

Rafał Kusa\*

## Spółeczna odpowiedzialność organizacji niekomercyjnych

---

### 1. Wprowadzenie

Poziom oczekiwań wobec organizacji stale wzrasta. Odpowiedzią na te oczekiwania jest w przypadku organizacji komercyjnych koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu. Zakłada ona integrowanie celów społecznych i ekologicznych z celami ekonomicznymi przedsiębiorstw. Przejawem takiego podejścia jest m.in. angażowanie się w rozwiązywanie problemów społecznych, np. przez inicjowanie i wspieranie programów na rzecz określonej społeczności. Jedną z grup beneficjentów takich działań są organizacje niekomercyjne, które bądź to same stają się odbiorcą wsparcia ze strony przedsiębiorstw, bądź pośredniczą w udzielaniu tego wsparcia konkretnym osobom, grupom lub społecznościom.

Organizacje niekomercyjne stają się równocześnie grupą, wobec której także wzrastają oczekiwania i to w stopniu równie dużym, jak wobec organizacji komercyjnych. Zainteresowanie problematyką odpowiedzialności tych organizacji uwarunkowane jest z jednej strony dynamicznym wzrostem ich liczby<sup>1</sup>, a z drugiej serią upubliczniczonych i nagłośnionych skandali, które naruszyły zaufanie do organizacji niekomercyjnych [4, str. 813].

Okazuje się, że wypracowane w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu zasady mają charakter na tyle uniwersalny, iż mogą zostać wykorzystane także poza sferą biznesu. W artykule podjęta zostanie próba oceny możliwości ich wykorzystania w sektorze organizacji niekomercyjnych. W szczególności poszuki-

---

\* Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu i Zarządzania Produkcją

<sup>1</sup> Sektor organizacji niekomercyjnych generuje w krajach wysoko rozwiniętych niemal 5% łącznego PKB [14, s. 21].

wane będą odpowiedzi na pytania, czy społeczna odpowiedzialność organizacji biznesowych i niekomercyjnych obejmuje te same aspekty i czy przejawia się w tych samych formach. W pierwszej części zaprezentowana zostanie pokrótce koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, w następnej scharakteryzowane zostaną organizacje niekomercyjne, a w kolejnej omówione zostaną wybrane aspekty społecznej odpowiedzialności organizacji niekomercyjnych.

## 2. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu

Przez społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility – CSR*) rozumie się zwykle dobrowolne integrowanie przez przedsiębiorstwa zaangażowania społecznego i ekologicznego w ich działalności gospodarczej i kontaktach z interesariuszami [7, s. 6]. Społeczna odpowiedzialność organizacji ujawnia się przez „działania podejmowane przez kierownictwo organizacji, które chronią i rozwijają społeczeństwo w zakresie wykraczającym poza wymóg służenia bezpośrednim, ekonomicznym i technicznym interesom organizacji” [1, s. 213].

Problematyka społecznej odpowiedzialności wyrasta z zagadnień etyki biznesu i ściśle się z nią wiąże [5, s. 399]. Zagadnienia dotyczące etyki w działalności gospodarczej mogą być rozpatrywane na czterech poziomach: społeczeństwa, interesariuszy, polityki wewnętrznej oraz indywidualnej osoby [15, s. 121]. Tym samym koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu wiąże się także z teorią interesariuszy, która zakłada prowadzenie działalności gospodarczej przez „budowanie przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (interesariuszami), a zatem z właścicielami, pracownikami, klientami, dostawcami i kooperantami (partnerami), ze społecznością lokalną i z przedstawicielami wszelakich organizacji, które mogą wpływać na działalność przedsiębiorstwa” [12, s. 53]. Ponadto społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa utożsamiana jest niekiedy z koncepcją zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa i kojarzona z ogólnym postulatem zrównoważonego rozwoju, rozumianego jako „zdolność zaspokajania globalnych potrzeb ekonomicznych, środowiskowych i społecznych obecnego pokolenia, bez odbierania szansy na zaspokojenie tych potrzeb przyszłym pokoleniom” [9, s. 34]. Podejmując społecznie odpowiedzialne działania, poszczególne organizacje mogą przyczynić się do zrównoważonego rozwoju.

