PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

297

Rola podmiotów sektora publicznego, gospodarstw domowych i przedsiębiorstw w kreowaniu i wspieraniu zrównoważonego rozwoju

Redaktorzy naukowi
Jacek Adamek
Teresa Orzeszko

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-334-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp **11**

Bartosz Bartniczak: Pomoc publiczna jako instrument wspierający ochronę środowiska w Polsce 13
Szymon Bryndziak: Wybrane preferencyjne rozwiązania w podatku dochodowym od osób fizycznych a nierówności społeczne 23
Dorota Burzyńska: Bariery implementacji koncepcji budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego 32
Anna Doś: Analiza skłonności mieszkańców województwa śląskiego do ponoszenia kosztów ograniczenia zużycia zasobów naturalnych 41
Justyna Dyduch: Wpływ przychodów ze sprzedaży praw majątkowych wynikających ze świadectw pochodzenia energii na sytuację finansową wybranych przedsiębiorstw 51
Krzysztof Dziadek: Rola ewaluacji w dystrybucji środków pomocowych z Unii Europejskiej 62
Aleksandra Ferens: Rachunkowość jako system pomiaru dokonań jednostki gospodarczej w środowisku przyrodniczym 72
Joanna Florek, Dorota Czerwińska-Kayzer: Zróżnicowanie kosztów pracy w Polsce i krajach Unii Europejskiej w warunkach zrównoważonego rozwoju 83
Katarzyna Goldmann: Analiza płynności finansowej z uwzględnieniem strategii dochód–ryzyko 92
Wojciech Hasik: Wartość godziwa w kontekście zrównoważonego rozwoju. 102
Beata Iwasieczko: Ład korporacyjny w warunkach zrównoważonego wzrostu a rachunkowość 109
Wiesław Janik: Polityka klimatyczna UE jako czynnik kosztotwórczy produkcji energii elektrycznej 118
Angelika Kaczmarczyk: Mała przedsiębiorczość a jednostki samorządu terytorialnego 127
Anna Katoła: Rola samorządu terytorialnego w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich 136
Dariusz Kiełczewski: Zielone zamówienia publiczne jako przejaw działań finansowych sektora publicznego na rzecz zrównoważonego rozwoju 147
Anna Kobiałka, Elżbieta Kołodziej: Wpływ polityki podatkowej gmin na rozwój regionu na przykładzie województwa lubelskiego 156
Joanna Koczar: Społeczna odpowiedzialność biznesu a rosyjskie społeczeństwo 166

Bożena Kołosowska, Agnieszka Huterska: Wpływ działań społecznie odpowiedzialnych na redukcję kosztów operacyjnych na przykładzie wybranych spółek giełdowych należących do RESPECT Index 176
Dariusz Kotarski: Zrównoważony rozwój uzdrowiska a realizacja funkcji zaspokajania potrzeb zdrowotnych 186
Barbara Kryk: Analiza kosztów i korzyści w ocenie efektywności ekologicznej i społecznej..... 195
Alina Kulczyk-Dynowska: Inwestycje infrastrukturalne Karkonoskiego Parku Narodowego a zrównoważony rozwój obszaru..... 205
Agnieszka Lorek: Finansowanie gospodarki odpadami komunalnymi 215
Dorota Michalak: Zarządzanie ryzykiem pogodowym w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego na przykładzie branży budowlanej. Analiza dostępnych instrumentów zabezpieczających..... 224
Monika Myszkowska: Nierówności społeczne a ulgi w polskim systemie podatkowym – przykład ulgi na wychowanie dzieci w podatku dochodowym od osób fizycznych 234
Marek Ossowski: Idea ośrodków odpowiedzialności a społeczna odpowiedzialność podmiotów gospodarczych..... 243
Katarzyna Piotrowska: Innowacje a rachunkowość..... 254
Marta Postuła: Korekta fiskalna narzędziem utrzymywania finansów publicznych w równowadze..... 263
Michał Ptak: Metody internalizacji kosztów zewnętrznych związanych z emisją gazów cieplarnianych 273
Paulina Sławińska: Wpływ ulg podatkowych na pogłębienie nierówności społecznych w Polsce 282
Ewa Spigarska: Świadomość społeczna mieszkańców w zakresie gospodarki odpadami na przykładzie wspólnot mieszkaniowych..... 290
Katarzyna Strzała-Osuch, Olexandr Petushyns'ky: Społeczno-ekonomiczno-środowiskowe koszty i korzyści wydobycia gazu łupkowego w Polsce na tle doświadczeń amerykańskich 300
Piotr Szczypa: Strategiczna karta wyników jako narzędzie rachunkowości społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – aspekty proekologiczne..... 310
Magdalena Ślebocka, Aneta Tylman: Pojęcia zrównoważonego rozwoju i równoważenia rozwoju dla potrzeb finansowania przez jednostki samorządu terytorialnego województwa łódzkiego 319
Damian Walczak: Środki z UE w gospodarstwach rolnych jako element strategii zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich w Polsce 328
Joanna Wieczorek: Rachunek kosztów działań usług medycznych jako podstawa wyboru efektywnych kontraktów..... 337
Stanisław Wieteska: Realizacja idei zrównoważonego rozwoju w zakresie gospodarki odpadami w Polsce w latach 2000-2011 347

