

## PRZYDATNOŚĆ NARZĘDZI Z ZAKRESU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW W PROCESACH RESTRUKTURYZACYJNYCH

Mariusz CHMIELEWSKI<sup>1</sup>, Renata PŁOSKA<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Sopot; mapich@wp.pl, ORCID: 0000-0002-0775-621X

<sup>2</sup> Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Sopot; renata.ploska@ug.edu.pl, ORCID: 0000-0002-1716-4496

\* Korespondencja

**Streszczenie:** Zarządzanie przedsiębiorstwem z uwzględnieniem idei społecznej odpowiedzialności jest nie tylko odpowiedzią na oczekiwania społeczne, ale także sposobem na usprawnianie działania przedsiębiorstwa i efektywne konkurowanie w zmiennym otoczeniu. Wydaje się zasadne, by zarządzając podmiotem gospodarczym stosować tę koncepcję i związane z nią instrumenty także w tych momentach, kiedy staje on w obliczu konieczności przeprowadzenia głębokich zmian, czyli restrukturyzacji. Celem niniejszego opracowania jest ocena stopnia, w jakim polscy licencjonowani doradcy restrukturyzacyjni znają i stosują w prowadzonych procesach restrukturyzacji narzędzia z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR). Oceny dokonano w oparciu o analizę wymogów stawianych licencjonowanym doradcom restrukturyzacyjnym oraz odpowiedzi udzielonych przez przedstawicieli tej grupy w przeprowadzonym badaniu sondażowym. Badania wykazały, że zainteresowanie wśród respondentów zagadnieniami z zakresu społecznej odpowiedzialności jest stosunkowo niewielkie, choć w praktyce sięgają oni po niektóre narzędzia z tego obszaru.

**Słowa kluczowe:** restrukturyzacja, doradca restrukturyzacyjny, społeczna odpowiedzialność biznesu.

## THE USEFULNESS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY TOOLS IN RESTRUCTURING PROCESSES

**Abstract:** Taking into account the idea of corporate social responsibility is not only a response to contemporary social expectations, but also a way to improve the company's operations and its ability to effectively compete in a changing environment. Therefore, it seems reasonable to manage the company using this concept and its instruments, especially at these moments when the organization is facing the need for changes. Such change is known as restructuring. The aim of the study is to assess the extent to which Polish licensed restructuring advisors know and apply the corporate social responsibility (CSR) tools in the restructuring processes.

The assessment was based on an analysis of the formal requirements for licensed restructuring advisors and the answers given by the representatives of this group in the survey. The conducted research has shown that the interest in issues related to the concept of corporate social responsibility is relatively small, although in practice restructuring advisors use some CSR tools.

**Keywords:** restructuring, restructuring advisor, corporate social responsibility.

## Wprowadzanie

Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w niezwykle złożonych i zmiennych warunkach, muszą liczyć się z koniecznością ciągłego do nich dostosowywania. Muszą także brać pod uwagę to, że sytuacja, w której mogą się znaleźć, wymagać będzie głębokich, szeroko zakrojonych zmian, nierzadko wprowadzanych w warunkach nagłego kryzysu. Innymi słowy, mogą one stanąć przed koniecznością przeprowadzenia restrukturyzacji swojej działalności.

Z uwagi na fakt, iż zmiany dokonywane w przedsiębiorstwie wynikają z różnych przyczyn, niezbędne jest podejście do przeprowadzanych zmian w sposób interdyscyplinarny. Ponadto, w celu osiągnięcia maksymalnej efektywności podejmowanych działań, każdorazowo należy wykorzystywać różne narzędzia uzależnione od konkretnego przypadku i sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja, w tym także od stanu rozwoju podmiotu gospodarczego podlegającego procesowi zmian. W tej sytuacji wydaje się zasadne wzbogacanie instrumentarium, które znają i z którego korzystają osoby odpowiedzialne za przeprowadzanie restrukturyzacji, o idee i narzędzia z różnych obszarów. Autorzy niniejszego opracowania stawiają tezę, iż jednym z takich obszarów jest bardzo dziś popularna koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Wydaje się, że zarówno założenia tej koncepcji, jak i stosowane w jej ramach instrumenty mogą wspierać i doskonalić efektywność prowadzonych procesów restrukturyzacyjnych.

Należy też zaznaczyć, iż doradcy restrukturyzacyjni zazwyczaj podejmują swoje działania w przypadku przedsiębiorstw, które znajdują się w poważnej sytuacji kryzysowej, co wymaga niejednokrotnie wypracowania kompromisowych rozwiązań uwzględniających interesy różnych grup związanych z podmiotem podlegającym uzdrowieniu. W takich przypadkach niewątpliwie przydatna jest wiedza wykorzystywana w koncepcji społecznej odpowiedzialności.

Celem niniejszego artykułu jest ocena stopnia, w jakim polscy licencjonowani doradcy restrukturyzacyjni znają i korzystają z potencjału koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Oceny tej dokonano w oparciu o analizę:

- formalnych wymogów, stawianych doradcom restrukturyzacyjnym, w tym tematyki egzaminów uprawniających ich do korzystania z tytułu licencjonowanego doradcy restrukturyzacyjnego,

- wyników badania sondażowego, przeprowadzonego na grupie licencjonowanych doradców restrukturyzacyjnych.

Autorzy mają nadzieję, że wnioski sformułowane w niniejszym artykule przyczynią się do podjęcia szerszej dyskusji na temat możliwości wykorzystania instrumentarium z zakresu społecznej odpowiedzialności w procesach restrukturyzacyjnych.

## **Restrukturyzacja – pojęcie i rodzaje**

Rozpatrując funkcjonowanie każdej organizacji można tego dokonać w ujęciu dynamicznym i statycznym. O ile pierwsze ujęcie skupia swoje zainteresowanie na charakteryzowaniu istotnych cech podmiotu w konkretnym momencie, to drugie koncentruje się na zmianach zachodzących w funkcjonowaniu danej organizacji. Dynamiczne ujęcie struktury organizacji prezentuje sposób rozwoju organizacji w długim okresie czasu. Rozwój organizacji postrzegany jest jako przechodzenie przez organizację przez określone stadia rozwoju. Taki model funkcjonowania organizacji określany jest w literaturze przedmiotu jako model ewolucyjny i w jego ramach zakładane jest, iż organizacja przechodzi poprzez kolejne okresy ewolucyjne w wyniku podjęcia zmian o charakterze rewolucyjnym (Hatch, 2002). Według R.W. Griffina (1984) wyróżnić można cztery etapy cyklu życia organizacji, a zatem i przedsiębiorstwa: narodziny, młodość, wiek średni, dojrzałość. Przejście z jednej do kolejnej fazy wymaga przeprowadzenia zmian w organizacji, jaką jest przedsiębiorstwo, czyli przeprowadzenia procesu jego restrukturyzacji. Podobną, do tej zaproponowanej przez R.W. Griffina, koncepcję rozwoju organizacji przedstawiał wcześniej szereg autorów, np. A. Downs (1967), G.L. Lippitt, W.H. Schmidt (1967), B.R. Scott (1971) zakładali oni trzyetapowy model rozwoju organizacji (narodziny, etap młodzieńczy, dojrzałość), a F.J. Loden, J. Adizes i J. Kimberly (Puchalski, 2008) zaproponowali model czteroetapowy, oparty o działania, jakie są podejmowane w organizacji (etapy: tworzenia efektów, kreowania przedsiębiorczości, wprowadzania i administrowania procedur, integracji pracowników z organizacją) (Gościński, 1999). Jedną z najpopularniejszych w literaturze koncepcji cyklu życia organizacji przedstawił L.E. Greiner (1972) zakładając pięciofazowy model rozwoju organizacji (fazy: przedsiębiorczości, kolektywności, delegacji, formalizacji, współpracy). Podobnie jak poprzednicy założył on, iż przejście do kolejnego etapu rozwoju przedsiębiorstwa związane jest z wprowadzeniem zmian w przedsiębiorstwie. Według L.E. Greinera potrzeba zmian wynika z kryzysu, który pojawia się na koniec każdego z etapów rozwoju organizacji i tak wyróżnione zostały następujące rodzaje kryzysów: przywództwa, autonomii, decentralizacji, biurokratyzacji, dojrzałości. Dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako organizacji na etapie każdego z wymienionych kryzysów wymaga wprowadzenia w nim zmian – restrukturyzacji (Zelek, 2003). Należy zaznaczyć, iż pojęcie restrukturyzacji definiowane jest

w różnych dyscyplinach naukowych. Jednak wydaje się, iż chyba najczęściej wykorzystywane jest ono w naukach związanych z zarządzaniem. W krajowej i zagranicznej literaturze z zakresu zarządzania można znaleźć cały szereg definicji pojęcia restrukturyzacji, które kładą nacisk na różne aspekty tego pojęcia. W Tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje tego pojęcia wykorzystywane w naukach o zarządzaniu.

