

Agnieszka Sokołowska*

Uwarunkowania implementacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie

Wstęp

Eksploracja problematyki społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa jest wciąż rzadkością w polskiej literaturze przedmiotu i pojawia się zazwyczaj niejako przy okazji rozpatrywania zagadnienia w przedsiębiorstwach średnich i dużych. Ponadto można ulec wrażeniu, że „utknęła” na poziomie prezentacji argumentacji na rzecz stosowania koncepcji, niewystarczająco rozeznając instrumentalny jej wymiar. Powodów takiego stanu rzeczy jest wiele, ale jednym z kluczowych jest założenie o niewystarczającej społecznie odpowiedzialnej aktywności tej grupy przedsiębiorstw.

Tymczasem wyniki badań autorki [Sokołowska, 2013]¹ wskazują na liczne przejawy, a w niektórych przypadkach celowe, metodyczne, a nawet proceduralnie usankcjonowane działania związane ze społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Okazuje się, że „ukryte bogactwo” trwałych zasad oraz zrównoważonego działania opartego na społecznym dialogu coraz częściej dostrzegane i poważnie traktowane jest przez przedsiębiorców, ich pracowników i wielu zewnętrznych interesariuszy. Zjawiska i procesy społeczne z natury są długotrwałe, a ich doskonalenie wymaga zaangażowania wielu podmiotów i środków, a także dostosowania organizacji. W tym miejscu rodzą się pytania: jakie warunki sprzyjają, a jakie ograniczają stosowanie w praktyce założeń

* Prof. UE dr hab., Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Nowowiejska 3, 58-500, Jelenia Góra, agnieszka.sokolowska@ue.wroc.pl

¹ Wyniki badań empirycznych, o których mowa, są wynikiem realizacji projektu badawczego własnego finansowanego przez MNiSW w latach 2010–2012, pt.: „Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością. Identyfikacja-ocena-kierunki doskonalenia”. Proces badawczy składał się z kilku etapów: badań wstępnych (lata 2008–2009) i trzech etapów badań właściwych, w czasie których ostatecznie przebadano 187 małych polskich przedsiębiorstw z 12 województw oraz 133 małe przedsiębiorstwa z Irlandii, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Czech, Norwegii, Hiszpanii, Włoch za pośrednictwem kwestionariuszy ankiety, wywiadu, obserwacji, analizy dokumentacji organizacyjnej, analizy porównawczej na podstawie studium przypadku.

koncepcji społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie i jak przebiega wdrożenie owych założeń?

Rozważania przedstawione w artykule są kontynuacją wielowymiarowych badań literaturowych i empirycznych dotyczących identyfikacji, oceny i kierunków doskonalenia społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa z perspektywy zarządzania jej obszarami. Dotykają wymiaru doskonalenia społecznej odpowiedzialności i są wynikiem dalszej eksploracji problematyki (badań empirycznych), a dokładnie obserwacji wdrożeń założeń i stosowania wybranych instrumentów koncepcji w małych przedsiębiorstwach.

Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań implementacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie. W części teoretycznej zaprezentowano kluczowe założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie wraz z procedurą i uwarunkowaniami ich wdrożenia, natomiast w empirycznej przedstawiono studium przypadku małego przedsiębiorstwa, w którym trwa proces przedmiotowej implementacji.