Pewnym paradoksem związanym z postępowaniem zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności jest możliwy wzrost poziomu kosztów działania organizacji, zwłaszcza w krótkim okresie. Wzrost ten wynika ze zwiększonego inwestowania w ludzi, środowisko i relacje z akcjonariuszami [18, s. 20]. Koszty jakie ponosi organizacja z tego tytułu muszą, przynajmniej częściowo, obciążać

klientów. Przyjęcie koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji oznacza, że przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu jakiegoś przedsięwzięcia należy starannie oszacować i rozważyć zarówno społeczne korzyści, jak i obciążenia czy ryzyko społeczne, pamiętając, że zmniejszenie obciążeń i zagrożeń oznacza zwykle wzrost nakładów związanych z danym przedsięwzięciem [1, s. 215–216].

Znajdująca się pod wpływem etyki biznesu i teorii interesariuszy koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw stale się rozwija. Dla wielu przedsiębiorstw staje się ona źródłem inspiracji do formułowania planów strategicznych [9]. Wpływa na inne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw, takie jak public relations czy nadzór korporacyjny. Biorąc pod uwagę szeroki zakres problemów uwzględnianych w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), uzasadnione wydaje się używanie określenia „odpowiedzialność przedsiębiorstw” czy „odpowiedzialność biznesu” (*CR – Corporate Responsibility*), z pominięciem przymiotnika „społeczna”, co obserwowane jest w świecie<sup>2</sup> [13, s. 33].

W przedsiębiorstwach podejmowane są różne działania w ramach społecznej odpowiedzialności. Ich dobór zależy od specyfiki prowadzonej działalności, oczekiwań interesariuszy czy słabych (w kontekście społecznej odpowiedzialności) stron konkretnego przedsiębiorstwa. Do najczęściej podejmowanych przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnych działań należą: aktywne promowanie zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników, tworzenie możliwości praktykowania i zdobywania doświadczenia zawodowego, wspieranie lokalnych inicjatyw i stowarzyszeń, aktywne promowanie zróżnicowania i równouprawnienia w miejscu pracy, zezwalanie na elastyczne formy zatrudnienia, doskonalenie gospodarki odpadami, poprawa efektywności energetycznej, udział w działaniach społecznych, doradzanie innym przedsiębiorcom, popieranie lokalnych lub etycznych dostawców [2, s. 13].

W celu usystematyzowania wiedzy o CSR oraz doprecyzowania wartości, którymi powinny posługiwać się organizacje, opracowywana jest norma ISO 26000. W jej projekcie wyróżnia się następujące obszary społecznej odpowiedzialności: ład organizacyjny (mający na celu poprawę efektywności zarządzania organizacją z uwzględnieniem interesu społecznego, poszanowania interesariuszy oraz zasad etycznych), prawa człowieka, stosunki pracy (z uwzględnieniem sfery współpracy z podwykonawcami, dostawcami, konkurencją), ochrona środowiska naturalnego, uczciwe praktyki rynkowe, relacje z konsumentami i zaangażowanie społeczne. Działania z obszaru stosunków pracy, wychodząc poza obowiązki wynikające z przepisów prawa, powinny mieć na uwadze wa-

---

<sup>2</sup> Równocześnie termin CSR jest wykorzystywany jako *Corporate Stakeholder Responsibility* – pojęcie, które zgodnie z pierwotną koncepcją E. Freemana koncentruje uwagę na odpowiedzialności wobec wszystkich grup interesariuszy, budowaniu z nimi odpowiedzialnych relacji i zarządzaniu tymi relacjami [13, s. 33].

runki pracy i opiekę społeczną, bezpieczeństwo i higienę pracy, rozwój społeczny (szkolenia), potrzebę prowadzenia stałego dialogu społecznego oraz utrzymywania otwartych i uczciwych relacji z podmiotami współpracującymi. W ramach obszaru relacji z klientami ważna jest m.in. edukacja rynku, zaangażowanie w kwestie ochrony zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów, jakość obsługi i wsparcia oraz rozpatrywanie reklamacji. Z kolei działania w obszarze zaangażowania społecznego powinny być ukierunkowane na prowadzenie dialogu społecznego, który winien angażować organizacje społeczne w proces planowania i realizacji projektów społecznych, w uwzględnianie przy wyborze kierunków zaangażowania realnych potrzeb społecznych, w tym podejmowanie inwestycji społecznych w takich obszarach, jak edukacja i kultura, zdrowie, rozwój i dostęp do technologii [8, s. 19–66].

