

# Motywy wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu przez przedsiębiorców na Białorusi

Walentina A. Simkhovich

*Artykuł prezentuje wybrane wyniki badania pokazującego opinie białoruskich przedsiębiorców o społecznej odpowiedzialności biznesu. W pracy analizie poddano 400 kwestionariuszy obejmujących zagadnienia postrzegania CSR przez przedsiębiorców, ich opinii o korzyściach ze stosowania tej idei w praktyce, jak i najważniejszych barierach. Wyniki pozwalają scharakteryzować specyfikę odpowiedzialności społecznej na Białorusi oraz motyw jej wdrażania. Okazuje się, że przedsiębiorcy odnoszą CSR do kwestii ekonomicznych, a więc skłonni będą ją stosować, jeśli przyniesie im to korzyści finansowe i pozwoli lepiej sobie radzić na rynku.*

## 1. Wstęp

Popularność idei CSR na świecie uwarunkowana została, z jednej strony, wysokim stopniem rozwoju czołowych firm i państw, które stwarzają materialne możliwości podtrzymania współczesnych standardów jakości życia ludności, z drugiej zaś potęgowaniem znaczenia czynników niematerialnych wzrostu ekonomicznego, związanych z inwestycjami w kapitał ludzki, z zachowywaniem dóbr dla następnych pokoleń, stosowanych nieprzymuszenie przez wielkie i mniejsze korporacje. W takim ujęciu odpowiedzialność społeczna biznesu jest traktowana jako dobrowolny wkład firmy (czy innego podmiotu gospodarczego) w rozwój społeczeństwa w sferach gospodarczej, socjalnej oraz ekologicznej (UN Global Compact 2004). U podstaw odpowiedzialności gospodarczej leży więc np. konieczność świadczenia usług oraz sprzedaży towarów wysokiej jakości, inwestycji w rozwój potencjału ludzkiego, a także przestrzegania prawa. Ponadto w działalności firm należy uwzględnić interesy społeczne (np. dostęp do ochrony zdrowia), a także zagadnienia racjonalnego (czyli nierabunkowego) korzystania z zasobów natury.

Temat społecznej odpowiedzialności biznesu (czy rzadziej: korporacyjnej odpowiedzialności społecznej; CSR)<sup>1</sup> w społeczeństwie białoruskim pojawił się w ciągu ostatnich dziesięciu lat. Powody, dla których kraj daleki od demokracji przyjmuje idee wypracowane w gospodarkach kapitalistycznych,

są złożone. Z jednej strony jest to spowodowane wpływami procesów globalizacji oraz pojawieniem się międzynarodowej konkurencji, co stanowi przyczynę zakłóceń w sferze stosunków pracy, ochrony środowiska itd. Tak więc wzrost zainteresowania ideą CSR spowodowany został przez dążenie społeczności kraju do wykorzystania posiadanych zasobów w celu bardziej skutecznego rozwiązania problemów społecznych. Z drugiej strony okazuje się, że ma znaczenie polityka państwa i nawarstwianie się problemów społecznych. A ponieważ prosperowanie biznesu bezpośrednio zależy od dobrobytu danej społeczności, rozwiązywanie trudności firmy jest silnie związane z problemami rozwoju na poziomie zarówno globalnym, jak i regionalnym czy lokalnym. Kolejną przyczyną wzrostu zainteresowania CSR to liczne naruszenia norm etycznych oraz kodeksu zachowania zarówno przez podmioty prywatnego biznesu, jak i państwowe. I wprawdzie firmy często usprawiedliwiają naruszenia etyki okolicznościami siły wyższej czy niemożliwością pogodzenia uczciwego zachowania i sukcesu komercyjnego, to jednak mimo tych tłumaczeń, powstaje na tyle silne społeczne niezadowolenie, że przedsiębiorstwa zmuszane są do stopniowej zmiany sposobu działania.

Od połowy lat 50. XX w. do końca lat 90. społeczna odpowiedzialność biznesu z idei przekształciła się w globalną koncepcję, która obecnie jest podzielana przez światowe sfery biznesu. Jeszcze w końcu lat 70. termin CSR był definiowany w różny sposób i być może obecnie także spotkać można niejednorodne podejścia, ale od lat 90., odkąd ideę aktywnie promowały zarówno różne organizacje społeczne, rządy wielu krajów, jak i same korporacje, uważa się że CSR polega na dobrowolnym angażowaniu się sfery biznesu tam, gdzie może zrobić coś pożytecznego, a nie nakazuje jej tego prawo. Rozwój idei wynika także z faktu, że największe organizacje międzynarodowe, takie jak ONZ i Bank Światowy, wsparły promocję CSR i wypracowały podstawowe kierunki odpowiedzialności społecznej.

Według czasopisma *Fortune* od końca lat 90. do teraz około 90% wielkich korporacji świata wpisało CSR do treści swoich celów organizacyjnych, a w corocznych sprawozdaniach systematycznie podkreśla zakres i wyniki swojej społecznie nastawionej działalności. W ostatnich dziesięcioleciach odnotowuje się tak dużą zmianę podejścia do CSR, że trudno nie zauważyć nowego wymiaru biznesu (Fiorina 2001). Jednocześnie należy dodać, że często deklaracje wdrażania CSR mijają się z praktyką działalności gospodarczej, tak więc przedsiębiorcy na fali wspomnianej tendencji opracowują pewne założenia, których później nie wdrażają (Nielsen i Thomsen 2007: 25–40).

