



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

SPOŁECZNA EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI – ROZWAŻANIA TEORETYCZNE I PROPOZYCJA POMIARU

<https://doi.org/10.33141/po.2017.02.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 2 (925), 2017, ss. 18-24
www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Przemysław Zbierowski

Wprowadzenie

Rozważania nad efektywnością są jednym z najbardziej żywotnych tematów dyskusji w naukach o zarządzaniu. Jednocześnie brak jest wypracowanych jednoznacznych rozwiązań i odpowiedzi w tym zakresie. J.G. March i R.I. Sutton (1997) twierdzą nawet, że dociekania dotyczące natury efektywności są najbardziej permanentnym procesem w naukach o zarządzaniu. Dość do tego należy również trudności w pomiarze efektywności organizacji, a także, z perspektywy badawczej, kłopotliwość pozyskiwania wiarygodnych informacji liczbowych w tym zakresie. Współczesne spojrzenie na efektywność organizacyjną każe wziąć pod uwagę najnowszy dorobek dyscypliny nauk o zarządzaniu, w tym między innymi nurt pozytywnej teorii organizacji (ang. Positive Organizational Scholarship – POS). Przyjęcie perspektywy pozytywnej daje szansę na spojrzenie na tematykę efektywności organizacji w nowy sposób.

Takie spojrzenie nie będzie ograniczało efektywności do aspektu czysto finansowego czy nawet ekonomicznego, obejmując szerszy wachlarz wyników działalności firmy, w tym efektywność społeczną.

Cel niniejszego artykułu jest dwojaki. Po pierwsze, jest nim przedstawienie efektywności organizacji w perspektywie pozytywnej, a także wpisanie w ten obraz koncepcji efektywności społecznej. Po drugie, istotne w artykule jest zaproponowanie miary efektywności społecznej, która może być wykorzystana w badaniach empirycznych i praktyce biznesu¹. W artykule przyjęto terminologię, w której „*corporate social performance*” tłumaczy się jako „społeczną efektywność organizacji”. Wykorzystanie pojęcia efektywności w tym zakresie jest przedmiotem dyskusji (Czekaj, Ziębicki, 2014; Głodziński, 2015), niemniej jednak zastosowana konstrukcja językowa została uznana za najbardziej odpowiednią.

Efektywność organizacji w perspektywie pozytywnej

Efektywność organizacji jest zagadnieniem kompleksowym, wielowymiarowym i jako takie powinna być rozpatrywana i mierzona z uwzględnieniem jego skomplikowania. Przyczyniają się do niego również czynniki niefinansowe, a także subiektywna ocena przez różne grupy interesariuszy (Sirmon, Hitt 2003; Donaldson, Preston, 1995). Już bowiem dwadzieścia lat temu nastąpiło zdecydowane odejście od rozumienia efektywności jedynie w kategoriach finansowych (Kaplan, Norton, 1996), co oznaczało wprowadzenie do pomiaru efektywności również czynników jakościowych i pozafinansowych. Poza braniem pod uwagę zarówno krótkiego, jak i długiego okresu analizy, pozytywny sposób myślenia wymaga rozpoznania natury efektywności, tj. wyników działań podejmowanych przez organizację. Wielu autorów (Clarkson, 1995; Parra-Luna, 2000) dowodzi, że różne przedsięwzięcia ekonomiczne, społeczne, kulturowe czy polityczne są skierowane nie tylko na osiągnięcie wyniku materialnego, ale również na budowanie nowego, lepszego świata zakorzenionego w takich wartościach, jak: zdrowie, bogactwo ekonomiczne, bezpieczeństwo, wiedza, wolność wyboru, sprawiedliwość, jakość działań (ich społeczny potencjał) czy ochrona środowiska naturalnego. Szczególnie istotnym zagadnieniem z pozytywnego punktu widzenia jest wyzwanie, jakie stoi przed menedżerami w zakresie osiągnięcia funkcjonującego sprawnie pogodzenia sprzeczności między kryteriami instrumentalnymi i normatywnymi, a nawet moralnymi. W sytuacji gdy tak naprawdę nie wiadomo, czym jest efektywność organizacji, najlepszym sposobem jej zrozumienia jest oparcie jej na konsensusie wartości.

