instytucji finansowych, urzędów). Przedsiębiorstwo powinno od początku swojego istnienia podejmować wysiłki, aby pozytywnie wyróżniać się w otoczeniu, charakteryzować się dodatnimi cechami, mieć tożsamość¹¹.

Kultura przedsiębiorstwa i związane z nią wartości etyczne, moralne skutkują stabilizacją i scalaniem, tworzą atmosferę identyfikowania się pracowników z przedsiębiorstwem, co musi się przełożyć na jakość i efektywność produkcji i na jej odbiór rynkowy. Ostatecznie jednak o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa decyduje efektywne połączenie wartości kulturowych, tj. wartości niematerialnych, wprowadzanych dzięki wiedzy, umiejętnościom i doświadczeniu kadry zarządzającej i pracowników, z wartościami materialnymi o cechach innowacyjnych. Połączenie tych wartości winno znaleźć swój wyraz w strategii przedsiębiorstwa i w jego strukturze organizacyjnej, która decyduje o sprawności decyzyjnej.

O kulturze przedsiębiorstwa świadczą pozytywnie jego otwartość na zmiany oraz tworzenie klimatu zorientowanego na wiedzę i ciągłe doskonalenie się. Oba te obszary są ściśle ze sobą powiązane, zachodzi między nimi wyraźne sprzężenie zwrotne. Wiedza, a przede wszystkim umiejętne korzystanie z wiedzy, stwarza odpowiednią przestrzeń dla wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie i to zmiany o charakterze innowacyjnym. Z kolei zmiany jakie w otoczeniu przedsiębiorstwa mają miejsce, wymuszają na przedsiębiorstwie zdobywanie dodatkowej wiedzy i ciągłe doskonalenie i podwyższanie kwalifikacji jego pracowników. „Dzielenie się wiedzą, przekazywanie swego doświadczenia i ścisła w tym zakresie współpraca, to podstawowe wartości wynikające z kultury przedsiębiorstwa”¹². Wiedza, będąca elementem kultury przedsiębiorstwa, staje się współcześnie jednym z ważniejszych czynników produkcji, zasobem o dużej wartości dla przedsiębiorstwa korzystnie wpływającym na osiąganie przewagi konkurencyjnej. Korzystanie z wiedzy ukierunkowanej na działania proinnowacyjne musi być wyraźnie zapisane w strategii przedsiębiorstwa i musi tym działaniom być podporządkowany system zarządzania oraz przejrzysta struktura organizacyjna. Przedsiębiorstwa na trudnym i wysoce konkurencyjnym rynku muszą zachowywać się elastycznie, czemu winna sprzyjać zgodność strategii i kultury; kultura nie może hamować procesu podążania przedsiębiorstwa za tendencjami rynkowymi. Dodać należy w tym miejscu, że każde przedsiębiorstwo musi wypracować swój własny model tworzenia kultury proinnowacyjnej, który skoncentruje się m.in. na doborze pracowników otwartych na zmiany, wspieraniu kultury ciągłego uczenia się, zwiększeniu udziału pracowników

¹¹ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Warszawa 2006, s. 320.

¹² J. Żurek, *Znaczenie wartości niematerialnych i prawnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” 2008, s. 138.

w procesie podejmowania decyzji, uwzględnianiu pomysłów i kreatywnych zachowań pracowników, motywowaniu proinnowacyjnych postaw¹³.

Kulturę przedsiębiorstwa i skalę jej obecności w przedsiębiorstwie możemy ocenić według wyrazistości wzorców wartości, które przekazują, wskazując co jest pożądane, a co nie; stopnia upowszechnienia, tj. na ile pracownicy identyfikują się z określoną orientacją i określonymi wartościami; głębokości zakorzenienia, tj. w jakim stopniu kulturowe wzorce zostały przyswojone przez pracowników i funkcjonują w codziennej działalności¹⁴.

