

URSZULA ANISIEWICZ

Alcide De Gasperi University of Euroregional

Economy, Józefów, Poland

urszula.anisiewicz@wsge.edu.pl

ORCID id: <https://orcid.org/0000-0003-1816-8410>

TOMASZ WOŁOWIEC

University of Economy and Innovation

in Lublin, Poland

ORCID id: <https://orcid.org/0000-0002-7688-4231>

JOURNAL OF MODERN SCIENCE

TOM 1/48/2022 str. 207-230

www.jomswsge.com

DOI: <https://doi.org/10.13166/jms/150756>

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND AN INTEGRATIVE VERSION OF SOCIETY – ECONOMIC AND SOCIAL DETERMINANTS

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU A INTEGRACYJNA WIZJA SPOŁECZEŃSTWA – UWARUNKOWANIA EKONOMICZNE I SPOŁECZNE

ABSTRACT

CSR can be defined as a concept through which companies at the stage of building strategies voluntarily take into account the interests of society and environmental protection, as well as relations with different stakeholder groups. Being responsible does not only mean complying with all formal and legal requirements, but also increased investment in human resources, environmental protection and stakeholder relations, i.e. voluntary commitment. Social responsibility is the process by which companies manage their relationships with a variety of stakeholders who can have a real impact

on their business success. Thus, it should be viewed as an investment rather than a cost, similar to quality management. Organizational systems operating in modern companies increasingly take into account strategies for managing psychosocial capital. Stakeholders are the capital of the company, as important as financial capital (money, financial instruments, investments), technical capital (technical infrastructure) and natural capital (nature). Contemporary management strategies today take into account these four basic forms of capital. The strategy of responsibility towards business partners declared by many companies in the world is often called the PYMWYMI (put your money where your mouth is) principle, which means maintaining business relations only with those suppliers who share the values of the ordering company.

STRESZCZENIE

CSR można określić jako koncepcję, dzięki której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełniania wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale oprócz tego zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z interesariuszami, czyli dobrowolne zaangażowanie. Społeczna odpowiedzialność jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na ich powodzenie w działalności gospodarczej. Zatem należy to traktować jako inwestycję, a nie jako koszt, podobnie jak w przypadku zarządzania jakością. Systemy organizacji funkcjonujące w nowoczesnych firmach uwzględniają coraz częściej strategię zarządzania kapitałem psychospołecznym. Ma to bowiem decydujący wpływ na wzrost wartości firmy (którego nie należy utożsamiać jedynie z wartością księgową). Interesariusze to kapitał firmy tak samo ważny jak kapitał finansowy (pieniądze, instrumenty finansowe, inwestycje), kapitał techniczny (infrastruktura techniczna) i kapitał naturalny (przyrodniczy). Współczesne strategie zarządzania uwzględniają dziś te cztery podstawowe formy kapitału. Strategia odpowiedzialności wobec partnerów biznesowych deklarowana przez wiele firm na świecie jest często nazywana zasadą PYMWYMI (ang. *put your money where your mouth is*), co oznacza utrzymywanie relacji biznesowych tylko z tymi dostawcami, którzy podzielają wartości wyznawane przez firmę zamawiającą.

KEYWORDS: *corporate social responsibility, business ethics, stakeholders, social capital*

SŁOWA KLUCZOWE: *społeczna odpowiedzialność biznesu, etyka biznesu, interesariusze, kapitał społeczny*

WPROWADZENIE

W ostatnich latach w obszarze ekonomii, zarządzania firmą oraz polityki gospodarczej i społecznej obserwowane są dynamiczne zmiany, polegające na coraz silniejszym uwzględnieniu różnorodnych czynników społecznych i środowiskowych oraz zwracanie uwagi na inkluzywny (zrównoważony) wzrost gospodarczy. Podobnie samo pojęcie zysku nie jest już podstawowym paradygmatem roli i znaczenia firmy we współczesnym świecie. Rośnie świadomość konsumentów, jak i całych społeczeństw w kwestii roli i znaczenia zrównoważonego rozwoju i sprawiedliwego podziału zasobów. Koncepcje neoliberalne stawiające na maksymalizację zysku za wszelką cenę i „niewidzialną” rękę rynku istotnie się zdewaluowały. Rośnie znaczenie ekonomii społecznej, w tym społecznej odpowiedzialności biznesu, jako koncepcji, która z wąskiego i często marginalizowanego pojęcia przekształciła się w złożoną i wieloaspektową koncepcję (Cochran, 2007, s. 449–452; Porter i Kramer, 2006, s. 79–92; Proszowska, 2007, s. 31–41, , Such-Pyrgiel 2018, s. 39–56). Dodatkowo wobec firm stawia się coraz większe oczekiwania, a rządy, aktywiści i media stale wymagają od spółek rozliczenia się ze społecznych i środowiskowych konsekwencji ich działalności (Kakabadse, Rozuel i Lee–Davies, 2006, s. 78–93).

Działalność gospodarcza postrzegana jest w zasadzie z perspektywy sukcesu ekonomicznego, czyli głównie efektywności (skuteczności) ekonomiczności (gospodarności). To wartościowanie nie jest pełne, bowiem działalność gospodarcza powinna być oceniana również z perspektywy etycznej (społecznej). 3E (efektywność, ekonomiczność i etyczność) powinny być etosem działania w biznesie. Zatem należy podejmować tylko te działania, które nie narażają dobra powszechnego. Etyczne postępowanie jest zgodne z maksymalizacją zysków w długim okresie, choć w krótkim okresie nieprzestrzeganie zasad etycznych może przynosić duży zysk, ale do pewnego czasu. Reputacja firmy postępującej etycznie może być znaczącym atrybutem wobec konkurentów. Etyczne jest takie postępowanie, które nie jest sprzeczne z ocenami i normami moralnymi przyjętymi powszechnie przez społeczeństwo. Oceny i normy moralne wynikają generalnie z systemu wartości, który kieruje zachowaniem ludzi, a ich konsekwencją są jakość

i efektywność relacji biznesowych (Skrzypek-Ahmed, Wołowiec, 2022, s. 61–69). Na jego podstawie możemy wyróżnić reguły obyczajowe, które są wyrazem postępowania wynikającego z kultury i tradycji, uznane przez dane społeczeństwo za obowiązujące i moralne, normy moralne – dotyczące postaw i zachowania się człowieka, które są godne realizacji, opierają się na przekonaniu o ich wartości lub akceptowaniu przez autorytety moralne oraz normy prawne, które są formułowane są przez organy publiczne, mają charakter nakazów i zakazów oraz określają odpowiedzialność ludzi za ich nieprzestrzeganie.

