

Magdalena Rojek-Nowosielska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SYSTEM I MODELE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

O koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (SOP)¹ można mówić wiele. Znane są powszechnie głosy zarówno przeciwników, jak i zwolenników tej nowej filozofii zarządzania przedsiębiorstwem. Jest ona coraz częściej i zarazem coraz chętniej przyjmowana przez podmioty gospodarcze, adaptowana do ich specyficznej sytuacji, wprowadzana w życie i poddawana systematycznym ocenom i modyfikacjom. Niemniej jednak, godna podkreślenia jest konieczność indywidualnego dostosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności do wymogów i warunków, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo. Stąd zatem zrodził się cel niniejszego artykułu. Zamierzeniem autorki jest przedstawienie schematu systemu społecznej odpowiedzialności, z jednoczesnym naświetleniem różnych wariantów modeli SOP.

Tym samym może powstać pytanie, dlaczego tworzenie systemu społecznej odpowiedzialności należy potraktować indywidualnie, w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa. Odpowiedź nie jest prosta, składa się na nią bowiem bardzo wiele różnych czynników. Niewątpliwie każde przedsiębiorstwo jest odrębną jednostką w rozumieniu historycznym – ma własną historię, z sobie tylko najlepiej znanymi wydarzeniami ją kształtującymi. Na jej gruncie tworzy się także specyficzna kultura organizacyjna, która z jednej strony może warunkować rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności, z drugiej zaś może być jej destymulantą. Innym czynnikiem może być element struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa

¹ Często można spotkać określenie „społeczna odpowiedzialność biznesu” (SOB), które jest niewątpliwie szerszym pojęciem, obejmującym m.in. instytucje i organizacje będące także uczestnikami życia społecznego; niemniej jednak w niniejszym opracowaniu autorka koncentruje się na konkretnych podmiotach życia gospodarczego, jakimi są przedsiębiorstwa, stąd świadome zawężenie pojęcia do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

(układ wzajemnych powiązań i zależności), który decyduje m.in. o sposobie, szybkości, miejscu i jakości przepływu informacji oraz podejmowanych decyzjach. Wśród innych czynników wpływających na rozwój i kształt społecznej odpowiedzialności w firmie należy wymienić: charakter prowadzonej działalności, a co się z tym wiąże – natężenie konkurencji w danym sektorze, możliwe substytuty produktu czy usług, kanały dystrybucji, szczególne wymogi formalnoprawne, a także szeroko rozumiane otoczenie przedsiębiorstwa (społeczność lokalna z różnymi problemami, środowisko przyrodnicze, relacje z władzami lokalnymi itd.). Nie można zapomnieć o ludziach bezpośrednio zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa – pracownikach. To oni tworzą klimat w przedsiębiorstwie, mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy, mają wpływ na rozwój i kształt społecznej odpowiedzialności i zarazem są pod wpływem wartości dominujących w przedsiębiorstwie, mogą powodować bariery lub ułatwiać wprowadzanie wszelkich zmian i innowacji. Wspomniane uwarunkowania to zapewne tylko niektóre elementy przyczyniające się do kształtowania „losów” podmiotów gospodarczych. Pokazanie, przy tak wielu uwarunkowaniach, sposobu tworzenia systemu SOP niewątpliwie stanowi trudny problem do rozwiązania. Niniejszy artykuł jest próbą jego podjęcia i wskazania newralgicznych obszarów, dzięki którym możliwa będzie dalsza dyskusja i zmierzanie do niwelowania niedociągnięć.

