

Poziom i struktura wydatków prospołecznych banków spółdzielczych w zależności od płci prezesa zarządu

The level and structure of pro-social expenditure of cooperative banks depending on sex chairman's of the board

Sławomir Juszczyk, Rafał Balina

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Wydział Nauk Ekonomicznych,
Zakład Bankowości

Streszczenie. Dotychczas nie zbadano szczegółowo zagadnienia dotyczącego różnic między sposobem zarządzania przez kobiety i przez mężczyzn na stanowiskach prezesów zarządów banków spółdzielczych w Polsce w zakresie wielkości wydatków na cele prospołeczne. W związku z tym celem badań było udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy banki spółdzielcze zarządzane przez kobiety w większym zakresie wspierają działania prospołeczne niż banki zarządzane przez mężczyzn. Chodziło też o udzielenie odpowiedzi na drugie pytanie, tzn. czy istnieją różnice w strukturze celowej wydatków prospołecznych w zależności od płci prezesa zarządu banku spółdzielczego. W toku badań ustalono m.in., że tezy zawarte w pytaniach potwierdziły się, tzn. kobiety na stanowiskach prezesów zarządów banków spółdzielczych przekazywały przeciętnie wyższe środki na cele społeczne niż mężczyźni i średnio większą część środków przeznaczają na cele oświatowe oraz inicjatywy z zakresu kultury, mężczyźni zaś w większym stopniu wspierali działania organizacji pozarządowych oraz przedsięwzięcia o charakterze sportowym.

Słowa kluczowe: ekonomia społeczna • wsparcie działalności lokalnej • banki spółdzielcze • kobieta na stanowisku prezesa zarządu

Abstract. So far it's no detailed consideration connected with issues concerning the differences between the management of women and men in positions of chair of the boards of cooperative banks in terms of expenditures and objectives pro-social financed by these banks in Poland. Therefore the aim of the research was to grant this answer to the question whether cooperative banks managed by women to a greater extent support pro-social activities than banks managed by men. It was also to answer the second question, ie. whether there are differences in the structure of the targets of pro-social

expenditure according to gender CEO cooperative banks. In this study it was agreed that these questions are confirmed, ie. women in positions of chair of the boards communicate to average a higher level of financial resources for social purposes than men. In addition, women transmit average most of the expenditure for education and culture initiatives. The men to a greater extent supported the activities of NGOs and project of a sporting nature.

Keywords: social economy • support local activities • cooperative banks • a woman as chair of the board

Wstęp

W ostatnich latach problematyka dotycząca zależności między zróżnicowaniem pod względem płci osób zasiadających w organach statutowych instytucji finansowych a wynikami finansowymi tych instytucji stała się bardziej popularna. Jest to spowodowane m.in. szeroko zakrojoną dyskusją na temat zbyt małej liczby kobiet zasiadających w organach statutowych przedsiębiorstw. W wielu krajach na świecie udział kobiet pełniących ważniejsze funkcje w firmach w dalszym ciągu jest stosunkowo mniejszy niż udział mężczyzn. Jednak powoli sytuacja ta zaczyna się zmieniać i coraz częściej w zarządach firm zasiadają kobiety. Z jednej strony jest to wynikiem pewnego rodzaju przemian społecznych, które pozwoliły na zmianę postrzegania roli kobiety we współczesnym świecie, z drugiej zaś jest to skutek działań podjętych przez różnego rodzaju instytucje mające na celu zwiększanie zatrudnienia kobiet na stanowiskach kierowniczych. Jednym z prekursorskich krajów w tej dziedzinie była Norwegia, w której wprowadzono prawo stanowiące, że co najmniej 40% miejsc w organach spółek akcyjnych powinny zajmować kobiety (Ahern i Dittmar, 2012). Podobnie w Hiszpanii wprowadzono przepisy nakazujące zwiększanie udziału kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek do poziomu co najmniej 40% (Adams i Ferreira, 2009). Rząd Szwecji z kolei zagroził firmom, że jeżeli dobrowolnie nie zarezerwują co najmniej 25% miejsc w zarządach dla kobiet, to zostanie to wprowadzone na mocy przepisów prawa (Medland, 2004). W ślad za Norwegią, Hiszpanią i Szwecją podążyły także inne kraje europejskie, zachęcając funkcjonujące na ich terenie firmy do zwiększenia udziału kobiet w zarządach. W Polsce z kolei funkcjonuje kodeks Dobre Praktyki Spółek Notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (2010), który zachęca do zwiększania udziału kobiet w obsadzie organów statutowych spółek. Podobne rozwiązania zostały wprowadzone w Holandii, Francji czy Niemczech (Bøhren i Strøm, 2010; *German Corporate Governance Code...*, 2010; Holst i Schimeta, 2011). Istotą zmian jest to, że zakłada się, iż obecność kobiet w organach kierowniczych spółek wpływa pozytywnie na ich funkcjonowanie (Adams i Ferreira, 2009). Niektórzy autorzy wskazują, że obecność kobiet w gronie kluczowych dla firmy osób przyczynia się do lepszego zrozumienia rynku i klientów (Robinson i Dechant, 1997). Ponadto badacze zwracają uwagę, że udział kobiet w zarządach firm sprzyja większej kreatywności i innowacyjności firmy. Smith, Smith i Verner (2006) podkreślają, że udział kobiet w zarządach spółek pozwala na sprawniejsze rozwiązywanie problemów bieżących i strategicznych. Ponadto wskazuje się, że zasiadanie kobiet

w zarządach firm przyczynia się do poprawy wizerunku tych podmiotów w oczach klientów i interesariuszy (Ryan i Haslam, 2007).

Oprócz pozytywnych aspektów zasiadania kobiet w organach kierowniczych firm w literaturze przedmiotu można odnaleźć także opisy ujemnych efektów tego zjawiska. Earley i Mosakowski (2000) wskazują np., że zarządy homogeniczne pod względem płci komunikują się w prostszy sposób i szybciej ustalają wspólne stanowisko, co istotnie usprawnia proces podejmowania decyzji. Do podobnych wniosków doszli też Knight i in. (1999). Zwracają oni uwagę, że obecność osób obu płci w zarządzie wpływa negatywnie na proces decyzyjny i znacząco utrudnia osiągnięcie kompromisu. Także według Lau i Murnighan (1998) zróżnicowanie pod względem płci członków zarządów wpływa na wydłużenie się czasu potrzebnego do podjęcia decyzji. Williams i O'Reilly (1998) zauważają, że grupy złożone z mężczyzn są skłonne do większej współpracy i rzadziej popadają w konflikty. Goodstein, Gautam i Boeker (1994) również zwracają uwagę, że zróżnicowanie pod względem płci w zarządach firm prowadzi do częstszych konfliktów. Prawdopodobnie może wiązać się to z wyższymi kosztami dla firmy (Cox i Blake, 1991).