Jolanta Wiśniewska: Badanie sprawozdań finansowych małych i średnich przedsiębiorstw 358
Izabela Witczak: Znaczenie strategii zarządzania kapitałem obrotowym firmy 368
Wojciech Zbaraszewski: Finansowanie obszarów chronionych w Federacji Rosyjskiej 378
Dagmara K. Zuzek: Teoria a praktyka wobec koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce..... 387

Summaries

Bartosz Bartniczak: State aid as an instrument supporting environmental protection in Poland 22
Szymon Bryndziak: Selected tax expenditures in personal income tax in the context of social inequalities 31
Dorota Burzyńska: Barriers of implementing the concept of performance budget in local government units 40
Anna Doś: Analysis of Silesia inhabitants propensity to bear the costs of limiting natural resources exploitation 50
Justyna Dyduch: Influence of revenues from sales of energy certificates on the financial situation of selected enterprises..... 61
Krzysztof Dziadek: The role of evaluation in the distribution of EU funds... 71
Aleksandra Ferens: Accounting as a system for measuring achievements of business entity in natural environment..... 82
Joanna Florek, Dorota Czerwińska-Kayzer: The diversification of labour costs in Poland and the European Union in the conditions of sustainable development 91
Katarzyna Goldmann: Financial liquidity analysis including risk-return strategy 101
Wojciech Hasik: Fair value in the context of sustainable development 108
Beata Iwasieczko: Corporate governance in terms of sustainable growth and accounting..... 117
Wiesław Janik: Climate policy of the European Union as a cost-generating factor in electricity production 126
Angelika Kaczmarczyk: Small enterprises and local government 135
Anna Katoła: The role of local government in the sustainable development of rural areas 146
Dariusz Kiełczewski: Green public procurement as a manifestation of financial activities of public sector for sustainable development..... 155
Anna Kobiałka, Elżbieta Kołodziej: Impact of communes fiscal policy on regional development basing upon Lublin Voivodeship..... 165

Joanna Koczar: Corporate social responsibility versus Russian society..... 175
Bożena Kołosowska, Agnieszka Huterska: The influence of socially responsible actions on reduction of operational costs performed by selected public limited companies listed on the RESPECT Index 185
Dariusz Kotarski: Sustainable development of spas and a function of meeting health needs 194
Barbara Kryk: Cost-Benefit Analysis in the assessment of the environmental and social effectiveness 204
Alina Kulczyk-Dynowska: Infrastructural investments of the Karkonosze National Park vs. sustainable development of the area..... 214
Agnieszka Lorek: Financing of municipal waste system 223
Dorota Michalak: Weather risk management in companies in Łódź region as an example of the construction industry. An analysis of available hedging instruments 232
Monika Myszkowska: Social inequalities and the reliefs in the Polish tax system – example of child-rearing allowance in personal income tax..... 242
Marek Ossowski: Idea of responsibility centers vs. corporate social responsibility 253
Katarzyna Piotrowska: Innovation and accounting 262
Marta Postuła: Fiscal adjustment as a tool for public finance balance maintenance..... 272
Michał Ptak: Measures for internalizing external costs of greenhouse gas emissions..... 281
Paulina Sławińska: Impact of tax reliefs on deepening of social inequalities in Poland 289
Ewa Spigarska: The citizens' public awareness of waste management on the example of housing associations..... 299
Katarzyna Strzała-Osuch, Olexandr Petushyns'ky: Socio-economic and environmental costs and benefits of shale gas extraction in the context of American experience..... 308
Piotr Szczypa: Balanced Scorecard as a corporate social responsibility accountancy tool – proecological aspects..... 318
Magdalena Ślebocka, Aneta Tylman: The concepts of sustainable development and balancing of development for financing needs by local authorities of Łódź Voivodeship..... 327
Damian Walczak: European Union funds in farms as an important element of sustainable development of rural areas in Poland 336
Joanna Wieczorek: Activity-Based Costing of medical services as a basis for choosing of effective medical contracts 346
Stanisław Wieteska: The implementation of sustainable development in the area of waste management in Poland in the years 2000-2011 357

Jolanta Wiśniewska: Research of small and medium enterprises financial reports 367
Izabela Witczak: The role of working capital policy management 377
Wojciech Zbaraszewski: Financing protected areas in Russia..... 386
Dagmara K. Zuzek: Theory and practice towards Corporate Social Responsibility of small and medium enterprises 395

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 297 • 2013

Rola podmiotów sektora publicznego, gospodarstw domowych i przedsiębiorstw w kreowaniu i wspieraniu zrównoważonego rozwoju

ISSN 1899-3192

Marek Ossowski
Uniwersytet Gdański

IDEA OŚRODKÓW ODPOWIEDZIALNOŚCI A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie idei ośrodków odpowiedzialności oraz wskazanie roli społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania organizacjami. W pierwszej części artykułu autor przedstawił teoretyczne aspekty związane z ideą ośrodków odpowiedzialności. Druga część poświęcona została odpowiedzialności społecznej. Artykuł kończy próba wskazania nowego rodzaju ośrodka odpowiedzialności w organizacji – ośrodka odpowiedzialności społecznej, jako centrum zaspokajania potrzeb informacyjnych interesariuszy organizacji.

