

## **Czynniki kształtujące orientację społeczną w przedsiębiorczości**

### **Wstęp**

Celem artykułu jest przedstawienie czynników kształtujących orientację społeczną w przedsiębiorczości. Orientacja społeczna biznesu jest odpowiedzią na zmiany ekonomiczne i społeczne zachodzące we współczesnym świecie. Pomimo rosnących problemów społecznych, przestrzeń dla orientacji społecznej biznesu nadal jest utrudniona z racji niekorzystnych uwarunkowań prawnych i głęboko zakorzenionych postaw społecznych. Autorki dokonują przeglądu pojęciowego w tym zakresie oraz analizując istniejące opracowania i dane wtórne, przedstawiają sposób, w jaki przedsiębiorczość może odpowiadać na problemy społeczne.

### **1. Orientacja społeczna w przedsiębiorczości – w którym kierunku?**

Dynamiczne zmiany ekonomiczne i społeczne towarzyszące podmiotom rynkowym determinują konkretne postawy przedsiębiorstw nie tylko od strony kształtowania strategii pozwalających firmom skutecznie działać na rynku. Coraz częściej aktywność gospodarcza jest utożsamiana i kojarzona z orientacją społeczną. Znajduje ona swój wyraz w różnych formach przedsiębiorczości społecznej oraz przyjmowaniem standardów CSR przez podmioty rynkowe<sup>1</sup>.

W niektórych obszarach teorii i praktyki w Polsce, działalność w ramach tzw. „przedsiębiorstwa społecznego” uwzględnia zarówno działalność sektora trzeciego, nazywanego sektorem pozarządowym, do którego zalicza się organizacje typu non-profit oraz prospołeczne zachowania podmiotów rynkowych nastawionych na zysk. Tymczasem koncepcje te są odmienne, i mimo pełnienia przez wyżej wymienione organizacje ważnych funkcji społecznych warto zaakcentować między nimi różnicę.

W jaki sposób biznes może wykazać się orientacją społeczną? Orientacja społeczna w przedsiębiorczości może przyjmować dwie, podążające w różnych kierunkach formy. Po pierwsze przedsiębiorstwa mogą angażować się w działania CSR (corporate social responsibility), uzupełniając niejako misję swojego działania o elementy społeczne. Drugą przestrzenią dla orientacji spo-

---

\* Dr Magdalena Popowska, Katedra Nauk Ekonomicznych, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, [mpop@zie.pg.gda.pl](mailto:mpop@zie.pg.gda.pl)

\*\* Dr Marzena Starnawska, Katedra Nauk Ekonomicznych, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, [mstarnaw@zie.pg.gda.pl](mailto:mstarnaw@zie.pg.gda.pl)

łącznej przedsiębiorczości jest tak samo nazwana przedsiębiorczość społeczna. W pierwszym przypadku jest mowa o działaniach podejmowanych dobrowolnie przez przedsiębiorstwa dla realizacji celów społecznych. Koncepcja ta pojawiła się już w encyklice Leona XII w roku 1891 i publikacji Lorda (1926) o etyce biznesu. Jako jeden z pierwszych o odpowiedzialności społecznej pisze Bowen (1953), twierdzący, że obowiązkiem biznesmena jest również jego odpowiedzialność społeczna. W Europie do rozpowszechnienia się tej koncepcji przyczyniły prace eksperckie instytucji Unii Europejskiej mające rezultaty w wydaniu Zielonej Księgi (2001) oraz Białej Księgi (2002).

