

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 zaawansowania 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

Adrian Pyszka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

WYKORZYSTANIE SPRZECZNOŚCI W FIRMACH DO BUDOWY DYNAMICZNEGO MODELU STRATEGII CSR

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest ukazanie problemów związanych z szukaniem modelu strategii opartego na założeniach CSR oraz dopasowanego do potrzeb i wyzwań pojawiających się we wdrażającej go organizacji. W artykule zaprezentowano różne grupy sprzeczności komplikujących, a zarazem dynamizujących zarządzanie inspirowane ideą CSR. Autor stawia hipotezę, że nie ma jednego właściwego modelu strategii CSR, lecz są jedynie pewne obszary pomocne w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa, w których dynamicznie wykorzystuje się szanse i mocne strony oraz unika zagrożeń i słabych stron organizacji. Autor na podstawie literatury przedmiotu proponuje model społecznie odpowiedzialnej organizacji. Model ten ukazuje społeczną odpowiedzialność jako nowy sposób rozumienia i tworzenia innowacji poprzez interakcję z interesariuszami organizacji.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR, społecznie odpowiedzialna strategia, otwarte innowacje, mierniki CSR.

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu zauważyć można bardzo dużą popularyzację zarządzania opartego na społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Zazwyczaj podkreślane jest interpretowanie CSR zgodnie z zasadami TBL (*triple bottom line, people planet profit, the three pillars*), czyli odpowiedzialnością społeczną, środowiskową i ekonomiczną. Powoduje to, że idea społecznej odpowiedzialności biznesu jest w dzisiejszych czasach istotnym narzędziem umożliwiającym kreowanie i osiąganie celów zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju, ze szczególnym naciskiem na kreowanie pozytywnego wpływu na całe społeczeństwo. Wielu autorów utożsamia wręcz CSR z ideą zrównoważonego rozwoju, co wskazuje na nowe wyzwania wobec współczesnych organizacji, zwłaszcza w zakresie praktycznego wykorzystania posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych w celu realizacji założonych strategii z perspektywy tworzenia wartości z interesariuszami¹.

¹ Ch. Laszlo, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Studio Emka, Warszawa 2008, s. 34.

W niniejszym artykule przedstawiono spojrzenie na wyzwania w obszarze CSR z dwóch perspektyw, tj. strategicznej i operacyjnej, czyli z jednej strony CSR rozpatrywane jest jako pewna filozofia myślenia o modelu biznesu realizowanego przez organizację, a z drugiej zaś jako skuteczne narzędzie do codziennego kreowania innowacyjnych produktów i usług. Takie zderzenie wymienionych perspektyw jest uwarunkowane wieloma sprzecznościami, które należy koniecznie rozpatrzyć i wykorzystać w sytuacji budowania dynamicznego modelu strategii CSR. Model ten z założenia ma pomóc w tworzeniu innowacji i wartości, które będą wynikiem godzenia wspomnianych sprzeczności zarówno w zakresie oddziaływań interesariuszy, jak i poziomu utrwalenia CSR w strategii firmy.

Główny problem badawczy dotyczy zatem odpowiedzi na dwa pytania: (1) Jakie wyzwania na poziomie strategicznym i operacyjnym z perspektywy różnych grup interesu powodują łączenie w danej organizacji działalności TBL (społecznej, środowiskowej i ekonomicznej)? (2) W jaki sposób utrwalenie się CSR w strategii firmy wpłynie na jej zdolność do tworzenia innowacji i wartości wspólnej?

2. Sprzeczności i dylematy powstające w przedsiębiorstwie i na jego styku z otoczeniem w trakcie realizacji działań CSR

Dylematy w obszarze CSR i ich próby rozwiązania dotyczą kilku problemów (tabela 1), które zazwyczaj powstają na styku interesów przedsiębiorstwa i jego interesariuszy, co wymusza na przedsiębiorstwach większe skupienie się na tym, co należałoby zrobić nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, ale również w jego otoczeniu.

Tabela 1. Problemy powstające na styku standardowego zarządzania oraz CSR

Problem	Charakterystyka problemu	Przyczyny powstania problemu	Możliwe sposoby rozwiązania problemu
1	2	3	4
Brak autentyczności	Kreowanie pozytywnego wizerunku poprzez działalność filantropijną.	Zaniedbywanie obowiązków pracodawcy wobec pracowników, mobbing, oszustwa moralne i ekonomiczno-prawne.	Ustalenie sposobów monitorowania i przestrzeganie formalnej kontroli działań nieetycznych w organizacji.
Brak i błędy pomiaru efektów CSR	Realizacja działań CSR, których perspektywa jest długoterminowa, z działaniami biznesowymi, których perspektywa jest krótkoterminowa.	Brak umiejętności pomiaru i przełożenia wyników CSR na działalność firmy.	Ustalenie konkretnych mierników działań CSR występujących w różnych obszarach (np. ZZL), zwłaszcza kluczowych dla firmy.
Brak wiedzy o CSR	Dwuznaczne etycznie („fasadowe”) działania w obszarze PR i marketingu zaangażowanego.	Brak wiedzy o pozytywnych aspektach CSR i ich powiązania z efektywnością firmy, jej produktami i usługami oraz zachowaniami pracowników.	Szkolenia dla kadry kierowniczej z zakresu filozofii CSR i zrównoważonego rozwoju oraz skutków wykorzystania ich w biznesie.