W literaturze przedmiotu brak jednak w zasadzie opisów wyników badań dotyczących związku między płcią osób zasiadających w najważniejszych organach instytucji finansowych a poziomem realizowanej przez te instytucje działalności społecznej, w związku z tym podjęcie tej tematyki jest próbą częściowego wypełnienia tej luki na przykładzie bankowości spółdzielczej w Polsce.

Wyjątkowym przykładem instytucji, która z jednej strony jest nieodłącznym elementem współczesnych globalnych rynków finansowych, z drugiej zaś jest często ośrodkiem lokalnych systemów finansowych, są banki spółdzielcze (Szpringer, 2009). Przez dekady funkcjonowały one, opierając się na ideach samopomocy, wzajemnego wsparcia i działalności na rzecz swoich członków oraz rynków i społeczności lokalnych. Idea spółdzielczości, jak i samych banków spółdzielczych, jest głęboko zakorzeniona w świadomości społeczności lokalnych, gdyż to często banki spółdzielcze w istotnym zakresie wspierają zrównoważony rozwój lokalny i uczestniczą w nim (Strzelecki, 2008; Golec, 2010). Właśnie dzięki bankom spółdzielczym część społeczeństwa polskiego po 1989 r. uniknęła wykluczenia społecznego i biznesowego, banki spółdzielcze zapewniły bowiem tej grupie dostęp do usług bankowych. Banki spółdzielcze wyraźnie przyczyniają się do wzrostu ubankowienia społeczności, zwłaszcza na obszarach wiejskich, a zatem na terenach, na których zazwyczaj prowadzą swą działalność, niezależnie od tego, czy mają swą siedzibę w mieście, czy na wsi.

Problemem związanym z określeniem użyteczności społecznej działalności banków spółdzielczych jest rozstrzygnięcie, czy podstawowym motywem ich funkcjonowania jest interes ekonomiczny, przejawiający się wysokim poziomem efektywności, czy też interes ów jest jedynie instrumentem realizacji celów społecznych (Carroll, 2004). Pytanie jest ważne, gdyż w Polsce tylko 27% spółdzielni deklaruje cele społeczne jako najważniejsze motywy podejmowania działalności gospodarczej. Kierownictwo spółdzielni jako taki motyw wskazuje poprawę sytuacji materialnej członków.

Kolejną kwestią związaną ze społecznym charakterem bankowości społecznej jest to, że cele społeczne banków spółdzielczych mogą być deklarowane i realizowane

w odniesieniu do lokalnego środowiska, tj. określonej społeczności (Chemmanur i Fulghieri, 1994). Ta reguła przejawia się tym, że banki spółdzielcze najczęściej ograniczają zasięg swojej działalności społecznej do terenu, na którym prowadzą działalność depozytową i dystrybucję usług. Banki spółdzielcze w swoich deklaracjach strategicznych najczęściej wskazują kwestie zaspokajania potrzeb członków i klientów banku w pewnym środowisku lokalnym, czasami również wspieranie potrzeb społeczności lokalnej (McDonald i Rundle-Thiele, 2008). Istotne jest jednak, aby w ślad za określonymi deklaracjami były udostępnianie społeczeństwu informacje o faktycznie podejmowanych działaniach społecznych. Wydaje się, że niekiedy brak wiedzy na ten temat, podobnie jak niezajomość specyfiki funkcjonowania banków spółdzielczych, może być przyczyną niedostrzegania funkcji społecznych tych instytucji (Korenik, 2009). Dlatego też interesującym zagadnieniem może być odpowiedź na pytanie, czy banki spółdzielcze zarządzane przez kobiety w większym zakresie wspierają działania prospołeczne niż banki zarządzane przez mężczyzn.

Funkcjonowanie podmiotu gospodarczego w teorii ekonomii społecznej

Ekonomia społeczna to jeden z nurtów ekonomii, nazywający działalność gospodarczą, która łączy w sobie zarówno cele ekonomiczne, jak i społeczne. Jest ona określana również jako gospodarka społeczna lub przedsiębiorczość społeczna. Pojęcie ekonomii społecznej jest szerokie i dotyka wielu sfer życia społecznego. Kluczową zasadą tej idei jest prymat działania na rzecz ludzi (członków danej instytucji, jej podopiecznych) nad maksymalizacją zysku. Podmioty ekonomii społecznej wykonują zadania, z których ani państwo, ani inne podmioty gospodarcze nie wywiązują się w sposób wystarczająco skuteczny. Ekonomia społeczna oparta jest na zasadach solidarności, partycypacji, samorządności i odgrywa kluczową rolę w rozwoju społeczeństw lokalnych. Pozwala wykorzystywać zasoby ludzkie w sposób komplementarny do tego, jak wykorzystuje je sektor publiczny i prywatny, ponadto zapobiega wykluczeniu społecznemu. Najszerzej mówiąc, ekonomia społeczna wspomaga proces budowania społeczeństwa obywatelskiego.

Idea ekonomii społecznej ma bogatą tradycję. Powstała jako odpowiedź na specyficzne zagrożenia, w jakich znaleźli się pracownicy i drobni wytwórcy za sprawą rozwoju gospodarki rynkowej. W miarę pojawiania się nowych problemów i wyzwań, dały się zauważyć różne typy inicjatyw i organizacji o specyficznych celach, cechach zorganizowania i problemach. Współcześnie powstała bogata literatura prezentująca źródła koncepcji i wiążąca dziedzictwo ekonomii społecznej z aktualnymi wyzwaniami (Starega-Piasek (red.), 2007; Wygnański, 2009; Frączek, Hausner, Mazur, 2012). Podkreśla się zakorzenienie idei w historii Polski i wymienia prekursorów: Stanisława Staszica, ks. Piotra Wawrzyniaka, Edwarda Abramowskiego, ks. Wacława Blizińskiego, Teodora Toeplitza, Stanisława Ossowskiego, Franciszka Stefczyka i wielu innych. Na przykładzie projektów o długiej historii, takich jak: „Społem”, kasy oszczędnościowo-pożyczkowe czy Warszawska Spółdzielnia Mieszkaniowa, możemy powiedzieć, że w czasach, gdy powstawały, wykształciły się formy i mecha-

nizmy nowoczesnej ekonomii społecznej. Odpowiadały one na poważne problemy społeczne swoich czasów przez nowatorskie rozwiązania, takie jak spółdzielnie oraz towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych (Zespół ds. rozwiązań systemowych ekonomii społecznej, Grupa ds. strategicznych, 2012). Po roku 1956 powstawały stowarzyszenia, spółdzielnie i związki, ale ze względu na zależność od państwa nie można tych organizacji zaliczyć do sektora ekonomii społecznej. Warunki sprzyjające reaktwowaniu działań z jej zakresu odtworzono po 1989 r. W ciągu ostatnich lat sektor ekonomii społecznej w Polsce znacznie się rozwinął, ale wciąż nie jest to jeszcze ruch skonsolidowany.