Etyka biznesu ma za zadanie określić, co w działalności gospodarczej uważa się za moralne, a co za niemoralne. Jest to zastosowanie ogólnych zasad etycznych do rozwiązywania specyficznych kwestii moralnych pojawiających się w praktyce gospodarczej. Rzetelne, etyczne postępowanie jest korzystne dla biznesu i osiąganym przez przedsiębiorstwo zysków. Klienci są bardziej zadowoleni i dążą do kontynuowania współpracy. Każda firma musi przestrzegać elementarnych norm uczciwości i rzetelności, jeśli chce pozyskać zaufanie partnerów i klientów. Etyczne postępowanie ludzi w biznesie jest związane z ich cnotami, które są skłonnościami człowieka do czynienia dobra. Takie cnoty jak pracowitość, wytrwałość, uczciwość, prawdomówność, lojalność, sprawiedliwość itp. są podstawą działania etycznego. Celem biznesu w gospodarce rynkowej jest zysk, ale ponieważ największą wartością jest człowiek, należy postępować tak, aby go osiągnąć, traktując człowieka podmiotowo, a nie przedmiotowo oraz nie naruszać prawa do zachowania życia, zdrowia i godności. W działalności gospodarczej na wolnym rynku należy uwzględnić następujące zasady/wartości: własność, wolność, sprawiedliwość i odpowiedzialność. Odpowiedzialność związana jest ze świadomą działalnością człowieka. Nikt w warunkach pełnej demokracji nie może być zwolniony od odpowiedzialności za realizację swojej działalności gospodarczej. Gospodarowanie wymaga nieustannych wyborów i podejmowania decyzji. Zasada odpowiedzialności jest podstawową zasadą etyki biznesu. Zasady wolności, własności i sprawiedliwości, nieujęte w „karby” zasady odpowiedzialności, przeradzają się w samowolę (Wołowiec, 2009, s. 12–17).

Społeczna odpowiedzialność biznesu to odpowiedzialny sposób funkcjonowania firmy w przestrzeni społecznej, ekonomicznej, przyrodniczej,

public relations to natomiast strategię informowania o tym, przekonywania do proponowanych rozwiązań i budowanie klimatu akceptacji dla poczynań firmy, czyli działania wspierające budowanie reputacji i kreowanie odpowiedniego założonego wizerunku. Realizacja programów CSR i planowe działania *public relation* w firmie w perspektywie długofalowej mają prowadzić do wzrostu wartości firmy, a tym samym do poprawy jej konkurencyjności (Książak, 2016, s. 53–65; Leś, 2001; Leśna-Wierszołowicz, 2016, s. 65–76; Liston-Heyes & Ceton, 2007, s. 95–108; Olejniczak, 2013, s. 2840–2849; Otolá & Tylec 2016, s. 81–89; Pawłowski i Trzeciński, 2011; Wołowiec, 2004, s. 3–13; Wołowiec i Paliwoda-Matiolańska, 2004, s. 29–42).

Najpełniejszą definicję CSR sformułował Archie B. Carroll. Definicja ta oparta jest na modelu piramidy odpowiedzialności. Wyróżnił on cztery stopnie odpowiedzialności, którymi są: odpowiedzialność ekonomiczna i prawna (wymagana przez społeczeństwo), odpowiedzialność etyczna (oczekiwana przez społeczeństwo) oraz odpowiedzialność filantropijna (pożądana przez społeczeństwo) (Carroll, 1993, s. 35). Analiza realizacji zasady CSR wobec interesariuszy prowadzi do refleksji na najbardziej ogólnym poziomie, tj. z jednej strony – do przemyśleń na temat odpowiedzialności wobec społeczeństwa, co oznacza przejście do analizy na poziomie systemu społecznego, z drugiej zaś strony – do refleksji nad odpowiedzialnością firmy wobec pracowników, a to oznacza przejście do analizy szczegółowej na poziomie wewnętrznej polityki firmy. Rozwój stosunków społeczno-gospodarczych i postępująca globalizacja powodują, iż nie da się wszystkich problemów związanych z działalnością gospodarczą ująć formułą „wolność i zaufanie”, zgodnie z którą idea „niewidzialnej” ręki rynku zostaje uzupełniona „ideą zaufania”. Zaufanie pełni w pewnym sensie funkcję ograniczającą wobec idei wolności, która mogłaby zostać źle zinterpretowana i zamienić się w „dowolny rynek”. Z punktu widzenia filozofii słowem dopełniającym pojęcie wolności jest odpowiedzialność.

Celem artykułu jest teoretyczna analiza roli i znaczenia społecznej odpowiedzialności współczesnego biznesu w kreowaniu integracyjnej roli społeczeństwa w kontekście procesów ekonomicznych i społecznych. Analiza to została przeprowadzona na podstawie badań literatury, raportów, analiz oraz ekspertyz instytucji krajowych i międzynarodowych.

Jako główną metodę badawczą zastosowano indukcję. Polega ona na wyprowadzeniu ogólnych wniosków czy też ustaleniu prawidłowości na podstawie analizy empirycznie stwierdzonych zjawisk i procesów. Jest to typ wnioskowania na podstawie szczegółów o właściwościach ogólnych zjawiska czy przedmiotu. Do metod indukcyjnych należą badane na potrzeby niniejszego opracowania różnego rodzaju analizy instytucji publicznych i prywatnych (w tym firm konsultingowych), korzystanie z ekspertyz, danych statystycznych oraz dokumentów naukowych (artykułów naukowych i monografii) używanych w badaniach społecznych.

Ponadto w pracy skorzystano z dwóch ogólnych metod badawczych, tj. metod analitycznych i syntetycznych, charakteryzujących się szczególnym ujmowaniem badania rzeczywistości. Analiza traktuje rzeczywistość jako zbiorowisko pojedynczych, szczególnych cech i zdarzeń. Postępowanie według tej metody badawczej polega na rozłożeniu przedmiotu badań na części i na badaniu każdej z nich osobno lub na wykryciu składników tego przedmiotu.

Metody badawcze zastosowane w pracy to: analiza porównawcza, analiza funkcjonalna oraz metoda badań w ujęciu dynamicznym. Metoda syntetyczna traktuje rzeczywistość jako zbiorowość cech, jej realizacja polega na poszukiwaniu wspólnych cech różnych zjawisk i zdarzeń, a następnie na ich wiązaniu w jednolitą całość. Zatem metoda syntetyczna bada i określa całość przedmiotu badań.

Stosując kompleksowe (hybrydowe) podejście badawcze, zastosowano także tzw. triangulację źródeł danych, czyli porównywanie informacji na temat społecznej odpowiedzialności biznesu z różnych okresów, jak i systemów ekonomicznych, oraz triangulację teoretyczną – polegającą na analizowaniu pozyskanych danych z perspektywy wielu różnych teoretycznych koncepcji opisujących funkcje, cel i narzędzia biznesu społecznie odpowiedzialnego.

ZAPOTRZEBOWANIE SPOŁECZNE A FUNKCJA ETYKI BIZNESU

Literatura przedmiotu prezentuje różne interpretacje etyki biznesu, pozwalające na ustalenie mechanizmów jej powstawania. Według Janiny Filek możemy wyróżnić cztery interpretacje (Filek, 2001, s. 22): etyka biznesu jako zasłona ukrywająca nieetyczność biznesu; etyka biznesu jako nowy instrument zwiększania zysku; etyka biznesu jako odpowiedź na postępującą globalizację gospodarki oraz etyka biznesu jako czynnik kulturotwórczy (Gitman, Morris, 2018).