Obecnie kraje WNP, w tym Białoruś, próbują aktywnie włączyć się w działania społeczności światowej, więc – dzięki wymienionym wcześniej czynnikom – koncepcja CSR stopniowo rozpowszechnia się także w białoruskim biznesie. Chociaż idea społecznej odpowiedzialności biznesu zaistniała na tym obszarze znacznie później niż w innych krajach, można w tym upatrywać pewną zaletę – międzynarodowe doświadczenia w zakresie CSR

pokazały, że tworzenie dobra jest korzystne z ekonomicznego punktu widzenia, co szybko zauważa większość krajowego biznesu. Z pewnością białoruskie podmioty wypracowały własne podejście do CSR. Celem niniejszego artykułu jest więc pokazanie, jak białoruscy przedsiębiorcy rozumieją CSR i jakie determinanty warunkują wdrożenie tej idei w praktyce.

Dane przedstawione w artykule pochodzą z badania 400 respondentów pochodzących z 400 różnych przedsiębiorstw, przeprowadzonego w 2008 r. w ramach Państwowego Programu Kompleksowego Badań Naukowych „Gospodarka i społeczeństwo”<sup>2</sup>, co znalazło swoje odbicie w opracowaniu na rzecz ONZ pt. „Umowa globalna i społecznie odpowiedzialny biznes Białorusi”<sup>3</sup>.

## 2. Motywy wdrażania CSR – wyniki badania

W każdym społeczeństwie można wskazać czynniki, które motywują przedsiębiorców do podejmowania różnych działań. Warto więc się zastanowić, co w danych warunkach skłania biznes, by czynić dobro, i jakie motywy określają społecznie nastawione zachowania podmiotów gospodarczych. Chociaż ogólnie panuje zgoda, że dyskusja o odpowiedzialności społecznej jest najbardziej aktualna w stosunku do dużych korporacji<sup>4</sup>, można założyć, że omawiana idea dotyczy podmiotów wszystkich typów i wielkości, działających w oparciu o różne formy własności (państwową czy prywatną) i różne formy organizacyjno-prawne.

W celu zbadania specyfiki białoruskiej praktyki CSR w 2008 r., jak już wspomniano, zostało przeprowadzone badanie, w którym udział wzięło 400 podmiotów o bardzo niejednorodnej charakterystyce. Zbiorowość została tak dobrana, aby znalazły się w niej podmioty z różnych obszarów geograficznych, o odmiennej wielkości (duże, średnie, małe), o różnych formach własności oraz różnorodnych cechach respondentów (wśród respondentów znaleźli się zarówno właściciele lub menedżerowie najwyższego szczebla, jak i kierownicy poszczególnych komórek oraz pracownicy szeregowi z wykształceniem ekonomicznym).

Analiza otrzymanych danych pokazała, że absolutna większość respondentów (88,9%) uważa, że podmioty gospodarcze powinny ponosić odpowiedzialność przed społeczeństwem. Opinii tej nie podziela jedynie 3,7% badanych (nie odpowiedziało na to pytanie 7,1%). Największa liczba negatywnych odpowiedzi została udzielona przez przedstawicieli małych przedsiębiorstw (7,0%), natomiast liczba negatywnych odpowiedzi przedstawicieli dużych i średnich przedsiębiorstw była prawie jednakowa: odpowiednio 3,1 i 3,0%. Można więc stwierdzić, że białoruscy pracodawcy, ogólnie rzecz biorąc, rozumieją konieczność uwzględnienia interesów społeczeństwa w swojej działalności, jednak – co znamienne – co dziesiąte przedsiębiorstwo (10,8%) w ogóle nie uwzględnia takiej opcji w codziennych działaniach.

Porównanie wyników w zakresie trzech dodatkowych próbek (wspomniani już właściciele firm lub menedżerowie, kierownicy średniego szczebla oraz

pracownicy szeregowi) pokazało, że właściciele i kierownicy firm tworzą poziom, który można by nazwać eksperckim, bowiem 96,4% właścicieli i menedżerów podziela opinię o konieczności odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Wśród tych respondentów jedynie 1,8% odpowiedziało, że nie zgadza się z takim założeniem (nie odpowiedziało tu także 1,8%). Z kolei 8,3% menedżerów średniego szczebla i 1,9% szeregowych pracowników stwierdziło, że nie ma potrzeby wdrażać CSR (odpowiednio 6,3 i 8,6% nie miało na ten temat zdania).