W literaturze przedmiotu wskazuje się wielość nurtów i tradycji intelektualnych (lewicowych, prawicowych, konserwatywnych, liberalnych, republikańskich, socjaldemokratycznych, komunitariańskich i katolickich nauk społecznych), które składają się na historię nowoczesnej ekonomii społecznej. Wydaje się, że to eklektyczne dziedzictwo jest nie tylko powodem do dalszych poszukiwań, lecz stwarza także różne kłopoty interpretacyjne tego zjawiska (Herbst, 2013). Ważne jest to, że ekonomia społeczna to w istocie nurt ekonomii opisujący funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych. Zajmuje się ona zasadami i prawidłowościami podziału tej części dochodu narodowego, która przypada ludności. Omawia także zjawiska ekonomiczne i bada, jaki mają wpływ na sprawność gospodarczą. Według Wygnańskiego (2009) ekonomię społeczną trzeba widzieć w perspektywie przedsiębiorczości rozumianej jako gotowość i umiejętność przyjmowania odpowiedzialności za swój los, a także w perspektywie obywatelskiego zaangażowania pojmowanego jako przyjęcie odpowiedzialności za wspólnotę. Współczesna gospodarka społeczna dąży do takiego układu ekonomicznego i społecznego, który przewiduje więcej sprawiedliwości i szczęścia dla ludzi. Gospodarka społeczna zatem stara się to osiągnąć przez dobrowolną i racjonalną działalność organizacyjną. Oparta jest ona na trzech zasadach:

- dobrowolności,
- demokracji, czyli „jeden człowiek, jeden głos”, oraz
- pierwszeństwa człowieka przed kapitałem.

Przedsiębiorstwo społeczne, zwane też w literaturze przedmiotu przedsiębiorstwem ekonomii społecznej (PES), jest podmiotem charakteryzującym się aktywnością społeczno-gospodarczą. Według Europejskiej Sieci Badawczej (European Research Network) za przedsiębiorstwo społeczne uznaje się takie, które działalność gospodarczą podejmuje przede wszystkim w celach społecznych, a wypracowane zyski w założeniu reinwestuje w te cele lub we wspólnotę. Europejska Sieć Badawcza określa następujące kryteria przedsiębiorstwa społecznego:

- ekonomiczne:
 - prowadzenie w sposób względnie ciągły i regularny działalności w oparciu o kryteria ekonomiczne,
 - niezależność i suwerenność instytucji w stosunku do instytucji publicznych,
 - ponoszenie ryzyka ekonomicznego,
 - istnienie nielicznego płatnego personelu.

- społeczne:
 - wyraźna orientacja na społecznie użyteczny cel przedsięwzięcia,
 - oddolny, obywatelski charakter inicjatywy,
 - specyficzny, możliwie demokratyczny system zarządzania,
 - możliwie wspólnotowy charakter działania,
 - ograniczona dystrybucja zysków (Borzaga i Defourny (red.), 2001) .

W taki sposób przedstawione kryteria są jednocześnie definicją idealnego przedsiębiorstwa społecznego. Jednak od przedsięwzięcia lub przedsiębiorstwa, by uznać je za społeczne, nie wymaga się spełnienia wszystkich kryteriów, lecz choć większości z nich.

PES może być organizacją pozarządową, spółdzielnią socjalną, agencją rozwoju regionalnego, stowarzyszeniem bądź fundacją czy spółką handlową – nienastawionymi wyłącznie na zysk. Przed każdym przedsiębiorstwem społecznym stoi określony cel działalności i, co za tym idzie, funkcje, które pełni jako podmiot rynkowy (Murawska, 2013). Według Hausnera i Laurisza (2008) tą funkcją nie jest tylko wytwarzanie określonych dóbr i usług, ale też mobilizacja kapitału społecznego, generowanie innowacyjności oraz poszerzanie rynku przez włączenie do uczestnictwa w nim osób dotychczas wykluczonych. Przedsiębiorstwo społeczne zatem jest częścią gospodarki rynkowej, ale specyficzną, lokującą bowiem swoją misję i cele poza rynkiem.

Warto przypomnieć, że na przełomie XIX i XX w. pojęcie ekonomii społecznej było bliskie terminowi „ekonomia polityczna”. Nacjonalizacja okazała się częstokroć sposobem ubezwłasnowolnienia społeczeństwa, odwrotny zaś kierunek, prywatyzacja, nie zawsze zaspokaja społeczne oczekiwania. Stąd wynika duże znaczenie, jakie ekonomia społeczna nadaje idei własności społecznej (w opozycji do własności prywatnej i państwowej). Z kolei gospodarka społeczna jest to system przedsiębiorstw i organizacji oraz właściwych im uregulowań prawnych, mających na celu wspieranie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Obejmuje stowarzyszenia, fundacje, spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, zakłady aktywności zawodowej, warsztaty terapii zajęciowej oraz inne formy organizacyjne, które angażują się w życie społeczności lokalnej. Nadrzędną funkcją gospodarki społecznej jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu. Do grup szczególnie zagrożonych wykluczeniem należą przede wszystkim osoby długotrwale bezrobotne, bezdomne, uzależnione i izolowane. Podmioty gospodarki społecznej prowadzą więc proces reintegracji społecznej i zawodowej m.in. za pomocą:

- spółdzielni socjalnych (wprowadzonych w Polsce ustawą z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy);
- centrów integracji społecznej i zakładów aktywności zawodowej – podmioty te mogą być tworzone przez sektor publiczny i instytucje niepubliczne;
- klubów integracji społecznej – mogą być tworzone przez ośrodki pomocy społecznej i organizacje pozarządowe. Włączając się do gospodarki rynkowej, przyczyniają się one do podniesienia spójności społecznej i czynią to w tych obszarach marginalizacji, z którymi trudno radzi sobie administracja publiczna.