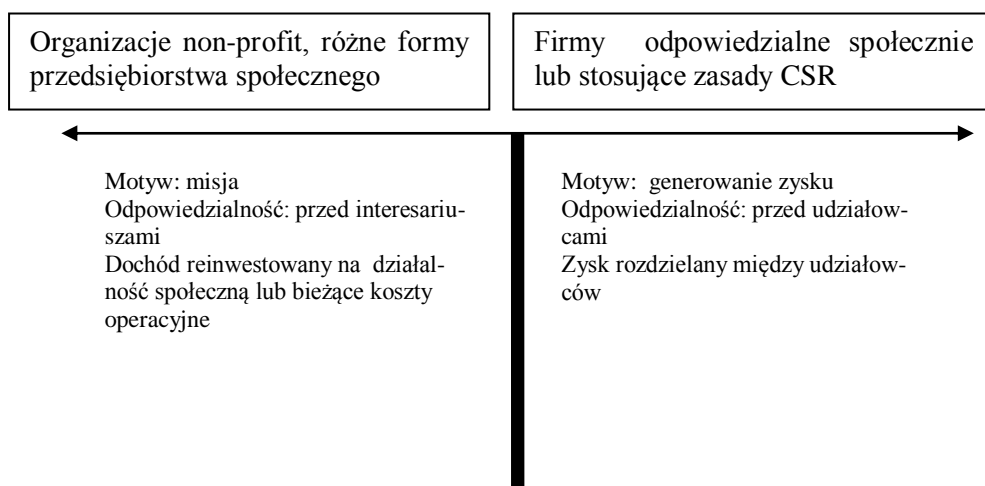
Jednak w obliczu narastających problemów społecznych nękających konkretne kraje, działalność w ramach CSR okazała się być niewystarczająca. Stąd też przestrzenią dla orientacji społecznej stała się przedsiębiorczość społeczna. Przedsiębiorczość społeczna obejmuje aktywność podejmowaną w celu rozwiązywania problemów społecznych i dotyczy nie tylko działań biznesu, ale działań organizacji pozarządowych, fundacji oraz stowarzyszeń. Tam gdzie jedni na rynku i w społeczeństwie widzą problemy społeczne tam przedsiębiorcy społeczni widzą szanse i możliwości do swojego działania. Pierwszym, który zaczął mówić o przedsiębiorstwie społecznym był Chamberlain (1977) analizujący zachowania menedżerów na wyższych szczeblach kierowniczych w dużych korporacjach. Koncepcja przedsiębiorczości społecznej, jako połączenie aspektów przedsiębiorczych z działaniami społecznymi zyskała popularność dość niedawno, bo nieco ponad 10 lat temu.

W Europie Zachodniej, w której dominują koncepcje państwa opiekuńczego, działalność organizacji działających w tak zwanym trzecim sektorze znalazła swoje miejsce obok działań państwa opiekuńczego. Borzaga (2008) tłumaczy to w następujący sposób. Po pierwsze koszty transakcyjne w przypadku realizacji funkcji opiekuńczych przez państwo są wyższe w porównaniu z organizacjami pozarządowymi. Brak konieczności przetargów pozwala wybrać organizacjom społecznym oferty niejednokrotnie o wyższej jakości bez stawiania jako priorytet zamówienia warunków cenowych. Ponadto sektor pozarządowy wypełnia częściowo funkcję redystrybucyjną bo dostrzega grupy często niezauważane przez państwo, angażuje pracę wolontariuszy, zbiera darowizny. Co więcej często odczytuje i rozwiązuje problemy społeczności i obszarów zaniedbanych, które nie stanowią priorytetów polityki państwa. Ale temu wszystkiemu nadal towarzyszy przeświadczenie, że to aktywna polityka społeczna państwa i biznes o orientacji społecznej skutecznie rozwiązują społeczne problemy. Organizacje non-profit traktuje się raczej jako rozwiązanie przejściowe, podporządkowane polityce państwa a nie jako jednostki samodzielne, niezależne i przedsiębiorcze. Jak Borzaga (2008) twierdzi takie traktowanie organizacji trzeciego sektora (zalicza się do nich w Europie Zachodniej przedsiębiorstwa społeczne) jest znamienne dla tych krajów gdzie tradycyjna wizja przedsiębiorstwa utożsamia je jedynie z działalnością komercyjną, tworzoną jedynie na rzecz interesu właściciela. A zatem pomimo istniejących rozwiązań

ustawowych w postaci możliwości tworzenia przedsiębiorstwa społecznego w Europie Zachodniej, twór ten jest jeszcze niewystarczająco doceniany i traktowany.