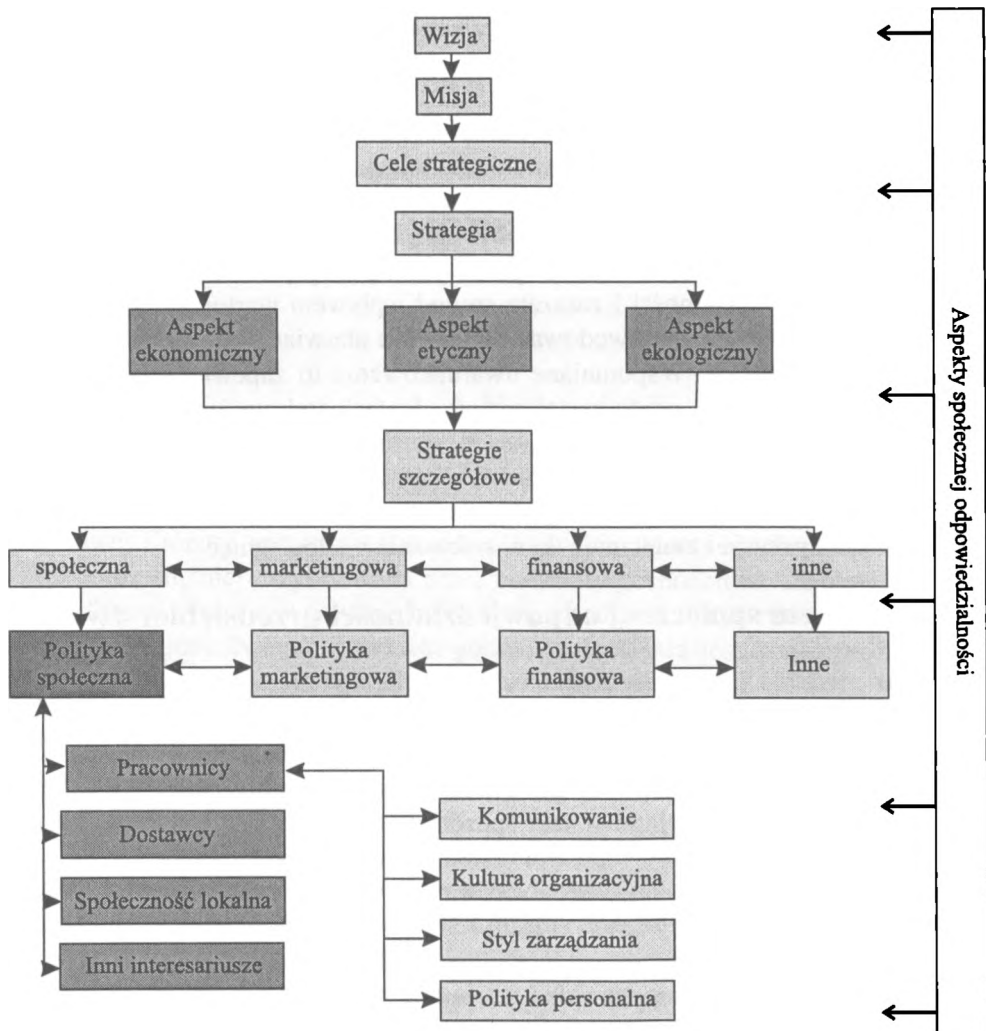
2. System społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Zanim zostanie omówiona propozycja systemu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, należy zastanowić się, dlaczego w ogóle warto tworzyć taki system? Odpowiedź można oprzeć na definicji słowa *system*. I tak w psychologii (zgodnie z definicją Tomaszewskiego) *systemem* jest nazywany zbiór elementów, powiązanych ze sobą relacjami w taki sposób, że stanowią one całość zdolną do funkcjonowania w określony sposób. Podobną do ujęcia funkcjonującego w psychologii definicję terminu *system* wyprowadził pionier cybernetyki w Polsce Marian Mazur. Według niego *system* jest to zbiór elementów i zachodzących między nimi relacji². Kontynuując ten tok rozumowania, można stwierdzić, że system społecznej odpowiedzialności to układ wzajemnie powiązanych elementów, które dzięki wspólnemu działaniu i harmonii przyczyniają się do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, umożliwiając jednocześnie realizację wytyczonych celów prospołecznych.

Na system społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie można spojrzeć z różnych perspektyw i w związku z tym różnie go kształtować. System SOP mogą tworzyć poszczególne komórki struktury organizacyjnej, ale też mogą to być elementy mapy kierunkującej uczestników podmiotu gospodarczego do skutecznego sterowania przedsiębiorstwem i aktywnego w nim uczestnictwa. W niniej-

² <http://pl.wikipedia.org/wiki/System> z dnia 20.06.2007.

szym artykule autorka skoncentruje się na drugim ujęciu. Propozycja systemu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw została zaprezentowana na rys. 1.