Takie wyniki można wyjaśnić dwojako. Z jednej strony można przypuszczać, że informacje o CSR, jako jednak nowym podejściu dla białoruskiego biznesu, na razie posiada wyłącznie wyższe kierownictwo przedsiębiorstw, które nie widzi konieczności dzielenia się tą wiedzą z kierownikami średniego szczebla czy zwykłymi pracownikami. Z drugiej strony w związku z tym, że w zarządzaniu korporacyjnym takie idee, jak CSR mają znaczenie dla planów strategicznych, które realizowane są przez wyższe kierownictwo firmy, więc można przypuścić, że kierownictwo jedynie sobie pozostawia prawo do podejmowania decyzji w zakresie formułowania polityki odpowiedzialności społecznej oraz zakresu jej realizacji. I oba założenia mogą być prawdziwe.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że białoruscy pracodawcy na razie nie mają sprecyzowanego podejścia do odpowiedzialności społecznej. Brak nastawienia do CSR wynika z małej wiedzy o specyfice, złożeniach idei, a nawet jeśli przedsiębiorcy ją posiadają, to trudno im się zdecydować, interesy których interesariuszy w ramach CSR będą najważniejsze. Jeśli za Freemanem przyjmiemy, że do interesariuszy należą „wszystkie grupy docelowe wywierające istotny wpływ na podejmowane przez firmę decyzji i/lub znajdujące się pod wpływem tych decyzji” (Freeman 1984: 25), to klasyczna lista zawierać może akcjonariuszy i innych właścicieli, klientów, personel, dostawców i pozostałych kontrahentów, a także różne grupy społeczne, miejscową społeczność oraz struktury władzy. Ponieważ niewątpliwie firma jest częścią każdej struktury społecznej, powinna określać swoje cele w drodze zrównoważenia sprzecznych czasami interesów wszystkich interesariuszy, co jest niezmiernie trudne, o ile nie niemożliwe.

Brak klarownego podejścia potwierdzają dane o tym, jak białoruskie podmioty wyobrażają sobie przedmiot CSR, czyli to, na kim lub czym powinny się one przede wszystkim skupiać, realizując swoją działalność. Jak widać z danych zawartych w tabeli 1, białoruskie podmioty gospodarcze uważają, że CSR dotyczy głównie konsumentów towarów lub usług (46,4%). Co trzeci przedsiębiorca bierze pod uwagę swoją odpowiedzialność przed personelem organizacji (31,4%), co koreluje z opinią Ph. Kotlera, który twierdzi, że firmy przede wszystkim powinny zwracać uwagę na swój personel. Uważa on, że prawidłowa polityka społeczna w stosunku do personelu sprzyja pojawieniu się motywacji, która pomaga w skutecznej pracy z klientami, co z kolei tworzy pozytywny obraz firmy, wzmacnia pozycję znaku

firmowego i wpływa na ogólną jej sytuację na rynku (Кичкаев 2004). W omawianym badaniu co dziesiąty pracodawca (10%) uważa, że należy się troszczyć o pozbawione osłony społecznej grupy ludności; respondenci uważają że CSR powinna dotyczyć sfer użytecznych społecznie (jak sport), na które aktualnie nie ma środków (2,9%) lub lokalnych społeczności, wśród których firma działa (1,0%). Tylko 6,9% wskazało wariant interesariuszy, potwierdzając tym samym, że białoruskie firmy nie widzą szerszej koncepcji CSR. Do tego zagadnienia odnosi się tabela 1.

Czego powinna dotyczyć CSR?	Wskazania	
	liczba	%
Klientów	176	46,4
Pracowników	119	31,4
Grup pozbawionych osłony społecznej	38	10,0
Lokalnych społeczności	4	1,1
Sfer zaniedbanych przez państwo (edukacja, sport, kultura)	11	2,9
Interesariuszy	26	6,9
Brak odpowiedzi	5	1,3

Tab. 1. Czego powinna dotyczyć CSR? Źródło: badania własne, 2008.

Jak już nadmieniono, poszukiwano różnych opinii także wśród właścicieli, kierowników średniego szczebla oraz szeregowych pracowników – i chociaż nie wykryto różnic między odpowiedziami klasyfikowanymi według wielkości podmiotu, to odmienne zdania pojawiły się w zależności od zajmowanego w hierarchii firmy stanowiska. Okazuje się, że zmienia się zarówno podejście do wspierania grup potrzebujących pomocy socjalnej, jak i pozostałych kategorii przypisywanych CSR (tabela 2).

Czego powinna dotyczyć CSR?	Właściciel firmy/ główny manager		Kierownik średniego szczebla		Pracownik szeregowy	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Klientów	28	50,0	41	42,7	96	45,7
Pracowników	14	25,0	30	31,3	71	33,8
Grup pozbawionych osłony społecznej	8	14,3	12	12,5	18	8,6
Lokalnych społeczności	1	1,8	1	1,0	2	1,0
Sfer zaniedbanych przez państwo (edukacja, sport, kultura)	2	3,6	5	5,2	4	1,9
Interesariuszy	2	3,6	7	7,3	17	8,1
Brak odpowiedzi	1	1,8	–	–	2	1,0

Tab. 2. Czego powinna dotyczyć CSR? – odpowiedzi w zależności od pozycji respondenta w firmie. Źródło: badania własne, 2008.