Alter (2008) w swojej pracy dokonując przeglądu koncepcji przedsiębiorstwa społecznego w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych mówi o szerokim spektrum takich działań/inicjatyw polegającej na łączeniu działalności na zysk z działalnością zorientowaną społecznie. Takie działania są jednak możliwe w krajach Europy Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych, ponieważ w ustawodawstwie od dawna funkcjonuje tam byt nazywany przedsiębiorstwem społecznym, który pozwala organizacjom społecznym prowadzić działalność komercyjną o ile dochody z niej są przeznaczane na działalność statutową wymienionych organizacji społecznych.

### Rysunek 1. Orientacja społeczna biznesu – dwa alternatywne kierunki



Źródło: Alter (2008)

A więc w orientacji społecznej podmiotów rynkowych granica jest jak wynika z powyższego schematu bardzo wyraźna. Jakie ma to przełożenie na decyzję jednostek o zaangażowaniu w przedsiębiorczość społeczną? Zwłaszcza w Polsce?

## 2. Przedsiębiorczość społeczna i jej uwarunkowania

Postawy przedsiębiorcze, czy też duch przedsiębiorczy może znajdować swoje ucieleśnienie nie tylko w formie nowych przedsięwzięć gospodarczych. Przedsiębiorczość może dotyczyć postaw i kultury intraprzsiębiorczej

w organizacjach, ale również w przedsiębiorczości społecznej. W warunkach Polskich, aktywność przedsiębiorcza w ekonomii społecznej jest bardzo wysoka<sup>2</sup>. Znajduje ona urzeczywistnienie wśród aktywnie działających społeczników, pracujących na rzecz lokalnych społeczności, czy też rozwiązujących konkretne problemy społeczne. Ludzie ci bardzo szybko znajdują zwolenników i wielokrotnie stają się autorytetami dla wielu ludzi. Ich działalność jest bardzo mocno wspierana przez wolontariuszy jak i hojnych dawców<sup>3</sup>. Jednak przedsiębiorczość społeczna polega przede wszystkim na tworzeniu i wdrażaniu w życie nowych pomysłów, tworzeniu nowych organizacji, które by pozwoliły rozwiązywać problemy społeczne. Przedsiębiorczość społeczna kieruje naszą uwagę na traktowanie problemów społecznych nie jak problemów, tylko szans dla działań przedsiębiorczych.

Nie bez znaczenie pozostaje zatem ustawodawstwo, które powinno sprzyjać tworzeniu przedsiębiorstw społecznych. W Polsce brak jest ustawy o przedsiębiorstwie społecznym. Rozwiązania i propozycje w tym zakresie proponują Izdebski i Hausner (2008), przypominając, że mimo iż ustawa dopuszcza prowadzenie działalności zarobkowej przez organizacje społeczne i im podobne, to jednak równocześnie jest na tyle ograniczająca, że nie pozwala aby taka działalność mogła nabrać cech przedsiębiorstwa. W Polsce zatem nie mogą działać spółki non-profit lub non-for-profit (spółki pożytku publicznego) czyli działalność społeczna nie może być prowadzona w formie przedsiębiorstwa. Przedsiębiorczość społeczna wchodzi pod parasol działań stowarzyszeń, fundacji, czy też jest prowadzona przez instytucje publiczne. Spółka taka, jak piszą autorzy mogłaby być założona przez podmiot o osobowości prawnej (przedsiębiorstwo, organizację pozarządową), ale byłoby prawnie i organizacyjnie wyodrębnione od tegoż podmiotu. Posiadałoby własną gospodarkę finansową i majątek, posiadałoby uregulowaną autonomię wobec podmiotu założycielskiego. I co najważniejsze, zysk przedsiębiorstwa byłby reinwestowany tylko na jego własną działalność gospodarczą i statutową. Nie bez znaczenia byłoby również rozwiązanie stosowane w wielu krajach na świecie, polegające na zwolnieniu takiego bytu od podatku CIT. Zauważamy, więc wyraźnie, że ustawodawstwo nie jest ostatecznie wyraziste i sprzyjające w tym zakresie.