Pogląd taki reprezentuje francuski myśliciel Alain Etchegoyen, który w swojej książce *La valse des ethiques* stara się pokazać, iż etyka biznesu, podobnie jak i inne etyki: etyka środowiskowa, marketingu czy bioetyka, jest jedynie przejawem niezwykle głębokiego kryzysu moralności (Etchegoyen, 1991, s. 10). Według tej interpretacji etyka biznesu to jedynie środek zastępczy, „przykrywką” służąca powierzchniowej poprawie ludzkiego zachowania w obliczu zagubienia naturalnego poczucia tego, co dobre i co złe. Zatem etyka biznesu służy jedynie zamaskowaniu upadku moralności. Niewątpliwie w XXI w. daje się zauważyć upadek moralności, ale nie wynika on – jak sądzi francuski myśliciel – z demoralizacji człowieka jako takiej, lecz z relatywizmu moralnego, który jest jedną z nieprzewidzianych konsekwencji pluralizmu, będącego podstawą systemu demokracji i wolności (aczkolwiek niewłaściwie pojmowanej i wykorzystywanej) oraz z nadmiernego konsumpcjonizmu i maniackalnej pogoni za sukcesem (Kroik, Malara, 2011, s. 423–435).

Dla większości współczesnych menedżerów etyka biznesu to nowa skuteczna metoda walki konkurencyjnej, pozwalająca zwiększyć zyski, w sytuacji gdy rywalizujące (konkurujące) firmy osiągnęły podobny poziom techniczny i organizacyjny, a więc wyprzedzenie konkurencji na tych tradycyjnych polach nie jest łatwe (Szejniuk, 2016, s. 89–104). Etyczne postępowanie wobec interesariuszy przynosi wymierne efekty ekonomiczne, przyczyniając się do wzrostu zaufania klientów do firmy, wzrostu jej rynkowej wartości itd. W tym podejściu do etyki biznesu należy jednak rozróżnić etyczne postępowanie firmy, mające zwiększyć zaufanie klientów do jej produktów, od stwarzania pozorów etyczności poprzez budowanie wizerunku firmy niezgodnego z prawdą

lub od tzw. poprawiania wizerunku firmy, polegającego na podejmowaniu kosztownych działań służących wprowadzeniu klienta w błąd co do rzeczywistego charakteru prowadzonych przedsięwzięć. Zgodnie z tą interpretacją powstanie etyki biznesu wiąże się z potrzebą spojrzenia na problemy nurtujące współczesne społeczeństwa całościowo – nie tylko z perspektywy widzenia polityki czy gospodarki jednego kraju, ale w kontekście całego globu. Zatem etyka biznesu ma pomóc w rozwiązywaniu coraz trudniejszych problemów społeczno-gospodarczych, wynikających z szybkiego rozwoju nauki, techniki, pełniąc rolę swoistego „przewodnika”, pokazującego, jak żyć i poruszać się w zawiłościach stwarzanego przez nas samego świata. Według tej interpretacji działalność gospodarcza stała się w XXI w. sferą działalności coraz silniej kształtującą nie tylko materialny wymiar egzystencji człowieka, ale i sam charakter jego egzystencji. Jeśli weźmiemy pod uwagę, iż działające w sferze gospodarczej podmioty w coraz większym stopniu kształtują nowy system wartości, to wynika z tego również, iż działalność gospodarcza pełni rolę kulturotwórczą. Zatem jeśli świat biznesu coraz silniej kreuje sposób życia, sposób myślenia oraz obowiązujący system wartości, to czy tego chcemy, czy nie wszystkie „słabości” i patologie powstające w obszarze działalności gospodarczej stają się słabościami i patologiami współczesnego człowieka. Stąd konieczność wprowadzenia etyki do biznesu jako czynnika wspierającego działalność gospodarczą w jej kulturotwórczej roli.

Spróbujmy zatem odpowiedzieć na pytanie: dlaczego etyka biznesu? Pytanie to wydaje się fundamentalne zarówno dla teorii, jak i praktyki etyki biznesu. Brak odpowiedzi uniemożliwia dalszą refleksję, a także świadome wprowadzanie etycznego postępowania (3E – etyczności) do działalności gospodarczej.

Po pierwsze, najważniejszą interpretacją powstania etyki biznesu jest stwierdzenie, iż pełni ona w długim okresie narzędzie skutecznego maksymalizowania zysku poprzez budowanie właściwego wizerunku firmy, wzrost tzw. EVA – rynkowej wartości firmy (nie mylić z księgową wartością firmy *book value*), szacunek ze strony interesariuszy itd. Etyka biznesu pełni również rolę kulturotwórczą.

Po drugie, zgodnie z zasadą Sokratesa „czyn etyczny przynosi pożytek i szczęście”. W praktyce oznacza to zaistnienie trzeciej relacji między etycznością a skutecznością (obok relacji przeciwstawnych lub neutralności wobec

siebie), czyli wzajemnego wzmocnienia się etyczności i skuteczności. Etyczne postępowanie zwiększa efektywność ekonomiczną (kultura organizacyjna, obniżenie kosztów kontroli poprzez wprowadzenie etycznych instrumentów zarządzania).

Po trzecie, etyką najbardziej adekwatną do pojawiających się współcześnie problemów społeczno-gospodarczych, umożliwiającą ich rozwiązywanie, jest etyka odpowiedzialności, rozumiana jako odpowiedzialność za stwarzanie możliwości harmonijnego rozwoju społecznego. Tak rozumiana odpowiedzialność wymaga dzisiaj znacznie większej świadomości podmiotów gospodarczych co do zachodzących zmian społecznych, zdolności w przewidywaniu skutków podejmowanych działań, znacznie większej wiedzy ekonomicznej, jak i wiedzy z zakresu zarządzania oraz rezygnacji z zasady maksymalizacji zysku jako jedynego celu działalności gospodarczej. Zatem im więcej władzy skupiają w swoich rękach środowiska biznesu, tym większa odpowiedzialność za podejmowane działania.

Po czwarte, zwiększona etyczność, której fundamentem jest odpowiedzialność, jest zależna nie tylko od zwiększonej świadomości społecznej podmiotów gospodarujących, ale również od zdobycia wiedzy o tym, jak w praktyce wprowadzać zasady etyczne do działalności gospodarczej. Zatem zgodnie z intelektualizmem etycznym Sokratesa gospodarowanie jest swego rodzaju umiejętnością i jak każdej umiejętności można się niej nauczyć.

Po piątę, podstawą etycznej gospodarki jest integracyjna wizja społeczeństwa, pełniąca rolę złotego środka (Arystoteles) między unitariańską a separatystyczną wizją społeczeństwa. Wizja unitariańska zakłada, iż w każdym obszarze funkcyjnym społeczeństwa powinny obowiązywać takie same normy postępowania (normy postępowania w biznesie niczym się nie różnią od norm np. w życiu prywatnym). Wizja separatystyczna zakłada całkowitą odmienną reguł postępowania w każdym z obszarów życia społecznego (w gospodarce muszą obowiązywać normy postępowania zupełnie odmienne od tych stosowanych np. w życiu rodzinnym). Wizja integracyjna przyjmuje, iż obszary funkcyjne, takie jak: gospodarka, nauka, technika, życie rodzinne itd., charakteryzują się pewną odmienną obowiązujących w ich obszarze norm postępowania, ale nie aż w takim stopniu, aby normy te były całkowicie niezależne, a tym bardziej sprzeczne wobec siebie. Co więcej, normy

postępowania w tych dziedzinach nie tylko wpływają na siebie, modyfikując się wzajemnie, ale także poprzez ciągłe konfrontowanie się umożliwiają dalszy rozwój społeczny.