W pozytywnej perspektywie nie istnieje jedna obiektywna miara efektywności organizacyjnej. Tak zwane miary obiektywne (takie jak wskaźniki finansowe), które wydają się precyzyjnie odzwierciedlać rzeczywistość w tym kontekście, wymagają ponownej interpretacji. Dodatkowych komplikacji dostarcza fakt, że osiągnięte wyniki nie mogą być osądzone w oderwaniu od ryzyka, jakie musiało być zaakceptowane w celu ich osiągnięcia. Warto również zauważyć, że to, co organizacja przyjmuje jako wskaźniki swojej efektywności bądź sukcesu, nie będzie stałe w czasie. Należy również zauważyć, że struktura interesariuszy oraz specyfika kontekstu kulturowego wpływać będzie na interpretację wybranych miar w zakresie organizacyjnego sukcesu i porażki.

W tak przyjętej perspektywie pozytywnej efektywność organizacji staje się konstruktem niezwykle skomplikowanym, rozpiętym między krótkim a długim okresem, zależnym od zewnętrznego i wewnętrznego kontekstu, znajdującym się pod znaczącym wpływem interesariuszy, a dodatkowo pełnym sprzeczności, charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu (Bratnicki, 2001). Z ich zestawienia (tab. 1) wynika, że przyjęcie perspektywy pozytywnej przenosić będzie ciężar analizy na aspekty wyróżnione w prawej części tabeli, a zatem ukierunkowanie na wzrost wartości organizacji w długim horyzoncie czasowym,

działanie oparte na eksploracji, moralne kryteria sukcesu, wykorzystywanie nieznanych metod postępowania oraz dominacja czynników niematerialnych w działaniu.

Tab. 1. Sprzeczności zarządzania efektywnością

Ukierunkowanie	zyskowość	wzrost wartości
Horyzont czasowy	krótki	długi
Specyfika działania	eksploatacja	eksploracja
Kryteria sukcesu	instrumentalne	moralne
Metody postępowania	rutynowe	nieznane
Dominacja czynników	materiałnych	niematerialnych
Zorientowanie na potrzeby	własne i właścicieli	wielu grup interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Cameron, Spreitzer, 2012)

Przy tak określonej efektywności organizacji jej pomiar wydaje się zadaniem jeszcze trudniejszym do precyzyjnego zdefiniowania i realizacji (Cameron, Whetten, 1983; Cameron, 2010). Istnieje wiele przesłanek do twierdzenia, że wielowymiarowe podejścia do efektywności, które powstały w różnych obszarach zarządzania, są doskonalsze od jednowymiarowych miar i są w stanie w jednym czasie uchwycić krótkookresowe i długookresowe aspekty tworzenia wartości w organizacji (Phelps, 2004). Wielu autorów zwraca uwagę, że nowoczesne systemy pomiaru efektywności i nadzoru korporacyjnego powinny brać pod uwagę zyskowość i wzrost, czynniki materialne i niematerialne (Neely i in., 2006). Obiekty zainteresowania pozytywnej teorii organizacji mają bowiem swój rezultat w efektywności nie tylko ekonomicznej, czy ogólnie organizacyjnej, ale wpływają również na szeroko pojętą efektywność funkcjonowania człowieka, obejmującą harmonię między różnymi dziedzinami życia: pracą, relacjami i zdrowiem (Youssef, Luthans, 2012).

Spółeczna efektywność organizacji

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją od dekad zakorzenioną w naukach o zarządzaniu. Warto jednak pójść krok dalej w rozważaniach na ten temat. Ch.-M. Chen i M. Delmas (2011) przedstawiają trzy poziomy badań w zakresie relacji z interesariuszami. Pierwszym z nich jest analiza relacji organizacji z interesariuszami, drugim społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), a trzecim społeczna efektywność organizacji (*corporate social performance* – CSP). Interesariusze wymagają coraz więcej informacji z różnych dziedzin funkcjonowania organizacji. Jedną z takich informacji są wyniki w zakresie społecznej efektywności organizacji. Takie dane są wykorzystywane przez coraz większą liczbę klientów w wyborach dotyczących zakupu produktów (Vandermerwe, Oliff, 1990), a także przez inwestorów w procesie społecznie odpowiedzialnego inwestowania (Chatterji i in., 2009).

