

*Beata Glinkowska**

ANALIZA WYBRANYCH MODELI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI ORGANIZACJI

1. WSTĘP

Od współczesnego biznesu społeczeństwo wymaga nie tylko tworzenia i utrzymania miejsc pracy, ale także tworzenia i przejmowania inicjatyw społecznych, albo zapobiegania lub powstrzymywania działań uznawanych powszechnie za szkodliwe, czy nieetyczne. Społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility CSR) początkowo występowała jako nurt ideowy (XX wiek, lata pięćdziesiąte), jednakże w dość szybkim tempie została interpretowana przy pomocy konkretnych definicji i wdrażana do praktyki biznesu. Obecnie istotą CSR jest spełnianie przez organizacje szeregu powinności na rzecz rozmaitych grup interesu (interesariuszy). Wg M. Blanke i N. Gorynia-Pfeffe CSR jest „konceptą, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy”¹. Istotę społecznej odpowiedzialności organizacji wyraziście określiła L. Zbiegień-Maciąg, podkreślając, iż „jest ona moralnie odpowiedzialna i zobowiązana do rozliczania się przed prawem i społeczeństwem ze swojej działalności”². Wydarzenia takie, jak afery gospodarcze, ocieplenie klimatu, niszczenie i zatrucie środowiska, także wzrost świadomości społecznej i demokracji będą powodowały zwiększanie oczekiwań społeczeństwa wobec organizacji wszelkiego typu. CSR ma wyznaczyć kierunek, w którym dana organizacja powinna podążać, aby sprostać tym oczekiwaniom. Często dzieje się też tak, że wiele firm opiera na tej koncepcji swoje strategie, a zwłaszcza strategie rozwoju. W istocie CSR można dopatrzeć się dwóch zasadniczych kierunków: nacisk na zaprzestanie stosowania działań szkodliwych społecznie i- jako drugi kierunek- angażowanie się we wszelkiego rodzaju pożyteczne społecznie inicjatywy. Staje

* Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ M. Blanke, N. Gorynia-Pfeffe, *CSR-KOMPENDIUM. Organizacje w Polsce i Niemczech oraz w jaki sposób wspierają one społeczną odpowiedzialność biznesu przedsiębiorstw*, RKW, Warszawa 2008.

² L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, CiM, Warszawa 1997, s. 48-49.

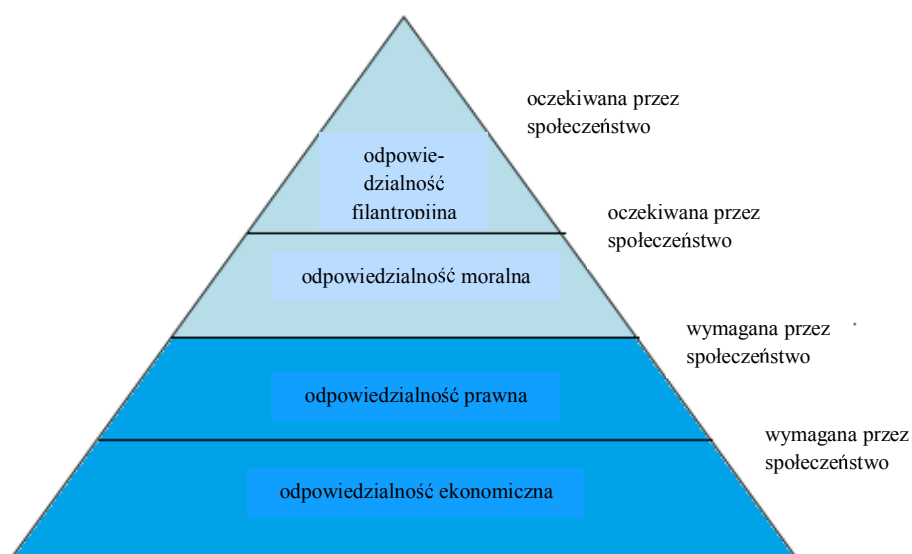
się to podstawą wyodrębniania różnych typów modeli społecznej odpowiedzialności organizacji. Celem artykułu jest analiza istniejących w literaturze modeli. Autorka podkreśla jednak, że każda organizacja wypracowuje w praktyce swój model, dostosowując go do własnych możliwości i do wymogów rynku (otoczenia). Nie istnieje jeden wspólny model dobry dla wszystkich organizacji. W artykule pokazano też przykłady stosowania społecznej odpowiedzialności w praktyce.

