

Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?



pod redakcją
Zdzisława Pizsa
Magdaleny Rojek-Nowosielskiej



Recenzenci: Robert Rauziński, Adam Karol Szalkowski, Agata Zagórowska,
Zofia Zymonik

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695- 163-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. Współczesne wyzwania i dylematy rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji

Halina Zboroń: Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)	15
Magdalena Rojek-Nowosielska: Modelowe ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	30
Tomasz Brzowski: Ciągłe doskonalenie zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie społecznej odpowiedzialności	40
Piotr Rogala: Obywatel jak metafora organizacji społecznie odpowiedzialnej	48
Adrian Pyszka: Wykorzystanie sprzeczności w firmach do budowy dynamicznego modelu CSR	54
Katarzyna Bachnik: Kulturowo-etyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	66
Kazimierz Banasiewicz: Zależność przejawów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa od fazy cyklu życia organizacji	75
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu	84

Część 2. Społeczna odpowiedzialność organizacji w wybranych aspektach polityki społecznej

Zdzisław Pisz: Polityka społeczna w przedsiębiorstwach i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce w okresie przekształceń systemowych	93
Janusz Reichel: Społeczna odpowiedzialność organizacji z różnych sektorów	104
Mirosław Grewiński: Związki wielosektorowej polityki społecznej z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu	111
Stanisław Kamiński: Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma relacji międzysektorowych	119
Andrzej Sztando: Niedostatki społecznej odpowiedzialności władz gmin w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego	128
Joanna Szczepaniak: O idei społecznej odpowiedzialności rodziny jako podmiotu polityki społecznej – kilka refleksji i uwag	139

Część 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w opiniach i praktyce przedsiębiorstw w Polsce

Ewa Stawicka: Subiektywna ocena koncepcji społecznej odpowiedzialności w opinii przyszłych przedsiębiorców	159
Joanna Krasodomska: Społeczna odpowiedzialność w praktyce polskich przedsiębiorstw i kształceniu studentów	166
Paweł Chlipała: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce – wyniki analizy kampanii CSR	177
Anna Szcześniak: „Przedsiębiorstwa <i>Fair Play</i> ” – praktyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	185
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa	193

Część 4. Dobre i złe praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacji

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft sp. z o.o.	209
Magdalena Kaźmierczak: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – czynnik rozwoju kapitału ludzkiego organizacji	225
Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: W kierunku kształtowania świadomej polityki społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych	234
Anna Brdulak: Zróżnicowane poziomy zaangażowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach	248
Maria Roszkowska-Słiż: Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków	257
Ewa Głuszek: Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczenia reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu	271
Paweł Żuraw: Społeczna odpowiedzialność ośrodków szkolenia kierowców w świetle norm prawnych regulujących organizację branży szkoleniowej	286
Dorota Teneta-Skwiercz: Filantropia korporacyjna – istota, formy i motywy dobroczynności przedsiębiorstwa	297

Część 5. Rola interesariuszy w kształtowaniu polityki społecznej odpowiedzialności organizacji

Elżbieta Kolasińska: Interesariusze a społeczna odpowiedzialność organizacji ...	309
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Konsumeryzm a społeczna odpowiedzialność biznesu	314

Małgorzata Koszewska: Rola konsumentów w rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem rynku tekstylno-odzieżowego	327
Agata Pierścieniak: Postawy młodych pracowników wobec społecznej odpowiedzialności biznesu	335

Część 6. Standardy, raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności organizacji

Grażyna Aniszewska: Społeczna odpowiedzialność organizacji według 100 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej	347
Piotr Wójcik: Dyfuzja standardów odpowiedzialności społecznej w sieciach przedsiębiorstw w Polsce	357
Zbigniew Antczak: CSR w perspektywie menedżerów oraz konsumentów (wyniki badań)	367
Tomasz Brzozowski: Raportowanie odpowiedzialności przedsiębiorstw – współczesne tendencje i problemy badawcze	377
Grzegorz Zasuwa: Stopień wykorzystania wytycznych GRI w raportach społecznych europejskich przedsiębiorstw	385
Agata Rudnicka: Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem	396
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Ekologiczna ocena przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego – zastosowanie metody LCA	404
Magdalena Stefańska: CSR a wartość przedsiębiorstwa	415

Summaries

Part 1. Today's challenges and dilemmas of Corporate Social Responsibility development

