

Łukasz Błuszkowski

Paradygmat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

SŁOWA KLUCZOWE:

społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, odpowiedzialność ekonomiczna, odpowiedzialność prawna, etyka biznesu, dobrowolna odpowiedzialność filantropijna

Z WARSZTATÓW DOKTORANCKICH

Podstawowe wymiary paradygmatu

W rozwiniętej postaci paradygmat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility* – CSR) definiowany jest jako strategia ich działania obejmująca hierarchicznie uporządkowane wymiary odpowiedzialności tworzące swoistą piramidę. Model hierarchiczny społecznej odpowiedzialności biznesu nie eliminuje ani nie osłabia klasycznych wymiarów odpowiedzialności firm. Paradygmat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw obejmuje odpowiedzialność ekonomiczną, prawną, etyczną oraz filantropijną¹.

Podstawę wdrażania strategii CSR stanowi *odpowiedzialność ekonomiczna* utożsamiana z racjonalnością typu *after profit obligation*. Tego typu odpowiedzialność wynika z konieczności uzyskiwania przez przedsiębiorstwa odpowiednich efektów finansowych warunkujących ich istnienie na rynku. Ujmowanie odpowiedzialności ekonomicznej jako rodzaju odpowiedzialności społecznej znajduje uzasadnienie na gruncie ontologii społecznej: w celu zapewnienia warunków egzystencji społeczeństwo wymaga od przedsiębiorców prowadzenia działalności na zasadach biznesowych.

¹ A.B. Carroll, *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati Ohio 1993, s. 35.

Odpowiedzialność ekonomiczną definiuje się ogólnie jako dostarczanie klientom dobrej jakości produktów za przyzwoitą cenę.

Drugim wymiarem piramidy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest *odpowiedzialność prawna* przedsiębiorstw – nakłada ona na firmy obowiązek działania w ramach regulacji prawnych. Społeczny charakter odpowiedzialności prawnej biznesu wynika z wymagań społecznych, a ściślej ze społecznej genezy oraz istoty prawa jako podstawy ładu społeczno-ekonomicznego. Przez odpowiedzialność prawną rozumie się stosowanie przepisów prawnych i prowadzenie działalności zgodnej z przyjętymi zasadami. Słabością prawa w biznesie jest jego reaktywny charakter. Przepisy traktują o tym, czego nie wolno robić, a nie, co powinno być wykonywane. Przedsiębiorstwa wskutek tego nastawione są na postępowanie według zasady „wszystko co nie jest zabronione jest dozwolone” i jedynym ograniczeniem ich działalności są sankcje prawne. Taka sytuacja prowadzi często do podejmowania decyzji o wątpliwym statusie etycznym poprzez obchodzenie prawa oraz wykorzystywanie luk w przepisach prawnych.

Wysoką pozycję w hierarchii odpowiedzialności społecznej biznesu zajmuje *odpowiedzialność etyczna* przedsiębiorstw. Normy moralne nakładają na firmy obowiązek działania zgodnego z zasadami uczciwości i sprawiedliwości społecznej. Odpowiedzialność etyczna rozszerza zakres odpowiedzialności społecznej o obszar niepodlegający skodyfikowaniu, kładąc nacisk na to, co jest społecznie oczekiwane, a wymyka się regulacjom prawnym. Źródła odpowiedzialności etycznej tkwią w tradycji, w religii, w podstawach humanizmu oraz w traktatach filozoficznych nakazujących przejawianie szacunku wobec ludzi i unikania krzywdy społecznej. Przestrzeganie norm moralnych w działalności gospodarczej uznawane jest za cnotę i nagradzane w formie uznania i społecznego szacunku, przynosząc korzyści w sferze *public relations*, natomiast ich naruszanie – traktowane jako nieuczciwość i karane w postaci potępienia moralnego, co w efekcie powoduje negatywne skutki dla wizerunku społecznego firm.

Odrębnym wymiarem społecznej odpowiedzialności biznesu jest *dobrowolna odpowiedzialność filantropijna*. Różni się ona pod względem istoty społecznej od pozostałych rodzajów odpowiedzialności społecznej. Odpowiedzialność filantropijna nie jest bowiem z zewnątrz narzucona przedsiębiorcom, lecz podejmowana przez nie z własnej woli. Odpowiedzialność filantropijna jest formą pomocy przejawiającą się w dobrowolnym przekazywaniu środków pochodzących z przedsiębiorstw na cele dobroczynne i świadczenia socjalne. Przykładem może być wsparcie finansowe w zakresie rozwiązywania problemów alkoholowych, biedy,

przestępstw, analfabetyzmu czy zwalczania bezrobocia. Ten rodzaj działalności wykorzystywany przez przedsiębiorstwa jako narzędzie marketingu społecznego nosi nazwę strategicznej filantropii.

Ze względu na wielowymiarowy charakter paradygmatu CSR problematyka społecznej odpowiedzialności firm ma charakter interdyscyplinarny. Jej analiza wymaga połączenia perspektyw teoretycznych nauk ekonomicznych i prawnych, etyki biznesu oraz innych nauk społecznych i humanistycznych. Przemowny wpływ na powstanie i charakter etyki biznesu wywarły poglądy filozoficzne Arystotelesa, krytycznie odnoszącego się do aktywności gospodarczej mającej na celu osiąganie zysku – twierdził on, że bogacenie się nie może być celem najważniejszą sztuki gospodarowania. Negatywny stosunek Arystotelesa do działalności gospodarczej będącej źródłem bogacenia się wywarł istotny wpływ na kształt etyki chrześcijańskiej i poglądy wielu późniejszych autorów².

Rozwój przemysłu i gospodarki rynkowej spowodował rosnące zainteresowanie etyką biznesu, łączącej w sobie aspekty ekonomiczne i filozoficzne prowadzenia działalności gospodarczej. Szczególne znaczenie dla ukształtowania się etyki biznesu miały teorie przeciwstawiające się arystotelesowskiej niechęci do aktywności gospodarczej. Inspirującą rolę w tym zakresie odegrała głoszona przez A. Smitha teoria *homo oeconomicus* – określająca człowieka w kategoriach indywidualnego podmiotu gospodarującego, kierującego się motywami egoistycznymi w swojej działalności, przedkładająca własny interes nad interesy zbiorowości, podmiotu racjonalnego i skłonnego do wymiany³. W konsekwencji prowadziło to do pojawienia się problemu, czy działalność gospodarcza podlega normom odpowiedzialności etycznej. Zdecydowanie twierdząca odpowiedź na takie pytanie pojawiła się na gruncie etyki protestanckiej nakazującej człowiekowi żyć cnotliwie we wszystkich sferach jego aktywności; w działalności gospodarczej powinien wykazywać się cnotami moralnymi – pracowitością, wytrwałością, wstrzeźliwością oraz uczciwością. To właśnie te cnoty etyki protestanckiej spopularyzował A. Carnegie w wydanej w 1889 roku *The Gospel of Wealth (Ewangelii bogactwa)*; głosił w niej pogląd, że zasady miłosierdzia i włodarstwa zobowiązują człowieka do udzielania pomocy innym oraz sprawowania opieki nad powierzonymi mu przez Boga dobrami. Warto zauważyć, że część autorów nadal uznaje nauki

² J. Adamczyk, A. Gugin, *Teoretyczne źródła etyki biznesu*, Przemysł 2002, s. 43; M. Sulek, J. Świniarski, *Etyka jako filozofia dobrego działania zawodowego*, Warszawa 2001, s. 116.