Rys. 1. System społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Nie bez znaczenia „początek” systemu społecznej odpowiedzialności stanowią misja, wizja i cele strategiczne przedsiębiorstwa. Są tam bowiem zawarte sformułowania ujmujące sens istnienia, zamierzenia i aspiracje danej firmy. Dlatego też niezwykle ważne jest (jeśli firma zamierza kierować się zasadami SOP), by nie zabrakło w nich postanowień dotyczących społecznej odpowiedzialności. Tłumacząc wspomniane pojęcia, można stwierdzić, że: „wizja to koncepcja funkcjo-

nowania i pożądanego rozwoju firmy, określona przez aspiracje i twórczą wyobraźnię właściciela firmy (także kierownictwa i pracowników organizacji)”³. Często nie powstaje ona od razu, „na oczekaniu”, lecz jest wynikiem długiego namysłu i efektem wielu doświadczeń. Misja firmy natomiast powinna spełniać trzy wymogi: (1) wyznaczać kierunek i dotyczyć przyszłości, (2) wyrażać marzenia i wyzwania, które staną się udziałem pracowników, (3) proces jej realizacji powinien być wiarygodny⁴. Jej obraz widoczny jest także w celach strategicznych przedsiębiorstwa, które są „kamieniami milowymi na drodze do realizacji strategii. Cele są zarówno wyzwaniem, wysoko ustawioną poprzeczką, jak i stanowią sposób pomiaru realizacji misji w konkretnej domenie strategicznej firmy. W ten sposób cele spinają w praktyce różnorodne elementy strategii firmy, a poziom ich realizacji pomaga ocenić, w jakim stopniu firma realizuje ustaloną strategię”⁵. Istotne jest tu, by w efekcie prowadzonych dyskusji, w strategii przedsiębiorstwa zostały uwzględnione trzy aspekty mocno związane z ideą odpowiedzialności społecznej⁶. *Aspekt ekonomiczny*, uważany przez wielu naukowców za jedyny istotny cel firmy, dotyczy zapewnienia klientom i innych interesariuszy, iż firma będzie – przez pomnażanie własnych zysków – dążyła także do zwiększenia korzyści otoczenia przedsiębiorstwa. Deklaracja o postępowaniu zgodnym nie tylko z wymogami obowiązującego prawa, lecz także ze standardami moralnymi, to kolejny ważny czynnik wymagający uwzględnienia, a wskazany w niniejszym artykule jako *aspekt etyczny*. Dopełnieniem całości strategii jest wreszcie zaakceptowanie i realizowanie wytycznych dotyczących ochrony środowiska przyrodniczego, co znajduje wyraz w *aspekcie ekologicznym*. Wymienione aspekty tworzonej w firmie strategii są też określane w literaturze przedmiotu jako obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, wyodrębnione ze względu na kryterium przedmiotowe (ekonomia, ekologia, etyka). Wszystkie trzy obszary przedmiotowe powinny zostać uwzględnione w strategii danego przedsiębiorstwa, ukazując jednocześnie indywidualny charakter i szczególną odrębność danego podmiotu gospodarczego, mogącą stanowić zarazem o jego przewadze konkurencyjnej. Dlatego ważne jest, by, po pierwsze, strategię w ogóle stworzyć, a po drugie, stworzyć ją specjalnie na własne potrzeby (a nie kopiować czy tylko przekształcać już istniejące) i wreszcie po trzecie – by w procesie tym uczestniczyli także pracownicy niższych szczebli struktury organizacyjnej. Wówczas bowiem będzie można mówić o dostosowaniu strategii do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa (w myśl założeń koncepcji SOP) i próbie ich realizacji.

³ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 48, za: Z. Pięściński, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 83.

⁴ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 235.

⁵ Tamże, s. 235.

⁶ Patrz więcej: M. Rojek-Nowosielska, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2006, s. 44-45.

Na podstawie powstałej ogólnej strategii przedsiębiorstwa tworzone są strategie szczegółowe, których realizacja dokonuje się przez wskazówki zawarte w odpowiednich rodzajach polityki. I tak w ramach systemu społecznej odpowiedzialności, kluczowe znaczenie przypisuje się polityce społecznej. Zawarte są tu szczegółowe deklaracje i wskazówki postępowania dotyczące wybranych przez firmę obszarów. Wśród najbardziej typowych należy wymienić pracowników, dostawców i społeczność lokalną⁷.

3. Modele społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

W zależności od przyjętej strategii (np. finansowej, przemysłowej, rynkowej czy społecznej), kształtuje się w przedsiębiorstwie model SOP. Zgodnie z podziałem zaproponowanym przez C.C. Waltona można mówić o modelach Austere, Household, Vendor, Investment, Civic czy Artistic⁸ (tab. 1).