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
Brak umiejętności nadawania priorytetów CSR i niedopasowanie z celami firmy	Realizacja dowolnych działań społecznie odpowiedzialnych.	Przypadkowy wybór problemów i kwestii niedopasowanych do działalności firmy, jej umiejętności i potrzeb.	Szkolenia dla kadry kierowniczej z CSR, zwłaszcza identyfikacji problemów w łańcuchu wartości i kontekście konkurowania firmy.
Łączenie różnych ról przez pracowników	Działania CSR realizowane w ramach wolontariatu pracowniczego, łączone z realizacją codziennych zadań pracownicznych.	Problem rozdziału kontraktu psychologicznego od ekonomicznego.	Dobrowolny udział pracowników w działaniach CSR, ale łączony z możliwością uzyskania nagród z ramienia firmy.
Brak poparcia ze strony zarządu i osób funkcyjnych	Realizacja działań społecznie odpowiedzialnych na poziomie operacyjnym lub sprzecznych z interesami osób zarządzających.	Brak strategii CSR wypracowanej i zaakceptowanej przez zarząd. Ambiwalentna lub sprzeczna postawa zarządu (różny światopogląd, cele życiowe itp.). Wyłom w kulturze organizacyjnej.	Wypracowanie spójnej polityki w zakresie CSR i zaangażowanie w jej rozwój i promocję władz firmy.
Brak zainteresowania CSR ze strony interesariuszy danej firmy	Zniechęcenie interesariuszy do dwuznacznie etycznej działalności firmy i spadek poziomu zaufania.	Działania CSR o charakterze antykryzysowym. Brak pozytywnych działań CSR, ukazujących aktywną postawę firmy.	Nasilenie działań ukazujących aktywną postawę firmy i wypracowanie programów CSR angażujących interesariuszy.
Chęć zapewnienia wysokiego zysku inwestorom	Tworzenie np. ekologicznych produktów i procesów z perspektywy kosztów, jakie one generują, i szybkiego zwrotu z inwestycji.	Niedostrzeganie potencjału idei zrównoważonego rozwoju na polu innowacji organizacyjnych i technicznych oraz obniżki kosztów.	Tworzenie w połączeniu z szansami w otoczeniu nowych, osiągających wyższe ceny produktów, przedsięwzięć i wynalazków dających widoczną przewagę konkurencyjną.
Odsuwanie w czasie wdrażania innowacji z obszaru CSR	Ukrywanie innowacyjnych produktów i usług „na półce”.	Ukrywanie innowacji na półkach celem ochrony własnego interesu i zarabiania na starych produktach i technologiach.	Otwarte innowacje poprzez tworzenie wspólnych inicjatyw z innymi podmiotami, pod innymi markami i/lub na innych rynkach.

Źródło: opracowano na podstawie: D. Grayson, *W poszukiwaniu nowej definicji wartości*, „HBRP”, Dodatek – Odpowiedzialny Biznes 2010 (wywiad K. Piłat); J. Hollender, B. Brenn, *The Responsibility Revolution: How the Next Generation of Business Will Win*, Jossey-Bass, 2010; A. Bielewicz, *Odpowiedzialność 2.0*, „HBRP”, Dodatek – Odpowiedzialny Biznes 2010; Z. Sharp, N. Zaidman, *Strategization of CSR*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 93; M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, „Harvard Business Review” December 2006, s. 78-92.

W związku z analizą powyższych problemów i potencjalnych rozwiązań można wywnioskować, że głównym problemem firm jest brak dopasowania między

istniejącymi strategiami, posiadaną wiedzę, uwarunkowaniami kulturowymi a wymogami CSR, które często diametralnie zmieniają sposób myślenia zarządów i pracowników, wymuszając aktywniejszą rolę we współdziałaniu z otoczeniem (sławna amerykańska firma Patagonia). Takie dopasowanie można uzyskać między innymi dzięki właściwie dobranej strategii CSR, ale to okazuje się nie lada wyzwaniem, zwłaszcza w sytuacji, gdy firma nie ma żadnych doświadczeń w tym zakresie, a pojawiające się pomysły i rozwiązania balansują między próbą sprostania oczekiwaniom interesariuszy a naciskami na wymierne efekty ekonomiczne.

