

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 338

**Spółeczna odpowiedzialność
organizacji**

Diagnoza i doskonalenie

Redaktorzy naukowci
Zdzisław Pisz
Magdalena Rojek-Nowosielska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
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 by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-425-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	7
Jadwiga Adameczyk: Obszary i kryteria oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	9
Anna Baraniecka: Raportowanie o poziomie kapitału społecznego w Polsce – stan obecny i perspektywy	20
Marcin Geryk: Rola skutecznej komunikacji z interesariuszami jako narzędzie kształtowania polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności uczelni	40
Ewa Głuszek: CSR wśród czołowych przedsiębiorstw Rankingu Odpowiedzialnych Firm – podejście tradycyjne czy nowoczesne?	52
Sylvia Jarosławska-Sobór: Praktyczny wymiar paradygmatu społecznej odpowiedzialności w polskim górnictwie węgla kamiennego	68
Ewa Jastrzębska: Kodeks etyczny jako element zarządzania przez wartości	78
Magdalena Kaźmierczak: Bezpieczeństwo pracy – istotny element całościowej strategii działań CSR	88
Katarzyna Klimkiewicz: Społeczna odpowiedzialność pracodawców – perspektywa teoretyczna a oczekiwania uczestników rynku pracy	97
Elżbieta Kolasińska: Blaski i cienie praktyk społecznej odpowiedzialności organizacji	107
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w perspektywie granic organizacji	118
Paweł Kuźbik: Odpowiedzialność społeczna w sporcie	130
Adrian Pyszka: Wychodząc poza CSR, czyli jak tworzyć wartość w relacji firmy z interesariuszami, wykorzystując hybrydowe łańcuchy wartości	141
Marcin Ratajczak: Koncepcja CSR w aspekcie osiągniętych korzyści społecznych na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu	156
Piotr Rogala: Wysoka jakość życia jako nadrzędny cel społecznej odpowiedzialności biznesu	166
Anna Stankiewicz-Mróz: CSR w obszarze personalnym po przejęciach w sektorze farmaceutycznym	174
Ewa Stawicka: Stosowanie norm i standardów społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach sektora MŚP	185
Justyna Szumniak-Samolej: Inicjatywy B Lab jako wsparcie w tworzeniu innowacyjnych modeli biznesowych opartych na idei CSR	195
Przemysław Wolczek: Ewolucja podejścia do koncepcji zrównoważonego rozwoju na arenie międzynarodowej	206

Summaries

Jadwiga Adamczyk: Areas and criteria of assessment of Corporate Social Responsibility	19
Anna Baraniecka: Reporting on the level of social capital in Poland – current state and perspectives	39
Marcin Geryk: The role of effective communication policy as a tool for social responsibility of university	51
Ewa Głuszek: Corporate Social Responsibility among ROF corporations – traditional or modern approach?	67
Sylwia Jarosławska-Sobór: Practical dimension of social responsibility paradigm in Polish hard coal mining	77
Ewa Jastrzębska: Code of ethics as a part of management by values	87
Magdalena Kaźmierczak: Occupational safety – an important element of the overall strategy of CSR	96
Katarzyna Klimkiewicz: Employers social responsibility – theoretical perspective vs. expectations on the labour market	106
Elżbieta Kolańska: Pros and cons of practices of Corporate Social Responsibility	117
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Corporate Social Responsibility from the perspective of organisational frontiers	129
Paweł Kuźbik: Social responsibility in sport	140
Adrian Pyszka: Moving beyond CSR, that is how to create value between company and stakeholders using hybrid value chains	155
Marcin Ratajczak: The concept of CSR in the context of social benefits achieved by small and medium-sized enterprises of agribusiness	165
Piotr Rogala: High quality of life as a top priority of Corporate Social Responsibility	173
Anna Stankiewicz-Mróz: CSR in the HR area after acquisitions in the pharmaceutical sector	184
Ewa Stawicka: The use of norms and standards of social responsibility in the SME sector	194
Justyna Szumniak-Samolej: B Lab’s solutions as support for development of innovative business models based on the CSR idea	205
Przemysław Wolczek: The evolution of the approach to the concept of sustainable development on the international scene	218

Elżbieta Kolasińska

Uniwersytet Gdański

BLASKI I CIENIE PRAKTYK SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule przedstawiono ciemne i jasne strony praktyk społecznej odpowiedzialności organizacji. Zanalizowano kształtowanie tożsamości organizacji w powiązaniu z CSR oraz podano przykłady najlepszych praktyk w tym obszarze. W zakończeniu opisano korzyści CSR dla organizacji, kreowania tożsamości, interesariuszy, społeczeństwa i gospodarki.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność organizacji, tożsamość, interesariusze, najlepsze praktyki CSR.

