

Monika Zajkowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8326-1254>

Celina Sołek-Borowska (autor korespondencyjny)

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2411-9677>

Wpływ odpowiedzialnego zarządzania na ograniczenie negatywnych skutków pandemii

Streszczenie

Przejsie w kierunku stosowania odpowiedzialnych praktyk zarządzania przedsiębiorstwem wymaga zmiany w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dodatkowym wyzwaniem jest ich realizacja w warunkach zmian działalności przedsiębiorstw wywołanych pandemią COVID-19. Jednym z kierunków działań w tym czasie jest przyjęcie strategii zarządzania uwzględniającej równowagę interesów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych. Celem niniejszego artykułu jest analiza praktyk odpowiedzialnego zarządzania podejmowanych przez przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu pandemii wywołanej wirusem SARS-CoV-2. Podstawę do wnioskowania stanowiły wyniki badań przeprowadzonych w sierpniu 2021 r. na próbie badawczej 1007 celowo dobranych małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w ramach projektu badawczego pn. „Barometr odpowiedzialnego zarządzania” prowadzonego przez Instytut Zarządzania SGH.

Słowa kluczowe: odpowiedzialne zarządzanie, pandemia COVID-19, praktyki odpowiedzialnego zarządzania

Kod klasyfikacji JEL: M14

1. Wprowadzenie

Wybuch pandemii COVID-19 spowodował kryzys o głębokich skutkach dla społeczeństwa i gospodarki, w tym dla przedsiębiorców. W odpowiedzi na ten egzogeniczny szok rządy wielu państw podjęły drastyczne środki w celu złagodzenia rozprzestrzeniania się pandemii COVID-19. Lockdown dużej części życia społecznego i gospodarczego wywarł presję na przedsiębiorstwach, a w szczególności na małe i nowe podmioty, które dopiero co rozpoczęły swoją działalność [Kuertkez i in., 2020, s. 2].

Zmiany funkcjonowania przedsiębiorstw wywołane COVID-19 skłaniają do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, co zamierzają zrobić przedsiębiorstwa w odpowiedzi na ten światowy kryzys, który nie ma wyraźnego punktu końcowego. Zarządy firm i osoby operacyjne, bez względu na wielkość prowadzonej działalności, zaczęły zastanawiać się, jakie działania należy podjąć, kiedy jutro jest nieprzewidywalne jak nigdy wcześniej. Niestety nie ma złotego środka i jednoznacznych odpowiedzi. Znaczna część przedsiębiorstw wypracowała własne modele działania, by minimalizować ryzyko i ograniczyć czas reakcji. Wielu właścicieli firm stoi obecnie przed trudnym wyzwaniem i muszą podejmować wiele kluczowych decyzji, myśląc o przyszłości firmy. Czy to jest moment, w którym powinniśmy uczyć się od firm, które przeszły przez kryzysy i czerpać z ich doświadczeń? Czy w czasach pandemicznych przedsiębiorstwa starają się funkcjonować bardziej odpowiedzialnie? Na tak postawione pytania autorzy niniejszego artykułu podejmą się próby odpowiedzi.

Celem niniejszego artykułu jest analiza praktyk odpowiedzialnego zarządzania podejmowanych przez przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu pandemii wywołanej wirusem SARS-CoV-2.

Na potrzeby realizacji przeprowadzonych badań przyjęto następującą definicję odpowiedzialnego zarządzania: **odpowiedzialne zarządzanie jest rozumiane jako strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe oraz relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju.** Odpowiedzialne zarządzanie zakłada działanie zgodne z prawem i międzynarodowymi normami zachowania, które są praktykowane we wszystkich przejawach aktywności przedsiębiorstwa¹.

¹ Niepublikowane badania statutowe Instytutu Zarządzania, nr KZiF/S21/1.55, przygotowane w ramach dotacji MNiSW na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego KZiF w 2021 r., pn. „Barometr odpowiedzialnego zarządzania”.

W celu odpowiedzi na cel artykułu postawiono następujące pytania badawcze:

PB1. Które zasady odpowiedzialnego zarządzania są najczęściej wdrażane w badanych przedsiębiorstwach?

PB2. Jakie praktyki w ramach odpowiedzialnego zarządzania są na niskim poziomie wdrożenia?

PB3. Czy realizacja zasad odpowiedzialnego zarządzania wpłynęła na redukcję negatywnych skutków pandemii?

Struktura artykułu jest następująca: w części teoretycznej przedstawiono definicję przedsiębiorstwa hybrydowego, kolejno omówiono odpowiedzialność w przedsiębiorstwie w ujęciu teoretycznym, a następnie zaprezentowano metodykę i wyniki badania oraz końcowe wnioski.