Po szóste, etyka biznesu ma swą własną charakterystykę, którą przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1.

Charakterystyka etyki biznesu

Kryterium	Etyka	Ekonomia	Etyka biznesu
Cel	Doskonalenie się człowieka oraz jego rola i funkcje w systemach społecznych	Zysk lub przetrwanie – racjonalność, efektywność, ekonomiczność	Zysk społeczny lub interes publiczny – rozumiany jako budowanie trwałych relacji z otoczeniem społecznych i ekonomicznych organizacji (interesariusze jako kapitał psychospołeczny organizacji)
Dziedzina zainteresowań	Człowiek i relacje międzyludzkie	Produkcja i wymiana – maksymalizowanie zysku, techniki menedżerskie oparte na efektywności	Społeczne i gospodarcze relacje międzyludzkie
Stosowana metoda	Refleksja i empatia	Metody ilościowe	Refleksja i metody ilościowe
Kryterium oceny	Dobro moralne (zgodność z obowiązującymi normami)	Skuteczność – efektywność – zyskowość	Integralny rozwój, dobrowolność – integracyjna wizja społeczeństwa
Pojęcia konstytuujące	Grecka idea dobra	Wolny rynek, dobra materialne	Dobro wspólne, odpowiedzialność
Postawa	Życzliwość	Walka konkurencyjna, indywidualizm	Uczciwa konkurencja lub współpraca – inkluzywny rozwój ekonomiczno-społeczny
Charakter struktury podstawowej	Życie	Gra	Wspólnota, działanie komunikacyjne i integracyjne

Źródło: opracowanie własne.

Zatem odpowiedzialność firmy powinna być rozpatrzona w zakresie podmiotowym i przedmiotowym. Mówimy o podmiotowym zakresie odpowiedzialności firmy, mając na myśli osoby, wobec których firma przyjmuje odpowiedzialność. Mówiąc zaś o przedmiotowym zakresie odpowiedzialności, mamy na uwadze czyny, za które firma bierze odpowiedzialność. Takie

sformułowanie problemu odpowiedzialności firmy oznacza, że rozważamy odpowiedzialność moralną za zobowiązania firmy, czyli odpowiedzialność w węższym znaczeniu. Natomiast odpowiedzialność moralna w szerokim znaczeniu jest niezależna od przyjęcia pewnych zobowiązań, jest więc niepodzielna. Przyjęcie przez firmę, tj. przez jej właścicieli, odpowiedzialności moralnej w szerokim znaczeniu może być źródłem konfliktu powinności moralnych (Wołkowicka, Dąbrowski, 2012, s. 79–89).

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW MORALNYCH W FIRMIE

Jeżeli przyjmiemy, iż firma jako organizacja nie może być podmiotem zobowiązania moralnego, powstaje problem zbudowania takiej struktury zobowiązań i odpowiedzialności, która miałaby dwie cechy: po pierwsze przyczyniałaby się do rozszerzenia poczucia współodpowiedzialności pracowników firmy, a po drugie – umożliwiałyby wspólne rozwiązywanie dylematów moralnych. Orientacja przedsiębiorstwa na społeczne zobowiązania może polegać na przyjęciu odpowiedzialności przez menedżerów firmy, bez obarczania nią wszystkich pracowników. Menedżerowie przy dokonywaniu wyborów stosują wówczas rachunek utylitarystyczny, przyjmując ograniczoną wersję zasady użyteczności: tyle korzyści dla tylu osób, ile wyznacza kodeks firmy oraz presja społeczna. Przyjmują zatem odpowiedzialność wobec opinii publicznej za wyniki przedsiębiorstwa oraz za efekty zewnętrzne. Decyzje menedżerów mogą być jednak przekazywane do realizacji za pomocą tradycyjnych technik zarządzania, co oznacza asymetrię komunikacji w przedsiębiorstwie i brak współodpowiedzialności za skutki decyzji podjętych przez menedżerów. Przy takim sposobie zarządzania firmą jej społeczną odpowiedzialność można określić jako: „monologową” odpowiedzialność technokratycznie zorientowanych menedżerów. Przeciwnieństwem „monologowej” odpowiedzialności społecznej firmy jest „dialogowa” odpowiedzialność demokratycznie zorientowanych menedżerów. Opiera się ona na koncepcji etyki komunikacji Jürgena Habermasa. Głównym założeniem koncepcji Habermasa jest integracja rozwiązywania konfliktów i moralnego rozwoju (Habermas, 1979). Jeżeli członkowie grupy

mają różne cele i znajdują się na różnych poziomach rozwoju moralnego, to komunikację między nimi Habermas określa jako strategiczną. Komunikacja strategiczna polega na użyciu przymusu (np. nakazu lub polecenia) przez menedżera w sytuacjach celów antagonistycznych i trudności porozumienia się. Taka komunikacja powoduje, iż odpowiedzialność menedżerów jest „monologowa”.

Habermas zwraca uwagę, iż stosowanie komunikacji strategicznej prowadzi do odradzania się konfliktu celów uczestników grupy. Utrudnia to społecznie odpowiedzialne kierowanie przedsiębiorstwem. Warunkami zastosowania komunikacji dyskursywnej do rozwiązywania problemów związanych ze społeczną odpowiedzialnością firmy są: symetria informacyjna i dojrzałość moralna pracowników. Warunki są ze sobą ściśle związane. Standardy moralne szczegółowo określają, jak należy się zachować w danej sytuacji, niekiedy również uzasadniają, dlaczego należy zachować się w taki właśnie sposób. Ze względu na możliwość pojawienia się problemów moralnych w nietypowych sytuacjach firmy mogą tworzyć instytucje, których zadaniem będzie służące rozwiązywanie tych problemów. Doraźnie może to być użyteczne dla menedżerów, którzy dzięki standardom unikają stosowania komunikacji strategicznej. Jest to też przydatne dla pracowników, którzy mają jasno określone zakresy odpowiedzialności. Jednakże w bardziej odległym horyzoncie bezrefleksyjne stosowanie się do standardów nie służy ani rozwojowi moralnemu pracowników, ani rozwojowi komunikacji dyskursywnej. Z tych względów istotne jest, aby standardy moralne były współtworzone przez pracowników, odpowiedzialność za przestrzeganie standardów była „dialogowa” oraz istniała możliwość doskonalenia standardów i dostosowywania ich do nowych sytuacji. Warunki te spełnia koncepcja dialogowego procesu kształtowania standardów i rozwiązywania problemów moralnych (Porter, Kramer, 2006, s. 79–92; Proszowska, 2007, s. 31–41).

MODEL SPOŁECZNY ORGANIZACJI – EKONOMICZNY ZYSK CZY INTERES SPOŁECZNY?