Brak dopasowania powoduje również inne konsekwencje, a mianowicie to, że wiele firm prowadzi działania CSR reaktywne zamiast proaktywnych. Podejście reaktywne jest defensywne, wizerunkowe i oparte na przypadkowych działaniach. Takie działania nie utrwalają CSR w organizacji, bo są oderwane od kluczowej działalności firmy, jej wartości i umiejętności. Są to zazwyczaj krótkoterminowe inicjatywy, przynoszące szybkie jednostronne rezultaty między innymi w postaci działań służących ochronie wizerunku firmy. Podejście proaktywne jest ofensywne, dopasowane, a nawet antycypujące potrzeby i trendy, oparte na konkretnych inicjatywach i pomiarze ich efektów w dłuższym okresie czasu, transferze zasobów i wiedzy między partnerami. Takie działania i wartości CSR dopasowane są do wartości firmy lub jako nadrzędne w stosunku do strategii firmy. Proaktywny CSR opiera się na długoterminowym budowaniu wspólnej wartości w ramach łańcucha wartości i kontekstu konkurencji.

3. Modele strategii CSR i ich operacjonalizacja **– przegląd literatury przedmiotu**

W literaturze przedmiotu podejmowane są liczne próby dopasowania i/lub integracji działalności firm z CSR. W tym celu zbudowano wiele modeli strategii CSR, w których odbiorca powinien dokonać wyboru jednej, słusznej dla niego, ścieżki postępowania. Część z tych modeli zbudowana jest na zasadzie kontrastu na przykład między odpowiedzialnością ekonomiczną a filantropijną organizacji (Carroll i Bucholz). Inne opierają się na teorii zmian organizacyjnych, zgodnie z którą zmiany narzuca się odgórnie lub powstają oddolnie (Nord i Riggs Fuller). Wyraźnym trendem jest konstruowanie modeli wskazujących na budowanie pozytywnych relacji z interesariuszami, w których poszukuje się wspólnej wartości dla firmy i jej interesariuszy oraz akcjonariuszy wewnątrz i na zewnątrz firmy (Waddock i Laszlo). Inne modele z kolei poruszają kwestię ulokowania zagadnień z obszaru CSR ze względu na wagę potencjalnych problemów w obszarze społecznie odpowiedzialnym z jednej strony i kluczową działalnością firmy z drugiej. Wówczas CSR może stać się zintegrowanym elementem obszarów strategii lub dodatkowym kluczowym obszarem budowania przewagi konkurencyjnej (Wagner i zespół).

W modelu strategii CSR zaprezentowanym przez Carroll i Buchholz wskazuje się na dwa przeciwstawne spojrzenia na rolę przedsiębiorstwa i wagę rozpatrywanych problemów, a mianowicie *after profit obligation* i *before profit obligation*². Z jednej strony jest ujęcie tradycyjne (*after profit obligation*) autorstwa Carrolla (1993), który wyróżnia cztery stopnie odpowiedzialności organizacji, tj. ekonomiczną, prawną, moralną i społeczną. W modelu tym odpowiedzialność ekonomiczna jest priorytetowa, co nadaje jej pierwotne i fundamentalne znaczenie, powodując, że pozostałe zobowiązania traktowane są jako dodatkowe i realizowane przez firmę po osiągnięciu zysku. Drugi model, *before profit obligation*, stanowi odwróconą piramidę Carrolla, a mianowicie na pierwszym miejscu stawia wartości moralne (moralną odpowiedzialność osób za podejmowane decyzje), spojrzenie na realizowane działania z perspektywy oczekiwań interesariuszy i traktowanie ich na równi z własnymi celami.

Podjęcie do budowania strategii CSR ogólnie lub/i oddolnie zaprezentowali Nord i Riggs Fuller³. Podjęcie ogórne jest podejściem tradycyjnym, wynikającym z ogólnie przyjętej koncepcji strategii, według której zazwyczaj zakłada się kierowanie organizacją poprzez decyzje i strategie inicjowane przez zarządzających na najwyższym szczeblu. Agentami zmian są menedżerowie najwyższego szczebla, a zmiany nastawione są na „duże wygrane”. Z kolei podejście oddolne (partycypacyjne) zakłada inicjację zasadniczej zmiany na najniższych szczeblach organizacji, dokonywaną małymi krokami i jedynie w niewielkich obszarach organizacji. Zdaniem Norda i Riggs Fuller taka strategia CSR potrafi być równie efektywna jak strategia tradycyjna. Jednakże żeby tak było, musi być realizowana małymi krokami (nastawienie na „małe wygrane”) i mieć wsparcie ze strony tzw. zahartowanych radykałów⁴, dając legitymizację zmianie jako powstającej na niższym szczeblu pracowników. Taka strategia ma raczej „wyłaniający się” niż zamierzony charakter.