Halina Zboroń: Discussions on academic responsibility of economists	29
Magdalena Rojek-Nowosielska: Model approach of Corporate Social Responsibility	39
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	47
Piotr Rogala: A citizen as a metaphor of socially responsible organization ..	53
Adrian Pyszka: The use of contradiction in the companies to build a dynamic model of CSR strategy	65
Katarzyna Bachnik: Corporate Social Responsibility from ethical and cultural perspective	74

Kazimierz Banasiewicz: Correlation between the aspects of Corporate Social Responsibility and organizational life cycle	83
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innovation and risk in the area of Corporate Social Responsibility	90

Part 2. Corporate Social Responsibility in some aspects of social policy

Zdzisław Pisz: Social policy in enterprises and corporate social responsibility in the period of system transition in Poland	103
Janusz Reichel: Social responsibility of organisations from different sectors	110
Mirosław Grewiński: Relations between multisectoral social policy and the concept of corporate social responsibility	118
Stanisław Kamiński: Public-private partnership as a form of intersectoral relations	127
Andrzej Sztando: Social responsibility deficiencies of local authorities in local development strategic planning	138
Joanna Szczepaniak: About the idea of social responsibility of family as an entity of social policy – some reflections	156

Part 3. Corporate Social Responsibility in opinions and practice in Poland

Ewa Stawicka: Subjective assessment of Corporate Social Responsibility in future entrepreneurs' opinion	165
Joanna Krasodomska: Corporate Social Responsibility in the operations of Polish enterprises and in students' education	176
Paweł Chlipała: Corporate Social Responsibility in Poland – results of CSR campaign analysis	184
Anna Szcześniak: “Fair play businesses” – Corporate Social Responsibility in practice	192
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Building the coalition for Corporate Social Responsibility	206

Part 4. Good and bad practice of Corporate Social Responsibility

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Employee volunteering as an innovative instrument of corporate employee motivation policy on the example of Microsoft Ltd. company	224
Magdalena Kaźmierczak: Corporate Social Responsibility (CSR) – the factor of human capital development in the organization	233

Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: Towards aware policy of social responsibility in higher education	247
Anna Brdulak: Diversified levels of advancement of good and bad practices on the example of chosen companies	256
Maria Roszkowska-Śliż: Media and their social responsibility. Case studies analysis	270
Ewa Gluszek: Effectiveness of CSR initiatives as a strategy of corporate reputation insurance during crisis	285
Paweł Żuraw: Social responsibility of drivers' education centers in the light of legal norms regulating the education trade organization	296
Dorota Teneta-Skwiercz: Corporate philanthropy – its essence, forms and reasons of enterprises' charity	305

Part 5. The role of stakeholders in shaping the policy of Corporate Social Responsibility

Elżbieta Kolasińska: Stakeholders and the organization's social responsibility	313
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Consumerism and Corporate Social Responsibility	326
Małgorzata Koszewska: Consumers' role in the development of corporate social responsibility in Poland, particularly regarding the market for textiles and clothing	334
Agata Pierścieniak: Young workers' attitude towards Corporate Social Responsibility	344

Part 6. Standards, reporting and assessment of Corporate Social Responsibility

Grażyna Aniszewska: Corporate Social Responsibility according to 100 largest companies of Central and Eastern Europe	356
Piotr Wójcik: Diffusion of the Corporate Social Responsibility standards in industrial networks in Poland	366
Zbigniew Antczak: Corporate Social Responsibility in the perspective of managers and consumers (the results of a survey)	375
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	384
Grzegorz Zasuwa: The degree of application of the GRI guidelines in European companies' reports on Corporate Social Responsibility	395

Agata Rudnicka: The role of Corporate Social Responsibility in risk management	403
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Environmental assessment of automotive enterprises – application of LCA method	414
Magdalena Stefańska: CSR and corporate value	425

Magdalena Rojek-Nowosielska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MODELOWE UJĘCIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW*

Streszczenie: W artykule zaprezentowane zostało zróżnicowane podejście do definiowania koncepcji SOP. Ukazane są także dwa modelowe ujęcia SOP – autorstwa Carrola oraz Waltona. Swoistym *novum* w teoretycznym ujęciu SOP jest zaprezentowanie autorskiego modelu SOP, w którym poprzez dwa kryteria – zakresu i mierzalności społecznej odpowiedzialności – proponowane są różne podejścia do sposobu realizacji SOP w praktyce.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (SOP), model Carrola, model Waltona.