Społeczna efektywność organizacji jest definiowana jako „koncepcja, która podkreśla odpowiedzialność wobec różnych interesariuszy, takich jak pracownicy i społeczność, w dodatku do tradycyjnej odpowiedzialności wobec ekonomicznych właścicieli” (Turban, Greening, 1996, s. 658). Istotę społecznej efektywności organizacji jako koncepcji bardziej niż jako miernika podkreślają P.M. Hirsch i D.Z. Levin, twierdząc, że CSP jest „ogólną koncepcją używaną swobodnie do objęcia i zagospodarowania szerokiego zakresu różnorodnych zjawisk” (1999; s. 200). Społeczna efektywność organizacji zyskała znaczącą uwagę badaczy, czego potwierdzeniem jest przytoczona przez Ch.-M. Chena i M. Delmas (2011) lista 43 artykułów w wiodących czasopismach w nauce o zarządzaniu o zasięgu światowym.

Koncepcja społecznej efektywności organizacji jest przede wszystkim koncepcją praktyczną, powstała ona z potrzeby zastosowania mierników działań w zakresie relacji z interesariuszami (w tym ze środowiskiem naturalnym oraz przyszłymi pokoleniami, przez niektórych badaczy uważanymi za niemych interesariuszy). Rodzi to pewne konsekwencje w zakresie istnienia modelu, struktury nośnej czy nawet definicji CSP, które były sprawami wtórnymi. Przez wiele lat społeczna efektywność organizacji nie została nawet całościowo zdefiniowana (Wood, 1991), mimo że prowadzono wiele badań w tym zakresie już od lat 70. D.J. Wood (1991) przedstawia zintegrowany model społecznej efektywności organizacji, w którym identyfikuje trzy poziomy: zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (zasada instytucjonalna: usankcjonowanie, zasada organizacyjna: odpowiedzialność publiczna i zasada indywidualna: uznanie menedżerskie), procesy społecznej reakcji organizacji (ocena otoczenia, zarządzanie relacjami z interesariuszami i zarządzanie problemami) oraz rezultaty zachowań organizacyjnych (wpływ społeczny, społeczne programy i społeczne polityki).

Model przeciwny do tego zaproponowanego przez D.J. Wood (1991) przedstawia M.B.E. Clarkson (1995). Zamiast opierać się w analizie i ocenie społecznej efektywności organizacji na społecznej odpowiedzialności biznesu i społecznych reakcjach, proponuje on ramowy model oparty na zarządzaniu przez organizację relacjami z interesariuszami. Model ten został stworzony niejako przez przypadek, badacze bowiem początkowo wykorzystywali istniejące modele i nie byli zadowoleni z ich funkcjonowania. Zebrany materiał empiryczny pasował jednak do innego układu – relacji z grupami interesariuszy. Taki model należy uznać za bardziej użyteczny – skupia się on bowiem na konkretnych grupach społecznych, które mają realne problemy, zamiast na abstrakcyjnych zagadnieniach, które mogą okazać się nieistniejące.

Pomiar społecznej efektywności organizacji

Występują znaczne problemy w pomiarze społecznej efektywności organizacji. Powodem jest przede wszystkim wewnętrzne skomplikowanie i wielowymiarowość tej koncepcji. Mieści ona w sobie stosunek do inte-

resariuszy czy środowiska, przestrzeganie norm etycznych i wiele innych zagadnień. Typowym sposobem pomiaru społecznej efektywności organizacji jest agregacja wielu mierników (Hillman, Keim, 2001). Powstaje w tym procesie problem arbitralności wag przypisanych miernikom. Przypisanie takich samych wag oznaczałoby, że wszystkie czynniki są tak samo istotne, przypisanie innych wag podkreśla wartość różnych czynników, jest to jednak czynność arbitralna. W tak pojmowanym procesie pomiaru musi być również uwzględniona specyfika organizacji – inne miary zostaną wykorzystane do pomiaru CSP dużych przedsiębiorstw przemysłowych, inne do organizacji publicznych, a jeszcze inne do lokalnych organizacji pozarządowych. Tego typu problemy mogą być rozwiązane przez oddanie interesariuszom możliwości samodzielnego ustalenia listy mierników i wag. Mają oni wtedy możliwość takiego dopasowania zagregowanego wskaźnika, aby dostarczał im jak największej wartości informacyjnej. A.J. Hillman i G.D. Keim (2001) zwracają jednak w tym kontekście uwagę na dynamikę grup interesariuszy, nawet w przypadku specyficznej grupy mogą występować zmiany w składzie, a także w percepcji jej członków.