W dalszej kolejności można wskazać modele strategii CSR ukierunkowane na doskonalenie i kształtowanie relacji oraz wizji wspólnej dla wewnętrznych interesariuszy (model Waddock i Leigh), jak również ukierunkowanie na budowanie wartości z interesariuszami wewnątrz i na zewnątrz organizacji (model Laszlo).

Model strategii Waddock i Leigh opiera się na koncepcji TRM (*Total Responsibility Management*) i jest próbą uporządkowania organizacji w związku z rosnącą

² A.B. Carroll, A.K. Buchholtz, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Thomson Learning, Cincinnati 2000.

³ W. Nord, S. Riggs Fuller, *Increasing corporate social responsibility through an employee-centered approach*, „Employee Rights Journal” 2009, Vol. 21.

⁴ „Zahartowani radykałowie” to osoby zamierzające odnieść sukces w organizacji, mimo że chcą żyć zgodnie z własnymi wartościami lub tożsamością, nawet jeżeli są one w jakimś stopniu sprzeczne z dominującą kulturą organizacyjną. Rozwijając inicjatywy poprzez eksperymenty, pozyskują zasoby, sojuszników i poparcie dla zmian.

liczbą standardów, zasad, raportowania, monitorowania i kodeksów postępowania⁵. Według wymienionych autorów można uzyskać to w trzech krokach, poprzez inspirację, integrację i działania innowacyjne. Inspiracja dotyczy próby uchwycenia kluczowych wartości organizacyjnych w celu odpowiedzi na pytania: „Co robimy?” i „Co to dla nas znaczy?” oraz rozpowszechniania wizji CSR poprzez rozwój przywództwa i zaangażowanie kierownictwa celem identyfikacji, komunikacji i wsparcia wizji w całym przedsiębiorstwie. Integracja służy kierowaniu odpowiedzialności do kluczowych obszarów działania poprzez integrację ze strategią, relacjami z pracownikami i systemami zarządzania (wygenerowanie odpowiednich działań i wyników). Innowacyjność i usprawnienia służą wzmocnieniu orientacji na uczenie się poprzez rozwój oparty na doświadczeniach, ciągłych innowacjach i usprawnieniach. Realizowana strategia powinna promować: przejrzyste działania i odpowiedzialność za wyniki oraz taktyki sprzyjające innowacjom i uczeniu się. Powinno się również stosować wskaźniki umożliwiające budowę systemu pomiaru i oceny według kryteriów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych.

Z kolei model Laszlo wykorzystuje ideę budowania wspólnej wartości ze wszystkimi interesariuszami, zwłaszcza w obrębie łańcucha wartości firmy⁶. Według Laszlo dzisiejsze relacje z interesariuszami wymagają przedefiniowania ich roli i relacji z biznesem oraz przejścia od zarządzania interesariuszami do współpracy związanej z celami długoterminowymi. Miejsce wartości przesuwają się wówczas ze sfery kontraktów i transakcji w stronę zaufania i współpracy oraz modelu wygrany-wygrany (ukazanie roli interesariuszy jako źródła wartości dla akcjonariuszy). Takie podejście Laszlo kreuje poprzez model, który można byłoby określić mianem „modelu budowania zrównoważonej wartości”⁷. Laszlo zakłada silną integrację kwestii ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, co powinno prowadzić do wypracowania trwalszej wartości dla akcjonariuszy. Jako podstawy używa nowej „planetarnej”⁸ etyki biznesu, polegającej na budowaniu wartości dla akcjonariuszy poprzez zmianę świadomości zarządów i kierownictwa w kierunku lepszej współpracy z interesariuszami. Etyka planetarna jest nierozdzielna w swojej naturze, co oznacza, że firma nie może być proekologiczna, lekceważąc wpływ społeczny oraz związki z lokalną społecznością⁹.

Oceniając działalność CSR firmy, należy robić to w sposób holistyczny, tj. zakładając równowagę w systemie i w jego poszczególnych elementach (te elementy to: klienci, pracownicy, partnerzy biznesowi, społeczność, środowisko, akcjonariusze).

⁵ S. Waddock, J. Leigh, *The Emergence of total responsibility management systems: J. Sainsbury's (plc) voluntary responsibility management systems for global food retail supply chains*, „Business and Society Review” 2006, Vol. 111, s. 409-426.

⁶ Ch. Laszlo, wyd. cyt.

⁷ Interpretacja własna autora niniejszego artykułu.

⁸ Ch. Laszlo, wyd. cyt., s. 45.

⁹ Tamże, s. 47.

Firma, dążąc do zrównoważonego rozwoju, powinna dobrze wykorzystać: uczenie się, innowacyjność, współuczestnictwo (przyciąganie i inspirowanie interesariuszy)¹⁰.