**Tabela 1.**  
*Definicje pojęcia restrukturyzacji w literaturze z zakresu zarządzania*

<b>Autor definicji</b>	<b>Definicja</b>
R. Borowiecki	Systemowa przebudowa, modernizacja lub uwspółcześnienie struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw i innych obiektów badań ekonomicznych.
J.L. Bicklers, A.H. Chen	Strategia wzrostu i reorientacji gospodarki (sektora, regionu, podmiotu gospodarczego).
T. Copeland, T. Koller, J. Murrin	Restrukturyzacja jest strategią wzrostu wartości przedsiębiorstwa, rozumianej jako wartość aktywów, bądź jako wartość możliwości stworzonych przez te aktywa
J. Durlik	Systemowa przebudowa, modernizacja i unowocześnienie, czy też dostosowanie do współczesnego poziomu techniki i rozwoju myśli organizatorsko-menedżerskiej struktury przedsiębiorstwa, firmy czy instytucji.
J. Filipczuk	Rekonstrukcja struktury, która polega na zmianie celów działania przedsiębiorstwa, modernizacji jego potencjału oraz przejściu nowego przedmiotu działań, co ma przyczynić się do polepszenia pozycji na rynku oraz poprawy efektywności funkcjonowania i rozwoju.
H. Jagoda, J. Lichtarski	Złożony agregat pojęciowy opisujący wszelkiego rodzaju zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie. Może dotyczyć struktury majątkowej, kapitałowej, organizacyjnej, zarządzania, zatrudniania, produkcyjno-asortymentowej, rynków zaopatrzenia i zbytu, techniczno-technologicznej.
Z. Jasiński	Przemysłany proces zachodzący wobec zmian zachodzących w otoczeniu – reorientacja celów przedsiębiorstw i dostosowanie do nich techniki, organizacji, ekonomiki i kadr.
S. Haghani, M. Błat	Celowy proces zorientowany na zabezpieczenie przetrwania przedsiębiorstwa w krótkim terminie oraz odbudowy jego konkurencyjności na rynku.
D. Kowalczyk- Jakubowska, A. Malewicz	Proces, którego istotą jest dywersyfikacja działań i unowocześnienie struktury produkcji w przedsiębiorstwie, wdrożenie nowych technik i technologii produkcji, poprawa jakości, aktywizacja sprzedaży. Celem restrukturyzacji jest uzyskanie lepszej pozycji strategicznej przedsiębiorstwa na rynku, a w konsekwencji osiągnięcie korzystniejszych wyników.
A. Nalepka	Przemysłana reorientacja celów (misji) przedsiębiorstwa stosownie do zaszłych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego techniki, organizacji, ekonomiki i kadr.
B. Penc	Kompleksowe i całościowe przekształcenie działalności w sferze materialnej i niematerialnej, operacyjnej i strategicznej. Niezbędne systemowo działania dostosowawcze podporządkowane kryterium efektywności oraz celowi strategii działania organizacji.
B. Pełka	Zmiany systemowe w przedsiębiorstwie odniesione do techniki, technologii, form organizacji produkcji, systemu zarządzania, ekonomiki, rynku, oraz statusu organizacyjno - prawnego tego przedsiębiorstwa.
Z. Sapijaszka	Restrukturyzacja jest to zmiana radykalna w co najmniej jednym spośród trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy.
Z. Suszyński	Restrukturyzacja to złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące (operacyjne) i długofalowe (strategiczne) kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowano na podstawie: (Borowiecki, 2014; Copeland, Koller, and Murrin, 1997; Durlik, 1998; Lis, 2003; Nalepka, 1998; Sapijaszka, 1997; Stabryła, 1995; Suszyński, 1999).

Zaprezentowane definicje pojęcia restrukturyzacji wskazują, iż jego zakres w naukach o zarządzaniu jest bardzo zróżnicowany. Wszyscy zaprezentowani autorzy zwracają uwagę, iż restrukturyzacja związana jest z działaniami, które polegają na wprowadzeniu zmian w podmiocie, w którym jest przeprowadzana. Celem tych zmian jest zawsze doprowadzenie do polepszenia aktualnej sytuacji podmiotu, który podlega restrukturyzacji. Poszczególne definicje zwracają uwagę na różne organizacje w jakich przeprowadzany jest proces zmian – od skali makro (cała gospodarka, region, branża) do skali mikro (pojedyncze przedsiębiorstwo). Jednak w większości zaprezentowanych podejść autorzy identyfikują prowadzone działania z działaniami przebiegającymi w ramach pojedynczego przedsiębiorstwa. Takie ujęcie procesu restrukturyzacji jest bardzo szerokie, ponieważ zwraca uwagę zarówno na wykorzystanie tego procesu, z którym kojarzona jest restrukturyzacja potocznie – działania mające na celu uzdrowienie złej sytuacji w podmiocie, jak również działania związane ze zwiększeniem efektywności funkcjonowania podmiotów będących w dobrej sytuacji. W poszczególnych zaprezentowanych definicjach pojęcia restrukturyzacji można wyróżnić takie elementy jak: bezpośredni cel, jaki chce się w jej wyniku osiągnąć (np. pełniejsza realizacja celów organizacji, podniesienie lub utrzymanie konkurencyjności, zapewnienie równowagi wewnętrznej i zewnętrznej, uzyskanie korzyści ekonomicznych, wzrost wartości podmiotu, poprawa kondycji finansowej podmiotu), istotę podejmowanych działań w ramach restrukturyzacji (np. dostosowanie przedsiębiorstwa do warunków otoczenia, reorientacja celów podmiotu, odpowiedź na sygnały z otoczenia podmiotu, zmiana w strukturze aktywów i pasywów) oraz przedmiot, na którym dokonywany jest proces restrukturyzacji (np. struktura własnościowa, struktura kapitałowa, struktura zarządzania, technika i technologia, status prawno-organizacyjny, zakres działania, organizacja wewnętrzna firmy). Na podstawie powyższych parametrów procesu restrukturyzacji można dokonać klasyfikacji różnych rodzajów tych działań. I tak, ze względu na obszar działalności, który podlega zmianom, można wyróżnić restrukturyzację podmiotową (zmiany dotyczące formy własności i formy prawnej oraz struktury organizacyjnej, przekształcenia prawno-ekonomiczne) i przedmiotową (zmiany dotyczące struktury przedmiotu działalności, czyli zmiany w obszarze techniczno-technologicznym i asortymentowym) (por.: Sapijaszka, 1997; Suszyński, 1999). Natomiast ze względu na sytuację, która wywołuje potrzeby dokonania zmiany można wyróżnić restrukturyzację: naprawczą (dotyczy ona przedsiębiorstw które są zagrożone kryzysem, likwidacją i wynika ze złej sytuacji przedsiębiorstwa) oraz rozwojową (dotyczy ona przedsiębiorstw podejmujących działania o charakterze innowacyjnym, rozwojowym). W przypadku klasyfikacji restrukturyzacji ze względu na obszar działalności podmiotu, jaki ona obejmuje, można podzielić restrukturyzację na: operacyjną (dotyczy działalności operacyjnej podmiotu), finansową (dotyczy zmian w zakresie finansów podmiotu), własnościową (dotyczy zmian w zakresie własności podmiotu np. poprzez prywatyzację) (por.: Sapijaszka, 1997; Suszyński, 1999). Biorąc pod uwagę moment przeprowadzania zmian w organizacji można wyróżnić restrukturyzację dostosowawczą (dokonywaną w wyniku

powstałych zmian) oraz antycypacyjną (dokonywaną przed zmianami – wyprzedzającą przewidywane zmiany) (por.: Borowiecki (Ed.), 2014).

Działania podejmowane w celu restrukturyzacji podmiotu mogą zatem stanowić kompilację wskazanych rodzajów restrukturyzacji. Należy zaznaczyć, iż proces restrukturyzacji podmiotu każdorazowo związany jest z inną sytuacją zarówno samego zmienianego podmiotu, jak i jego otoczenia. Oznacza to, iż w każdym z przypadków osiągnięcie wyznaczonych celów wymaga specjalnie przygotowanego zestawu narzędzi, które nie tylko umożliwią osiągnięcie wyznaczonego celu, ale powinny zapewnić jak największą efektywność podjętych działań. Stopień komplikacji procesu restrukturyzacji wymaga, ażeby specjaliści uczestniczący w jego realizacji posiadali wiedzę z różnych dyscyplin, a w szczególności znali narzędzia, jakie w ich ramach zostały opracowane. Niewątpliwie osoby prowadzące lub wspomagające prowadzenie procesu restrukturyzacji powinny jednocześnie dostrzegać wpływ podejmowanych decyzji na różne grupy interesariuszy restrukturyzowanego podmiotu. Szczególnie jest to istotne w przypadku doradców restrukturyzacyjnych, którzy swoje działania podejmują zazwyczaj w przedsiębiorstwach ogarniętych kryzysem, w których niejednokrotnie występują skonfliktowane strony. Opracowanie skutecznego programu restrukturyzacji wymaga wówczas od nich szerokiej wiedzy z różnych dziedzin.

## **Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i jej narzędzia**

Ostatnie dekady przyniosły istotną zmianę w podejściu do zarządzania podmiotami gospodarczymi, będącą owocem toczącej się już od dawna debaty na temat powinności przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa – wystarczy wspomnieć rozważania A. Carnegie (2018.06.10) sięgające roku 1889, czy te nieco późniejsze E.M. Dodd'a (1932). Koncepcją, która najlepiej oddaje istotę tej zmiany jest tzw. społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (ang.: *CSR – Corporate Social Responsibility*). Za autora, który jako pierwszy użył terminu „społeczna odpowiedzialność” w kontekście działalności gospodarczej i stworzył jego definicję najczęściej uważa się H. Bowena (1953). Autor ten napisał, że jest to obowiązek przedsiębiorcy do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i wytyczania takich kierunków działań, które są akceptowane i pożądane z punktu widzenia celów i wartości, jakimi kieruje się społeczeństwo. Jego zdaniem przedsiębiorcy, jako podmioty służebne wobec społeczeństwa, nie mogą ignorować czy odrzucać ważnych dla tego społeczeństwa wartości, ani też stawiać nad nimi swoich własnych celów i przekonań. W latach siedemdziesiątych dwudziestego wieku W. Frederick (1978) uznał, że społeczna odpowiedzialność odnosi się do zdolności organizacji do reagowania na naciski społeczne. Z kolei S.P. Sethi (1975) użył terminu „społeczne reagowanie” (ang.: *Corporate Social Responsiveness*), który uznaje odpowiedzialność przedsiębiorstwa nie tylko wobec grup będących pod wpływem jego działań,

ale także wobec tych, które nie są bezpośrednio z nim związane, czy dotknięte jego działaniami. Inny, często cytowany autor, A.B. Carroll (1979; 1991), skupił się na czterech obszarach odpowiedzialności przedsiębiorstwa: ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej, uznając realizację tej pierwszej za sprawę fundamentalną – tylko bowiem przedsiębiorstwo zarządzane efektywnie, a więc przynoszące zyski, może podejmować działania związane z pozostałymi rodzajami odpowiedzialności. Współcześnie jedną z najbardziej znanych definicji społecznej odpowiedzialności jest ta zawarta w wytycznych ISO 26000 (PN-ISO 26000..., 2012, p. 16), która mówi, iż jest to „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, zapewniana poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju<sup>1</sup>, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa,
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy,
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania,
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach”.

Pomimo różnorodności podejść do rozumienia społecznej odpowiedzialności wyraźnie widać ich wspólny mianownik, za który można uznać przekonanie, że przedsiębiorstwo nie działa w próżni, ale w konkretnym środowisku, z którego potrzebami i oczekiwaniami musi się liczyć. Pomocne w tym zakresie są różnego rodzaju narzędzia, które można umownie podzielić na kilka grup<sup>2</sup>:

- narzędzia o charakterze ogólnym, których najważniejszym zadaniem jest wskazywanie głównych obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstw (ale też innych organizacji) i związanych z nimi problemów,
- instrumenty analityczne (diagnostyczne), wykorzystywane na etapie przygotowywania planów działań z zakresu społecznej odpowiedzialności oraz badania i oceny ich efektów,
- narzędzia umożliwiające i wspierające wdrażanie tej idei w przedsiębiorstwach (organizacjach),
- instrumenty komunikowania się z interesariuszami.