DOI: 10.15611/pn.2014.338.09

1. Wstęp

Społeczna odpowiedzialność organizacji (*Corporate Social Responsibility* – CSR) implikuje zakres, cele i wymiary działalności różnych podmiotów. Wyzwania stawiane przed organizacjami to już nie tylko generowanie materialnych zasobów, ale również troska o kapitały niematerialne. Koherencja polityki CSR i tożsamości organizacji to trudna strategia do realizacji, ale nie niemożliwa. Działania w obszarze CSR mają ciemne i jasne strony. Blaskiem rozświetlającym działalność organizacji są m.in. deklarowane i wdrożone praktyki społecznej odpowiedzialności organizacji. Cieniem jest deklarowanie zasad CSR w działalności organizacji, a zupełny brak ich realizacji w rzeczywistości. Głoszona idea nie ma odzwierciedlenia w działalności organizacji ani nie przekłada się na respektowanie jej kodeksu.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na następujące pytanie: Jak kształtować najlepsze praktyki społecznej odpowiedzialności organizacji, aby nie były tylko deklarowaną ideą?

2. Budowanie tożsamości organizacji a społeczna odpowiedzialność organizacji

Problematyka tożsamości organizacji na trwałe wpisała się w dyskurs różnych dyscyplin naukowych oraz praktykę życia gospodarczego. Wielowymiarowość i pojemność zagadnienia stwarza ogromne możliwości dla analiz i badań społecznych. Wieloaspektowość i złożoność pojęcia może rodzić także trudności z jego eksplikacją. „Tożsamość organizacji stanowi pewien zestaw atrybutów, które firma przekazuje otoczeniu, a więc dotyczy własnego obrazu wykreowanego przez organizację. W kontekście tego przekazu wizerunek stanowić będzie percepcję tożsamości przez otoczenie, czyli sposób, w jaki publiczność odbiera komunikowaną przez organizację tożsamość, głównie za pomocą technik *public relations*”¹. Kształtowanie tożsamości organizacji to proces długofalowy i specyficzny dla konkretnej instytucji, jej profilu, kultury organizacyjnej, aprobowanych wartości czy strategii. Stanowi o jej wyjątkowości i kreuje sposoby komunikowania się z różnymi uczestnikami życia społeczno-gospodarczego. „Tożsamość organizacji odpowiada na pytanie: kim jesteśmy, a jedną z jej funkcji jest dostarczenie jednostkom poczucia istnienia i przynależności. Tworzy ona symboliczną więź, a jednocześnie rzeczywistą więź, która pozwala rozpoznawać się członkom organizacji. Tożsamość wchodzi w skład pojęcia unikatowości”². Tożsamość organizacji sprzyja budowaniu sieci relacji w odniesieniu do różnych „aktorów społecznych”. Jest to proces relacyjny, intencjonalny i wieloaspektowy. Ukształtowana tożsamość organizacji to wiązka walorów charakterystycznych tylko dla konkretnej instytucji. Określa ona standardy działań i normy dla wszystkich pracowników, a także sposoby przekazywania informacji wewnątrz i na zewnątrz. Tożsamość organizacji przemawia na korzyść jej oryginalności. S. Black uznał, że „tożsamość przedsiębiorstwa to jego złożona osobowość, na którą składają się: filozofia, historia, kultura, strategia, styl zarządzania, reputacja oraz zachowania pracowników, sprzedawców i innych jego reprezentantów”³. W nawiązaniu do stwierdzenia autora o „złożonej osobowości” można powiedzieć, że tożsamość jest jak niepowtarzalny profil osobowościowy jednostki. Stwarza ona ogromne możliwości dla organizacji, ale również ograniczenia. Jest to ogromny zasób, który przenosi się także na inne kapitały (wizerunek, reputację, zaufanie klientów itp.). Tożsamość organizacji implikuje rodzaj relacji z interesariuszami, którzy mają na nią bezpośredni lub pośredni wpływ. M.S. Granovetter przedstawił „mocne i słabe więzi”⁴, które mogą implikować typy relacji i sprzyjać budowaniu dialogicznej ko-

¹ J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 9.