Słowa kluczowe: ośrodek odpowiedzialności, odpowiedzialność społeczna, interesariusze.

1. Wstęp

Wzrost globalizacji gospodarki przejawiający się w tworzeniu dużych organizacji (koncernów, grup kapitałowych, holdingów) sprzyja powstawaniu nowych form organizacyjnych mających na celu poprawę efektywności, rentowności i skuteczności zarządzania. Popularną formą skutecznego zarządzania tymi organizacjami stała się idea ośrodków odpowiedzialności wsparta wdrożeniem koncepcji decentralizacji uprawnień i zadań. Wraz z rozwojem gospodarki światowej rosną jednocześnie wymagania interesariuszy w stosunku do przedsiębiorstw oraz innych podmiotów otoczenia społeczno-gospodarczego. Coraz częściej organizacje poddawane dotychczas jedynie audytowi finansowemu są zobligowane do prezentacji informacji związanych z perspektywą środowiskową i społeczną.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie idei ośrodków odpowiedzialności oraz wskazanie roli społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania organizacjami. Dodatkowym celem jest próba wskazania nowego rodzaju ośrodka odpowiedzialności w organizacji – ośrodka odpowiedzialności społecznej, jako centrum zaspokajania potrzeb informacyjnych interesariuszy organizacji.

2. Idea ośrodków odpowiedzialności

Zarządzanie jest nieodłącznie związane z ponoszeniem odpowiedzialności za powierzone zadania oraz z wykorzystaniem istniejącego potencjału ludzkiego, rzeczowego i finansowego. Oznacza to, że każde stanowisko kierownicze powinno być prawidłowo umiejscowione w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa i mieć przyporządkowany zakres odpowiedzialności, co pozwoli na wyodrębnienie ośrodków (centrów) odpowiedzialności. W literaturze przedmiotu ośrodek odpowiedzialności jest definiowany jako:

- część firmy, za której działalność i osiągnięcia odpowiada kierownik [Drury 2002, s. 416],
- segment organizacji gospodarczej, którego kierownik odpowiada za wykonanie przyjętych zadań zarówno rzeczowych, jak i finansowych [Wermut 1995, s. 119],
- celowo zorganizowana część przedsiębiorstwa, której kierownik przejmuje odpowiedzialność za określone efekty działania [Nowosielski 2002, s. 42].

Najczęściej jednak ośrodek (centrum) odpowiedzialności definiuje się jako wyodrębnioną ze struktury przedsiębiorstwa komórkę organizacyjną lub jej część, na której czele stoi osoba zarządzająca (kierownik ośrodka odpowiedzialności), ponosząca odpowiedzialność za wykonanie zadań przypisanych tej jednostce [Nowak 2003, s. 188]. Ośrodkiem odpowiedzialności może być zatem każdy zakład, oddział, wydział, dział, segment jednostki czy inny podmiot lub przedmiot organizacji, pod warunkiem że jego kierownik został wyposażony w niezbędne umocowania decyzyjne. Segmentem jednostki mogą być:

- rodzaje działalności, pojedyncze produkty, grupy produktów, rejony sprzedaży, grupy nabywców – w jednostkach zorientowanych sprzedażowo,
- rodzaje pełnionych funkcji gospodarczych (produkcja, zaopatrzenie, zbyt),
- rodzaje czynności technologicznych lub organizacyjnych, poszczególne linie technologiczne czy miejsce wykonywania zadań – w jednostkach zorientowanych produkcyjnie,
- projekty – w jednostkach zorientowanych projektowo.

Do ośrodków odpowiedzialności nie można zaliczyć tych podmiotów, które formalnie nie posiadają kierownika, albo których kierownicy nie mają kompetencji decyzyjnych współmiernych z charakterem ośrodka. Z drugiej strony, należy pamiętać, że każdy ośrodek odpowiedzialności może mieć tylko jednego kierownika i tylko jeden określony zakres zadań do realizacji. Jeśli zakresy są niejasne lub nakładają się, powodując rozmycie lub przenikanie się odpowiedzialności, nie można mówić o klasycznych ośrodkach (centrach) odpowiedzialności. Jednym z warunków wydzielenia ośrodka odpowiedzialności jest możliwość pomiaru stopnia realizacji przydzielonych mu zadań. Tym samym spełnienie tego warunku staje się jednym z możliwych kryteriów wydzielania ośrodków odpowiedzialności w organizacji. Przyjmując za kryterium wyodrębniania ośrodków stopień odpowiedzialności i za-