Do pierwszej grupy zaliczyć można różnego rodzaju wytyczne i standardy, których głównym zadaniem jest wskazywanie najważniejszych kwestii związanych ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa. Do najbardziej znanych należą z pewnością wspomniane już wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności ISO 26000, w których określono takie jej obszary, jak: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko,

---

<sup>1</sup> Zrównoważony rozwój rozumiany jest jako taki, który zaspokaja potrzeby obecnych pokoleń, nie zagrażając możliwościom zaspokojenia potrzeb tych, które pojawią się w przyszłości. Opiera się on na szukaniu równowagi między celami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi (Our Common ..., 11.06.2018).

<sup>2</sup> Wskazane grupy nie zawsze stanowią kategorie rozłączne, gdyż występują sytuacje, gdy jedno narzędzie może służyć różnym celom.

uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej (PN-ISO 26000..., 2012). Z kolei wytyczne OECD, adresowane do przedsiębiorstw wielonarodowych, wskazują, między innymi, takie kwestie, jak: prawa człowieka, zatrudnienie i stosunki pracownicze, środowisko, zwalczanie korupcji, interesy konsumenta, naukę i technologię, konkurencję i opodatkowanie (OECD..., 11.06.2018). Natomiast kodeks stworzony w ramach inicjatywy Global Compact, w sposób bardzo ogólny, odnosi się do takich obszarów odpowiedzialności, jak: prawa człowieka, prawa pracownicze, środowisko naturalne i przeciwdziałanie korupcji (Global Compact, 12.06.2018). Istnieją też kompleksowe wytyczne i standardy odnoszące się do wybranych obszarów odpowiedzialności, w tym kwestii praw człowieka (United Nations..., 12.06.2018), relacji pracowniczych (Standard SA 8000, 12.06.2018), czy środowiska naturalnego<sup>3</sup>. Nieco inny charakter ma standard AA 1000, pomagający włączyć kwestie CSR do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, w tym poprzez właściwe budowanie relacji z interesariuszami (AccountAbility, 19.06.2018).

Do narzędzi analitycznych zaliczyć można, między innymi, analizę wspomnianych już interesariuszy, analizę PEST oraz audyty: ekologiczny, etyczny i społeczny.

Zidentyfikowanie interesariuszy, a więc grup lub jednostek, które mogą wpływać lub są pod wpływem osiągania celów przez daną organizację (Freeman, 1984), a także znajomość ich potrzeb stanowi jeden z fundamentów koncepcji CSR i jest kluczowe z punktu widzenia trafności i skuteczności podejmowanych w tym zakresie działań (por.: Dunfee, 2008; Freeman et al., 2010; Green paper..., 2001; Rok, 2013; Rudnicka, 2012). Analiza interesariuszy ma zresztą zastosowanie także w innych obszarach zarządzania organizacjami, w tym w zarządzaniu strategicznym (Freeman et al., 2010; Obłój, 2014) czy projektowym (Łada, and Kozarkiewicz, 2010; Trocki, and Sońta-Drączkowska, 2009). Podobnie jest w przypadku tzw. analizy PEST, wykorzystywanej też m.in. w ramach zarządzania strategicznego i marketingowego, służącej diagnozowaniu zjawisk o charakterze politycznym, ekonomicznym, społecznym i technologicznym zachodzących w makrootoczeniu przedsiębiorstwa, wpływających na jego funkcjonowanie (Adamczyk, 2009).

Kolejną grupę narzędzi diagnostycznych stanowią audyty – czyli systematyczne przeglądy, których celem jest ocena:

- oddziaływania środowiskowego przedsiębiorstwa i jego procesów oraz przestrzegania zasad i regulacji dotyczących ochrony środowiska (audyt ekologiczny) (European Commission, 20.06.2018; ISO 14031, 18.06.2018),

---

<sup>3</sup> Można tu wymienić: grupę standardów z rodziny ISO 14000 (Environmental..., 18.06.2018), unijny system EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), dedykowany przedsiębiorstwom, które dobrowolnie zobowiązują się do oceny swego oddziaływania środowiskowego i wprowadzania działań proekologicznych (European Commission, 20.06.2018), Program Odpowiedzialność i Troska (*Responsible Care*), którego adresatem jest głównie branża chemiczna (Responsible Care, 20.06.2018) oraz Program Czystszej Produkcji (Cleaner Production), postulujący eliminowanie zagrożeń środowiskowych u źródła oraz wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego (Profiting..., 20.06.2018).



- wpływu, zarówno pozytywnego, jak i negatywnego, na interesariuszy, między innymi: pracowników, lokalną społeczność, konsumentów (audyt społeczny) (McAlister, Ferrell, and Ferrell, 2003),
- stopnia przestrzegania norm etycznych przez organizację i jej pracowników oraz partnerów biznesowych (audyt etyczny) (Stocki, 2012).

W przypadku audytów zastosowanie znajdują różne techniki, w tym np. analiza cyklu życia produktu (*LCA – Life Cycle Assessment*), która pozwala ocenić jego potencjalny wpływ na środowisko w trakcie całego życia, a więc na etapie wytwarzania, użytkowania oraz utylizacji (ISO 14040, 18.06.2018), a także rozmaite wskaźniki i parametry, w tym ekologiczne (np. zużycie energii, zużycie wody, stopień odzysku surowców) i społeczne (np. nakłady na filantropię korporacyjną, wydatki na programy społeczne dla pracowników, struktura zatrudnienia) (por. GRI, 22.06.2018).

Wdrażanie społecznej odpowiedzialności wymaga stosowania szeregu instrumentów, w tym rozwiązań o charakterze organizacyjnym, do których można zaliczyć:

- regulacje wewnętrzne, w tym kodeksy etyczne, które mają postać formalnej deklaracji firmy, opisującej, jakich postaw i zachowań oczekuje ona od swoich pracowników (McAlister, Ferrell, and Ferrell, 2003),
- komórki organizacyjne odpowiedzialne za wdrażanie standardów społecznych, ekologicznych i etycznych w firmie,
- procedury informowania o nieprawidłowościach i nadużyciach w organizacji,
- regulacje, procedury i programy służące odpowiedzialnemu zarządzaniu łańcuchem podażowym, w tym głównie kodeksy dla dostawców (Maignan, Hillebrand, and McAlister, 2002; Urbaniak, 2016).

Ponieważ warunkiem skutecznego wdrażania i realizowania koncepcji CSR w praktyce jest aktywny udział i wsparcie ze strony pracowników, niezbędne są też takie narzędzia wdrażania, jak: szkolenia pracownicze (etyczne, z zakresu ochrony środowiska, przeciwdziałania nadużyciom i korupcji, antydyskryminacyjne, antymobbingowe itp.), system motywacyjny, uwzględniający zaangażowanie pracowników w realizację celów ekologicznych, społecznych i etycznych w przedsiębiorstwie (por. PN-ISO 26000, 2012), a także szereg innych działań na rzecz pracowników, jak te związane z ich rozwojem zawodowym, dobrymi warunkami pracy czy zwiększaniem poczucia bezpieczeństwa socjalnego (Cohen, 2010; Rybak, 2004).

Kolejny zestaw narzędzi implementacyjnych stanowią działania z zakresu zaangażowania społecznego organizacji, wpisujące się głównie w obszar marketingu i filantropii korporacyjnej. W tym kontekście często wymienia się:

- marketing społeczny, związany z wykorzystaniem narzędzi marketingowych do zmiany postaw społecznych (Kotler, and Zaltman, 1971),
- marketing społecznie zaangażowany, czyli działania marketingowe, w ramach których firma deklaruje przekazanie określonego wsparcia (głównie finansowego) dla ważnej

społecznie sprawy za każdym razem, gdy klient zaangażuje się w przynoszącą firmie dochód wymianę (zakup) (Varadarajan, and Menon, 1988),

- sponsoring,
- wolontariat pracowniczy, polegający na wspieraniu przez pracodawcę dobrowolnej aktywności prospołecznej swoich pracowników (Gołaszewska-Kaczan, 2009).

Ostatnia grupa narzędzi to instrumenty komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, które stanowią istotny element budowania relacji z interesariuszami, a tym samym wdrażania idei CSR (por. PN-ISO 26000, 2012; Rudnicka, 2012). Są to, przede wszystkim, raporty niefinansowe, strony internetowe, spotkania z zainteresowanymi stronami i szereg innych narzędzi z zakresu *public relations* (Birth et al., 2008; Kuraszko, 2010). Szczególny przedmiot zainteresowania stanowią raporty niefinansowe, oparte na informacjach dotyczących takich zagadnień, jak kwestie środowiskowe, pracownicze, społeczne, prawa człowieka czy przeciwdziałanie zjawiskom korupcyjnym, które mają pomóc w zrozumieniu funkcjonowania, sytuacji i wpływu organizacji na otoczenie i interesariuszy (Dyrektywa, 2014). Warto zauważyć, że w praktyce wciąż pozostaje aktualny problem różnego rozumienia tego, czym są takie raporty (Perrini, 2006), ale istnieje też wyraźna tendencja do ich standaryzacji. Najpopularniejszym przewodnikiem w procesie tworzenia tego typu raportów jest wspomniany wcześniej standard opracowany przez Global Reporting Initiative, który zawiera nie tylko propozycje dotyczące zawartości tego rodzaju dokumentu, ale także zasady jego sporządzania (GRI, 22.06.2018).

Ten krótki przegląd nie wyczerpuje tematu narzędzi, które można stosować w procesie planowania i realizowania idei społecznej odpowiedzialności w praktyce, ale daje pewien obraz ich różnorodności i bogactwa. Powstaje pytanie, czy można ten potencjał wykorzystać także na potrzeby szeroko rozumianych działań o charakterze restrukturyzacyjnym?

## **Potencjalne możliwości wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności i jej narzędzi w procesach restrukturyzacyjnych**

Włączenie podejścia opartego na idei społecznej odpowiedzialności i różnego rodzaju związanych z nią narzędzi do procesów restrukturyzacyjnych wydaje się celowe z wielu powodów.

