

Michał Piłat*
Adrian Pyszka**

WPŁYW UWARUNKOWAŃ KULTUROWYCH NA IMPLEMENTACJĘ STRATEGII SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR)

A CULTURAL APPROACH TO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) STRATEGY IMPLEMENTATION

Summary

The paper is a consequence of authors' interests in the fields of organizational culture as well as corporate social responsibility (CSR). It demonstrates the considerations regarding the way to implement culturally driven corporate social responsibility and to propose some good practice in this case.

1. Uwagi wstępne

Wielu autorów z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu wskazuje, że dzisiejsze korporacje zaczynają postrzegać społeczną odpowiedzialność biznesu (ang. corporate social responsibility - CSR) jako strategiczną, ze względu na możliwy wpływ na wyniki ekonomiczne. Potencjalny wpływ na pozycję konkurencyjną czy wartość rynkową przedsiębiorstwa zaczyna stanowić wyraźną przesłankę, że CSR przestaje być wymysłem sympatyków działalności społecznej, ale staje się ważnym narzędziem kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Badacze tematu zadają pytania o kształt i użyteczność narzędzi CSR oraz model implementacji rozwiązań z tego obszaru, który pozwoliłby umożliwić realizację celów biznesowych, ale zarazem uruchomić w jednostkach wyraźną potrzebę zmiany postaw i zachowań na proaktywne.

* mgr, Katedra Systemów i Metod Zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach.

** dr, Katedra Systemów i Metod Zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach.

Celem artykułu jest takie ukazanie modeli implementacji CSR w organizacji uwarunkowanej kulturowo, aby nie kończyło się na pustych deklaracjach w postaci sformalizowanych dokumentów (tj. kodeksu etycznego czy raportu społecznego), ale było zintegrowane z działalnością przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym i/lub operacyjnym, a przede wszystkim stało się elementem kultury organizacyjnej (wzorców myślenia, postępowania itp.).

2. Problemy wynikające z niejasnej roli dzisiejszych organizacji

W literaturze przedmiotu dostrzec można wiele sporów na temat tego, czym jest i czego powinna dotyczyć społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. CSR). Wraz z rosnącym zainteresowaniem biznesu nowym „modelem” zarządzania pojawia się wiele głosów zaniepokojonych wymienionym faktem. Z jednej strony CSR bywa utożsamiany przede wszystkim z działalnością filantropijną wobec społeczeństwa, z drugiej strony postrzegany jest jako działalność służąca pozyskaniu niezbędnej legitymizacji społecznej i wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej.

Najczęściej zarzuty dotyczące CSR odnoszą się do pozaekonomicznego charakteru i zaspokajania potrzeb i oczekiwań społecznych za pośrednictwem wolnego rynku, co zdaniem Carroll i Buchholtz [2003, s. 31] będzie rezultatem nagradzanej pogoni przedsiębiorstwa za zaspokajaniem potrzeb rynkowych.

Pomimo głosów krytyki ze strony tradycyjnych ekonomistów, wielu autorów próbuje łączyć CSR z działalnością podstawową firmy, jednakże nie bez zastrzeżeń. Według Doktora [2005] powinien istnieć klarowny trójstronny podział społecznej odpowiedzialności na segmenty: społeczny, rządowy i biznesowy. Wymieniony autor wskazuje na zamazane semantycznie granice między dzisiejszymi organizacjami i ich otoczeniem, co powoduje, że organizacje zmuszane przez potrzeby indywidualnych jednostek i grup społecznych muszą wykazywać się należyłą responsywnością, dynamiczną wrażliwością i prorozwojowymi strategiami. Kolejnym czynnikiem jest nawiązanie do idei „otwartego systemu społecznego”, co wpływa na konieczność objęcia oczekiwań interesariuszy organizacji i ich wartości. Doktor podkreśla również rolę kultury organizacyjnej jako instrumentu równoczesnego osiągnięcia wielowymiarowej efektywności organizacyjnej i takiej samej samorealizacji załogi i klientów. Ostatnim czynnikiem jest - jego zdaniem - siła oddziaływania zorganizowanych grup interesu (nacisku, wpływu lub współwładztwa).

Z kolei zdaniem Barana [2009, s. 104] działania społeczne organizacji, zwłaszcza realizowanie zobowiązań wobec interesariuszy nie stoją w przeszkodzie z jej interesem, ale wręcz mogą stanowić pewną wartość dodatkową, wpływając pozytywnie na wyniki ekonomiczne. Jego zdaniem przedsiębiorstwa jako

podmioty społeczne w sposób naturalny oddziałują na otoczenie, co powoduje, że CSR staje się ich sposobem na prowadzenie biznesu, a nie czymś dodatkowym (Tabela 1).