Innym problemem w pomiarze społecznej efektywności biznesu jest ograniczona dostępność wiarygodnych danych. W pomiarze efektywności finansowej dane są łatwo dostępne w sprawozdaniach finansowych, w przypadku CSP takich danych często brakuje. Są to dodatkowo dane „miękkie”, często bardzo trudne do uchwycenia w miernikach liczbowych (Graves, Waddock, 1994). W pomiarze CSP wykorzystuje się dane z różnych źródeł: kwestionariuszy, sprawozdań finansowych, raportów rocznych, ocen ekspertów czy danych sprawozdawczych. Pomiar efektywności w perspektywie pozytywnej i z punktu widzenia nurtu wysokiej efektywności powinien zatem być dokonywany przy wykorzystaniu zmiennych o różnym ukierunkowaniu, a także przy wykorzystaniu mierników obiektywnych i subiektywnych. Proponuje się zatem stworzenie w tym celu zestawu wskaźników obejmującego: zyskowność, wzrost, innowacyjność, efektywność społeczną oraz satysfakcję pracowników.

W literaturze naukowej głównym celem pomiaru efektywności społecznej organizacji jest jej zestawienie z efektywnością finansową i poszukiwanie relacji między tymi dwoma wskaźnikami (Wood, 2010). Społeczna efektywność organizacji jest zestawem deskryptywnych kategoryzacji aktywności gospodarczych, skupiających się na wpływie i wynikach dla społeczeństwa, interesariuszy i samej organizacji. Typy istotnych wyników są zdefiniowane przez powiązania organizacji, zarówno ogólne, jak i szczegółowe, określane jako strukturalne zasady społecznej odpowiedzialności biznesu. Tworzenie, monitorowanie, ocena i wykorzystanie tych efektów jest określane z kolei przez społeczną reaktywność organizacji (*corporate social responsiveness*) – procesy, dzięki którym organizacja uzyskuje dostęp do informacji, interesariuszy i dotyczących ich kwestii. Wszystkie te komponenty mogą i powinny być mierzone i oceniane: wpływ i wyniki, procesy, a także szczegółowe wytyczne dostarczane przez zasady strukturalne.

Istotne dla pomiaru społecznej efektywności organizacji jest zrozumienie tego, co dokładnie podlega pomiarowi. Sama idea CSP wywodzi się ze zrozumienia organizacji jako systemu otwartego, który pozyskuje zasoby z szeroko rozumianego otoczenia i wytwarza wyniki dla tego otoczenia. Społeczna efektywność organizacji dotyczy zatem szkód i korzyści, jakie wynikają z interakcji organizacji z jej szeroko rozumianym otoczeniem, obejmującym wymiary: społeczny, kulturowy, prawny, polityczny, ekonomiczny i naturalny. CSP posiada silne podłoże moralne, które podpowiada, że organizacje powinny pracować na rzecz zwiększania korzyści i eliminacji bądź ograniczania szkód wynikających z ich działań. W przeciwnym razie organizacje nie potrafiłyby skutecznie adaptować się do otoczenia, straciłyby dostęp do kluczowych zasobów, a ich prawo do zarządzania procesami wewnętrznymi byłoby poddane w wątpliwość przez zewnętrznych interesariuszy, co mogłoby prowadzić do utraty legitymizacji, a w konsekwencji prawa do istnienia (Thompson, 1967).

A.A. Ullmann (1985) przedstawia dwa typy miar społecznej efektywności organizacji. Pierwszy z nich jest w zasadzie miarą społecznego udostępniania informacji przez organizację. Składa się na niego dobrowolnie udostępniana informacja, a także obowiązkowo udostępniane dane, dotyczące na przykład emisji zanieczyszczeń. W tym przypadku społeczna efektywność organizacji jest po prostu miarą jej otwartości informacyjnej. Miernikami w tym typie pomiaru CSP jest na przykład ogólna dostępność raportów na temat emisji zanieczyszczeń czy wykorzystania zasobów, dostępność takich raportów na stronach internetowych organizacji czy też szczegółowość informacji w nich zawartych. Drugi typ miar odnoszących się do społecznej efektywności wykorzystuje na przykład indeks reputacji (Moskowitz, 1972), a także otwartość informacyjną jako surogat czy też różnego rodzaju rankingi reputacji i społecznej odpowiedzialności. W tym przypadku miara społecznej efektywności organizacji jest agregatem, w skład którego mogą wchodzić wartości przyznawane za obecność w rankingach reputacji i społecznej odpowiedzialności, a także zajmowane w nich miejsce, a miara otwartości informacyjnej jest jedynie częścią agregatu.