Przedsiębiorczość społeczna ma swoje korzenie w aktywności obywatelskiej (Emmerson i Twersky, 1996), która w kontekście polskim zasługuje na szczególną uwagę. Słabe fundamenty społeczeństwa obywatelskiego, niski poziom zaufania na poziomie horyzontalnym i wertykalnym, a zatem duża próżnia społeczna decydują o potencjale przedsiębiorczości społecznej. Oprócz instytucji wspierających różne formy przedsiębiorczości społecznej takich organizacje zrzeszające przedsiębiorców społecznych, dużą rolę w kontekście polskim odgrywają czynniki społeczne. Związane one są doświadczeniami polskiego spo-

<sup>2</sup> Na początku 2008 roku w Polsce było ponad 58 tysięcy organizacji pozarządowych, z czego ponad połowę uznaje się za aktywne (Polski Sektor Pozarządowy 2008, [www.ngo.p](http://www.ngo.p))

<sup>3</sup> Do takich postaci można zaliczyć Jurka Owsiaaka, Janinę Ochojską.

łączeństwa przez 50 lat komunizmu. Ten etap znacznie wypaczył postawy społeczne wobec przedsiębiorczości (Starnawska 2009). Kolejną, nieoczywistą barierę, stanowić mogą próby łączenia inicjatyw społecznych na styku państwa i sektora prywatnego. Nakłada się jeszcze na to niski poziom zaufania horyzontalnego w społeczeństwie, wśród lokalnych społeczności jak też niski poziom zaufania wertykalnego do skuteczności działań sektora rządowego (Kubiak i Miszalska, 2003). Społeczeństwo polskie ma cechy słabego społeczeństwa obywatelskiego, co w znacznym stopniu może determinować charakter i specyfikę przedsiębiorczości społecznej (słaba inicjatywa obywatelska, małe poczucie wspólnoty lokalnej). Niemniej jednak, mimo iż zauważalny jest brak dobrych wzorców propagujących przedsiębiorczość w Polsce to w przypadku przedsiębiorczości społecznej, z założenia niemającej charakteru ściśle komercyjnego, istnieje duża szansa na rozpowszechnienie pozytywnych przykładów, co starają się wykorzystać takie organizacje jak Ashoka czy Stowarzyszenie Klon/Jawor.

### **3. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) i jej uwarunkowania**

Podejmując dyskusję na temat orientacji społecznej chcemy również zadać pytanie czy małe podmioty rynkowe mogłyby wykazywać się taką postawą poprzez wdrażanie standardów Corporate Social Responsibility?

Społeczna odpowiedzialność biznesu dotyczy takich jego zachowań, które uwzględniają interes społeczny w codziennym funkcjonowaniu firmy i szerzej, w relacjach z grupami funkcjonującymi w otoczeniu firmy – tzw. interesariuszami. Podstawowym założeniem CSR jest pozytywny wpływ na otoczenie. Największe pole do działania mają tutaj duże korporacje z racji ich dużego oddziaływania zewnętrznego jak piszą Popowska i Starnawska (2009). Natomiast małe firmy, należące do ściślejszej kategorii mikro lub małych, z racji swoich rozmiarów, często niewielkiej skali działalności, oraz te które funkcjonują na rynku względnie krótko, rzadko kiedy będą wyrażać zainteresowanie wdrażaniem standardów CSR. Duże podmioty rynkowe dość często stosują zasady odpowiedzialności społecznej, zwłaszcza jeśli są powiązane z biznesem zagranicznym. Stosowanie się do filozofii CSR jest niejako korporacyjnym standardem obowiązującym różne firmy działające na skalę globalną. W przypadku zaangażowaniu rodzimego biznesu w CSR w Polsce, standardy CSR zaczynają się coraz bardziej upowszechniać i stają się ważnym elementem kultury biznesu - choć bardzo wolno to stabilnie.