Tabela 1. Przedsiębiorstwo jako podmiot oddziałujący na interes społeczny

Działania przedsiębiorstwa w obszarze CSR	Skutki podejmowanych działań
Realizacja ważnego interesu społecznego	Realizacja funkcji, dla których przedsiębiorstwo zostało stworzone, tj. pomnażanie kapitału, dobrobytu państwa, tworzenie miejsc pracy, wytwarzanie i dostarczanie produktów i usług
Realizacja celów z wykorzystaniem relacji społecznych	Zatrudnianie i kierowanie pracownikami, współdziałanie z partnerami, sprzedaż produktów i usług klientom, nawiązywanie relacji okołobiznesowych
Harmonizowanie przez przedsiębiorstwo korzyści społecznych i własnych	Podjęcie pasywne wskazuje na konieczność unikania wyrządzania szkody społecznej ze strony przedsiębiorstwa. Podjęcie aktywne wskazuje na niwelowanie negatywnych zjawisk społecznych oraz zapobieganie im.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Baran 2009; Davis, Blomstrom 1975, s. 28-29].

Ukazując miejsce CSR w organizacji można posłużyć się najczęściej cytowanym w literaturze przedmiotu [Gasparski 2003, s. 55-56] stanowiskiem Komisji Europejskiej na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, przedstawionym w 2001 r. w tzw. Zielonej Księdze (Green Paper on Corporate Social Responsibility). W Zielonej Księdze omówiono zakres społecznej odpowiedzialności w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym. Wewnątrz przedsiębiorstwa działania społecznie odpowiedzialne dotyczą pracowników i inwestycji w kapitał ludzki, zdrowie oraz bezpieczeństwo pracy, przestrzeganie praw człowieka oraz eliminację dyskryminacji. Na zewnątrz społeczna odpowiedzialność dotyczy społeczności lokalnej i grona interesariuszy, takich jak: partnerzy, dostawcy, klienci, władze publiczne i organizacje pozarządowe oraz środowisko naturalne. Zdaniem Komisji, przedsiębiorstwa powinny przestrzegać społecznej odpowiedzialności na szczeblu międzynarodowym, lokalnym i poprzez cały łańcuch dostawców. Społeczna odpowiedzialność powinna również stać się integralną częścią codziennego zarządzania. Pojęcie społecznej odpowiedzialności dotyczy zatem decyzji biznesowych i działania przedsiębiorstwa, wpływającego na wszystkie podmioty wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

3. Istota społecznej odpowiedzialności i jej definiowanie

Od kiedy CSR pojawił się w literaturze, zmienia się od relatywnie nieskoordynowanych i dobrowolnych praktyk do bardziej uzewnętrznionego zaangażowania w odpowiedzi na presję interesariuszy. Według Clarkson [1995] w literaturze przedmiotu można odnaleźć różne alternatywne koncepcje ukazujące wspólny cel korporacyjnego działania w kierunku „czynienia dobra”.

Analizując CSR z perspektywy podmiotów, którym powinien służyć (interesariusze), CSR wychodzi poza granice organizacji i jest rozumiany jako etyczna odpowiedzialność za jej działania, celem poszukiwania legitymizacji w społeczeństwie [Gray 1996]. Odwołanie się do koncepcji interesariuszy zmierza do pełniejszej integracji CSR ze strategią organizacji, celem wygenerowania między nimi sytuacji negocjacyjnej wygrany-wygrany.

Sceptycy społecznego wkładu organizacji najczęściej powołują się na stanowisko noblisty Friedmana [1970], który zakłada, że angażowanie się w CSR jest typowym „problemem agencji”^[1], przykładowo między interesem menedżerów i akcjonariuszy. Friedman podkreśla, że menedżerowie używają CSR jako narzędzia do zaspokajania swoich aspiracji socjalnych, politycznych i związanych z rozwojem kariery na koszt akcjonariuszy.

Jak wskazują Sharp i Zaidman [2010], problemy ze społeczną odpowiedzialnością mogą wynikać z czterech powodów:

1. przeciwstawianie celom biznesowym (mierzalne, skończone i w sferze wpływów danej organizacji) celów społecznych (perspektywa długoterminowa - niekończąca się, brak wymierności, znajdują się poza natychmiastową kontrolą organizacji),
2. cele w obszarze CSR zawierają wyraźny wymiar etyczny, co różni je od wyłącznie nastawionych na zysk działań biznesowych,
3. starania w obszarze CSR różnią się od ukierunkowanych na zysk działań tym, iż nie są bezpośrednio podporządkowane podstawowej misji organizacji,
4. CSR stanowi „punkt styku” między biznesem a działalnością wolontarystyczną: wymaga nie tylko wsparcia finansowego, ale również zaangażowania się jednostek (pracowników w projektach społecznych), a to powoduje, że muszą oni funkcjonować równocześnie jako pracownicy organizacji ukierunkowanej na zysk i niedochodowej (efektem może być powstanie dysonansu tożsamości).

W literaturze przedmiotu CSR jest opisywany zazwyczaj jako: korporacyjne obywatelstwo (ang. citizenship), etyka (ang. ethics), powierniczość (ang. stewardship). Niektórzy autorzy [Laszlo 2008] utożsamiają CSR ze „zrówno-

¹ Sytuacja taka ma miejsce, gdy występuje konflikt celów i pragnień oraz trudności lub wysokie koszty weryfikacji jednej ze współpracujących stron.

ważonym rozwojem”²) (ang. sustainable development) stosując je zamiennie. Nawiązując do Crane i Matten [2007, s. 23], zrównoważenie odnosi się do realizacji specyficznego celu, określanego jako „potrójna linia”, którego idea jest założenie, że biznes nie ma jednego celu w postaci generowania ekonomicznej wartości dodanej, ale całą wiązkę celów, m.in. w zakresie generowania wartości w obszarze ekologicznym i społecznym.