Kultura przedsiębiorstwa nie jest czymś danym na zawsze, „musi cały czas rozwijać się, doskonalić, kreować nowe postawy i zachowania, tworzyć atmosferę wzajemnej życzliwości i współpracy. Kultura jest [...] czymś żywym, gdyż współtworzymy ją, przejmując lub odrzucając pewne wzorce zachowań i postępowania właściwe poprzednim pokoleniom”¹⁵.

2. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wyzwaniem do wzbogacania kultury przedsiębiorstwa

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym otoczeniu, którego nieprzewidywalność i zmienność powoduje konieczność ciągłego analizowania i oceniania tych zmian i w miarę swoich możliwości wychodzenia naprzeciw tendencjom rynkowym, a nawet podejmowania działań wyprzedzających potrzeby rynku. Wychodzenie z ofertą innowacyjnych rozwiązań zarówno w obszarze technologicznym, jak i nietechnologicznym, to współcześnie ogromne wyzwanie jakie stoi przed przedsiębiorstwami w sytuacji coraz ostrzejszej konkurencji rynkowej. Rynek rozwija się bardzo dynamicznie i trudno współcześnie wyobrazić sobie sytuację, w której działające na nim przedsiębiorstwa będą nastawione li tylko na przetrwanie, nie mając pomysłu na przyszłość. Otoczenie oczekuje od przedsiębiorców nie tylko nowych rozwiązań w sferze wartości materialnych, ale w coraz większym stopniu podejmowania działań o wymiarze prospołecznym. „Inwestycje prospołeczne powinny zatem z jednej strony korzystnie wpływać na otoczenie, z drugiej zaś mogą w przyszłości służyć biznesowi. Pozwolą one zwiększyć lojalność klientów, dostawców i pracowników, którzy mają wpływ na wzrost przychodów przedsiębiorstwa, jego wartości, a tym samym wartości kreowanej dla właścicieli”¹⁶. Przedsiębiorstwo, funkcjonując

¹³ Zob. szerzej, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Warszawa 2005, s. 282.

¹⁴ Zob. H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie.....*, s. 425–426.

¹⁵ *Przedsiębiorstwo. Zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, red. J. Żurek, Gdańsk 2007, s. 570.

¹⁶ A. Oniszczyk-Jastrząbek, *Przedsiębiorczość w budowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Gdańsk 2013, s. 202.

w określonym otoczeniu, musi z tym otoczeniem ściśle współpracować, analizować zachodzące na nim zmiany; jest od tego otoczenia zależne, gdyż ono jest gwarantem rynkowego bytu przedsiębiorstwa. Otoczenie stwarza popyt na produkcję przedsiębiorstwa i tym samym uzasadnia jego obecność na rynku. Skoro więc przedsiębiorstwo czerpie z otoczenia i funkcjonuje dzięki otoczeniu, to winno również podejmować działania, które będą służyły otoczeniu. Winny to być działania o charakterze prospołecznym, służące środowisku i jego społeczności. Inaczej mówiąc, przedsiębiorstwa muszą czuć się odpowiedzialne społecznie. Akhtar Badshah wypowiedział się na Forum Odpowiedzialnego Biznesu w Warszawie w 2006 roku, podkreślił: „[...] na firmach komercyjnych spoczywa odpowiedzialność wobec lokalnych społeczności, w ramach których prowadzą swoją działalność biznesową”. Posługując się przykładem Microsoftu, wskazał, że firma ta wdraża programy zaangażowania społecznego mające na celu wspieranie ludzi narażonych na „wykluczenie informacyjne” w dostępie do wiedzy i umiejętności.