Lewińska-Strzałecka (2006) przedstawia ciekawe propozycje wyjaśniające niski poziom zaangażowania przedsiębiorstw polskich w działania związane z CSR. Zalicza do nich:

- wizerunek biznesu w Polsce,
- istniejące regulacje prawne,
- sytuację na rynku pracy,
- korupcję,

– słabe objawy społeczeństwa obywatelskiego.

Autorka argumentuje, że zaufanie w stosunku do biznesu warunkuje sukces działań CSR. Według niej im większym stosunkiem są darzeni biznesmeni, przedsiębiorcy, z większym prawdopodobieństwem interesariusze przedsiębiorstwa będą współpracować z firmą. Polska jest krajem o niezbyt długiej historii gospodarki rynkowej w porównaniu do innych krajów rozwiniętych. Negatywny wizerunek działalności komercyjnej, zła ocena przedsiębiorców i biznesmenów w oczach społeczeństwa, tłumaczy niewiarę społeczną w społeczne cele biznesu wykazującego cechy CSR. Z kolei przestrzeganie prawa jest jednym z fundamentalnych cech społecznie odpowiedzialnego biznesu. Tymczasem zawily i złożony system prawny, niejednokrotnie pełen sprzeczności albo dwuznaczności, albo sprawia, że biznes już u samego początku nie jest w stanie funkcjonować zgodnie ze standardami CSR. Przedsiębiorcom pozostaje więc próbować przeżyć w gąszczu przepisów albo wykorzystywać luki i nieścisłości dla odnoszenia sukcesów ekonomicznych. Ta pierwsza postawa zazwyczaj łączy się z faktem, że przedsiębiorcy po prostu nie stać na działania prospołeczne. Druga zaś opisuje przypadki firm, które pod etykietą CSR ukrywają nieetyczne zachowania rynkowe. Kolejnym elementem sprawnego CSR jest również postawa biznesu wobec pracowników. Lewicka-Strzelecka (2006) przywołuje przykłady firm, które na rynku polskim znane są równocześnie z nieetycznych zachowań wobec pracowników, i które jednocześnie podejmują działania CSR dla budowy swojego wizerunku. Nie bez znaczenia według tejże autorki jest również poziom korupcji w kraju, która jest odwrotnie skorelowana ze stopniem zaangażowania biznesu w aktywność CSR. Wysoki poziom korupcji zniechęca biznes do budowania pozytywnego wizerunku wobec interesariuszy, większą skuteczność można osiągnąć wchodząc w działania korupcyjne. Kolejne dwa czynniki warunkujące zaangażowanie społeczne przedsiębiorczości w znaczącym stopniu determinują również zainteresowanie przedsiębiorczością społeczną. Retoryka i dyskurs posługujący się hasłem „społeczny” budzi i budził niejednokrotnie negatywne skojarzenia z minionym systemem społeczno-gospodarczym. Duża rola „socjalu” i zaangażowanie w funkcje państwa dobrobytu ze strony przedsiębiorstw państwowych na rzecz pracowników może wywoływać złe skojarzenia z hasłem „społeczny” współcześnie. Ta sama autorka podaje przykład sformułowania „wspólne dobro”, które niekoniecznie niesie ze sobą pozytywne skojarzenia współcześnie. Nie sposób również zapomnieć o niskim zakresie postaw obywatelskich ze strony społeczeństwa. Rzutuje to na możliwości działań firm w ramach CSR z interesariuszami a także nadal jeszcze zbyt niskim zaangażowaniu społeczeństwa w inicjatywy obywatelskie, mogące przyjmować wszelkie formy przedsiębiorczości społecznej.

