

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-Śliż: 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

Grażyna Aniszewska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ ORGANIZACJI WEDŁUG 100 NAJWIĘKSZYCH FIRM EUROPY ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ

Streszczenie: W krajach Europy Środkowo-Wschodniej pojęcie społecznej odpowiedzialności organizacji jest stosunkowo nowe. Czasy gospodarki centralnie planowanej nie sprzyjały wykreowaniu sposobu myślenia łączącego kwestie biznesowe i społeczne – ani po stronie konsumentów, ani po stronie biznesu. Wobec coraz głośniejszego artykułowanego postulatu traktowania CSR nie jako narzędzia PR (model ekonomiczny), lecz raczej jako elementu modelu wartości, warto przyjrzeć się działaniom liderów regionu w tym zakresie. Artykuł jest próbą pokazania podejścia do CSR 100 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej według raportu „Rzeczpospolitej” i Deloitte w zależności m.in. od branży, struktury udziałów, kraju pochodzenia organizacji, jej wielkości i sytuacji finansowej.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność, wartości, zachowania etyczne, interesariusze, przedsiębiorstwa Europy Środkowo-Wschodniej, dobre praktyki.

1. Wstęp

W krajach Europy Środkowo-Wschodniej pojęcie społecznej odpowiedzialności organizacji jest stosunkowo nowe. Długie lata, gdy o kupnie produktu decydowała jego dostępność i cena, a w firmach liczyło się wykonanie planu ponad wszystko, nie sprzyjały wykreowaniu sposobu myślenia łączącego kwestie biznesowe i społeczne – ani po stronie konsumentów, ani po stronie biznesu. Mimo rosnącego umiędzynarodowienia tych gospodarek trudno się spodziewać, że sposób myślenia o CSR i jego eksponowania będzie taki sam jak w krajach zachodnich¹.

Z jednej strony świadomość konsumentów tego regionu i próba egzekwowania etycznego czy odpowiedzialnego zachowania firm jest ciągle zbyt mała. W sytuacji

¹ M. Aluchna, *Corporate social responsibility of top ten*, „Corporate Social Responsibility Journal” 2010, Vol. 6.

naruszania przez organizacje biznesowe norm etycznych, zasad ochrony środowiska, praw pracowniczych itp. opinia publiczna na ogół nie reaguje masowym bojkotem firm, a w szczególnie drastycznych przypadkach brak zainteresowania ofertą firmy jest krótkotrwały (np. Biedronka czy Constar w Polsce). Co więcej, klienci zadowolają się hasłami reklamowymi i skąpyimi informacjami na etykietach np. o tym, że opakowanie nadaje się do recyklingu, nie starając się ich zweryfikować².

Jednocześnie wobec braku presji ze strony otoczenia firmy nie mają wystarczającej motywacji do podnoszenia standardów zachowania społecznie odpowiedzialnego. Ponadto brak tradycji łączenia rachunku ekonomicznego z misją, wizją i wartościami, myślenie w kategoriach kosztów, a nie zysków, jak również brak szybkich efektów inwestowania w CSR oraz próby szukania przez firmy oszczędności w sytuacji kryzysu powodują, że działania w zakresie CSR są traktowane jako narzędzie PR i bardzo często rozumiane jako synonim sponsoringu czy działań charytatywnych.

Wobec coraz głośniejszego artykułowanego postulatu traktowania CSR nie jako narzędzia PR (model ekonomiczny), lecz raczej jako elementu modelu wartości, warto przyjrzeć się działaniom liderów Europy Środkowo-Wschodniej w tym zakresie. Celem artykułu jest próba pokazania sposobu podejścia do kwestii odpowiedzialności społecznej oraz stosowanych praktyk w tym zakresie, zwłaszcza w kontekście kryzysu finansowego. Jest też próbą oceny, w jakim stopniu liderzy ekonomiczni regionu zbliżyli się w sposobie myślenia o rozwoju organizacji do firm zachodnich.

2. Podstawy teoretyczne

Dyskusja nad kwestią społecznej odpowiedzialności biznesu stopniowo przesuwa się od tego, czy powinna ona znajdować się wśród priorytetów firmy czy też nie, w stronę stawiania pytań o sens i konsekwencje instrumentalnego traktowania CSR. Nikt bowiem nie neguje pozytywnego wpływu zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności korporacyjnej na wizerunek i reputację organizacji, lojalność klientów, poziom motywacji jej pracowników, relacje ze społecznościami (władzami) lokalnymi, możliwość przyciągnięcia do firmy otwartych i działających etycznie osób, oszczędności osiągnięte w długim okresie³.