Z kolei inni autorzy rozpatrując kwestię odpowiedzialności organizacji [Carroll, Buchholtz 2000] zakładają, że CSR jest koncepcją wielowarstwową, która może być zróżnicowana wewnętrznie. Zazwyczaj wskazuje się dwa modelowe sposoby postrzegania CSR, a mianowicie model “after profit obligation” i “before profit obligation”. Pierwszy z modeli sformułował Carroll [1993], który wyróżnił cztery stopnie odpowiedzialności organizacji: ekonomiczną, prawną, moralną i społeczną. Jednocześnie Carroll wskazał odpowiedzialność ekonomiczną jako priorytetową, nadając jej pierwotne i fundamentalne znaczenie, co powoduje że pozostałe zobowiązania traktowane są jako dodatkowe i realizowane powinny być przez firmę po osiągnięciu zysku. Model „before profit obligation” stanowi odwróconą piramidę tego, co zaprezentował Carroll, a mianowicie na pierwszym miejscu stawia wartości moralne (moralną odpowiedzialność osób za podejmowane decyzje). Objawia się to uwzględnieniem przez organizację oczekiwań interesariuszy i traktowania ich na równi z własnymi celami.

Jak wskazuje Rybak [2004, s. 35-36], w związku z debatą publiczną pojawiła się kwestia zachowań przedsiębiorstw w obszarze społecznym oraz strukturalnego i organizacyjnego przygotowania współczesnego przedsiębiorstwa na problemy społeczne. To spowodowało pojawienie się koncepcji społecznego reagowania (ang. social responsiveness), a następnie koncepcji społecznego wkładu (ang. corporate social performance), która znacznie rozszerza problematykę CSR, kładąc nacisk na odpowiednie wzory zachowań, mechanizmy, struktury i procedury, pozwalające właściwie reagować na oczekiwania interesariuszy.

4. Rola interesariuszy w CSR

W literaturze przedmiotu kluczową teorią, poprzez którą tłumaczona jest konieczność wykorzystania CSR w działalności organizacji jest teoria interesariuszy (ang. stakeholders).

² Terminów „zrównoważony rozwój” oraz „odpowiedzialność biznesowa” Laszlo [2008, s. 34] używa zamiennie, w związku z brakiem jednomyślności w biznesie, stosując jednocześnie sposób definiowania przyjęty na świecie za tzw. Komisją Brundtland (1987), gdzie zrównoważony rozwój traktowany jest jako: „(...) Zdolność do zaspokojenia globalnych potrzeb ekonomicznych, środowiskowych i społecznych obecnego pokolenia, bez odbierania szansy na zaspokojenie tych potrzeb przyszłym pokoleniom”.

Najczęściej cytowaną definicją interesariuszy jest pogląd Freemana [1984, s. 13] wskazujący, iż „interesariuszami są grupy, bez których wsparcia organizacja może przestać istnieć”.

Ukierunkowanie organizacji na interesariuszy związane jest w ostatnich latach ze zmieniającą się koncepcją tworzenia wartości i przejściem od modelu kreowania wartości dla akcjonariuszy, którego konsekwencją były zazwyczaj działania mające na celu podniesienie wartości w krótkim okresie czasu, w stronę modelu zrównoważonego budowania wartości, ukierunkowanego w dużo większym stopniu na CSR i relacje z interesariuszami [Zink 2005].

W takim modelu ważni interesariusze to ci, którzy - zdaniem Kochana i Rubensteina [2000] - spełniają trzy kryteria: (1) dostarczają zasobów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu, (2) ryzykują czymś wartościowym (np. kapitałem), (3) posiadają władzę, umożliwiającą korzystne lub niekorzystne wpływanie na wyniki firmy.

Zdaniem Laszlo [2008, s. 154-156] dzisiejsze relacje z interesariuszami wymagają przededefiniowania ich roli i relacji z biznesem (jako źródła wartości dla akcjonariuszy) oraz przejścia od zarządzania interesariuszami do współpracy poprzez układanie dobrych wzajemnych relacji i tworzenie nowych możliwości związanych z celami długoterminowymi. Miejsce wartości w relacjach z interesariuszami przesuwa się wówczas ze sfery kontraktów i transakcji w stronę zaufania i współpracy oraz modelu wygrany-wygrany. W takim modelu biznesu według Waddock i Bodwella [2007, s. 12-14] silne relacje z kluczowymi interesariuszami i pozytywne oddziaływanie na nich będzie realizowane poprzez budowanie długoterminowych relacji oraz używanie zasobów naturalnych w sposób zrównoważony w długim okresie czasu.