W ostatnich latach badacze poświęcają wiele uwagi koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Bada się zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty jej wdrażania w przedsiębiorstwach. Badania w zakresie koncepcji CSR w zdecydowanej większości odnoszą się do dużych przedsiębiorstw. Jest to uzasadnione tradycyjnym podejściem do tej – wciąż młodej – koncepcji i wynika z dosłownego potraktowania pierwszego członu nazwy: *corporate*. Tymczasem okazuje się, że koncepcja ta jest na tyle uniwersalna, że mimo swojego korporacyjnego rodowodu może zostać wykorzystana także w innych typach organizacji.

Koncepcja CSR coraz powszechniej stosowana jest w praktyce małych i średnich przedsiębiorstw. Ten kierunek rozwoju praktyki i badań doskonale mieści się w powszechnie przyjętym rozumieniu *corporate social responsibility* jako „społecznej odpowiedzialności biznesu”. Ponadto podejmowane są próby wykorzystania koncepcji CSR w administracji publicznej<sup>3</sup>.

Wydaje się, że koncepcja CSR może także zostać odniesiona do organizacji niekomercyjnych. Określenie potencjalnych obszarów i działań w zakresie społecznej odpowiedzialności organizacji niekomercyjnych zostanie poprzedzone charakterystyką tych organizacji.

### 3. Charakterystyka organizacji niekomercyjnych

Organizacje niekomercyjne (*non-profit*) tworzą odrębny – obok sektora organizacji komercyjnych i sektora organizacji publicznych – „trzeci sektor”. Wchodzące w jego skład organizacje określane są niekiedy także mianem organizacji społecznych, obywatelskich lub pozarządowych (*NGO – Non-Governmental Organizations*). Celem organizacji niekomercyjnych jest poprawa ogólnego poziomu

<sup>3</sup> Przykładem mogą być warsztaty pt. *Społecznie odpowiedzialna administracja publiczna* zorganizowane przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w 2008 roku.

życia społeczeństwa dzięki zebraniu i redystrybucji odpowiednich zasobów oraz dostarczeniu dóbr fizycznych i usług. Mogą one jednak zatrudniać personel i angażować się w przedsięwzięcia generujące zysk, co ma im pomóc w wypełnianiu misji. Jednak osiąganie zysków lub korzyści dla nich samych nie jest ich celem, a ewentualne zyski lub nadwyżki nie są dystrybuowane między udziałowców albo członków [14, s. 17]. Większość instytucji rządowych i samorządowych ma charakter niekomercyjny, jednak zwykle traktowane są one jako odrębna grupa organizacji (organizacje publiczne). Z kolei w definicjach organizacji pozarządowych akcent kładziony jest na ich znaczenie w funkcjonowaniu społeczeństwa obywatelskiego. Szeroka definicja przyjmuje, że organizacją pozarządową jest każda organizacja która nie jest częścią administracji publicznej i która działa w ramach społeczeństwa obywatelskiego [11, s. 18]. Biorąc pod uwagę nie dość jasno zarysowane różnice definicyjne, które pozwalałyby na rozróżnienie tych grup organizacji, w artykule określenia: „niekomercyjne”, „pozarządowe”, „społeczne”, stosowane są zamiennie i odnoszą się do stowarzyszeń i fundacji oraz innych form<sup>4</sup>, takich jak organizacje samorządu gospodarczego, cechy rzemieślnicze, kółka rolnicze, związki pracodawców, związki zawodowe, związki sportowe, a także organizacje powołane odrębnymi ustawami (np. Polski Czerwony Krzyż). Ponadto pamiętać należy o takich organizacjach niekomercyjnych, jak partie polityczne czy kościoły i związki wyznaniowe.