Zanim jednak przedsiębiorstwo osiągnie możliwość realizowania celu społecznego, jakim jest angażowanie się w rozwiązywanie problemów społecznych, który jest na poziomie oczekiwań, to zgodnie z popularnym modelem Archie Carrolla (tzw. piramidą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa) musi stać się odpowiedzialne ekonomicznie, odpowiedzialne w zakresie przestrzegania prawa — jest to, na tych dwóch poziomach, odpowiedzialność wymagana, następnie odpowiedzialne etycznie — jest to odpowiedzialność pożądana. Odpowiedzialność ta dotyczy zarówno osób zarządzających przedsiębiorstwem, jak i jego pracowników. Wszystkie te poziomy odpowiedzialności są efektem budowanej i zmieniającej się w czasie kultury przedsiębiorstwa i dopiero łącznie mogą wpłynąć na jego sukces rynkowy¹⁷.

Komisja Europejska definiuje społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako koncepcję, w ramach której przedsiębiorstwo na etapie budowania strategii dobrowolnie łączy zaangażowanie na rzecz interesów społecznych i środowiskowych ze swoją działalnością gospodarczą i w relacjach z różnymi grupami interesariuszy. Głównym przesłaniem tej koncepcji jest poprawa standardów życia społeczeństwa oraz dbałość o ochronę środowiska naturalnego. Natomiast Howard R. Bowen, uznawany przez niektórych badaczy za ojca CSR, zdefiniował społeczną odpowiedzialność jako „obowiązek menedżerów do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i do wytyczania takich kierunków działań biznesowych, które będą zgodne z celami i wartościami społeczeństwa”¹⁸. W stosunku do definicji H. Bowena, w której akcent jest położony na

¹⁷ M. Rybak, *Etyka menedżerska – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004, s. 29–31;

A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, July–August 1991, s. 42.

¹⁸ www.szczecin.pl/baza-wiedzy/czym-jest-csr

słowo „obowiązek”, definicja Komisji Europejskiej zwraca uwagę, że każde przedsiębiorstwo podejmuje dobrowolnie decyzję odnośnie do włączenia koncepcji CSR do swojej strategii, zależnie od swoich kompetencji, możliwości finansowych i tradycji kulturowych oraz relacji z otoczeniem. W definicji społecznej odpowiedzialności podkreśla się dobrowolność w realizowaniu tej koncepcji. Natomiast należy zaznaczyć, że jeśli koncepcja ta zostanie przyjęta w strategii przedsiębiorstwa, to staje się pewnym zobowiązaniem, z którego należy się wywiązać. W przeciwnym razie zaniedbania w tym zakresie będą źle odebrane i negatywnie ocenione przez interesariuszy; przedsiębiorstwo może stracić na swojej wiarygodności.

Społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa należy postrzegać zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Wymiar wewnętrzny nawiązuje do środowiska pracy i kultury przedsiębiorstwa, podkreślając niejako sposób podejścia zarządzających przedsiębiorstwem i jego pracowników do samej koncepcji. Natomiast wymiar zewnętrzny sprowadza się do budowania przejrzystych relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, tj. do działań o charakterze prospołecznym jakie podmiot podejmuje w stosunku do otaczającego go środowiska w szerokim tego słowa znaczeniu, co winno skutkować utwaleniem dobrego wizerunku i tożsamości przedsiębiorstwa w oczach społeczeństwa. Umiejętność współdziałania będzie decydowała o sukcesie przedsiębiorstwa lub jego braku. Biznes powinien więc podjąć działania na rzecz wspierania budowy kapitału społecznego, działania na rzecz lokalnych społeczności razem z organizacjami społecznymi¹⁹. Jak słusznie zauważa B. Rok: „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa ma charakter strategiczny i dynamiczny i opiera się na ciągłym doskonaleniu oraz stałej współpracy ze wszystkimi interesariuszami”²⁰. Następnie podkreśla, że niezbędnym jest, by koncepcja ta „[...] znalazła swoje trwałe miejsce zarówno w działalności przedsiębiorstw, jak i u podstaw edukacji menedżerskiej oraz polityki gospodarczej”²¹.

