

*Małgorzata Rozkwitalska\**

## SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ KORPORACJI – KONCEPCJA I STUDIUM PRZYPADKU

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (dalej: BIZ) stały się faktem wpisującym się w rzeczywistość większości gospodarek świata zarówno tych rozwiniętych, jak i rozwijających się. Mimo zmiany nastawienia wielu rządów do kapitału zagranicznego, stale poruszane są przez różne grupy interesu kwestie skutków BIZ i działań korporacji, które są ich głównymi sprawcami. Obawy, że korporacje dysponujące przecież potężnym kapitałem mogą zagrażać interesom poszczególnych państw bądź szkodliwie wpływać na niektóre słabiej zorganizowane grupy interesariuszy, wydają się w pełni uzasadnione<sup>1</sup>. Dlatego też coraz więcej uwagi poświęca się zagadnieniu społecznej odpowiedzialności korporacji (ang. *corporate social responsibility*, w skrócie CSR).

Jak narodziła się idea uregulowania działań korporacji? Co oznacza bycie społecznie odpowiedzialnym? Jakie są granice CSR? Jak same korporacje odnoszą się do zagadnienia odpowiedzialności wobec interesariuszy? Próbę odpowiedzi na postawione pytania zawiera poniższa praca.

## SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ KORPORACJI – NARODZINY I EWOLUCJA KONCEPCJI

W 1899 r. A. Carnegie, założyciel korporacji US Steel, opublikował książkę zatytułowaną *The Gospel of Wealth*, co można przetłumaczyć jako *Ewangelia bogactwa*, w której zawarł tezy społecznej odpowiedzialności

---

\* Dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

<sup>1</sup> A. Müller w pracy pt. *Globalizacja – mit czy rzeczywistość?* dokonał ciekawego zestawienia potęgi 50 największych korporacji, mierzonej rocznymi przychodami z wysokością dochodu narodowego brutto (dalej: DNB) wybranych krajów o dochodzie przekraczającym 15 mld USD. I tak np. korporacja IBM osiągnęła w 2002 r. przychód o 3 mln USD wyższy niż DNB Kolumbii. DNB Polski z tego samego roku porównywalny był z przychodami Ford Motor Co.

korporacji<sup>2</sup>. Według A. Carnagiego korporacje powinny przestrzegać dwóch zasad – dobroczynności i dobrego gospodarza (odpowiednio ang. *charity principle* i *stewardship principle*). Pierwsza z zasad zakładała, iż zamożniejsi członkowie społeczeństwa powinni pomagać tym w gorszej sytuacji, w szczególności bezrobotnym, chorym i starszym. Zasada dobrego gospodarza oparta została na biblijnej doktrynie, która zakłada, że należy troszczyć się o swoją własność. W związku z tym zamożniejsi obywatele powinni widzieć siebie jako gospodarzy, zabiegających o to, by ich majątek służył dobru całej społeczności. Carnegie dostrzegał rolę biznesu we wspieraniu instytucji charytatywnych, kościołów, domów opiekuńczych. Uważał, że potrzeby społeczne, przekraczając często możliwości zamożnych jednostek, powinny skłonić przedsiębiorstwa do uczestniczenia w filantropii. Jednocześnie obowiązkiem właścicieli przedsiębiorstw jest pomnażanie ich majątku poprzez inwestycje, tak aby lepiej mógł on służyć celom społecznym. Wizja społecznej odpowiedzialności w ujęciu Carnagiego ma charakter paternalistyczny. Zakłada, że to przedsiębiorcy ponoszą odpowiedzialność za jakość życia pracowników i klientów, którym brakuje zdolności, by samym zatroszczyć się o własny interes<sup>3</sup>.

W 1953 r. za sprawą H. R. Bowena koncepcja społecznej odpowiedzialności korporacji uległa modyfikacji. Bowen stwierdził, że menedżerowie mają moralny obowiązek podejmować decyzje i działania, które są pożądane z punktu widzenia celów i wartości wyznawanych przez społeczeństwo. Biznes miał być nie tylko etyczny, ale i promować zachowania etyczne<sup>4</sup>. Swoboda działań przedsiębiorstw zmalałaby, a odpowiedzialność wzrosła w wyniku przyjęcia koncepcji Bowena.