² B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria. Praktyka. Perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2006, s. 194.

³ S. Black, *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 97.

⁴ M. Granovetter, *The strength of weak ties*, „American Journal Sociology” 1973, vol. 78, s. 1360–1389.

munikacji lub w nim przeszkadzać. N. Marchwic i C. Feel opisują „tożsamość organizacji jako zaprezentowanie się różnym grupom interesariuszy (zewnętrznych i wewnętrznych) oraz sposób odróżniający ją od innych przedsiębiorstw”⁵. Różnorodność otoczenia i rozproszenie interesariuszy implikują sposoby komunikowania się z nimi na wielu płaszczyznach. Kształtują sieci zależności i mogą generować korzystne bądź niekorzystne postawy lub emocje. Dywergencja społeczna i heterogeniczność interesariuszy implikują szerokie spektrum emocji pozytywnych i negatywnych wewnątrz i na zewnątrz organizacji⁶. „Dla członków organizacji tożsamość może oznaczać schemat poznawczy lub percepcję głównych i wyróżniających cech organizacji, obejmując także jej status w porównaniu do innych organizacji”⁷. Z tożsamością organizacyjną wiąże się również „konceptcja hybrydyzacji, zakładająca, że na jednostkę – poza kulturą narodową – ma także wpływ kilka innych kultur”⁸. J. Balmer i G. Soenen zaproponowali „model tożsamości organizacji, który składa się z tożsamości rzeczywistej, przekazywanej, postrzeganej, doskonałej i pożądanej”⁹. Autorzy sklasyfikowali tożsamość organizacji w odniesieniu do jej następujących wymiarów, a mianowicie zaczynając od obrazu tożsamości realnej, dystrybuowanej, percypowanej, idealnej, a wręcz upragnionej. Opisali oni tożsamość w wymiarze temporalnym w odniesieniu do jej obrazu, ukierunkowanego na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość, którą można modyfikować. P. DiMaggio i W. Powell analizowali mechanizmy zmiany instytucjonalnej (przymusu, mimetyczny, normatywny), które w znacznym stopniu implikują działania współczesnych organizacji¹⁰. Złożoność, niestabilność, różnorodność otoczenia wpływają bezpośrednio oraz pośrednio na funkcjonowanie organizacji oraz na kształtowanie jej tożsamości.

„Możemy wyróżnić cztery rodzaje tożsamości:

- formalną – zamierzoną, tworzoną przez gremia kierownicze,
- nieformalną – płynną, uzależnioną od jednostek,
- postrzegalną – dającą się uchwycić przez analizę badawczą,
- złudną – na którą składają się wszelkie nieświadome i wyobrażone działania oraz postawy (ideologie, mity, opowieści)”¹¹.

⁵ N. Marchwic, C. Fill, *Towards a framework for managing corporate identity*, „European Journal of Marketing” 1997, vol. 31, no. 5/6, s. 396–409.

⁶ E. Kolańska, *Odpowiedzialność emocjonalna w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 5.

⁷ K.T. Konecki, *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1994, s. 145–160.

⁸ M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2010, s. 112.

⁹ Cyt. za: B. Zarębska, *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę*, Difin, Warszawa 2008, s. 14.

¹⁰ P.J. DiMaggio, W.W. Powell, *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, „American Sociological Review” 1983, vol. 48, no. 2, s. 147–160.

¹¹ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 75.