Pewnej komplikacji w pomiarze społecznej efektywności organizacji dostarcza fakt, że istnieje pozytywna społeczna efektywność organizacji oraz negatywna społeczna efektywność organizacji. Jest to odzwierciedlone na przykład w metodzie badania CSP według KLD. Zwraca na to uwagę także M.J. Mallott (1993), twierdząc, że menedżerowie mówią o społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności jako o dwóch zupełnie oddzielnych sprawach. Nieodpowiedzialne zachowania powodują szkody i w nieakceptowany sposób podwyższają ryzyko dla pewnych grup interesariuszy. Zachowania odpowiedzialne występują od „zwykłych” zachowań etycznych do niezwykłych aktów dobroczynności. Konkretnie zachowanie może być odpowiedzialne w stosunku do jednej grupy interesariuszy i nieodpowiedzialne w stosunku do innej. Konkretna organizacja może mieć na swoim koncie szereg zachowań odpowiedzialnych, a w tym samym czasie

wiele nieodpowiedzialnych. Pozytywnej i negatywnej CSP nie powinno się zatem traktować jako jednego kontinuum.

Wśród miar społecznej efektywności organizacji można wyróżnić cztery typy: (1) odnoszące się do zasad CSR, (2) odnoszące się do procesów reaktywności społecznej, (3) odnoszące się do wyników i wpływu na efektywność oraz (4) miary wielokryterialne. Większość stosowanych dotychczas miar społecznej efektywności organizacji była miarami pozyskiwanymi niezależnie od badanej organizacji lub na podstawie publikowanych przez nią raportów. Jedynie niektóre miary oparte były na raportach publikowanych przez organizacje. W pomiarze społecznej efektywności organizacji można wyróżnić następujące źródła danych, przedstawione w kolejności od najczęściej wykorzystywanego: raporty organizacji, dane obiektywne, ocena zewnętrzna, raporty interesariuszy, metody delfickie, panele ekspertów, ocena przez studentów, zestawienia tworzone przez badaczy w celach komercyjnych.

Propozycja uproszczonej metody pomiaru społecznej efektywności organizacji

W wyniku przeglądu literatury przedmiotu stwierdzono, że nie stosowano dotychczas pomiaru społecznej efektywności organizacji opartej na samoocenie. Stworzenie tego typu miary jest zatem pewnym uproszczeniem i wymaga przeniesienia miar „zewnętrznych” stosowanych dotychczas na miarę przystosowaną do wykorzystania w kwestionariuszu skierowanym do respondenta wewnątrz organizacji. Poniżej przedstawiono kilka propozycji dokonania takiego zabiegu.

Najbardziej rozpowszechniony sposób pomiaru społecznej efektywności organizacji opiera się na pomiarze silnych stron i problemów organizacji w każdej z kategorii społecznej odpowiedzialności biznesu. Z kolei najbardziej rozbudowaną bazą danych dotyczących CSP jest baza Kinder, Lydenberg, and Domini, Inc. (KLD), w której zawarte są wyniki społecznej efektywności większości amerykańskich firm notowanych publicznie. Pomiar społecznej efektywności organizacji według KLD ma długą historię i podlegał pewnym zmianom i przeobrażeniom. Jest to model dynamiczny, w miarę zmian zachodzących w świecie gospodarczym zmienia się w pewnym stopniu katalog zagadnień, które podlegają pomiarowi. Pomiar w modelu KLD odbywa się z uwzględnieniem założeń opisanych powyżej, między innymi wielowymiarowości społecznej efektywności organizacji czy też podziału na pozytywną i negatywną CSP. Pomiar w KLD odbywa się w podziale na wymiary i zagadnienia (MSCI, 2012): (1) środowisko naturalne: zarządzanie sprawami związanymi z ochroną środowiska naturalnego, wpływ na zmiany klimatyczne, emisja odpadów zagrażających środowisku, efektywność wykorzystania zasobów naturalnych, (2) społeczności i społeczeństwo: działalność dobroczynna, wpływ na społeczności, przestrzeganie praw obywatelskich, (3) klienci: marketing (w tym reklama), jakość i bezpieczeństwo produktów i usług, praktyki antykonkurencyjne, (4) pracownicy i łańcuch dostaw:

relacje między pracownikami a kierownictwem organizacji, bezpieczeństwo pracowników, różnorodność zasobów ludzkich (brak dyskryminacji), pracownicy w łańcuchu dostaw (przestrzeganie ich praw) (5) nadzór korporacyjny: raportowanie społeczne i zarządzanie zrównoważone, rada i struktura nadzoru, etyka biznesu, odpowiedzialność i reputacja publiczna.