Pierwszy argument ma charakter normatywny i wynika z przekonania, które pojawia się choćby we wspomnianych wcześniej poglądach H. Bowena (1953), czy A.B. Carrolla (1979, 1991) o moralnej odpowiedzialności przedsiębiorcy i menedżerów za sposób zarządzania przedsiębiorstwem i wpływ jego funkcjonowania na różnego rodzaju grupy. Ocena ta obejmuje wszelką aktywność realizowaną w ramach przedsiębiorstwa, a zatem również tę związaną z restrukturyzacją. W tym kontekście pojawia się pojęcie społecznie odpowiedzialnej

restrukturyzacji, związane głównie ze sposobem postrzegania kapitału ludzkiego oraz wpływem przebiegu restrukturyzacji na pracowników (por. Barcik, and Dziwiński, 2016; Cascio, 2002; Forde et al., 2009). W dużej mierze wynika to z faktu, iż często to właśnie pracownicy najbardziej odczuwają skutki wprowadzanych zmian, które bywają też negatywne, zwłaszcza jeżeli restrukturyzacja przedsiębiorstwa wiąże się z istotnymi zmianami w strukturze organizacyjnej, ograniczeniami przywilejów socjalnych czy wreszcie zwolnieniami. W tym kontekście wydaje się zasadne sięgnięcie po instrumenty CSR dedykowane pracownikom, łagodzące ewentualne negatywne skutki wprowadzanych zmian, a także narzędzia podnoszące świadomość tej grupy, takie, jak choćby komunikacja wewnętrzna, czy szkolenia. Należałoby jednak znacznie rozszerzyć rozumienie tego terminu, tak jak proponuje Międzynarodowa Organizacja Pracy, która określa społecznie odpowiedzialną restrukturyzację, jako taką, która uwzględnia konieczność brania pod uwagę interesów wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa i społeczeństwa, jako całości. W tym rozumieniu odpowiedzialne działania restrukturyzacyjne biorą pod uwagę wartości ważne z punktu widzenia przedsiębiorstwa, dążą do włączania wszystkich zainteresowanych stron, opierają się na otwartej komunikacji oraz szacunku dla wszystkich pracowników (A guide to..., 2002). Trzeba pamiętać, że przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa, co jest zasadniczym celem restrukturyzacji, nie będzie możliwe bez zgody i akceptacji społecznej, a jej podstawą jest postawa moralna i społeczna firmy.

Sugestia dotycząca uwzględniania koncepcji społecznej odpowiedzialności w procesie restrukturyzacji nie bazuje jedynie na przekonaniu o moralnych powinnościach przedsiębiorstwa, ale ma też wymiar bardzo praktyczny, oparty na przekonaniu, że szereg narzędzi CSR może pomóc w lepszym przygotowaniu, a także sprawniejszym i bardziej efektywnym jego przeprowadzeniu.

I tak, skoro w rozważaniach na temat restrukturyzacji pojawił się już termin „interesariusze”, wydaje się celowe, aby ich analiza stała się integralną częścią prac nad przygotowywaniem planu zmian w przedsiębiorstwie. Należy pamiętać nie tylko o tym, że działania przedsiębiorstwa mogą oddziaływać (pozytywnie i negatywnie) na różnego rodzaju podmioty, ale też o tym, że podmioty te dysponują różnymi narzędziami, które mogą wykorzystać tak dla wsparcia, jak i utrudnienia, czy wręcz uniemożliwienia przeprowadzenia zamierzonych działań (Obłój, 2014). Gruntowna analiza interesariuszy poszerza znacznie ogląd rzeczywistości i pozwala dostrzec zagrożenia, ale też i szanse, w miejscach być może wcześniej pomijanych. Znajomość interesariuszy można też wykorzystać do włączenia ich w proces związany z wprowadzaniem zmian w przedsiębiorstwie (PN-ISO 26000, 2012).

Warto spojrzeć na koncepcję społecznej odpowiedzialności jako praktyczne podejście do budowania i podtrzymywania przewagi konkurencyjnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Na możliwy, pozytywny wpływ na konkurencyjność, tak firm produkcyjnych, jak i usługowych, zwracali uwagę różni autorzy (por. Marin, Rubio, and de Maya, 2012; Paliwoda-Matiolańska, 2009; Stefańska, 2014). Szczególny wkład w tę dyskusję wniósł niewątpliwie M.E. Porter, który, wraz ze współpracownikami, przekonywał, że źródłem

przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jego konkurencyjności i pozycji rynkowej mogą być działania o charakterze proekologicznym (Porter, and van der Linde, 1995), filantropijnym (Porter, and Kramer, 2002), czy szerzej: te związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa (Porter, and Kramer, 2006). W ostatnich latach, wspólnie z M.R. Kramerem, autor ten zaangażował się w popularyzację idei tworzenia wartości wspólnej (CSV – *Creating Shared Value*), zakładającej, że istnieje taka ścieżka działania, która umożliwia przedsiębiorstwu opracowywanie i wprowadzanie rozwiązań i produktów, które przynoszą korzyści zarówno jemu samemu, jaki i społeczeństwu (Porter, and Kramer, 2011).

CSR to także koncepcja przydatna w procesie zarządzania ryzykiem. O pozytywnym wpływie realizowania przez przedsiębiorstwo działań z zakresu społecznej odpowiedzialności na redukcję różnych rodzajów ryzyka w przedsiębiorstwie piszą różni autorzy. I tak, M. Wiśniewski (2015) wskazuje, że współcześnie działania z obszaru CSR postrzegane są nie tylko jako sposób na poprawę wizerunku firmy, ale są także wykorzystywane w zarządzaniu ryzykiem. Zdaniem autora, choć włączanie kwestii CSR do zarządzania ryzykiem jest dobrowolne, to jednocześnie coraz bardziej wymuszane przez interesariuszy. A. Rudnicka (2011) uważa, że idea społecznej odpowiedzialności pozwala na porządkowanie istotnego wymiaru relacji występujących w świecie biznesu, jakim jest ryzyko niezaspokojenia potrzeb i oczekiwań rozmaitych interesariuszy. O możliwości wykorzystania CSR do optymalizacji poziomu ryzyka w różnych obszarach mówi też raport z badań w sektorze finansowym (Stranberg, 2016). Z kolei, W. Sun i K. Cui (2014) podkreślają, że aktywność taka stanowi istotny czynnik ograniczający ryzyko niewypłacalności. Na pozytywny wpływ prospołecznych działań na optymalizację ryzyka finansowego wskazują też M. Orlitzky i J.D. Benjamin (2001). Dostrzega się go także w sektorach kontrowersyjnych, takich jak produkcja alkoholu, papierosów, czy hazard (Jo, and Na, 2012). W obszarze zarządzania ryzykiem, jako szczególnie cenne, należy postrzegać te narzędzia CSR, które pozwalają identyfikować jego źródła (np. audyty środowiskowe, społeczne i etyczne, analiza wpływu i oczekiwań interesariuszy), a także to ryzyko ograniczać (np. systemy informowania o nieprawidłowościach, kodeksy postępowania, szkolenia etyczne).

O tym, że wdrożenie rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności może mieć pozytywny wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa pisze wielu autorów. O. Flack i S. Hebllich (2007) są zdania, że jeżeli przedsiębiorstwo dobrze traktuje swoje otoczenie społeczne, to odpłaca mu ono tym samym. Co więcej, społeczna odpowiedzialność biznesu dobrze wpisuje się w myślenie w kategoriach długoterminowego kreowania wartości dla udziałowców. To nie tyle dobroczynność a sposób na to, by obie strony osiągały korzyści. Analizowanie wpływu działań CSR na wyniki finansowe przedsiębiorstw należy do jednego z najbardziej popularnych nurtów badawczych w obszarze społecznej odpowiedzialności. W wielu publikacjach wskazuje się na pozytywny wpływ CSR na wyniki finansowe (por. Callan, and Thomas, 2009; Waddock, and Graves, 1997), choć zjawisko wydaje się być bardziej złożone, o czym świadczą wnioski sformułowane przez W. Lu, K.W. Chau, H. Wang, W. Pan

(2014). Autorzy ci przeanalizowali publikacje z lat 2002-2011 dotyczące tej problematyki i doszli do wniosku, że choć większość z nich wskazuje pozytywny wpływ działań z zakresu CSR na wyniki finansowe, to są też takie, gdzie ocenia się go jako nieistotny lub neutralny, a nawet negatywny. Zdaniem autorów, z analizowanych prac wynika, że ujawnienie wpływu CSR na finanse często wymaga czasu, co więcej wpływ ten ma charakter dynamiczny i zmienia się w czasie. Podobnie jest w przypadku wielu innych działań, czy zmian wprowadzanych w przedsiębiorstwie – ich rzeczywiste skutki nie zawsze są łatwe do przewidzenia i często potrzeba czasu, by można było jednoznacznie je ocenić. Wydaje się jednak, że w dużej części sam rynek, funkcjonujące na nim podmioty oraz zarządzający nimi menedżerowie są przekonani o pozytywnym wpływie zaangażowania w społeczną odpowiedzialność na sytuację finansową przedsiębiorstw i są skłonni traktować je jako formę długoterminowej inwestycji (Corporate responsibility..., 2007).

Niezwykle istotną kwestią, związaną z realizacją koncepcji CSR w praktyce, jest całościowe i kompleksowe podejście do wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwie. Przemawia za tym przekonanie, że koncentrowanie się tylko na niektórych problemach może doprowadzić do pojawienia się innych. Co więcej, takie wybiórcze podejście może stwarzać wrażenie działań pozornych, służących jedynie doraźnej poprawie wizerunku. Wydaje się, że podobne myślenie powinno towarzyszyć działaniom restrukturyzacyjnym, zwłaszcza w ramach restrukturyzacji rozwojowej, która często wymaga radykalnej zmiany w podejściu i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (por.: Husted, and Allen, 2011; Krzepicka, and Tarapata, 2013).

Przedstawione argumenty z pewnością nie wyczerpują zagadnienia przydatności narzędzi i rozwiązań stosowanych w obszarze społecznej odpowiedzialności w procesach restrukturyzacyjnych, stanowią jednak, zdaniem autorów, wystarczające uzasadnienie dla postulowania zwiększania świadomości i wiedzy na ich temat wśród osób zajmujących się działaniami restrukturyzacyjnymi w praktyce.