Pomimo wskazanych różnic, można zauważyć, że klienci firmy niezmiennie pozostają w głównej sferze zainteresowań, a na drugim miejscu znajduje się personel, chociaż warto zwrócić tu uwagę, że im niższe stanowisko respondenta, tym częściej uważa on, że CSR powinna dotyczyć właśnie pracowników. Można więc stwierdzić, że podstawowe rozumienie społecznej odpowiedzialności silnie wiąże się z zagadnieniem oferty i zadowolonych klientów – białoruscy przedsiębiorcy mają świadomość, że są odpowiedzialni za to, co oferują odbiorcom, i że powinni dbać o jakość sprzedawanych wyrobów i usług. Może być to też związane z kryzysową sytuacją na rynku – skoro trudno znaleźć nabywców na to, co oferuje firma, to może jednak odbiorcy mają znaczenie i należałoby się na nich skupić. Ponadto wskazywanie klientów jako jednego z podmiotów CSR może się wiązać z opinią, że realizacja zasad CSR ma sens, ponieważ dzięki prospołecznym działaniom firma uzyskuje lepszy wizerunek, a to przyczynia się do lepszego postrzegania oferty (taką opinię wyraziło 65,4% respondentów). Tak więc, zdaniem badanych CSR to kolejna możliwość poprawy sytuacji ekonomicznej podmiotu (tabela 3).

Nr rangi	Przyczyny wdrażania CSR	Wskazania	
		liczba	%
1	Dążenie firmy do polepszenia swojego wizerunku, co prowadzi do zwiększenia sprzedaży oraz kapitalizacji firmy	248	65,4
2	Świadomość odpowiedzialności za społeczne konsekwencje swojej działalności	168	44,3
3	Dążenie władzy publicznej do przejęcia przez biznes części problemów społecznych na siebie	130	34,3
4	Potrzeba przestrzegania zasad CSR z powodu współpracy z partnerami zagranicznymi	88	23,2

Tab. 3. Co jest przyczyną wdrażania CSR przez przedsiębiorców? Źródło: badania własne, 2008.

Analizując determinanty wdrażania CSR (tabela 3), widać, że na liście uwarunkowań na drugim miejscu za klientami znajduje się świadomość skutków prowadzenia działalności rynkowej (44,3%). Może to świadczyć o pewnym patriotyzmie czy etyce białoruskich podmiotów gospodarczych. Trzecie miejsce zajmuje polecenie (nieformalne) najwyższych władz kraju: zalecają one, by biznes wziął na siebie części trosk o społeczeństwo. Taką motywację podało 34,3% respondentów. Wreszcie na końcu wskazanych czynników znalazła się współpraca międzynarodowa – 23,2% badanych podało, że jest to przyczyna prospołecznego nastawienia firmy. Dodać tu można, że im większa firma, tym istotniejszy staje się ten ostatni czynnik, bowiem w przypadku największych podmiotów wskazało go 28,3% respondentów, a w przypadku średniego i małego biznesu – 19,5 oraz 16,3% (tabela 4).

Przyczyny wraźania CSR	Duże przedsiębiorstwa		Średnie przedsiębiorstwa		Małe przedsiębiorstwa	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Dążenie firmy do polepszenia swojego wizerunku, które prowadzi do zwiększenia zakresu sprzedaży oraz kapitalizacji firmy	123	64,4	93	69,9	21	48,8
Świadomość odpowiedzialności za następstwa działalności firmy	83	43,5	61	45,9	22	51,2
Dążenie władzy publicznej do przyjęcia przez biznes części problemów społecznych na siebie	60	31,4	54	40,6	12	27,9
Potrzeba przestrzegania zasad CSR przy współpracy z partnerami zagranicznymi	54	28,3	26	19,5	7	16,3
Brak odpowiedzi	–	–	3	2,3	–	–

Tab. 4. Co jest przyczyną wdrażania CSR przez przedsiębiorców? – odpowiedzi według wielkości podmiotu. Źródło: badania własne, 2008.

Wyniki badania porównujące odpowiedzi z punktu widzenia wielkości podmiotu pozwalają stwierdzić, że podmioty duże częściej niż pozostałe skupiają się na ekonomicznych korzyściach z CSR, a więc ważne jest dla nich to, że dzięki prospołecznym działaniom więcej mogą zarobić. Średnie podmioty mają największą świadomość swojej roli na rynku i to one najczęściej skłonne są wspierać władze w rozwiązywaniu problemów społecznych. Tak więc z danych zawartych w tabeli 4 wynika, że duże i średnie przedsiębiorstwa, wdrażając idee CSR, skłaniają się ku czynnikowi ekonomicznemu, natomiast dla małych przedsiębiorstw ten element nie jest już tak istotny (48,8%). Dla tej grupy przedsiębiorców jest natomiast ważne to, że pełnią na rynku istotną rolę i muszą się interesować różnymi aspektami swojej działalności (uważa tak 51,2%, wobec wskazań dużych podmiotów: 43,5% oraz średnich: 45,9%), chociaż na przykład szkoda, jaką wyrządzają środowisku giganty przemysłu (np. Belszyna – firma produkująca opony do pojazdów ciężarowych, czy Naftan – podmiot branży paliwowej) lub przedsiębiorstwa przemysłu przetwórczego (np. Sawuszkin Produkt – firma przemysłu mlecznego), może być kilka razy większa niż w przypadku firm małych.