1. Podstawowe założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa doczekała się wielu sposobów rozumienia i interpretacji. Począwszy od tzw. klasycznych ujęć, zazwyczaj wyraźnie dychotomicznych z dominacją wątków etyczno-filozoficznych lub ekonomicznych [Jardins, McCall, 1985, s. 44; Friedman, 1970; Kung, 1999, s. 386; Zbiegień-Maciąg, 1991, s. 48–49], poprzez te uwypuklające społeczną reakcję przedsiębiorstwa (i związane z nią działania) w kontekście relacji z grupami interesu, a skończywszy na analizie społecznej odpowiedzialności koncentrującej się na normatywnym ujęciu poprzez położenie nacisku na stworzenie odpowiednich wzorów i mechanizmów ułatwiających przedsiębiorstwom postępowanie w sposób społecznie odpowiedzialny [Ackerman, 1973, s. 88–98; Carroll, 1999, s. 268–295; Jones, 1990, s. 59–67; Donaldson, Preston, 1995, s. 65–91; Freeman, Philips, 2002, s. 331–349; Mele, 2002; Vogel, 1986, s. 142–152; Wartick, Mahon, 1994, s. 293–311; Garriga, Mele, 2004, s. 52]. Analiza szerokiego spektrum definicji i ujęć zagadnienia pozwala na prezentację kompleksowego podejścia (łączącego w sobie wszystkie kluczowe ujęcia), w ramach którego można przyjąć, że społeczna odpowiedzialność to ekonomiczne, prawne, etyczne oraz filantropijne zobowiązanie przedsię-

biorstwa względem wewnętrznych i zewnętrznych grup społecznych (i jednostek); ponadto może ona być przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, które może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej.

Z kolei kontinuum rozważań nad kategorią wewnętrznie zróżnicowaną i o interdyscyplinarnym rodowodzie zmierza w kierunku uporządkowania i uchwycenia skomplikowanej społecznej materii i utrwalenia miejsca w zbiorze problematyk ważkich dla współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Dlatego możemy mówić o koncepcji społecznej odpowiedzialności, na którą składają się warstwa ideowa, wraz z zestawem założeń ją konstytuujących, jak i instrumentalna, zasobna w metody, techniki i narzędzia zarządzania. W warstwie ideowej można przyjąć wybrane zasady/standardy wypracowane przez międzynarodowe instytucje. Mowa tu o zasadach Okrągłego Stołu z Caux oraz zasadach Global Compact i Sullivana, które określają sposób postępowania związany z budowaniem zaufania w biznesie. Zalecają zachowanie uczciwe, zgodne z prawem, poszanowaniem godności osoby ludzkiej oraz środowiska. Fundamentalne wartości moralne, takie jak uczciwość, prawdomówność, szacunek, rzetelność, dotrzymywanie słowa są podbudową i ułatwieniem dla realizacji działalności zgodnej z normami przyzwoitości i przepisami prawa. Natomiast warstwa instrumentalna koncepcji wymaga podjęcia decyzji o zarządzaniu sformalizowanym (przy wykorzystaniu i adaptacji wytycznych międzynarodowych standardów normalizacji i oceny, takich jak m.in.: SA 8000, AA1000, ISO 26000) lub niesformalizowanym przy wykorzystaniu metod i narzędzi zapożyczonych z pokrewnych koncepcji, takich jak np.: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie marketingowe, logistyczne itd.

Proces zarządzania można opisać na zbiorze sekwencyjnych etapów, takich jak: identyfikowanie obszarów (ekonomicznego, prawnego, etycznego i filantropijnego) i podmiotów społecznej odpowiedzialności (podmiotów wewnętrznych: właściciela/i, menedżera/ów, pracowników i podmiotów zewnętrznych: klientów, dostawców, społeczności lokalnej itd.), planowanie (np.: deklaracja wartości, umiejscowienie celów społecznych w wiązce celów przedsiębiorstwa, opracowanie lub wybór sposobów pomiaru, raportowania i kształtowania społecznej odpowiedzialności itd.), organizowanie (czyli zapewnienie odpowiednich warunków dla realizacji koncepcji: struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, rozwiązania strategiczne, integracja w ramach istniejącego systemu zarządzania

itd.), kształtowanie (konkretne działania społecznie odpowiedzialne w ramach obszarów dedykowane podmiotom, przy wykorzystaniu wspomagających koncepcji, metod, sposobów, narzędzi zarządzania) i kontrolowanie społecznej odpowiedzialności (pomiar/monitorowanie społecznej odpowiedzialności (ewentualnie raportowanie), analizę i ocenę efektów oraz działania korygujące i przeprowadzanie usprawnień) [Sokołowska, 2013, s. 138–139]. Efektem realizacji procesu są wymierne osiągnięcia wynikające z odpowiedzialnego funkcjonowania przedsiębiorstwa uzyskanego przez odpowiedzialne zarządzanie nim.