2. MODELE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI ORGANIZACJI

Wzrastająca turbulencja otoczenia i złożoność zależności wszelkiego typu czynników powoduje, że nie da się wyodrębnić jednego, spójnego modelu CSR. W literaturze przedmiotu można znaleźć dwa najczęściej przytaczane modele:

- *after profit obligation, którego twórcą jest A.B. Carroll,*
- *before profit obligation, stworzony przez Y.Ch. Kang oraz D.J. Wood.*

A.B. Carroll³ wyodrębnił cztery poziomy zależne od oczekiwań, stawianym organizacjom przez społeczeństwo: poziom odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej (rys. 1)⁴.



Rysunek 1. Piramida CSR wg A.B. Carrolla

Źródło: opracowanie na podstawie I. Kuraszko, *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2010, s. 91.

³ A.B. Carroll, *Business and Society, ethics and Stakeholder Management*, 1993, s. 31.

⁴ P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym*, Difin, Warszawa 2011, s. 34.

Na przedstawionym powyżej rysunku widać, że podstawą rozważań o społecznej odpowiedzialności organizacji jest aspekt ekonomiczny firmy. Wypracowany przez firmę zysk daje podstawę do podjęcia dalszych działań na rzecz interesariuszy i społeczeństwa. M. Rybak zauważa, że firma istnieje po to, by zarabiać i rozwijać się. Jeżeli te warunki nie zostają spełnione, to dyskusja o społecznej odpowiedzialności staje się teoretyczna.

Kolejnym poziomem jest odpowiedzialność prawna. Jest ona swoistego rodzaju ostrzeżeniem dla firm, że prowadząc działalność gospodarczą należy działać zgodnie z obowiązującym prawem. Nie przestrzeganie prawa może prowadzić firmę i jej menedżerów do poważnych konsekwencji finansowych i karnych. Wytyczne dla działania w ramach prawa zawarte są zazwyczaj w ustawach, przepisach i normach i chociaż ich stosowanie wydaje się być oczywiste, to jednak prawodawstwo wydaje się być w tym względzie niedoskonałe. Dobrym przykładem tej niedoskonałości jest problem sprzedaży dopalaczy. Pomimo sprzeciwu społeczeństwa, handel dopalaczami znacznie się rozwijał jeszcze parę miesięcy temu, gdyż nie było w tym względzie jasno określonych i ustanowionych przepisów zakazujących tego procederu. Przedsiębiorcy biznesmeni zastosowali tu praktykę, że „co nie jest zabronione, jest dozwolone”. Dopiero tragiczne wydarzenie spowodowały, że problem ten stał się priorytetem organów prawa. Powstały stosowne regulacje zażegnujące proceder handlu dopalaczami. Jednakże M. Rybak podkreśla, że „zbyt drobiazgowo regulacje ograniczają wolność i elastyczność działania przedsiębiorstw konieczną do efektywnego funkcjonowania w czasach zintensyfikowanej konkurencji i zmienności otoczenia”⁵.

Kolejne miejsce w piramidzie zajmuje oczekiwana przez społeczeństwo odpowiedzialność etyczna (moralna). Jej przesłaniem jest wskazówka dla przedsiębiorców, że mają działać w sposób sprawiedliwy i godziwy. Nie bez znaczenia na zachowanie przedsiębiorców będzie wpływ regionalnych i lokalnych zwyczajów. Także „o zakresie i poziomie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa decyduje więc klimat etyczny w społeczeństwie, wiedza profesjonalna i sumienie menedżerów oraz pracowników, wspomagane przez kodeksy etyczne przedsiębiorstwa i inne instytucje społeczne”⁶.

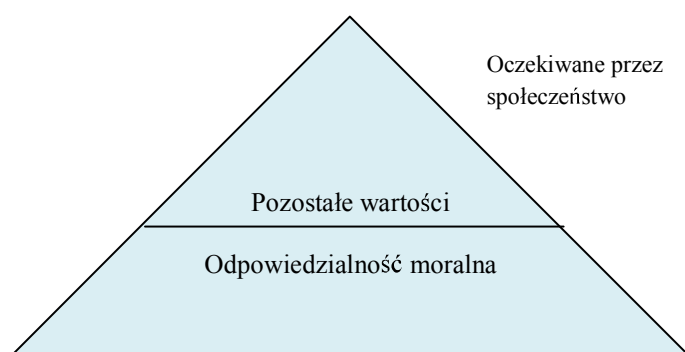
Odpowiedzialność filantropijna jest na samej górze piramidy CSR. Decyzja przedsiębiorców o byciu „filantropijnie odpowiedzialnym” jest bardzo dobrze oceniana przez interesariuszy i społeczeństwo. Firma w takiej sytuacji decyduje się na angażowanie części wypracowanego zysku na cele nie przynoszące mu żadnej korzyści finansowej, ale poprzez takie działanie w pozytywny sposób kreuje swój rynkowy wizerunek.