Tabela 1. Charakterystyka ośrodków odpowiedzialności

Rodzaj ośrodka odpowiedzialności	Charakterystyka ośrodka odpowiedzialności
Za efekty produkcyjne	• kierownik jest odpowiedzialny za rozmiary i jakość produkcji, a także za zachowanie ciągłości procesu wytwarzania i czas realizacji zadania produkcyjnego • miernikiem oceny najczęściej bywa wielkość produkcji mierzona jednostkami naturalnymi, liczba braków, czas realizacji zadania produkcyjnego • najmniejszy zakres odpowiedzialności • usytuowanie najczęściej w sferze wykonawczej (produkcyjnej)
Za koszty	• kierownik jest odpowiedzialny za rodzaj i poziom ponoszonych kosztów • miernikiem oceny jest poziom ponoszonych kosztów, ze szczególnym uwzględnieniem kosztów kontrolowalnych • najczęściej spotykany zakres przyznanych uprawnień • usytuowanie zarówno w sferze wykonawczej (produkcyjnej), jak i w sferze zarządczej (regulacyjnej)
Za wydatki	• kierownik jest odpowiedzialny za poziom wydatków • miernikiem oceny jest stopień dotrzymania przyznanych limitów wydatków, wzmocniony dodatkowymi niefinansowymi miernikami oceny wykonania zadań (zakres rzeczowy) • zakres odpowiedzialności nie jest skorelowany ze zmianami rozmiarów działalności • usytuowanie zarówno w sferze wykonawczej (produkcyjnej), jak i w sferze zarządczej (regulacyjnej)
Za przychody	• kierownik jest odpowiedzialny za poziom przychodów • miernikiem oceny jest wielkość przychodów z uwzględnieniem struktury sprzedaży, kierunków sprzedaży, średniego poziomu cen sprzedaży, jak również zastosowanie mają mierniki niefinansowe, tj. znajomość marki, udział w rynku itp. • zakres odpowiedzialności jest zdeterminowany polityką sprzedaży firmy i zawartymi umowami handlowymi • usytuowanie w jednostkach sfery handlowej (działach sprzedaży i marketingu)
Za zyski	• kierownik jest odpowiedzialny za wielkość osiąganego zysku • miernikiem oceny jest poziom pokrycia finansowego (marży brutto), a także grupa mierników niefinansowych, tj. udział w rynku, pozycja na rynku • duża samodzielność decyzyjna – nie tylko co produkować i jak produkować (technologia i jakość), ale także gdzie i za jaką cenę sprzedawać – łączy się z tym duża odpowiedzialność • usytuowanie – wydziały pomocnicze czy oddziały działające na zasadach rynkowych w ramach jednostki (quasi-przedsiębiorstwa)
Za inwestycje	• kierownik jest odpowiedzialny za wielkość osiąganej nadwyżki ponad wartość zainwestowanego kapitału • miernikiem oceny najczęściej jest stopa zwrotu z inwestycji, a także inne wskaźniki finansowe i niefinansowe, charakterystyczne dla oceny podmiotów gospodarczych • najwyższy poziom odpowiedzialności – jednocześnie największa samodzielność (w zasadzie brak ograniczeń decyzyjnych) • usytuowanie – filie, oddziały, jednostki zależne wchodzące w skład grupy kapitałowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bamberska 2002, s. 7].

Tabela 2. Problemy wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności

Charakterystyka	Identyfikacja problemów do rozwiązania
1	2
Wydzielanie organizacyjne ośrodków odpowiedzialności	• jakie kryteria muszą być spełnione przez komórki organizacyjne, aby mogły stać się samodzielnymi podmiotami wewnętrznymi • jaka powinna być wewnętrzna organizacja ośrodków odpowiedzialności
Określenie stopnia samodzielności i odpowiedzialności decyzyjnej kierownika ośrodka odpowiedzialności	• jakie uprawnienia powinny zostać przekazane • jaka wiąże się z nimi odpowiedzialność • czy występuje szczególna odpowiedzialność kierowników ośrodków
Wyznaczenie celów oraz zadań ośrodkom odpowiedzialności	• jakie cele zostają postawione ośrodkom i jak są one powiązane z celami firmy • jakie zadania należy wyprowadzić z ustalonych celów
Określenie zasad, sposobu oraz mierników oceny stopnia realizacji wyznaczonych zadań	• jak mierzyć stopień wykonania zadań rzeczowych, efektywnościowych i sprawnościowych • w jaki sposób oceniać kierownictwo danego ośrodka • jak często kierownictwo powinno być rozliczane z zadań • jakie parametry rozliczeniowe wprowadzić w celu wzajemnych rozliczeń samodzielnych wewnętrznych jednostek
Ustalenie zasad powiązania wyników działalności ośrodków odpowiedzialności z systemem wynagradzania	• jak powinien być skonstruowany system motywacyjny • jaka metoda kształtowania wynagrodzeń powinna zostać zastosowana • jak powiązać efekty pracy z wysokością wynagrodzenia osób odpowiedzialnych za realizowane zadania • jak motywować kadrę kierowniczą do efektywniejszych działań

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nowosielski 1995, s. 155].

kres uprawnień decyzyjnych osób zarządzających, w literaturze przedmiotu wyróżnia się ośrodki odpowiedzialności za [Gierusz, Ossowski 2001, s. 78-79; Kujawski 2003, s. 27-33; Postrach 2001, s. 195]:

- efekty produkcyjne,
- koszty,
- wydatki,
- przychody,
- zyski,
- inwestycje.