2. Odpowiedzialne zarządzanie w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne

W ostatnich latach temat społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) został przeformułowany przez niektórych badaczy, aby skupić się na „odpowiedzialnym zarządzaniu” – OZ (*Responsible Management* – RM). Łatwo argumentować, że to nowsze skupienie ma na celu pomoc w interpretacji i tłumaczeniu tego, co menedżerowie powinni robić, aby wypełnić społeczną odpowiedzialność organizacji. Odpowiedzialne zarządzanie odnosi się więc do konkretnych strategii, taktyk lub działań podejmowanych przez menedżerów, aby dążyć do odpowiedzialności biznesu, wypełnienia zobowiązań i obowiązków, jakie mają przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa i interesariuszy. W literaturze przedmiotu RM jest terminem używanym głównie przez naukowców, ale coraz częściej również przez praktyków [Carroll i in., 2020, s. 20]. W niniejszym artykule autorzy traktują odpowiedzialne zarządzanie jako element wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Dynamika zmian gospodarczych i wielowymiarowość potrzeb społecznych powodują przejście z tradycyjnego modelu zarządzania przedsiębiorstwem w kierunku odpowiedzialnego zarządzania. Zrównoważony rozwój organizacji coraz częściej wiązany jest z problematyką jej odpowiedzialności, przejawiającej się w oddziaływaniu na obszary, takie jak: zarządzanie w organizacji, pracownicy, dostawcy/partnerzy, środowisko i społeczność lokalna. Odpowiedzialne zarządzanie opiera się na takich filarach, jak: transparentność, budowanie relacji z partnerami i otoczeniem firmy, różnorodność wśród pracowników oraz wysoka jakość produktów i usług. Jednocześnie odpowiedzialne zarządzanie staje się fundamentalną kategorią wspomagającą podstawowe funkcje i cele organizacji. Może być także przejawem dojrzałości organizacji w sensie aksjologicznym.

Z perspektywy makro, odpowiedzialne zarządzanie obejmuje zarządzanie i nadzór firmy nad kwestiami społecznymi, publicznymi, interesariuszy z uwzględnieniem CSR, zrównoważonego rozwoju i etyki w biznesie. Dotyczy to w szczególności zarządzania na pograniczu między organizacją a jej środowiskiem interesariuszy. Na poziomie mikro RM obejmuje

zarządzanie celami, funkcjami i procesami związanymi z samą organizacją oraz jej członkami, którzy są odpowiedzialni ze te zagadnienia [Carroll i in., 2020, s. 21].

Odpowiedzialność organizacji nie powinna przejawiać się w jednorazowych działaniach, ale powinna wyrażać się w trwałym i konsekwentnym działaniu zarządzających. Podejście to nabiera szczególnego znaczenia w kontekście pojawienia się konsumentów coraz częściej zwracających uwagę w swoich decyzjach zakupowych na ochronę środowiska, pochodzenie surowców czy poszanowanie pracowników. Odpowiedzialność, jaką organizacje przyjmują za swój wpływ społeczny i zrównoważony rozwój, nieuchronnie prowadzi do zmian w ich produktach, usługach, procesach, politykach i zasobach [Tulder i in., 2014, s. 200]. Część autorów opisuje zatem odpowiedzialne zarządzanie organizacji jako proces przejścia lub zmiany [Keijezrs, 2002, s. 352]. U podstaw tego procesu transformacji leży fundamentalna postawa organizacji wobec jej wpływu na społeczeństwo oraz jej odpowiedzialność społeczna. Tulder i in. [2014] określają tę postawę jako odpowiedzialność prawną albo jako odpowiedzialność społeczną. Kiedy odpowiedzialność prawna jest podstawową postawą organizacji, ramy prawne kierują zachowaniem biznesowym, a wysiłki w zakresie zrównoważonego rozwoju lub społecznej odpowiedzialności biznesu są skierowane głównie na unikanie roszczeń prawnych wynikających z wpływu społecznego. Gdy fundamentalną postawą jest odpowiedzialność społeczna, zarządzający oraz kierownictwo rozumieją swoją własną odpowiedzialność za skutki strategii korporacyjnych i podejmują inicjatywy w jej realizacji. Kiedy organizacja przyjmuje odpowiedzialne podejście do zrównoważonego rozwoju, będzie aktywnie włączać kwestie zrównoważonego rozwoju do swoich polityk i działań, takich jak strategia, badania i rozwój, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie łańcuchem dostaw i finanse. Głębsza integracja strategii zrównoważonego rozwoju z procesami i praktykami organizacji wciąż stanowi wyzwanie [BSR/GlobeScan, 2019]. Również w literaturze przedmiotu przejście w kierunku zrównoważonego rozwoju opisuje się głównie na trzech poziomach, jakim są społeczeństwo, organizacje lub projekty.

Wraz z pojawieniem się pandemii COVID-19 i nowej formuły hybrydowej funkcjonowania przedsiębiorstw, pojęcie odpowiedzialności nabrało szczególnego znaczenia, ponieważ organizacje zostały poddane próbie przetrwania i radzenia sobie z sytuacją kryzysową w wielu wymiarach ich działalności. Pandemia wywarła znaczny i niszczący wpływ na gospodarkę, konkretne branże lub sektory i praktycznie wszystkie przedsiębiorstwa, zwłaszcza małe. Ekonomiczna kategoria reprezentuje serce i duszę systemów wolnej przedsiębiorczości i jeśli wziąć pod uwagę perspektywę poszczególnych przedsiębiorstw, stanowi podstawowy warunek lub wymóg dla przetrwania i zrównoważonego rozwoju. Myślenie w warunkach pandemii o gospodarce, przedsiębiorstwach i oczekiwaniach ekonomicznych w ramach odpowiedzialnego zarządzania może wydawać się mało istotne, ale jest to niezbędne, ponieważ społeczeństwo oczekuje, a wręcz wymaga, aby przedsiębiorstwa wytwarzały produkty, usługi i miejsca pracy, a jedynym sposobem, w jaki jest to możliwe, to jest bycie rentownym i zdolnym do zachęcania właścicieli lub udziałowców do inwestowania oraz posiadanie wystarczających zasobów do kontynuowania działalności.