Tabela 1. Modele społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Rodzaj strategii	Wymiar	Nadrzędny cel	Główni beneficjenci	Stopień dobrowolności i obowiązkowości	Model
Finansowa Przemysłowa Rynkowa	wewnętrzny	osiąganie zysków, wykorzystanie zasobów, wielkość sprzedaży	akcjonariusze, pracownicy, klienci	↑ obowiązkowy	Austere Household Vendor
Społeczna	zewewnętrzny	przetrwanie, zdrowie i bogactwo, zdrowie i kultura	firma jako jednostka, społeczeństwo, społeczność, kulturowa	↓ dobrowolny	Investment Civic Artistic

Źródło: C.C. Walton, *Corporate Social Responsibilities*, Wadsworth Publishing Company Inc., Belmont, California, 1967, s. 126.

Pierwszy z modeli – Austere (w wolnym tłumaczeniu – surowy), zakłada następujące warunki:

- duża liczba właścicieli, którzy dla powiększenia zysków angażują swoje środki w ryzykowne przedsięwzięcia,
- istnienie rynku doskonale konkurencyjnego,
- możliwość substytucji w przypadku, gdy istnieje inna, bardziej opłacalna relacja kosztów do ceny,

⁷ Zob. szerzej: *Więcej niż zysk czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, red. B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 38-40.

⁸ C.C. Walton, *Corporate Social Responsibilities*, Wadsworth Publishing Company Inc., Belmont, California, 1967, s. 126-141.

- akceptowanie przez wszystkich właścicieli zasobów zasady własnego zaangażowania, jako siły motywującej podczas działalności biznesowej.

Już sama nazwa modelu sugeruje, że na odpowiedzialność społeczną w szerokim tego słowa znaczeniu będzie tu mało miejsca. Taka bowiem strategia funkcjonowania przedsiębiorstwa zakłada koncentrację uwagi na maksymalizacji zysku, zgodnie z oczekiwaniami stockholders, i jednocześnie realizuje wobec nich swoją odpowiedzialność⁹. W modelu Household (w wolnym tłumaczeniu – rodzinny), zmienia się beneficjent i tym samym jest on głównym celem zainteresowania przedsiębiorstwa. Mowa tu o pracownikach, którzy są najbardziej cenionym „zasobem” firmy i wszystko, co może powodować ich depersonalizację lub nie stawia na piedestale priorytetów w firmie, nie zasługuje na większą uwagę. W modelu tym społeczna odpowiedzialność jest skoncentrowana przede wszystkim na pracownikach, a etyczny obowiązek pracodawców jest traktowany jako obowiązek prawny.

Podczas gdy przedsiębiorstwo, obierając główną oś zainteresowań zgodnie ze strategią finansową czy przemysłową, koncentrowało swoje zainteresowania zasadniczo na udziałowcach i pracownikach, w strategii rynkowej (model Vendor – w wolnym tłumaczeniu sprzedawca) swoją uwagę skupia na klientach – ich prawach, potrzebach, gustach, zainteresowaniach. Należy tu jednak dodać, że przedsiębiorstwo, dążąc do celu, jakim jest osiągnięcie określonej wielkości sprzedaży, często może „zapominać” się w swojej „dobroduszności” zadośćuczynienia potrzebom odbiorców. Owo zapomnienie może się przejawiać w produkcji artykułów społecznie szkodliwych, nadużywanych przez społeczeństwo, przez co państwo musi interweniować z jednej strony przez regulacje prawne nakładające np. ograniczenia czy kary, z drugiej zaś musi ponosić koszty wynikające z używania (czy nadużywania) pewnych produktów (alkohol, papierosy itp.). Zatem odpowiedzialność społeczna w tym modelu może być niewłaściwie odczytana przez przedsiębiorstwo, gdyż dążąc do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań swoich odbiorców, często zapomina (bądź też nie chce pamiętać) o konsekwencjach swojej działalności. Poruszony tu problem jest niewątpliwie bardziej złożony, ponieważ w gospodarce rynkowej, a do tego w państwie demokratycznym trudno zabraniać i regramentować prowadzenia wybranej działalności gospodarczej, odpowiedzialnie zaś jest informować, uświadamiać i przypominać o ewentualnych skutkach korzystania z niektórych produktów.