Odpowiedzialność kierowników poszczególnych rodzajów ośrodków odpowiedzialności jest różna, jak odmienne są ich uprawnienia, zakres samodzielności decyzyjnej, zadania stawiane im do realizacji, wewnętrzna organizacja oraz przyjęte mierniki oceny dokonań. Szczegółowe charakterystyki poszczególnych rodzajów ośrodków odpowiedzialności przedstawione są w tab. 1.

Wydzielając ośrodki odpowiedzialności, można również posłużyć się uniwersalnymi zasadami, do których można zaliczyć [Kardasz, Kotapski 1999, s. 130]:

- dobór odpowiedniego kryterium wydzielania ośrodków odpowiedzialności (ekonomiczne, finansowe, terytorialne, organizacyjne, techniczno-technologiczne, funkcjonalne, procesowe, zadaniowe),
- możliwość prezentowania w sposób wymierny i rzetelnie udokumentowany nakładów ponoszonych przez te ośrodki,
- możliwość planowania oraz analizy ich działalności.

Podstawowe problemy związane z wyodrębnianiem ośrodków odpowiedzialności zostały zebrane w tab. 2.

Jedną z najważniejszych kwestii związanych z wydzieleniem ośrodków odpowiedzialności jest odpowiedni dobór zasad ich wyodrębniania. Za najważniejsze uznaje się tu następujące kryteria [Nowak 2003, s. 193]:

- organizacyjne – wydzielenie następuje na podstawie istniejącej struktury organizacyjnej (oddziały, wydziały, sekcje),
- przestrzenne (geograficzne) – podział dokonywany jest na podstawie uwarunkowań geograficznych (kraje, regiony, województwa, gminy) oraz terytorialnych (budynki, hale, budowle),
- funkcjonalne – uwzględniające wyodrębnione funkcje (zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż),
- procesowe – wyodrębnienie następuje na podstawie procesów i realizowanych działań (pakowanie, testowanie, liczenie),
- produktowe – związane z zakresem prowadzonej działalności i grupami asortymentowymi (produkty, rodziny produktów, zakresy działalności),
- zadaniowe – podział dokonywany jest na podstawie prowadzonych prac (zlecenia produkcyjne, roboty, projekty),
- dystrybucyjne – na podstawie wyodrębnionych kanałów dystrybucyjnych (obszary sprzedaży, grupy klientów).

Ponadto dla wydzielenia ośrodków odpowiedzialności istotne są [Nowosielski 2002, s. 49]:

- możliwość identyfikacji i pomiaru „wejść" i „wyjść" oraz jednoznacznego przypisania poniesionych kosztów – kryterium komplementarności,
- dostosowanie zakresu swobody decyzyjnej do stopnia odpowiedzialności danego kierownika, który musi mieć wpływ na większość ponoszonych w ośrodku kosztów – kryterium autonomiczności.

Wydzielanie ośrodków odpowiedzialności służy właściwemu zbieraniu i przetwarzaniu informacji o żądanej jakości na potrzeby konkretnych osób we właściwym czasie. Ważne jest więc, aby korzyści płynące z pozyskiwania tych informacji przewyższały koszty ich uzyskania. Jest to kolejne kryterium wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności (kryterium istotności i opłacalności).

3. Odpowiedzialność społeczna

W ujęciu filozoficznym odpowiedzialność jest wpisana w sferę świadomego ludzkiego działania i ściśle związana z problematyką kary i sankcji. Takie postrzeganie odpowiedzialności oznacza, że nie ma czynów, za których skutki nie trzeba ponosić odpowiedzialności, a określone działania mają swoje następstwa [Hudzik 2001, s. 265]. Ponieważ skutków decyzji podjętych przez kierownictwo podmiotów gospodarczych nie można ograniczyć tylko do właścicieli przedsiębiorstw, organizacja ponosi „odpowiedzialność społeczną" [Drucker 1999, s. 86]. Pojęcie to zostało zdefiniowane przez Międzynarodowy Instytut ds. Kultury Organizacyjnej (Institute for Corporate Culture Affairs), jako ustawiczne zobowiązanie organizacji do etycznych zachowań i finansowego rozwoju gospodarczego przy jednoczesnym wspieraniu jakości życia swoich pracowników i społeczności lokalnej, w obrębie której prowadzi działalność, a także całego społeczeństwa [Geryk 2012, s. 69]. Według K. Davisa i R.L. Blomstroma społeczna odpowiedzialność oznacza zobowiązanie menedżerów do podejmowania działań, które chronią i zwiększają stopień zamożności zarówno społeczeństwa jako całości, jak i samej organizacji. W myśl tej koncepcji menedżer ma obowiązek dążenia do osiągnięcia celów organizacji na równi z jej celami społecznymi [Davis, Blomstrom 1975, s. 6].