Korzyści związane z wdrożeniem zasad społecznej odpowiedzialności związane są ze spójnością jej implementacji, realizacją i kontrolowaniem. W tym kontekście istotne są relacje między zbiorem zasad a ich przetransponowaniem na język praktyki oraz identyfikacja warunków im towarzyszących.

2. Kluczowe uwarunkowania oraz procedura implementacji koncepcji – perspektywa małego przedsiębiorstwa

Relacje między zasadami a ich praktycznym ujęciem oraz towarzyszące im warunki nierozzerwalnie związane są z obiektem, w którym zjawisko ma miejsce. Istotna jest identyfikacja cech charakterystycznych organizacji i wynikającej z nich specyfiki jako konsekwencji dla zaistnienia i realizacji sposobów zarządzania. Tym samym konieczne jest rozpatrywanie społecznej odpowiedzialności z perspektywy obiektu, w którym ma miejsce. W przypadku małego przedsiębiorstwa – przez pryzmat kontekstu wynikającego z wiązki wyróżniających się atrybutów tej grupy przedsiębiorstw.

Zderzenie koncepcji społecznej odpowiedzialności ze szczególnymi cechami małego przedsiębiorstwa owocuje specyficznymi warunkami (głównie personalnymi, organizacyjno-zarządczymi, finansowymi) wdrożenia i realizacji koncepcji, a mianowicie:

- centralną postacią i decydem (połączenie funkcji właściciela i menedżera²) w przedsiębiorstwie jest właściciel/e; to od jego wiedzy, zachowania i przekonania o słuszności wprowadzania zmian zależy powodzenie realizacji koncepcji; to on przekazuje wartości interesariuszom i je instytucjonalizuje;

² W większych małych przedsiębiorstwach wraz z rozwojem działalności naturalne staje się oddzielenie tych funkcji, wówczas istotne – w kontekście społecznej odpowiedzialności – stają się dwukierunkowe relacje na linii: właściciel–menedżer, menedżer–pracownicy.

- „zwinność” (elastyczność, dynamizm i otwartość) małego przedsiębiorstwa stwarza warunki dla uznawania ważności procesów społecznych i związanych z nimi: przepływem informacji, wiedzą, kapitałem intelektualnym i społecznym, a także dla kształtowania zrównoważonej kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i dialogu;
- dość skomplikowane propozycje standardów normalizacji, oceny i zarządzania społeczną odpowiedzialnością wymagają dostosowania do specyfiki małych przedsiębiorstw (mało skomplikowanych realizacji funkcji zarządczych, organicznych i procesów), tym bardziej, że do ich właścicieli przemawiają nieskomplikowane w swej treści i realizacji zasady i instrumenty zarządzania;
- zazwyczaj niskie budżety małych przedsiębiorstw wykluczają stosowanie niektórych narzędzi zwłaszcza z obszaru ekonomicznego względem pracowników (np.: rozbudowane systemy motywacyjne) lub filantropijnego wobec społeczności lokalnej (np.: wsparcie charytatywne, mecenat kultury);
- istotna jest funkcjonalność i użyteczność proponowanych sposobów zarządzania;
- propozycję rozbudowanych etapów procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością należy zastępować „szytymi na miarę”, zindywidualizowanymi programami dedykowanymi konkretnym przedsiębiorstwom lub ich grupom;
- ważne jest stopniowe, metodyczne wprowadzanie elementów koncepcji przy identyfikacji szczególnych warunków;
- zakładany w koncepcji jej strategiczny wymiar, w przypadku małego przedsiębiorstwa, zazwyczaj nie jest spełniany, ze względu na szcątkowe i niesformalizowane elementy procesu zarządzania strategicznego;
- wdrożenie założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności wymaga czasu i zaangażowania, a to może stać w opozycji do oczekiwań przedsiębiorców, działających pod presją krótkookresowości, szybkich efektów oraz kosztów;
- zazwyczaj niewielki zakres i zasięg działalności małego przedsiębiorstwa, a także szczególne relacje społeczne wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, bliskość psychologiczna i ekonomiczna rynku stwarzają korzystne warunki dla kształtowania dobrych relacji praktycznie ze wszystkimi grupami interesariuszy;