1. Wstęp

Począwszy od roku 2001, od kiedy w Polsce można mówić o początkach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR – *Corporate Social Responsibility*), widoczny jest stopniowy rozwój tej koncepcji. Świadczyć o tym może choćby wzrastająca liczba podejmowanych na tym polu inicjatyw, różnorodność poruszanych problemów, rosnąca liczba publikacji zarówno *stricte* naukowych, jak i biznesowych, konferencji, raportów czy badań empirycznych. Coraz częściej nie są to już tylko inicjatywy lokalne, prawie anonimowe, lecz o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Wyrazem akceptacji i zaangażowania także polskiego rządu w zakresie SOP jest powołanie z dniem 8 maja 2009 r. Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw. Zadania, do których realizacji został on powołany, obejmują między innymi:

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, nr projektu: N N115 414640.

- proponowanie rozwiązań dotyczących koordynacji działań poszczególnych organów administracji publicznej w zakresie promocji i wprowadzania zasad SOP,
- analizę i wykorzystywanie doświadczeń oraz upowszechnianie dobrych praktyk w obszarze SOP z innych państw, w szczególności narzędzi wypracowanych w ramach „Europejskiego sojuszu na rzecz budowania i wdrażania polityki SOP”,
- tworzenie warunków lepszej komunikacji oraz dialogu pomiędzy administracją, biznesem, partnerami społecznymi oraz organizacjami pozarządowymi w sprawach dotyczących SOP.

W ramach zespołu utworzone zostały grupy robocze, zajmujące się bardziej uszczegółowionymi problemami obejmującymi promowanie SOP w Polsce, odpowiedzialne inwestycje, edukację i zrównoważoną konsumpcję. Wypracowane rekomendacje staną się podstawą do tworzenia i ulepszania warunków rozwoju SOP w Polsce.

Pomimo upływu czasu i ciągłego rozwoju koncepcji SOP widoczne są liczne niedostatki w jednoznaczności rozumienia wspomnianego pojęcia. Być może wciąż jeszcze wczesny etap rozwoju koncepcji SOP powoduje różne sposoby interpretacji, być może też różnorodność definicji, modeli i innych aspektów teoretycznych pozwala na swobodne interpretowanie podejmowanych działań i nadawanie im rangi społecznie odpowiedzialnych inicjatyw (choć nie zawsze za takie mogą zostać uznane). Stąd celem niniejszego opracowania jest ukazanie wybranych sposobów rozumienia SOP zarówno w kwestii definicyjnej, jak i modelowej. Dodatkowo zostanie zaprezentowane i poddane analizie autorskie zestawienie modeli Carrola i Waltona, będące punktem wyjścia do opracowania modelu kontinuum SOP.

2. Definityjne ujęcie SOP

Zamiar definiowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest zadaniem trudnym. Owa trudność wynika przede wszystkim z tego, że w zależności od punktu widzenia badacza mogą być brane pod uwagę różne aspekty SOP – mniej lub bardziej obiektywne. Na przykład można próbować określić SOP między innymi jako takie działania przedsiębiorstwa, które zapewniają swoim pracownikom bezpieczne warunki pracy – zgodne z przyjętymi normami – lub takie wynagrodzenie, które w relacji do kosztów życia i ustanowionych przez niezależne instytucje standardów zapewni godziwy poziom życia. Wśród mniej obiektywnych kryteriów można wskazać takie działania przedsiębiorstwa, które spotykają się z akceptacją udziałowców lub przynajmniej nie skutkują stosowaniem zażaleń, gróźb czy bojkotów wobec danego podmiotu.

Innym problemem, z którym można się spotkać podczas określania przez przedsiębiorstwo swojego sposobu rozumienia SOP, może być trudność w doprecyzowaniu miar – chodzi o miary pozwalające na ocenę stopnia realizacji przyjętych założeń wobec wyznaczonych grup interesariuszy. Na przykład w odniesieniu do:

- pracowników – miary dotyczyć mogą wynagrodzenia zasadniczego, dodatkowych świadczeń czy bezpiecznych warunków w miejscu pracy,
- klientów – jakości produktu, prawdziwości informacji podawanych w reklamie i uczciwości w ustalaniu cen produktów,
- dostawców – gotowości do przestrzegania umów oraz mniej formalnych zobowiązań,
- państwa – działania zgodnego z przepisami prawa bez próby jego pogwałcenia,
- społeczności lokalnej – ujęcia w swoich zamiarach i realizowania celów charytatywnych, nieprowadzenia działalności zagrażającej środowisku przyrodniczemu itp.¹

Dobrym przykładem definiowania SOP w stopniu określającym minimalny poziom zaangażowania przedsiębiorstwa jest ujęcie wg Campbela, w myśl którego firmy, po pierwsze, nie powinny świadomie robić niczego, co mogłoby szkodzić ich interesariuszom (a szczególnie inwestorom, pracownikom, klientom, dostawcom czy społeczności lokalnej, w której działają). Po wtóre, jeśli jednak w wyniku ich działalności doszłoby do wyrządzenia szkody, wówczas – jak tylko uzyskają wiedzę na temat powstałej szkody – muszą ją naprawić i zadośćuczynić wszystkim zainteresowanym stronom².