M. Kaiser wyraził tożsamość organizacji za pomocą następującej formuły:

$$CI = CB + CC + CD,$$

gdzie CI oznacza *corporate identity*, czyli nic innego, jak tożsamość organizacji, natomiast CB to *corporate behaviour*, czyli istniejące w przedsiębiorstwie normy zachowań, CC to *corporate communications*, czyli sposób, w jaki przedsiębiorstwo komunikuje się ze swoim otoczeniem, oraz CD – *corporate design*, czyli tożsamość wizualna przedsiębiorstwa wyrażająca się w znaku firmowym, kolorystyce, architekturze¹². H. Stuart nakreśliła koncepcję zarządzania tożsamością opartą na następujących składowych: osobowości organizacji, strategii organizacji, tożsamości organizacyjnej, stylu zarządzania, komunikowaniu interpersonalnym i marketingowym, interfejsie tożsamości i wizerunku, interesariuszach, otoczeniu biznesowym, kulturze organizacji i reputacji¹³. Kompleksowe zarządzanie organizacją uwzględnia różne podmioty (a także środowisko), do których przekaz jest adresowany i dla których jest odpowiednio zaprogramowany. Jednocześnie nie możemy zapominać ani o mocnych atrybutach organizacji, ani o jej deficytach. Tożsamość organizacji i społeczna odpowiedzialność organizacji to różne obszary działalności. Jednak nie stanowią one rozłącznych funkcji, ale się wzajemnie zazębiają i warunkują. Sposób budowania tożsamości organizacji uwzględnia działania w obszarze społecznej odpowiedzialności organizacji, i *vice versa*. Tożsamość organizacji i społeczna odpowiedzialność jako systemy powiązane mogą zostać budowane w oparciu o klasyczną piramidę A.B. Carrolla, który uwzględnił cztery obszary działalności, mianowicie: ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny¹⁴. Kształtowanie owych obszarów w oparciu o koncepcję autora jest zasadne, ponieważ zarówno tożsamość, jak i społeczna odpowiedzialność wymagają kompleksowego działania, dostrzegania potrzeb różnorodnych interesariuszy oraz analizy otoczenia organizacji. W nawiązaniu do modelu autora postrzeganie tożsamości organizacji w wymiarze *ekonomicznym* odnosi się do zysku, efektywności i konkurencyjności, ale istotną rolę odgrywa również dostrzeganie zasobów niematerialnych organizacji, takich jak wizerunek, tożsamość, reputacja. Są to pozafinansowe kapitały, które przekładają się na wartość organizacji, jej specyfikę, kulturę organizacyjną i profil. W wymiarze *prawnym* postrzeganie tożsamości organizacji odnosi się do dostosowania metod budowania tożsamości do litery prawa zarówno narodowego, jak i międzynarodowego. W wymiarze *etycznym* jest to uwzględnianie kultury, norm etycznych, przyjętych i zakotwiczonych w społeczeństwie, kształtowanie tożsamości organizacji w oparciu o zasady etyczne i uniwersalne wartości. W wymiarze *filantropijnym* jest to uwzględ-

¹² Cyt. za: B. Rozwadowska, wyd. cyt., s. 193.

¹³ H. Stuart, *Exploring the corporate identity/corporate image interface an empirical study of accounting firms*, „Journal of Communication Management” 1998, vol. 2, no. 4, s. 357–371.

¹⁴ A.B. Carroll, *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*, „Academy of Management Review” 1979, vol. 4, no. 4, s. 497–505.

nianie działań dobroczynnych w działalności instytucji, które są motywowane pomocą innym, empatią, emocjami, a jednocześnie budują według autora tożsamość organizacji społecznie zaangażowanej.

Tożsamość organizacji budowana w oderwaniu od strategii CSR zostanie wystawiona na próbę i poddana krytyce. Kodeksy i normy odpowiedzialności tworzą ludzi, którzy chcą zaspokajać swoje potrzeby, a ukształtowane systemy organizacyjne mogą im to umożliwiać, jeżeli działają sprawnie i w imię przyjętych standardów. W strukturze organizacyjnej różne funkcje implikują zakres odpowiedzialności, którą można rozszerzać lub zawężać w zależności od statusu aktorów społecznych. Slogany CSR bez odzwierciedlenia w praktyce ujawni hipokryzję i podważy tożsamość organizacyjną. W celu osiągnięcia koherencji między deklaracjami a działaniami istotnego znaczenia nabiera połączenie teorii z praktyką. Kształtowanie tożsamości w połączeniu z CSR i jej wdrażanie to fundament pod organizację działającą w oparciu o zasady *fair play*.