³ R. Bartkowiak, *Historia myśli ekonomicznej*, Warszawa 2003, s. 38.

ekonomiczne za wiedzę „wyzutą z wartości”⁴. Dominujący jednak nurt we współczesnej myśli ekonomicznej traktuje etyczną odpowiedzialność jako rodzaj zobowiązań przedsiębiorstw do rozliczania się ze swojej działalności przed właścicielami i pracownikami, ruchami ekologicznymi, konsumentkami, dostawcami, kooperantami oraz administracją państwową⁵.

Nauki ekonomiczne traktują paradygmat społecznej odpowiedzialności przede wszystkim jako strategię zwiększania wartości przedsiębiorstw dla akcjonariuszy, głównie wzrostu wartości ich akcji i dywidend. Jednocześnie działania społecznie odpowiedzialne powinny także brać pod uwagę korzyści szerszych grup społecznych będących interesariuszami przedsiębiorstw. W dłuższej perspektywie strategia CSR zapewniać musi zrównoważony rozwój i optymalne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa. W ramach tej strategii dostrzega się również pozaekonomiczne źródła maksymalizacji zysku i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności sprzyjają bowiem budowaniu trwałych, dobrych relacji z otoczeniem firm oraz uzyskiwaniu pozytywnych efektów w sferze *public relations*. Współdziałanie przedsiębiorstw z różnymi grupami interesariuszy w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnych oraz ochronie środowiska naturalnego zwiększa poczucie lojalności klienckiej oraz popyt na towary i usługi tych przedsiębiorstw.

Badania nad różnymi aspektami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw rozwija wiele innych dyscyplin nauk społecznych i humanistycznych – między innymi nauki prawne, socjologia, nauki polityczne, polityka społeczna, psychologia pracy oraz nauki o kulturze. Jak się wydaje, problemem naukowym o dużej doniosłości doktrynalno-teoretycznej, wymagającym interdyscyplinarnego wysiłku badawczego, są studia nad modelem wzajemnych relacji między sektorem państwowym, prywatnym i społecznym skupiającym organizacje pozarządowe (NGO's). W ramach tego kluczowego problemu warto analizować wpływ sektora społecznego na rozwój nurtu społecznej odpowiedzialności biznesu. Implikuje to problematykę masowych ruchów społecznych (np. ekologicznych), które są przedmiotem badań socjologicznych i politologicznych. Problemy dotyczące paradygmatu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw muszą być też rozpatrywane kontekstowo w ścisłym związku z węzłowymi kwestiami polityki społecznej. Przed naukami o kulturze i psychologią

⁴ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Kraków 2003, s. 17.

⁵ L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka zarządzania*, Warszawa 1991, s. 48–49.

postaw społecznych stoi zadanie badawcze zmierzające do określenia miejsca koncepcji CSR w zwyczajach i postawach panujących w przedsiębiorstwach i ich otoczeniu.

Wpływ otoczenia na narodziny i rozwój nurtu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

W ewolucji paradygmatu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wyróżniane są trzy punkty zwrotne⁶. Pierwszy zwrot nastąpił w Stanach Zjednoczonych pod koniec XIX w. wraz z nastaniem *ery przedsiębiorców*. W okresie tym nieliczni właściciele przedsiębiorstw (tzw. kapitanowie przemysłu) gromadzili ogromne fortuny w różnych branżach – przemyśle naftowym, kolejnictwie, bankach lub przemyśle stalowym. Ze względu na dominującą i niezależną pozycję w gospodarce byli oni wyposażeni w silną władzę ekonomiczną, wpływając na sytuację i wydarzenia w kraju. Często jednak tej władzy nadużywali, stosując lokauty, dyskryminacyjne praktyki cenowe, szantaż czy uchylanie się od płacenia podatków. W tej sytuacji rząd podejmował działania mające na celu eliminację lub ograniczenie tego typu nadużyć. Przyjęte ustawy regulowały stosunki między organizacjami gospodarczymi, państwem i społeczeństwem. Wychodziły z założenia, że rola przedsiębiorstw w społeczeństwie nie może się sprowadzić wyłącznie do maksymalizacji ich zysku.

Ważną rolę w powstaniu i rozwoju nurtu społecznej odpowiedzialności biznesu odegrali sami przedsiębiorcy. Na przykład A. Carnegie, uznawany za prekursora koncepcji CSR, głosił, że zobowiązania firm wobec społeczeństwa wynikają z dwu źródeł – etyki chrześcijańskiej głoszącej zasadę miłosierdzia oraz doktryny społecznej włodarstwa⁷. Etyka miłosierdzia nakazuje zamożnym członkom społeczeństwa pomagać biednym, chorym, starszym, niepełnosprawnym. Obowiązek miłosierdzia pierwotnie odnosił się do osób prywatnych, z czasem jednak oczekiwania społeczeństwa w zakresie dobroczynności kierowano także do przedsiębiorstw. Natomiast doktryna włodarstwa głosiła, że bogactwo należy w istocie do całego społeczeństwa, a osoby lub firmy nim dysponujące nie są jego właści-

⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996; s. 144 i 145; M. Rybak, *Etapy rozwoju etyki*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller (red.), *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, Warszawa 1999.

⁷ A. Carnegie wydał w 1889 roku książkę *The Gospel of Wealth*. Autor (1835–1919) był założycielem United States Steel Corporation. Po sprzedaży firmy za 250 milionów dolarów w 1901 r. stał się jednym z najbogatszych ludzi na świecie.

cielami, lecz powiernikami sprawującymi tylko opiekę nad „wspólnym” majątkiem, powinny więc nim zarządzać z korzyścią dla właściciela, czyli całego społeczeństwa. Pod wpływem tych poglądów postulatом etycznego postępowania w biznesie zaczęto nadawać charakter utylitarny, co wyrażała koncepcja *oświeconego interesu własnego przedsiębiorstw*, akcentująca konieczność i racjonalność podejmowania przez nie działań ukierunkowanych na skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych. W założeniu miało to prowadzić do poprawy warunków ich działania w środowisku lokalnym i w skali społeczeństwa jako całości. Zaniedbania firm w zakresie społecznej odpowiedzialności są niemoralne oraz szkodliwe dla gospodarki i z tej racji wymagają interwencji władz państwowych⁸.

Drugi zwrot w poglądach na odpowiedzialność społeczną biznesu dokonał się w erze „wielkiego kryzysu” lat trzydziestych XX w. Wielkie organizacje gospodarcze, które zdominowały gospodarkę amerykańską, doprowadziły do krachu giełdowego w 1929 r. w wyniku nieodpowiedzialnych praktyk finansowych, powodując wzrost niezadowolenia społecznego i krytykę kręgów gospodarczych. Pod ich wpływem władze państwowe dążyły do regulacji prawnej działalności przedsiębiorstw w celu uniknięcia podobnych załamań gospodarczych w przyszłości. W ramach polityki *New Deal* F.D. Roosevelta przyjęto ustawy zmierzające do ochrony inwestorów i małych przedsiębiorstw. Jednocześnie jaśniej wytyczono granice społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych oraz ich rolę w osiąganiu dobrobytu społeczeństwa jako całości.