Do głównych cech organizacji niekomercyjnych zaliczamy [10, s. 17]:

- prowadzenie działalności głównie o charakterze usługowym;
- nadrzędny charakter zadań publicznych i społecznych oraz skupienie uwagi na wartościach wyższego rzędu, jak np. dobro człowieka: zapewnienie pracy, ochrona zdrowia czy środowiska;
- realizacja tych zadań publicznych i społecznych, które wynikają z polityki państwa i jego zadań, lub tych, które mimo istniejącego zapotrzebowania nie znalazły chętnych do ich spełnienia wśród podmiotów publicznych i prywatnych zorientowanych na zysk;
- nieuzależnienie prowadzenia działalności od korzyści o charakterze ekonomicznym (zysk);
- uznawanie ewentualnie wypracowanego zysku tylko za narzędzie realizowania misji oraz celów kierunkowych;
- wysoki stopień uzależnienia od finansowania zewnętrznego.

Rozwój organizacji pozarządowych wynika z przekonania, że są one bardziej efektywne niż instytucje rządowe w dostarczaniu podstawowych usług socjalnych, łatwiej docierają do potrzebujących oraz są kluczowym elementem procesu demokratyzacji [4, s. 813].

---

<sup>4</sup> Formy te są określone we wniosku o rejestrację podmiotu w Krajowym Rejestrze Sądowym KRS-W20.

Fundacje i stowarzyszenia, prowadzące działalność społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych, mogą uzyskać status organizacji pożytku publicznego. Do sfery zadań publicznych zaliczamy działalność w zakresie m.in. pomocy społecznej, podtrzymywania tradycji narodowej, rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej, ochrony i promocji zdrowia, pomocy osobom niepełnosprawnym, promocji zatrudnienia, upowszechniania i ochrony praw kobiet, rozwoju przedsiębiorczości, nauki, edukacji, oświaty, wychowania, krajoznawstwa, wypoczynku dzieci i młodzieży, kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i tradycji, upowszechniania kultury fizycznej i sportu, ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego, upowszechniania i ochrony wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, upowszechniania i ochrony praw konsumentów, promocji i organizacji wolontariatu, jak i działania na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami oraz działalność na rzecz mniejszości narodowych. Organizacje pożytku publicznego mogą otrzymywać 1% podatku dochodowego od osób fizycznych, które złożą odpowiednią dyspozycję w swoim zeznaniu podatkowym. Organizacje pożytku publicznego sporządzają roczne sprawozdanie merytoryczne i finansowe ze swojej działalności oraz podają je do publicznej wiadomości. Organizacje pożytku publicznego podlegają nadzorowi ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego w zakresie prawidłowości korzystania z przysługujących im uprawnień [17].

#### **4. Znaczenie i przejawy społecznej odpowiedzialności w działalności organizacji niekomercyjnych**

Organizacje niekomercyjne postrzegane są w rozważaniach poświęconych problematyce społecznej odpowiedzialności organizacji głównie jako odbiorcy pomocy ze strony przedsiębiorstw, które w ten sposób realizują postulat społecznego zaangażowania. Jak już wspomniano, koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (biznesu) nie odnosi się bezpośrednio do organizacji trzeciego sektora (pozarządowego, niekomercyjnego), jednak okazuje się, że szereg problemów, które mieszczą się w ramach koncepcji CSR dotyka także organizacji niekomercyjnych.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu najbliższa jest tym stowarzyszeniom i fundacjom, które prowadzą działalność gospodarczą. Pamiętać tu zwłaszcza należy o stosowanym niekiedy rozwiązaniu, kiedy to działalność gospodarcza prowadzona jest przez wyodrębnione podmioty (np. spółki), które zależne są od stowarzyszenia lub fundacji. Mimo że w takim przypadku osiągnięte zyski przeznaczane są na działalność statutową organizacji założycielskiej, to

przedsiębiorstwa te podlegają takim samym prawom rynkowym, jak ich komercyjni konkurenci, co może wywierać wpływ na podejmowane przez nie działania. Prowadzona przez stowarzyszenia i fundacje działalność gospodarcza również podlega zwykle prawom rynkowym – muszą one konkurować z innymi podmiotami prowadzącymi podobną działalność, w tym z podmiotami komercyjnymi. Działając choćby na peryferiach działalności biznesowej, organizacje niekomercyjne podlegają w znacznym stopniu jej zasadom, w tym także postulatом społecznej odpowiedzialności.