Niezależnie od systemu politycznego, ekonomicznego, uwarunkowań historycznych czy kulturowych ekonomia społeczna w różnych formach i odmianach pojawia się na całym świecie (Szczudlińska-Kanoś, 2013). Państwa dostrzegają pozytywną rolę tego nurtu zarówno w rozwoju społeczno-gospodarczym, jak i w polityce spójności (Lukkarinen, 2005), a tworzenie przedsiębiorstw społecznych coraz częściej traktuje się jako ważny i innowacyjny sposób budowania autonomii jednostek, organizacji społecznych oraz wspólnot lokalnych (Frączek, Hausner, Mazur, 2012).

Współcześnie przedsiębiorstwa coraz częściej biorą na siebie odpowiedzialność nie tylko za wypracowanie zysku, lecz także za ekonomiczne i społeczne skutki prowadzonej przez siebie działalności. Podążanie za tymi zasadami wiąże się z realizowaniem przez podmioty gospodarcze założeń społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR), która przez Komisję Europejską została w 2011 r. zdefiniowana jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo” (Komisja Europejska, 2011, s. 7).

Podstawowym założeniem CSR jest odpowiedzialne i etyczne postępowanie biznesu względem grup społecznych, z poszanowaniem środowiska naturalnego. Wzrost zainteresowania budowaniem odpowiedzialnego społecznie modelu biznesu wynika z:

- koncepcji zrównoważonego rozwoju, podkreślającej potrzebę uwzględnienia w działalności gospodarczej, oprócz wymiaru ekonomicznego, również czynników społecznych i środowiskowych, w celu zaspokojenia potrzeb nie tylko obecnego, lecz także i przyszłych pokoleń;
- rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, domagającego się zwiększenia znaczenia praw człowieka, równouprawnienia, właściwych stosunków pracy, dbania o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, ochrony konsumentów czy ograniczania wpływu działalności gospodarczej na środowisko;
- samoregulacji biznesu w kierunku zwiększania przejrzystości działalności gospodarczej i jej skutków, w tym maksymalnego ograniczenia korupcji i nieetycznych zachowań w biznesie oraz stosowania tzw. dobrych praktyk w relacjach z zainteresowanymi stronami;
- postępującego procesu globalizacji, który spowodował, iż przedsiębiorstwa stały się ważnym podmiotem międzynarodowych stosunków gospodarczych i politycznych, a podejmowanie dobrowolnych inicjatyw w zakresie CSR jest postrzegane jako dowód stosowania dobrych praktyk biznesowych.

Z formalnych względów warto zauważyć, że koncepcja CSR uległa znacznemu poszerzeniu w porównaniu z jej wersją pierwotną i wciąż jest przedmiotem publicznej debaty. W zakresie społecznej odpowiedzialności istotą CSR jest norma ISO 26000 opublikowana w listopadzie 2010 r. przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (International Organization for Standardization, ISO). Z dokumentu wynika, że społeczna odpowiedzialność to zobowiązanie organizacji do włączania aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji oraz wzięcie odpowiedzialności za wpływ podejmowanych decyzji i działalności na społeczeństwo i środowisko (*PN-ISO 26000...*, 2012). Według definicji stosowanej przez Bank Światowy społeczna odpowiedzialność biznesu jest zobowiązaniem do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju przez pracę z zatrudnionymi, ich rodzinami, społecznością lokalną i społeczeństwem jako

całością, aby podnosić jakość życia w sposób, jaki jest dobry zarówno dla biznesu, jak i rozwoju (Szpringer, 2009). Zgodnie z definicją stosowaną z kolei przez nasz resort właściwy dla gospodarki, jest to „dobrowolne, wykraczające poza minimalne wymogi prawne, uwzględnianie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i środowiskowej w swojej działalności komercyjnej i stosunkach z zainteresowanymi stronami”, którego zasadniczym założeniem jest „odpowiedzialne i etyczne postępowanie (...) względem grup społecznych, na które oddziałuje, z możliwie największym poszanowaniem środowiska przyrodniczego” (Ministerstwo Gospodarki).

W ramach polityki Unii Europejskiej ekonomia społeczna figuruje m.in. jako specyficzna metoda działania programu EQUAL (ang. *equal* – równy). W roku 2003 Unia przyjęła statut Europejskiej Spółki Spółdzielczej i opublikowała komunikat dla rządów i instytucji europejskich na temat promocji spółdzielczości w Europie. Na poziomie światowym ekonomia społeczna została także uznana przez OECD (Organizację Współpracy i Rozwoju Ekonomicznego) oraz MOP (Międzynarodową Organizację Pracy). Przyznanie ekonomii społecznej szczególnego miejsca w polityce państwowej oraz międzynarodowej prowadzi zatem do jej stopniowej standaryzacji. Instytucje ekonomii społecznej, chcąc być partnerem dla instytucji europejskich, ukonstytuowały się w Stałą Konferencję Ekonomii Społecznej (European Standing Conference of Co-operatives, Mutual Societies, Associations and Foundations, tj. CEP-CMAF – Europejska Konferencja Spółdzielni, Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych, Stowarzyszeń i Fundacji). Instytucja ta pełni funkcję instancji umożliwiającej uzgadnianie stanowisk, przedstawianie propozycji i reprezentowanie w kwestiach dotyczących ekonomii społecznej.

Warto również zauważyć, że Stowarzyszenie Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej opracowało Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu, który zawiera zasady odpowiedzialności przedsiębiorcy. Pracodawcy RP podkreślają, że społeczna odpowiedzialność biznesu to odpowiedzialność firmy za jej decyzje i działania względem społeczeństwa i środowiska, przejawiająca się transparentnym i etycznym zachowaniem. W działaniach tych firma powinna brać pod uwagę opinie interesariuszy, działać zgodnie z prawem i międzynarodowymi normami oraz przyczyniać się do zrównoważonego rozwoju społeczeństw. Stowarzyszenie Pracodawców RP uważa również, że biznes musi dążyć do maksymalizacji zysku, ale powinien to robić, mając na uwadze swoich interesariuszy (Pracodawcy RP, 2012).