Trzeci punkt zwrotny w ewolucji koncepcji społecznej odpowiedzialności nastąpił w erze *społecznej* lat sześćdziesiątych XX w. Był to okres wielkich niepokojów społecznych w Stanach Zjednoczonych i Europie. Przedsiębiorstwa obciążano odpowiedzialnością za generowanie problemów społecznych i domagano się ich rozwiązywania⁹. W efekcie nastąpiło znaczne zmniejszenie niezależności i poszerzenie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Istotną rolę w tym zakresie odegrały silne grupy nacisku konsumentów, ekologów, działaczy związkowych oraz uczestników ruchu praw obywatelskich. Pod ich wpływem zaostrome zostały przepisy w zakresie ochrony środowiska. Pojawiły się także regulacje dotyczące umieszczania napisów ostrzegających konsumentów na wielu wyrobach – między innymi na papierosach czy łatwopalnej odzieży dziecięcej. W rezultacie tych działań wyodrębniły się i do dziś przejawiają aktywność cztery nurty ruchów społecznych zajmujących się społeczną

⁸ J.A.F Stoner, R.E Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1999, s. 112.

⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 145.

odpowiedzialnością przedsiębiorstw: ruch obrony praw człowieka, ruch ochrony środowiska naturalnego, ruch obrony praw konsumentów oraz ruch obrony praw zwierząt¹⁰.

Pogłębiający się związek między odpowiedzialnością korporacyjną a zyskiem wyraża się także w koncentracji na inwestycjach społecznie odpowiedzialnych. Pojawienie się koncepcji inwestycji społecznie odpowiedzialnych miało na celu umożliwienie osobom fizycznym i organizacjom wyrażania sprzeciwu z różnych moralnych lub politycznych powodów wobec niektórych rodzajów interesów i działalności biznesowej. Dla przykładu, niektóre organizacje religijne wykluczały możliwość inwestowania w firmach, które produkowały lub sprzedawały alkohol, papierosy, a w wielu przypadkach także broń. W 1971 r. powstał PAX World Found będący organizacją wyrażającą sprzeciw inwestorski w okresie wojny w Wietnamie poprzez unikanie udziałów w firmach należących do sektora obronnego. Jej aktywiści, dążąc do zakończenia segregacji rasowej w RPA, prowadzili bardzo zdecydowaną i skuteczną akcję mającą na celu nakłonienie uniwersytetów, funduszy emerytalnych z sektora publicznego, kościołów i fundacji do wycofywania udziałów w firmach inwestujących w Afryce Południowej, działających w sektorze obronnym, zarabiających na degradacji środowiska, a także tych, które nie szanowały praw człowieka i deptały prawa rdzennych mieszkańców różnych regionów świata. W założeniu protestujących upolitycznienie zakupu akcji nie miało spowodować pogorszenia wyników firm inwestujących w sposób społecznie nieodpowiedzialny. Atakowali oni raczej akcjonariuszy czerpiących korzyści finansowe z posiadania nieetycznych udziałów w firmach produkujących broń i inwestujących w Afryce Południowej.

Warto zaznaczyć, że koncepcja społecznej odpowiedzialności korporacji wpłynęła również na strategię działania niektórych organizacji pozarządowych (NGO's). Część z nich wykazała obojętność lub nawet wrogość wobec finansowych celów firmy. Jednak niektóre rozwinęły różne formy współdziałania z firmami, pomagając pogodzić ich cele ekonomiczne z szerszymi celami społecznymi, a w szczególności z zachowaniem standardów ekologicznych. Z drugiej strony także inwestorzy zaczęli dobrowolnie współpracować z organizacjami pozarządowymi w sferze ochrony środowiska naturalnego oraz praw człowieka. W efekcie można mówić o kształtowaniu się nowego środowiska biznesowego. Wiele dawnych kontrowersji powstających wokół koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw straciło na aktualności. Nigdy wcześniej twierdzenie, że

¹⁰ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Warszawa 2004, s. 9.

odpowiedzialność korporacyjna może i powinna przynosić zyski finansowe nie cieszyło się tak dużą popularnością jak obecnie.

Doniosłość problematyki społecznej odpowiedzialności firm wobec ich otoczenia nasuwa ważne pod względem praktycznym i teoretycznym pytania: jakie są podstawowe elementy tego otoczenia, przed kim zatem przedsiębiorstwa są odpowiedzialne, jakie są wymiary tej odpowiedzialności? Do otoczenia firm autorzy zaliczają wszystko, co z zewnątrz może wpływać na ich funkcjonowanie i rezultaty tego funkcjonowania. R.W. Griffin wyróżnia otoczenie ogólne i otoczenie celowe¹¹. Otoczenie ogólne definiuje jako system uwarunkowań działalności przedsiębiorstw, obejmujący kilka podstawowych wymiarów: ekonomiczny – dotyczący kondycji gospodarki jako całości; techniczny – odnoszący się do wyposażenia oraz metod wytwarzania i świadczenia usług; socjokulturowy – obejmujący zasoby ludzkie, poziom wiedzy i kwalifikacji oraz uznawane normy i wartości; prawnopolityczny – wyrażający się w państwowej regulacji działalności gospodarczej, zwłaszcza stosunków między gospodarką i państwem; a także wymiar międzynarodowy – wynikający z konkurencji i wpływu gospodarki innych państw na działalność przedsiębiorstw.

Otoczenie celowe firm obejmuje natomiast konkretne instytucje, organizacje i grupy, wywierające bezpośredni wpływ na organizacje gospodarcze. Z tych powodów przedsiębiorstwa koncentrują się w swojej działalności przede wszystkim na ich otoczeniu celowym. Warto też zaznaczyć, że otoczenie to staje się coraz bardziej złożone i obciążone niepewnością, stanowiąc ważny środowiskowy kontekst zarządzania przedsiębiorstwami. Otoczenie celowe ma obecnie bardzo szeroki zakres. Tworzą je następujące elementy: konkurenci przedsiębiorstwa, toczący walkę o zasoby; klienci, płacący za towary lub usługi, których zachowania nabywczę decydują o pozycji rynkowej organizacji gospodarczej; dostawcy zasobów niezbędnych w procesie produkcji towarów i świadczenia usług; agencje regulacyjne powołane przez rząd, których zadaniem jest ochrona społeczeństwa i innych firm przed niedozwolonymi praktykami gospodarczymi; grupy interesu wywierające wpływ na działalność gospodarczą; właściciele – akcjonariusze i udziałowcy – starający się wpływać na kierownictwa firm; sojusznicy strategiczni, do których należą organizacje gospodarcze współpracujące w realizacji wspólnego przedsięwzięcia; organizacje pozarządowe domagające się zaniechania bądź podejmowania określonych działań przez przedsiębiorstwa.

¹¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 100–149.

Obok otoczenia zewnętrznego firm istnieje także ich otoczenie wewnętrzne. Należą do niego menedżerowie odgrywający ważną rolę w określaniu strategii firmy i nadzorowaniu jej prawidłowej realizacji oraz pracownicy, zwłaszcza zorganizowani w związkach zawodowych, które mogą integrować bądź dezintegrować załogę oraz wpływać na kształt stosunków międzyludzkich w ramach przedsiębiorstwa. W obrębie tak rozumianego celowego otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego znajdują się osoby, grupy i organizacje, których bezpośrednio dotyczą praktyki przedsiębiorstwa. R.W. Griffin nazywa je „elektoratem organizacji”. Każda organizacja gospodarcza ma swój różnorodny elektorat. Właśnie wobec tego elektoratu, twierdzi R.W. Griffin, przedsiębiorstwa powinny być odpowiedzialne¹².