Ponadto oczekuje się, że przedsiębiorstwa osiągną taką samą efektywność finansową i operacyjną w czasach pandemii, jaką by osiągnęły, funkcjonując w standardowych warunkach, co jest niezwykle ambitnym i prawie nierealnym zadaniem. Zbudowanie proaktywnej strategii na rzecz zrównoważonego rozwoju wymaga zmiany produktów, usług, modelu biznesowego, procesów, polityk i zasobów przedsiębiorstw.

3. Metodyka badań

Celem głównym badania jest określenie poziomu świadomości i stanu realizacji odpowiedzialnego zarządzania w przedsiębiorstwach w Polsce na podstawie wytycznych zawartych w normie ISO 26000 w obszarze: ogólne praktyki zarządcze.

Badania przeprowadzono, opierając się na kwestionariuszu ankiety, który został stworzony na bazie normy ISO 26000. W normie ISO znajduje się siedem obszarów społecznej odpowiedzialności. Autorzy niniejszego badania wyznaczyli do analizy pięć obszarów społecznej odpowiedzialności, na bazie których stworzono indeks odpowiedzialnego zarządzania. Ponadto stworzono trzynaście dodatkowych pytań, aby ocenić wpływ wdrożenia zasad odpowiedzialnego zarządzania na poszczególne obszary funkcjonowania w przedsiębiorstwie. W niniejszym badaniu uwzględniono jedno pytanie dotyczące redukcji negatywnych skutków pandemii, na które respondenci mogli odpowiedzieć w skali porządkowej. Badanie zostało przeprowadzone na próbie 1007 podmiotów w sierpniu 2021 r. Wykorzystano w nim technikę CAWI.

Kwestionariusz ankiety skierowanej do przedsiębiorstw składał się z trzech części:

- I część – określona jako nieindeksowana, zawierała dwanaście pytań i dotyczyła wpływu społecznej odpowiedzialności na poszczególne obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa,
- II część – określona jako indeksowana, składała się z pięćdziesięciu pytań w pięciu obszarach wyłonionych względem normy ISO 26000,
- III część – metryczkowa, składała się z dziewięciu pytań dotyczących: dominującej branży działalności, formy własności, okresu funkcjonowania na rynku, kapitału właścicielskiego, dominującego zasięgu działalności, liczby zatrudnionych, płci i wieku respondenta.

Grupa badawcza objęła 1007 celowo dobranych przedsiębiorstw na próbie reprezentatywnej dla struktury podmiotowej polskiej gospodarki małych, średnich i dużych podmiotów gospodarczych, badania przeprowadzono w sierpniu 2021 r. Celowo skupiono się na przedsiębiorstwach większych, pomijając mikroprzedsiębiorstwa, ze względu na bardziej rozbudowane procesy wewnętrzne i zewnętrzne. Jako metodę doboru próby w badaniu wykorzystano dobór losowo-kwotowy wśród pracowników wskazanych typów przedsiębiorstw. Doboru przedsiębiorstw dokonano ze względu na jego wielkość i lokalizację (regiony GUS). Respondentami były osoby decyzyjne w określonych typach przedsiębiorstw². Dobór próby do badań

² Opracowano na podstawie: Niepublikowane badania statutowe Instytutu Zarządzania, nr KZiF/S21/1.55 przygotowanego w ramach dotacji MNiSW na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego KZiF w 2021 r., zatytułowane „Barometr odpowiedzialnego zarządzania”.

miał charakter celowy, w badaniu największą grupę respondentów stanowiły przedsiębiorstwa: handlowe – 47%, funkcjonujące ponad 5 lat na rynku – 89%, zdominowane głównie przez kapitał polski – 71% oraz o zasięgu krajowym – 43%, najliczniej były reprezentowane średnie i duże przedsiębiorstwa – 31%.

Na podstawie przeglądu literatury postawiono następujące hipotezy badawcze:

H_0 – realizacja zasad odpowiedzialnego zarządzania nie wpływa na redukcję negatywnych skutków pandemii COVID-19,

H_1 – realizacja zasad odpowiedzialnego zarządzania wpływa na redukcję negatywnych skutków pandemii COVID-19.

Aby potwierdzić bądź odrzucić hipotezę badawczą zastosowano testy Kruskala–Wallisa przy przyjętym poziomie istotności $\alpha = 0,05$. Model badawczy przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

W strukturze modelu badawczego zmienną zależną określa ocena wpływu pandemii, natomiast zbiór zmiennych niezależnych tworzą: branża działalności, liczba zatrudnionych osób, okres funkcjonowania na rynku, zajmowane stanowisko oraz zasięg przedsiębiorstwa.