Dominującym założeniem w podstawowym nurcie współczesnej ekonomii było dążenie do maksymalizacji użyteczności, przy równoczesnym pojmowaniu użyteczności jako przychodu, dobrobytu czy konsumpcji. Konieczność osiągania coraz większych zysków, nawet ponad rzeczywiste potrzeby, jest wpisana w mechanizm konkurencyjności (Filek, 2002, s. 29). Prowadzi to do jednorodnej interpretacji opartej na maksymalizacji korzyści ekonomicznych. Koncepcja *Homo oeconomicus*, uznająca interes własny jako podstawę natury ludzkiej, w praktyce często wykorzystywana dla pełnej akceptacji egoizmu jednostkowego, przedstawia człowieka jako istotę niezwykle interesowną. Indywidualizm w gospodarce kapitalistycznej, oparty na wizji separatystycznej, zakłada istnienie biznesu jako całkowicie autonomicznego systemu rynkowego, który działa w kompletnej izolacji od sfery kulturowo-etycznej. Stawia to człowieka, jednostkę w opozycji do społeczeństwa i uznaje konflikt pomiędzy nimi jako nieuniknioną rzeczywistość. Skupiając się na ekonomicznym wymiarze życia, prowadzi do skierowania głównych wysiłków człowieka do realizacji celu, który z perspektywy całości ludzkiej egzystencji stanowi cel podrzędny, który co najwyżej powinien wspierać cel podstawowy, jakim jest dobre i godne życie. W tym przecież wyraża się człowieczeństwo. Egzystencjalny wybór drogi życiowej, znamionujący ludzką wolność, zostaje zastąpiony filozofią kupiecką, opartą na dążeniu do bogactwa osiąganego poprzez wolność handlu. Wiele jednak zjawisk społecznych, np. altruizm, przeczy założeniom *homo oeconomicus* i nie da się wytłumaczyć na gruncie dotychczasowych teorii ekonomicznych (Caroll, 1995, s. 47–74; Cochran, 2007, s. 449–451). Sam Adam Smith, twórca koncepcji *homo oeconomicus* i piewca egoizmu, w swoim innym dziele *Teoria uczuć moralnych* przedstawia zgoła inną koncepcję człowieka.

Jakkolwiek samolubnym miałby być człowiek, są niewątpliwie w jego naturze jakieś pierwiastki, które powodują, iż interesuje się losem innych, i sprawiają, że ich szczęście jest dla niego nieodzowne, choć jedyna przyjemność, jaką może stąd czerpać, to przyjemność oglądania tego. Tego właśnie rodzaju uczuciem jest współczucie czy litość,

uczucie, którego doznajemy wobec nieszczęścia innych, wtedy gdy jesteśmy świadkiem, czy też udało się nam na żywo je uświadomić (Smith, 1989, s. 5).

Zachowania altruistyczne z punktu widzenia *homo economicus* nie przynoszą korzyści, lecz straty materialne, a zatem nie możemy tego postępowania uznać za racjonalne. Istnieją jednak modele ekonomicznego altruizmu, które pokazują, że zachowania altruistyczne mogą prowadzić do zwiększonego poziomu konsumpcji altruisty. Człowiek nie jest tylko podmiotem gospodarczym lub tylko pracownikiem firmy i z perspektywy antropologicznej nie można go tylko do tego sprowadzać. Człowiek ma szereg potrzeb, które nie powinny być zredukowane do wymiaru materialnego.

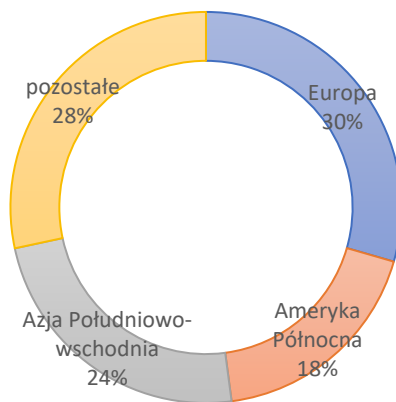
Punktem wyjścia powinna być szeroko pojmowana jakość życia ludzkiego, nie wyłączając oczywiście jej materialnego wymiaru, który stanowi jej integralną całość. Racjonalność podmiotu gospodarczego nie powinna być sprowadzona tylko do maksymalizacji zysku. Przyjęcie tylko takiego kryterium oceny działania gospodarczego ogranicza działalność podmiotu do działań tylko ten cel pozwalających osiągnąć. Pozbawiony zostaje on możliwości realizacji innych potrzeb niż tylko ekonomiczne. Racjonalność gospodarcza nie powinna być sprowadzona tylko do ujęcia cząstkowego, okrojonego, ale należałoby wzbogacić ją o sferę społeczną czy kulturową. Horyzontem rozważań winna być otwarta globalna ekonomia oparta na uprawomocnieniu praw społecznych, praw człowieka i praw naturalnych związanych ze środowiskiem w stopniowej homogenizacji szans światowych.

Skupienie się wyłącznie na ekonomicznym wymiarze działalności przedsiębiorstwa nieuchronnie prowadzi do sprężenia zwrotnego i powstania takich działań, które nieuchronnie na niego oddziałują, zmuszając go do coraz bardziej określonych działań, co finalnie może doprowadzić nas do braku jakiegokolwiek wyboru. W niniejszym artykule autorzy przedstawiają tezę, że w dłuższym okresie wartości ekonomiczne i społeczne mogą współistnieć. W pierwszej części autorzy pokazują ograniczenie jednowymiarowego spojrzenia na działalność gospodarczą i związanego z nią modelu finansowego. W drugiej przedstawiają zintegrowaną wizję świata gospodarczego, w której wartości ekonomiczne i społeczne mogą współistnieć, a na końcu prezentują model społeczny organizacji (Curran, 2005; Dahlsrud, 2008, s. 1–13).

Zainteresowanie takim właśnie modelem jest coraz bardziej zauważalne na świecie. Świadczy o tym coraz większy udział firm w badaniach dotyczących sprawiedliwości społecznej i wpływu prowadzonej działalności na zrównoważony rozwój. Takie badania prowadzi m.in. amerykańska firma S&P Global (www.spglobal.com). Indeksy Dow Jones Sustainability Indices (DJSI), pierwszy raz zastosowane w 1999 r., dotyczą wyników ekonomicznych, społecznych oraz środowiskowych przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę kwestie związane z ładem korporacyjnym, zarządzanie ryzykiem, wpływ na zmiany klimatyczne, kontrolę łańcucha dostaw oraz praktyki dotyczące organizacji pracy. Aby przedsiębiorstwo zostało włączone do indeksu, jest badane na podstawie długoterminowego planu zarządzania aktywami gospodarczymi, społecznymi i środowiskowymi. Kryteria wyboru zmieniane są co roku, a firmy musiały ulepszać swoją strategię dotyczącą zrównoważonego rozwoju, w tym także odpowiedzialności społecznej, aby pozostać w indeksie. Indeksy publikowane są co roku, a przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu są monitorowane przez cały rok. W raporcie dotyczącym 2021 r. uwzględniono 716 przedsiębiorstw z ponad 7500 przebadanych. Znajdujący się poniżej wykres obrazuje wyniki w ujęciu geograficznym.

Wykres 1.

Przedsiębiorstwa ujęte w badaniu DJSI w 2021 r. według lokalizacji siedziby



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z The Sustainability Yearbook 2022.