Jednak nie wszyscy zgadzali się, że przedsiębiorstwa mają robić coś więcej niż zarabiać pieniądze. W latach 70. i 80., gdy odczuwalne zaczęły być skutki kryzysu gospodarczego, pojawiły się głosy zwolenników wolnej konkurencji, że wdrażanie w życie przez przedsiębiorstwa społecznej odpowiedzialności jest zbyt kosztowne i obniża ich efektywność. I tak np., według M. Friedmana, jedyną odpowiedzialnością społeczną korporacji było wykorzystywanie zasobów w sposób umożliwiający osiąganie zysków zgodnie z zasadami gry rynkowej i bez nadużyć. Przedsiębiorcy, według Friedmana, nie mają wystarczających kompetencji, by rozstrzygać, jakie cele społeczne wspierać. Friedman twierdził wręcz, że menedżerowie, którzy poświęcają zasoby organizacji dla tzw. dobra społecznego „opodatkowują” swoich własnych udziałowców, pracowników i klientów<sup>5</sup>.

Zob. A. Müller, *Globalizacja – mit czy rzeczywistość?*, [w:] E. Czarny red., *Globalizacja od A do Z*, NBP, Warszawa 2004, s. 52–53.

<sup>2</sup> J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, *Management*, fifth edition, Prentice-Hall International Editions, New Jersey 1992, s. 96.

<sup>3</sup> Tamże, s. 96–97.

<sup>4</sup> Tamże, s. 98.

<sup>5</sup> Tamże, s. 98–99.

Przyglądając się dzisiejszemu pojmowaniu koncepcji CSR można dostrzec, że nadal nie wykrystalizowała się jasność, co do tego czym jest, a czym nie działanie społecznie odpowiedzialne. Podejść do CSR jest niemal tak wiele, jak wiele jest podmiotów zainteresowanych zagadnieniem. Przegląd niektórych definicji społecznej odpowiedzialności korporacji zawiera tab. 1.

Tabela 1

## Społeczna odpowiedzialność korporacji – koncepcje

Organizacja	Definicja
<i>The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)</i>	Według OECD społeczna odpowiedzialność korporacji oznacza wkład biznesu w zrównoważony rozwój. Przedsiębiorstwo ma nie tylko zapewniać zyski dla udziałowców, płace dla pracowników, produkty i usługi dla konsumentów, ale również odpowiadać na problemy i działać zgodnie z normami społecznymi i środowiskowymi
<i>Komisja Unii Europejskiej</i>	<p><i>CSR została zdefiniowana przez Komisję jako dobrowolna działalność przedsiębiorstwa, w której troska o społeczeństwo i środowisko znajduje odzwierciedlenie w prowadzonych operacjach i relacjach z interesariuszami. Oznacza „dobrowolny wkład przedsiębiorstw w lepsze społeczeństwo i czystsze środowisko”. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza nie tylko przestrzeganie prawa, ale wyjście ponad oficjalne wymogi, inwestowanie w kapitał ludzki, środowisko i relacje z interesariuszami.</i></p> <p><i>Komisja Europejska uznała, że jednym z warunków osiągnięcia celów Unii Europejskiej zawartych w Strategii Lizbońskiej jest wdrożenie przez przedsiębiorstwa w ich działaniach koncepcji społecznej odpowiedzialności.</i></p> <p><i>W Green Paper zdefiniowane zostały dwa wymiary CSR – wewnętrzny i zewnętrzny. CSR w wymiarze wewnętrznym obejmuje zarządzanie zasobami ludzkimi, bezpieczeństwo i higienę pracy, przystosowanie do zmian oraz zarządzanie uwzględniające wpływ na środowisko i zasoby naturalne. Zewnętrzny wymiar CSR oznacza działalność uwzględniającą społeczności lokalne, partnerów biznesowych, prawa człowieka, troskę o środowisko globalne</i></p>
<i>The Global Reporting Initiative (GRI)</i>	GRI rozróżnia ekonomiczną, społeczną i ekologiczną działalność organizacji, które stanowią filary jej zrównoważonego rozwoju. W działalności społecznej przedsiębiorstwo bierze pod uwagę wpływ, jaki jego biznes wywrzeć może na społeczności, włączając pracowników, klientów, wspólnoty lokalne, uczestników łańcucha dostaw i partnerów biznesowych
<i>Business for Social Responsibility (BSR)</i>	Definiuje CSR jako praktykę biznesową, która wzmacnia odpowiedzialność względem wszystkich interesariuszy, opartą na poszanowaniu wartości etycznych. Społecznie odpowiedzialna firma, według BSR, szanuje i chroni środowisko naturalne, podnosi jakość życia i możliwości ludzi oraz inwestuje w społeczności, w obrębie których prowadzi działalność



Tabela 1 (cd.)