- sygnały płynące z otoczenia ekonomicznego, politycznego, prawnego i społecznego mogą nie nastrajać optymistycznie, jeśli idzie o bezpieczeństwo, sprawiedliwość, uniwersalne wartości moralne i zaufanie w przestrzeni publicznej itd.

Świadomość sprzyjających i ograniczających czynników i warunków dla zaistnienia w praktyce szczytnych, aczkolwiek jak najbardziej realnych pryncypiów społecznie odpowiedzialnej aktywności małego przedsiębiorstwa to podstawowe założenie ułatwiające procedurę implementacji koncepcji, na którą mogą składać się następujące działania dla przedsiębiorcy, który powinien:

1. Wiedzieć jak najwięcej o koncepcji (zapoznać się z zasadami i instrumentami, a także przykładami dobrych i złych praktyk i związanych z nimi profitów lub strat) i widzieć zasadność oraz korzyść wdrażania jej założeń, zważywszy na konkretne, szczegółowo zinterpretowane specyficzne cechy działalności.
2. Zapoznać pracowników z zamiarem, przekazując wiedzę o koncepcji.
3. Ocenić sytuację społeczną, organizacyjną i ekonomiczną przedsiębiorstwa „na wejściu” (za pomocą mierników ilościowych i jakościowych).
4. Ocenić swoją działalność przez pryzmat odpowiedzialnego działania we wszystkich wymiarach, zidentyfikować luki oraz potrzebę i możliwości ich wypełnienia.
5. Identyfikować już istniejące przejawy społecznej odpowiedzialności, umieć je przyporządkować do obszarów (ekonomicznego, prawnego, etycznego, filantropijnego) względem interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych oraz rozpoznać potrzebę ich doskonalenia.
6. Sformułować cele główne i szczegółowe realizacji koncepcji wraz ze sposobami ich monitorowania.
7. Przygotować przedsiębiorstwo organizacyjnie (np.: zmiany w strukturze organizacyjnej, procedurach, opisach stanowisk itd.) i finansowo (np. wygospodarować środki w budżecie itd.).
8. Rozpisać szczegółowe elementy, umiejscowić w rzeczywistości organizacyjnej, przyporządkować personalnie odpowiedzialność za ich przygotowanie, wdrożenie i realizację.
9. Ustalić harmonogram i zakres prac (wdrożenie i realizacja) przygotowujących do cyklicznego procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością.

Zarówno przedstawione uwarunkowania, jak i etapy implementacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności nie wyczerpują listy, bowiem kontekst sytuacyjny przedsiębiorstwa może poszerzać, albo zawężać spektrum warunków i działań.

3. Opis przypadku

3.1. Metodyka badań

Właściciel małej kliniki dentystrycznej³ (z województwa dolnośląskiego, 9 zatrudnionych, 12 lat na rynku, firma rodzinna) brał udział we wszystkich etapach procesu badawczego (etapu badań wstępnych i trzech etapów badań właściwych). W trakcie badań w przedsiębiorstwie w latach 2008–2011 zidentyfikowano liczne przejawy oraz pojedyncze procedury związane ze społeczną odpowiedzialnością. Podczas częstych konsultacji z badaczką (autorką artykułu) przedsiębiorca wyraził zainteresowanie problematyką oraz chęć pogłębiania wiedzy z tego zakresu, a w konsekwencji podjął decyzję o stopniowym wdrażaniu zasad koncepcji. Po ponad 4 latach (koniec 2015, początkowe miesiące 2016 roku) od zakończenia badań właściwych ponownie zbadano stan realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności. Zastosowano zmodyfikowane narzędzia badawcze (kwestionariusze ankiety dla właściciela, pracowników, klientów oraz kwestionariusz wywiadu dla właściciela). Studium przypadku jest jednostkowym, syntetycznym i skrótowym opisem wybranych wyników rozbudowanych i pogłębionych badań empirycznych przeprowadzanych na celowo dobranej próbie 48 małych przedsiębiorstw z 12 województw⁴. Proces badawczy trwa.