Inne definicje społecznej odpowiedzialności biznesu formułowane w literaturze również uwzględniają aspekty etyczne działalności firmy, akcentują korzyści ekonomiczne, zwracają uwagę na relacje firmy z otoczeniem, a także promują wartości społeczne. Borkowska (2005) zauważa, iż idea społecznej odpowiedzialności biznesu sprowadza się do konieczności aktywnego oddziaływania firmy nie tylko na jakość życia i pracy pracowników, lecz także społeczności lokalnej i dalszego otoczenia. Autorka ta podkreśla, że działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu powinny mieć charakter kompleksowy, tj. prospołeczny, ekonomiczny i wspomagający otoczenie. W działaniu prospołecznym podmiotem i przedmiotem zainteresowania jest pracownik, organizacja i warunki pracy, praktyka wynagradzania, partnerstwo w pracy oraz wspieranie pracowników w trudnych sytuacjach życiowych.

Nowoczesny i odpowiedzialny biznes powinien poszukiwać synergii między ekonomicznym, środowiskowym i społecznym aspektem funkcjonowania, budując komplek-

sową strategię rozwoju firmy na bazie założeń CSR. Podejmowanie przez przedsiębiorstwa dobrowolnych zobowiązań co do zasad postępowania w wielu przypadkach daje możliwość rezygnacji z regulacji, a tym samym prowadzi do redukcji obciążeń administracyjnych dla biznesu. Działania prowadzone na rzecz CSR wiążą się pośrednio z osiągnięciem szeregu celów społecznych, takich jak: bardziej zintegrowane rynki pracy, zwiększanie spójności społecznej, wzrost innowacyjności, a także zrównoważone wykorzystanie zasobów środowiska.

Przejawy społecznej odpowiedzialności biznesu należy rozpatrywać w czterech podstawowych wymiarach (Adamczyk, 2002):

- ekonomicznym,
- etycznym,
- socjologicznym,
- ekologicznym.

Wymiar ekonomiczny polega na dążeniu do zwiększenia przychodów przedsiębiorstwa, a także wzrostu jego wartości rynkowej. Wymiar etyczny z kolei uwzględnia skutki działalności przedsiębiorstwa z punktu widzenia norm społecznych lub kodeksów etycznych. Tworzenie kodeksów etycznych sprzyja późniejszemu przestrzeganiu zasad. Wymiar socjologiczny odnosi się do pracowników, a w szczególności do tworzenia miejsc pracy, rozwoju zawodowego pracowników oraz programów wspierających relatywnie słabsze grupy zawodowe i wiekowe. Wymiar ekologiczny w końcu uwzględnia skutki działalności przedsiębiorstwa oraz jego wpływ na środowisko. Pośrednio również bierze się przy tym pod uwagę działalność kooperantów przez określoną politykę ich doboru.

Rozwój tak pojmowanej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu spowodował w ostatnich latach duże zainteresowanie organizacji biznesowych na świecie tymi zagadnieniami (Kowalska i Dziekoński, 2012). Warto zauważyć, że część dużych, międzynarodowych korporacji robi coraz więcej, aby postrzegano je jako odpowiedzialne, gdyż są przedmiotami wnikliwej obserwacji i oceny zarówno ze strony konsumentów, jak i organizacji pozarządowych. Jednak CSR, rozumiana jako oddolna inicjatywa biznesu, nie dotyczy wyłącznie dużych firm. Obserwuje się, że małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają coraz istotniejszą rolę w działaniach na rzecz pracowników i rozwoju lokalnych społeczności.

Istotne jest, że informowanie o działaniach prospołecznych w organizacji (CSR) jest dobrowolne. Rośnie jednak liczba organizacji decydujących się na informowanie interesariuszy o działaniach firmy i prowadzących efektywną politykę informacyjną. Działania praktyczne firm oraz wyniki wdrażania zasad CSR pociągnęły za sobą chęć określania standardów i mierników, narzędzi pomiaru CSR, m.in. dla celów tworzenia raportów społecznych (Stawicka, 2012). Już twórca modelu CSR, Carroll (2000), zasugerował konieczność i istotność pomiaru zjawiska, podkreślił jednak, że trudność mogą stanowić działania zmierzające do stworzenia narzędzi do oceny rzeczywistej wartości działań z zakresu CSR.

W praktyce okazuje się, że nie istnieje jedna metoda pomiaru CSR, jednak ekonomiczna efektywność działań w tym zakresie jest możliwa do zmierzenia, ale opiera się to często na subiektywnej ocenie. Problemem jest również to, że wskaźniki wyko-

rzystywane przy pomiarze społecznej odpowiedzialności w biznesie stosuje się np. tylko w niektórych krajach, co utrudnia proces porównywania i analizowania zjawiska. W literaturze przedmiotu opisuje się różne metody pomiaru CSR. Waddock i Graves (1997) wskazują np. na indeksy giełdowe dla spółek notowanych na giełdzie i kwestionariusze ankietowe z pytaniami i opracowaną skalą wyników, a także na analizę dokumentacji firmowej czy studia przypadków. Maignan i Ferrell (2000) z kolei wyodrębnili trzy grupy metod pomiaru zjawiska, tj.:

- sondaże przeprowadzane wśród kadry zarządzającej,
- wskaźniki (różnego rodzaju),
- oceny ekspertów.

W zakresie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i społecznej odpowiedzialności biznesu ważny jest dialog społeczny, którego celem jest przestrzeganie przez pracodawcę praw i obowiązków pracowniczych. Jako praktyki zgodne z CSR można określić różnorodne działania podejmowane przez firmy. Do częściej spotykanych praktyk w tym zakresie zalicza się (Kowalska i Fraszczyk, 2012):

1. Inwestowanie w rozwój pracowników – jest to przejaw odpowiedzialności pracodawcy za pracownika. Jednym ze sposobów inwestowania w rozwój jest organizowanie kursów i szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników, połączone ze wsparciem doradczym i włączaniem pracowników w programy integracyjne. Podnosi się w ten sposób efektywność pracowników, sprawność przedsiębiorstwa, a w konsekwencji lepiej zaspokajają się potrzeby i oczekiwania interesariuszy. Inwestowanie w pracownika zacieśnia także jego więzi z firmą, a tym samym wpływa na jego silniejszą identyfikację z celem firmy. Poza szkoleniami pracodawcy w obszarze CSR podejmują działania zapewniające pracownikom tzw. wsparcie socjalne. Chodzi przede wszystkim o fundowanie abonamentów medycznych czy dodatkowych ubezpieczeń zdrowotnych i na życie. Państwa promujące CSR wspierają tę koncepcję za pomocą m.in. instrumentów podatkowych, np. ulg podatkowych dla przedsiębiorstw wykazujących systematyczną dbałość o rozwój pracowników. Budowany jest w ten sposób kapitał społeczny. A zatem społeczna odpowiedzialność biznesu wyraża się m.in. w budowaniu zasobów rozwojowych.
2. Wyrównywanie szans jako przejaw odpowiedzialności biznesu za wspieranie jednostek społecznie słabszych, np. samotnych matek, osób łączących pracę z nauką itp. Wśród działań tego rodzaju spotyka się następujące:
 - zapewnianie elastycznych form zatrudniania osobom obciążonym obowiązkami pozazawodowymi (nauka, wychowanie dzieci);
 - wyrównywanie szans w pracy osobom powyżej 45. roku życia;
 - tworzenie miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych.
3. Programy grantowe jako przejaw odpowiedzialności biznesu za promowanie i finansowanie działań na rzecz potrzebujących. Programy grantowe mają najczęściej formę konkursów, w toku których oceniane są projekty przedsięwzięć prospołecznych. Zwycięzca otrzymuje środki finansowe na realizację swojego projektu.