Autorami kolejnego modelu strategii CSR są Figge, Hahn, Schaltegger i Wagner, którzy zakładają realizację CSR z wykorzystaniem strategicznej karty wyników (BSC)¹¹. Autorzy wskazanej publikacji rozważają dwie drogi, z jednej strony przeciwstawne, a z drugiej mogące się uzupełniać. Strategiczna karta wyników dotyczy budowy strategii przedsiębiorstwa w oparciu o cztery perspektywy, tj. finansową, klienta, wewnętrznych procesów, uczenia się i wzrostu. Zaproponowany model strategii CSR, oparty na strategicznej karcie wyników (SBSC), zakłada dwa scenariusze integracji działań społecznie odpowiedzialnych, a mianowicie poprzez integrację z BSC dwóch „pozarynkowych” obszarów, tj. środowiskowego i społecznego. Integracja wskazanych obszarów miałaby nastąpić na dwa sposoby. Pierwszy sposób oznaczałby integrację problemów społecznych i środowiskowych w ramach istniejących czterech perspektyw BSC, zachowując cele ekonomiczne jako kluczowe oraz dotychczasowy łańcuch powiązań przyczynowo-skutkowych między perspektywami. Drugi sposób zakładałby stworzenie odrębnej perspektywy (piątej) społeczno-środowiskowej. Jednakże drugi sposób integracji byłby wskazany jedynie w sytuacji istnienia kluczowych (mających strategiczne znaczenie) dla sukcesu firmy problemów w wymienionym obszarze.

4. Obszary powstawania sprzeczności i próba ich wykorzystania w CSR

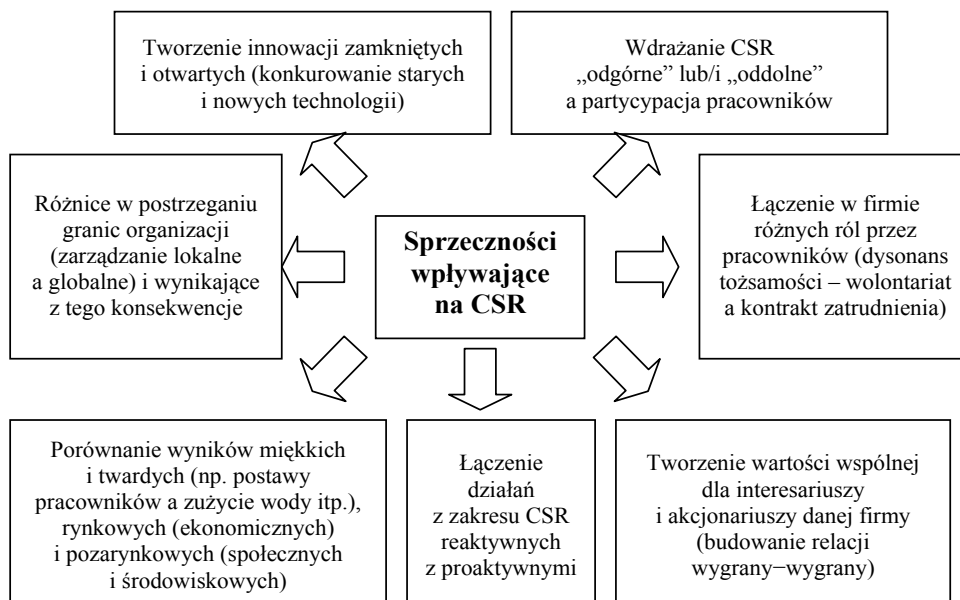
Analizując opisane modele oraz problemy z tabeli 1, można zauważyć, że pojawiają się w nich pewne rozbieżności dotyczące m.in.: zakresu zmian i partycypacji pracowników w tworzeniu działań społecznie odpowiedzialnych (odgórne wytyczne kontra oddolne inicjatywy), łączenia przez pracowników różnych ról w organizacji (w ramach kontraktu ekonomicznego i psychologicznego oraz bycia członkiem społeczeństwa), tworzenia wartości wspólnej na styku interesariuszy i firmy (głównie jej akcjonariuszy i menedżerów), pomiaru i porównania efektów rynkowych (twardych) i pozarynkowych (miękkich), zestawienia rozpatrywania granic organizacji i jej oddziaływania na otaczający ją kontekst, łączenia działań reaktywnych z proaktywnymi.

Dotychczas dokonany przegląd problemów w obszarze CSR, również w aspekcie modeli strategii dla firm społecznie odpowiedzialnych, wskazuje na możliwość identyfikacji sprzeczności (wybrane ukazano na rysunku 1), które należy umiejętnie

¹⁰ Tamże, s. 61.