Zasady społecznej odpowiedzialności odnoszą się także do niedochodowej działalności zmierzającej do realizacji celów organizacji niekomercyjnych. W odniesieniu do każdego działania organizacje powinny być świadome skutków dla środowiska naturalnego. Zakres odpowiedzialności w tym obszarze jest porównywalny do odpowiedzialności przedsiębiorstw prowadzących działalność nieprodukcyjną.

Przyjmując perspektywę interesariuszy możemy mówić o odpowiedzialności organizacji niekomercyjnych wobec:

- beneficjentów,
- członków,
- pracowników,
- darczyńców,
- społeczeństwa.

Beneficjentami programów realizowanych przez organizacje niekomercyjne są pojedyncze osoby oraz społeczności, na rzecz których działa organizacja. Szczególna odpowiedzialność w tym zakresie wynika z faktu, że działalność organizacji niekomercyjnych skierowana jest zwykle do grup potrzebujących pomocy, w pewien sposób defaworyzowanych lub posiadających mniejsze szanse. Działania te mają wpływ zarówno na sytuację poszczególnych osób, do których kierowana jest pomoc, jak i pośrednio także całych społeczności, co stanowi o poziomie odpowiedzialności organizacji wobec beneficjentów.

Organizacje niekomercyjne ponoszą odpowiedzialność wobec swoich członków. Zainteresowaniu udziałowców sprawami finansowymi przedsiębiorstwa odpowiada zainteresowanie założycieli, członków zarządu i komisji, czy też szerokiego grona członków sprawami nie tylko finansowymi [16, s. 356]. Członkowie nie inwestują w organizację swojego kapitału finansowego (aczkolwiek wspierają organizację w formie składek, a także darowizn), jednak poświęcają jej inne swoje zasoby – czas, wiedzę, entuzjazm. Organizacja niekomercyjna odpowiada za efektywne wykorzystanie tych zasobów, podobnie jak przedsiębiorstwo za wykorzystanie powierzonych kapitału.

Organizacje niekomercyjne zatrudniające pracowników, odpowiadają wobec nich w takim samym stopniu jak przedsiębiorstwa. Postulowane w ramach CSR

działania w zakresie zatrudnienia, takie jak aktywne promowanie zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników, aktywne promowanie zróżnicowania i równouprawnienia w miejscu pracy, czy zezwalanie na elastyczne formy zatrudnienia mogą i powinny być podejmowane także i w organizacjach niekomercyjnych. Odpowiedzialność tych organizacji rozciąga się także na osoby poświęcające swój czas na rzecz organizacji, ale niezwiązane z nią umową o pracę, czyli wolontariuszy, zarówno będących, jak i niebędących członkami organizacji.

Kolejną grupą, wobec której odpowiadają organizacje niekomercyjne są ich darczyńcy. Znajdują się wśród nich zarówno osoby prywatne, jak i osoby prawne, w tym instytucje publiczne. Poprzez korzystanie ze środków publicznych, pochodzących z podatków płaconych przez obywateli, odpowiedzialność ta rozciąga się na całe społeczeństwo. Publiczny budżet zasilany jest zarówno przez osoby fizyczne, jak i przez część osób prawnych – przedsiębiorstwa. Tym samym zakres odpowiedzialności rozciąga się także na organizacje reprezentujące biznes [6, s. 320]. Oczywiście odpowiedzialność staje się bardziej czytelna w przypadku bezpośrednich darowizn – czy to od osób fizycznych, czy prawnych. W tym przypadku konkretne osoby oczekują efektywnego spożytkowania darowanych środków i otrzymująca je organizacja ponosi za to wobec tych osób odpowiedzialność. Skala tej odpowiedzialności wyrażona jest m.in. wysokością środków, jakie otrzymują organizacje. Oprócz drobnych wpłat uzyskiwanych na drodze zbiórek czy pochodzących z 1% podatku dochodowego od osób fizycznych, organizacje niekomercyjne otrzymują także wielokrotnie większe dotacje na realizację konkretnych projektów. Efektywność wykorzystania tych środków jest kontrolowana w trakcie realizacji zadania, a nawet już na etapie oceny wniosków o przyznanie środków, ale to na organizacji realizującej zadanie spoczywa odpowiedzialność za efektywne wykorzystanie przyznanych funduszy.