⁵ *Ibidem*, s. 30.

⁶ *Ibidem*, s. 31.

Reasumując swoje rozważania na temat modelu A.B. Carrola, model ten zalicza się do grupy after profit obligation ponieważ, daje się zauważyć ekonomiczna waga społecznej odpowiedzialności organizacji. Jednakże, wypracowanie zysków jest potrzebne do dalszego rozwoju i poprawy relacji z interesariuszami.

Kolejny model, opracowany przez J.Ch. Kanga i D.J. Wooda zaliczany jest do grupy before profit obligation. Pokazuje on przeciwne do opisanego powyżej modelu założenia. Autorzy uznali bowiem za najważniejszą wartość morale i przyporządkowali im wszystkie pozostałe wartości (rys. 2).



Rysunek 2. Piramida CSR wg J.Ch. Kanga i D.J. Wooda

Źródło: opracowanie własne.

Twórcy modelu kierowali się kilkoma przesłankami:

- firma jako organizacja społeczna dziś to nie tylko generowanie zysku, ale część całego społeczeństwa. Dobitnie podkreśla to M. Rybak w następującym cytacie: „o ile celem działania instytucji gospodarczej jest generowanie dóbr, usług, miejsc pracy, a ostatecznie- zysku finansowego, o tyle pierwszorzędym celem indywidualnej firmy, działającej w strukturze społecznej, jest przestrzeganie obowiązujących w niej reguł, podtrzymujących ład społeczno-gospodarczy i w tych ramach realizowanie podstawowego celu ekonomicznego”⁷. Wynika z tego, że pomimo sensu ekonomicznego działalności gospodarczej firma nie powinna zapominać o stosowaniu się do zasad moralnego działania, co ma służyć podtrzymaniu ładu społecznego i gospodarczego;

- druga przesłanka odnosi się do przestrzegania nakazów i zakazów. Autorzy modelu są zdania, że bez względu na to, czy firma osiąga zysk, czy też nie, powinna zawsze przestrzegać norm moralnych.

⁷ *Ibidem*, s. 31.

- przesłanka trzecia oscyluje wokół sensu istnienia przedsiębiorstwa, przy czym wychodzi się z założenia, że rację bytu mają jedynie te firmy, które aktywnie włączają się w życie społeczne i pomagają je utrzymać⁸.

Z istoty powyższego modelu wynika, że dla zrealizowania przez przedsiębiorstwo oczekiwanych celów społecznych potrzebna jest odpowiedzialność indywidualna uczestników organizacji.

W pierwszym z przytoczonych modeli da się zauważyć, że w podstawowym obszarze odpowiedzialności ekonomicznej odnotowuje się istnienie wyboru: zysk- ryzyko. Natomiast w istocie modelu drugiego tkwi istnienie swobody wyboru i odpowiedzialności co do celów funkcjonowania firmy, a nie tylko co do metod i sposobów ich realizacji⁹. Zatem, najlepszym rozwiązaniem wydaje się być znalezienie wspólnej płaszczyzny dla rozwoju firmy i jej działań dla społeczeństwa (także grup interesu).

Rzeczywistość gospodarcza wymusza bezustanną modyfikację zachowań przedsiębiorców. To, co było jeszcze do niedawna pożądane i modne, okazuje się już niewystarczające. M. Rybak zauważa, że „w miejsce doktryny społecznej odpowiedzialności CSR pojawiła się koncepcja społecznego reagowania CSR2 i następnie- koncepcja społecznego wkładu CSR3”¹⁰. Te kolejne podejścia były przyczynkiem do powstania *trójwymiarowego modelu* opracowanego przez S.L. Wartricka, P.L. Cochran¹¹ i D.J. Wood¹², którego wspomniane trzy wymiary, to:

- zasady określające aktualny dorobek nauki w zakresie CSR,
- reakcje firm na problemy społeczne,
- polityka firm w zakresie społecznie odpowiedzialnego zarządzania.