Problemem pozostaje umiejętność i chęć integrowania społecznej odpowiedzialności, włączania jej w system firm oraz rzeczywiste motywy działania organizacji. Część działań z tego zakresu jest po prostu wymuszana przez otoczenie. Fir-

² P. Wrabec, *Ekościema*, „Polityka” 2009, nr 28.

³ Zob.: N. Craig Smith, G. Lenssen: *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Studio Emka, Warszawa 2009; A. Nijhof, R. Jeurissen, *The glass ceiling of corporate social responsibility. Consequences of a business case approach towards CSR*, „International Journal of Sociology and Social Policy” 2010, Vol. 30; M. Weber, *The business case for corporate social responsibility: a company level measurement approach for CSR*, „European Management Journal” 2008, Vol. 26.

my pod presją opinii publicznej (interesariuszy) skupiają się na przygotowaniu jasnego przekazu o swoich działaniach. Natomiast argumenty o rosnącym wpływie trendów społeczno-politycznych na wartość firmy są postrzegane przez część menedżerów jako abstrakcyjne⁴.

Instrumentalne podejście do CSR daje możliwość nie tylko pewnej dwulicowości, a więc budowania wizerunku na hasłach społecznej odpowiedzialności i faktycznego funkcjonowania obok nich. Podejście to pozwala także organizacjom bardzo długo nie łączyć CSR z żadną etyczną refleksją, z żadnym definiowaniem własnej roli społecznej⁵.

Stąd też zwolennicy traktowania CSR jako wiodącego nurtu postulują nie tylko łączenie go ze strategią firmy w aspekcie hardware'u, tj. organizacyjnych systemów, procesów i struktur. Chodzi także o wdrażanie go do kultury organizacyjnej, kompetencji i umiejętności. Łączy się to ściśle z budowaniem tożsamości organizacji i z wartościami. Zwolennicy tych zmian mówią o konieczności działania według nowego paradygmatu, polegającego na systemowym podejściu do świata, wzajemnych zależnościach wszystkich jego elementów i zakładającego zmianę systemu wartości wyrażającą się w rosnącej roli wartości duchowych, niematerialnych⁶.

Jako podstawę do dalszych rozważań przyjęto podział na 3 podejścia do CSR⁷:

- model wartości – bazujący na etycznym działaniu, zakładający istnienie silnej kultury organizacyjnej oraz wewnętrzną motywację i potrzeby jako podstawę zaangażowania w CSR, jak również integrację działań CSR z całym systemem organizacji (w jej aspekcie hardware'owym i software'owym);
- model ekonomiczny – odnoszący się do instrumentalnego traktowania CSR, w którym liczą się przede wszystkim ekonomiczne efekty działań społecznie odpowiedzialnych, celem staje się zatem takie wykorzystanie programów CSR, aby zwiększały one zyski korporacyjne;
- model obywatelstwa korporacyjnego – mający swe źródła w polityce i odnoszący się do współzależności między różnymi aktorami życia biznesowego, zakładający konieczność godzenia ich różnych interesów – ekonomicznych i społecznych.

⁴ Zob.: M. Porter, M. Kramer, *Strategy & society*, „Harvard Business Review”, December 2006; D. Bielak, S. Bonini, J. Oppenheim, *CEOs on strategy and social issues*, „The McKinsey Quarterly”, Web Exclusive, October 2007; S. Bonini, L. Mendoga, J. Oppenheim, *When social issues become strategic*, „The McKinsey Quarterly” 2006, nr 2.

⁵ Zob.: N. Craig Smith, G. Lenssen, wyd. cyt.; A. Nijhof, R. Jeurissen, wyd. cyt.

⁶ Zob.: N. Craig Smith, G. Lenssen, wyd. cyt.; M. Izak, *Duchowość w organizacji*, [w:] M. Koster (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008; A. Nijhof, R. Jeurissen, wyd. cyt.

⁷ Zob.: I. Berger, P. Cunningham, M. Drumwright, *Mainstreaming corporate social responsibility: developing markets of virtue*, „California Management Review” 2007, Vol. 49; D. Windsor, *Corporate social responsibility: three key approaches*, „International Journal of Organizational Analysis” 2006, Vol. 9.