¹¹ F. Figge i in., *The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management*. Greening of Industry Network Conference „Corporate Social Responsibility – Governance for Sustainability”, Gothenburg 2002.

nie łączyć w działalności operacyjnej i strategicznej firmy, by osiągnąć założone cele ekonomiczne, społeczne i środowiskowe.



Rys. 1. Wybrane sprzeczności wpływające na realizację CSR w firmie

Źródło: opracowanie własne.

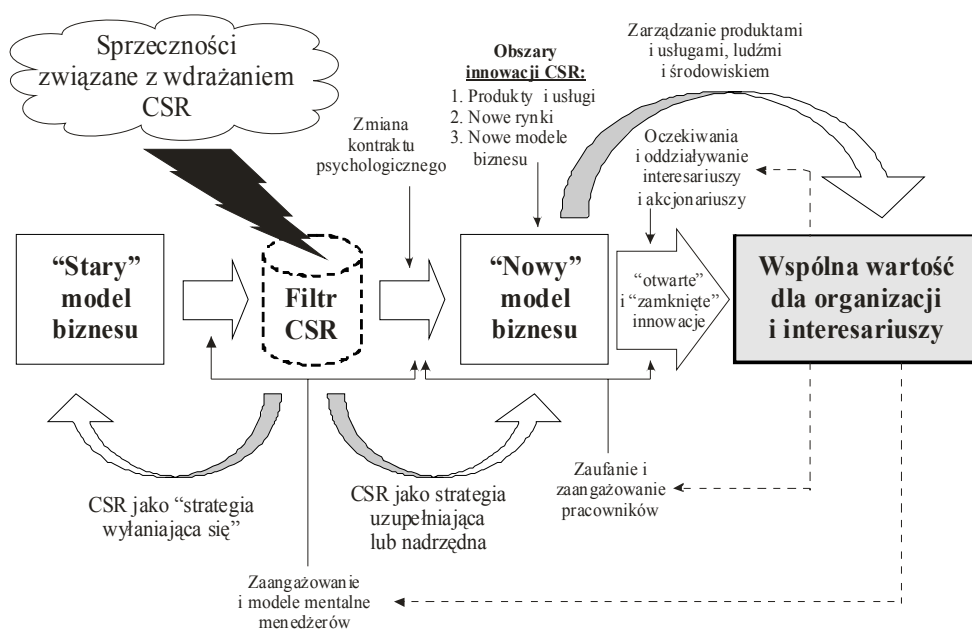
Zaprezentowane sprzeczności nie stanowią wyczerpującej klasyfikacji, ale zwracają uwagę na kilka wybranych problemów, które firma, przygotowując strategię i/lub działania społecznie odpowiedzialne, powinna wziąć pod uwagę. Zdarza się bowiem, że mimo wzorowo i wręcz podręcznikowo realizowanej strategii CSR firma popada w kłopoty, które mogą obrócić dotychczasowe wzorce dla innych postępowanie w porażkę, między innymi w wyniku utraty wiarygodności i obniżki wartości firmy w oczach interesariuszy i akcjonariuszy (ostatnie problemy amerykańskiego koncernu paliwowego).

5. Propozycja dynamicznego modelu strategii CSR wykorzystującego zespolenie sprzeczności

Dotychczasowa analiza literatury ukazała, że firmy poprzez działania społecznie odpowiedzialne próbują wykorzystać dynamikę relacji między organizacją i jej interesariuszami, jednakże dynamika ta nie powinna iść w kierunku rozwiązywania problemów społecznych, które często przerastają możliwości firm, co może prowadzić do marnowania cennych zasobów.

Zdaniem Bartletta CSR jest próbą uchwycenia potrzeb społecznych klientów przy założeniu, że może to prowadzić do reorganizacji, a wręcz transformacji firmy w stronę budowania nowego modelu biznesu¹².

Zaprezentowany dynamiczny model strategii CSR (rys. 2) zakłada integrację działalności firmy ze strategią CSR, opierając się na zachowaniach przedsiębiorczych i poszukiwaniu okazji (CSO – *Corporate Social Opportunity*) do konkurowania w nowych obszarach (rentowne działania w obszarze społecznym i ekologicznym). W takiej sytuacji działalność społecznie odpowiedzialna koncentruje się na trzech obszarach powstawania innowacji, tj. nowych produktach i usługach, obsłudze nowych rynków zbytu, tworzeniu nowych modeli biznesu¹³.



Rys. 2. Dynamiczny model strategii CSR wykorzystujący sprzeczności w realizowanej działalności społecznie odpowiedzialnej firmy

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany model zakłada również, że firmy w sytuacji poszukiwania sposobu na integrację z dotychczasową strategią lub kreowania nowej, zintegrowanej z CSR, wykorzystują popularne modele lub wytyczne strategii społecznie od-

¹² D. Bartlett, *Embedding corporate responsibility: The development of a transformational model of organizational innovation*, „Corporate Governance”, 2009, Vol. 9, s. 409-420.