Wpływ otoczenia przedsiębiorstw na rozwój nurtu społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych doprowadził do powstania „teorii interesariuszy”, która swoją popularność uzyskała w latach osiemdziesiątych XX wieku dzięki R.E. Freemanowi¹³. Teoria ta definiuje interesariuszy jako zbiór podmiotów, które są związane z działalnością przedsiębiorstw, mających wpływ na nie, a także pozostających pod ich wpływem. Angielski termin *stakeholders* oznacza dosłownie tych, którzy mają stawkę w grze, mają określony interes, bezpośrednio odczuwają skutki działalności firmy i są zainteresowani uzyskiwanymi przez nią wynikami. Termin ten utworzony został przez analogię do powszechnie używanego w ekonomii pojęcia *shareholders* określającego udziałowców i akcjonariuszy spółek prawa handlowego. Teoria interesariuszy opiera się na podejściu systemowym i behawioralnym, traktując przedsiębiorstwa jako otwarte organizacje gospodarcze, osiągające materialną i społeczną równowagę w skali wewnętrznej i zewnętrznej w toku gry społecznej z interesariuszami¹⁴. Organizacje te w celu uniknięcia zakłóceń równowagi powinny uwzględniać w swojej działalności interesy i wpływy wszystkich interesariuszy. Istnieją różne płaszczyzny i formy powiązań interesariuszy z przedsiębiorstwami: mogą być to ich udziały, uprawnienia, oczekiwania, żądania, a także wpływy grup nacisku na podejmowanie decyzji organizacji gospodarczych¹⁵.

¹² Tamże, s. 147.

¹³ R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston 1984, s. 322; R.E. Freeman, W.M. Evan, *Corporate Governance. A Stakeholder Interpretation*, „Journal of Behavioural Economics” 1990, Vol. 19, s. 337–359.

¹⁴ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie i praktyka*, Warszawa 2005, s. 276 i 714.

¹⁵ A.B. Carrol, *Business and Society...*, s. 59.

Budowa prawidłowych relacji firm z interesariuszami wymaga ich identyfikacji i odpowiednich metod współdziałania z nimi. W literaturze spotyka się różne sposoby klasyfikacji interesariuszy. R.E. Freeman dzieli ich na dwie grupy: interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia¹⁶. Do grupy interesariuszy pierwszego stopnia zalicza te podmioty, które bezpośrednio oddziałują na przedsiębiorstwa i są formalnie powiązane z przedsiębiorstwami na podstawie odpowiednich umów, porozumień i uprawnień. Grupę tę tworzą akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy, a także instytucje państwa i samorządu lokalnego. Interesariusze drugiego stopnia to organizacje społeczne i instytucje pośrednio wpływające na firmy. Grupę tę tworzą organizacje pozarządowe, konsumenckie, ekologiczne, a także środki masowego przekazu odgrywające istotną rolę w kształtowaniu wizerunku firm w społeczeństwie. Aż siedem kategorii interesariuszy wyróżnia z kolei M. Hopkins – inwestorów, zarządzających firmą, pracowników, klientów, środowisko naturalne, społeczność (w tym władze publiczne) oraz kontrahentów¹⁷. Natomiast M. Rybak dzieli interesariuszy ze względu na usytuowanie w otoczeniu firm na dwie grupy: interesariuszy wewnętrznych, tworzących firmę (właściciele, pracownicy, menedżerów) oraz interesariuszy zewnętrznych (dostawców i klientów)¹⁸. W ujęciu R.W. Griffina identyfikacja i klasyfikacja interesariuszy uwzględnia trzy podstawowe obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw¹⁹. Pierwszy obszar dotyczy osób i organizacji, które są bezpośrednio związane z działalnością firm. W tym obszarze R.W. Griffin wyróżnia trzynaście podmiotów: właściciele/inwestorów, pracowników, dostawców, klientów, wierzycieli, stowarzyszenia handlowe, grupy interesu, społeczności lokalne, władze lokalne, szkoły i uniwersytety, władze państwowe, sądy oraz władze innych państw. Drugim obszarem społecznej odpowiedzialności jest troska o stan środowiska naturalnego. Interesariuszami przedsiębiorstw wywodzącymi się z tego obszaru społecznej odpowiedzialności są organizacje ekologiczne. Często firmy same zwiększają swą odpowiedzialność w zakresie ochrony środowiska. Wciąż jednak znajdują się pod silną presją organizacji ekologicznych domagających się likwidacji uciążliwych dla środowiska technologii i usuwania zanieczyszczeń. Trzeci obszar powinności społecznych organizacji gospodarczych

¹⁶ R.E. Freeman, *Strategic Management...*, cyt. wyd.

¹⁷ M. Hopkins, *The Planetary Bargain. Corporate Social Responsibility Matters*, Earthscan, London 2003, s. 49.

¹⁸ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 44.

¹⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 146–149.

wiąże się z ich troską o ogólny dobrobyt społeczny. Interesariuszami firm w tym obszarze społecznej odpowiedzialności są organizacje i stowarzyszenia prowadzące działalność filantropijną i charytatywną mającą na celu poprawę warunków bytu, ochronę zdrowia oraz rozwój oświaty publicznej.

W badaniach nad społeczną odpowiedzialnością biznesu rozważana jest kwestia czynników i mechanizmów oddziaływania interesariuszy na przedsiębiorstwa. Skala i efekty tego oddziaływania zależą od trzech czynników: siły, legitymacji i presji wywieranej przez poszczególne elementy otoczenia na organizacje gospodarcze²⁰. Siła interesariuszy wyraża się w ich zdolności do realizacji swoich interesów i dążeń. Legitymacja oznacza posiadanie uprawnień do wysuwania żądań i postulatów opartych na podstawach prawnych, administracyjnych, kontraktowych lub moralnych. Poziom presji wyraża się w sposobie wysuwania tych żądań i postulatów mierzonych stopniem radykalności i zabarwienia emocjonalnego oraz determinacją w ich egzekwowaniu. W zależności od konfiguracji tych czynników dzieli się interesariuszy na trzy grupy. Pierwszą grupę tworzą interesariusze utajnieni dysponujący tylko jednym czynnikiem oddziaływania. W szczególnych okolicznościach mogą się uaktywnić i podejmować próby egzekwowania swoich żądań, co nie musi być automatycznie niebezpieczne dla przedsiębiorstwa. Drugą grupę tworzą interesariusze oczekujący, którzy opierają się w swym oddziaływaniu na dwóch czynnikach. Wśród nich mogą pojawić się podmioty dość niebezpieczne, zwłaszcza te, które mają odpowiednią siłę i działają natarczywie, ale pozbawione są legitymacji albo podmioty przewidywalne, z atrybutem siły i legitymacji współpracujące z przedsiębiorstwami. Trzecią grupę stanowią interesariusze definitywni, mający wszystkie trzy atrybuty. Wywierają oni znaczący wpływ na działalność przedsiębiorstw, które z reguły realizują ich żądania w pierwszej kolejności.

Z analizy wynika, że zakres pojęcia interesariuszy jest bardzo szeroki i niejednorodny pod względem ich statusu ekonomicznego, prawnego i społecznego. Obejmuje różnorodne organizacje gospodarcze, instytucje państwowe i samorządowe, społeczności lokalne, grupy interesów, organizacje związkowe, organizacje pozarządowe, instytucje edukacyjne, ruchy i stowarzyszenia filantropijne, ruchy i organizacje ekologiczne, środki masowej komunikacji, społeczeństwo ogólnie jako całość, a w przypadku korporacji międzynarodowych także władze innych państw. Tworzą one sieć stanowiącą społeczny kontekst działalności organizacji gospodarczych (rys. 1).