5. Wpływ uwarunkowań kulturowych na CSR organizacji

Zastanawiając się nad ideą działania i rolą przedsiębiorstwa wobec wyzwań, jakie niesie nowy model działania oparty na wytycznych CSR, nie można pominąć uwarunkowań kulturowych działania przedsiębiorstwa, jego wartości i założeń, poprzez które interpretuje otaczający świat. Według Scheina [1992, s. 36] kulturę organizacyjną postrzegać można jako wzorzec podstawowych założeń – wymyślonych, odkrytych i rozwiniętych przez grupę ludzi w trakcie procesu uczenia się, radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – funkcjonujących na tyle dobrze, aby uznać je za słuszne i właściwe do przekazywania nowym członkom społeczności jako odpowiedni sposób postrzegania, odczuwania i reagowania na te problemy.

W tak rozumianej definicji kultura organizacyjna jest zbiorem podstawowych wartości, założeń, interpretacji i podejść, które charakteryzują organiza-

cję [Cameron, Ettington 1988, s. 356-396] oraz „rodzajem zbiorowego artefaktu (podzielane znaczenia, symbole, rytuały, schematy poznawcze), nieustannie formowanego i przekształcanego, w miarę jak organizacja stara się zrównoważyć wymogi zachowania wewnętrznej spójności z potrzebami reakcji wykrywanymi w otoczeniu” [Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1988, s. 67].

Hofstede wskazuje, że kultura organizacyjna obejmuje sposób myślenia przekazywany członkom grupy przez przywódców oraz przywódcom przez tych, którym przewodzą [Pocztowski 2002, s. 59]. Praktyki w tym zakresie są pochodną kultury organizacyjnej jako takiej oraz wartościami kultury danego kraju, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Należy podkreślić, że relacja taka funkcjonuje na zasadzie sprzężenia zwrotnego [Konecki 2007, s. 16].

Wychodząc z takiego założenia wydaje się zasadne poszukiwanie czynników kulturowych, które mogą warunkować zachowania pracowników w organizacji, w kontekście ich inicjatywy związanej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Aby wykazać taki wpływ, można powołać się m.in. na koncepcję Hofstede [2000, s. 51], który wyróżnił cztery czynniki kulturowe, warunkujące specyficzne zachowania członków organizacji. Zalicza on do nich:

- dystans władzy (od małego do dużego), czyli stopień w jakim mniej decyzyjni pracownicy danej organizacji akceptują nierównomierny podział władzy. W organizacjach o dużym dystansie władzy zwykle struktury są wysmukłe, a ludzie najczęściej „ślepo” wykonują polecenia przełożonych;
- kolektywizm i indywidualizm, które można zdefiniować jako tendencję do kierowania się w zachowaniu albo dobrem własnym (dobrem jednostki), albo myśleniem zespołowym, gdzie lojalność oraz korzyści dla zespołu jako całości mają większe znaczenie;
- kobiecość i męskość, gdzie pierwsza kategoria oznacza postawę w organizacji przede wszystkim zdominowaną przez takie cechy, jak dbanie o innych oraz jakość życia. W kulturach opartych o te cechy przede wszystkim docenia się kooperację wewnątrzgrupową, przyjemną atmosferę w pracy oraz zaspokojenie pracownikom potrzeb bezpieczeństwa (m.in. stabilność zatrudnienia);
- unikanie niepewności (od słabego do silnego), co tłumaczyć można stopniem dyskomfortu, jaki odczuwają pracownicy w sytuacjach niejasnych i tworzonymi w związku z tym sposobami ich unikania.

Badania dowodzą [Konecki 2007, s. 18], że organizacje w każdym kraju są zróżnicowane kulturowo, co nie tylko łączy się z wpływem kultury narodowej – warunkowanej przedstawianym modelem, ale również ze sposobem zarządzania kulturą organizacyjną. W dużej mierze wynika to z uwarunkowań osobowościowych poszczególnych menedżerów, które przekładają się na ich zachowania w organizacji. Można założyć, że jest to związane z wewnątrz-

rownością lub zewnątrzsterownością jednostek. Inicjatywa pracowników (a tym samym również menedżerów) w kierunku implementacji strategii społecznej odpowiedzialności biznesu może być związana również ze stopniem hierarchiczności organizacji. Im bardziej organizacja będzie hierarchiczna, tym mniejsza inicjatywa oddolna pracowników w tym zakresie.

Organizacje mogą być także różnicowane na podstawie wartości, które wyznają ich pracownicy. Schein [1992, s. 112] proponuje wzięcie pod uwagę czynników kulturowych, które mogą bardzo silnie warunkować te wartości. Schein wskazuje na: relacje pomiędzy organizacją a otoczeniem, istotę ludzkiej aktywności, istotę rzeczywistości i prawdy, istotę czasu, istotę natury ludzkiej, istotę relacji interpersonalnych, homogeniczność i dywersyfikację.

Użycie tak zintegrowanego pojęcia kultury organizacyjnej i czynników, które ją warunkują, może posłużyć do wyjaśnienia wpływu uwarunkowań kulturowych na implementację strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Autorzy badający uwarunkowania kulturowe i ich wpływ na CSR [Übius, Alas 2009] wskazują na istnienie dwóch istotnych wymiarów, pomocnych w godzeniu aspektu etycznego z ekonomicznym. Wskazane wymiary to: wyniki firm postrzegane przez pryzmat zagadnień społecznych oraz respektowanie interesów agentów przez firmy. Porównanie wskazanych wymiarów zostało ukazane w Tabeli 2.