¹³ H. Jenkins, *A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small – and medium – sized enterprises*, „Business Ethics” 2009, Vol. 18, No. 1.

powiedzianej. Jednakże użyte modele strategii mogą mieć charakter trwały lub „wyłaniający się”. W przypadku strategii trwałych następuje integracja CSR z istniejącą strategią firmy na zasadzie uzupełnienia dotychczasowej strategii działaniami społecznie odpowiedzialnymi lub stworzenie nowej strategii, w której CSR będzie główną wytyczną kształtującą najważniejsze obszary wyników kluczowych i cele do osiągnięcia. Drugi model, „wyłaniający się”, będzie dotyczyć sytuacji, gdy działania CSR pojawiają się w firmie okazjonalnie, stosownie do potrzeb. Wyniki podejmowanych działań będą uzależnione od wpływu różnych czynników. W prezentowanym poniżej modelu skoncentrowano się głównie na wpływie czynników wewnętrznych, tj. wynikających ze zmian w kontrakcie psychologicznym między pracownikami i pracodawcą (zmiana ról pełnionych przez pracowników, relacji z kadrą kierowniczą i wzorców kulturowych), zaangażowania i modeli mentalnych menedżerów (podlegających presji wyzwań globalnych, ale również powinności w zakresie zabezpieczenia codziennego zarządzania produktami, usługami, ludźmi i środowiskiem). Bardzo istotnym czynnikiem wpływu jest również zaufanie i zaangażowanie pracowników, bez których nie uda się wdrożyć ogólnych programów CSR oraz nie uzyska się oddolnych inicjatyw. Odpowiednio wysoki poziom zaufania i zaangażowania będzie również wpływał na tworzenie innowacji, zarówno zamkniętych (wewnątrz firmy), jak i otwartych (w kooperacji z otoczeniem lub nawet rozwijanych całkowicie poza firmą).

Otwarte innowacje zdaniem Chesbrough i Garmana umożliwiają swobodny, dwukierunkowy przepływ własności intelektualnej i ludzi między firmą i jej otoczeniem. Ruch ten może być dośrodkowy (*outside-in open innovation*), gdy firma pozyskuje z zewnątrz idee i ludzi, oraz odśrodkowy (*inside-out open innovation*), gdy część zasobów lub projektów umieszczona jest poza firmą, która uzyskuje korzyści ze współpracy oraz udzielanych licencji, a z czasem przejmuje dobrze rozwijający się biznes¹⁴.

Wynikiem działań opartych na dynamicznych relacjach w ramach CSR będzie osiągnięcie założonych celów oraz wytworzenie „wartości wspólnej” dla firmy i jej interesariuszy. Wartość taka tworzona jest na zasadzie relacji symbiotycznych, w których sukces przedsiębiorstwa i społeczności zależy od bliskości kwestii społecznych względem działalności firmy. Integrację społecznej perspektywy z kluczową działalnością firmy można osiągnąć w takich etapach, jak: identyfikacja punktów krzyżowania się interesów firmy i partnerów społecznych, wybór kwestii społecznych ważnych dla firmy, opracowanie społecznej agendy, integracja działań ukierunkowanych na zewnątrz i do wewnątrz, utworzenie społecznego wymiaru w zestawie wartości, którymi kieruje się firma¹⁵.

¹⁴ H.W. Chesbrough, A.R. Garman, *Otwarta innowacyjność: recepta na trudne czasy*, „HBRP”, listopad 2010.

¹⁵ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, „Harvard Business Review”, December 2006, s. 78-92.

6. Podsumowanie

W ramach zaprezentowanego opracowania autor wskazał zjawiska i problemy wynikające z integracji CSR z działalnością firmy zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Rozwiązaniem tych problemów jest zaprezentowany autorski model dynamicznej strategii CSR, ukierunkowanej na tworzenie przez organizację innowacji i wartości wspólnej poprzez wykorzystanie ograniczeń, sprzeczności i różnic w interesach do wyszukiwania szans i nowych produktów, modeli biznesu czy też rynków zbytu. Ukazany model stanowi próbę odpowiedzi na postawione problemy badawcze dotyczące wpływu utrwalenia się strategii CSR na zdolność do tworzenia innowacji i wartości wspólnej. Na podstawie dokonanej analizy ustalono, że aby firma była zdolna do tworzenia innowacji i wartości wspólnej, musi uruchomić działania społecznie odpowiedzialne w sposób proaktywny i pobudzać je zarówno odgórnie, jak i oddolnie w organizacji i poza nią. Działania te muszą również być zaplanowane i połączone z działalnością kluczową firmy i korzyściami jej interesariuszy. Dopiero taka przemiana, wynikająca między innymi ze zmian w modelach mentalnych menedżerów i relacji z pracownikami, umożliwi zmianę kontraktu psychologicznego i poszukiwanie zaangażowania wśród pracowników, jak również tworzenie innowacji zarządczych w obszarze TBL.