²⁰ *Leksykon zarządzania*, Diffin, Warszawa 2004.

Rys. 1. Interesariusze organizacji gospodarczych



Źródło: opracowanie własne.

Kontrowersje wokół paradygmatu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Pojęcie odpowiedzialności należy do języka nauk prawnych, które ujmują je jako następstwo czynów prawnie zakazanych i zagrożonych sankcjami karnymi. W takim rozumieniu odpowiedzialność wiąże się ze sprawstwem; osoba popełniająca czyny, które podlegają karze, odpowiada przed sądem na oskarżenie²¹. Definicja prawna odpowiedzialności ma charakter formalno-proceduralny, w której wskazuje się podmiot i przedmiot odpowiedzialności, instancję nakładającą odpowiedzialność, trybunał, przed którym podmiot odpowiada i który wymierza karę oraz egzekutora pociągającego podmiot do odpowiedzialności karnej²².

²¹ J. Filek, *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego*, Kraków 2002, s. 160.

²² J. Filek, *Wolność i odpowiedzialność w działalności gospodarczej*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller (red.), *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, Łódź–Warszawa 1999, s. 113.

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw wychodzi poza prawne, wąsko rozumiane sprawstwo i ma szersze znaczenie o charakterze pozytywnym. R. Ingarden zwraca uwagę na sytuacje, w których mamy do czynienia z różnym rozumieniem odpowiedzialności. Można ponosić odpowiedzialność za coś w sensie sprawczym. Z inną sytuacją mamy do czynienia wówczas, gdy przejmujemy za coś odpowiedzialność, decydując się na określone działanie i uświadamiając sobie pojawienie się możliwych konsekwencji tego działania. W obu przypadkach nie wykluczamy negatywnych skutków działania. Istnieje jednak taki rodzaj odpowiedzialności, który zakłada uzyskiwanie wartości pozytywnych w wyniku podejmowanych działań lub zaniechanie pewnych czynności ze względu na przewidywanie ich następstw negatywnych²³. Na takim właśnie sposobie rozumienia odpowiedzialności zmierzającej do osiągnięcia wartości pozytywnych i unikania wartości negatywnych oparta jest koncepcja CSR w działalności gospodarczej. Społeczną odpowiedzialność traktuje się jako zbiór zobowiązań organizacji gospodarczych do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje. Oznacza to, że przedsiębiorstwa ponoszące odpowiedzialność ekonomiczną i prawną mają także obowiązek ochrony i tworzenia standardów społecznych w środowisku ich działania.

W rozważaniach filozoficznych odpowiedzialność jest ściśle wiązana z wolnością – bez wolności nie można mówić o odpowiedzialności. Sprawca czynu, nie będąc w pełni wolnym podmiotem, nie może być za ten czyn i jego skutki pociągany do odpowiedzialności. Narodzinom idei wolności towarzyszył rozwój zainteresowań i refleksji nad odpowiedzialnością. W historii idei wolności wyłoniły się dwa jej nurty: pierwszy zmierzający do poszerzenia obszaru wolności, drugi akcentujący negatywne następstwa nadmiaru wolności i usiłujący wyznaczyć granice wolności. W tym drugim nurcie pojawiła się koncepcja społecznej odpowiedzialności. U podstaw tej koncepcji znajduje się teza głosząca, że nie ma wolności bez odpowiedzialności i odwrotnie – odpowiedzialność może istnieć tylko w warunkach wolności. To właśnie odpowiedzialność odróżnia wolność od samowoli, stanowiąc formę racjonalizacji wolności²⁴.

Społeczna odpowiedzialność w wymiarze przedmiotowym dotyczy tego, za co lub za kogo ponoszona jest odpowiedzialność. Mamy tu do czynienia z dwoistością przedmiotową społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. W pierwszym ujęciu definiuje się ją w kategoriach

²³ R. Ingarden, *Książeczka o człowieku*, Kraków 1975, s. 80.

²⁴ J. Filek, *Wolność i odpowiedzialność...*, s. 114.

sprawstwa – jej przedmiotem jest ponoszenie konsekwencji za działania powodujące negatywne skutki. W celu przeciwdziałania im pojawiają się restrykcje ograniczające lub nawet zakazujące szkodliwych rodzajów działalności, a za ich nieprzestrzeganie i łamanie – sankcje. Drugi rodzaj społecznej odpowiedzialności określa się w kategoriach zadań, które w założeniu powinny przynieść pożądane i korzystne następstwa; w takim rozumieniu odpowiedzialność ma charakter pozytywny²⁵.

Charakter społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw zależy od tego, kto, na jakiej podstawie i w jaki sposób nakłada na nie obowiązki społeczne. W istocie rzeczy pytania te dotyczą mechanizmów określania społecznych powinności organizacji gospodarczych. Ważne są tu, jak się wydaje, dwa kryteria klasyfikacji tych mechanizmów. Pierwsze kryterium bierze pod uwagę stopień dobrowolności przedsiębiorstw w przyjmowaniu na siebie obowiązków społecznych; na podstawie tego kryterium na jednym biegunie wyróżnia się typ odpowiedzialności dobrowolnej, a na przeciwstawnym typ odpowiedzialności przymusowej. Drugie kryterium dotyczy źródeł i instancji nakładającej na firmy obowiązki w zakresie społecznej odpowiedzialności; z tego punktu widzenia odpowiedzialność może mieć charakter wewnętrzny, wynikający z przekonań podmiotów gospodarczych o potrzebie i celowości przestrzegania standardów społecznych, albo charakter zewnętrzny, wywodzący się ze społecznie uznawanych idei, zasad i norm współżycia zbiorowego egzekwowanych przez podmioty otoczenia społecznego organizacji gospodarczych. Na podstawie podwójnie

Tabela 1. Typologia mechanizmów nakładania na przedsiębiorstwa obowiązków w zakresie społecznej odpowiedzialności

Kryterium źródeł i instancji określających odpowiedzialność społeczną	Kryterium sposobu nakładania odpowiedzialności społecznej	
	Odpowiedzialność dobrowolna	Odpowiedzialność przymusowa
Odpowiedzialność wewnętrzna	TYP A Odpowiedzialność dobrowolna wewnętrzna	TYP B Odpowiedzialność przymusowa wewnętrzna
Odpowiedzialność zewnętrzna	TYP C Odpowiedzialność dobrowolna zewnętrzna	TYP D Odpowiedzialność przymusowa zewnętrzna

Źródło: opracowanie własne.

²⁵ Tamże.

dychotomicznego podziału wartości tych kryteriów uzyskujemy typologię mechanizmów nakładania na przedsiębiorstwa obowiązków w zakresie społecznej odpowiedzialności.

Przedstawiona typologia pokazuje zróżnicowanie mechanizmów nakładania na przedsiębiorstwa obowiązków w zakresie CSR. Każdy z nich odgrywa inną rolę w rozwoju nurtu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Wdrażaniu strategii CSR sprzyja odpowiedzialność dobrowolna wewnętrzna wynikająca z własnej woli przedsiębiorstw (Typ A), a w pewnym stopniu także odpowiedzialność zewnętrzna podejmowana w przekonaniu o słuszności działań z zakresu CSR (Typ C). Odpowiedzialność przymusowa zewnętrzna jest w istocie rodzajem odpowiedzialności definiowanej w kategoriach sprawstwa, zredukowanej do restrykcyjnego wymiaru zakazów i nakazów prawnych wyznaczających powinności społeczne przedsiębiorstw, za nieprzestrzeganie których grożą sankcje karne (Typ D). Odpowiedzialność przymusową wewnętrzną (Typ B) można interpretować w kategoriach swoistego konfliktu między przekonaniem o potrzebie wdrażania strategii CSR a niechęcią ponoszenia określonych kosztów.