Organizacja	Definicja
<i>The World Business Council for Sustainable Development</i> (WBCSD)	Definiuje CSR jako jeden z trzech kluczowych obszarów odpowiedzialności korporacji, obok ekonomicznej i środowiskowej. CSR oznacza ciągle zobowiązanie biznesu do prowadzenia działań etycznych oraz wnoszenia wkładu w zrównoważony rozwój poprzez podnoszenie jakości życia pracowników i ich rodzin, społeczności lokalnych i społeczeństwa jako całości
<i>GlobeScan</i>	Traktuje społeczną odpowiedzialność korporacji jako: <ul style="list-style-type: none"> <li>● odpowiedzialność operacyjną,</li> <li>● odpowiedzialność wobec obywateli.</li> </ul> Odpowiedzialność operacyjna oznacza dążenia do etycznego funkcjonowania w bieżącej działalności. Odpowiedzialność wobec obywateli oznacza konieczność podejmowania działań wykraczających poza normalną działalność, pozwalającą jednocześnie wyróżnić się względem konkurencji. Jest zatem ważnym elementem przewagi konkurencyjnej firmy

Źródło: przytoczone za M. Rozkwitalska, *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2 (124).

Z powyższego zestawienia można wysnuć wniosek, iż obecnie dominują trzy ujęcia CSR:

- CSR traktowana jest jako jeden z obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa – obok ekonomicznej i ekologicznej (zobacz ujęcia WBCSD i GRI),

- CSR oznacza zobowiązanie do etycznej działalności w obszarze środowiska naturalnego i kontaktów ze społecznościami, tj. pracownikami i ich rodzinami, społecznościami lokalnymi i ogółem społeczeństwa (koncepcja BSR),

- CSR to odpowiedzialność ekonomiczna, ekologiczna i społeczna (definicja OECD, UE i Globe-Scan)<sup>6</sup>.

Inaczej niż ujmował to A. Carnegie, obecnie uważa się, że CSR nie jest równoznaczne z filantropią<sup>7</sup>.

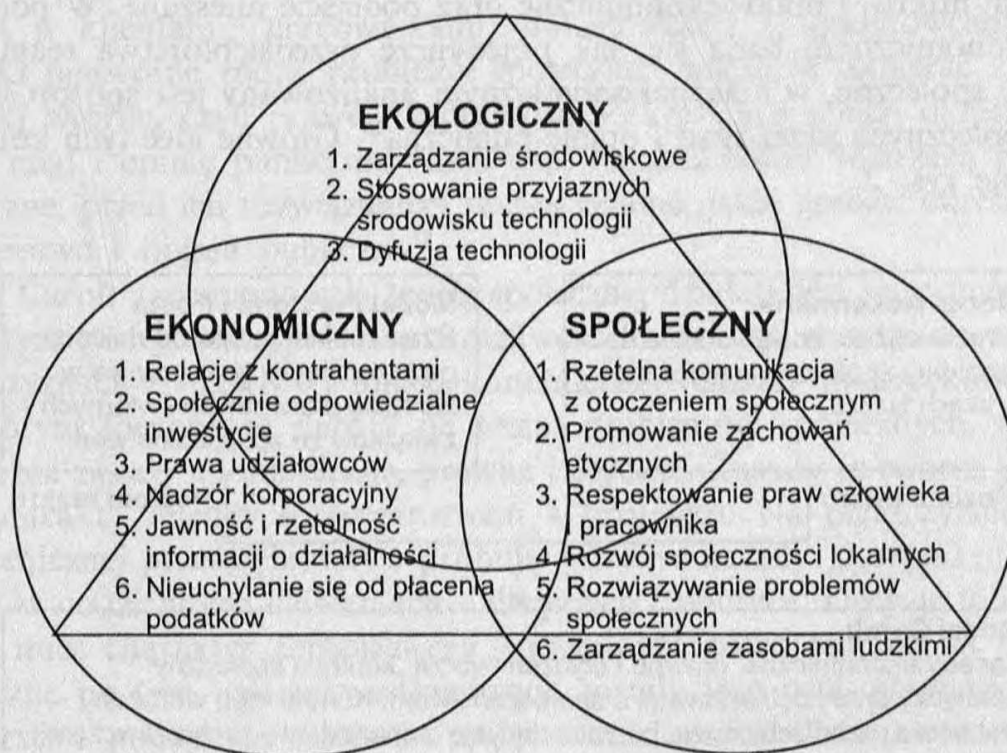
Oprócz terminu *corporate social responsibility* w literaturze pojawiają się w podobnych znaczeniach, niekiedy traktowane jako synonimy, pojęcia stabilność korporacji (ang. *corporate sustainability*), wiarygodność korporacji