3. Przedmiot i podmiot badań

Podmiotem badań było sto największych przedsiębiorstw Europy Środkowo-Wschodniej według raportu Deloitte i „Rzeczpospolitej” za 2010 rok⁸. Analizie poddano ich oficjalne strony internetowe i udostępnione na nich dokumenty, jak również dane zawarte w raporcie.

Badane firmy reprezentowały 14 branż i 11 krajów regionu (zob. tab. 1). Najliczniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa polskie (32%), a w następnej kolejności: czeskie (19%) i węgierskie (14%). Najliczniej reprezentowane były branże: paliwowa (22%), energetyka (20%) i handel (20%).

Tabela 1. Liczba badanych przedsiębiorstw w podziale na kraje i branże

Kraj	Liczba	Paliwa	Energetyka	Motoryzacja	Metalurgia	Transport	Telekomunikacja	Handel	Spożywcza	Elektronika	Górnictwo	Poczta	Farmacja	Elektromaszynowy	Inne
Polska	32	5	6	2	1	1	4	8			2	1	1		1
Czechy	19	4	4	3			1	4	1	2					
Węgry	14	1	5	2			2	1		2				1	
Słowacja	9	2	1	3	1					2					
Ukraina	7	3	1		2	1									
Rumunia	5	2		1	1			1							
Chorwacja	4	1	1					2							
Bułgaria	3	2	1												
Litwa	3	1						2							
Słowenia	2	1						1							
Serbia	2		1					1							
Suma	100	22	20	11	5	2	7	20	1	6	2	1	1	1	1

Badane organizacje w znaczącej większości to firmy duże, w których zatrudnienie liczy się w tysiącach osób. Mikroprzedsiębiorstwa oraz sektor MŚP stanowi 7% badanej populacji (zob. tab. 2). Ponadto 18% stanowią przedsiębiorstwa, które w 2009 r. odnotowały stratę, 31% – organizacje, których zysk w tym okresie nie przekroczył 100 mln euro, i niemal tyle samo, bo 29% – giganci z zyskiem powyżej 100 mln euro. Szczegółowe dane zostały zawarte w tabeli 3.

Celem badań jest próba odpowiedzi na następujące pytania:

1. W jakim stopniu praktyki CSR badanych przedsiębiorstw da się zaliczyć do modelu wartości?

⁸ *Największe firmy Europy Środkowo-Wschodniej. Europa 500.* Dodatek do „Rzeczpospolitej”, 9.09.2010.

Tabela 2. Zatrudnienie w badanych przedsiębiorstwach

Kraj	Liczba przedsiębiorstw	< 250	251-1 tys.*	1-5 tys.*	5-10 tys.*	10-20 tys.*	20-30 tys.*	30-40 tys.*	> 40 tys.*	bd.
Polska	32		1	6	4	4	8	1	3	5
Czechy	19	3	2	3	2	1	2	1		5
Węgry	14	3	1	3	3	3		1		
Słowacja	9			5	2	1				1
Ukraina	7	1			1			1	2	2
Rumunia	5		1		1	2		1		
Chorwacja	4		1			1		1		1
Bułgaria	3			2						1
Litwa	3			1			2			
Słowenia	2			1			1			
Serbia	2						1	1		
Suma	100	7	6	21	13	12	14	7	5	15

Tabela 3. Zysk netto badanych przedsiębiorstw (w mln euro)

Kraj	Liczba	Strata	< 100	100-200 ^{*)}	200-300 ^{*)}	> 300	bd.
Polska	32	2	8	3	5	3	11
Czechy	19	4	5	2		3	5
Węgry	14	3	4	2	2	2	1
Słowacja	9	1	4		2	1	1
Ukraina	7	1	3	1	2		
Rumunia	5	2	1			1	1
Chorwacja	4	1	3				
Bułgaria	3	2					1
Litwa	3	1					2
Słowenia	2		2				
Serbia	2	1	1				
Suma	100	18	31	8	11	10	22

Szczególnie istotne staje się prześledzenie powiązań między ww. praktykami a misją i wartościami kultury organizacyjnej czy zasadami ładu korporacyjnego oraz oceną trwałości zaangażowania społecznego wyrażoną np. w utrzymywaniu własnych fundacji, wpisaniu społecznej odpowiedzialności w strukturę organizacji.

2. Jaka jest skala zaangażowania badanych firm? Do jakich grup interesariuszy kierują swoje działania z zakresu społecznej odpowiedzialności?