Korzystanie ze środków publicznych i innych wspólnych zasobów (społecznych i naturalnych) sprawia, że organizacje niekomercyjne odpowiadają wobec całego społeczeństwa. Specyficzną formą odpowiedzialności jest odpowiedzialność za następstwa prowadzonych kampanii społecznych i zmiany postaw będące ich następstwem. W przypadku niektórych organizacji niekomercyjnych, kształtowanie świadomości społecznej stanowi podstawowy cel działania, wobec czego podejmują one świadome działania ukierunkowane na określony problem społeczny. Wymagana jest w tym zakresie szczególna ostrożność i odpowiedzialność [16, s. 357].

Dla wielu osób działalność w organizacjach pozarządowych stanowi pierwsze doświadczenie w działalności organizacyjnej lub publicznej. Organizacje te stanowią miejsce, gdzie młodzi ludzie kształtują swoje postawy i zasady, którymi w przyszłości będą się kierować w działalności publicznej i bizneso-



wej. Organizacjom niekomercyjnym możemy zatem także przypisać współodpowiedzialność za przygotowanie przyszłych kadr, w tym za propagowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu wśród przyszłych przedsiębiorców i menedżerów.

Wypełnienie postulatów stawianego w ramach CSR przedsiębiorstwom, aby angażowały się w sprawy lokalnych społeczności, nie stanowi trudności dla organizacji pozarządowych – działanie na rzecz społeczności lokalnej i działalność charytatywna stanowi dla wielu z nich podstawowy cel działania. Natomiast wobec organizacji niekomercyjnych można wysuwać postulaty, które z kolei stanowią pierwszoplanowe cele organizacji komercyjnych – postulaty o charakterze ekonomicznym. Nie chodzi tu o maksymalizowanie zysku, ale zwiększanie efektywności działania. O ile w organizacjach komercyjnych poprawa efektywności stanowi przedmiot codziennej troski menedżerów, to w organizacjach niekomercyjnych często znaczenie tego aspektu jest minimalizowane. Tymczasem na wszystkich organizacjach spoczywa obowiązek dążenia do poprawy efektywności, która uzależniona jest m.in. od sposobu, w jaki spożytkowywane są dostępne organizacjom zasoby (społeczne i naturalne).

Jak wskazuje powyższa analiza, zakres odpowiedzialności organizacji niekomercyjnych jest szeroki. Oznacza to, że organizacje te potrzebują – podobnie jak organizacje komercyjne – narzędzi, które pomogą im przestrzegać zasad odpowiedzialnego postępowania w zakresie szerszym, niż narzucają to regulacje prawne. Wiele rozwiązań stosowanych w ramach CSR odnoszących się do sfer nadzoru korporacyjnego, stosunków pracy, współpracy z podwykonawcami, dostawcami i konkurencją, czy ochrony środowiska naturalnego, może być stosowanych także w organizacjach niekomercyjnych. Pewne z tych zasad zostały zresztą już wprowadzone do zapisów prawnych odnoszących się do organizacji pożytku publicznego, o czym była już mowa wcześniej.

Działania w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa są wynikiem decyzji pracowników, na czele z menadżerami. Pewna trudność z wdrożeniem zasad społecznej odpowiedzialności oraz zgodnego z nimi postępowania może wynikać w przypadku większych organizacji niekomercyjnych z faktu, że w procesie zarządzania aktywnie uczestniczą wolontarystyczne zarządy i zatrudnieni dyrektorzy wykonawczy. To pomiędzy nich podzielona jest inicjatywa w zakresie podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań. Warto także zauważyć, że w wielu organizacjach pozarządowych, w których rozpoczęto już wprowadzanie zasad CSR, mechanizmy zapewniające odpowiedzialne postępowanie mają raczej nieformalny charakter [6 s. 335]. Ponadto w przypadku organizacji niekomercyjnych większych trudności może przysporzyć ocena rezultatów podejmowanych działań – odnoszą się one do zmian zachodzących wśród ludzi i w społeczeństwie i są niekiedy trudne do zmierzenia [3, s. 107].