Dokładną definicję odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw ujmuje dokument Green Paper³, zgodnie z którym jednostki gospodarcze dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami.

Green Paper ujmuje także odpowiedzialność społeczną szerzej: w wymiarze wewnętrznym oraz zewnętrznym. Wewnątrz firmy praktyki odpowiedzialne społecznie obejmują głównie pracowników i dotyczą takich kwestii, jak: inwestowanie w kapitał ludzki, zdrowie i bezpieczeństwo oraz kierowanie zmianami. Poza pracownikami i udziałowcami, dodatkowo w wymiarze zewnętrznym, obejmuje szereg innych interesariuszy – partnerów handlowych i dostawców, klientów, władze publiczne oraz organizacje pozarządowe reprezentujące lokalne społeczności oraz środowisko⁴.

3. Model Carrolla

Definicja SOP według dokumentu Green Paper jest niewątpliwie bardzo szczegółowa, dzięki czemu można precyzyjnie próbować określić zakres działań społecz-

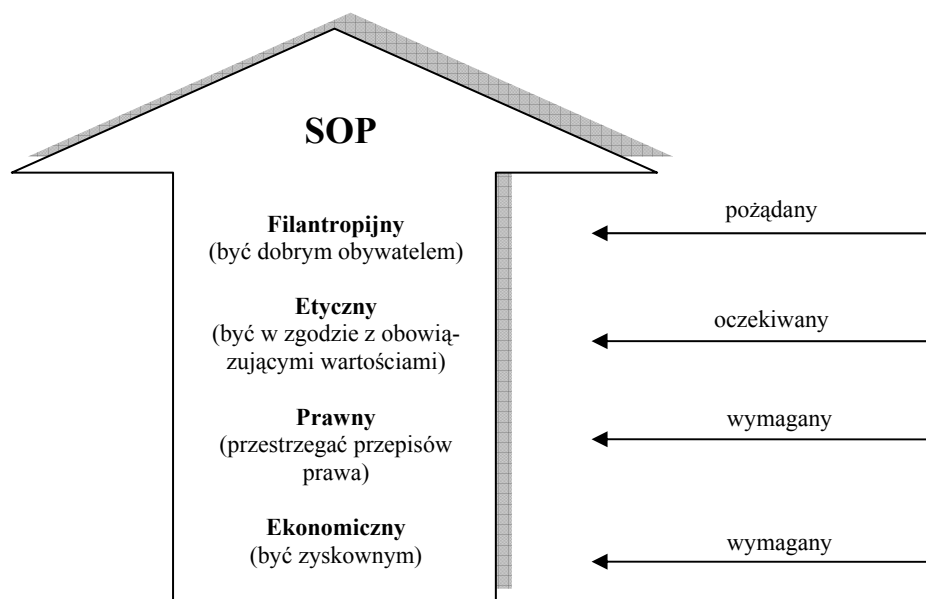
¹ J.L. Campbell, *Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*, „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, No. 3, s. 950.

² J.L. Campbell, *Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility*, „American Behavioral Scientist” 2006, Vol. 49, No. 925, s. 928.

³ Jest to dokument opracowany przez Komisję Europejską w lipcu 2001 r. Jako pierwszy (na tak wysokim szczeblu) określa zasady i sposoby wdrażania odpowiedzialności społecznej.

⁴ Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities, Brussels, 18 lipca 2001.

nie odpowiedzialnych. Mankamentem jednak jest fakt dobrowolności podejmowanych decyzji i inicjatyw. Nieco inaczej do tego problemu podchodzi Carroll. Według niego podstawą do uznania działań przedsiębiorstwa za odpowiedzialne społecznie jest realizowanie w pierwszej kolejności zobowiązań ekonomicznych i prawnych (wymaganych przez społeczeństwo), dopiero później zaś etycznych i filantropijnych (traktowanych przez społeczeństwo z mniejszym imperatywem wymagalności, lecz oczekiwane i pożądane przez nie)⁵. Przedstawia to model SOP wg Carrolla (rys. 1), zgodnie z którym zakłada się konieczność prowadzenia działalności gospodarczej w taki sposób, by przynosiła ona zyski niezbędne do dalszego funkcjonowania (i rozwoju) firmy (odpowiedzialność *ekonomiczna*). Dodatkowo podstawowym wymogiem dla firmy jest respektowanie przyjętych przez społeczeństwo zasad ujętych w postaci różnych kodeksów. Gwarantuje to trwanie porządku społecznego i zachowanie ciągłości życia społecznego (odpowiedzialność *prawna*).