Tabela 2. Wymiary kulturowe wpływające na CSR

Wymiar kulturowego oddziaływania na firmę	Znaczenie dla firmy	Wynik działań CSR
Wyniki w aspekcie zagadnień społecznych	Odnosi się do zobowiązań firmy wobec interesariuszy (nie tylko akcjonariuszy), przekształcając problemy społeczne w okazje biznesowe, wzmacniając kompetencje ludzi, tworząc dobrze płatne miejsca pracy, kreując dobrobyt.	Zamiana komplikacji społecznych na okazje biznesowe. Przełożenie wyników w CSR na wyniki ekonomiczne.
Respektowanie interesu agentów	Szukanie właściwego poziomu oddziaływania na interesariuszy i ich satysfakcję. Strategiczne CSR, kreowanie wizerunku i reputacji firmy w obszarze społecznym i ekonomicznym.	Wzrost zaufania i pozyskanych zasobów. Ukierunkowanie na potrzeby społeczne i wpływ organizacji na ekologię.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Übius, Alas 2009].

Badając firmy z różnych krajów Übius i Alas [2009] podjęli próbę analizy wpływu wyznaczników kulturowych na prowadzoną działalność CSR, wykorzystując typologię kultur według Cameron i Quinn, takich jak: hierarchiczna, rynkowa, klanu, adhokratyczna. Powołując się na literaturę przedmiotu Übius i Alas [2009] postulują, że CSR jest częścią organizacyjnej kultury i kreowanych wartości, a rozwój CSR wymaga zmian w wartościach i postawach. W swoich badaniach zauważyli, iż wszystkie firmy wspierają wskazane dwa wymiary kulturowe, oprócz kultury rynkowej³, która - pomimo wspierania agentów - nie wspiera interesów pracowników, związków zawodowych, lokalnych interesariuszy i władz.

Z kolei Kim i Kim [2010] zbadali relację między kulturą organizacyjną i CSR w firmach, mających zróżnicowane podejście do CSR⁴.

Kim i Kim [2010], analizując relację CSR z wymiarami kultur, oparli się na kryteriach wyróżnionych przez Hofstede (dystans władzy, zapobieganie niepewności, indywidualizm vs. kolektywizm, męskość vs. kobiecość). Dodatkowo zastosowali konfucjoński dynamizm. W ramach przeprowadzonej analizy odkryto, że wyłącznie wymiary takie jak: kolektywizm, konfucjonizm i zapobieganie niepewności są skorelowane z postrzeganiem CSR jako ważnego elementu strategii organizacyjnej⁵.

Również Williams i Zinkin [2008] zbadali stosowanie strategii CSR w różnych kulturach, ale z naciskiem na identyfikację skłonności do karania niesolidnych firm (w obszarze CSR). Wykorzystując typologię Hofstede poddali badaniu sposób zachowania międzynarodowych korporacji w różnym kontekście kulturowym, analizując go z perspektywy taksonomii CSR i typologii Hofstede. Powołując się na opracowanie Garrigi i Melé [2004], wskazali cztery wymiary (modele) różnicujące podejście do CSR, a mianowicie: instrumentalny i kreowania dobrobytu, polityczno-społeczny, integratywny, etyczny. Wymiar instrumentalny i kreowania dobrobytu nastawiony jest na maksymalizację wartości dla akcjonariuszy i kreowanie przewagi konkurencyjnej. Zdaniem Williams i Zinkina [2008] odnosi się on do męskości i indywidualizmu. Wymiar polityczno-społeczny wykorzystuje korporacyjny konstytucjonalizm, teorię kontraktu społecznego i korporacyjne obywatelstwo. Wymiar ten odnosi się do dystansu władzy. Kolejny wymiar, wymogu integracji społecznej, odwołuje się do kwestii zarządzania, publicznej i prawnej odpowiedzialności, zarządzania relacjami z interesariuszami oraz wynikami społecznymi korporacji. Wymiar ten wiąże się z indywidualizmem lub kolektywizmem. Z kolei wymiar etyczny dotyczy obowiązku powiernictwa, uniwersalnych praw, zrównoważonego roz-

3 Kultura rynkowa opiera się na transakcjach zewnętrznych, konkurencyjności i produktywności, zakłada nieprzyjazne nastawienie zewnętrznego otoczenia.

4 Firmy o modelu pro-CSR (anty-Friedman) oraz firmy przeciwne CSR (Friedman, zorientowane na zysk).

5 Wskazane przez Kim i Kim wymiary podkreślają rolę wspólnego działania, wartości społecznych, braku ryzyka, funkcjonowania w ramach formalnych reguł i regulacji.

woju, sprawiedliwości dystrybucyjnej i wspólnego dobra. Wymiar ten będzie bardziej odpowiedni dla kultury żeńskiej.