Komisja Europejska w swoim komunikacie z marca 2006 roku, ogłoszonym w ramach „Europejskiego sojuszu na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”, wyraźnie podkreśla potrzebę szerszego zaangażowania się przedsiębiorstw we wdrażanie tej koncepcji, która z jednej strony sprzyjać będzie innowacyjności, z drugiej natomiast stanie się nośnym czynnikiem w dążeniu do stopniowego osiągnięcia zrównoważonego rozwoju. Klucz do zrozumienia znaczenia tej koncepcji tkwi przede wszystkim w kulturze przedsiębiorstwa, które winno zrozumieć jej szerokie, pozytywne skutki w otaczającym przedsiębiorstwo środowisku.

¹⁹ *Zrównoważony rozwój – nowy cel biznesu*, Polityka 2012, nr 11.

²⁰ B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Warszawa 2013, s. 423.

²¹ Tamże, s. 431.

Kultura przedsiębiorstwa kształtowana przez zarządzających przedsiębiorstwem i jego pracowników musi wyraźnie wpływać na sposób ich myślenia, muszą oni dostrzec w koncepcji społecznej odpowiedzialności korzyści zarówno dla środowiska, jak i dla przedsiębiorstwa, które współpracując ze środowiskiem na pewno będzie postrzegane jako przedsiębiorstwo nowoczesne, otwarte na środowisko i sprzyjające środowisku. A więc nie tylko osiągnięcie zysków winno być celem zasadniczym, ale chęć i potrzeba dzielenia się nim ze środowiskiem²². Zwraca na to uwagę A. Oniszczyk-Jastrzębek, pisząc, że: „Przesłanką do przyjęcia idei społecznej odpowiedzialności nie może być [...] wielkość osiąganego przez przedsiębiorstwo zysku, a raczej skutki działalności gospodarczej dla otoczenia społecznego i naturalnego”²³.

Działania prospołeczne przedsiębiorstwa oczywiście generują koszty, a więc niekorzystnie wpływają na wynik finansowy. To pewien paradoks, który trudno w jednym zdaniu wyjaśnić. Ale na pewno środki finansowe przedsiębiorstw zainwestowane w otaczające środowisko, przy pełnym rozeznaniu jego potrzeb i konsekwencji z tego wynikających, zwrócą się kilkakrotnie w dłuższym czasie. Tego typu filozofia działania przedsiębiorstwa sprawi bowiem, że będzie ono lepiej ustawione na rynku, innowacyjne w zgłaszanych i realizowanych pomysłach i ostatecznie bardziej konkurencyjne. Tym samym rynek po stronie popytu zareaguje w znacznie szerszym zakresie i może wzrosnąć orientacja zakupowa w kierunku tego przedsiębiorstwa, nie mówiąc o dodatkowych korzyściach jakie będą miały miejsce w obszarze społecznym. Wymaga to oczywiście stopniowo dokonywanych zmian w mentalności zarządzających i pracowników oraz w sposobach zarządzania przedsiębiorstwem, a więc budowania nowej kultury przedsiębiorstwa przejrzyście związanej z przygotowaną strategią jego rozwoju. Koncepcja społecznej odpowiedzialności wpisuje się jako znacząca wartość nowej jakościowo kultury przedsiębiorstwa. Jest to więc swego rodzaju inwestycja w rynkową przyszłość przedsiębiorstwa, którą winno ono budować przy pełnym rozpoznaniu potrzeb społeczności regionu. Nowa kultura odpowiedzialności społecznej staje się coraz bardziej widoczna, co świadczy pozytywnie o wrażliwości przedsiębiorców i zmianie filozofii biznesu w takim kierunku, by opierali oni swoje decyzje nie tylko na rachunku ekonomicznym i regułach prawnych, ale również pamiętali o zasadach etycznych i moralnych.