Dwóch pierwszych z wymienionych powyżej autorów, chcąc opracować model społecznie odpowiedzialnego zarządzania w praktyce, jako pierwsi dali sugestię, że „społeczeństwo powinno przejść od zwykłej identyfikacji problemów społecznych do zarządzania nimi”¹³. W konstrukcji tego modelu opierali się na piramidzie CSR wg A.B. Carrola, toteż podstawą obu modeli jest odpowiedzialność ekonomiczna organizacji.

Autorką chyba najbardziej *zintegrowanego i zaawansowanego modelu* jest D.J. Wood. Według niej występują ściśle korelacje odpowiedzialności na każdym poziomie zarządzania w organizacji: instytucjonalnym, organizacyjnym i indywidualnym. Proponuje postrzegać społeczną odpowiedzialność przez

⁸ <http://www.umb-kee.szm.com/letnaskola/Drzazga.doc> [dostęp 27.02.2012].

⁹ M. Rybak, *Etyka...*, op. cit., s. 33.

¹⁰ *Ibidem*, s. 35.

¹¹ S.L. Wartrick, P.L. Cochran: *The evolution of the Corporate Social Performance Model*, „Academy of Management Review” 1985, vol. 10, nr 4.

¹² D.J. Wood: *Corporate Social Performance Revisited*, „Academy of Management Review” 1991, nr 4.

¹³ L. Wartrick, P.L. Cochran: *The evolution...*, op. cit., v. 10, nr 4.

pryzmat istoty modeli S.L. Wartricka, P.L. Cochraha i A.B. Carrola. Zatem, z jednej strony należy traktować reakcję organizacji na społeczne problemy jako sekwencję działań- proces, a nie jako pojedyncze incydenty, a z drugiej strony politykę społecznie odpowiedzialnego reagowania postrzegać jako takie działanie, które prowadzi do mierzalnych i obserwowalnych wyników¹⁴. W swoim modelu D.J. Wood podkreśla, że nadrzędnym celem organizacji jest przestrzeganie istniejących norm i wartości społecznych, a poprzez to zyskanie społecznego zaufania, które jest niezbędne do efektywnego funkcjonowania.

3. PRAKTYCZNE PRZYKŁADY SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYCH ZACHOWAŃ

Przykładów społecznie odpowiedzialnych zachowań, poprzez które firmy kształtują swój wizerunek (PR) jest wiele. Coraz częściej jednak czynione są takie działania, które będą zauważone przez społeczeństwo. Idealnie wpasowują się tu eventy, konkursy, kodeksy etyczne. Zgodnie z przedstawionymi powyżej modelami CSR, da się zauważyć, że najbardziej widoczny w korporacyjnych zachowaniach jest czubek piramidy CSR wg A.B. Carrola, dotyczący odpowiedzialności filantropijnej, bo taka jest pożądana, „chwytająca społeczeństwo za serce”, czy budząca społeczne zaufanie.

Międzynarodowa firma Coca-Cola co roku organizuje turniej piłkarski pod znaną już nazwą Coca-Cola Cup. Odbyło się już dwanaście edycji tego turnieju. Turniej z założenia organizowany jest dla dzieci i młodzieży ze szkół podstawowych i gimnazjalnych, a podczas jego przebiegu trwają rozmaite konkursy i pokazy¹⁵. Poprzez takie działania firma zapada w pamięć potencjalnych klientów, którzy w konsekwencji stają się klientami rzeczywistymi. Do tego dochodzi bardzo ważny proces kształtowania marki i postrzegania firmy w społeczeństwie. *Kształtują się pozytywne relacje z interesariuszami.*

Często firmy wykorzystują działania nakierowane na społeczeństwo *w celu naprawienia straconego zaufania*. Firma Jeronimo Martins Dystrybucja S.A. jest właścicielem największej sieci marketów w Polsce pod nazwą Biedronka. Po przegranej procesie w 2004 roku dotyczącym łamania praw pracowniczych i niewypłacania pracownikom wynagrodzeń za nadgodziny, morale firmy bardzo podupadło¹⁶. Wówczas właściciele postanowili podjąć natychmiastowe reakcje, aby odbudować zaufanie społeczne. Wypuszczano w eter wiele akcji informacyjnych i promocyjnych, aby odwrócić uwagę od przykrych wydarzeń.

¹⁴ D.J. Wood: *Corporate...*, op. cit., 1991.

¹⁵ <http://www.cocacolocup.pl> [dostęp 27.02.2012].