## **Badanie obecności i przydatności koncepcji społecznej odpowiedzialności i jej narzędzi w procesach restrukturyzacyjnych**

### **1.1. Metodyka badawcza**

Jak wskazano w poprzedniej części, wiedza z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, a także umiejętność korzystania z jej narzędzi, może stanowić istotne wsparcie dla opracowywanych i wprowadzanych w życie planów restrukturyzacyjnych. Wydaje się zatem zasadne, aby zagadnienia z tego obszaru były elementem przygotowania osób zajmujących się procesami restrukturyzacyjnymi, w tym licencjonowanych doradców restrukturyzacyjnych, których listę publikuje na swej stronie Ministerstwo Sprawiedliwości. Na koniec czerwca 2018

roku znajdowało się na niej 1237 osób, przy czym w kilku przypadkach podano informację o zawieszeniu licencji (Ministerstwo Sprawiedliwości, 30.06.2018a).

Szukając odpowiedzi na pytanie, czy polscy licencjonowani doradcy restrukturyzacyjni, są przygotowywani tak, by potrafili wykorzystywać podejście i narzędzia społecznej odpowiedzialności w swojej praktyce zawodowej, przeprowadzono dwa rodzaje badań:

- analizę wymogów wobec kandydatów na doradców restrukturyzacyjnych, w tym przeglądu zalecanych źródeł wiedzy, służących przygotowaniu do egzaminu na doradcę restrukturyzacyjnego, oraz pytań egzaminacyjnych,
- badanie sondażowe przeprowadzone na grupie doradców restrukturyzacyjnych.

Analiza wymogów wobec kandydatów na doradców restrukturyzacyjnych została oparta na przeglądzie materiałów źródłowych, zamieszczanych na stronach Ministerstwa Sprawiedliwości, obejmujących (wg stanu na dzień 30 czerwca 2018 roku):

- wykazy źródeł wiedzy, służących przygotowaniu do egzaminu na doradcę restrukturyzacyjnego z lat: 2014, 2016, 2018,
- zestawy pytań egzaminacyjnych wykorzystanych w latach: 2012-2018<sup>4</sup>.

Badanie sondażowe zostało przeprowadzone na grupie 54 licencjonowanych doradców restrukturyzacyjnych, w okresie od czerwca do września 2018 roku. Narzędziem wykorzystanym w tej procedurze był kwestionariusz składający się z siedmiu pytań, z których cztery dotyczyły kwestii merytorycznych, a trzy pozostałe dostarczały informacji na temat badanej grupy, pozwalających na określenie ich doświadczenia, wieku i wykształcenia. Kwestionariusz w formie elektronicznej został udostępniony na stronie Krajowej Izby Doradców Restrukturyzacyjnych oraz przesłany drogą elektroniczną do około 150 aktywnych licencjonowanych doradców restrukturyzacyjnych.

Spośród 54 doradców, którzy odpowiedzieli na pytania zawarte w kwestionariuszu, 32 (czyli ok. 59%) zajmuje się doradztwem dłużej niż rok, ale nie dłużej niż cztery lata, 18 (ok. 33%) – ponad pięć lat, natomiast 4 (blisko 8%) – krócej niż rok. Przeważają osoby w wieku od 36 do 50 (48 respondentów, czyli prawie 89%), pozostali klasyfikują się do grupy wiekowej 25-35 lat. Jeżeli chodzi o wykształcenie, to 29 respondentów (prawie 54%) legitymuje się wykształceniem prawniczym, 15 osób (28%) – ekonomicznym, 6 osób (11%) – innym niż prawnicze czy ekonomiczne. Wśród respondentów znalazły się 4 osoby (ok. 7% respondentów) posiadające wykształcenie z więcej niż jednej dziedziny. W tej grupie znalazły się: 1 osoba posiadająca wykształcenie zarówno prawnicze, jak i ekonomiczne, 2 osoby z wykształceniem ekonomicznym i innym oraz 1 osoba z wykształceniem prawniczym, ekonomicznym i innym.

---

<sup>4</sup> W latach 2012-2015 były to egzaminy na licencję syndyka. W 2018 roku ostatni analizowany zestaw pytań pochodził z kwietnia.

## 1.2. Wyniki analizy wymogów wobec kandydatów na licencjonowanych doradców restrukturyzacyjnych

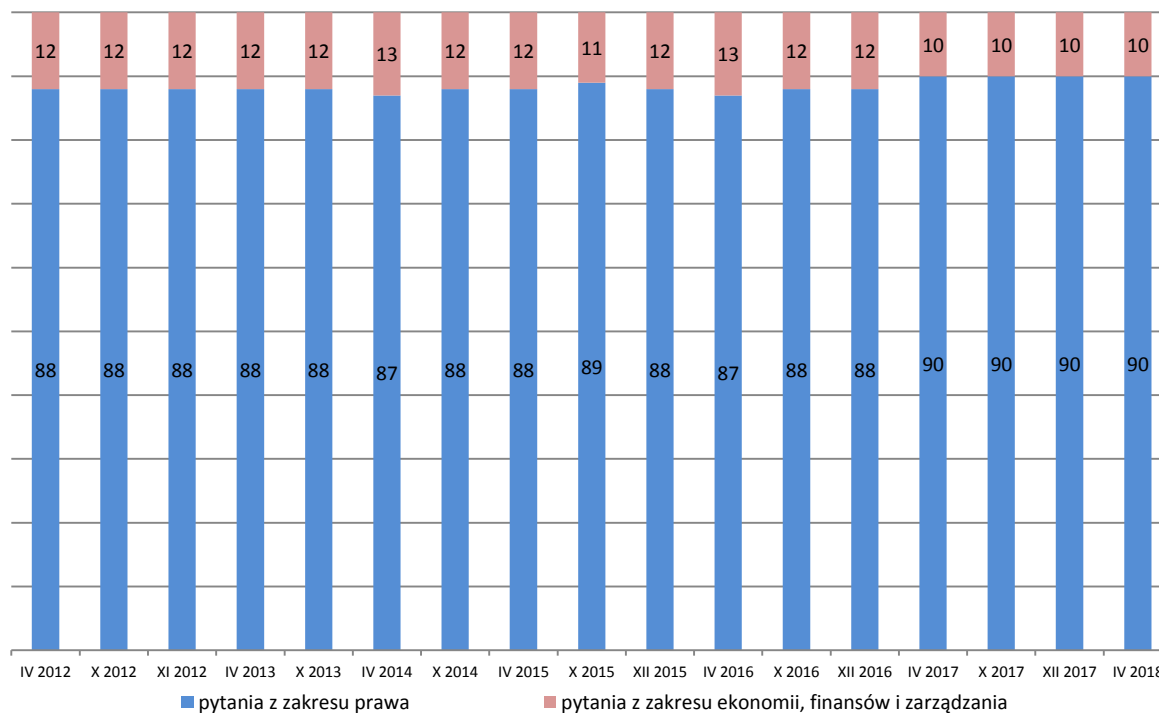
Ministerstwo Sprawiedliwości jest instytucją przeprowadzającą egzaminy, które umożliwiają kandydatom uzyskanie licencji doradcy restrukturyzacyjnego. Na swoich stronach publikuje ono informacje dla kandydatów ubiegających się o taką licencję, w tym dotyczące stawianych im merytorycznych wymogów.

W wykazie literatury, stanowiącej podstawę przygotowania kandydata do egzaminu na licencjonowanego doradcę restrukturyzacyjnego, około 88% stanowią akty prawne, bądź publikacje odnoszące się do aspektów regulacyjnych<sup>5</sup>, z czego tylko kilka można uznać za odnoszące się do kwestii istotnych, z punktu widzenia tzw. społecznie odpowiedzialnej restrukturyzacji, głównie z zakresu prawa pracy. Pozostałe nieco ponad 12% wskazanych źródeł dotyczy problematyki ekonomicznej, w tym zarządzania i finansów. W tej ostatniej grupie zdecydowana większość treści dotyczy aspektów finansowych, w znacznie mniejszym zakresie uwzględniono problemy zarządcze. Pewne elementy związane z podejściem i instrumentarium wykorzystywanych w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu odnaleźć można w zasadzie tylko w jednej pozycji książkowej, podręczniku R.W. Griffina, zatytułowanym *Podstawy zarządzania organizacjami*. Co jednak ciekawe, wspomniany wykaz nie obejmuje rozdziału dotyczącego etycznego i społecznego otoczenia organizacji, a więc bezpośrednio związanego z omawianą tu koncepcją. Wymieniono natomiast rozdział, traktujący ogólnie o otoczeniu organizacji i metodach jego analizy, w tym o analizie interesariuszy.

Potwierdzeniem relatywnie niewielkiego udziału kwestii dotyczących szeroko rozumianego zarządzania, w tym w kontekście idei społecznej odpowiedzialności, są wyniki analizy pytań zawartych w opublikowanych zestawach egzaminacyjnych. Wynika z niej jednoznacznie, że problematyka ekonomiczna, w tym głównie odnosząca się do zarządzania finansami, pojawia się w około 10 - 12% pytań – pozostałe 88-90% to kwestie *stricte* prawne (rysunek 1). Bezpośrednio do zagadnień z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu nie nawiązywało żadne z pytań egzaminacyjnych wśród zestawów egzaminacyjnych poddanych analizie.

---

<sup>5</sup> Na wykazie źródeł niezbędnych w przygotowaniu do egzaminu opublikowanych w 2014 roku tego typu pozycji było 43 na 49, w roku 2016 – 42 na 48, a w 2018 – 45 na 51 (Ministerstwo Sprawiedliwości, 30.06.2018b).



\* do 2015 r. – na licencjonowanego syndyka.

**Rysunek 1.** Struktura tematyczna pytań testowych z egzaminów na licencjonowanego doradcę restrukturyzacyjnego w latach 2012-2018 (w %). Opracowano na podstawie analizy materiałów źródłowych.

Wydaje się, iż zarówno proponowana literatura przedmiotu, jak i struktura dotychczasowych pytań na egzaminie z dużym prawdopodobieństwem może mieć wpływ na postrzeganie zakresu kompetencji, jakie powinien posiadać licencjonowany doradca restrukturyzacyjny. Z analizy tych dwóch obszarów wynika, że za najważniejsze licencjodawca uważa kompetencje natury prawnej, pozostałe, zwłaszcza związane z problematyką zarządzania, uważa za drugorzędne.