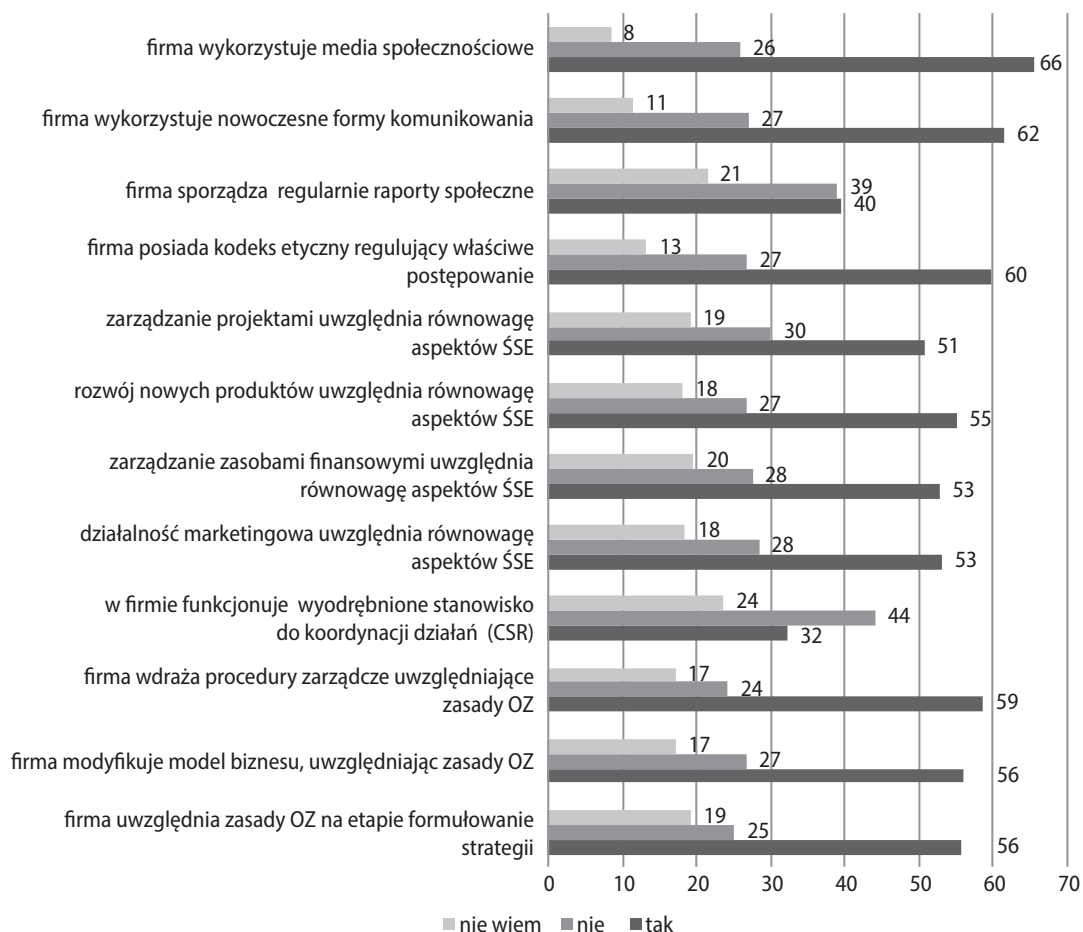
Ograniczenie niniejszego badania odnosi się do kwestii deklaracyjnych w opinii respondentów. Badanie również nie dotyczyło tego, jakie działania były podejmowane przez poszczególne przedsiębiorstwa.

4. Praktyki odpowiedzialnego zarządzania – wnioski z przeprowadzonych badań

Na podstawie analizy odpowiedzi na zadane respondentom pytania dotyczące wdrażania praktyk odpowiedzialnego zarządzania w przedsiębiorstwie, wyłania się obraz przedsiębiorstw funkcjonujących w nowej rzeczywistości, które nie mają innego wyboru, jak tylko konsekwentne wdrażanie praktyk odpowiedzialnego zarządzania.

Respondentom zadano dwanaście pytań odnoszących się do obszaru zarządzania. Firmy powinny uwzględniać zasady odpowiedzialnego zarządzania na etapie tworzenia strategii rozwoju, dlatego respondenci zostali zapytani, czy uwzględniają te zasady w procesie opracowania strategii rozwoju – wyniki zaprezentowano na rysunku 2.

Rysunek 2. Praktyki odpowiedzialnego zarządzania w obszarze zarządzania ($n = 1007$), w %



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych Instytutu Zarządzania.