Obecnie idea społecznej odpowiedzialności odgrywa coraz większą rolę wraz z upowszechnieniem rozdzielenia własności od funkcji zarządczych i pojawieniem się teorii interesariuszy, która podważa przyjętą i powszechnie uprzywilejowaną pozycję udziałowców (akcjonariuszy). Zgodnie z teorią interesariuszy, udziałowcy (akcjonariusze) to nie jedyna grupa, która może wywierać wpływ i oczekiwać od zarządu określonych etycznych działań. Według R.W. Griffina zidentyfikować można pięć podstawowych grup interesariuszy, do których należą: klienci, pracownicy, inwestorzy, dostawcy i lokalne społeczności [Griffin 2006, s. 68]. M.B. Clarkson dokonuje podziału interesariuszy na dwie kategorie: interesariuszy pierwszego stopnia, czyli tych, bez których organizacja nie może istnieć (udziałowcy, inwestorzy, pracownicy, klienci, dostawcy oraz interesariusz publiczny, rozumiany jako rząd, władze lokalne) oraz interesariuszy drugiego stopnia, czyli tych, którzy wywierają wpływ na organizację, nie mając wpływu na jej funkcjonowanie czy trwanie na rynku (media oraz szeroko rozumiane grupy interesu) [Clarkson 1995, s. 92-117].

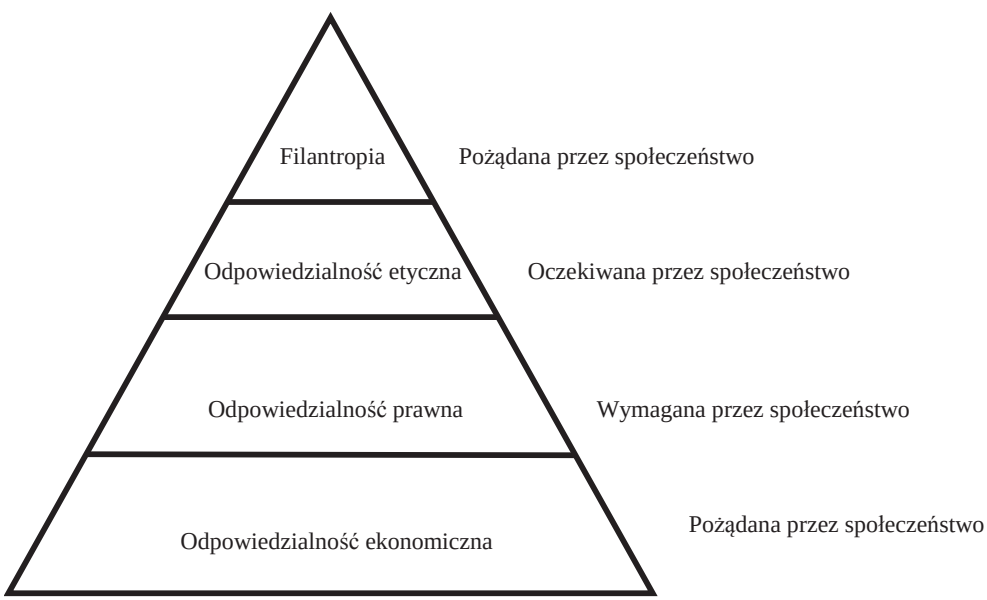
Podstawowym założeniem teorii interesariuszy jest prawo udziałowców (akcjonariuszy) do oczekiwania odpowiednich działań zarządu organizacji i jednocześnie prawo interesariuszy do zgłaszania roszczeń wobec organizacji. Jednak menedżerowie nie są zobowiązani do działań na rzecz społeczeństwa. Mogą co najwyżej spodziewać się, że podjęcie się tego typu działań może wpływać na zmniejszenie konfliktów i niezadowolenia społecznego, a tym samym zyskać aprobatę dla prowadzonej działalności i w długofalowej perspektywie gwarantować większe przychody. W opinii M. Geryk tworzenie i utrzymywanie poprawnych relacji z otoczeniem wymaga stałego dialogu z interesariuszami. Pozwala on na podjęcie próby

zdefiniowania problemów i wspólne poszukiwanie optymalnego ich rozwiązania. Inicjowanie interaktywnych relacji z interesariuszami pomaga organizacjom poznać oczekiwania społeczne, znaleźć sposoby ich zaspokojenia, a także uzyskać wsparcie dla ich wprowadzenia oraz skutecznie zneutralizować negatywny wpływ krytyki [Geryk 2012, s. 68].