Badając wpływ poszczególnych kultur Williams i Zinkin [2008] doszli do wniosku, że firmy i menedżerowie operujący w międzykulturowym otoczeniu, w sytuacji nieprzestrzegania założeń w obszarze CSR, mogą doświadczyć kar, zwłaszcza gdy:

- firma pochodzi z kraju z dużym dystansem władzy (Malezja, Chiny), gdzie jest większa tolerancja w zakresie zachowań nieetycznych - może doświadczyć kar w krajach z małym dystansem władzy (np. kraje EU), co w odwrotnej sytuacji pomoże firmom z Europy uciec przed karami (do krajów z dużym dystansem władzy);
- firma z kraju z postrzeganiem czasu w dłuższej perspektywie doświadczy kar w krajach z krótszą perspektywą czasową (np. poprzez zmianę modeli dokonywania zakupów przez klientów), co z kolei, w związku z dłuższym horyzontem postrzegania w innych krajach, może umożliwić przetrwanie firmom nieprzestrzegającym zasad CSR.

Podając swoje wyniki Williams i Zinkin [2008] wskazują na ich pewną niedoskonałość, związaną z koniecznością izolacji czynników kulturowych od socjopolitycznych i instytucjonalnych.

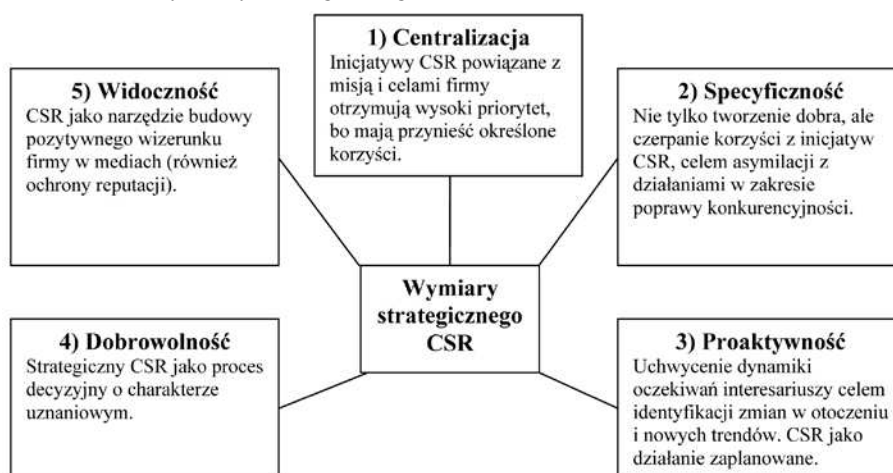
6. CSR jako składowa strategii przedsiębiorstwa

Analizując CSR z perspektywy strategicznej często zakłada się, że etyczna odpowiedzialność jest podporządkowana ekonomicznym imperatywom. Powoduje to, że zarzuca się, iż może ona być traktowana instrumentalnie, celem zaspokojenia interesu własnego korporacji. Takie postrzeżenie CSR może wynikać z faktu, że korporacje, tak jak ludzie, mają pewną hierarchię potrzeb analogiczną do zaprezentowanej w słynnej teorii Masłowa. Według Tuzzolino i Armandi [1981] korporacje, podobnie jak ludzie, zaspokajają potrzeby niższego rzędu, zanim przejdą do potrzeb wyższego rzędu, takich jak samorealizacja, wychodząc poza dogmat maksymalizacji zysku w stronę CSR. Zdaniem Tuzzolino i Armandi [1981] w fazie samorealizacji pojawiają się dwa obszary docelowych działań organizacji w ramach CSR, a mianowicie: wewnętrzny i zewnętrzny. Wewnętrzny obszar dotyczy relacji z pracownikami (wzbogacanie pracy, plany emerytalne, dopasowanie do celów, finanse), natomiast zewnętrzny dotyczy relacji z otoczeniem (zrównania szans społecznych, pozytywnych działań w otoczeniu, ograniczenia zanieczyszczeń, niezawodności produktów, filantropii i programów godzących życie zawodowe z prywatnym).

CSR stanowi próbę uchwycenia pewnej dynamiki relacji między organizacją i jej interesariuszami, jednakże dynamika ta nie powinna iść w kierunku

ku rozwiązywania problemów społecznych, które często przerastają możliwości firm, co może prowadzić do marnowania zasobów. Realizacja działań w obszarze CSR niezwiązanych z profilem firmy bywa również nieefektywna. Dlatego, jak postuluje Baran [2009, s. 106], CSR nie powinien być „czymś obok biznesu”, ale „jedną z zasad, na której opiera się przyjęty model biznesu”. Jego zdaniem realizacja celów CSR w ramach zarządzania firmą i w kontaktach z interesariuszami nie powinna opierać się na tworzeniu wydzielonego systemu CSR (oddzielni specjaliści, działy, fundacje, itp.), ale na trosce o zarządzanie przedsiębiorstwem w sposób odpowiedzialny społecznie, gdzie CSR byłby powiązany z misją, strategią i procesem zarządzania. Powinno to przynieść efekty zarówno firmie, jak i społeczeństwu (tworzenie wspólnych inicjatyw, łączących interesy różnych podmiotów). Próbę takiego powiązania CSR z działalnością firmy i interesami interesariuszy przedstawia Rysunek 1.

Rysunek 1. Wymiary strategicznego CSR



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Burke, Logsdon 1996].