Wydaje się, że ukierunkowanie działań CSR będzie warunkowane branżą i obowiązującymi dla niej przepisami prawa, strategią firmy (w tym chęcią pozyskania dzięki CSR potencjalnych klientów i zwiększenia wielkości sprzedaży), jak również jej wielkością i ewentualną przynależnością do grupy kapitałowej.

3. Czy w firmach każdego z reprezentowanych krajów da się zauważyć wspólne tendencje odnośnie do podejścia do działań CSR i skali zaangażowania?

Gdyby takie tendencje dotyczące podejścia (ekonomiczne, od strony wartości) do odpowiedzialności społecznej oraz skali działań dało się zauważyć, można by wnioskować o świadomości konsumentów, biznesu oraz rządów poszczególnych państw odnośnie do CSR.

4. W jakim stopniu sytuacja finansowa badanych organizacji (zwłaszcza odnotowany zysk lub strata) wpływają na zakres i skalę zaangażowania społecznego?

Szczególnie interesujące jest porównanie praktyk CSR w grupie przedsiębiorstw, które w roku 2009 odnotowały straty, i tych, które zanotowały największe zyski. Daje to szansę na wnioskowanie o sposobie podejścia do społecznej odpowiedzialności i wpisaniu jej w ogólną strategię działania.

4. Praktyki CSR w badanych firmach

Najbardziej widoczny wpływ na podejście, skalę i obszary zaangażowania CSR w badanych firmach mają dwa kryteria: branża i struktura udziałów. Działania CSR mają większe znaczenie tam, gdzie wysokie standardy i przyjazny wizerunek wiążą się z bezpieczeństwem i zdrowiem, czyli w tzw. branżach wrażliwych społecznie. Przykładem jest chociażby branża paliwowa, energetyczna, farmaceutyczna czy spożywcza. W badanych organizacjach daje się zauważyć odzwierciedlenie tych tendencji.

4.1. Kryterium branży

Najbardziej rozbudowane działania CSR daje się zauważyć w branży paliwowej. W ok. 1/3 firm tej grupy można mówić o modelu wartości, chociaż wartości kulturowe pokazuje na swoich stronach internetowych ponad połowa. Niemal połowa tej grupy przygotowuje raporty CSR. W przedsiębiorstwach tej branży najczęściej jest też aktywnego podejścia do społecznej odpowiedzialności. Ich działania daleko wykraczają poza zwykły sponsoring i filantropię. Nie zaskakuje fakt, że dominującym obszarem działań jest ochrona środowiska. Głównymi adresatami programów CSR są pracownicy i społeczności lokalne.

Podobnie jak w branży paliwowej, w energetyce głównymi udziałowcami są zagraniczne koncerny lub państwo. 20% tej grupy to firmy stosujące model wartości. Podobnie jak w poprzedniej branży dominuje ochrona środowiska oraz bezpieczeństwo i ochrona zdrowia. Większość zaangażowania społecznego przejawia się w działaniach charytatywnych i sponsoringu. Chociaż sześć firm tej grupy założyło własne fundacje lub regularnie współpracuje z organizacjami sektora publicznego.

Metalurgia jest reprezentowana w całości przez filie koncernów międzynarodowych. Wszystkie przedsiębiorstwa tej branży mają własne fundacje i wiążą działania CSR z wartościami kulturowymi. Działają we wszystkich obszarach i kierują swe programy CSR przede wszystkim do pracowników i społeczności lokalnych.

Ważnym elementem ich postawy jest dialog społeczny. Trzy przedsiębiorstwa w tej grupie wykorzystują wolontariat pracowniczy.

W branży motoryzacyjnej wszystkie organizacje są elementami międzynarodowych grup kapitałowych. Deklarowana działalność CSR jest niewielka i skupia się na kwestiach bliskich technologii i serwisu (recykling, zmniejszenie emisji CO₂, przystosowanie samochodów dla niepełnosprawnych), a skierowana jest przede wszystkim do klientów.

Branża elektryczna i elektryczno-mechaniczna jest także reprezentowana przez filie zagranicznych koncernów. Programy CSR są dość szeroko zakrojone, skierowane do społeczności lokalnych, pracowników i klientów. Skupiają się na ochronie środowiska i edukacji. Co ciekawe, brakuje spójności działań koncernów we własnych filiach w różnych krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

Inaczej jest w handlu. Tutaj widać ogólną filozofię i spójność programów CSR w ramach koncernów zagranicznych, działania filii z różnych krajów są do siebie bliźniaczo podobne: koncentracja na ekologii i zdrowiu, współpraca z organizacjami pożytku publicznego lub zakładanie własnych fundacji. Mniej informacji (lub wcale) można uzyskać o firmach tej branży z akcjonariatem rozproszonym, prywatnym (Chorwacja, Litwa, Serbia i polski Lewiatan).