Istnieje wiele kontrowersji na temat źródeł i mechanizmów nakładania na przedsiębiorstwa obowiązków w zakresie ich społecznej odpowiedzialności. Pojawiają się one w kontekście dyskusji nad celami przedsiębiorstw, pełnionymi przez nie funkcjami wewnętrznymi oraz rolą odgrywaną w środowisku ich działania, a także w szerszej skali społecznej. Podnoszony jest problem, czy biznes w ogóle powinien zajmować się rozwiązywaniem kwestii społecznych, które tradycyjnie znajdują się w sferze obowiązków państwa. Ogólnie biorąc, w dyskusji na ten temat wyodrębniają się dwa skrajne stanowiska – przeciwników i zwolenników koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. M. Kieżun mówi o nurcie konserwatywnym i nurcie reformistycznym, między którymi zderzają się dwie wizje roli organizacji gospodarczych w społeczeństwie – wizja tradycyjna, oparta na podstawach liberalnych i wizja ujmująca przedsiębiorstwa w szerszym kontekście społecznym²⁶.

Zwolennicy koncepcji CSR uważają, że społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi próbę usuwania niedoskonałości funkcjonowania rynku na zasadach liberalnych; przeciwnicy natomiast twierdzą, że jest zbędna i szkodliwa, ponieważ CSR prowadzi do zniekształcenia zdrowych mechanizmów gospodarki rynkowej i obniżania jej efektów finansowych. W wersji umiarkowanej kontrowersje te są słabiej akcentowane. Z jednej

²⁶ M. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Warszawa 1997.

strony zwolennicy koncepcji CSR dostrzegają ryzyko rosnących kosztów jej wdrażania i osiągnięcia ograniczonych efektów w stosunku do społecznych oczekiwań; z drugiej strony krytycy tej koncepcji nie odrzucają jej w całości, widząc w niej potencjał ekonomiczny w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku, poprawie wizerunku firmy czy też wzmocnieniu lojalności klienckiej. Jak z tego wynika podział na przeciwników i zwolenników koncepcji CSR nie jest ani kategoriyczny, ani rozłączny; w obrębie podejścia konserwatywnego negatywnie (a może sceptycznie i krytycznie) odnoszącego się do tej koncepcji występują elementy działań związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, a w nurcie reformistycznym znajdują się wątki prezentujące wątpliwości i krytykę koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Oponenci koncepcji CSR uważają, że celem działalności przedsiębiorstw jest maksymalizacja zysku. M. Friedman uznawany za czołowego reprezentanta tego nurtu ocenia bardzo krytycznie wydatki firm na cele społeczne; podkreśla, że jedyną odpowiedzialnością menedżerów firm powinno być zwiększenie wartości dla akcjonariuszy²⁷. Nie przeciwstawia się jednak korporacyjnej polityce socjalnej. Natomiast negatywnie ustosunkowuje się do wydatków, które przynosiłyby bliżej nieokreślone korzyści społeczeństwu. W gospodarce rynkowej, twierdzi Friedman, przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać swe zasoby i podejmować działania mające na celu zwiększanie własnych zysków zgodnie z zasadami wolnej konkurencji. Przeciwstawia się on takiej koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, która wykracza poza generowanie zysku będącego podstawowym celem działalności organizacji gospodarczych. W ujęciu M. Friedmana społeczna odpowiedzialność biznesu powinna ograniczać się do przestrzegania reguł wolnego rynku, co stwarza warunki realizacji egoistycznych celów jednostek i prowadzi do dobrobytu całego społeczeństwa. Friedman uważa, że koncepcja CSR stanowi zagrożenie dla demokracji; narusza bowiem podstawy wolnego społeczeństwa, ponieważ menedżerowie firm zajmują się sprawami wykraczającymi poza ich kompetencje, nie mają też demokratycznej legitymacji do tego, aby decydować, co jest interesem społecznym i w jaki sposób należy go realizować. Nie mogą oni także w sposób prawomocny rozstrzygnąć, jak wielkim ciężarem zostaną obarczeni akcjonariusze na realizację interesu społecznego. Koncepcja społecznej odpowiedzialności narusza także, jego zdaniem, relacje między państwem a sektorem prywatnym²⁸.

²⁷ M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, Warszawa 1993, s. 127.

²⁸ Tamże.

Wielu autorów zwraca uwagę, że rozwiązywanie przez przedsiębiorstwa zadań społecznych, wykraczających poza ich wyspecjalizowane kompetencje, może powodować szkodliwe następstwa i komplikacje dla siebie samych i społeczeństwa, w których one funkcjonują. Przeznaczanie środków na działalność z zakresu społecznej odpowiedzialności uznaje za dodatkowe opodatkowanie przedsiębiorstw, a społeczna odpowiedzialność wobec szerokiego kręgu interesariuszy odbywa się kosztem akcjonariuszy, co nie jest zgodne z zasadami maksymalizacji zysku osiąganego przez nich z inwestycji kapitałowych²⁹. Podkreślają, że środki finansowe przeznaczane na społeczną działalność firmy przerzucają na społeczeństwo, podnosząc ceny towarów i usług³⁰.

W nurcie krytycznym koncepcji CSR mieszczą się także poglądy D. Hendersona, uznającego społeczną odpowiedzialność organizacji gospodarczych za „błędną cnotę”³¹. CSR jest bowiem koncepcją zawierającą fałszywe poglądy na temat powinności społecznych i celów działania przedsiębiorstw; są one bowiem zmuszane, aby były „obywatelami korporacyjnymi” i działały w ścisłym porozumieniu w zakresie zrównoważonego rozwoju, co powinno się odzwierciedlać w realizacji „potrójnej linii strategicznej” (*triple bottom line*) – odpowiedzialności finansowej, społecznej i ekologicznej. Dążenie zwolenników koncepcji CSR do tworzenia standardów społecznych przez przedsiębiorstwa jest sprzeczne z zasadami maksymalizacji zysków finansowych firm i realizacji interesów ich akcjonariuszy. W opinii D. Hendersona nurt społecznej odpowiedzialności biznesu rozwija się pod wpływem oczekiwań i żądań organizacji pozarządowych, które nie rozumieją racjonalności gospodarki rynkowej. Wdrażanie strategii CSR oznacza zwiększenie kosztów działalności firm, wymuszanie na partnerach tych samych standardów w zakresie społecznej odpowiedzialności. W wymiarze globalnym może zagrażać gospodarkom krajów rozwijających się, ponieważ nie są one w stanie ponieść kosztów związanych z przestrzeganiem tych samych standardów w zakresie ochrony środowiska czy jakości produktów.

Wśród zwolenników koncepcji CSR dominuje pogląd, że celem przedsiębiorstwa jest służenie społeczeństwu. Pogląd ten opiera się na ważnej przesłance o charakterze doktrynalnym. Przedsiębiorstwa, głoszą zwolennicy tego nurtu, nie są tylko podmiotami gospodarczymi,

²⁹ P.F. Drucker, *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa 1999, s. 86.

³⁰ W.C. Frederick, K. Davis, J.E. Post, *Business and Society. Corporate Strategy. Public Policy. Ethics*, McGraw-Hill Publishing Company, New York 1988, s. 41.