Przegląd dotychczas przedstawionych poglądów na temat CSR, zwłaszcza w wymiarze strategicznym, wskazuje na to, iż działalność z perspektywy społecznej odpowiedzialności powinna: kreować wartość dodaną dla działań w obszarze łańcucha wartości firmy, podnosić konkurencyjność przedsiębiorstwa, opierać się na kluczowych interesariuszach⁶, opierać się na misji, strategii i procesie zarządzania.

⁶ Atrybuty kluczowych interesariuszy to: władza (mogą zakłócić pracę firmy lub ją skrzywdzić), legitymizacja (posiadanie praw, również moralnych, bycie w grupie obarczonych zagrożeniem z powodu zakłóceń i korzyści kreowanych przez daną firmę) i pilność (odkrywanie w działaniach CSR potencjału do uruchomienia nowych, dochodowych i społecznie potrzebnych przedsięwzięć biznesowych).

7. Modele strategii CSR

Analizując literaturę na temat CSR można zauważyć dwa dominujące podejścia w zakresie realizacji strategii CSR, a mianowicie podejście odgórne (top-down) i oddolne (bottom-up). W swojej pracy Nord i Riggs Fuller [2009] opisują obydwie wymienione podejścia (Tabela 3) wskazując, iż podejście odgórne 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. 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 [2009] taka strategia CSR potrafi być równie efektywna, co strategia tradycyjna. Jednakże żeby tak było, musi być realizowana małymi krokami i mieć wsparcie ze strony tzw. „zahartowanych radykałów”⁷⁾, dając legitymizację zmianie, jako powstającej na niższym szczeblu pracowników. Taka strategia ma raczej „wyłaniający się”, niż zamierzony charakter.

Tabela 3. Porównanie odgórnego i oddolnego wprowadzania strategii CSR

Czynniki różnicujące	Podejście do CSR	
	Odgórne - tradycyjne	Oddolne - partycypacyjne
Kroki	„Duże wygrane”, zmiany całościowe, obejmujące większość lub cały obszar organizacji.	„Małe wygrane”, w małych krokach (zamiast realizacji celów) legitymizując zmianę jako powstającą na niższych szczeblach organizacji.
Agenci zmian (wprowadzają strategię CSR)	Menedżerowie wysokiego szczebla, wyznaczający odgórne cele do realizacji i uruchamiający działania CSR, obejmujące całą organizację.	„Zahartowani radykałowie” (ang. tempered radicals) – niezależni radykalni indywidualiści, pobudzający do myślenia członków organizacji i pozyskujący zasoby i sojuszników do działań CSR.
Problemy	Problemy psychospołeczne związane z rozmiarem zmian i koniecznością poniesienia dużych nakładów oraz kompleksowych wyników.	Problemy związane z hierarchią w organizacji, powodującą, że stymulowanie partycypacji pracowników odbierane jest jako kolejna próba manipulacji i wykorzystania pracowników niższych szczebli przez „górze”.

Źródło: Opracowanie własne.

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

Przeglądając literaturę przedmiotu można odnaleźć modele strategii CSR wpisujące się w nurt „odgórny”. Do modeli takich zaliczyć można model TRM (total responsibility management) Waddock i Leigh [2006], który stanowi analogię do popularnego podejścia wykorzystywanego w zarządzaniu jakością, jakim od lat jest TQM, kładąc jednakże nacisk na systemy zarządzania odpowiedzialnością korporacji. Odwołanie do podejścia systemowego odzwierciedla się zwłaszcza w ustalaniu i zarządzaniu celami związanymi z CSR. Model TRM jest próbą ogarnięcia zapotrzebowania dzisiejszych organizacji na postrzeganie i odpowiadanie na rosnącą ilość standardów, zasad, raportowania, monitorowania i kodeksów postępowania. Według Waddock i Leigh [2006] można to uzyskać w trzech krokach, tj. poprzez: inspirację, integrację i działania innowacyjne.

Pierwszy aspekt modelu TRM dotyczy inspiracji, w ramach której w pierwszej kolejności następuje próba uchwycenia głównych wartości organizacyjnych, celem odpowiedzi na dwa strategiczne pytania: „Co robimy?” i „Co to dla nas znaczy?” Potem następuje faza rozpowszechniania wizji odpowiedzialności poprzez rozwój przywództwa i zaangażowanie kierownictwa celem identyfikacji, komunikacji i wsparcia wizji w całym przedsiębiorstwie. Drugi aspekt dotyczy integracji poprzez budowanie zaangażowania w kierowaniu odpowiedzialności do kluczowych obszarów działania, poprzez integrację ze strategią, relacjami z pracownikami i systemami zarządzania, celem wygenerowania odpowiednich działań i wyników. Trzeci aspekt to innowacyjność i usprawnienia oraz wzmacnianie orientacji na uczenie się. Nastąpi to dzięki rozwojowi na podstawie uzyskiwanych doświadczeń, ciągłym innowacjom, usprawnianiu i naprawianiu oraz zmierzaniu w kierunku modelu organizacji uczącej się. Zdaniem Waddock i Leigh [2006] uzyskać to można dzięki realizacji strategii promujących przejrzyste działania i odpowiedzialność za wyniki, taktyk sprzyjających innowacjom, usprawnianiu, naprawie i uczeniu się oraz dzięki stosowaniu wskaźników umożliwiających budowę systemu pomiaru i oceny według kryteriów społecznych, środowiskowych i finansowych.