Czynnikiem sprawczym stosowania standardów CSR przez biznes, jest tak jak wcześniej wspomniano budowa pozytywnego wizerunku firmy. Jest to cel uzupełniający aktywność biznesu. Znajduje to odzwierciedlenie lub potwierdzenie w misji przedsiębiorstwa. Jeśli natomiast przyjrzymy się aktywności

określanej jako przedsiębiorczość społeczna, *spiritus movens* to najczęściej osoba bardzo zaangażowana w rozwiązywanie problemów społecznych, często nazywana „społecznikiem”.

Gdy przyjrzyć się instrumentom i mechanizmom jakie organizacja może wykorzystać w Polsce chcąc wykazać się orientacją społeczną, w przypadku CSR może wykorzystać różne standardy znane już na szczeblu światowym. Należą do nich (CSR, 2007):

- Kodeks Postępowania zawierający najważniejsze zasady dot. poszanowania praw człowieka, pracy, środowiska i walki z korupcją - inicjatywa ONZ z roku 2000 o nazwie „Global Compact”,
- wskazówki OECD „Guidelines for Multinational Enterprises”, które dostarczają zasad i standardów dla odpowiedzialnego biznesu z zakresu zatrudnienia, praw człowieka, środowiska, informacji, ochrony interesów konsumentów, walki z korupcją, opodatkowania i konkurencji,
- międzynarodowa sieć biznesu „Word Business Council” , utworzona w 1995 r. jako cel wyznaczyła sobie rozwój bliskiej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, rządami i innymi organizacjami, w duchu zrównoważonego rozwoju,
- standardy ISO: ISO 14001 (system zarządzania środowiskiem) oraz ISO 26000 (międzynarodowa norma Social Responsibility),
- certyfikacje Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) oraz Global Reporting Initiative (GRI),
- działania Komisji Europejskiej: projekt „Responsible Entrepreneurship” lub „Mainstreaming CSR among SMEs” (2005), European Multi-stakeholder Forum on CSR (2002-2004),
- Organizacja będąca parasolem dla inicjatyw CSR w dużych firmach - European Alliance on CSR (2006),
- CSR Europe, czyli sieć biznesowa zrzeszająca ponad 60 międzynarodowych korporacji,
- Rady: “European Environment and Sustainable Development Advisory Councils”,
- międzynarodowe inicjatywy handlu „Trade fair” lub inicjatywy środowiskowe,
- międzynarodowa Norma SA 8000 (Odpowiedzialność Społeczna) oparta o wartości zawarte w Konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy, Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka i Konwencji Narodów Zjednoczonych. Celem SA 8000 jest stworzenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu czyli uwzględnianie w zarządzaniu przedsiębiorstwem aspektów społecznych, ekologicznych oraz innych czynników, którymi może być dotknięty interesariusz danej firmy.

### Zakończenie

Możemy zauważyć, że orientacja społeczna w przedsiębiorczości może przyjmować różne, dość rozbieżne formy. Zachowania charakterystyczne dla odpowiedzialnego biznesu, są bardziej znamienne dla dużych podmiotów rynkowych. Rzadko który mały podmiot rynkowy będzie się celowo podejmował takich działań. Być może szersze rozpowszechnienie standardów CSR i idące za nimi certyfikacje, na tyle mocno zakorzenia się w mentalność społeczną i filozofię działania biznesu, że staną się koniecznością działania a nie „ładnym uzupełnieniem” budowy wizerunku firmy. Dlatego cennymi stają się inicjatywy eksperckich kręgów UE promowane również w Strategii Lizbońskiej. Orientacja społeczna, która przyjmuje trwalsze i bardziej strategiczne formy niż okazjonalne działania sponsoringowe biznesu, jest tak istotna, jak istotne są nierozwiązane problemy społeczne, z którymi sektor publiczny wielu krajów nie potrafi sobie w pełni poradzić. Drugą przestrzenią działania staje się więc przedsiębiorczość społeczna, która bardzo mocno zyskałaby, gdyby doczekano się ustawy o przedsiębiorstwie społecznym. Podsumowując, nie można pominąć uwarunkowań tychże postaw o orientacji społecznej. W mentalności społecznej i filozofii działania biznesu w kraju o dwudziestoletnim doświadczeniu gospodarki rynkowej istnieje jeszcze wiele miejsca na zmiany w zakresie słabych postaw obywatelskich, małego zaufania do przedsiębiorców i przedsiębiorczości.