Rys. 1. Poziomy społecznej odpowiedzialności w modelu Carrolla

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.B. Carroll, A.K. Buchholtz, *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Cengage Learning, 2009, s. 44-45.

Poziom *etyczny* zaś zakłada takie postępowanie, które realizuje potrzeby społeczne, mieści się w ramach przyjętych norm i zasad społecznych, a przede

⁵ A.B. Carroll, *A three – dimensional conceptual model of corporate social performance*, „Academy of Management Review” 1979, no 4, s. 500, cyt. za: A.B. Carroll, A.K. Buchholtz, wyd. cyt., s. 40.

wszystkim nie szkodzi społeczeństwu. Pewną obowiązkowość w realizowaniu tego obszaru można wytłumaczyć współlistnieniem wielu podmiotów gospodarczych i wykorzystywaniem przez nie ograniczonych zasobów (do których każdy ma prawo – np. woda, powietrze itp.), a które w efekcie użytkowania mogą zostać naruszone i spowodować ubożenie przyszłych pokoleń z powodu coraz gorszych początkowych warunków gospodarowania. Zatem postępowanie etyczne, czyli zgodne z przyjętymi w danym społeczeństwie normami i zasadami, powinno cechować każdego przedsiębiorcę, w każdym momencie jego działalności gospodarczej.

Ostatnim poziomem odpowiedzialności jest odpowiedzialność *filantropijna*, obejmująca takie działania przedsiębiorców, które (będąc ze swej natury dobrowolne, acz pożądane) wykraczają poza przyjęte ramy postępowania i wychodzą naprzeciw oczekiwaniom społecznym. Ważne jest przy tym, by podczas realizacji tego obszaru nie zachodziła sprzeczność z wcześniej omówionymi obowiązkowymi obszarami (*prawnym, ekonomicznym oraz etycznym*).

4. Model C.C. Waltona

Nieco inne spojrzenie na SOP prezentuje Walton. Wyodrębnia on cztery polityki wiodące prym w przedsiębiorstwie – finansową, przemysłową, rynkową i społeczną. W zależności od przyjętej w firmie kluczowej polityki prowadzenia działalności gospodarczej można podjąć próbę określenia modelu SOP⁶ (zob. tab. 1).

Tabela 1. Modele społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wg C.C. Waltona

Rodzaj polityki	Wymiar	Nadrzędny cel firmy	Główni beneficjenci	Model SOP
Finansowa Przemysłowa Rynkowa	wewnętrzny	osiąganie zysków wykorzystanie zasobów wielkość sprzedaży	stockholderzy pracownicy klienci	Austere Household Vendor
Społeczna	zewewnętrzny	przetrwanie zdrowie i dobrobyt edukacja i kultura	firma jako jednostka społeczeństwo społeczność kulturowa	Investment Civic Artistic

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

Opisując pierwszy z wyodrębnionych modeli – *model Austere* (model podstawowy⁷), C.C. Walton dokonuje wprowadzenia, które jest ważne dla pełnego rozu-

⁶ C.C. Walton, wyd. cyt., s. 126-141.