Fakt, że nawet niewielkie podmioty uważają, że należy uwzględnić w działalności biznesowej problemy społeczne, wynika z tego, że ludność Białorusi w latach 90. XX w. zmuszona została do zajęcia się małym biznesem z powodu bezrobocia i rosnącej biedy – i nie zapomniała, jak ciężko się żyje przeciętnemu człowiekowi. Tak więc, ci przedsiębiorcy odczuli na sobie skutki rozwarstwienia społecznego i nie ztratili zdolności do współ-

czucia oraz chęci pomocy biednym. Jednocześnie część małego biznesu Białorusi, która nie uważa, żeby wspomaganie potrzebujących było ich misją (około 50%), musi zacząć inaczej postrzegać swoją rolę i zacząć rozumieć funkcjonowanie biznesu w aspekcie nie przetrwania i zysku, ale przestrzegania etyki i moralności w stosunkach z partnerami, dostawcami oraz klientami.

Najmniej istotnym czynnikiem skłaniającym do wdrażania CSR okazują się kontakty z zagranicznymi kontrahentami. Wśród dużych podmiotów, które mają rzecz jasna większe możliwości wejścia na rynki międzynarodowe, na których społecznie odpowiedzialny biznes to norma, konieczność wdrażania CSR jest bardziej oczywista (28,3%) niż w przypadku średnich (19,5%) i małych przedsiębiorców (16,3%). Zaznaczyć tu należy, że podczas analizy odpowiedzi od osób zajmujących różne stanowiska nie znaleziono zasadniczych różnic, stąd pominięto dane z tej części kwerendy.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że za główny motyw wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu badane przedsiębiorstwa uważają możliwość budowania reputacji podmiotu, co przeniesie się na opinie o produktach, a także ogólną świadomość roli biznesu w społeczeństwie. Wydaje się, że takie podejście wypływa z tradycyjnie rozumianej filantropii, zbudowanej przez postaci Billa Gatesa i Teda Turnera, którzy ofiarowywali miliardy dolarów na cele dobroczynne. Obecnie białoruska praktyka CSR także może przedstawić liczne przykłady działań z zakresu odpowiedzialnego biznesu. Na przykład spółka PinskDrew wydaje corocznie na dobroczynność ponad 150 mln rubli (około 40 000 euro), świadcząc jako sponsor wsparcie stowarzyszeniom osób niepełnosprawnych, wspierając muzeum białoruskiego Polesia, przekazując środki Brzeskiemu Klubowi Hokejowemu itd. Inny przykład to projekt „Szkolne mleko”, inicjowany przez firmę Sawuszkim Produkt, którego celem jest dbanie o zdrowie uczniów, lecz też dobroczynność. Za tę inicjatywę, i oczywiście za dobrą jakość swoich wyrobów, firma Sawuszkim wygrała w kategoriach na najlepsze „Towary żywnościowe” oraz „Społecznie odpowiedzialny znak handlowy” w krajowym konkursie „Znak handlowy roku 2008”. W roku 2009 zwycięstwo w tych kategoriach odniósł inny producent produktów mlecznych – firma Babuszkina Krynka, także znana ze swoich akcji dobroczynnych (САТНО 2009). Kolejnym przykładem może być firma Beltrubprodstroj, która nie tylko dofinansowuje niedochodowe przedsiębiorstwo rolne, lecz jej pracownicy także zrekonstruowali dom kultury, bibliotekę oraz pocztę na terenie działania tego przedsiębiorstwa. Podane przykłady pokazują, że praktyka CSR białoruskiemu biznesowi nie jest obca.

Nie ma wątpliwości, że CSR powinna być też związana z zarządzaniem personelem. Wspominano już wcześniej, że z jednej strony CSR to możliwość budowania wizerunku, ale z drugiej to także efektywne narzędzie formowania i integracji zespołu. Dobra polityka społeczna będzie więc pomagała w motywowaniu personelu, co także przecież wesprze działania



z zakresu wzrostu sprzedaży (Кичкаев 2005; Korner 2005: 151–158). Można zauważyć, że programy społecznej odpowiedzialności stają się częścią programów rekrutacyjnych, a społecznie odpowiedzialne firmy przyciągają najbardziej wykwalifikowanych i kreatywnych pracowników. W przypadku zarządzania personelem ważne stają się więc nie tylko materialne, ale także niematerialne bodźce, na przykład uznanie otoczenia, wewnętrzna treść pracy, możliwość dalszego szkolenia i rozwoju razem z dobrze postrzeganą firmą. Wrócić tu można na chwilę do omówionych już danych, z kwestią personelu wiązały się bowiem odpowiedzi respondentów dotyczące przedmiotu CSR – wśród tych najistotniejszych zadań CSR zawsze znajdował się pracownik firmy (por. tabela 2).