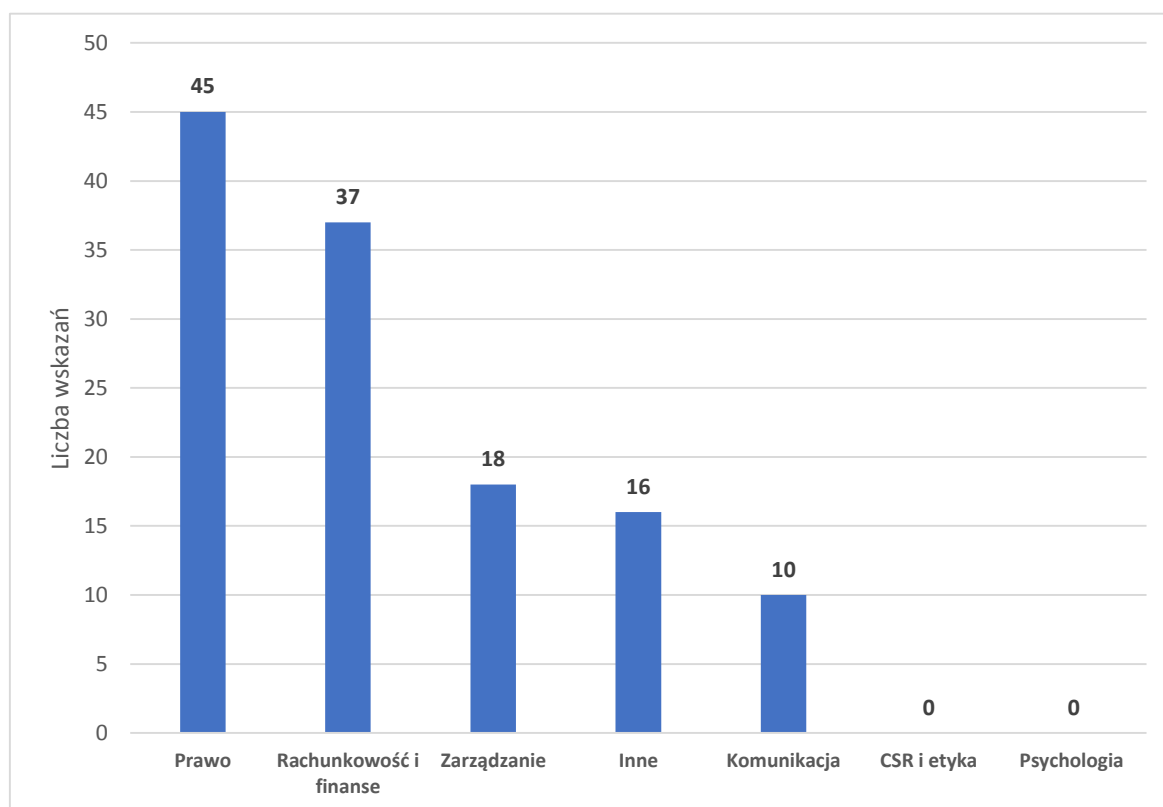
### 1.3. Wyniki badania sondażowego dotyczącego opinii licencjonowanych doradców restrukturyzacyjnych na temat znajomości i przydatności narzędzi z zakresu społecznej odpowiedzialności

Odpowiedzi respondentów, którzy wzięli udział w przeprowadzonym badaniu sondażowym zasadniczo dotyczyły trzech kwestii:

- uczestnictwa w szkoleniach, których tematyką były zagadnienia związane z koncepcją społecznej odpowiedzialności i jej instrumentarium,
- ogólnej oceny przydatności wiedzy z tej dziedziny w realizowaniu procesów restrukturyzacyjnych,
- praktycznego wykorzystania wybranych narzędzi z obszaru CSR w prowadzonych postępowaniach restrukturyzacyjnych.



Jeżeli chodzi o szkolenia, to choć zasadniczo w ciągu ostatnich 24 miesięcy przed badaniem niemal wszyscy respondenci (z wyjątkiem jednej osoby) wzięli udział przynajmniej w jednym szkoleniu, w tym 50% w pięciu lub więcej, to nie pojawiły się wśród nich kursy czy seminaria dotyczące społecznej odpowiedzialności i jej narzędzi (rysunek 2). Szkolenia, w których respondenci brali udział dotyczyły głównie kwestii prawnych (45 osób, czyli 85% badanych) i rachunkowości (37 osób, czyli 70% ankietowanych), w mniejszym stopniu zarządzania (18 osób, czyli 34% respondentów) i komunikacji (10 osób – 19% badanych). Spośród badanych 16 osób (30%) sygnalizowało, że były to inne, niewymienione w ankiecie szkolenia. Szkoleń z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, podobnie jak z psychologii, nie wskazał żaden z respondentów.

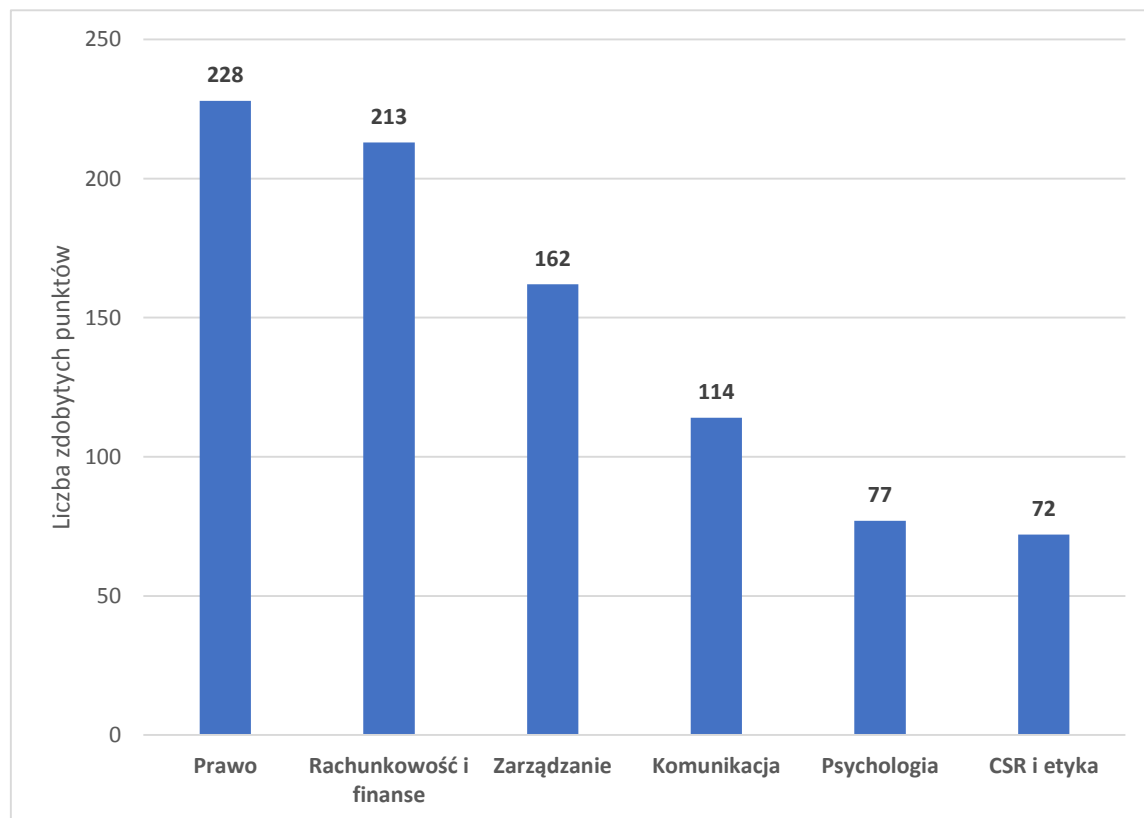


**Rysunek 2.** Tematyka szkoleń, w których wzięli udział respondenci (liczba wskazań). Opracowano na podstawie wyników badania sondażowego (oś OY ilość wskazań).

Nie można oczywiście wykluczyć, że przynajmniej część respondentów posiada pewną wiedzę z obszaru CSR i nie dostrzegła konieczności jej pogłębienia. Dotyczyć to może, przede wszystkim, osób legitymujących się wykształceniem ekonomicznym (jest ich w badanej grupie 19).

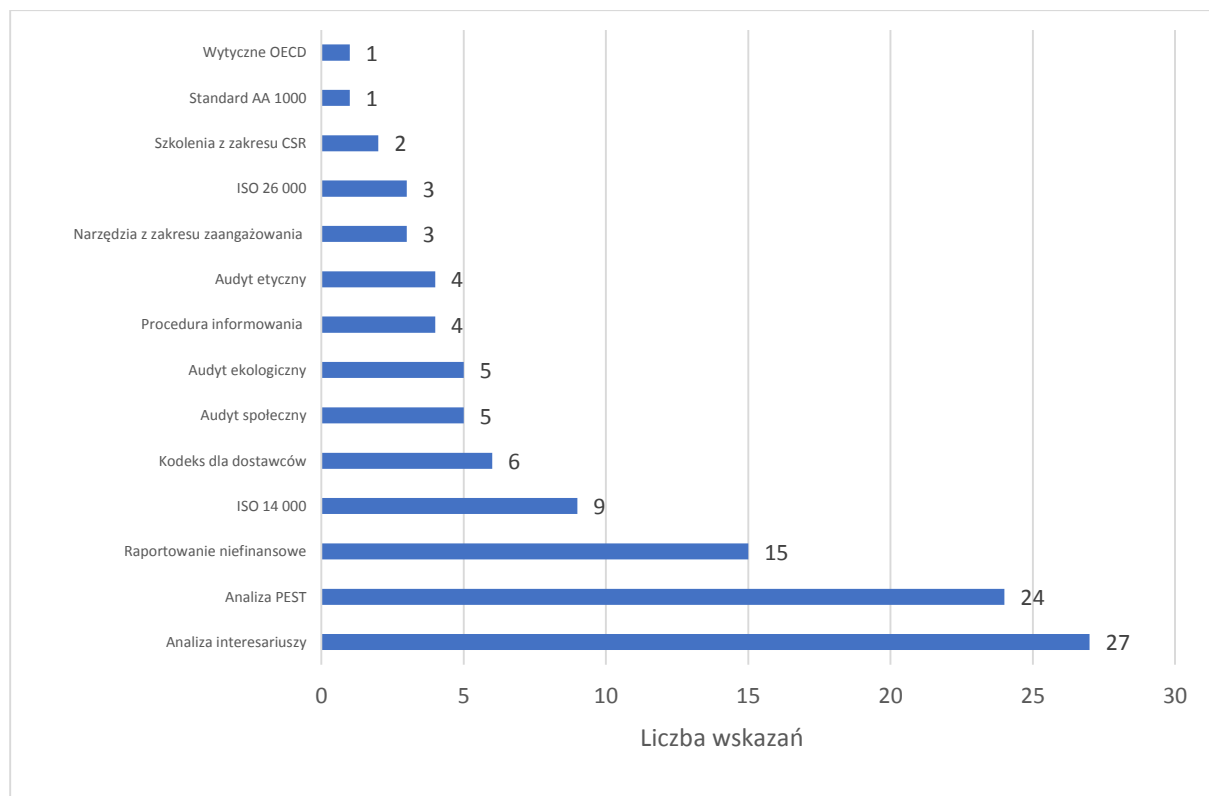
W kolejnym pytaniu ankietowani zostali poproszeni o ocenę przydatności wiedzy ze wskazanych obszarów w prowadzonych przez nich procesach restrukturyzacyjnych, wykorzystując do tego celu skalę punktową od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało tematykę najmniej przydatną, natomiast 5 – najbardziej przydatną. Jak pokazuje rysunek 3, najwyżej ceniona jest znajomość zagadnień prawnych (228 punktów) oraz tematów z obszaru finansów i rachunko-