3.2. Studium przypadku

Specyfika firmy, wynikająca z przedmiotu działalności, którym jest świadczenie usług medycznych, a konkretnie leczenia dentystrycznego, wyznacza warunki dla powodzenia implementacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności. Potrzeba szczególnej dbałości o wysoką jakość oferowanego produktu, na który składa się specjalistyczna wiedza i kompetencje pracowników, solidne materiały i wyposażenie gabinetów, dyskretna i przyjemna obsługa, tworzą dobry fundament dla odpowiedzial-

³ Decyzja o nieujawnianiu nazw przedsiębiorstw wynikała z prezentacji nie tylko dobrych, ale i złych praktyk związanych z przedmiotem badań.

⁴ Celowy dobór przedsiębiorstw związany był bezpośrednio z wynikami badań empirycznych z II etapu badań właściwych z 2011 roku, podczas którego wybrano przedsiębiorstwa pretendujące do miana społecznie odpowiedzialnych, ponieważ wyróżniono w nich cechy, które eksponowały społecznie odpowiedzialnych charakter działalności.

nego zarządzania uwzględniającego interesy właściciela poprzez interesy pracowników, klientów i pozostałych pomiotów.

Przedsiębiorca prezentuje nader aktywną postawę wobec dostrzegania ważności procesów społecznych w zarządzaniu kliniką. Jest otwarty poznawczo i „zaprogramowany” (z racji wykonywanego zawodu) na ciągłe uczenie się. Brał udział w kilku seminariach i konferencjach poświęconych problematyce (pozyskaną wiedzą dzieli się z pracownikami), a także stworzył pracownikom biblioteczkę, w której mogą się zapoznać z publikacjami i broszurami na temat nowych trendów w zarządzaniu, społecznej odpowiedzialności, etyki biznesu (obok specjalistycznej, medycznej literatury przedmiotu). Ponadto właściciel organizuje cykliczne spotkania z pracownikami, w trakcie których nie tylko omawia bieżące sprawy działalności przedsiębiorstwa, ale i problemy związane z etycznym, odpowiedzialnym i jakościowo jak najwyższym standardem aktywności we wszystkich wymiarach (w ten sposób został wypracowany kodeks etyczny). Przejawy społecznej odpowiedzialności zostały zidentyfikowane, uświadomione przedsiębiorcy oraz przyporządkowane do odpowiednich kategorii związanych ze społeczną odpowiedzialnością przez badaczkę, w poprzednim procesie badawczym. Przedsiębiorca zapoznał się także ze światowym dorobkiem badawczym oraz poznał profity, jakie może uzyskać z tego typu działań. Początkową niechęć pracowników do zmian przedsiębiorca zminimalizował poprzez włączenie ich w prace nad sformułowaniem misji i celów strategicznych, a także stworzeniem narzędzi ułatwiających rozpoznanie potrzeb klientów oraz kontaktów z dostawcami. Pracownicy wspólnie wypracowali kilka głównych celów realizacji koncepcji (m.in.: utrzymanie i podnoszenie jakości usług, pracy i współpracy). Wyznaczono osobę z działu organizacyjno-prawnego do koordynacji działań i sprawozdawczości postępów w realizacji celów.