3. Odpowiedzialność czy nieodpowiedzialność organizacji?

Społeczna odpowiedzialność organizacji może generować wzorcowe praktyki, ale mogą pojawić się również działania niezgodne z jej standardem. Nieodpowiedzialne działania podważają ideę społecznej odpowiedzialności organizacji. Stanowią zaprzeczenie najlepszych praktyk w tym obszarze oraz ich dobrowolnego realizowania. Dysfunkcyjne działania CSR to przysłowiowe „rysy na wizerunku” organizacji, które są jej ciemnymi stronami. Deklaratywne praktyki CSR niemające zastosowania w rzeczywistości to tylko slogany lub żonglowanie pięknymi komunikatami. Deklaracje bez odzwierciedlenia w praktyce to przykłady „działań pozornych, czyli takich, które – ze względu na swój rzeczywisty przebieg lub bezpośredni cel – są inne, niż na to wyglądają”¹⁵. Paradoks w tym, że niektóre organizacje w perfidny sposób starają się manipulować tożsamością, aby sprawiać wrażenie, że działają odpowiedzialnie i w oparciu o najwyższe standardy jakości.

Tutaj warto przytoczyć przykłady nieodpowiedzialności niektórych organizacji, a m.in. działalność „Santander Consumer Bank, który udzielając kredytów konsumenckich, pobiera od klientów opłaty wyższe, niż zezwalają przepisy – uznała prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Nałożyła na bank 726,5 tys. zł kary i nakazała zaprzestania stosowania tych praktyk”¹⁶. Jednocześnie bank w swojej działalności deklaruje stosowanie praktyk społecznej odpowiedzialności organizacji. Kolejny niechlubny przykład: „gigantyczny wyciek ropy z platformy wiertniczej *Deepwater Horizon* określono już mianem jednej z największych katastrof ekologicznych w historii ludzkości”¹⁷. Innym przykładem patologii, bo już

¹⁵ J. Lutyński, *Nauka i polskie problemy: komentarz socjologa*, PIW, Warszawa 1990, s. 105.

¹⁶ http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/514667,uokik_ponad_726_tys_zl_kary_dla_santander_consumer_bank.html (25.06.2012).

¹⁷ *Gazeta Wyborcza* 2010, <http://wyborcza.pl/8,75402,7948455.html#ixzz27xtT1xqh> (25.06.2012).

nie można mówić tylko o nieodpowiedzialności, jest „piramida finansowa Bernarda Madoffa, właściciela firmy, który oszukał swoich klientów na 65 mld USD”¹⁸, a w naszym kraju oszustwo klientów ze strony firmy Amber Gold. „W 2009 roku inspektorzy pracy w wyniku kontroli 40 tysięcy pracodawców wykryli łamanie praw pracowniczych, związanych z terminowością wypłacania wynagrodzeń i płacenia za nadgodziny. Nastąpił wzrost niewypłaconych wynagrodzeń z 23 tysięcy w roku 2008, do 46 tysięcy w roku 2009”¹⁹. Ciemne strony działalności niektórych organizacji to już nie tylko podważanie kodeksu społecznej odpowiedzialności, ale notoryczne łamanie przepisów lub działalność na granicy prawa. Takie dysfunkcyjne praktyki organizacji mają konsekwencje dwojakiego rodzaju: po pierwsze, podważają dobrą reputację i opinię o instytucji. „Opinia rzutuje na wiedzę, ta zaś jest wyłącznie ową częścią opinii, która jest społecznie potwierdzona poprzez uznane kryteria dowodzenia. Tak jak opinia może się stać wiedzą, tak rzekoma wiedza może się zdegenerować w opinię”²⁰. Krysztalowa opinia o organizacji może być budowana przez lata, ale „wystarczy jeden nierozsądny krok, który szybko ją zburzy”²¹. Po drugie, klasyfikują się do poniesienia konsekwencji za działalność niezgodną z prawem. Jednocześnie patologiczne działania organizacji podważają zaufanie różnorodnych interesariuszy i niszczą pozytywne relacje. Nieufność ze strony interesariuszy nie sprzyja harmonijnej kooperacji. Rzuca ona również cień na całą politykę społecznej odpowiedzialności organizacji. Nieodpowiedzialne działania niektórych organizacji to m.in. rozmijanie się szczytnej idei z praktyką gospodarczą. Taka niespójność lub wręcz dysfunkcyjna działalność zostaje poddana krytyce społecznej i negatywnie wpływa na wizerunek organizacji. Niektóre nieodpowiedzialne działania w funkcjonowaniu organizacji mogą zagrażać życiu i zdrowiu społeczeństwa, dlatego nie wolno ich bagatelizować ani tolerować.