Wśród respondentów 56% potwierdziło, że uwzględnia zasady odpowiedzialnego zarządzania na etapie formułowania strategii – to wciąż niskie wskazanie, porównując, iż co czwarty respondent uważa, że te zasady nie są uwzględniane na etapie formułowania strategii, natomiast prawie co piąty respondent nie wie, czy te zasady są uwzględniane na etapie formułowania strategii. Działania z zakresu odpowiedzialnego zarządzania przyniosą najlepsze rezultaty (a przy okazji będą pozytywnie odebrane przez pracowników i społeczeństwo), jeśli będą zakładać długoterminowy rozwój. Do tego, aby świadomie i odpowiedzialnie wyznaczać poszczególne kroki, niezbędna jest strategia, która w przypadku badanych firm w niskim stopniu uwzględnia zasady odpowiedzialnego zarządzania.

Odpowiedzialne zarządzanie powinno znaleźć przełożenie w modyfikacji modelu biznesowego, 56% respondentów uznaje, że firma modyfikuje model biznesu, uwzględniając zasady odpowiedzialnego zarządzania, co oznacza, że uwzględnia sposób, w jaki podmioty generują zysk. Wśród badanych 27% podmiotów uważa, że model biznesowy nie jest modyfikowany, a 17% respondentów nie posiada takiej wiedzy. Z kolei 59% badanych podmiotów wdraża procedury zarządcze uwzględniające zasady odpowiedzialnego zarządzania, co wskazuje na pewną nieścisłość, jeśli dokonamy analizy wypowiedzi odnoszących się do uwzględniania zasad odpowiedzialnego zarządzania na etapie formułowania strategii – co prawda wynosi ona tylko 2 p.p., gdyż więcej podmiotów wdraża procedury zarządcze w kategorii bieżącego zarządzania niż uwzględnia te zasady w zakresie formułowania strategii, która wytycza kierunek rozwoju przyszłości.

Zadając pytanie respondentom, czy w firmie wyodrębniono osobne stanowisko do spraw koordynacji działań społecznej odpowiedzialności, autorzy mieli na uwadze ocenę ważności, czy nacisk na koordynację odpowiedzialnych działań ma strategiczne znaczenie. Tylko w 32% podmiotów takie stanowisko zostało wyodrębnione, w 44% podmiotów takie stanowisko nie zostało utworzone, a 24% respondentów nie wie, czy takie stanowisko istnieje. Tym samym można wysnuć wniosek, że w prawie co czwartym podmiocie nie wiadomo, kto zajmuje się działaniami w ramach odpowiedzialnego zarządzania.

Analizując zagadnienie włączenia odpowiedzialnego zarządzania w ramach prowadzenia marketingu przedsiębiorstw, należy podkreślić, że planowanie i wdrażanie praktyk odpowiedzialnego zarządzania powinno mieć miejsce podczas prowadzenia działań przez przedsiębiorstwo na wszystkich etapach tworzenia łańcucha wartości, tj. na etapie zakupu, produkcji i dystrybucji, spożywania/użytkowania produktów, a także ich recyklingu. Zasady odpowiedzialnego zarządzania są uwzględniane w 53% podmiotów, w 28% podmiotów nie są uwzględniane, natomiast 18% podmiotów nie wie o takich działaniach. Należy podkreślić, że we wszystkich działaniach dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa znaczącą rolę powinna odgrywać komunikacja marketingowa. Powinna być prowadzona dwukierunkowo oraz w sposób otwarty, transparentny i autentyczny.

Odpowiadając na pytanie badawcze numer jeden, można stwierdzić, że najczęściej wdrażane zasady odpowiedzialnego zarządzania dotyczą wykorzystania mediów społecznościowych – 66% wskazań oraz nowoczesnych form komunikowania się – 62%. Z kolei odpowiadając

na drugie pytanie badawcze, należy wskazać, iż praktyki odpowiedzialnego zarządzania, które są na niskim poziomie wdrożenia, dotyczą braku wyodrębnienia stanowiska ds. koordynacji działań CSR, tylko 32% podmiotów takie stanowisko posiada oraz 40% analizowanych podmiotów sporządza raporty społeczne.

Istnieje wiele badań, które dowodzą, że występuje pozytywna korelacja pomiędzy działaniami społecznej odpowiedzialności biznesu a finansowymi wynikami firm [El Goul i in., 2011, s. 2399]. Niektórzy autorzy dowodzą negatywnej zależności [Preston, O'Bannon, 1997, s. 420], a niektóre badania pokazują neutralny wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na wyniki finansowe firm [Chek i in., 2013, s. 121]. Jednak znakomita większość przeprowadzonych badań wskazuje na pozytywny wpływ społecznej odpowiedzialności na wyniki finansowe firm – 53% badanych podmiotów stwierdza, iż w zarządzaniu zasobami finansowymi uwzględnia zasady odpowiedzialnego zarządzania.

Strategia rozwoju jest „długofalową koncepcją funkcjonowania przedsiębiorstwa, określaną także jako ogólny program działalności przedsiębiorstwa ukierunkowany na wykorzystanie potencjału produkcyjnego i zasobów dla osiągnięcia zamierzonych celów, który podlega ocenie przez wskaźniki oraz uwzględnia zasoby konkurencji” [Carroll i in., 2020, s. 4]. W ramach tworzenia strategii rozwoju warto ją usytuować w kontekście koncepcji społeczno-gospodarczej i analizy otoczenia. Zasięg działania przedsiębiorstwa różnicuje wykorzystanie zasad odpowiedzialnego zarządzania przy formułowaniu strategii, taka praktyka funkcjonuje w 60% przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym, w 57% o zasięgu krajowym, w 50% o zasięgu regionalnym oraz w najmniejszym stopniu taka praktyka jest wykorzystywana przez przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym. Warto podkreślić największą świadomość przedsiębiorstw, które charakteryzują się zasięgiem międzynarodowym.