4. Tworzenie programów etycznych dla pracowników jako przejaw odpowiedzialności biznesu za sferę etyczno-moralną pracowników. Działania te mają na celu przede wszystkim integrowanie pracowników firmy wokół wspólnych wartości.
5. Organizowanie konkursów, które promują bezpieczeństwo pracy, oraz przyznawanie nagród za inicjatywy wspierające bezpieczną dla pracowników produkcję. Przedsiębiorstwo powinno wdrażać wiele idei oraz inicjatyw pracowniczych, których celem jest brak wypadków przy pracy. Bezpieczeństwo w zakładach powinno być stale monitorowane, aby docelowo osiągnąć 365 dni bez wypadków w roku. Inicjatywy w tym zakresie powinny mieć charakter cyklicznie stały, aby realizować program wdrażania i monitoringu najwyższych standardów w dziedzinie bezpieczeństwa pracy.

Powyżej zaprezentowano wybrane, częściej spotykane działania zgodne z CSR. Na podejmowaniu tego rodzaju aktywności firmy korzystają wizerunkowo, a w dłuższej perspektywie ekonomicznie i organizacyjnie. Tworzy się przekaz, iż firma zainteresowana jest nie tylko pomnażaniem zysków, lecz także pomnażaniem szeroko rozumianych zasobów społecznych. Respektowanie przez przedsiębiorstwa założeń zrównoważonego rozwoju, z uwzględnieniem społecznych i ekologicznych aspektów działań, skutkuje na ogół w dłuższej perspektywie poprawą funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz wzrostem jego konkurencyjności. CSR to koncepcja odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem, zatem wdrażanie odpowiednich zasad powinno przynieść wymierne korzyści społeczeństwu, pracownikom, a także właścicielom. Społeczeństwo korzysta z pozytywnego wpływu działań w obszarze CSR na rzecz środowiska naturalnego, pracownicy zaś z całego pakietu działań mających na celu ich bezpieczeństwo i rozwój, a właściciele z generowanego zysku. W Polsce i na świecie działania z zakresu CSR nie są jeszcze w pełni powszechne, ale społeczna odpowiedzialność biznesu staje się coraz częściej jednym z istotniejszych elementów zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Brak działań w tym zakresie sprawia, że firma może być postrzegana jako obojętna na potrzeby otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, a nawet odbierana negatywnie. Ważne przy tym jest, że jednym z efektów CSR jest kształtowanie pozytywnego wizerunku kierownictwa banku spółdzielczego.

Materiał i metody

W badaniach podjęto próbę określenia zależności między skalą i zakresem podejmowanych przez banki spółdzielcze działań na rzecz społeczności lokalnych a płcią osoby pełniącej funkcję prezesa zarządu danego banku. W celu zgromadzenia danych opracowano ankietę i zapytano zarządzających bankami spółdzielczymi o wielkość kwot przekazywanych na cele społeczne, liczbę inicjatyw, rodzaj wspartych działań na rzecz społeczności lokalnych oraz o zakres działań podejmowanych na rzecz tych społeczności. Okres badawczy był pięcioletni i objął lata 2010–2014. Ankietę przesłano do wszystkich banków spółdzielczych funkcjonujących w Polsce według stanu na dzień 31 grudnia 2015 r. Wypełnione ankiety otrzymano z 50 banków spółdzielczych,

tj. z 8,74% populacji generalnej. W 21 bankach spośród tych, które przesłały wypełnione ankiety, prezesami zarządu były kobiety. W pozostałych 29 funkcję prezesa zarządu pełnił mężczyzna. Oprócz danych finansowych, które zostały poddane analizie statystycznej, otrzymano informacje dotyczące wspartych inicjatyw społecznych. Pogrupowano je w następujące kategorie:

- inicjatywy związane z kulturą,
- wspieranie inicjatyw podejmowanych przez organizacje samorządowe,
- darowizny na rzecz osób fizycznych,
- darowizny na rzecz instytucji bezpieczeństwa publicznego,
- inicjatywy związane z działalnością oświatową,
- wsparcie działalności organizacji religijnych,
- przeznaczanie środków na działalność organizacji pozarządowych,
- wsparcie działalności związanej ze sportem.

Analiza przeprowadzona została z podziałem na banki zarządzane przez mężczyzn i przez kobiety.

Wyniki i dyskusja

W pierwszym etapie badań dokonano porównania przeciętnej wartości środków przekazanych przez badane banki spółdzielcze na wsparcie działalności społecznej na terenach objętych ich funkcjonowaniem. Z danych przedstawionych w tabeli 1 wynika, że przeciętnie wysokość środków przeznaczanych na cele społeczne przez banki spółdzielcze zarządzane przez kobiety wahała się od blisko 68,7 tys. zł w 2010 r. do ponad 89,6 tys. zł w 2014 r., przy czym średnio w tych bankach roczne tempo wzrostu wydatków na cele społeczne wynosiło 5,45%. W przypadku banków zarządzanych przez mężczyzn w badanym okresie przeciętna wysokość darowizny wahała się od ponad 49,3 tys. zł w 2010 r. do ponad 79,3 tys. zł w 2014 r., a średnio rocznie wysokość środków przeznaczanych na cele społeczne rosła o blisko 10%. Warto odnotować, że w odniesieniu do banków zarządzanych przez mężczyzn przeciętna wysokość darowizn zwiększała się z każdym rokiem. W przypadku banków zarządzanych przez kobiety w 2013 r. nastąpił spadek przeciętnej wysokości darowizn na cele społeczne poniżej poziomu z 2012 r., po czym w 2014 r. była ona najwyższa w całym badanym okresie. Niemniej w przypadku tych banków przeciętna wartość środków przeznaczanych na cele społeczne była co najmniej o 10% wyższa niż w bankach zarządzanych przez mężczyzn.