## 5. Podsumowanie

Tendencja polegająca na wzroście oczekiwań wobec organizacji dotyczy wszystkich ich typów. Od współczesnych organizacji nie oczekujemy już tylko realizacji ich celów – w przypadku organizacji komercyjnych maksymalizacji zysku, a w przypadku pozarządowych rozwiązania konkretnego problemu społecznego. Od jednych i drugich oczekujemy uwzględnienia w ich działalności aspektów, które niekiedy nie są związane bezpośrednio z realizacją ich celów. Zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w stosunku do organizacji niekomercyjnych uzasadnione jest m.in. dużą skalą działalności prowadzonej przez niektóre z nich. Wyraża się to liczbą członków i beneficjentów, liczbą realizowanych programów i projektów, ale także wysokością środków, którymi dysponują. Znaczna część tych środków to środki publiczne, pozyskane na drodze umów na realizację zadań publicznych.

W artykule dokonano analizy wybranych aspektów społecznej odpowiedzialności organizacji niekomercyjnych. Przyjęcie perspektywy interesariuszy pozwoliło na określenie różnych aspektów odpowiedzialności tych organizacji. Ich skonfrontowanie z odpowiedzialnością organizacji komercyjnych ujawnia szereg podobieństw, które dominują nad nielicznymi różnicami. Spostrzeżenie to prowadzi do konkluzji, że zasady społecznej odpowiedzialności biznesu mogą być stosowane także w odniesieniu do organizacji niekomercyjnych, aczkolwiek ich zastosowanie wymaga niekiedy uwzględnienia specyfiki tych organizacji.

Przeprowadzona w odniesieniu do organizacji niekomercyjnych analiza dowodzi, że koncepcja społecznej odpowiedzialności ma uniwersalny charakter. Wypracowane przez nią zasady stanowiąc mogą punkt wyjścia do sformułowania ogólnej koncepcji odpowiedzialności organizacji, która odnosiłaby się do różnych typów organizacji, wykraczała poza kwestie dosłownie pojmowanej odpowiedzialności społecznej i łączyła w sobie dorobek pokrewnych dziedzin i koncepcji, takich jak etyka w biznesie czy zrównoważony rozwój.

## Literatura

- [1] Chrisidu-Budnik A., Korczak J., Pakuła A., Supernat J., *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia sp. z o.o., Wrocław 2005.
- [2] *Corporate Social Responsibility: a necessity not a choice. International Business Report 2008*, Grant Thornton International Ltd. 2008, dostępny na: [http://www.gti.org/files/ibr\\_2008\\_%20corporate\\_social\\_responsibility\\_report.pdf](http://www.gti.org/files/ibr_2008_%20corporate_social_responsibility_report.pdf), data dostępu: 20.03.2009.
- [3] Drucker P., *Managing the Non-Profit Organisation*, Butterworth Heinemann, Oxford 1990, s. 107.

- [4] Ebrahim A., *Accountability in Practice: Mechanism for NGOs*, „World Development”, 2003, Vol. 31, No. 5, s. 813–829.
- [5] Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- [6] Gray R., Bebbington J., Collison D., *NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal”, 2006, Vol. 19, No. 3, s. 319–348.
- [7] *Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366 final, Bruksela.
- [8] *Guidance on social responsibility, Draft International Standard ISO/DIS 26000*, International Organization for Standardization, 2009, dostępny na: [www.iso.org](http://www.iso.org), data dostępu: 15.12.2009.
- [9] Laszlo Ch., *Firma zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008.
- [10] Limański A., Drabik I., *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007.
- [11] *Non-Governmental Organisations: Guidelines For Good Policy And Practice*, The Commonwealth Foundation 1996, dostępne na: [http://common.pdev.rroom.net/uploads/documents/NGO\\_Guidelines.pdf](http://common.pdev.rroom.net/uploads/documents/NGO_Guidelines.pdf), data dostępu: 29.12.2009.
- [12] Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [13] Proszowska A., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako element polityki firmy*, „Ekonomia Menedżerska” 2007, nr 1, s. 31–42.
- [14] Sargeant A., *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [15] Stoner J.A.F., Freeman R.E, Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- [16] Unerman J., O’Dwyer B., *Theorising accountability for NGO advocacy*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal”, 2006, Vol. 19, No. 3, s. 349–376.
- [17] Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r., Dz.U. z 2003 r., Nr 96, poz. 873.
- [18] Żemigala M., *Spoleczna odpowiedzialność organizacji*, Wolters Kluwer Polska 2007.