Ciekawą branżą jest telekomunikacja. W większości spółek tej grupy dominuje model wartości, we wszystkich dominującym udziałowcem jest inwestor zagraniczny. Wszystkie kierują swe działania przede wszystkim do klientów i społeczności lokalnych, aktywnie angażują się lub inicjują działania wykraczające poza standard. Starają się też budować społeczności internetowe wokół własnych marek. Wydaje się, że jest to sposób na kształtowanie wizerunku i branding. Ponadto klientami tych firm są w większości ludzie młodzi, dynamiczni, a więc firmy wykorzystują każdy sposób zaistnienia w ich świadomości (nie tylko poprzez działania *stricte* marketingowe, ale także poprzez akcje niezwiązane bezpośrednio z podstawową działalnością).

Górnictwo jest reprezentowane przez dwie polskie spółki: KGHM i Kompanię Węglową. O ile działania KGHM są trochę bardziej rozbudowane (ochrona środowiska i warunki pracy), o tyle Kompania Węglowa koncentruje się przede wszystkim na adresowaniu ich tylko do pracowników. Wydaje się, że ten dialog społeczny jest wymuszony przede wszystkim przez silne związki zawodowe.

Podobnie transport jest reprezentowany przez koleje Ukrainy i Polski. Działania z zakresu CSR na poziomie organizacji jako całości są w zasadzie żadne. W przypadku PKP odnoszą się do jednej spółki zależnej i koncentrują na ochronie środowiska i edukacji.

Pozostałe branże są reprezentowane przez pojedyncze organizacje. Mają one zasięg krajowy, a ich działania CSR są ściśle związane z misją i kształtowaniem wizerunku opartego na bezpieczeństwie. Ich adresatami są przede wszystkim klienci. Jedna z firm dość silnie wykorzystuje wolontariat pracowniczy w budowaniu relacji z odbiorcami.

4.2. Kryterium struktury udziałów

Potwierdza się przypuszczenie, że dominujący inwestor zagraniczny prowadzi działania z zakresu CSR na szerszą skalę. Są one też bardziej spójne i lepiej wyeksponowane. Wyjątek stanowi branża motoryzacyjna i kilka przypadków firm z branży paliwowej, w którym głównym udziałowcem jest inwestor z Rosji. Pokazuje to, że zagraniczny inwestor strategiczny ciągle dostarcza wzorców w kształtowaniu i rozwoju przedsiębiorstw – także w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności.

W przypadkach, w których głównym udziałowcem jest państwo, wiele zależy od sytuacji przedsiębiorstwa. Tam, gdzie mamy do czynienia z pozycją monopolistyczną firmy, działania CSR są ograniczone do tych ściśle związanych z misją, działalnością podstawową i do grup kluczowych z punktu widzenia przetrwania na rynku. W pozostałych przypadkach przedsiębiorstwa tej grupy nie są gorsze od tych z udziałem dominującego inwestora zagranicznego. Przykładem jest chociażby energetyka czy branża paliwowa.

Najsłabiej wypada akcjonariat rozproszony, nieinstytucjonalny. Działania w tego typu firmach ograniczają się do sponsoringu i doraźnej filantropii. Firmy te nie ujawniają też danych dotyczących społecznej odpowiedzialności.

Trudno wnioskować o roli i podejściu do CSR krajowych inwestorów strategicznych. Udział tego typu firm w próbie jest znikomy, a ponadto zdarza się, że udziałowiec krajowy sam jest częścią większej międzynarodowej grupy kapitałowej.

4.3. Pozostałe kryteria

Nie udało się potwierdzić związku między pozostałymi kryteriami (tj. kraj, zysk, wielkość zatrudnienia) a stopniem i skalą zaangażowania społecznego badanych firm. Wynika to albo z małej reprezentatywności poszczególnych grup organizacji w badanej próbie, albo z nakładania się tych kryteriów na kryterium branży lub dominujących udziałów. Ze względów wskazanych powyżej należy zatem uznać, że branża i akcjonariat są pierwotne w stosunku do pozostałych kryteriów.