Inne bodźce skłaniają przedsiębiorstwo do prospołecznych zachowań w modelu Investment (inwestycyjnym). Tu liczy się bowiem chęć przetrwania na konkurencyjnym rynku, a motywami mogą być np. naśladowanie innych przedsiębiorstw wiodących prym w branży, osobiste relacje między ofiarodawcą (przedsiębiorstwem) a beneficjentem, pragnienie osiągnięcia prestiżu lub obawa przed jego

⁹ Ciekawym odniesieniem w prowadzonych rozważaniach jest analiza dylematów związanych z dążeniem do bogactwa w artykule A. Lewickiej-Strzałeckiej, *Rozwiązywanie dylematów etycznych generowanych przez życie gospodarcze*, [w:] *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, red. W. Gasparski, J. Dietl, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 245 i n.

utrata. Odniesieniem do idei społeczeństwa obywatelskiego jest model Civic (w wolnym tłumaczeniu – obywatelski). Kładzie się tu nacisk na to, iż przedsiębiorstwo, funkcjonując w danym społeczeństwie, generuje zyski, ale też przyczynia się do jego ubożenia, zniszczenia (np. w wymiarze środowiskowym), może też powodować negatywne konsekwencje społeczne (np. bezrobocie). Dlatego też, zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności, jako świadomy obywatel i uczestnik życia społecznego dobrowolnie podejmuje się niwelować szkodliwe efekty swojej działalności. Źródło takiego zachowania tłumaczy A. Berle, pisząc, że każdy z nas jest trybem w ogromnej maszynie i bez względu na jego (trybu) wielkość, nie ma ucieczki z maszyny¹⁰.

Jeśli omawiając modele społecznej odpowiedzialności, chcielibyśmy nadać im wagi, to największą należałoby przypisać ostatniemu z modeli o nazwie Artistic (artystyczny). W tym modelu dla przedsiębiorstwa ważny jest rozwój społeczeństwa. Firma bowiem, mając szczególną siłę oddziaływania, duży zasięg i wpływ na wiele decyzji – czuje się w obowiązku kształtować lepsze warunki do życia właśnie przez rozwój kultury i cywilizacji danego społeczeństwa.

4. Podsumowanie

Przedstawione krótkie charakterystyki modeli społecznej odpowiedzialności, oparte na przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii, ukazują różne podejścia do koncepcji SOP. Zdaniem autorki, w rzeczywistości gospodarczej nie istnieją tak odrębne podejścia do kwestii odpowiedzialności i przedsiębiorstwa często nie „zamkają” się tylko na klientów, akcjonariuszy czy pracowników. Praktyka pokazuje, że swoim zasięgiem firmy starają się objąć większą liczbę interesariuszy. Widać jednak, jak ważne jest dostosowanie własnej strategii (a w konsekwencji i modelu SOP), mającej swoje odzwierciedlenie w systemie społecznej odpowiedzialności, do indywidualnej sytuacji społeczno-gospodarczo-politycznej przedsiębiorstwa. W zależności bowiem od przyjętej strategii, z różną siłą i wagą realizowane są poszczególne wytyczne koncepcji SOP. Trudno też wskazać jeden model, który w najpełniejszym stopniu umożliwia przedsiębiorcom realizowanie zasad społecznej odpowiedzialności. W zależności bowiem od modelu, będzie kładziony inny nacisk na poszczególne aspekty społecznej odpowiedzialności i na różnych interesariuszy firmy.

Literatura

Berle A., *Company Social Responsibility – Too Much or Not Enough?*, The National Industrial Conference Board Record, kwiecień 1964.

¹⁰ A. Berle, *Company Social Responsibility – Too Much or Not Enough?*, The National Industrial Conference Board Record, kwiecień 1964, s. 10.

-
- Lewicka-Strzałecka A., *Rozwiązywanie dylematów etycznych generowanych przez życie gospodarcze*, [w:] *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, red. W. Gasparski, J. Dietl, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Rojek-Nowosielska M., *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2006.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.
- Walton C.C., *Corporate Social Responsibilities*, Wadsworth Publishing Company Inc., Belmont, California, 1967.
- Więcej niż zysk czyli odpowiedzialny biznes. *Programy, strategie, standardy*, red. B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
- http://pl.wikipedia.org/wiki/System_z_dnia_20.06.2007_r.

SYSTEM AND MODELS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Summary

The author aims to present the different aspects and conditions of the CSR system shaping. It is important to include the differences in enterprise development conditions and social aspects as well, on each level of designing and implementing the CSR system. Each company has its own specific configuration, like organization structure and culture, products, target markets, etc., which also should be considered while creating the system mentioned above. During designing the CSR system there should be also taken into account the model of CSR. The main reason is that the model reflects the main intentions and aims of corporate activity.