²² Andrew Carnegie, amerykański przemysłowiec i filantrop, twórca pierwszej doktryny odpowiedzialności społecznej, w jednym ze swoich wywiadów tak mówił: „Ludzie, którzy na starość dążą tylko do zwiększenia i tak już wielkich bogactw, są zwykle niewolnikami nabytej w młodości namiętności zarabiania. Z początku oni są właścicielami pieniędzy, jakie zarobili i zaoszczędzili w życiu, później zaś pieniądź nimi zawładnie. Kto jednak przyjmie sobie za zasadę, że nadwyżka bogactwa, jaka może przypaść mu w udziale, jest świętym depozytem, który powinien być rozporządzany dla dobra bliźnich, ten nie potrzebuje obawiać się, iż padnie ofiarą tego nadużycia”. (A. Krajewski, *Drugie życie bogaczy*, Newsweek 9–15.01.2012).

²³ A. Oniszczyk-Jastrzębek, *Przedsiębiorczość w budowaniu...*, s. 180.

O wysokiej kulturze możemy mówić w przypadku ALPLA, wiodącej na świecie firmy w zakresie opakowań. Świadomość społeczna firmy jest ściśle połączona z działaniami na rzecz opłacalności. Kultura tej firmy realizuje się poprzez następujące działania:

- z klientami i dostawcami współpracujemy na zasadzie partnerstwa;
- każdy z pracowników jest częścią naszego sukcesu;
- osiągamy nasze cele gospodarcze dzięki pracy zespołowej;
- odnosimy się do siebie wzajemnie fair i z właściwym szacunkiem;
- wspieramy naszą młodą kadre i oferujemy naszym pracownikom ukierunkowane możliwości kształcenia i rozwoju;
- przykładamy dużą wagę do zastosowania najnowszych technologii i w ten sposób okazujemy naszą innowacyjność;
- stawiamy sobie ambitne i ekonomiczne cele oraz aktywnie pracujemy nad ich realizacją;
- uczymy się ciągłych wyzwań oraz gotowości do podejmowania ryzyka;
- z zasobami obchodzimy się oszczędnie i świadomie ekologicznie;
- kładziemy nacisk na równe traktowanie ludzi;
- jesteśmy nowoczesnym przedsiębiorstwem rodzinnym;
- jesteśmy świadomi spoczywającej na nas dużej odpowiedzialności w przyszłości i aktywnie przyczyniamy się do tego, by przyszłe pokolenia mogły również cieszyć się prawidłowo funkcjonującym środowiskiem.

Badania przeprowadzone przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym potwierdzają wyższość przedsiębiorstw wprowadzających do praktyki koncepcję społecznej odpowiedzialności nad tymi przedsiębiorstwami, które nie są jej zwolennikami²⁴. Zmieniając swoją kulturę, w ramach której eksponowana jest koncepcja społecznej odpowiedzialności, większą uwagę zaczęto przywiązywać do lepszego wykorzystania zasobów zarówno materialnych, jak i ludzkich, co w konsekwencji sprzyjało poprawie podstawowych wskaźników ekonomicznych. Zrozumienie tej koncepcji przez pracowników i jej akceptacja motywują zespół do wydajniejszej pracy, większego zaangażowania w pracę, zgłaszania nowych pomysłów na biznes i na współpracę z szeroko pojętym środowiskiem reprezentowanym przez różne grupy interesariuszy. Przedsiębiorstwa, współpracując ściśle z interesariuszami, będą w stanie przyczyniać się, w dużym stopniu, do rozwiązania pojawiających się problemów społecznych. Przedsiębiorstwa, które będą umiały znaleźć równowagę pomiędzy ograniczeniem ryzyka dzięki odpowiedzialnie podejmowanym decyzjom a maksymalizacją zysków osiągniętych dzięki społecznym innowacjom, osiągną największy suk-

²⁴ P. Kulawczuk, M. Bąk, M. Bednarz, T. Kulawczuk, A. Szcześniak, *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, Gdańsk 2008, s. 66–81.