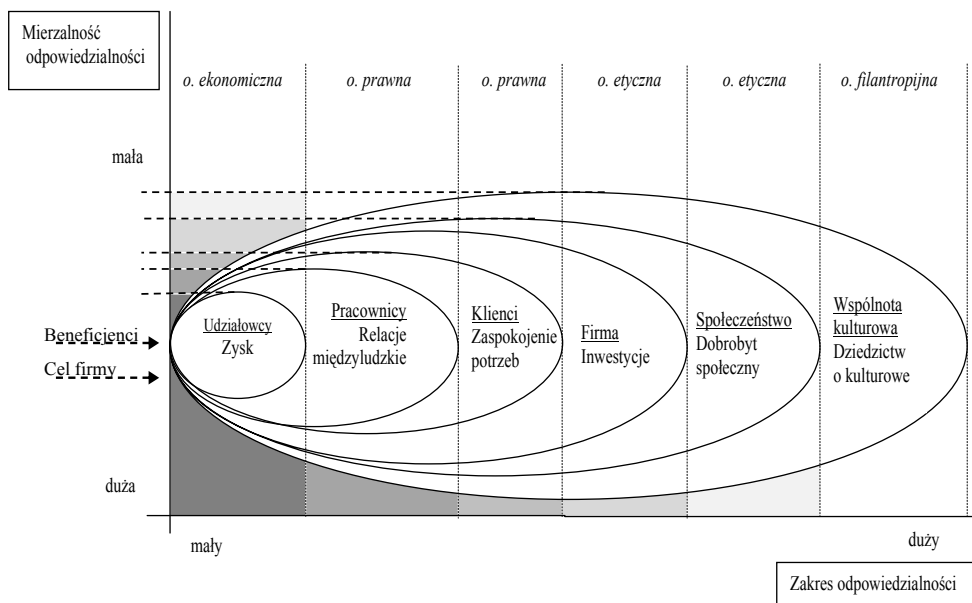
⁷ Proponowane tłumaczenia mają na celu właściwe ukazanie cech opisywanego modelu, w związku z tym niekiedy nie są tłumaczeniem dosłownym.

mienia istoty tego modelu. Czyni mianowicie założenie, że każda firma składa się z dwóch podstawowych grup: grupy właścicieli oraz grupy będącej „zasobami” firmy. Grupa ludzi reprezentująca zasoby jest w rzeczywistości zatrudniana przez grupę właścicieli. Zatem (w myśl założeń Waltona) grupa właścicieli nigdy nie będzie w firmie zatrudniona, a osoby te nie będą jej pracownikami. Będą osobami podejmującymi decyzje, biorącymi na siebie element ryzyka, a zatem będą osobami, które zasługują na wszelkie zyski. Będą także tymi, na których skoncentrują się wszelkie konsekwencje źle podjętych decyzji czy niefortunnnych zbiegów okoliczności. Wśród innych założeń tego modelu autor wymienia:

- dużą liczbę właścicieli, którzy dla powiększenia zysków angażują swoje środki w ryzykowne przedsięwzięcia,
- istnienie rynku doskonale konkurencyjnego,
- możliwość substytucji zasobów w przypadku, gdy istnieje inna, bardziej opłacalna, relacja kosztów do ceny,
- akceptowanie przez wszystkich właścicieli zasady własnego zaangażowania jako siły motywującej podczas działalności biznesowej.

Sama nazwa modelu sugeruje, że na odpowiedzialność społeczną w szerokim tego słowa znaczeniu będzie tu mało miejsca. Taka bowiem polityka funkcjonowania firmy zakłada koncentrację uwagi na osiągnięciu zysku – zgodnie z oczekiwaniami *stockholders*. W odniesieniu do definicyjnego ujęcia Carrola realizowany jest tu podstawowy, najniższy – *ekonomiczny* poziom modelu SOP (patrz rys. 2). Zakres odpowiedzialności jest tu najmniejszy, lecz mierzalność (wyznaczona choćby przez kryterium zyskowości) – duża.

W modelu *Household* (model pracowniczy) 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 realizowana przez pryzmat polityki przemysłowej, w której ważne jest wykorzystanie posiadanych zasobów ze szczególnym uwzględnieniem wspomnianych już pracowników. Dodatkowo warto podkreślić, że traktowanie pracowników w sposób zgodny z przyjętymi standardami etycznymi jest rozpatrywane w kategoriach prawnego obowiązku. Widać także i w tym przypadku analogię do modelu Carrola. Ważne bowiem, poza aspektami ekonomicznymi, staje się także prawo. Ma być gwarantem i strażnikiem dobrze realizowanych zadań nie tylko w sferze ekonomicznej, ale także stosunków międzyludzkich. Zgodnie zatem z nomenklaturą Carrola – jest to drugi – *prawny* poziom modelu SOP (patrz rys. 2). Zwiększa się także zakres odpowiedzialności – już nie tylko udziałowcy, ale także pracownicy są brani pod uwagę przy określaniu strategii SOP, przy czym stopień mierzalności pozostaje nadal duży.



Rys. 2. Zestawienie porównawcze modelu Waltona i Carrola

Źródło: opracowanie własne.