W opinii A.B. Carroll odpowiedzialność społeczną można podzielić na cztery główne zakresy [Carroll 1979, s. 497-505]:

- odpowiedzialność ekonomiczną – odnosi się do głównego przesłania działalności przedsiębiorstwa, jakim jest produkcja dóbr i usług, zgodnie z potrzebami rynku rozumianymi jako potrzeby społeczności lokalnej, i sprzedaż tychże z odpowiednim zyskiem,
- odpowiedzialność prawną – oznacza zobowiązanie każdej organizacji do przestrzegania przepisów prawa, ale przede wszystkim do wypełniania przyjętych zasad misji w ramach tego prawa,
- odpowiedzialność etyczną – odnosi się do tej części działań organizacji, które przekraczają wymagania prawne, a związane są z szeroko rozumianymi działaniami etycznymi, niewymuszonymi przez instytucje i przepisy,
- odpowiedzialność filantropijną – dotyczy działalności opartej na dobrowolności, podejmowanej przez organizację także w sytuacji, gdy nie jest ona zobowiązana do działań o charakterze społecznym i socjalnym.

Ilustrację graficzną opisanego podziału prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Model społecznej odpowiedzialności według A.B. Carrolla

Źródło: [Carroll 1991, s. 39-48].

Zdaniem D. Matten koncepcja odpowiedzialności społecznej sprowadza się do trzech perspektyw [Matten 2006, s. 27-29]:

- ochrony środowiska, której podstawowe przesłanie sprowadza się do umiejętnego korzystania z zasobów naturalnych, aby następne pokolenia mogły czerpać z tych samych źródeł co współcześnie na poziomie nie niższym niż obecnie,
- ekonomicznej, wyrażającej się odpowiedzialnością zarządów za tworzenie produktów i usług, które zapewnią długotrwałą sprzedaż,
- społecznej, związanej z oczekiwaniami społecznymi zgłaszanymi pod adresem organizacji i jej reakcji na te potrzeby.

Teoria odpowiedzialności społecznej odnosi się przede wszystkim do jakości podejmowanych decyzji, a właściwie unikania tych, które mogą się okazać nieodpowiednie dla jakiejkolwiek grupy interesariuszy. Biorąc to pod uwagę, w 1999 r. ONZ ogłosiła dziesięć zasad odnoszących się do społecznej odpowiedzialności (zob. tab. 3).

Tabela 3. Zasady społecznej odpowiedzialności według ONZ

Zakres	Zasady
Prawa człowieka	• szanować i wspierać ochronę przyjętych w wielu krajach praw człowieka • być pewnym, że nie angażuje się w przedsięwzięcia, które nie szanują praw człowieka
Prawa pracowników	• prawo pracowników do zrzeszania się oraz prawo do negocjowania warunków pracy • eliminować wszelkie formy pracy przymusowej czy obowiązkowej • zakaz zatrudniania dzieci • zwalczać dyskryminację w zatrudnieniu i dostępie do zawodu
Środowisko naturalne	• popierać działania zapobiegające zmianom środowiska naturalnego • przedsiębrać inicjatywy promujące większą odpowiedzialność za ochronę środowiska naturalnego • popierać rozwój i upowszechnianie technologii przyjaznych środowisku • zwalczać wszelkie formy korupcji, w tym wymuszenia i łapownictwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie United Nations Global Compact.

Przyjęty w 2001 r. przez Unię Europejską dokument pod nazwą „Green Paper" wskazuje wiele elementów, które wywołują zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu. Wśród nich można wyróżnić kryteria społeczne i środowiskowe, które są uwzględniane podczas realizacji dużych zadań inwestycyjnych. Nie bez znaczenia jest także fakt, iż rząd Wielkiej Brytanii zagadnienia społecznego i środowiskowego zachowania przedsiębiorstw usankcjonował w formie obowiązującego aktu prawnego „The Corporate Responsibilities Bill", w którym wskazał cztery główne zmiany w dotychczasowym prawodawstwie [Geryk 2012, s. 80]:

- nakazał obowiązkowe składanie raportów dotyczących aktywności z zakresu społecznej odpowiedzialności i ochrony środowiska,

- nałożył na zarządy spółek obowiązek oceny wpływu na środowisko i społeczeństwo, jednocześnie wprowadzając penalizację uchylania się od tego obowiązku,
- stworzył Radę Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa (Corporate Responsibility Board) w celu przeprowadzania dochodzeń i wyrywkowych kontroli,
- wprowadził wiele różnych kar za nieprzestrzeganie przepisów, takich jak grzywna, zawieszenie działalności, zawieszenie notowania na giełdzie czy nawet karę pozbawienia wolności.

Obecnie wiele światowych przedsiębiorstw publikuje dokumenty związane ze społeczną odpowiedzialnością. Raporty ekologiczne, a także raporty dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy są na tyle powszechne, że ich sporządzanie nie budzi kontrowersji. Niestety raporty dotyczące praw człowieka czy pracy dzieci nie znajdują tak dużej grupy zwolenników. Duże przedsiębiorstwa koncentrują swoją uwagę na procesach sprzedażowych i produkcyjnych, a problemy odpowiedzialności społecznej są pomijane. Wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności powinno przyczynić się do większego poszanowania praw człowieka na świecie, a słowo „odpowiedzialność" powinno implikować odpowiednie zachowania wśród osób zarządzających.