Z punktu widzenia marketingu pracownik entuzjasta, wierzący w znak handlowy swojej firmy jest prawdziwą wartością w jej zasobach. W związku z tym można pozazdrościć firmie Harley-Davidson, w której każdy pracownik zastępuje całą agencję reklamową, bowiem około 40% zatrudnionych w jednym z zakładów Harley-Davidson w Milwaukee przyjeżdża do pracy na motocyklach, które produkuje firma. Korporacja nie ma działu marketingu, ponieważ promowaniem towaru zajmują się sami pracownicy, nie żądając dodatkowego wynagrodzenia (Фуколова 2008: 56). Mówiąc o Białorusi, trudno wyobrazić sobie pracownika Mińskich Zakładów Samochodowych, przyjeżdżającego do pracy na własnej wywrotce, ale też trudno jest zobaczyć pracownika Mińskich Zakładów Rowerów i Motocykli, przyjeżdżającego do pracy na motocyklu, który produkuje jego przedsiębiorstwo. Aby zbadać wpływ kryzysu na obecne postrzeganie idei CSR, należałoby powtórzyć badania, ale można przewidzieć, że po apelach A. Łukaszenki, aby intensywnie poszukiwać międzynarodowych rynków zbytu dla białoruskich produktów, zachowania pracowników mogły ulec zmianie.

Zadając pytanie, dlaczego warto zająć się CSR, w kontynuacji należy także zapytać, dlaczego firmy tego nie robią. To, co przeszkadza białoruskim pracodawcom realizować zasady odpowiedzialności społecznej, przedstawia tabela 5. Znamienne, że 54,9% respondentów zwróciło uwagę na wysokie podatki – i argument ten pojawia się jeszcze kilkukrotnie. Warto więc może w tym miejscu dodać, że białoruskie przedsiębiorstwa podzielono na trzy grupy podatkowe: podmioty państwowe płacą 32,5% podatku, spółki giełdowe 25,5%, natomiast firmy prywatne 19,5%. W sytuacji kryzysu, kiedy podmioty zmuszone są oszczędzać i ograniczają koszty, podatki postrzegane są jako blokada swobodnego dysponowania dochodem, a więc też przyczyna niechęci do przeznaczania środków na aktywność społeczną.

Jako jedną z głównych przeszkód we wdrażaniu CSR co trzeci pracodawca podał niewystarczającą informację o jej istocie (30,9%). Ponieważ media nie rozpowszechniają takich informacji, brak jest jakichkolwiek innych kampanii promocyjnych, dlatego biznes nie ma często elementarnej wiedzy o innych formach CSR oprócz dobroczynności (29,0%). Wśród dalszych przeszkód w promocji zasad CSR pojawiają się „brak ulg i dostępu do kredytów dla

społecznie odpowiedzialnych organizacji” (25,3%) oraz „brak chęci ze strony pracodawców, by wydawać część dochodów na tego, kto nie jest głównym interesariuszem, np. na pozbawione osłony społecznej warstwy ludności” (24,8%). W omawianej kwestii tylko 3,2% ankietowanych nie miało zdania. Istotnym czynnikiem blokującym rozpowszechnianie się idei CSR jest także brak zainteresowania takim sposobem zarządzania biznesem przez władze kraju (taki czynnik wskazało 30,6% badanych). Ponadto podkreślano, że w społeczeństwie białoruskim brak jakichkolwiek instytucji społecznych, które informowałyby sferę biznesu o nowych trendach w zarządzaniu i które mogłyby promować podmioty stosujące tę ideę w praktyce (28,2%).

Przeszkody w realizacji CSR	Wskazania	
	liczba	%
Wysokie podatki	208	54,9
Niewystarczająca informacja o istocie CSR, ponieważ media nie rozpowszechniają tej informacji	117	30,9
Niezdolność władzy do rozwoju zasad odpowiedzialności społecznej	116	30,6
Brak informacji o innych formach CSR oprócz dobroczynności i filantropii	110	29,0
Brak instytucji społecznych wyrażających interesy społecznie odpowiedzialnego biznesu	107	28,2
Brak ulg i dostępu do kredytów dla społecznie odpowiedzialnych organizacji	96	25,3
Brak chęci wydawania części dochodów na beneficjentów, którzy nie są interesariuszami	94	24,8
Brak odpowiedzi	12	3,2

\*Możliwe były wielokrotne wskazania, dlatego suma jest większa niż 100%.

Tab. 5. Co przeszkadza realizować CSR przedsiębiorcom? Źródło: badania własne, 2008.

Analizując odpowiedzi respondentów w podziale na duże, średnie i małe firmy (tabela 6), znowu zauważyć można, że przedsiębiorcy za główny czynnik blokujący wdrażanie CSR podają wysokie podatki. Najbardziej podkreślały to średnie i małe przedsiębiorstwa (odpowiednio 61,7 oraz 60,5% odpowiedzi).

Dla rozwoju praktyki odpowiedzialności społecznej istotna jest edukacja – brak informacji o istocie i różnych formach CSR jest problemem podkreślanym głównie przez duże i średnie firmy. Warto tu zauważyć, że podobne opinie wyrażają także przedsiębiorcy z obszarów gospodarczych znacznie bardziej rozwiniętych (Quazi 2003: 822–831). Wszyscy, niezależnie od wielkości podmiotu, są zgodni natomiast, że we wdrażaniu CSR mogłyby pomóc instytucje społeczne do tego celu właśnie stworzone.