³¹ D. Henderson, *Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility*, IEA, London 2001.

ale przede wszystkim instytucjami społecznymi, których działalność powoduje skutki daleko wykraczające poza wąskie ekonomiczne ramy; konsekwencje te dotyczą szerszych zbiorowości i grup, społeczeństw jako całości, a nawet ludzkości w skali globalnej (na przykład w dziedzinie ochrony środowiska naturalnego). Jeśli więc występują sprzeczności między egoistycznym interesem przedsiębiorstwa a szerszym interesem społecznym, to przedsiębiorstwo jest zobowiązane do rozwiązywania jej na zasadach preferencyjnych dla interesu społecznego. Stanowisko takie jest jednak krytykowane ze względu na idealistyczny charakter intencji kierowanych do akcjonariuszy i menedżerów firm, dążących do maksymalizacji zysku finansowego.

W nurcie reformistycznym koncepcja CSR jest także uzasadniana w wymiarze korzystnych wyników ekonomicznych; podkreśla się, że wypełnianie obowiązków w zakresie społecznej odpowiedzialności powoduje nie tylko koszty, ale przynosi również wymierne zyski finansowe. W perspektywie strategicznej koncepcja CSR staje się elementem misji przedsiębiorstw oraz narzędziem marketingu społecznego. Mówi się też o potencjale ekonomicznym, który wyzwala wdrażanie tej koncepcji. W efekcie jest wykorzystywana w charakterze narzędzia maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy oraz maksymalizacji korzyści interesariuszy. Na przykład źródłem korzyści finansowych staje się popyt na towary mające odpowiednie certyfikaty ekologiczne. Współczesne trendy filantropii korporacyjnej traktują działalność dobroczynną i osiąganie dobrych wyników finansowych przez firmy za zjawiska nierozdzielne. Przejawiają się one w akcjach promocji sprzedaży, z której część ceny zakupu towarów lub usług jest przeznaczona na rozwiązywanie jakichś ważnych kwestii społecznych. W efekcie pojawiają się nowe segmenty klientów, zwłaszcza wśród grup mniej zamożnych oraz wzrasta poziom lojalności klienckiej. Działania przedsiębiorstw oparte na zasadach społecznej odpowiedzialności mogą być uznawane za strategiczną inwestycję umożliwiającą realizację ich celów ekonomicznych, a więc za działanie zgodne także z zasadami odpowiedzialności finansowej.

Część autorów twierdzi, że model liberalny gospodarki oparty na paradygmacie wolnego rynku wymaga istotnych modyfikacji; rynek bowiem nie jest wystarczającym regulatorem życia społecznego i gospodarczego, potrzebuje on nowych rozwiązań i narzędzi pozarynkowych, które mieszczą się w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Potrzebę wdrażania tej koncepcji w działalności firm artykułuje teoria „korporacyjnego obywatelstwa” (*corporate citizenship*); głosi ona, że przedsiębiorstwa – tak, jak każda organizacja – ponoszą społeczną odpo-

wiedzialność w granicach swojej władzy, ponieważ władza musi zawsze być zrównoważona przez odpowiedzialność, w przeciwnym razie jest tyranią³². Przedsiębiorstwa posiadające władzę ekonomiczną przejmują część obowiązków państwa i stają się podmiotami władzy publicznej. W celu utrzymania równowagi w relacjach z otoczeniem społecznym muszą więc stosować zasady odpowiedzialności społecznej.

Teoria korporacyjnego obywatelstwa jest przejawem integrująco-funkcjonalnego ujmowania koncepcji CSR; przedsiębiorstwa są częścią systemu społecznego, od którego są uzależnione i wobec którego ponoszą odpowiedzialność. Z tych powodów działanie firm musi uwzględniać interesy całego społeczeństwa, a nie tylko cele korporacji. Na gruncie takiego podejścia pojawia się definiowana w kategoriach doktrynalnych odpowiedzialność biznesu wobec ogólnego dobrobytu społeczeństwa, co stanowi bezpośrednie nawiązanie do filozoficznej koncepcji dobra wspólnego głoszonej już w okresie starożytności. W takim ogólnym pojęciu odpowiedzialności mieszczą się działania dobroczynne i charytatywne oraz wspieranie organizacji i stowarzyszeń *non-profit*, instytucji kultury, ochrony zdrowia, oświaty. W ten sposób przedsiębiorstwa stają się organizacjami etycznymi deklarującymi w swojej misji wysoki poziom kultury gospodarczej, którą wyraża zasada: „zysk nie za wszelką cenę”³³. Odpowiednikami tej zasady są kodeksy etyczne coraz częściej opracowywane i przyjmowane przez firmy, w których określa się standardy normatywno-aksjologiczne ich działalności. Do standardów tych zalicza się najczęściej: dostarczanie klientom wyrobów i usług wysokiej jakości i wartości, zapewnienie inwestorom odpowiedniego zwrotu nakładów od kapitału powierzonego korporacjom, tworzenie nowego bogactwa, tworzenie nowych miejsc pracy, zapewnianie warunków awansu, utrwalania przeświadczenia, że dobra praca i talent są należycie wynagradzane, promowanie wynalazczości, pomysłowości i rozwoju umiejętności, angażowanie się w różne przedsięwzięcia o zasięgu i znaczeniu ogólnospołecznym.

Obok kodeksów etycznych realizowane są w biznesie zachodnim specjalne programy etyczne, zawierające całościowe przedsięwzięcia z zakresu etyki biznesu o najwyższym standardzie i randze strategicznej. Programy etyczne firm pełnią ważne funkcje wewnętrzne i zewnętrzne. Funkcja wewnętrzna polega na uświadamianiu menedżerów i pracowników w zakresie etycznego wymiaru funkcjonowania korporacji. Okazuje się bowiem, że wciąż rosnący stopień złożoności funkcjonowania współczes-

³² P. Drucker, *Spółczesność...*, s. 69.

³³ J. Penc, *Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działanie*, Warszawa 1998, s. 31.

nego biznesu wymaga od nich wrażliwości moralnej, ale także odpowiedniej wiedzy i umiejętności działania w sferze przestrzegania standardów etycznych. Funkcja zewnętrzna programów etycznych wiąże się z kształtowaniem pozytywnego wizerunku publicznego firm.

Przedstawiciele nurtu reformistycznego zwracają uwagę, że działania podejmowane w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu w bliższej lub dalszej perspektywie przyczyniają się do zwiększenia efektów ekonomicznych firm. Poprawa warunków materialnych w skali społecznej oznacza bowiem likwidację lub znaczne ograniczenie strefy ubóstwa i niedostatku. Troska o ogólny dobrobyt społeczeństwa w konsekwencji powoduje pojawienie się nowych klientów wśród ludzi biednych, dotychczas niepostrzeganych jako potencjalni klienci. Działalność w ramach CSR, pomagająca tym ludziom osiągnąć wyższy poziom życia, może więc być uznawana za strategiczny rodzaj inwestycji.

Inny rodzaj korzyści społecznych i ekonomicznych wynikających z wdrażania koncepcji CSR w działalności przedsiębiorstw wskazuje socjologia organizacji i zarządzania. Istnieją ewidentne dowody świadczące, że wzrost poziomu korporacyjnej odpowiedzialności społecznej w działaniach firm ma istotny wpływ na poziom moralny pracowników i niemal automatycznie powoduje zwiększenie ich efektywności³⁴. W koncepcji CSR pracownicy stanowią bardzo ważny segment interesariuszy przedsiębiorstw. Szczególnie znaczenie w osiąganiu celów przedsiębiorstw ma integracja załóg, poziom satysfakcji i lojalności pracowniczej oraz ochrona i przestrzeganie praw człowieka, zwłaszcza prawa pracy.