wości (213 punktów). Dalej znalazły się: zarządzanie (162 punkty) i komunikacja (114 punktów). Pozostałe obszary, czyli wiedza psychologiczna oraz szeroko rozumiane kwestie odpowiedzialności i etyki biznesu znalazły się na końcu listy, uzyskując odpowiednio: 77 i 72 punkty. Wynik ten może zatem, przynajmniej częściowo, tłumaczyć wspomniany wcześniej brak obecności szkoleń z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i psychologii wśród tych, w których uczestniczyli respondenci w ciągu ostatnich dwóch lat.



**Rysunek 3.** Przydatność wiedzy z wybranych dziedzin w procesach restrukturyzacyjnych wg ankietowanych doradców restrukturyzacyjnych (suma punktów). Opracowano na podstawie wyników badania sondażowego.

Ostatnią kwestią, jaką poruszono w badaniu, było praktyczne wykorzystanie narzędzi związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Okazuje się, iż pomimo stosunkowo niskiej oceny przydatności wiedzy z tego zakresu, respondenci w praktyce sięgają po niektóre narzędzia z tego obszaru (rysunek 4).



**Rysunek 4.** Narzędzia z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu wykorzystywane w praktyce przez doradców restrukturyzacyjnych (liczba wskazań). Opracowano na podstawie wyników badania sondażowego (ilość wskazań).

Najpopularniejsza okazała się analiza interesariuszy oraz analiza PEST, zapewne dlatego, że znajdują one zastosowanie nie tylko w przypadku wdrażania strategii społecznej odpowiedzialności, ale także w innych procesach, takich jak zarządzanie strategiczne czy zarządzanie projektami i zarządzanie ryzykiem. Ponadto oba te zagadnienia znaleźć można w pozycjach literatury zalecanych w ramach przygotowań do egzaminu na licencję doradcy restrukturyzacyjnego. Warto też zauważyć, że prawie 28% badanych (15 osób) zetknęło się w swej pracy z raportowaniem niefinansowym. W tym przypadku nie bez znaczenia jest zapewne fakt, że od 2017 roku w całej Unii Europejskiej, a więc i w Polsce, obowiązują przepisy nakładające na duże przedsiębiorstwa zainteresowania publicznego<sup>6</sup> obowiązek publikowania danych niefinansowych. Czwartym, jeżeli chodzi o wykorzystanie w procesach restrukturyzacyjnych narzędziem są standardy środowiskowe z grupy ISO 14000. Pozostałe narzędzia nie znalazły dotąd większego zastosowania w realizowanych przez respondentów procesach restrukturyzacyjnych.

<sup>6</sup> Obowiązek raportowania obejmuje podmioty, w których średnioroczne zatrudnienie przekracza 500 osób oraz które spełniają jedno z dwóch kryteriów (suma bilansowa przekraczająca 20 mln € lub przychody netto wyższe niż 40 mln €) (Dyrektywa, 2014).

#### 1.4. Wnioski z badań

Przedstawione w artykule wyniki badań, tak sondażowych, jak i analizy materiałów źródłowych Ministerstwa Sprawiedliwości dotyczących wymogów stawianych doradcom restrukturyzacyjnym wskazują, iż potencjał narzędzi z zakresu społecznej odpowiedzialności i ich przydatność w procesach restrukturyzacyjnych nie został jeszcze należycie dostrzeżony i doceniony zarówno przez licencjonowanych doradców zajmujących się nimi w praktyce, jak i instytucję określającą wymagania wobec osób pragnących zostać doradcami restrukturyzacyjnymi. Wydaje się, iż większą rolę w przypadku tych dwóch podmiotów odgrywa instytucja określająca wymogi wobec potencjalnych doradców restrukturyzacyjnych. Uzupełnienie wiedzy teoretycznej doradców restrukturyzacyjnych i stosowanego przez nich instrumentarium wydaje z punktu widzenia tej instytucji celowe, zarówno ze względu na wskazane wcześniej cechy samej koncepcji społecznej odpowiedzialności (np. kompleksowość, przydatność w zarządzaniu ryzykiem czy budowaniu przewagi konkurencyjnej), czy walory stosowanych w jej ramach narzędzi, jak i oczekiwania społeczne. Współczesne społeczeństwa oczekują, że przedsiębiorstwa będą działały nie tylko w sposób efektywny, ale także etyczny i społecznie odpowiedzialny, uwzględniając nie tylko własne interesy ale także interesy społeczeństwa. Oznacza to zatem, iż zmiana przedsiębiorstwa musi odbywać się w sposób i w kierunku akceptowalnym społecznie, w tym np. uwzględniającym potrzebę ochrony środowiska naturalnego, czy właściwego traktowania pracowników – musi uwzględniać interesy szerokiej grupy interesariuszy restrukturyzowanego podmiotu. W szczególności powinno mieć to miejsce w przypadku restrukturyzacji podmiotów, które znalazły się w sytuacji kryzysowej, ponieważ zazwyczaj ich ratunek oznacza znaczne szkody w różnych grupach interesariuszy i przy wypracowaniu rozwiązań kompromisowych należy uwzględnić przynajmniej minimalne ich oczekiwania dotyczące prowadzonych działań.

#### Podsumowanie

Restrukturyzacja jest zazwyczaj ogromnym i skomplikowanym wyzwaniem, stojącym przed dokonującymi je przedsiębiorstwami. Powodzenie tego przedsięwzięcia zależy od wielu czynników, wśród których są też kompetencje i przygotowanie osób, które ten proces przygotowują i przeprowadzają. W grupie tej znajdują się licencjonowani doradcy restrukturyzacyjni, którzy swoją wiedzą, doświadczeniem i kompetencjami mają pomagać podmiotom gospodarczym przechodzić przez ten niełatwy proces. Im bogatsze jest doświadczenie i wiedza doradców, tym większe szanse na pozytywne przeprowadzenie restrukturyzacji. W większości przypadków doradcy restrukturyzacyjni uczestniczą w procesie restrukturyzacji podmiotów będących w sytuacji kryzysowej. Restrukturyzacja w przypadku

tych podmiotów oznacza prowadzenie działań naprawczych, które mają uzdrowić, a zazwyczaj uratować podmiot podlegający procesowi restrukturyzacji. Wydaje się zatem, iż w tego typu przypadkach wskazane, byłoby aby doradcy czerpali inspirację i wiedzę z różnych obszarów, w tym również z idei społecznej odpowiedzialności i narzędzi jej implementacji. Umiejętne korzystanie z dorobku w tym zakresie może pomóc zarówno w diagnozowaniu źródeł problemów, jak i poszukiwaniu stosownych rozwiązań, które uwzględniają interesy różnych grup. Walorem tej koncepcji jest spojrzenie na powstałe problemy w sposób całościowy, uwzględniające oczekiwania różnych interesariuszy, a ci mogą mieć wpływ na stopień, w jakim uda się z powodzeniem przeprowadzić niezbędne zmiany i osiągnąć założone efekty, dzięki którym restrukturyzowany podmiot będzie mógł dalej funkcjonować.

Celem niniejszego artykułu była próba oceny, w jakim stopniu licencjonowani doradcy restrukturyzacyjni w Polsce korzystają z możliwości, jakie stwarza koncepcja społecznej odpowiedzialności i jej instrumentarium oraz próba oceny wykorzystania tej koncepcji w kształtowaniu kompetencji tej grupy zawodowej oraz w rozwiązywaniu problemów, które pojawiają się w trakcie prowadzenia procesu restrukturyzacji. Z przeprowadzonych w tym celu badań wynika, że zagadnienia z tego obszaru nie pojawiają się w wymogach stawianych osobom ubiegającym się o licencję takiego doradcy, ani też sami doradcy, którzy wzięli udział w badaniu sondażowym, nie uważają ich za szczególnie istotne w prowadzonych przez nich działaniach. Warto jednak zaznaczyć, iż pomimo stosunkowo niskiej oceny przydatności wiedzy z tego zakresu, respondenci znają i niekiedy wykorzystują niektóre związane z nim narzędzia, jak choćby analizę interesariuszy, otoczenia czy raportowanie niefinansowe.

Konkludując, można zaproponować, aby w wymogach merytorycznych stawianych kandydatom na doradców restrukturyzacyjnych oraz w ofercie szkoleniowej adresowanej do doradców restrukturyzacyjnych pojawiły się elementy związane z koncepcją społecznej odpowiedzialności. Wydaje się, iż wiedza z tego zakresu powinna zostać wykorzystana w większym stopniu w kształtowaniu ścieżki rozwoju doradców restrukturyzacyjnych, co może przyczynić się do wzbogacenia warsztatu osób zaangażowanych w przygotowanie i przeprowadzanie procesów restrukturyzacyjnych. Może też pomóc w spojrzeniu na proces restrukturyzacji z różnych punktów widzenia i, przynajmniej niekiedy, przyczynić się do uwzględnienia w prowadzonym procesie restrukturyzacji interesów różnych grup. Dostrzeżenie interesów różnych grup może z kolei przełożyć się na zwiększenie efektywności prowadzonych działań restrukturyzacyjnych – uwzględnienie ich interesów może ułatwić osiągnięcie kompromisu w zakresie podejmowanych działań. Szybkość osiągnięcia takiego kompromisu w przypadku podmiotów będących w sytuacji kryzysowej może przesądzić o możliwości dalszego ich funkcjonowania.