4. Zakończenie

Obserwując światowe trendy związane z coraz większą popularnością idei społecznej odpowiedzialności, warto się zastanowić, czy nie powinno się w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa wyodrębnić oddzielnego ośrodka odpowiedzialności, którego podstawowym zadaniem byłoby ukierunkowanie zarządzania organizacją na perspektywę odpowiedzialności społecznej. Centrum takie, określone jako ośrodek odpowiedzialności społecznej, zajmowałoby się koordynowaniem wszelkich działań związanych z tworzeniem standardów odpowiedzialności społecznej, ich upowszechnianiem, monitoringiem, a także odpowiednim motywowaniem pracowników organizacji do ich przestrzegania i zachowania.

Ośrodek odpowiedzialności społecznej powinien reprezentować interesy wszystkich interesariuszy organizacji i pełnić funkcję „sumienia" firmy. Trudno takiemu ośrodkowi przypisać bezpośrednią odpowiedzialność za koszty czy za przychody, można jednak, tak jak w wypadku ośrodka odpowiedzialności za efekty produkcyjne, zdefiniować inne niefinansowe mierniki oceny jego pracy. Mierniki finansowe, które dominują w koncepcji ośrodków odpowiedzialności, sprzyjają krótkookresowej maksymalizacji wyniku oraz koncentracji uwagi kierownictwa wyłącznie na sferze ilościowej i pieniężnej. Mierniki pozafinansowe natomiast są ważniejsze dla realizacji celów długookresowych, które determinują przyszłość danej organizacji. Przy ocenie ośrodka odpowiedzialności społecznej bardziej celowe wydaje się przygotowanie odpowiedniego katalogu mierników niefinansowych, do których można zaliczyć: kwalifikacje zarządcze kadry menedżerskiej, klimat i warunki pracy, zachowania pracowników, stosunki z klientami, satysfakcję klientów, elastyczność

działania, innowacyjność i kreatywność procesów, przestrzeganie zasad prawa gospodarczego i prawa pracy, jakość produktów, satysfakcję dostawców.

Budując zestaw mierników oceniających odpowiedzialność społeczną organizacji, warto pamiętać, że jest ona poddawana wpływom różnych interesariuszy, identyfikowanych nierzadko jako różne grupy interesu. Umiejscowiona w samym środku całego procesu, organizacja musi poddawać swoje działania ich ocenie. Przyjmując założenie, że różni interesariusze będą oceniali różne aspekty współpracy z organizacją, należy się spodziewać, że każdy z nich będzie miał przygotowany zestaw odpowiednich indywidualnych mierników. Przy ich budowie dodatkowym aspektem będzie pozycja (lider, monopolista) i rola organizacji na rynku, która w wielu przypadkach może determinować odpowiednie zachowania społeczne.

Literatura

Bamberska J., *Ośrodki odpowiedzialności w zarządzaniu przedsiębiorstwem – klasyfikacja i ogólna charakterystyka*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 947, Wrocław 2002.

Carroll A.B., *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, "Academy of Management Journal" 1979, vol. 4, no 4.

Carroll A.B., *The pyramid of CSR: Toward the moral management of organizational stakeholders*, "Business Horizons" 1991, vol. 34, no 4.

Clarkson M.B., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, Academy of Management Review 1995, vol. 20, no 1.

Davis K., Blomstrom R.L, *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill, New York 1975.

Drucker P.H., *Społeczeństwo prokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Drury C., *Rachunek kosztów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Geryk M., *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012.

Gierusz J., Ossowski M., *Kryteria i etapy wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności*, [w:] *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka – część II*, Kraków 2001.

Griffin R.W., *Business*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River 2006.

Hudzik J., *Rozum – wolność – odpowiedzialność. Studium z historii idei w nowożytnej i współczesnej myśli filozoficznej*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001.

Kardasz A., Kotapski R., *Centra kosztowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Łódź 1999.

Kujawski J., *Koncepcja systemu budżetowania produkcji zleceniowej*, praca doktorska, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2003.

Matten D., *Why Do Companies Engage In Corporate Social Responsibility? Background, Reasons and Basic Concepts*, [w:] *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*, red. J. Hennigfeld, M. Pohl, N. Tolhurst, JohnWiley & Sons, Chichester 2006.

Nowak E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2003.

Nowosielski S., *Centra kosztów i centra zysków w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 705, Wrocław 1995.

Nowosielski S., *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2002.

Postrach K., *Ośrodki odpowiedzialności w zarządzaniu przedsiębiorstwem – stan obecny i perspektywy*, [w:] *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, Kraków 2001.
Wermut J., *Rachunkowość zarządcza – rachunek kosztów i wyników w podejmowaniu decyzji*, ODDK, Gdańsk 1995.

IDEA OF RESPONSIBILITY CENTERS VS. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Summary: The aim of the article is to present the essence of responsibility centres processes in a company. In the first part of the article the author presents theoretical aspects of responsibility centres conceptions. The second part is devoted to social responsibility. The last part of the article is an attempt to show a new kind of centre in an organization – social responsibility centre as a centre of satisfying information requirements of stakeholders in an organization.

Keywords: responsibility centre, social responsibility, stakeholders.