¹⁶ [http://pl.wikipedia.org/wiki/Biedronka_\(sie%C4%87_handlowa\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Biedronka_(sie%C4%87_handlowa)) [dostęp 27.02.2012].

Także, zaczęto dbać o własnych pracowników, co zaowocowało wyróżnieniem w raporcie „Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2010. Dobre praktyki”, opublikowanym 31 III 2011 roku przez FOB (Forum Odpowiedzialnego Biznesu)¹⁷. Wydaje się, że obecnie firma cieszy się dobrą opinią w społeczeństwie.

Jest też swoistego rodzaju godny polecenia i pochwały motyw społecznej odpowiedzialności biznesu- *to bezinteresowna pomoc*. Najczęściej zachowują się tak firmy niewielkie. Trudno jest znaleźć opisane w prasie lub głoszone w mediach przykłady, toteż autorka niniejszego artykułu posłuży się przykładem z własnego doświadczenia. Przez ostatnich 15 lat firma „Pik” ze Zduńskiej Woli co roku przekazuje od kilkunastu do kilkudziesięciu własnych produktów jako darowiznę dla różnych instytucji, a zwłaszcza do tzw. opieki społecznej. Czyni to z dobrej woli i tak naprawdę nie komunikuje o tym fakcie społeczeństwu. Także, jeden z przedsiębiorców, mających sklep w Łodzi, co roku na Boże Narodzenie czyni akcję zbiórki różnych produktów dla dzieci będących podopiecznymi jednego z łódzkich Domów Dziecka. Przedsiębiorca nie chce rozgłosu. Twierdzi, że radość dzieci mu wystarcza. Społeczeństwo takie działania uznaje za najbardziej szlachetne.

4. ZAKOŃCZENIE

Podjęta w artykule próba analizy istniejących modeli społecznej odpowiedzialności organizacji, nasuwa kilka wniosków:

- zachowania społecznie odpowiedzialne zależą od wieku czynników: świadomości organizacji, jej stopnia rozwoju, zasobów finansowych, potrzeb rynku, wymogów prawa i specyfiki działalności;
- nie ma jednego, konkretnego i jedynie dobrego modelu społecznej odpowiedzialności;
- organizacje wypracowują własne modele społecznie odpowiedzialnych zachowań.

Należy w tym miejscu podkreślić, że każdy rodzaj aktywności, który ma coś poprawić, naprawić, czy „darczynić” jest jak najbardziej pożądany w społeczeństwie, bez względu na motyw tego działania.

¹⁷ <http://www.biedronka.pl/str/3/i/806.php> [dostęp 27.02.2012].

BIBLIOGRAFIA

- Blanke M., Gorynia-Pfeffe N., CSR-KOMPENDIUM. Organizacje w Polsce i Niemczech oraz w jaki sposób wspierają one społeczną odpowiedzialność biznesu przedsiębiorstw, RKW, Warszawa 2008.
- Carroll A.B.: Business and Society, ethics and Stakeholder Management, 1993.
- Kuraszko I., Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu, Difin, Warszawa 2010.
- Roszkowska P., Rewolucja w raportowaniu biznesowym, Difin, Warszawa 2011.
- Rybak M., Etyka menedżera- społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Wartrick S.L., Cohan P.L., The evolution of the Corporate Social Performance Model, "Academy of Management Review" 1985, vol. 10, nr 4.
- Wood D.J., Corporate Social Performance Revisited, "Academy of Management Review" 1991, nr 4.
- Zbiegień-Maciąg L., Etyka w zarządzaniu, CiM, Warszawa 1997.
- <http://www.umb-kee.szm.com/letnaskola/Drzazga> [dostęp 27.02.2012].
- <http://www.cocacolacup.pl> [dostęp 27.02.2012].
- [http://pl.wikipedia.org/wiki/Biedronka_\(sie%C4%87_handlowa\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Biedronka_(sie%C4%87_handlowa)) [dostęp 27.02.2012].
- <http://www.biedronka.pl/str/3/i/806.php> [dostęp 27.02.2012].

Beata Glinkowska

THE MODELS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

The weight of organization activity directed to society and good relations with stakeholder is increasing. The author was trying to show the essence of social responsibility of organization in the article, by analysis of the literature field. Also basic models of social responsibility of organization and their postulates have been described. The practical examples of social responsible organization behavior, determined by different motives: investment in relations with surroundings, necessity of reparation of social relations or disinterested help, have been shown.