Każde z zagadnień oceniane jest na zasadzie oceny zewnętrznej w dwóch aspektach: silnych stron i zagrożeń. Każde zagadnienie jest zatem mierzone za pomocą dwóch wartości. Wartości te podlegają agregacji i podobnie dwie wartości określają każdy z wymiarów oraz cały profil CSP. Na tej podstawie każdej organizacji nadawane są kategorie społecznej efektywności w zakresie od AAA (najwyższa) do C (najniższa). Taki sposób pomiaru jest bardzo trudny do przełożenia na pomiar polegający na samoocenie, dlatego sugerowane jest wykorzystanie poprzedniego sposobu pomiaru KLD. Polegał on na tym, że dla każdego zagadnienia przypisywano wartość liczbową w zakresie: – 2 (poważny problem), – 1 (pewien problem), 0 (wartość neutralna), 1 (pewna silna strona), 2 (bardzo silna strona).

Możliwy jest również pomiar mieszany społecznej efektywności organizacji, wykorzystujący elementy KLD, oparty jednak na samoocenie organizacji. Proponuje się wykorzystanie do niego miar subiektywnych: oceny wizerunku, oceny wiarygodności, oceny odbioru organizacji jako odpowiedzialnej społecznie, oceny odbioru organizacji jako przyjaznej dla środowiska oraz oceny organizacji jako przestrzegającej praw człowieka i pracow-

nika (tab. 2). Ponadto proponuje się wykorzystanie w tak zaprojektowanym narzędziu pomiarowym skali Likerta w wersji siedmiostopniowej, która pozwala na większą gradację odpowiedzi niż wersja pięciostopniowa.

Zastosowanie tak skonstruowanego narzędzia badawczego może być dwojakie. Po pierwsze, może ono posłużyć w badaniach naukowych do uchwycenia wyników organizacji w sferze najczęściej pomijanej – w zakresie wyników społecznych. Może stanowić to cenne uzupełnienie badań przekrojowych lub podłużnych, w których dokonuje się pomiaru efektywności lub wyników działalności organizacji. Drugim kierunkiem wykorzystania narzędzia pomiarowego jest praktyka biznesu, w której może ono służyć do pomiaru wyników społecznych działań przedsiębiorstw lub ich wydzielonych części. Samo zastosowanie takiego narzędzia stanowi pierwszy krok do zarządzania wynikami społecznymi działań organizacji, a także pozwoli podnieść świadomość menedżerów w zakresie wpływu przedsiębiorstwa na zmienne społeczne.

Podsumowanie

Zaletą powyżej zaprezentowanego narzędzia pomiarowego jest to, że pozwala ono na uchwycenie społecznej efektywności organizacji w czterech wymiarach: orientacji prospołecznej, ochronie środowiska, odpowiedzialności społecznej oraz etyce biznesu. Poszczególne wymiary mogą podlegać indywidualnemu pomiarowi i stanowić zmienne w modelach statystycznych. Dodatko-