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* – model sprzedawcy) swoją uwagę skupia na klientach – ich prawach, potrzebach, gustach, zainteresowaniach. Należy tu jednak dodać, że przedsiębiorstwo, realizując swój cel, jakim jest osiągnięcie określonej wielkości sprzedaży, często może „zapominać” się w swojej „dobrodusznosci” zadośćuczynienia potrzebom odbiorców. Owo zapomnienie może przejawiać się w produkcji artykułów także szkodliwych społecznie, posiadających (ukryte) wady czy nadużywanych przez społeczeństwo, przez co państwo musi interweniować – z jednej strony – przez regulacje prawne nakładające na przykład ograniczenia czy kary, z drugiej zaś musi ponosić koszty wynikające z używania (czy nadużywania) pewnych produktów (mowa tu na przykład o alkoholu, papierosach 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 reglamentować prowadzenie wybranych działalności gospodarczych, odpowiedzialne zaś jest informowanie, uświadamianie i przypominanie o ewentualnych skutkach korzystania z niektórych

produktów. Jednak zgodnie z założeniami tego modelu duży udział w realizowaniu przez przedsiębiorstwo założeń SOP (lub raczej w korygowaniu, naprawianiu błędnych decyzji przedsiębiorstwa i ustanawianiu odpowiednich przepisów prawnych) przypisuje się państwu. Przedsiębiorstwo zaś ma obowiązek ich respektowania. Z tego też względu model ten w odniesieniu do modelu Carrola wciąż nawiązuje do drugiego, prawnego poziomu modelu SOP (patrz rys. 2).

Inne bodźce skłaniają przedsiębiorstwo do prospołecznych zachowań w *modelu Investment* (model inwestycyjny). Głównym podmiotem zainteresowanym poprawną działalnością firmy i jej decyzjami jest samo przedsiębiorstwo. W tym modelu liczy się bowiem chęć przetrwania na konkurencyjnym rynku, a sposobem osiągnięcia tego może być na przykład naśladowanie innych przedsiębiorstw wiodących prym w branży. Ze względu na ciągłą dynamikę zmian zachodzących w przedsiębiorstwie i konieczność przetrwania na konkurencyjnym rynku mile widziane jest, jeśli przedsiębiorstwo może pochwalić się dobrowolnymi dotacjami w wybrane sektory gospodarki. Traktowane jest to jako szczególny rodzaj inwestycji, z której przedsiębiorstwo zyskuje:

- zmianę z wizerunku rywała na wizerunek dobrego przedsiębiorcy oraz
- przedłużenie swojego „życia” dzięki osiągnięciu długoterminowych zysków zamiast krótkoterminowych korzyści.

Takie podejście przedsiębiorstwa, które nastawione jest na przetrwanie i konsekwentne realizowanie tego celu, ma pozytywny oddźwięk także w wypadku innych interesariuszy firmy. Dzięki bowiem podejmowanym inwestycjom zachowana jest zdolność produkcyjna i utrzymywane (lub może nawet rozwijane) są miejsca pracy, a dodatkowo doinwestowane obszary stanowią wartość dodaną przedsiębiorstwa dla jego otoczenia. Należy tu jednak poczynić założenia, że podejmowane decyzje inwestycyjne są przemyślane i odpowiedzialne w tym znaczeniu, że rzeczywiście przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, a nie do powstawania nowych problemów w postaci na przykład degradacji środowiska naturalnego czy obniżenia poziomu życia społecznego. Innymi słowy, jeśli decyzje inwestycyjne prowadzone są w myśl założeń odpowiedzialnego inwestowania, można by model *Investment* Waltona postawić o „szczebel” wyżej w relacji do poprzednich trzech. Spełnione jest tu bowiem założenie o dążeniu do działania zgodnego z przyjętymi w danym społeczeństwie wartościami (np. troską o środowisko przyrodnicze).

Odniesieniem do idei społeczeństwa obywatelskiego jest *model Civic* (model obywatelski). Kładzie się tu nacisk na fakt, 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, patologie, choroby itp.). Dlatego też, zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności, jako świadomy obywatel i uczestnik życia społecznego dobrowolnie podejmuje się niwelować szkodliwe efekty swojej działalności (a nie tylko ograniczać się do płacenia podatków i głosowania).

Źródło takiego zachowania tłumaczy Adolf Berle, podkreślając, że podczas realizacji swojej działalności gospodarczej przedsiębiorca przyczynia się do pomnożenia swojego bogactwa, ale jednocześnie nie wie, w jakim stopniu ta działalność powoduje powstawanie kosztów dla społeczności. Obrazuje tę sytuację poprzez odniesienie, iż każdy z nas jest trybem w ogromnej maszynie i bez względu na jego wielkość nie ma ucieczki z tej maszyny⁸. Zatem innymi słowy, by wspomniana maszyna działała poprawnie i długo, należy odpowiedzialnie ponosić konsekwencje podjętych decyzji (szczególnie gdy wywołują one negatywne następstwa dla społeczeństwa, gospodarki i środowiska naturalnego).