Konkurencyjny model biznesowy, który doskonale sprawdza się w dzisiejszych realiach rynkowych, może okazać się nieadekwatny, a nawet przestarzały w niedalekiej przyszłości. Przedsiębiorstwa muszą nieustannie zdobywać nową wiedzę na temat otoczenia, w którym funkcjonują, oraz potencjalnych kierunków rozwoju. Coraz większa presja na funkcjonowanie w zgodzie ze środowiskiem zewnętrznym wymusza modyfikację modelu biznesowego.

5. Realizacja zasad odpowiedzialnego zarządzania a redukcja negatywnych skutków pandemii

Prezesa Forum Odpowiedzialnego Biznesu Marzena Strzelczyk stwierdziła, że: „Pandemia koronawirusa stała się prawdziwym testem szybkości działania, odwagi i odpowiedzialności, na poziomie indywidualnym, naszego najbliższego otoczenia, ale też testem tego, jak funkcjonujemy jako społeczeństwo, sprawdzianem dla różnego rodzaju instytucji, organizacji i oczywiście biznesu” [Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2020]. Pandemia wywołana wirusem SARS-CoV-2 stawia przed przedsiębiorstwami wiele wyzwań w zakresie wdrożenia zasad odpowiedzialnego zarządzania. Ten kryzys nieuchronnie wystawił

przedsiębiorstwa na próbę pod względem zaangażowania w odpowiedzialne zarządzanie. Niektórzy mogą argumentować, że ograniczenia finansowe, zarówno krótkoterminowe, jak i długoterminowe, spowodowane wybuchem pandemii, mogą znacząco skłonić przedsiębiorstwa do osiągnięcia krótkoterminowych zysków, czasem nawet poprzez oszustwa i niewłaściwe postępowanie, oraz ograniczyć długoterminowe inwestycje w odpowiedzialne zarządzanie, prawdopodobnie z powodu braku zasobów i rosnącej presji na przetrwanie. Natomiast obserwacja rzeczywistości gospodarczej pokazała, że wiele przedsiębiorstw zaangażowało się w działania dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu. Celem autorów artykułu było pójście o krok dalej i odpowiedź na pytanie badawcze numer trzy, czy realizacja zasad odpowiedzialnego zarządzania wpływa na redukcję negatywnych skutków pandemii. W celu potwierdzenia bądź odrzucenia tej hipotezy badawczej przeprowadzono analizy statystyczne z wykorzystaniem nieparametrycznego testu Kruskala–Wallisa, w którym zmiennymi grupującymi były: branża działalności, liczba zatrudnionych osób, zajmowane stanowisko, okres funkcjonowania na rynku oraz zasięg przedsiębiorstwa (tabela 1).

Tabela 1. Wyniki testu Kruskala–Wallisa ($n = 1007$)

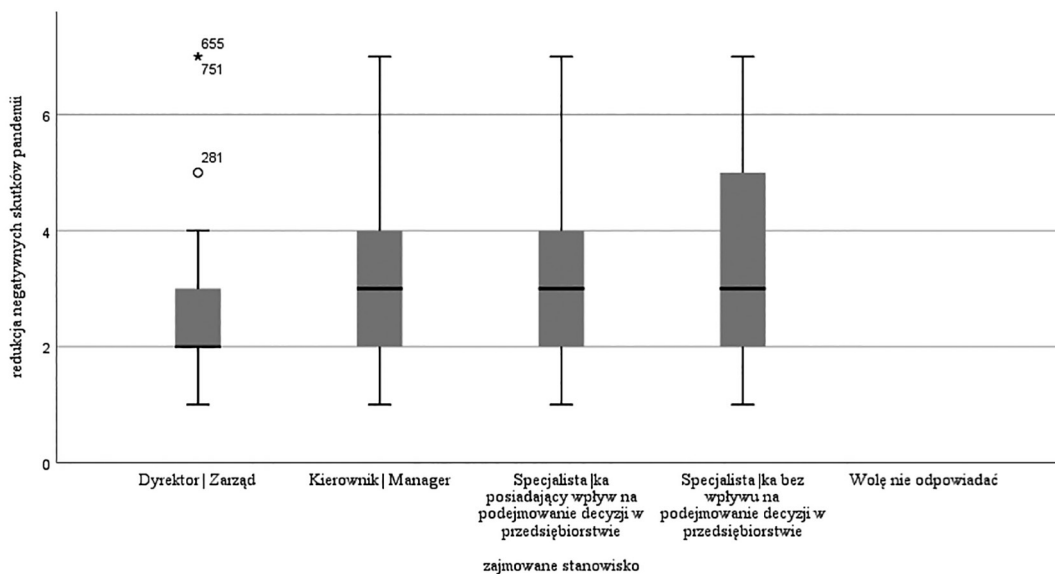
Lp.	Dane grupujące	P (istotność asymptotyczna)
1	Dominująca branża działalności: Produkcja Handel Usługi	0,490
2	Liczba zatrudnionych osób:	0,134
3	Zajmowane stanowisko: Dyrektor/Zarząd Kierownik/Manager Specjalista/ka posiadający wpływ na podejmowane decyzje w przedsiębiorstwie Specjalista/ka bez wpływu na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie	0,030
4	Okres funkcjonowania na rynku: Do 2 lat Od 3 do 5 lat Od 5 do 10 lat Powyżej 10 lat	0,090
5	Zasięg przedsiębiorstwa: Międzynarodowy Krajowy Regionalny (jedno lub kilka województw) Lokalny (jeden lub kilka powiatów)	0,183