Wykres obrazuje dość równomierne występowanie na świecie przedsiębiorstw, które działają w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju, jak również dbającymi o społeczny wymiar swojej działalności. Są to firmy działające w ponad 60 branżach.

Neoklasyczny model przedsiębiorstwa prywatnego bazuje na fundamentalnym celu działania, czyli maksymalizacji zysku. Model ten oparty jest na założeniu doskonałej konkurencji. Przedsiębiorstwo funkcjonujące na takim rynku nie ma wpływu na cenę, więc może maksymalizować zysk na jednostkę wytworzonego produktu poprzez redukcję kosztów wytwarzania lub poprzez zwiększenie produkcji i sprzedaży. Inaczej wygląda sytuacja w warunkach monopolu, gdzie przedsiębiorstwo maksymalizuje zysk poprzez podwyżkę ceny. Model finansowy oparty na koncepcji maksymalizacji zysku odegrał bardzo ważną rolę w procesie ewolucji gospodarki kapitalistycznej i w dalszym ciągu jest niezwykle istotny w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdzie występuje silna tożsamość personalna właściciela i menedżera. W sektorze dużych przedsiębiorstw, funkcjonujących w formie spółek akcyjnych, gdzie własność jest wyraźnie oddzielona od zarządzania, idea ekonomicznej maksymalizacji zysku jako celu działania nie jest już tak jednoznaczna.

Oczywiste jest, iż każde przedsiębiorstwo musi generować zyski, bo jest to niekwestionowany sens prowadzenia działalności gospodarczej, ale nie zawsze jest to równoznaczne z maksymalizacją zysku za wszelką cenę, kosztem interesów wszystkich grup interesariuszy organizacji (czyli szeroko rozumianym kosztem społecznym). Obecnie poddaje się krytyce model finansowy, według którego jedynym celem działania przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku – i przyjmuje się założenie, iż przedsiębiorstwo realizuje równolegle pewien ich zbiór, tzw. wiązkę celów, np.: wzrost poziomu technicznego, podniesienie jakości produkcji, podnoszenie poziomu etycznego pracowników, poprawa warunków pracy (humanizacja pracy), ekspansja eksportowa czy poprawa konkurencyjności itp. Zapewnienie trwałego, wszechstronnego i zrównoważonego rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa wymaga, aby celem jego działania była realizacja nie jednego celu, lecz całej wiązki celów. Wiązka ta powinna mieć charakter uniwersalny, czyli niezależny od funkcjonującego ustroju społeczno-gospodarczego i modelu działania przedsiębiorstwa. W ciągu ostatnich 60 lat nastąpiły zmiany zarówno w teorii, jak i w praktyce

zarządzania. Ogólnie zmiany te można przedstawić jako zastąpienie technicznej racjonalności kulturą organizacji, idei natychmiastowej skuteczności – ideą wysokiej jakości, zaś przymusu wykonania polecenia – dobrowolnością opartą na właściwej motywacji pracowników.

Tabela 2.

Zarządzanie taylorowskie a zarządzanie poprzez wartości

Firma oparta na zasadach taylorowskich		Firma oparta na idei odpowiedzialności
Technokratyczna racjonalność	▶ Zostaje zastąpiona ▶	Kulturą organizacji
Natychmiastowa skuteczność	▶ Zostaje zastąpiona ▶	Projektem bazującym na jakości
Przymus wykonywania poleceń wydawanych przez przełożonych	▶ Zostaje zastąpiony ▶	Dobrowolnością wykonania opartą na właściwej motywacji

Źródło: opracowanie własne.

Początków zmian należy doszukiwać się w idei humanizacji pracy, czyli nasycaenia procesu pracy pierwiastkami ludzkimi. Zmiany w podejściu do samego procesu pracy spowodowały konieczność uwzględniania przy podejmowaniu istotnych decyzji ekonomicznych także czynników natury psychologicznej i społecznej. Innym czynnikiem okazała się silna konkurencja, która zmusiła firmy do poszukiwania lepszych i nowocześniejszych metod zarządzania, opartych na tzw. miękkich czynnikach, odwołujących się do wspólnych wartości (Kakabadse, Rozuel, Lee-Davies, 2006, s. 78–93). Konkurujące ze sobą firmy w wyniku unifikacji systemów gospodarczych osiągnęły zbliżony poziom organizacyjny, technologiczny, funkcjonują w podobnych warunkach ekonomicznych i społecznych. Globalizacja jako proces swobodnego przepływu ludzi, pracy, kapitału i technologii powoduje, iż trudno jest uzyskać przewagę na tradycyjnych „polach” konkurowania, takich jak: technologia produkcji, systemy zarządzania, techniki podatkowe, techniki marketingowe, techniki zarządzania personelem, w tym systemy selekcji i rekrutacji. Odejściem od klasycznego „jedynego celu” – maksymalizacji zysku za wszelką cenę – jest tendencja do coraz aktywniejszego upowszechniania idei kreowania wartości przedsiębiorstwa dla jego akcjonariuszy. Oznacza to konieczność wprowadzania do firm systemu zarządzania zorientowanego na wzrost wartości rynkowej

przedsiębiorstwa (ang. *value based management*) oraz weryfikacji oceny rezultatów działalności firmy poprzez odpowiednio skonstruowany system mierników opartych na zasadzie wartości dodanej (ang. *market value added, economic value added*) (Hermanm Szblewski, 1999, s. 9, 14–18). Odejście od modelu maksymalizacji zysku za wszelką cenę w kierunku kreowania wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy wymaga uwzględniania idei odpowiedzialności. Zmiany podejścia do celu działania organizacji są efektem pewnych megatrendów rozwojowych gospodarki światowej, takich jak (Zuzek, 2012, s. 197–207; Ratajczak, Stawicka, 2008, s. 131–141; Grzymiślawski, 2013):

- szybkie tworzenie się globalnego społeczeństwa informatycznego;
- postępująca globalizacja rynków finansowych i pieniężnych;
- rozwój gospodarki opartej na wiedzy;
- rozwój gospodarki opartej „na symbolach”, tj. przepływy kapitałowe, kursy walutowe, strumienie kredytowe;
- homogenizacja wielu rodzajów popytu i wynikających z nich modeli konsumpcji;
- odchodzenie od „ciężkich” technik i technologii w kierunku „miękkich” – opartych na koncepcji społeczeństwa informacyjnego;
- umiędzynarodawianie działalności przedsiębiorstw w wyniku rosnącej liczby rynków silnie nasyconych podażą;
- skrócenie średniego cyklu życia produktów do 2–3 lat;
- rosnąca intensywność konkurencji na rynku wyrażana zdolnością i szybkością wprowadzania innowacji;
- przyspieszenie tempa wzrostu stopy innowacyjności, co prowadzi do spłaszczenia krzywej rozwoju faz rynku.

Nie jest już wystarczającym atutem w walce konkurencyjnej sama marka czy siła finansowa itp. Konieczne jest coś więcej, czym jest kontakt z rynkiem i znajdującym się na nim klientem.