Kolejnym analizowanym zagadnieniem był związek między płcią osoby pełniącej funkcję prezesa zarządu a tym, jaki procent zysku netto banku stanowiły środki przekazane przez ten bank na działalność społeczną. Z danych przedstawionych w tabeli 2 wynika, że przeciętnie udział środków przekazanych na rzecz społeczności lokalnych w zysku netto w banku zarządzanym przez kobietę był zdecydowanie wyższy niż przeciętnie w banku zarządzanym przez mężczyznę. W przypadku banków zarządzanych przez kobiety udział ten wahał się między 2,23% w 2013 r. a 2,98% w 2010 r., a w bankach zarządzanych przez mężczyzn między 1,2% w 2010 r. a 1,81% w 2011 r.

Mogło to wynikać z tego, że mimo wzrostu przeciętnej wysokości darowizn przekazywanych na rzecz społeczności lokalnych zyski banków rosły jeszcze szybciej, co ogólnie należy ocenić pozytywnie.

Tabela 1. Przeciętna wysokość środków przeznaczanych na rzecz społeczności lokalnych przez badane banki spółdzielcze w zależności od płci prezesa zarządu (zł)
Table 1. The average level of funds allocated to local communities through cooperative banks analyzed according to gender Chairman of the Board (PLN)

Płeć prezesa zarządu banku spółdzielczego Gender Chairman of the Board of a cooperative bank	Rok / Year				
	2010	2011	2012	2013	2014
Kobieta / Woman	68 762	69 375	88 418	79 344	89 620
Mężczyzna / Man	49 321	59 488	64 409	69 640	79 311

Źródło: Badania własne
Source: Own research

Tabela 2. Przeciętny udział środków przeznaczonych na rzecz społeczności lokalnych w zysku netto banku spółdzielczego w zależności do płci prezesa zarządu (%)
Table 2. The average share of funds for the benefit of local communities in net profit cooperative bank according to gender Chairman of the Board (%)

Płeć prezesa zarządu banku spółdzielczego Gender Chairman of the Board of a cooperative bank	Rok / Year				
	2010	2011	2012	2013	2014
Kobieta / Woman	2,98	2,51	2,70	2,23	2,96
Mężczyzna / Man	1,20	1,81	1,72	1,61	1,78

Źródło: Badania własne
Source: Own research

Dodatkowo przeanalizowano zróżnicowanie przeznaczenia wydatków na rzecz społeczności lokalnych w zależności od płci osoby pełniącej funkcję prezesa zarządu banku spółdzielczego (tab. 3). Przeprowadzone badania wykazały, że w grupie poddanych badaniu banków spółdzielczych struktura wydatków na rzecz społeczności lokalnych w bankach zarządzanych przez mężczyzn jest inna niż struktura takich wydatków w placówkach zarządzanych przez kobiety. Banki zarządzane przez kobiety najczęściej środków przeznaczają na działalność organizacji pozarządowych, takich jak lokalne fundacje i stowarzyszenia (23%). W drugiej kolejności banki te przeznaczają środki na działalność oświatową (18%), głównie na fundowanie stypendiów dla najzdolniejszych uczniów. W dalszej kolejności banki, w których kobiety były prezesami zarządów, wspierały inicjatywy kulturalne (15), sportowe (14%) oraz działalność instytucji religijnych (13). W przypadku pozostałych aktywności udział środków przeznaczonych na te cele w strukturze wydatków prospołecznych ogółem nie przekroczył 10%.

Tabela 3. Przeciętna struktura wsparcia działalności społecznej przez banki spółdzielcze w latach 2010–2014 w zależności od płci prezesa zarządu (%)**Table 3.** The average structure of social activities support by cooperative banks in 2010–2014, depending on the gender Chairman of the Board (%)

Wyszczególnienie / Specification	Kobiety Woman	Mężczyźni Man
Inicjatywy związane z kulturą / Initiatives related to culture	15	12
Wspieranie inicjatyw podejmowanych przez organizacje samorządowe Supporting initiatives undertaken by local government organizations	5	5
Darowizny na rzecz osób fizycznych Donations to individuals	4	2
Darowizny na rzecz instytucji bezpieczeństwa publicznego Donations to public safety	8	12
Inicjatywy związane z działalnością oświatową Initiatives related to the activities of educational	18	14
Wspieranie działalności organizacji religijnych Supporting the activities of religious organizations	13	10
Przeznaczanie środków na działalność organizacji pozarządowych The resources allocated to the activities of NGOs	23	25
Wspieranie działalności związanej ze sportem Supporting activities related to sport	14	20

Źródło: Badania własne

Source: Own research

W przypadku banków zarządzanych przez mężczyzn struktura kształtowała się inaczej. Najwięcej środków banki takie przeznaczały na działalność organizacji pozarządowych (25%) oraz na inicjatywy związane ze sportem (20%) – był to głównie sponsoring lokalnych drużyn sportowych oraz szkolnych klubów sportowych. W dalszej kolejności mężczyźni wspierali działalność oświatową (14%), kulturalną (12%), inicjatywy z zakresu bezpieczeństwa publicznego (12%), w mniejszym zakresie działalność organizacji religijnych (10%).

Podsumowanie

Przeprowadzone badania dotyczyły 50 banków spółdzielczych prowadzących działalność na terenie Polski, w związku z tym uzyskane wyniki badań nie mogą być uogólniane na wszystkie banki spółdzielcze prowadzące działalność w Polsce. Niemniej wyniki badań mogą stanowić pomocnicze źródło informacji dla menedżerów i członków

spółdzielni przy podejmowaniu decyzji dotyczących wsparcia działalności społecznej w warunkach lokalnych.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że:

1. Istnieje zróżnicowanie pod względem przeciętnej wysokości środków finansowych przekazywanych na rzecz społeczności lokalnych przez banki spółdzielcze w zależności od tego, czy są zarządzane przez kobiety, czy też mężczyzn.
2. Kobiety na stanowiskach prezesów zarządów banków spółdzielczych przekazywały przeciętnie większą część środków na cele oświatowe oraz inicjatywy z zakresu kultury, mężczyźni zaś preferowali działania organizacji pozarządowych oraz przedsięwzięcia o charakterze sportowym.
3. Przeciętnie środki przeznaczane na rzecz inicjatyw społeczności lokalnych stanowiły większy udział w zysku netto banku w bankach spółdzielczych zarządzanych przez kobiety niż w bankach zarządzanych przez mężczyzn. Może to wskazywać na większą skłonność kobiet niż mężczyzn do podejmowania działań prospołecznych na obszarze działania danego banku spółdzielczego.