Jedynie zauważalne tendencje odnoszą się do braku podejścia od strony wartości i niewiązania działań CSR z kulturą organizacyjną w przypadku MŚP oraz eksponowania wartości kulturowych w powiązaniu z ładem korporacyjnym i programami CSR w przypadku gigantów (zatrudniających pow. 30 tys. osób).

5. Wnioski

O ile trudno mówić o modelu wartości w badanych firmach, o tyle podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych jest dość powszechne. Niemal wszystkie organizacje zaliczają do nich sponsoring i akcje charytatywne, czyli działania niewymagające większej aktywności, inicjatywy i trwałego zaangażowania. Powszech-

ne jest też wskazywanie na ochronę środowiska, ekologię, czyli działania uniwersalne pod względem odbioru i najłatwiejsze do wdrożenia w każdej branży. Ten trend najlepiej się bowiem zakorzenił w świadomości konsumentów.

Dość powszechne stało się także korzystanie z kodeksów etyki, co jest ważnym komunikatem dla pracowników, jakim zasadom firma hołduje. Najslabiej wykorzystywanym narzędziem jest wolontariat pracowniczy. Wpływ na taki stan może mieć z jednej strony niski poziom zaangażowania społecznego w ogóle (brak społeczeństwa obywatelskiego), z drugiej zaś – przywiązanie do bodźców materialnych jako podstawowego motywatora w pracy. Wolontariat może być postrzegany przez pracowników jako zwiększone koszty i obciążanie ich koniecznością pracy za darmo.

Badania potwierdziły też rolę branży i dominującego udziałowca w kształtowaniu podejścia do CSR. Zwłaszcza dominujący inwestor zagraniczny odgrywa rolę pewnego nośnika wzorców. Odnosi się to do wskazywania wzorców w budowaniu kultury organizacyjnej, pozwalającej na sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, w której działania z zakresu CSR nie są tylko narzędziem z zakresu PR, ale właśnie elementem wartości kulturowych. W tej grupie badanych organizacji najczęściej występował model wartości, firmy odwoływały się do idei zrównoważonego rozwoju, uwzględniając w działaniach CSR większą liczbę grup interesariuszy (w tym np. dostawców) i wykazując się większą trwałą aktywnością. Nie udało się natomiast odpowiedzieć na dwa pozostałe pytania badawcze, odnoszące się do tendencji w poszczególnych krajach i wpływu sytuacji finansowej na działania społecznie odpowiedzialne.

Literatura

- Aluchna M., *Corporate social responsibility of top ten*, „Corporate Social Responsibility Journal” 2010, Vol. 6.
- Berger I., Cunningham P., Drumwright M., *Mainstreaming corporate social responsibility: developing markets of virtue*, „California Management Review” 2007, Vol. 49.
- Bielak D., Bonini S., Oppenheim J., *CEOs on strategy and social issues*, „The McKinsey Quarterly”, Web Exclusive, October 2007.
- Bonini S., Mendoga L., Oppenheim J., *When social issues become strategic*, „The McKinsey Quarterly” 2006, No. 2.
- Craig Smith N., Lenssen G. (red.), *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2009.
- Izak M., *Duchowość w organizacji*, [w:] M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Największe firmy Europy Środkowo-Wschodniej. Europa 500*. Dodatek do „Rzeczpospolitej”, 9.09.2010.
- Nijhof A., Jeurissen R., *The glass ceiling of corporate social responsibility. Consequences of a business case approach towards CSR*, „International Journal of Sociology and Social Policy”, 2010, Vol. 30.
- Porter M., Kramer M., *Strategy & society*, „Harvard Business Review”, December 2006.

Weber M., *The business case for corporate social responsibility: a company level measurement approach for CSR*, „European Management Journal” 2008, Vol. 26.

Windsor D., *Corporate social responsibility: three key approaches*, „International Journal of Organizational Analysis” 2006, Vol. 9.

Wrabec P., *Ekościema*, „Polityka” 2009, nr 28.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ACCORDING TO 100 LARGEST COMPANIES OF CENTRAL AND EASTERN EUROPE

Summary: In Central and Eastern European countries the concept of Corporate Social Responsibility is relatively new. For years the economic conditions did not encourage linking business and social issues – neither among consumers nor in business. The paper attempts to show the approach of 100 largest companies in Central and Eastern Europe to CSR, depending, among others, on the origin of the organization, its size and industry.

Keywords: social responsibility, values, ethics, stakeholders, Central and Eastern European enterprises.