4. Społeczna odpowiedzialność organizacji w praktyce

Społeczna odpowiedzialność organizacji to nie tylko szczytna ideologia czy teoria naukowa, ale szybko rozwijająca się działalność praktyczna. Różnorodne podmioty życia gospodarczego w kraju i za granicą efektywnie wdrożyły założenia CSR i konsekwentnie je realizują. Odpowiedzialność wymaga partnerstwa i skutecznej komunikacji na wszystkich szczeblach zarządzania. „Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich”²². W. Gasparski napisał, że „odpo-

¹⁸ M. Piotrowski, *150 lat więzienia dla Madoffa*, „Gazeta Wyborcza” z 30 czerwca 2009 r., s. 23.

¹⁹ K. Pawłowska-Salińska, *7 grzechów głównych pracodawców*, „Gazeta Wyborcza”, dodatek „Praca” z 21 września 2009 r., s. 1.

²⁰ R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, tłum. E. Morawska, J. Wertenstein-Żuławski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 479.

²¹ E. Kolańska, *Rola przywództwa w warunkach kryzysu*, „Prakseologia” 2011, nr 151, s. 163.

²² S. Young, *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Metamorfoza, Wrocław 2005, s. 75.

wiedzialność przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa jest dwojakiej natury. Z jednej strony jest to reakcja na powierzone do wykonania zadanie, czyli wynik działania. Ten rodzaj odpowiedzialności nazywamy po prostu odpowiedzialnością (*responsibility*). Z drugiej strony jest to gotowość do zdania sprawy (sprawozdania) z tego, co jest (było) wykonane oraz ponoszenia wynikających z tego konsekwencji²³. Kompleksowa analiza społecznej odpowiedzialności organizacji wykaże działania zgodne z przyjętymi standardami i ujawni nieprawidłowości w różnych obszarach jej funkcjonowania. W nawiązaniu do autora społeczna odpowiedzialność organizacji poddana dogłębnej analizie ujawni działania zgodne ze standardami, jak i wykryje nieprawidłowości w tym obszarze. Jeżeli ocena przemawia na korzyść organizacji, to stanowi niematerialny jej zasób, natomiast różnorodnie niedomagania działają na jej niekorzyść. „Dojrzałość przedsiębiorstwa społecznie akceptowanego wyraża się w świadomym kreowaniu, realizowaniu i kontrolowaniu działalności zorientowanej na pozytywny efekt społeczny dla obecnych i przyszłych interesariuszy. Nie jest to zatem odpowiedzialność narzucona ani też w pełni wymuszona systemem sankcji prawnych i społecznych, lecz stanowi wyraz świadomego uznania dużej wagi i znaczenia skutecznego integrowania narzędzi, sposobów i mechanizmów ekonomiczno-społecznych działania przedsiębiorstwa, zmierzających do ograniczenia niesprawiedliwości, dyskryminacji, nierówności społecznych²⁴. We współczesnych społeczeństwach rozwiniętych coraz więcej wymaga się od organizacji, niczym od jednostek działających w demokratycznym systemie. Im bardziej odpowiedzialne działania, tym bardziej sprzyjają rozwojowi organizacji, chociaż go nie determinują. Punktem kulminacyjnym kształtowania społecznej odpowiedzialności organizacji jest uświadomienie wszystkim podmiotom zaangażowanych w ten proces, że każdy z nich odpowiada zarówno za powierzony mu obszar działań, jak i za zaniechania w tym zakresie.

W warunkach polskich CSR jest modelem słabo implementowanym do realiów praktyki życia społeczno-gospodarczego. Dlatego w ramach projektu „Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu”, zrealizowanego na zlecenie Pracodawców RP, przeprowadziła złożone badania wśród trzech najważniejszych z punktu widzenia rozwoju CSR w Polsce grup: opinii publicznej, pracowników przedsiębiorstw oraz przedstawicieli otoczenia biznesowego. Badania zostały zrealizowane z uwzględnieniem sześciu kluczowych branż: teleinformatycznej, farmaceutycznej, spożywczej, finansowej, budowlanej i paliwowo-energetycznej. Było to największe i najbardziej kompleksowe w tym czasie przedsięwzięcie tego typu w Polsce, co pozwoliło na dokonanie diagnozy stanu świadomości oraz oczekiwań różnych grup wobec koncepcji CSR, biorąc pod uwagę specyfikę prowadzenia działalności gospodarczej

²³ W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu, Nowa edycja uzupełniona*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 499, 500.