### Literatura

1. Alter K.S. (2008) Przedsiębiorstwo społeczne w szerszym kontekście w: Antologia tekstów. Przedsiębiorstwo społeczne, FISE, Warszawa
2. Borzaga C (2008), Nowe trendy w sektorze non-profit w Europie: pojawianie się przedsiębiorstw społecznych w: Antologia tekstów. Przedsiębiorstwo społeczne, FISE, Warszawa
3. Bowen H.R. (1953) Social Responsibilities of the Businessman, Harper & Row, New York 1953
4. Chamberlain N. (1977) Remaking American Values, New York: Basic Books
5. CSR and Competitiveness, European SMEs' Good Practice, Consolidated European Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna 2007
6. Emmerson J. i Twersky F. (1996) New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation, San Francisco: Roberts Enterprise Development Foundation
7. Hausner J. i Izdebski H. (2008) Wstępne założenia do ustawy o przedsiębiorstwie społecznym w: Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce – teoria i praktyka, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie i Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków,
8. Lewicka-Strzalecka A. (2006), Opportunities and limitations of CSR in the postcommunist countries: Polish case, „Corporate Governance” nr 6 (4)



9. Lord E.W. (1926) *Fundamentals of Business Ethics*, Ronald Press, New York
10. Popowska M. i Starnawska M. (2009) Majsterkowanie dla każdego – czy każdy może być przedsiębiorcą w Polsce? Analiza przypadków. W poszukiwaniu strategii przedsiębiorczych w: Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
11. Starnawska M. (2009), *The Way Things Are Done Here- Polish Entrepreneurship – Having Endowed Heritage or Burden*, w: *What do we know and would like to know about entrepreneurship in Poland*, Wasilczuk J. (red.), PG, Gdańsk
12. Kubiak A. i Miszalska A. (2003), Czy nowa próżnia społeczna, czyli o stanie więzi społecznej w III Rzeczypospolitej, „Kultura i Społeczeństwo” nr 2

### **Streszczenie**

Artykuł przedstawia czynniki kształtujące orientację społeczną w przedsiębiorczości. Orientacja społeczna jest odpowiedzią na zmiany ekonomiczne i społeczne zachodzące we współczesnym świecie. Pomimo rosnących problemów społecznych, przestrzeń dla orientacji społecznej biznesu nadal jest utrudniona z racji niekorzystnych uwarunkowań prawnych i głęboko zakorzenionych negatywnych postaw społecznych. Autorki analizują orientację społeczną głównie z punktu widzenia małych firm i przedsiębiorczość i przedstawiają mechanizmy/institucje za pomocą których owa orientacja mogłaby zyskać na znaczeniu i uznaniu.

### **Social orientation in entrepreneurship in response to social and economic changes – antecedents (Summary)**

The paper explores antecedents that shape social orientation in entrepreneurship. This social orientation works as a response to dynamic social and economic changes in the contemporary world. Despite the pertinence of social problems today, the space for social orientation in the business world is hampered. This has its roots in uncondicive legal framework and negative social attitudes towards entrepreneurship and social issues. We approach social orientation in entrepreneurship and provide mechanisms and institutions that could enhance the perception of social entrepreneurship and CSR involvement.

*Popowska M i Starnawska M. (2010) Czynniki kształtujące orientację społeczną w przedsiębiorczości W : Niematerialne i społeczne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. - T. II / red. A. Antonowicz. - Wydział Zarządzania UG, Fundacja Rozwoju UG. - Sopot : Wyd. FRUG, 379-387*