## Bibliografia

1. *A guide to worker displacement: some tools for reducing the impact on workers, communities and enterprises. InFocus Programme on Skills, Knowledge and Employability* (2002). Genewa: International Labour Organization.
2. AccountAbility's AA 1000 Series of Standards (2018.06.19). Available online: <http://www.accountability.org/standards/>.
3. Adamczyk, J. (2009). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
4. Barcik, R., Dziwiński, P. (2016). Społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja zatrudnienia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 419, 21-32, doi: 10.15611/pn2016.419.02.
5. Birth, G., Illia, L., Lurati, F., Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 182-196, doi: 10.1108/13563280810869604.
6. Borowiecki, R. (Ed.) (2014). *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw i gospodarki*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
7. Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nowy Jork: Harper & Row.
8. Callan, S.C., Thomas, J.M. (2009). Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: An Update and Reinvestigation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 61-78, doi: 10.1002/csr182.
9. Carnegie, A. (2018.06.10). *The Gospel of Wealth*. North American Review. Retrieved from: [https://www.carnegie.org/media/filer\\_public/0a/e1/0ae166c5-fca3-4adf-82a7-74c0534cd8de/gospel\\_of\\_wealth\\_2017.pdf](https://www.carnegie.org/media/filer_public/0a/e1/0ae166c5-fca3-4adf-82a7-74c0534cd8de/gospel_of_wealth_2017.pdf).
10. Carroll, A.B. (1979). A Three – Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505, doi: 10.2307/257850.
11. Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48, doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.
12. Cascio, W.F. (2002). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*, 16, 80-91, doi: 10.5465/ame.3312002.8540.
13. Cohen, E. (2010). *CSR for HR: A Necessary Partnership for Advancing Responsible Business Practices*. Sheffield: Greenleaf Publishing Ltd.
14. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. (1997). *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*. Warszawa: WIG Press.
15. *Corporate responsibility: burden or opportunity? How executives are developing corporate responsibility programs, and the impact those programs are having on corporate strategy and profitability* (2007). Grant Thornton LLP Survey of U.S. Business Leaders.
16. Dodd, E.M. (1932). For whom are corporate managers trustees. *Harvard Law Review*, 45, 1145-1163, doi: 10.2307/1331697.

17. Downs, A. (1967). The life cycle of bureaus. In A. Downs (Ed.), *Inside bureaucracy*. San Francisco: Little, Brown and Company.
18. Dunfee, T.W. (2008). Stakeholder Theory: Managing Corporate Social Responsibility in a Multiple Actor Context. In: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 346-362). Oxford: Oxford University Press.
19. Durlik, I. (1998). *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*. Warszawa: Placet.
20. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, DzU UE L 330.
21. *Environmental management. The ISO 14000 family of International Standards* (2018.06.18). Available online: [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/theiso14000family\\_2009.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/theiso14000family_2009.pdf).
22. European Commission (2018.06.20). *Eco-Management and Audit Scheme*. Available online: [http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm).
23. Flack, O., Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, 50, 247-254, doi: 10.1016/j.bushor.2006.12.002.
24. Forde, C., Stuart, M., Gardiner, J., Greenwood, I., MacKenzie, R., Perrett, R. (2009). *Socially responsible restructuring in an era of mass redundancy*. CERIC Working Paper 5, University of Leeds.
25. Frederick, W. (1978). *From CSRI to CSR2: The maturing of business and society thought*. Working Paper 279, University of Pittsburgh. *Za: Business and Society*, 33, 1994, 150-166), doi: 10.1177/000765039403300202.
26. Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press (reprint 2010).
27. Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
28. Global Compact (2018.06.12). Available online: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.
29. Gołaszewska-Kaczan, U. (2009). *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
30. Gościński, J.W. (1999). *Cykl życia organizacji*. Warszawa: PWE.
31. *Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Commission of the European Communities, COM (2001) 366.
32. Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00397.x>.
33. *GRI Sustainability Reporting Standards* (2018.06.22). Available online: <https://www.globalreporting.org/standards>.

34. Griffin, R.W. (1984). *Management*. Pearson Education Canada.
35. Griffin, R.W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
36. Hatch, M. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: PWN.
37. Husted, B.W., Allen, D.B. (2011). *Corporate Social Strategy. Stakeholder Engagement and Competitive Advantage*. Cambridge: Cambridge University Press.
38. ISO 14031 (2018.06.18). Available online: <https://www.iso.org/standard/52297.html>.
39. ISO 14040 (2018.06.18). Available online: (<https://www.iso.org/standard/37456.html>).
40. Jo, H., Na, H. (2012). Does CSR Reduce Firm Risk? Evidence from Controversial Industry Sectors. *Journal of Business Ethics*, 110, 441-456, doi: 10.1007/s10551-012-1492-2.
41. Kotler, P., Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35, 3-12, doi: 10.2307/1249783.
42. Krzepicka, A., Tarapata, J. (2013). Strategia CSR, czyli tworzenie wspólnej wartości. W Społeczna odpowiedzialność organizacji. W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 288.
43. Kuraszko, I. (2010). *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*. Warszawa: Difin.
44. Łada, M., Kozarkiewicz, A. (2010). *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controlling*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
45. Lippitt, G.L., Schmidt, W.H. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, 45.
46. Lis, A. (2003). Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Analiza komparatywna istoty zjawiska restrukturyzacji przedsiębiorstwa w ujęciu wybranych koncepcji amerykańskich i polskich. *Przegląd Organizacji*, 9, 19-23.
47. Lu, W., Chau, K.W., Wang, H., Pan, W. (2014). A decades debate on the nexus between corporate social and corporate financial performance: a critical review of empirical studies 2002-2011. *Journal Of Cleaner Production*, 79, 195-206, doi: 10.1016/j.cleprod.2014.04.072
48. Maignan, I., Hillebrand, B., McAlister, D. (2002). Managing Socially Responsible Buying: How to Integrate Non-economic Criteria into the Purchasing Process. *European Management Journal*, 20, 641-648, doi: 10.1016/S0263-2373(02)00115-9.
49. Marin, L., Rubio, A., de Maya, S.R. (2012). Competitiveness as Strategic Outcome of Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19, 364-376, doi: 10.1002/csr1288.
50. McAlister, D.T., Ferrell, O.C., Ferrell, L. (2003). *Business and Society. A Strategic Approach to Corporate Citizenship*. Boston-Nowy Jork: Houghton Mifflin Company.
51. Ministerstwo Sprawiedliwości (2018.06.30a). Available online: <https://www.ms.gov.pl/pl/lista-osob-posiadajacych-licencje-doradcy-restrukturyzacyjnego/>
52. Ministerstwo Sprawiedliwości (2018.06.30b). Available online: <https://www.ms.gov.pl/pl/egzaminy-prawnicze/egzaminy-na-licencje-doradcy-restrukturyzacyjnego/>.



53. Nalepka, A. (1998). *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*. Kraków: Antykwa.
54. Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
55. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011* (2018.06.11). Available online: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>.
56. Orlitzky, M., Benjamin, J.D. (2001). Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review. *Business & Society*, 40, 369-396, doi: 10.1177/000765030104000402.
57. *Our Common Future* (2018.06.11). Available online: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.
58. Paliwoda-Matiolańska, A. (2009). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo CH Beck.
59. Perrini, F. (2006). The Practitioner's Perspective on Non-financial Reporting. *California Management Review*, 48, 73-103, doi: 10.2307/41166339.
60. *PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności* (2012). Warszawa: PKN.
61. Porter, M.E., Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
62. Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
63. Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 2-17.
64. Porter, M.E., van der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73(9/10), 120-134.
65. *Profiting from Cleaner Production. Towards Efficient Resource Management* (2018.06.20). Available online: [https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/8138/-Profiting%20from%20Cleaner%20Production\\_%20Towards%20Efficient%20Resource%20Management-20011426.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/8138/-Profiting%20from%20Cleaner%20Production_%20Towards%20Efficient%20Resource%20Management-20011426.pdf?sequence=2&isAllowed=y).
66. Puchalski, J. (2008). *Podstawy nauki o organizacji*. Wrocław: WSOWL.
67. *Responsible Care – Odpowiedzialność i Troska* (2018.06.20). Available online: <https://www.rc.com.pl/>.
68. Rok, B. (2013). *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.
69. Rudnicka, A. (2011). Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem. W *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa? Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 220.
70. Rudnicka, A. (2012). *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
71. Rybak, M. (2004). *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.

72. Sapijaszka, Z. (1997). *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. Warszawa: PWN.
73. Scott, B.R. (1971). *Stages of corporate development* (Part I). Case Note No. 9-371-294. Boston: Harvard Business School Case Services.
74. Sethi, S.P. (1975). Dimensions of corporate social performance: an analytic framework. *California Management Review*, 17, 58-64, doi: 10.2307/41162149.
75. Stabryła, A. (1995). *Zarządzanie rozwojem firmy*. Kraków: Księgarnia Akademicka.
76. Standard SA 8000 (2018.06.12). Available online: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>.
77. Stefańska, M. (2014). *Rola społecznej odpowiedzialności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
78. Stocki, R. (2012). *Audyt etyczny organizacji*. W W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność* (pp. 29-43). Warszawa: PWN.
79. Stranberg, C. (2016). *Risk Management's New Tool: Corporate Social Responsibility Report*. Filene Research Institute.
80. Sun, W., Cui, K. (2014). Linking corporate social responsibility to firm default risk. *European Management Journal*, 32, 275-287, doi: 10.1016/j.emj.2013.04.003.
81. Suszyński, C. (1999). *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*. Warszawa: PWE.
82. Trocki, M., Sońta-Drażkowska, E. (red.) (2009). *Strategiczne zarządzanie projektami*. Warszawa: Bizarre.
83. *United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights* (2018.06.12). Available online: [https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf).
84. Urbaniak, M. (2016). Rola społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w budowaniu relacji z dostawcami. W Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 419.
85. Varadarajan, P.R., Menon, A. (1988). Cause-related Marketing: A Co-alignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52, 58-74, doi: 10.2307/1251450.
86. Waddock, S.A., Graves, S.B. (1997). The corporate social performance – financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18, 303-319, doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G.
87. Wiśniewski, M. (2015). CSR risk management. *Forum Scientiae Oeconomia*, 3(4), 17-24.
88. Zelek, A. (2003). *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania Orgmasz.