²⁴ J. Duraj, *Wymiary analityczne społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią i praktyką*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 38.

w Polsce. W wyniku realizacji badań okazało się, że jedynie 3% Polaków zetknęło się z zagadnieniem społecznej odpowiedzialności biznesu. Badaniom przyświecały następujące zasady społecznej odpowiedzialności biznesu:

- I zasada: Wyznaczamy standardy i edukujemy w zakresie odpowiedzialnego biznesu.
- II zasada: Wspieramy rozwój społeczny i gospodarczy.
- III zasada: Szanujemy naszych pracowników, zapewniając im godne warunki pracy.
- IV zasada: Budujemy kulturę organizacyjną w oparciu o wartości i indywidualne potrzeby pracowników.
- V zasada: Dbamy o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników oraz odbiorców naszych produktów i usług²⁵.

Kolejnym rodzajem praktyk CSR jest „koncepcja projektu Respect Index, podjęta przez Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych w 2009 roku i w latach następnych, której efektem było powstanie w Europie Środkowo-Wschodniej indeksu spółek odpowiedzialnych. Projekt Respect Index ma na celu wyłonienie spółek zarządzanych w sposób odpowiedzialny i zrównoważony, ale ponadto mocno akcentuje atrakcyjność inwestycyjną spółek, którą charakteryzuje m.in. jakość raportowania, poziom relacji inwestorskich czy ład informacyjny. Dzięki uwzględnieniu wśród kryteriów kwalifikacyjnych parametru płynności Respect Index, podobnie jak inne indeksy giełdowe stanowi realną referencję dla profesjonalnych inwestorów”²⁶. Innymi praktykami CSR są działania realizowane przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym w Warszawie w ramach projektu Przedsiębiorstwo *fair play*. Organizacje uhonorowane tym tytułem działają w zgodzie z literą prawa i standardami CSR²⁷. Analizując rangę CSR, dostrzegamy w niej dużą wartość, jednak przez niektórych „aktorów społecznych” ciągle nie jest ona doceniana. Świadomość społecznej odpowiedzialności organizacji jest na niskim poziomie. Pytania: za co i przed kim odpowiada organizacja, często pozostają bez odpowiedzi. Zmiana świadomości dotyczącej SCR to długotrwały proces o wielowymiarowym charakterze. Niektóre organizacje, a przede wszystkim menedżerowie nimi zarządzający zrozumieli, że działania zgodne z standardem CSR to wymierna korzyść w postaci pozytywnego wizerunku, przewagi konkurencyjnej, zaufania interesariuszy i klientów itp. Dostrzegają oni w CSR dużą siłę, ale ciągle jeszcze w życiu społeczno-gospodarczym jest ona marginalizowana. Jednak przeciwnicy tej koncep-

²⁵ M. Cieślak, *Odpowiedzialność biznesu w Polsce z perspektywy koalicji CR. Corporate Responsibility in Poland from the perspective of the Coalition for CR, Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej/ Employers of Poland*, Warszawa 2012, s. 1–47.

²⁶ http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/opis_projekt (25. 06. 2012).

²⁷ M. Bąk., P. Bednarz, P. Kulawczuk, T. Kulawczuk, A. Szcześniak, *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] Kulawczuk P., Poszewiecki A. (red.), *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007.

cji kontestują jej zasady i deprecjonują korzyści z nią związane. Traktują ją raczej jako rodzaj nośnego tematu, który z zyskiem organizacji ma niewiele wspólnego. Najtrudniej przekonać wątpiących, chociaż przyszłość należy do nowoczesnych organizacji, których strategia opiera się na następującej formule: innowacyjność, odpowiedzialność, konkurencyjność.