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych Instytutu Zarządzania.

Realizacja zasad odpowiedzialnego zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych, handlowych i usługowych nie wpłynęła na redukcję negatywnych skutków pandemii. Analogicznie w stosunku do liczby zatrudnionych osób, czasu funkcjonowania na rynku oraz zasięgu przedsiębiorstwa. Natomiast realizacja zasad odpowiedzialnego zarządzania, przy

uwzględnieniu zajmowanego stanowiska, wpłynęła na redukcję zasad odpowiedzialnego zarządzania, co przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Realizacja zasad odpowiedzialnego zarządzania a redukcja skutków pandemii (n = 1007)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych Instytutu Zarządzania.

Pandemia COVID-19 oferuje przedsiębiorstwom ogromne możliwości aktywnego zaangażowania się w ich strategię i programy CSR. Jednak pandemia „zepchnęła” wiele przedsiębiorstw z rynku, a jeśli nie, to na skraj upadku. Jeszcze ważniejsze staje się zrozumienie, co sprawia, że niektóre firmy są bardziej etyczne i odpowiedzialne społecznie, zwłaszcza gdy zasoby są ograniczone, a przetrwanie jest zagrożone. Z zaprezentowanych badań wysuwa się jednoznaczny wniosek, że realizacja zasad odpowiedzialnego zarządzania nie wpłynęła na redukcję negatywnych skutków pandemii. Na podstawie rysunku 3 można stwierdzić, że osoby na najwyższych stanowiskach (na poziomie dyrektora, członka zarządu) uważają, że realizacja zasad odpowiedzialnego zarządzania wpłynęła na redukcję negatywnych skutków pandemii, co może wynikać z bezpośredniego zaangażowania tych osób w działania związane z odpowiedzialnym zarządzaniem lub sprostania oczekiwaniom badaczy i legitymizacji swojej roli jako osób mających realny wpływ na realizację zasad odpowiedzialnego zarządzania.

6. Podsumowanie

Pandemia COVID-19 miała znaczące skutki i implikacje dla większości sfer lub sektorów życia gospodarczego. Oczywiście świat biznesu składa się z wielu interesariuszy – rzeczywistych

ludzi – którzy podejmują różne aktywności, aby zminimalizować niekorzystne zjawiska i skutki kryzysu. Optymistyczną stroną pandemii koronawirusa jest to, że w żadnym innym momencie w najnowszej historii swojego funkcjonowania, przedsiębiorstwa nie miały możliwości, aby zintensyfikować, przemyśleć i ewentualnie zmienić konfigurację swoich strategii, polityk i działań w ramach odpowiedzialnego zarządzania.

Globalna pandemia wystawia odpowiedzialne zarządzanie na próbę i dowody potwierdzają pogląd, że wiele firm stara się zresetować swój sposób myślenia i inicjatywy z zakresu odpowiedzialnego zarządzania. Rozwijając reorientację w kierunku odpowiedzialnego zarządzania w czasach pandemii COVID-19, decyzje muszą zostać podjęte na poziomie zarządu i najwyższego kierownictwa. Potrzebne jest znaczne wsparcie tych przedsiębiorstw, które mimo funkcjonowania w rzeczywistości pandemicznej starają się nie tylko ulepszać swoje praktyki, ale także wdrażać nowe.