Obecnie w przedsiębiorstwie cyklicznie identyfikowane są obszary i podmioty społecznej odpowiedzialności. Przedsiębiorca stosuje narzędzia monitoringu celów oraz oczekiwań interesariuszy (rozmowy z pracownikami, krótkie ankiety lub rozmowy z klientami, ankiety dla dostawców i społeczności lokalnej – w budowie). Lokalny charakter działalności oraz ugruntowana pozycja właściciela w lokalnym środowisku medycznym, biznesowym, samorządowym i społecznym owocuje naturalnym uczestnictwem kliniki w wydarzeniach kulturalnych, sportowych i charytatywnych miasta i regionu. Zespół pracuje nad udoskonalaniem arte-

faktów fizycznych i behawioralnych, a także norm i nieskomplikowanych procedur odzwierciedlających wartości w kulturze organizacyjnej. Trwają także prace nad szczegółowymi wytycznymi dla planowania, organizowania, kształtowania i kontrolowania społecznej odpowiedzialności. Procesy wdrażania i realizacji założeń koncepcji przenikają się i uzupełniają, a postawa i dotychczasowe działania dobrze rokują, jeśli idzie o możliwości ich pełnego zaistnienia.

Zakończenie

Zaprezentowane w artykule rozważania, zważywszy na trwający proces badawczy, są zacznym do dyskusji nad badaniem efektywnego zarządzania społeczną odpowiedzialnością oraz potrzebą rozłożonej w czasie obserwacji owych efektów. Tym samym próby odpowiedzi na postawione we wstępie pytania dotyczące warunków oraz przebiegu implementacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie nie można ograniczyć tylko do niniejszego opracowania. Ponadto na wymierne korzyści z odpowiedzialnego funkcjonowania przedsiębiorstwa trzeba poczekać, a i dochodzi do tego oczekiwana reguła wzajemności w relacjach z interesariuszami. Taki stan rzeczy może pozostawiać koncepcję społecznej odpowiedzialności w sferze idei, dlatego potrzebny jest wysiłek badawczy oraz współpraca z przedsiębiorcami, a także przedstawicielami otoczenia instytucjonalnego celem jej propagowania i ugruntowywania.

Literatura

1. Ackerman R. W. (1973), *How Companies Respond to Social Demands*, „Harvard University Review”, Vol. 51, No. 4.
2. Carroll A. B. (1999), *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*, „Business & Society”, Vol. 38, No. 3.
3. Des Jardins J. R., McCall J. J. (1985), *Contemporary Issues in Business Ethics*, Reston Publishing Company, Belmont.
4. Donaldson T., Preston L. E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 1.
5. Freeman R. E., Phillips R. A. (2002), *Stakeholder Theory: Libertarian Defense*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 12, No. 3.
6. Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Increase Its Profits*, „New York Times Magazine”, 13.09.

7. Garriga E., Mele D. (2004), *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 53, No. 1
8. Jones T. M. (1980), *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, „California Management Review”, Vol. 22, No. 3.
9. Kung H. (1999), *Pokój na świecie – światowe religie – światowy etos*, w: J. Sekuła (red.), *Idea etyczności globalnej*, Wydawnictwo Seculum, Siedlce.
10. Mele D. (2002), *Not only Stakeholders Interests. The Firm oriented towards the Common Good*, University of Notre Dame Press, Notre Dame.
11. Sokołowska A. (2013), *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja-ocena-kierunki doskonalenia*, Seria: „Monografie i Opracowania” nr 232, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
12. Vogel D. (1986), *The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal*, „California Management Review”, Vol. 28, No. 2.
13. Wartick S. (1994), Mahon S., *Towards a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct: A Review and Synthesis of Literature*, „Business and Society”, Vol. 33, No. 3.
14. Zbiegień-Maciąg L. (1991), *Etyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.

Streszczenie

W artykule o charakterze teoretyczno-empirycznym zaprezentowano kluczowe założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie wraz z procedurą i uwarunkowaniami ich wdrożenia oraz studium przypadku małego przedsiębiorstwa, w którym trwa proces przedmiotowej implementacji.

Słowa kluczowe

społeczna odpowiedzialność, małe przedsiębiorstwo, warunki wdrożenia

The conditions of implementation of social responsibility conception in small enterprise (Summary)

The article, discussing both theoretical and empirical aspects of the research problem, presents key assumptions of social responsibility in small enterprise, together with proceeding and conditions of their implementation, as well as case study of small enterprise, wherein runs implementation process.

Keywords

social responsibility, small enterprise, conditions of implementation