5. Zakończenie

Najlepsze praktyki społecznej odpowiedzialności organizacji to przysłowiowe „perelki” w życiu społeczno-gospodarczym. Mogą one stanowić wzorzec dla wszystkich organizacji, w jaki sposób nakreślać kodeksy i je wdrażać. Jednak takich organizacji, które sobie znakomicie i efektywnie poradziły z tym wyzwaniem, jest niewiele. Tym bardziej należy najlepsze praktyki rozpropagować i nagłaśniać. Nie ma uniwersalnej zasady określającej, w jaki sposób kształtować najlepsze praktyki CSR, aby nie były tylko deklarowaną ideą. Brak złotego środka w tym obszarze wynika m.in. ze złożoności owego nurtu, heterogeniczności organizacyjnej, zmienności otoczenia, różnych typów interesariuszy i sposobów implementacji tej praktyki. Jednak niektóre działania mogą sprzyjać efektywnemu wdrażaniu CSR, po pierwsze – powiązanie teorii z praktyką, czy inaczej deklaracji z ich urzeczywistnianiem; po drugie – koncentracja na odpowiedzialności na wszystkich płaszczyznach organizacyjnych. Kolejnym działaniem jest zapobieganie deprecjacji CSR oraz uczynienie z niej immanentnej składowej organizacji. Istotnym działaniem może być kształtowanie najlepszych praktyk CSR jako jednej ze strategii organizacji, która jest kluczowa i ważka. Najlepsze praktyki CSR to wymierne korzyści dla organizacji, zatrudnionych pracowników, interesariuszy, społeczeństwa i gospodarki. Wymiernymi korzyściami są przede wszystkim: zaufanie do interesariuszy budowane na dialogu i komunikacji, konkurencyjność organizacji na rynku, skuteczna kooperacja na linii pracownicy – organizacja, transparentna kultura organizacyjna oraz wyrazista tożsamość organizacyjna budowana na fundamencie odpowiedzialności. Nic tak nie oświetla blaskiem organizacji jak działalność zgodna ze standardami i zasadami odpowiedzialności.

Literatura

- Altkorn J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Bąk M., Bednarz P., Kulawczuk P., Kulawczuk T., Szcześniak A., *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] Kulawczuk P., Poszewiecki A. (red.), *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007.

- Black S., *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Carroll A.B., *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*, „Academy of Management Review” 1979, vol. 4, no. 4.
- Cieślak M. (red.), *Odpowiedzialność biznesu w Polsce z perspektywy koalicji CR. Corporate Responsibility in Poland from the perspective of the Coalition for CR*, Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej/Employers of Poland, Warszawa 2012.
- DiMaggio P.J., Powell W.W., *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, „American Sociological Review” 1983, vol. 48, no. 2.
- Duraj J., *Wymiary analityczne społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią i praktyką*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu, Nowa edycja uzupełniona*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- Granovetter M., *The strength of weak ties*, „American Journal Sociology” 1973, vol. 78.
- Kolańska E., *Odpowiedzialność emocjonalna w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 5.
- Kolańska E., *Rola przywództwa w warunkach kryzysu*, „Prakseologia” 2011, nr 151.
- Konecki K.T., *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1994.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Lutyński J., *Nauka i polskie problemy: komentarz socjologa*, PIW, Warszawa 1990.
- Markwic N., Fill C., *Towards a framework for managing corporate identity*, „European Journal of Marketing” 1997, vol. 31, no. 5/6.
- Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, tłum. E. Morawska, J. Wertenstein-Żuławski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Pawłowska-Salińska K., *7 grzechów głównych pracodawców*, „Gazeta Wyborcza”, dodatek „Praca” z 21 września 2009.
- Piotrowski M., *150 lat więzienia dla Madoffa*, „Gazeta Wyborcza” z 30 czerwca 2009.
- Rozwadowska B., *Public relations. Teoria. Praktyka. Perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2006.
- Stuart H., *Exploring the corporate identity/corporate image interface an empirical study of accounting firms*, „Journal of Communication Management” 1998, vol. 2, no. 4.
- Young S., *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Metamorfoza, Wrocław 2005.
- Zarębska B., *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę*, Difin, Warszawa 2008.

Źródła internetowe

- http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/opis_projekt (25.09.2012).
- http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/514667,uokik_ponad_726_tys_zl_kary_dla_santander_consumer_bank.html (25.06.2012).
- <http://wyborcza.pl/8,75402,7948455.html#ixzz27xtT1xqh> (25.06.2012).
- http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/opis_projekt (25.06.2012).

PROS AND CONS OF PRACTICES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Summary: This article presents pros and cons of practices of social responsibility of an organization. The development of the organization identity in relation to CSR is analyzed and examples of the best practices in this area are provided. In conclusion, the benefits of CSR for an organization, stakeholders, society, economy, and for creating an identity are presented.

Keywords: Corporate Social Responsibility, identity, stakeholders, best practices of CSR.