Tab. 2. Formularz pomiaru społecznej efektywności organizacji

Nasze przedsiębiorstwo:	Zdecydowanie nie zgadzam się	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć czy tak czy nie	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
Efektywnie zarządza sprawami związanymi z ochroną środowiska naturalnego	1	2	3	4	5	6	7
Nie emituje odpadów zagrażających środowisku (w tym gazów i ścieków)	1	2	3	4	5	6	7
Prowadzi działalność dobroczynną	1	2	3	4	5	6	7
Ma pozytywny wpływ na lokalną społeczność	1	2	3	4	5	6	7
Zachowuje się uczciwie wobec partnerów rynkowych (odbiorcy, dostawcy itp.)	1	2	3	4	5	6	7
Wytwarza produkty i usługi, które są wysokiej jakości i są bezpieczne	1	2	3	4	5	6	7
Nie angażuje się w praktyki ograniczające konkurencję	1	2	3	4	5	6	7
Charakteryzuje się dobrymi relacjami kadry zarządzającej z pracownikami	1	2	3	4	5	6	7
Dbą o to, aby przedsiębiorstwa znajdujące się w jego łańcuchu dostaw przestrzegały praw pracowniczych	1	2	3	4	5	6	7
Prowadzi rozbudowane raportowanie społeczne (np. raporty CSR) i zarządza swoim rozwojem w sposób zrównoważony	1	2	3	4	5	6	7
Przestrzega etyki biznesu	1	2	3	4	5	6	7
Działa odpowiedzialnie na forum publicznym i cieszy się wysoką reputacją	1	2	3	4	5	6	7

Źródło: opracowanie własne

wo istotne jest, że możliwe są do uchwycenia silne i słabe strony społecznej efektywności organizacji, a zatem pozytywna efektywność społeczna oraz negatywna efektywność społeczna. W skrajnych przypadkach może pozwolić to na uchwycenie interesujących zjawisk organizacyjnych, kiedy organizacje osiągające niskie wyniki w jednym z wymiarów (na przykład ochronie środowiska) niejako rekompensują to, osiągając wysokie wyniki w innym wymiarze (na przykład orientacji prospołecznej).

Zaprezentowana propozycja pomiaru społecznej efektywności organizacji jest rozwiązaniem kompromisowym, czego należy mieć świadomość. Nie jest ona oparta na danych obiektywnych, a jedynie na samocenie. Motywacją do stworzenia takiej propozycji był fakt, że w warunkach polskich istnieje potrzeba badania społecznej efektywności organizacji dla celów naukowych i praktycznych, a brakuje służących temu narzędzi. Aby podnieść obiektywność badania, można objąć nim w każdej z organizacji kilka osób z wyższego szczebla kierowniczego. Możliwe jest wtedy wyciągnięcie wartości średnich, a także obserwacja rozbieżności między odpowiedziami, co może świadczyć o braku obiektywności respondentów. Potencjalnymi korzyściami płynącymi z zastosowania tego badania jest możliwość zestawienia społecznej efektywności organizacji z innymi miarami efektywności (w tym finansową), a także zastosowanie CSP jako zmiennej zależnej w modelach badawczych. Praktyczną korzyścią jest przede wszystkim zwiększenie świadomości zarządzających w zakresie społecznej efektywności organizacji, co jest punktem wyjścia do jej pomiaru i zarządzania nią.

Warto zadać sobie w tym miejscu pytanie o to, jak w przyszłości kształtować się będą kryteria oceny sukcesu i porażki przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę obecne trendy, wydaje się, że nastąpi jeszcze dalsze przesunięcie tych kryteriów w stronę czynników „miękkich”, społecznych, definiowanych etycznie, a nawet moralnie. Do kryteriów oceny efektywności i sukcesu organizacji stosowanych już dziś w niektórych krajach i sektorach należy na przykład dobrostan psychologiczny (*psychological well-being*), a także równowaga między życiem prywatnym i zawodowym (*work-life balance*). Przedsiębiorstwa zatrudniają już nawet specjalistów w zakresie interwencji w dobrostan (*well-being interventions*) oraz dbają o rozwój pracowników poza miejscem pracy. W przyszłości należy spodziewać się nasilenia takich właśnie trendów, w szczególności w branżach o dużym znaczeniu kapitału ludzkiego.

dr hab. Przemysław Zbierowski, prof. UE
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
e-mail: przemyslaw.zbierowski@ue.katowice.pl

Przypis

¹⁾ Artykuł jest wynikiem prac prowadzonych w ramach grantu 2013/11/B/HS4/00673 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Bibliografia