Jeśli omawiając modele społecznej odpowiedzialności, chcielibyśmy nadać im wagi, to największą należałoby przypisać ostatniemu z modeli o nazwie *Artistic* (model artystyczny). W tym bowiem modelu dla przedsiębiorstwa ważny jest rozwój społeczeństwa, ale nie tylko w znaczeniu prezentowanym przez *model Civic*, lecz nieco szerzej – chodzi tu bowiem także o rozwój w kategoriach dorobku „duchowego” i artystycznego, przyczyniającego się do powiększenia bogactwa narodowego w postaci jego dziedzictwa kulturowego. Firma bowiem, posiadając szczególną siłę oddziaływania, mając duży zasięg i wpływ na wiele decyzji, czuje się w obowiązku kształtować lepsze warunki życia właśnie poprzez rozwój kultury i cywilizacji danego społeczeństwa. Stąd czyniąc odniesienie do prezentowanego na rys. 2 zestawienia – zakres odpowiedzialności jest tu największy (obejmuje szerokie grono interesariuszy), lecz mierzalność najmniejsza (utrudniona przez trudno mierzalną i wartościowaną aktywność filantropijną).

5. Podsumowanie

Przedstawione wybrane aspekty koncepcji SOP pozwalają zauważyć różnorodność w sposobie jej rozumienia. Można próbować oceniać ten fakt w kategoriach normatywnych, jednak jednoznaczna ocena jest niewątpliwie trudna. Z jednej bowiem strony większa różnorodność daje możliwość dokonania lepszego wyboru i dostosowania zakresu realizacji SOP do konkretnych warunków funkcjonowania firmy (aspekt aplikacyjny), z drugiej zaś może utrudnić jednoznaczność interpretacji przyjętych pojęć i kryteriów oceny oraz może stwarzać problemy przy ocenie stopnia realizacji SOP zarówno wewnątrz samego przedsiębiorstwa, jak i dokonując porównania między poszczególnymi podmiotami gospodarczymi. Dodatkowo dobrowolność (w myśl definicji Green Paper) podejmowania działań zgodnie z ideą SOP oraz interpretacji przyjętych definicji może skutkować nadużyciami i błędnymi sposobami zachowań. Dlatego też ważne jest, by (zgodnie z propozycją Carrola) mieć na uwadze cel zyskowności przedsiębiorstwa i realizacji przyjętych zobowiązań w myśl obowiązujących przepisów prawnych. Pomocne zarówno przy

⁸ A. Berle, *Company Social Responsibility – Too Much or Not Enough?*, The National Industrial Conference Board Record, kwiecień 1964, s. 10.

wyborze sposobu realizacji założeń SOP, jak i podczas oceny i klasyfikacji swoich dotychczasowych osiągnięć mogą być proponowane modele teoretyczne. Jednak dopełnieniem obrazu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wydaje się prezentowane zestawienie ujęcia Carrolla i Waltona (rys. 2). Ukazuje ono nie tylko zakres możliwej do podjęcia odpowiedzialności, ale też jej stopień mierzalności. Stanowi to załączek kontinuum SOP, czyli mapy kierunków potencjalnego rozwoju firm na drodze społecznej odpowiedzialności.

Literatura

- Berle A., *Company Social Responsibility – Too Much or Not Enough?*, The National Industrial Conference Board Record, kwiecień 1964.
- Campbel J.L., *Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility*, „American Behavioral Scientist” 2006, Vol. 49, No. 925.
- Campbel J.L., *Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*, „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, No. 3.
- Carroll A.B., *A three – dimensional conceptual model of corporate social performance*, „Academy of Management Review” 1979, No 4.
- Carroll A.B., Buchholtz A.K., *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Cengage Learning, 2009.
- Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels, 18 lipca 2001.
- Walton C.C., *Corporate Social Responsibilities*, Wadsworth Publishing Company Inc., Belmont, California 1967.

MODEL APPROACH OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Summary: The article presents different approach to defining the concept of CSR. The two model approaches of CSR (by Carroll and Walton) are also presented. A kind of new element in the theoretical aspects of CSR is an author’s CSR model, where by the two criteria – the scope and measurability of social responsibility– different approaches of CSR implementation in practice are shown.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Carroll’s model, Walton’s model.