Działalność gospodarcza stanowi istotny element współczesnego życia społecznego o dość autonomicznym statusie. Interesy społeczne i ekonomiczne są postrzegane jako te, które stoją w stosunku do siebie w opozycji, i nie da się ich ze sobą pogodzić. Takie założenie jest dużym uproszczeniem, dlatego że przedsiębiorstwa nie istnieją w wyizolowanym świecie, a ich działalność jest umiejscowiona w kontekście społecznym. Współczesne społeczeństwo

utraciło poczucie jedności i prowadzi życie w kilku niezależnych od siebie sferach społecznych: życia prywatnego, życia ekonomicznego w dziedzinie rynku i życia politycznego. W przeszłości człowiek nie odróżniał szczególnie życia zawodowego od życia rodzinnego lub sztuki od religii, a dla nowoczesnego człowieka to jest normą (Beise-Zee, 2013, s. 321–326). Ponadto we współczesnej cywilizacji istnieje rodzaj dychotomii, polegającej na oddzieleniu sfery tradycji kulturowej (wartości, wspólny świat, w którym żyją ludzie) od wysoko wyspecjalizowanych sfer funkcjonalnych (ekonomiczny system rynkowy, organizacja i administracja, system opieki zdrowotnej, badania technologiczne i medyczne). Dodatkowo w tym nowoczesnym społeczeństwie dominują dwie sfery funkcjonalne: system rynkowy ukierunkowany na racjonalną produkcję i dystrybucję towarów i usług oraz system administracji, którego celem jest zapewnienie racjonalnego funkcjonowania instytucji (Chuda, Wyrwicka, 2013, s. 5–17).

Pomiędzy tymi dwiema sferami – kulturową i funkcjonalną – występuje podział współtworzony przez tradycyjną ekonomię. Istnienie wspomnianej dychotomii wraz z miejscem działalności gospodarczej we współczesnym świecie jest głównym obszarem zainteresowań społecznej odpowiedzialności biznesu (Sitek, 2005, s. 111-119). Powstaje pytanie: czy nie mogą one współistnieć? Czy sfery kulturalna i funkcjonalna zawsze pozostają ze sobą w opozycji? Czy istnieje sfera wspólnych korzyści? Istnieje obszar, gdzie wymogi moralne mogą współistnieć z ekonomicznymi, pod warunkiem znalezienia odpowiednich rozwiązań, które pogodzą je w interesie strategicznym. Działalność gospodarcza posiada nie tylko wewnętrzną logikę opartą na maksymalizacji użyteczności, ale stanowi także część sfery społecznej i znajduje się pod kontrolą twierdzeń moralnych. Sfery te nachodzą na siebie, są powiązane, możemy znaleźć obszary, które będą spełniać normy i zasady ich obu. Interes społeczny może współgrać z interesem ekonomicznym przedsiębiorstwa i tworzyć w ten sposób zysk zarówno społeczny, jak i ekonomiczny. W dłuższym okresie społeczne i ekonomiczne cele nie muszą pozostawać w konflikcie. Konkurencyjność we współczesnym świecie zależy przecież od czynników społecznych. Wydajność pracownika jest uzależniona od jego stanu zdrowia, wykształcenia i motywacji. Ochrona środowiska naturalnego pozwala na poszukiwanie bardziej produktywnych sposobów wykorzystania zasobów

naturalnych. Wspierając rozwój społeczny i ekonomiczny, przedsiębiorstwo może tworzyć bardziej przyjazne i wydajne środowisko dla własnej działalności, a także tworzy rynek zbytu na własne produkty (Gudowski, Piasecki, 2022).

PODSUMOWANIE

Na bazie powyższych rozważań CSR można określić jako koncepcję, dzięki której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełniania wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale również zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z interesariuszami, czyli dobrowolne zaangażowanie. Społeczna odpowiedzialność jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na ich powodzenie w działalności gospodarczej. Zatem należy to traktować jako inwestycję, a nie jako koszt, podobnie jak w przypadku zarządzania jakością. Systemy organizacji funkcjonujące w nowoczesnych firmach uwzględniają coraz częściej strategię zarządzania kapitałem psychospołecznym. Ma to bowiem decydujący wpływ na wzrost wartości firmy (którego nie należy utożsamiać jedynie z wartością księgową).

Kapitał psychospołeczny to interesariusze (ang. *stakeholders*) – inaczej mówiąc, strony zainteresowane, czyli każda dająca się określić grupa lub jednostka, która może wpływać lub jest pod wpływem działania przedsiębiorstwa za pośrednictwem jego produktów, strategii i procesów wytwórczych, np. pracownicy, klienci, dostawcy, kooperanci, związki zawodowe, media i dziennikarze, przedsiębiorstwa konkurencyjne, instytucje rządowe i społeczne, organizacje ekologiczne i wspólnota lokalna. Interesariusze to kapitał firmy, tak samo ważny jak kapitał finansowy (pieniądze, instrumenty finansowe, inwestycje), kapitał techniczny (infrastruktura techniczna) i kapitał naturalny (przyrodniczy) (Kos, Gudowski, 2019). Współczesne strategie zarządzania uwzględniają dziś te cztery podstawowe formy kapitału. Najczęściej w polskich firmach rozpoczyna się od wdrożenia strategii odpowiedzialności społecznej wobec

pracowników. O etycznym charakterze firmy najlepiej przecież świadczą jej zwyczaje dotyczące traktowania swoich pracowników. Wiele badań wskazuje, że etyczne traktowanie pracowników jest istotnym składnikiem maksymalizowania długoterminowej wartości dla właścicieli firmy. Kolejny element zarządzania interesariuszami to strategia odpowiedzialności społecznej wobec dostawców i partnerów biznesowych. Chyba najtrudniejsza do realizacji w polskich warunkach. W relacjach tych liczą się bowiem jedynie kryteria przedmiotowe, takie jak jakość, cena, terminowość dostaw. Strategia odpowiedzialności wobec partnerów biznesowych deklarowana przez wiele firm na świecie jest często nazywana zasadą PYMWYMI (ang. *put your money where your mouth is*), co oznacza utrzymywanie relacji biznesowych tylko z tymi partnerami biznesowymi (społecznymi), którzy podziwiają wartości wyznawane przez firmę zamawiającą. Trzeci element to strategia odpowiedzialności firmy wobec wspólnoty lokalnej. Jej poziom podstawowy obejmuje kształtowanie efektów działalności tej firmy wobec wszystkich zainteresowanych stron w obszarach: zatrudnienie, podatki, produkty i usługi, rozwój zawodowy, transfer technologii, rozwój firm świadczących usługi. To wszystko przyczynia się w sposób oczywisty do rozwoju regionu, szczególnie jeżeli firma ma decydujący wpływ na lokalnym rynku. Trzy wyższe poziomy związane są z dobrowolnym zaangażowaniem firmy i określają społeczną odpowiedzialność (ang. *social responsibility*) firmy w węższym znaczeniu. Inwestycje na rzecz wspólnoty lokalnej to długoterminowe strategiczne działania podejmowane we współpracy ze wspólnotą lokalną na rzecz rozwiązywania problemów społecznych, podejmowane i uznawane przez kierownictwo firmy za istotne dla wspierania długoterminowych interesów firmy i wzmacniających jej reputację (Raza, Ahmad, Bhutta, 2018, s. 43–45). Korzyści z wdrażania i realizowania strategii odpowiedzialności przedsiębiorstwa powinny być rozpatrywane w perspektywie długofalowej.