- [1] Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Gnome, Katowice.
- [2] Cameron K.S. (2010), *Organizational Effectiveness*, Edward Elgar, Northampton.
- [3] Cameron K.S., Spreitzer G.M. (eds.), (2012), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, Oxford-New York.
- [4] Cameron K.S., Whetten D.A. (1983), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, Academic Press, New York.
- [5] Chatterji A.K., Levine D.I., Toffel M.W. (2009), *How Well do Social Ratings Actually Measure Corporate Social Responsibility?* „Journal of Economics & Management Strategy”, Vol. 18, No. 1, pp. 125–169.
- [6] Chen Ch.-M., Delmas M. (2011), *Measuring Corporate Social Performance: An Efficiency Perspective*, „Production and Operations Management”, Vol. 20, No. 6, pp. 789–804.
- [7] Clarkson M.B.E. (1995), *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 1, pp. 92–117.
- [8] Czekaj J., Ziębicki B. (2014), *Ewolucja i dyfuzja koncepcji Performance Management*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3, s. 11–23.
- [9] Donaldson T., Preston L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 1, pp. 65–91.
- [10] Galagher M.W., Lopez S.J., Preacher K.J. (2009), *The Hierarchical Structure of Well-being*, „Journal of Personality”, Vol. 77, No. 4, pp. 1025–1049.
- [11] Głodziński E. (2015), *Efektywność w naukach o zarządzaniu. Przyczyny wieloznaczności i rekomendacje dotyczące ich ograniczenia*, „Zeszyty Naukowe – Organizacja i Zarządzanie”, z. 83, s. 165–176.
- [12] Graves S., Waddock S. (1994), *Institutional Owners and Corporate Social Performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 37, No. 4, pp. 1034–1046.
- [13] Hillman A.J., Keim G.D. (2001), *Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?* „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 2, pp. 125–139.
- [14] Hirsch P.M., Levin D.Z. (1999), *Umbrella Advocates versus Validity Police: A Life-cycle Model*, „Organization Science”, Vol. 10, No. 2, pp. 199–212.
- [15] Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- [16] Mallott M.J. (1993), *Operationalizing Corporate Social Performance*, University of Pittsburgh, Niepublikowana rozprawa doktorska.
- [17] March J.G., Sutton R.I. (1997), *Organizational Performance as a Dependent Variable*, „Organization Science”, Vol. 8, pp. 698–706.
- [18] Moskowitz M. (1972), *Choosing Socially Responsible Stocks*, „Business and Society Review”, Vol. 1, pp. 71–75.
- [19] MSCI (2012), http://www.msci.com/products/indices/esg/esg_research_methodology.html, access date: 16.10.2016.
- [20] Neely A., Kennerley M., Walters A. (eds.), (2006), *Performance Measurement and Management: Public and Private*, Cranfield School of Management, Cranfield.

- [21] Parra-Luna F. (ed.), (2000), *The Performance of Social Systems. Perspectives and Problems*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.
- [22] Phelps R. (2004), *When Two Legs Are Better Than One*, „European Business Forum”, Vol. 17, pp. 77-79.
- [23] Sirmon D.G., Hitt M.A. (2003), *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 27, No. 4, pp. 339-358.
- [24] Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York.
- [25] Turban D., Greening D. (1996), *Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees*, „Academy of Management Journal”, Vol. 40, No. 3, pp. 658-672.
- [26] Ullmann A.A. (1985), *Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. firms*, „Academy of Management Review”, Vol. 10, pp. 540-557.
- [27] Vandermerwe S., Oliff M.D. (1990), *Customers Drive Corporations Green*, „Long Range Planning”, Vol. 23, No. 6, pp. 3-9.
- [28] Wood D.J. (1991), *Corporate Social Performance Revisited*, „Academy of Management Review”, Vol. 16, No. 4, pp. 691-718.
- [29] Wood D.J. (2010), *Measuring Corporate Social Performance: A Review*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 12, No. 1, pp. 50-84.
- [30] Youssef C.M., Luthans F. (2012), *Psychological Capital. Meaning, Findings and Future Directions*, [in:] K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, Oxford/New York, pp. 17-27.

Corporate Social Performance – Theoretical Considerations and Attempt at Measurement

Summary

The paper presents the issue of corporate social performance. Its purpose is twofold. Firstly, it is to present organizational performance in a positive perspective, and put corporate social performance into that picture. Secondly, the paper proposes the measure of social performance that might be used in scientific research and business practice. The positive perspective allows to look at organizational activities and their consequences in a way different from the classic one. The most important issue begins to be the way in which the organization influences lives of its stakeholders, both internal and external, both present and future ones. In this perspective corporate social performance is gaining importance. The paper presents various approaches to corporate social performance. Moreover, it proposes a measure which by means of twelve items measures four dimensions of corporate social performance: prosocial orientation, environmental protection, social responsibility and business ethics.

Keywords

positive organizational scholarship, corporate social performance, corporate social responsibility