Dyskusje i spory między zwolennikami i krytykami koncepcji CSR toczą się nie tylko w sferze doktrynalnej, ale także na płaszczyźnie pragmatycznej; obejmują kwestie bardziej szczegółowe i konkretne, wymagające odrębnych analiz i odniesień, a niekiedy wyboru praktycznych rozwiązań. Kontrowersje wywołuje przede wszystkim kwestia skutków ekonomicznych wdrażania CSR. Krytycy twierdzą, że przedsiębiorstwa kierujące się zasadami społecznej odpowiedzialności ponoszą dodatkowe koszty zmniejszające ich efektywność finansową, są zmuszane do likwidacji tańszych technologii i wydawania znaczących sum związanych z wdrażaniem nowych technologii z reguły znacznie droższych od dotychczas stosowanych. Zwolennicy CSR podkreślają natomiast, że poprawa wyniku finansowego nie jest jedynym możliwym uzasadnieniem potrzeby wdrażania korporacyjnej odpowiedzialności społecznej, ponieważ działalność filantropijna i ochrona środowiska naturalnego wpływa korzystnie

³⁴ J. Filek, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Kraków 2004, s. 55–60.

na kształtowanie się wizerunku publicznego firm oraz zapewnia im silną pozycję konkurencyjną, co w dłuższej perspektywie przynosi korzyści finansowe, równoważące wzrost kosztów związanych z przestrzeganiem standardów społecznych.

Realizacja w ramach CSR partykularnych interesów i dążeń może powodować konflikty. Ich potencjalnym źródłem są sprzeczności między żądaniami interesariuszy a celami korporacji. Konflikty występują także między interesariuszami dążącymi do realizacji wykluczających się wzajemnie egoistycznych interesów, a także między żądaniami poszczególnych grup interesariuszy a interesami całego społeczeństwa artykułowanymi w kategoriach dobra wspólnego. Spiętrzenie konfliktów na różnych poziomach stwarza realne niebezpieczeństwo dezintegracji wewnętrznej firm i ich izolacji w otoczeniu.

Formułowane są różne poglądy na temat zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w wymiarze podmiotowym, przedmiotowym i proceduralnym: kto, przed kim i w jakich dziedzinach ponosi odpowiedzialność? Czy odpowiedzialność społeczna powinna mieć charakter dobrowolny czy przymusowy, narzucany z zewnątrz firmom czy też wewnętrzny, wynikający z własnej woli firm? Na jakich zatem podstawach przedsiębiorstwa mają ponosić odpowiedzialność? Jakie powinny obowiązywać procedury nakładania obowiązków społecznych firm na szczeblach lokalnym, regionalnym i krajowym, a także globalnym w przypadku korporacji międzynarodowych? Wreszcie, jakie powinno się wymierzać sankcje za nieprzestrzeganie zasad i obowiązków w zakresie społecznej odpowiedzialności firm? Są to pytania, na które jak dotychczas, nie ma jednoznacznych odpowiedzi.

Syntetyczne ujęcia kontrowersji występujących wokół koncepcji CSR często mają postać dychotomicznie podzielonego zbioru argumentów „za” i „przeciw” społecznej odpowiedzialności. Tak właśnie grupuje je R.W. Griffin, wliczając cztery rodzaje argumentów przemawiających za społeczną odpowiedzialnością i cztery rodzaje argumentów przeciw społecznej odpowiedzialności³⁵. Według niego za przyjmowaniem przez przedsiębiorstwa społecznej odpowiedzialności przemawiają następujące argumenty: 1) działalność gospodarcza stwarza problemy i dlatego firmy powinny uczestniczyć w ich rozwiązywaniu; 2) przedsiębiorstwa są obywatelami w społeczeństwie; 3) gospodarka często dysponuje zasobami niezbędnymi do rozwiązywania wielu problemów; 4) przedsiębiorstwa są partnerami w gospodarce tak samo, jak rząd i społeczeństwo. Natomiast

³⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 149–151.

stanowisko przeciwstawiające się społecznej odpowiedzialności uzasadnione bywa w sposób następujący: 1) celem działalności gospodarczej jest przysparzanie zysków właścicielom, 2) zaangażowanie w programy społeczne daje przedsiębiorstwom zbyt wielką władzę, 3) istnieje możliwość konfliktu interesów, 4) gospodarce brak doświadczenia w kierowaniu programami społecznymi.

Autorzy zajmujący się etycznym i społecznym kontekstem zarządzania unikają z reguły jednostronnego odnoszenia się do koncepcji CSR; próbują natomiast w sposób usystematyzowany przedstawić pozytywne i negatywne aspekty funkcjonowania firm realizujących obowiązki w zakresie społecznej odpowiedzialności³⁶. W modelu analizy uzasadniającej potrzebę wdrażania koncepcji CSR oraz wyjaśniającej uzyskiwane na jej podstawie efekty uwzględniane są istotne pod względem ekonomicznym i społecznym rodzaje argumentacji. W opinii społecznej dominuje też przekonanie o potrzebie i słuszności dążenia firm do osiągania nie tylko celów ekonomicznych, ale także społecznych. Utrwała się pozytywna argumentacja natury finansowej – firmy społecznie odpowiedzialne w dłuższym czasie uzyskują wyższe dochody. Trwałe znaczenie ma argumentacja natury etycznej – firmy powinny być odpowiedzialne społecznie z własnej woli, takie działanie bowiem jest słuszne samo z siebie. Strategia CSR znajduje uzasadnienie w wymiarze marketingowym, ponieważ wpływa pozytywnie na kształtowanie pozycji rynkowej firm. Ważne są argumenty o charakterze ekologicznym – ochrona środowiska naturalnego przynosi znaczące efekty w skali lokalnej, krajowej i międzynarodowej. W modelu uzasadnień koncepcji CSR ważne znaczenie ma też argumentacja natury politycznej – dobrowolne podejmowanie obowiązków społecznych przez przedsiębiorstwa sprzyja samoregulacji ich działań, ogranicza skalę ingerencji państwa w sferze gospodarczej, zapobiega dalszym regulacjom prawnym narzucającym firmom obowiązki w zakresie społecznej odpowiedzialności. W najogólniejszym ujęciu paradygmat społecznej odpowiedzialności traktuje strategię CSR jako źródło kreowania wartości przedsiębiorstw oraz narzędzie ich zrównoważonego rozwoju.

³⁶ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Warszawa 2002, s. 99–100.

Łukasz Błuszkowski

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PARADIGM

Corporate Social Responsibility (CSR) Paradigm in its extended form is defined as a complex strategy encompassing four kinds of responsibility: economic one – understood as imperative of financial gain; legal one – obliging to follow the rule of law; ethical one – introducing moral limits of any activity; voluntary philanthropic responsibility – which is displayed by voluntary charitable and welfare expenses. Studies concerning relations between public, private and social (NGO concerning) sector are of great theoretical and practical importance. They require interdisciplinary approach combining common efforts of representatives of legal and economical sciences, social philosophy, ethics, sociology and political science. Corporate Social Responsibility Paradigm is a subject of many controversies. One may distinguish two radical mainstreams of the discussions: conservative and reformist. Conservative mainstream bases on liberal fundaments, criticizes corporate social expenses, identifies corporate social responsibility as an obligation to follow free market rules. Reformist mainstream opts for corporate involvement in solving social problems and natural environment protection.