8. Uwagi końcowe

Dyskusja na temat optymalnego modelu wdrażania strategii CSR (np. uwarunkowanego kulturowo) nie jest czymś nowym, ale dostrzec można, iż opiera się na znanych w literaturze modelach wdrażania zmian organizacyjnych czy kulturowych. Jednakże istotne są konkluzje dla nowego paradygmatu zarządzania opartego na CSR, wśród których ważnym wnioskiem jest fakt, że właściwie użyte modele „odgórny” i „oddolny” mogą współwystępować i jednocześnie się wzmacniać. Efekt wzmocnienia jest możliwy jednakże przy założeniu, że podejście odgórne będzie otwarte na poparcie i zasoby dla inicjatyw oddol-

nych, natomiast oddolne inicjatywy „rozpalając ogień” niezbędny do realizacji założonych celów w obszarze CSR „pogodzą” realizację celów ekonomicznych ze społecznymi (poradzą sobie z „dysonansem tożsamości”). Z drugiej strony, niezależnie od modelu, istotne będą uwarunkowania kulturowe wewnątrz danej organizacji i w jej otoczeniu, które wspomogą bądź nie implementację i rozwój idei CSR oraz przełożenie jej na konkretne wyniki społeczne, ekonomiczne i ekologiczne.

Literatura

1. Baran G., *Raportowanie jako ważny element powiązania społecznej odpowiedzialności ze strategią organizacji* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. Nalepka A., Ujwary-Gil A., WSB - NLU, Nowy Sącz 2009.
2. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum, Wrocław 1988.
3. Burke L., Logsdon J. M., *How Corporate Social Responsibility Pays Off*, “Long Range Planning” 1996, Vol. 29, No. 4, pp. 437-596.
4. Cameron K. S., Ettington D. R., *The conceptual foundations of organizational culture*, Higher Education: Handbook of Theory and Research, New York: Agathon Press, 1988.
5. Carroll A. B., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 2 ed., College Division South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio, 1993 [w:] Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
6. Carroll A. B., Buchholtz A. K., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Thomson Learning, South-Western College, 2003.
7. Carroll A. B., Buchholtz A. K., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* (4th ed.), Thomson Learning, Cincinnati 2000.
8. Clarkson M. B., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, “The Academy of Management Review” 1995, Vol. 20(1), pp. 92-117.
9. Crane A., Matten D., *Business Ethics*, “Oxford University Press” 2007, p. 23.
10. Davis K., Blomstrom R., *Business and Society: Environment and Responsibility*, ed. 3, McGraw-Hill, New York 1975 [w:] Rybak M., *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 28-29.

11. Doktor K., *Dylematy społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 6/2005.
12. *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, red. Gasparski W., Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
13. Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman, 1984.
14. Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, "The New York Times" 1970, September 13, pp. 122-126.
15. Garriga E., Melé D., *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, "Journal of Business Ethics" 2004, Vol. 53, pp. 51-71.
16. Gray R., Owen D., Adams C., *Accounting and accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, Prentice-Hall, London 1996.
17. Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
18. Kim Y., Kim S-Y, *The influence of cultural values on perceptions of corporate social responsibility: Application of Hofstede's dimensions to Korean public relations practitioners*, "Journal of Business Ethics" 2010, Vol. 91, pp. 485-500.
19. Kochan T., Rubenstein S., *Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership*, "Organization Science" 2000, Vol. 11 (4).
20. Konecki K., *Kulturowe uwarunkowanie zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu* [w:] Konecki K., Chomczyński P., *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
21. Laszlo Ch., *Firma Zrównoważonego Rozwoju*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008.
22. Nord W., Riggs Fuller S., *Increasing Corporate Social Responsibility Through an Employee-centered Approach*, "Employee Responsibility and Rights Journal" 2009, Vol. 21, pp. 279-290.
23. Pochtowski A., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
24. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
25. Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1992.
26. Sharp Z., Zaidman N., *Strategization of CSR*, "Journal of Business Ethics" 2010, Vol. 93, pp. 51-71.

27. Tuzzolino F., Armandi B. R., *A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility*, "Academy of Management Review" 1981, Vol. 6 (1), pp. 21-28.
28. Übüs Ü., Alas R., *Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility*, "Engineering Economics" 2009, No. 1 (61).
29. Waddock S., Bodwell Ch., *Total Responsibility Management: The Manual*, Greenleaf Publishing, 2007.
30. 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(4), pp. 409-426.
31. Williams G., Zinkin J., *The effect of culture on consumers' willingness to punish irresponsible corporate behaviour: Applying Hofstede's typology to the punishment aspect of corporate social responsibility*, "Business Ethics: A European Review", Vol. 17, No 2, April 2008.
32. Zink K. J., *Stakeholder Orientation and Corporate Social Responsibility as a Precondition for Sustainability*, "Total Quality Management", Vol. 16, No. 8-9, pp. 1041-1052, October-November 2005.