Z danych zawartych w tabeli 6 wynika, że im większe przedsiębiorstwo, tym większa jest jego niechęć do wydawania części dochodów na szeroko

rozumianych interesariuszy (na tę przyczynę wskazało 33,0% dużych firm, 18,8% średnich i 11,6% małych). Jest to zaskakujące, bowiem duże podmioty powinny mieć o wiele większe możliwości wspierania potrzebujących, opieki nad swoimi pracownikami czy dbania o ekologię, niż w przypadku średniego i małego biznesu. Odwrotną dynamikę obserwuje się w zakresie opinii na temat wpływu ulg oraz dostępu do kredytów (odpowiednio: duże 23,6%, średnie 24,1% i małe 37,2%). Tak więc, im mniejsze jest przedsiębiorstwo, tym większa jest jego zależność od ulg i kredytów, do których dostęp, według niego, występuje jako jeden z warunków realizacji zasad CSR. Wynioskować stąd można, że znowu pojawia się tu czynnik ekonomiczny – brak środków ogranicza chęć firm do zastosowania idei społecznie odpowiedzialnego biznesu.

Przeszkody w realizacji CSR	Duże przedsiębiorstwa		Średnie przedsiębiorstwa		Małe przedsiębiorstwa	
	liczba	%*	liczba	%*	liczba	%*
Wysokie podatki	93	48,7	82	61,7	26	60,5
Brak ulg i dostępu do kredytów dla społecznie odpowiedzialnych organizacji	45	23,6	32	24,1	16	37,2
Brak chęci wydawania części dochodów na beneficjentów, którzy nie są interesariuszami	63	33,0	25	18,8	5	11,6
Niewystarczająca informacja o istocie CSR	65	34,0	41	30,8	10	23,3
Brak informacji o innych formach CSR	51	26,7	48	36,1	9	20,9
Niezdolność władzy do rozwoju zasad odpowiedzialności społecznej	54	28,3	54	40,6	6	14,0
Brak instytucji społecznych wyrażających interesy społecznie odpowiedzialnego biznesu	54	28,3	38	28,6	11	25,6
Brak odpowiedzi	3	1,6	6	4,5	1	2,3

\*Możliwe były wielokrotne wskazania, dlatego suma jest większa niż 100%.

Tab. 6. Co przeszkadza realizować CSR przedsiębiorcom? – odpowiedzi według wielkości przedsiębiorstwa. Źródło: badania własne, 2008.

Analiza opinii respondentów mających różne statusy w strukturze badanych organizacji pokazuje pewne analogie w kilku kwestiach i ponownie wszyscy respondenci uważają, że największym problemem we wdrażaniu CSR są podatki (tabela 7).

Tak więc, podobieństwo opinii widać we wskazaniu głównej bariery przeszkadzającej białoruskim biznesmenom realizować praktykę odpowiedzialności społecznej – są nią wysokie podatki (takich odpowiedzi udzieliło

odpowiednio 67,9, 46,9 i 55,2% badanych). Dalej pojawiają się różnice w ocenie trudności: właściciele firm i top-menedżerowie na drugim miejscu podali „brak ulg i dostępu do kredytów dla społecznie odpowiedzialnych organizacji” (50,0%), kierownicy średniego szczebla na drugim miejscu wskazali brak wystarczającej wiedzy o różnych możliwościach, jakie niesie CSR (36,5%), a szeregowi pracownicy podali tu brak ogólnej wiedzy o istocie CSR (30,5%), a także niechęć władzy do promowania takiej idei (30,5%). Inne przeszkody przestawiono w tabeli 7.

Przeszkody w realizacji CSR	Właściciel firmy/ główny manager		Kierownik średniego szczebla		Pracownik szeregowy	
	liczba	%*	liczba	%*	liczba	%*
Wysokie podatki	38	67,9	45	46,9	116	55,2
Brak ulg i dostępu do kredytów dla społecznie odpowiedzialnych organizacji	28	50,0	19	19,8	45	21,4
Brak chęci wydawania części dochodów na beneficjentów, którzy nie są interesariuszami	15	26,8	21	21,9	55	26,2
Niewystarczająca informacja o istocie CSR	15	26,8	34	35,4	64	30,5
Brak informacji o innych formach CSR	17	30,4	35	36,5	53	25,2
Niezdolność władzy do rozwoju zasad odpowiedzialności społecznej	15	26,8	32	33,3	64	30,5
Brak instytucji społecznych, wyrażających interesy społecznie odpowiedzialnego biznesu	24	42,9	22	22,9	56	26,7
Brak odpowiedzi	–	–	2	2,1	9	4,3

\*Możliwe były wielokrotne wskazania, dlatego suma jest większa niż 100%.

Tab. 7. Co przeszkadza realizować CSR przedsiębiorcom? – odpowiedzi według roli respondenta w firmie. Źródło: badania własne, 2008.