Zaprezentowana koncepcja dynamicznego modelu CSR nie jest wizją utopijną, oderwaną od praktyki zarządzania, ale koniecznością, która czeka wiele firm. Już dzisiaj nawet duże korporacje mają problemy z nadmierną liczbą inicjatyw i koniecznością godzenia pracy społecznie odpowiedzialnej z normalnymi obowiązkami. Dodatkowo w firmach „rodzą się” nowi liderzy, powstają inicjatywy często oderwane od działalności kluczowej, a wydawanie pieniędzy na podążanie ścieżką zrównoważonego rozwoju wydaje się kosztowną drogą donikąd. Firmy biorą udział w swoistym wyścigu o pozycję najbardziej społecznie odpowiedzialnej, co zaczyna być zgodne z „paradoksem czerwonej królowej” z *Alicji w krainie czarów*, według którego „kto nie biegnie, ten stoi w miejscu”. Pomimo pewnych błędów pionierów stosujących CSR firmy unikające działań społecznie odpowiedzialnych zaczynają odstawać od reszty, co może z czasem przełożyć się na utratę klientów, pracowników i pieniędzy, a nawet przewagi konkurencyjnej.

Z drugiej strony realizacja różnych form CSR powoduje pozytywne efekty, zwłaszcza w zakresie wzrostu nakładów na projekty proekologiczne i społeczne umożliwiające pracownikom wyjście poza pełnione funkcje w organizacji, większe otwarcie się na lokalne społeczności, w których żyją, oraz ukazanie swoich pasji i mocnych stron w obszarach, których nie da się zidentyfikować w ich środowisku pracy. Społeczne zaangażowanie w pracę staje się również wymaganą postawą, która determinuje zmiany w systemach i procesach ZZL wewnątrz firm, m.in. w rekrutacji i adaptacji osób, oddziaływanie na sposób szkolenia i oceny pracowników, a nawet kształtowanie ich ścieżek karier.

Literatura

- Bartlett D., *Embedding corporate responsibility: The development of a transformational model of organizational innovation*, „Corporate Governance” 2009, Vol. 9.
- Carroll A.B., *Business and society: Ethics and stakeholder management*, [w:] M. Rybak (red.), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Carroll A.B., Buchholtz A.K., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Thomson Learning, Cincinnati 2000.
- Chesbrough H.W., Garman A.R., *Otwarta innowacyjność: recepta na trudne czasy*, „HBRP” listopad 2010.
- Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M., *The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management*, Greening of Industry Network Conference „Corporate Social Responsibility – Governance for Sustainability”, Gothenburg 2002.
- Grayson D., *W poszukiwaniu nowej definicji wartości*, „HBRP”, Dodatek – Odpowiedzialny Biznes 2010 (wywiad K. Piłat).
- Hollender J., Brenn B., *The Responsibility Revolution: How the Next Generation of Business Will Win*, za: A. Bielewicz, *Odpowiedzialność 2.0*, „HBRP”, Dodatek – Odpowiedzialny Biznes 2010.
- Jenkins H., *A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises*, „Business Ethics” 2009, Vol. 18, No. 1.
- Laszlo Ch., *Firma Zrównoważonego Rozwoju*, Studio Emka, Warszawa 2008.
- Nord W., Riggs Fuller S., *Increasing corporate social responsibility through an employee-centered approach*, „Employee Respons Rights Journal” 2009, Vol. 21.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, „Harvard Business Review” December 2006.
- Sharp Z., Zaidman N., *Strategization of CSR*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 93.
- Waddock S., Leigh J., *The emergence of total responsibility management systems: J. Sainsbury's (plc) voluntary responsibility management systems for global food retail supply chains*, „Business and Society Review” 2006, Vol. 111.

THE USE OF CONTRADICTION IN THE COMPANIES TO BUILD A DYNAMIC MODEL OF CSR STRATEGY

Summary: The main assumption of the article is to illustrate the problems involved in finding a strategy model based on the concept of CSR, and tailored to the needs and challenges emerging during the process of CSR implementation in the organization. The article presents the groups of contradictions which interchangeably complicate and boost the management inspired by CSR. The author hypothesizes that there is no single correct model of CSR strategy but only certain areas to help in building the competitiveness of the company, using opportunities and strengths in a dynamic way and avoiding the threats and weaknesses of the organization. The author summarizes the relevant literature and proposes a model of the socially responsible organization. This model presents organizational CSR as an approach to improve the understanding and creation of innovations by interactions with organizational stakeholders.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), strategy, open innovation, CSR indicators.