ces rynkowy, będą traktowane jako przedsiębiorstwa wiarygodne, etyczne, rozumiejące swoją obecność na rynku²⁵. Trafne jest stwierdzenie, że inicjatywy zgłaszane na rzecz środowiska, w tym „[...] środowiska naturalnego mogą pozytywnie wpływać na wyniki firmy. Stosowanie nowoczesnych ekologicznych technologii, zmierzających do ograniczenia zużycia energii i surowców, redukcji odpadów i zanieczyszczeń, prowadzi do obniżenia kosztów”²⁶. Innymi słowy, poprzez takie działania, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa pozytywnie wpłynie na wizerunek i reputację przedsiębiorstwa, nada większą wiarygodność przedsiębiorstwu w opinii odbiorców jego produktów, banków bądź też strategicznych inwestorów zainteresowanych współpracą; są to wartości niematerialne tworzące kulturę przedsiębiorstwa i nierozzerwalnie z nią związane.

Wiceprezes Forum Odpowiedzialnego biznesu tak komentuje rozwój tej idei w praktyce: „[...] odpowiedzialność w biznesie stała się tematem publicznym. I to w szerokim kontekście odpowiedzialności w ogóle, a także w kontekście roli biznesu w społeczeństwie. [...] otoczenie rynkowe gwałtownie rozpoczęło proces dojrzewania. Partnerzy społeczni, konsumenci, małe polskie firmy, media, administracja rządowa i wiele innych środowisk zaczęło lepiej rozumieć wszystko to, co jest związane z różnymi przejawami odpowiedzialności i nieodpowiedzialności w biznesie. A to musi spowodować istotne zmiany w sposobie prowadzenia biznesu w Polsce”²⁷.

Zakończenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności ma przed sobą przyszłość, to nowa filozofia prowadzenia działalności gospodarczej, której gwarancją będzie nie tylko jakościowo zmieniająca się kultura przedsiębiorstwa, mająca świadomość potrzeby i korzyści płynących ze społecznie odpowiedzialnej działalności, ale również idąca jej w sukurs normalizacja znajdująca swoje odbicie szczególnie w ujęciu normy ISO 26000 ogłoszonym w listopadzie 2010 r. Dokument jest efektem międzynarodowego konsensusu wypracowanego przez zespół ekspertów i obserwatorów, których wiedza i doświadczenie zostały sensownie zdyskontowane. Wprowadzenie tej normy ma na celu podkreślenie korzyści jakie mogą uzyskać podmioty prowadzące działalność w sposób społecznie odpowiedzialny. Jednocześnie wzięcie pod uwagę wytycznych zawartych w ISO 26000 będzie stanowiło znaczący wkład przedsiębiorstw w zrównoważony rozwój. Jak słusznie zauważa H. Adamkiewicz-Drwiłło, opracowanie przez ISO „[...] standardu społecznej odpowiedzialności niewątpliwie służy upowszechnianiu się tej problema-

²⁵ *Odpowiedzialny biznes w Polsce – dobre praktyki*, Raport 2012, Forum Odpowiedzialności Biznesu.

²⁶ *Europejskie wymiary przedsiębiorczości*, red. H. Kruk, K. Skrzyszewska, Gdynia 2008, s. 138.

²⁷ Ogłoszenie Raportu Odpowiedzialn yBiznes w Polsce 2006.

tyki, a dzięki zasięgowi oddziaływania międzynarodowej instytucji normalizacji powinno wpłynąć na rozpropagowanie zagadnienia podobnie jak w przypadku norm dotyczących systemów zarządzania jakością czy zarządzania środowiskowego²⁸. Przy tym dokument został tak opracowany, że jego stosowanie odnosi się nie tylko do przedsiębiorstw, ale również do różnych instytucji rządowych i pozarządowych.