### 3. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych rozważań można stwierdzić, że w białoruskim biznesie brakuje jednolitego podejścia do idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Większość respondentów deklaruje, że jest to odpowiedni kierunek zarządzania firmą, chociaż jedynie część przedsiębiorców (szczególnie małych) uważa, że powinni oni uwzględniać problemy społeczne w swojej działalności.

SPECYFIKA białoruskiej praktyki CSR wyraża się w tym, że przedsiębiorcy uważają, iż:

- dotyczy ona głównie klientów i pracowników,
- powodem, dla którego warto zainteresować się CSR, jest możliwość poprawy wizerunku, co pozwoli firmie lepiej funkcjonować na rynku,
- główną przeszkodą we wdrażaniu idei są zbyt wysokie podatki oraz brak informacji o istocie CSR,
- władza państwowa apeluje o pomoc w rozwiązywaniu problemów społecznych, ale wcale tego przedsiębiorcom nie ułatwia.

Ta ostatnia przesłanka wydaje się specyficzna – do wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu nakładają najwyższe władze państwowe, przy czym nie ma żadnych uregulowań prawnych w tym zakresie ani żadnych ulg dla przedsiębiorców decydujących się na zaaplikowanie CSR w praktyce. Tak więc, najistotniejszym problemem przy wdrażaniu CSR wydaje się brak wolnych środków w gestii przedsiębiorców – stąd wynikają wskazania, że zaangażowanie w CSR blokuje podatki czy brak kredytów. Natomiast za główny motyw wdrażania koncepcji wskazać można chęć zwiększenia sprzedaży i poprawy sytuacji finansowej firmy. M.S. Schwartz i A.B. Carroll podkreślają, że przedsiębiorcy powinni mieć świadomość trzech sfer związanych z CSR: ekonomicznej, prawnej i etycznej (Schwartz i Carroll 2003: 503–530). Z dotychczasowych rozważań wynika, że białoruscy przedsiębiorcy skupiają się głównie na tej pierwszej.

Prawdopodobnie w warunkach kryzysu opór przed zaangażowaniem środków (być może potrzebnych gdzie indziej) będzie rósł, a już obecnie największe firmy białoruskie generalnie niechętnie angażują się w projekty niezwiązane bezpośrednio z ich interesariuszami. Można więc założyć, że jeśli nadal będą one traktowały CSR jako niepotrzebne koszty zamiast inwestycję w strategię podmiotu i oczekiwały wsparcia od państwa, aby można było ją wdrażać, to korporacyjna odpowiedzialność biznesu na Białorusi na większą skalę nie będzie się rozwijać.

### Informacje o autorce

**Dr hab. Walentina A. Simkhovich** – Białoruski Państwowy Uniwersytet Ekonomiczny, Wydział Zarządzania. E-mail: simkhovich\_V@bseu.by.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Choć między pojęciami „społeczna odpowiedzialność biznesu” a „korporacyjna odpowiedzialność społeczna” jest pewna różnica terminologiczna, w artykule traktuje się je jako synonimy.
- <sup>2</sup> Omówione badanie prowadzono w ramach Państwowego Programu Kompleksowego Badań Naukowych „Gospodarka i społeczeństwo”, zadanie nr 4-2007B „Kształcenie odpowiedzialności społecznej przyszłych pracowników w kontekście stabilnego rozwoju społeczeństwa białoruskiego (na przykładzie przyszłych ekonomistów-managerów)”.
- <sup>3</sup> Zob. Глобальный договор и социально ответственный бизнес Беларуси/Сост. Л. Истомина, Р. Никишова, Ж. Тарасевич. – Мн.: Юнипак, 2007, s. 118.

- 4 Związane jest to z tym, że korporacja jest najbardziej typową i najbardziej rozpowszechnioną formą organizacyjno-prawną przedsiębiorstwa wspólnego. W korporacjach pracuje znaczna część ludności świata, wytwarzająca większą część dochodu społecznego.

### **Bibliografia**

- САТІО. 2009. [www.bestbrand.by](http://www.bestbrand.by).
- Фуколова, Ю. 2008. Любовь на продажу. *Секрет фирмы*, nr 7 (239), s. 54–56.
- Fiorina, C. 2001. *Technology, Business and One Way of Life: What's Next*, <http://www.habibsamji.com/Library/Inspirational/HP%20Speech.pdf>.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman Publishing.
- Кичкаев, В. 2004. Корпоративная социальная безответственность. Интервью с Ф. Котлером, <http://www.sostav.ru/articles/2004/07/05>.
- Korner, K. 2005. Changing governance patterns and CSR. *Corporate Governance*, nr 5 (3), s. 151–158.
- Nielsen, A.E. i C. Thomsen. 2007. Reporting CSR – what and how to say it? *International Journal of Corporate Communications*, nr 12 (1), s. 25–40.
- Schwartz, M.S. i A.B. Carroll. 2003. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, nr 13 (4), s. 503–530.
- Quazi, A.M. 2003. Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. *Management Decision*, nr 41 (9), s. 822–831.
- UN Global Compact. 2004. <http://www.unglobalcompact.org>.