Bibliografia

- Adamczyk, J. (2002). Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w teorii i praktyce. W: R. Niestrój (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Adams, R.B., Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. doi: 10.1016/j.jfineco.2008.10.007.
- Ahern, K.R., Dittmar, A.K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127, 137–197, doi: 10.1093/qje/qjr049.
- Borkowska, S. (2005). CSR wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi; podejście unijne. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 9–27.
- Borzaga, C., Defourny, J. (red.) (2001). *The emergence of social enterprise*. London–New York: Routledge.
- Bøhren, Ø., R.Ø. Strøm, (2010). Governance and politics: Regulating independence and diversity in the board room. *Journal of Business Finance & Accounting*, 37, 1281–1308. doi: 10.1111/j.1468-5957.2010.02222.x
- Carroll, A.B. (2000). A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. *Business and Society*, 39, 466–478. doi: 10.1177/000765030003900406.
- Carroll, A.B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114–120. doi: 10.5465/AME.2004.13836269.
- Chemmanur, T.J., Fulghieri, P. (1994). Investment bank reputation, information production, and financial intermediation, *Journal of Finance*, 49(4), 57–79. doi: 10.2307/2329135.
- Cox, T.H., Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56. doi: 10.5465/AME.1991.4274465.
- Dobre Praktyki Spółek Notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (2010). Załącznik do Uchwały Nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 r.
- Earley, P.Ch., Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26–49.

- Frączek, M., Hausner, J., Mazur, S. (2012). *Wokół ekonomii społecznej*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego.
- German Corporate Governance Code in the version of May 26th, 2010. Pobrane z: http://www.corporate-governance-code.de/eng/download/kodex_2010/German-Corporate-Governance-Code-2010.pdf.
- Golec, M. (2010). Społeczne uwarunkowania działalności banków spółdzielczych. W: M. Stefański (red.), *Banki spółdzielcze w Polsce w warunkach kryzysu finansowego i gospodarczego* (s. 65–84). Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna.
- Goodstein, J., Gautam, K., Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15, 241–250. doi: 10.1002/smj.4250150305.
- Hausner, J., Laurisz, N. (2008). Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja. W: J. Hausner (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka* (s. 7–31). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
- Herbst, K. (2013). Perspektywy ekonomii społecznej. *Ekonomia Społeczna*, 1, 9–19.
- Holst, E., Schimeta, J. (2011). 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen. *Wochenbericht des DIW Berlin*, 78(3), 2–10.
- Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A., Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20, 445–465. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<445.
- Komisja Europejska (2011). Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Bruksela. Pobrane z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF>
- Korenik, D. (2009). *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Kowalska, I., Dziekoński, J. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik wzrostu konkurencyjności spółki Raisio. W: J. Wołoszyn (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości* (s. 47–57). Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Kowalska, I., Fraszczyk, T. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu w branży chemicznej – ekonomiczne implikacje. W: J. Wołoszyn (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości* (s. 67–76). Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Lau, D.C., Murnighan, J.K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325–340. doi: 10.5465/AMR.1998.533229.
- Lukkarinen, M. (2005). Community development, local economic development and the social economy. *Community Development Journal*, 40(4), 419–224. doi: 10.1093/cdj/bsi086.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283–297. doi: 10.1023/A:1006262325211.
- McDonald, L.M., Rundle-Thiele, S. (2008). Corporate social responsibility and bank customer satisfaction: A research agenda. *International Journal of Bank Marketing*, 26(3), 170–182. doi: 10.11108/02652320810864643.
- Medland, D. (2004). Small steps for womankind. *Corporate Board Member Europe*, Winter.
- Ministerstwo Gospodarki. [Definicja społecznej odpowiedzialności biznesu]. Pobrane z: www.mg.gov.pl.
- Murawska, D. (2013). Relacje firm z podmiotami ekonomii społecznej. *Ekonomia Społeczna*, 3, 91–102.
- PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności (2012). Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.

- Pracodawcy RP (2012). *Podręcznik Koalicji Pracodawców RP na rzecz biznesu odpowiedzialnego*.
Pobrane z: www.koalicjacr.pl.
- Robinson, G., Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3), 21–31. doi: 10.5465/AME.1997.9709231661.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549–572. doi: 10.5465/AMR.2007.24351856.
- Smith, N., Smith, V., Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569–593.
- Szpringer, W. (2009). *Społeczna odpowiedzialność banków. Między ochroną konsumenta a osłoną socjalną*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Staręga-Piasek, J. (red.) (2007). *Ekonomia społeczna. Perspektywa rynku pracy i pomocy społecznej*. Warszawa: Instytut Rozwoju Służb Społecznych.
- Stawicka, E. (2012). Ekonomiczna efektywność społecznej odpowiedzialności w biznesie. W: J. Wołoszyn (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości* (s. 59–66). Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Strzelecki, A. (2008). Aspekty etyczne działalności banków spółdzielczych. W: M. Stefański (red.), *Perspektywy rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce*. Włocławek: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna.
- Szczudlińska-Kanoś, A. (2013). Wspólnoty lokalne wobec rozwoju ekonomii społecznej. *Ekonomia Społeczna*, 3, 40–52.
- Waddock, S.A., Graves, S.B. (1997). The corporate social performance – financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18, 303–319. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G
- Williams, K., O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. W: B.M. Staw, R.M. Sutton (red.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (s. 77–140). Greenwich: JAI Press.
- Wygnański, J.J. (2009). *O ekonomii społecznej – podstawowe pojęcia, instytucje i kompetencje*. Szczecin: Stowarzyszenie Czas Przestrzeń Tożsamość.
- Zespół ds. rozwiązań systemowych ekonomii społecznej, Grupa ds. strategicznych (2012). *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej*. Warszawa.

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 22.11.2016

Do cytowania – For citation:

Juszczak, S., Balina, R. (2016). Poziom i struktura wydatków prospołecznych banków spółdzielczych w zależności od płci prezesa zarządu [The level and structure of pro-social expenditure of cooperative banks depending on sex chairman's of the board]. *Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych – Problems of Small Agricultural Holdings*, 3, 27–43. doi: <http://dx.doi.org/10.15576/PDGR/2016.3.27>.