W odniesieniu do wyników badań przeprowadzonych w części dotyczącej zarządzania w organizacji można uznać poziom realizacji praktyk odpowiedzialnego zarządzania za zadowalający. Integracja praktyk odpowiedzialnego zarządzania ze strategią działalności przedsiębiorstw ewoluuje stopniowo, obejmując różne typy przedsiębiorstw i różne obszary ich działalności. Przyczyn takiego stanu można upatrywać w wielu czynnikach, również występujących w otoczeniu bliższym i dalszym przedsiębiorstwa. Stwierdzić należy, że zmienne metryczkowe przyjęte do badania nie różnicują istotnie uzyskanych odpowiedzi. Kluczowa rola w dalszym procesie przeobrażeń spoczywa na decydentach i zarządzających. Niezbędne w procesie zmian jest powolne przestawianie się na tory zarządzania w sposób etyczny, przejrzysty, zgodny z prawem. Należy mieć na względzie, że proces ten nie będzie miał szans na powodzenie, bez uwzględnienia oczekiwań interesariuszy, którzy mają istotny wpływ na aktywność biznesową przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Adams C.A., Frost G.R. [2008], *Integrating sustainability reporting into management practices*, „Accounting Forum”, (32), s. 288–302.
2. Badania statutowe Instytutu Zarządzania, nr KZiF/S21/1.55, przygotowane w ramach dotacji MNiSW na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego KZiF w 2021 r., pn. „Barometr odpowiedzialnego zarządzania”.
3. Beland L.-P., Brodeur A., Wright T. [2020], *The short-term economic consequences of Covid-19: exposure to disease, remote work and government response*, IZA Institute of Labor Economics, <https://www.iza.org/publications/dp/13159/the-short-term-economicconsequences-of-covid-19-exposure-to-disease-remote-work-and-government-response>.
4. Brakman S., Garretsen H., van Witteloostuijn, A. [2020], *The turn from just-in-time to just-in case globalization in and after times of COVID-19: an essay on the risk re-appraisal of borders and buffers*, „Social Sciences and Humanities Open”, vol. 2, no. 1, s. 1–24.

5. Brown R., Rocha A. [2020], *Entrepreneurial uncertainty during the COVID-19 crisis: mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance*, „Journal of Business Venturing Insights”, 14.
6. BSR/GlobeScan [2019], *The State of Sustainable Business 2019*, Results of the 11th Annual State of Sustainable Business Survey, <https://globescan.com/wp-content/uploads/2019/11/BSR-GlobeScan-State-of-Sustainable-BusinessSurvey-FinalReport-12Nov2019.pdf>, dostęp: 22.03.2020.
7. Carroll A.B., Adler N.J., Mintzberg H., Cooren F., Suddaby R., Freeman R.E., Laasch O. [2020], *What 'are' responsible management? A conceptual potluck*, w: *The Research Handbook of Responsible Management*, red. O. Laasch, R. Suddaby, R.E. Freeman, D. Jamali, Edward Elgar, Cheltenham.
8. Chek I.T., Mohamad Z.Z., Yunus J., Norwani N.M., *Corporate social responsibility (CSR) disclosure in consumer products and plantation industry in Malaysia*, „American International Journal of Contemporary Research”, vol. 3.
9. Dow Jones [2009], *Dow Jones Sustainability Indexes, Corporate Sustainability*, http://www.sustainabilityindexes.com/07_html/sustainability/corpsustainability.html.
10. El Goul S., Guedhami O., Kwok C., Mishra D.R. [2011], *Does corporate social responsibility affect the cost of capital?*, „Journal of Banking and Finance”, vol. 35.
11. Elkington J. [1994], *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*, „California Management Review”, 36(2), s. 90–100.
12. Guthrie J. [1993], *Australian public business enterprises: analysis of changing accounting, auditing, and accountability regimes*, „Financial Accountability and Management”, vol. 9, no. 2, s. 101–114.
13. Keijzers G. [2002], *The Transition to the Sustainable Enterprise*, „Journal of Cleaner Production”, 10(4), s. 349–359.
14. Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A., Hinderer S., Morales Reyes C.A., Prochotta A., Steinbrink K.M., Berger E. [2020], *Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic*, „Journal of Business Venturing Insights”, 13, e00169. DOI:10.1016/j.jbvi.2020.e00169.
15. Pache A., Santos F. [2013], *Inside the hybrid organisation: selective coupling as a response to competing institutional logics*, „Academy of Management Journal”, vol. 56, no. 4, s. 972–1001.
16. Preston L.E., O'Bannon D.P. [1997], *The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis*, „Business and Society”, vol. 36.
17. Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu [2020], *Opinie Polek i Polaków i Ocena Działań Pracodawców*, kwiecień.
18. Skelcher C., Smith S. [2015], *Theorising hybridity: institutional logics, complex organisations, and actor identities: the case of non-profits*, „Public Administration”, vol. 93, no. 2, s. 433–448.
19. Tulder R., Van Tilburg R., Francken M., Da Rosa A. [2014], *Managing the Transition to a Sustainable Enterprise*, Abingdon, Routledge.
20. Zahra S.A. [2021], *International entrepreneurship in the post COVID world*, „Journal of World Business”, 56, s. 101–143.

Responsible Management and Irresponsible Effects of COVID-19 Pandemic in a Hybrid Enterprise

Summary

The transition towards the application of responsible corporate management practices requires changes in many areas of enterprise operations. An additional challenge is their implementation under the conditions of changes in enterprise operations caused by the COVID-19 pandemic. One of the courses of action at this time is to adopt a management strategy that considers the balance of social, environmental and economic interests. The purpose of this article is to analyse responsible management practices undertaken by enterprises in the area of management with particular emphasis on the impact of the SARS-Covid-2 pandemic. Conclusions rely on the results of research carried out in July 2021 on a research sample of 1007 purposively selected small, medium and large enterprises as part of the research project entitled “Responsible Management Barometer” conducted by the Institute of Management of the Warsaw School of Economics (SGH).

Keywords: hybrid enterprise, COVID-19 pandemic, responsible management, practices of responsible management