Literatura

1. Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Toruń 2010
2. *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Warszawa 2013
3. Czerwiński M., *Kultura i jej badanie*, Wrocław 1985
4. Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organization Stakeholders*, „Business Horizons” 1991, nr 34
5. *Europejskie wymiary przedsiębiorczości*, red. H. Kruk., K. Skrzyszewska, Gdynia 2008
6. Geryk M., *Strategie społecznej odpowiedzialności*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 6
7. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996
8. Gołębiowski G., *Przedsiębiorczość a czynniki społeczno-kulturowe*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2
9. Gadomska-Lila K., *Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2
10. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wrocław 2004
11. Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, Warszawa 2011
12. Herman R.P., *Inwestowanie dla zysku i korzyści społecznych*, Warszawa 2013
13. Herder J.G., *Myśli o filozofii dziejów*, tom I, Warszawa 1962
14. Kulawczuk P., Bąk M., Bednarz P., Kulawczuk T., Szcześniak A., *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, Gdańsk 2007
15. Kagono T. i in., *Organizational Structure and Process*, North Holland 1985
16. Linton R., *Kulturowe podstawy osobowości*, Warszawa 1975
17. Low J., Kalafut P.C., *Niematerialne wartości firmy, ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Kraków 2004
18. Martin J., Siehl K., *Organizational Culture and Counter Culture*, „Organizational Dynamics” August 1983
19. Nowicka E., *Świat człowieka – świat kultury*, Warszawa 1991
20. Oniszczyk-Jastrząbek A., *Przedsiębiorczość w budowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Gdańsk 2013

²⁸ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Toruń 2010, s. 247.

21. Odpowiedzialny biznes w Polsce – dobre praktyki, Raport 2012, Forum Odpowiedzialności Biznesu Przedsiębiorstwo. Zasady działania, funkcjonowanie, rozwój, red. J. Żurek, Gdańsk 2007
22. Raport – „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2006, Dobre praktyki”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2006
23. Rybak M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość*, „Gospodarka Narodowa” 2001, nr 3
24. Rybak M., *Etyka menedżerska – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004
25. Rudnicka A., *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Warszawa 2012
26. Rojek-Nowosielska M., *Wpływ kultury organizacyjnej na odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 6
27. Schein E., *Organizational Culture & Leadership*, Jossey Bass 1985
28. Strategor. Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość, Warszawa 1995
29. Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1995
30. Sudol S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Warszawa 2006
31. *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuzimek, Warszawa 2004
32. Smith N.C., Lenssen G., *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Warszawa 2009
33. Walton C.C., *Corporate Social Responsibilities*, Belmont, Wadsworth 1967
34. Yunus M., *Świat bez ubóstwa. Czas na przedsiębiorstwo społeczne*, Warszawa 2013
35. Żemigala M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Kraków 2007
36. Żurek J., *Znaczenie wartości niematerialnych i prawnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego
37. *kryzysu finansowego, „Zarządzanie Dziś i Jutro”*, red. M. Wyrzykowska-Antkiewicz, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej, Gdańsk 2012, tom 16
38. Żurek J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa i jej wpływ na sukces rynkowy przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym. Rozwój w warunkach niestabilności gospodarczej*, red. A. Oniszczyk-Jastrzębek, Gdańsk 2011

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY CREATES NEW QUALITY OF THE ENTERPRISE'S CULTURE

Summary

The global financial crisis has forced the economic entities to respond quickly and adapt themselves to new market conditions, and thus to change the style and methods of their operation on the market. Setting up for survival and adoption of a typically conservative approach in the situation of difficult and highly competitive market, can not guarantee

success in any way. The market requires active and entrepreneurial activities, which will be dominated by innovative accents in relation to different areas of corporate operation. In addition to modern technology solutions, the enterprises should improve management practices by adapting their organizational structures that support effective management of the production factor owned by the company. Investment in intangible assets appears to be increasingly popular in the sphere of corporate interests. In the current practice attention is drawn to the need to implement the concept of corporate social responsibility. It is directly related to this concept and it testifies to a rising corporate culture. Businesses start to appreciate the importance of the concept of corporate social responsibility and its benefits accruing to both parties. Co-operating closely with the environment and understanding the needs of the widely understood circles, the enterprise is building not only its image and reputation but also exert a positive effect on the development of the region or the country. Such a policy conducted by the company is a proof of its maturity and social responsibility.

Keywords: social responsibility, enterprise's culture