REFERENCES

- Beise-Zee, R. (2013). *Cause-Related Marketing*. W: S.O. Idowu i in. (red.). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, s. 321–326.
- Carroll, A. (1995). *Stakeholder Thinking in Three Models of Management Morality: A Perspective with Strategic Implications*. W: J. Nasi (red.). *Understanding stakeholder's thinking*. Helsinki: LSR-Publications Helsinki, s. 47–74.
- Carroll, A.B. (1993). *Business & Society. Ethics and Stakeholder management*, second ed. Cincinnati Ohio: South-Western Publishing Co., s. 35.
- Chuda, A., Wyrwicka, M.K. (2013). *Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 59, s. 5–17.
- Cochran, P.L. (2007). *The evolution of corporate social responsibility*. „Business Horizons”, nr 50, s. 449–454.
- Curran, M. (2005). *Assessing the Rate of Return of the Adoption of Corporate Social Responsibility Initiatives*. Edynburg: Uniwersytet Edynburski.
- Dahlsrud, A. (2008). *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, nr 15(1), s. 1–13.
- Etchegoyen, A. (1991). *La valse des éthiques*. Paris: Editions François Bourin.
- Filek, J. (2013). *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Kraków: Wyd. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 10.
- Filek, J. (2001). *Z doświadczeń nauczającego etykę biznesu*. W: (red.). *Etyka biznesu jako przedmiot nauczania*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, s. 22.
- Filek, J. (2002). *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego*. Kraków: Wyd. AE, s. 29.
- Giemza, M. (2019). *Przyczyny oraz skutki implementacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu do zarządzania firmą*. W: N. Laurisz, A. Pacut (red.). *Ekonomia społeczna. Innowacyjność społeczna w Polsce*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 72–81. <https://doi.org/10.15678/ES.2019.2.07>.
- Gitman, L., Morris, J. (2018). *The State of Sustainable Business 2018. Results of the 10th Annual Survey of Sustainable Business Leaders*, www.bsr.org/files/event-resources/BSR_Globescan_State_of_Sustainable_Business_2018.pdf (dostęp: 9.11.2019).
- Grzymisławski, A. (2013). *Czy odpowiedzialne inwestowanie się opłaca?*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/czy-odpowiedzialne-inwestowanie-sie-oplaca>.
- Herman, A., Szablewski, J. (1999). *Zarządzanie wartością firmy*. Warszawa: Poltext, s. 9.
- Kakabadse, N.K., Rozuel, C., Lee-Davies, L. (2006). *Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review*. „International Journal of Business Governance and Ethics”, No. 4(1), s. 78–93.

- Kos, A., Gudowski, J. (2019). *Społeczna odpowiedzialność biznesu na Lubelszczyźnie w świetle badań ankietowych*. W: S. Skrzypczak-Ahmed, A. Szafarczyk (red.). *Wybrane problemy rozwoju społeczno-gospodarczego w nauce i praktyce*. Lublin: WSEI.
- Kroik, J., Malara, Z. (2011). *CSR i zrównoważony rozwój w warunkach silnej konkurencji*. „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”, nr XXV, s. 423–435.
- Książak, P. (2016). *The Benefits from CSR for a Company and Society*. „Journal of Corporate Responsibility and Leadership”, No. 3(4), s. 53–65.
- Leś, E. (2001). *Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Leśna-Wierszołowicz, E. (2016). *Korzyści ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie*. „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne”, nr 8(2), s. 65–76.
- Liston-Heyes, C., Ceton, G. (2007). *Corporate Social Performance and Politics. Do Liberals Do More?* „The Journal of Corporate Citizenship”, No. 25, s. 95–108.
- Olejniczak, K. (2013). *Wpływ wybranych czynników ekologicznego aspektu CSR na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw działających na terenie województwa śląskiego*. „Rocznik Ochrona Środowiska”, nr 15, s. 2840–2849.
- Otola, I., Tylec, A. (2016). *Społeczna odpowiedzialność biznesu a wyniki finansowe przedsiębiorstw*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24(1), s. 81–89.
- Pawłowski, E., Trzcieliński, S. (2011). *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Piasecki, R., Gudowski, J. (2022). *Theoretical and practical aspects of CSR. Implementation by foreign investors* editors. Lublin: Innovatio Press.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, December, No. 79–92.
- Proszowska, A. (2007). *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element polityki firmy*. „Ekonomia Menedżerska”, nr 1, s. 31–41.
- Ratajczak, M., Stawicka, E. (2008). *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności sektora MSP*. W: M. Bąk, P. Kulawczyk (red.). *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Warszawa: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, s. 131–141.
- Raza, A., Ahmad, N., Bhutta, U. (2018). *Corporate Social Responsibility and Customer Loyalty: A mediating role of trust*. „European Journal of Business and Social Sciences”, No. 7(1), s. 43–50.

- Sitek, M. (2005). *Odpowiedzialność państwa za szkody ekologiczne wyrządzone przez korporacje międzynarodowe*, "Journal of Modern Science", 1 nr 1, s. 111-119.
- Smith, A. (1989). *Teoria uczuć moralnych*. tłum. D. Petsch. Warszawa, s. 5.
- Such-Pyrgiel M. (2018). *Nowe modele biznesu w dobie transformacji cyfrowej*, w: Społeczne ekonomiczne aspekty zarządzania w organizacjach przyszłości, Sitek M., Such-Pyrgiel M., red., wyd. WSGE, Józefów 2018, s. 39-56.
- Szejniuk, A. (2016). *Etyka menadżerska w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. „Journal of Modern Science”, Vol. 28/1, s. 89–104.
- Hall L., MacFarland M. (red.) (2022). *The Sustainability Yearbook 2022*. www.spglobal.org.
- Wołkowska, A., Dąbrowski, S. (2012). *Społeczna odpowiedzialność biznesu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 30, s. 79–89.
- Wołowicz, T., Skrzypek-Ahmed, S. (2022). *The impact of the ethical instruments on the company's social image. A case of British American Tobacco Polska*. W: J. Gudowski and R. Piasecki (eds.). *Theoretical and practical aspects of CSR implementation by foreign investors*. Lublin: Innovatio Press Publishing House University of Economics and Innovation in Lublin, s. 61–80.
- Wołowicz, T. (2009). *CSR – a marketing strategy or a responsible business? (selected issues)*. Hoff/Germany: University of Applied Sciences, s. 90. ISBN 978-3-935565-25-7.
- Wołowicz, T. (2004). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 3, s. 3–12. ISSN 0860-6846.
- Wołowicz, T., Paliwoda-Matiolańska, A. (2004). *Model społeczny przedsiębiorstwa – wartość ekonomiczna i wartość społeczna*. „Antidotum. Zarządzanie w Opiece Zdrowotnej”, nr 9, s. 29–42. ISSN 1230-0969.
- Woźniak, J. (2013). *Rekrutacja. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalne PWN.
- Zuzek, D.K. (2012). *Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*. „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 2, s. 197–207.