<sup>6</sup> M. Rozkwitalska, *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2 (124).

<sup>7</sup> *The Social Responsibility of Transnational Corporations*, UN, UNCTAD, New York–Geneva 1999, s. 3.

(ang. *corporate accountability*)<sup>8</sup>, odpowiedzialność korporacji (ang. *corporate responsibility*), obywatelstwo korporacyjne (ang. *corporate citizenship*), zrównoważony rozwój (ang. *sustainable development*), prawość korporacyjna lub spójność korporacyjna (ang. *corporate integrity*) i *triple bottom line*<sup>9</sup>.

Zakładając, że społeczna odpowiedzialność korporacji ma wymiar ekonomiczny, społeczny i ekologiczny, określić można obszary CSR (zob. rys. 1).



Rys. 1. Społeczna odpowiedzialność korporacji – obszary

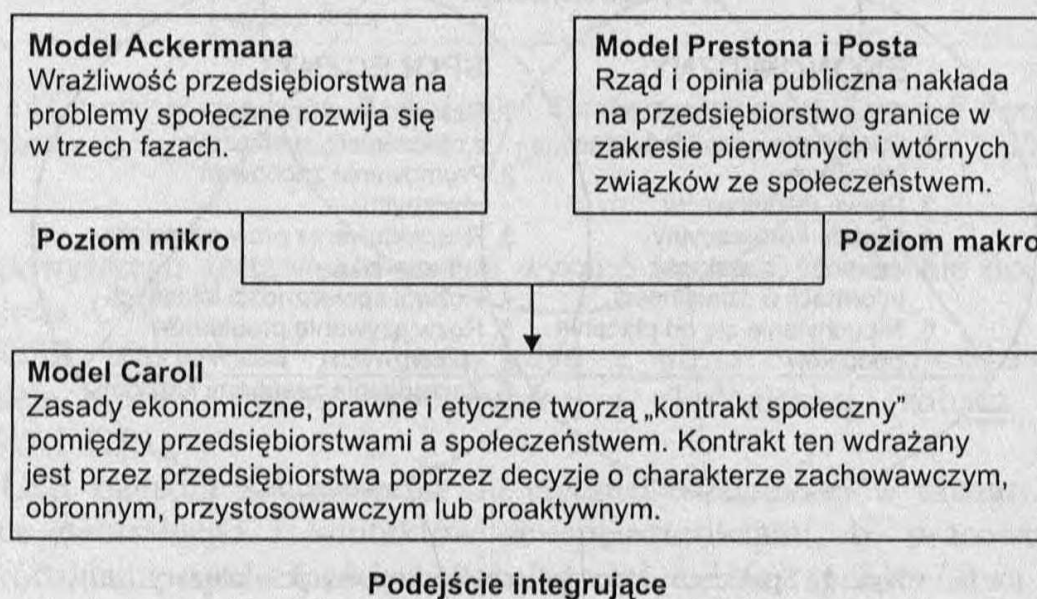
Źródło: przytoczone za M. Rozkwitalska, *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2 (124)

<sup>8</sup> Termin *corporate accountability* rozumiany jest jako odpowiedzialność korporacji za rzetelność generowanych informacji. W praktyce oznacza to przejrzystość w obszarze systemu rachunkowego firmy obejmującego sprawozdawczość finansową, standardy audytu finansowego oraz ujawnianie danych dotyczących firmy, nie tylko finansowych. Zob. Y. Luo, *How Does Globalization Affect Corporate Governance and Accountability?*, „Journal of International Management” 2005, No 11.

<sup>9</sup> *Triple bottom line* jest koncepcją oceny działalności przedsiębiorstwa według trzech kryteriów, ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Por. m. in. *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards*, Final Report, ISO COPOLCO, Port-of-Spain, Trinidad and Tobago, May 2002, s. 3.

## SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ KORPORACJI A SPOŁECZNA WRAŻLIWOŚĆ KORPORACJI

Ze względu na trudność w jednoznacznym określeniu, czym jest społeczna odpowiedzialność korporacji, jaki jest jej zasięg i granice, menedżerowie i teoretycy zaczęli poszukiwać rozwiązania w koncepcji społecznej wrażliwości korporacji (ang. *corporate social responsiveness*). W teorii **społecznej wrażliwości korporacji** bada się sposób, w jaki korporacja staje się świadoma problemów społecznych i odpowiada na nie. Wyróżnić można tu dwa główne podejścia: mikro- i makroekonomiczne oraz podejście mieszane. W podejściu mikroekonomicznym bada się, jak pojedyncze przedsiębiorstwa reagują na potrzeby społeczne, w makroekonomicznym analizowany jest sposób selekcji celów społecznych przez rząd i opinię publiczną<sup>10</sup>. Główne idee tych koncepcji prezentuje rys. 2.



Rys. 2. Teoria społecznej wrażliwości korporacji

Źródło: J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, *Management*, Prentice-Hall International Editions, New Jersey 1992, s. 100. Tłumaczenie własne

R. Ackerman jako jeden z pierwszych zauważył, że przedsiębiorstwa powinny być społecznie wrażliwe, a nie społecznie odpowiedzialne. Według Ackermana wrażliwość korporacji na potrzeby społeczne rozwija się w trzech fazach. Faza pierwsza obejmuje uświadomienie sobie przez menedżerów najwyższego szczebla istniejących celów społecznych oraz ich ujęcie w polityce przedsiębiorstwa. Na etapie drugim zatrudniany jest personel lub zewnątrzni

<sup>10</sup> J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, *Management...*, s. 100.

konsultanci, których zadaniem jest zbadanie problemów i określenie sposobów, w jakie należałoby je rozwiązać. Jest to więc etap tworzenia planów i deklarowania chęci angażowania się w problematykę społeczną. Ostatnia faza obejmuje wdrażanie polityki przedsiębiorstwa w działaniach bieżących. Jak zauważył Ackerman, faza implementacji często przebiega bardzo wolno. Przyspieszenie działań następuje w wyniku nacisków społecznych lub presji ze strony rządu<sup>11</sup>.

W modelu L. Prestona i J. Posta przedsiębiorstwa i społeczność oddziałują na siebie w dwojaki sposób: poprzez związki pierwotne i wtórne. Związki pierwotne o charakterze rynkowym zachodzą między przedsiębiorstwem a klientami, pracownikami, udziałowcami i kredytowcami. Jeżeli związki pierwotne rodzą problemy społeczne, znaczenia nabierają zaczynają związki wtórne, czyli prawo i moralność. Zakres tych relacji określony jest przez rząd i opinię publiczną. Jeżeli więc menedżerowie dostrzegą problemy społeczne, przed ich rozwiązaniem muszą zbadać, jakie granice określa wobec nich prawo i opinia publiczna<sup>12</sup>.

A. Carroll zaproponowała teorię społecznej działalności korporacji. Zgodnie z tym podejściem społeczna wrażliwość korporacji rozwija się na dwóch płaszczyznach – makro- i mikroekonomicznej. Obszar makroekonomiczny, na którym toczony są debaty na temat problemów społecznych, tworzony jest przez zasady ekonomiczne, prawne i etyczne. Zasady te tworzą „społeczny kontrakt” między społeczeństwem a biznesem. Na płaszczyźnie mikroekonomicznej przedsiębiorstwa próbują wdrożyć zasady „kontraktu społecznego” w codziennych działaniach – decyzjach i polityce. Decyzje te i polityki mogą mieć charakter *zachowawczy* – przedsiębiorstwo reaguje na problemy społeczne po tym, jak zakwestionowane zostały jego cele, *obronny* – przedsiębiorstwo podejmuje działania mające nie dopuścić do zakwestionowania jego celów, *przystosowawczy* – organizacja dostosowuje swoje działania do wymogów rządu i oczekiwań opinii publicznej, oraz *proaktywny* – przedsiębiorstwo próbuje podejmować działania wyprzedzające oczekiwania płynące ze szczybla makroekonomicznego. To, jaki rodzaj decyzji zostanie podjęty w konkretnym przypadku, zależy od siły nacisków rządu i opinii publicznej oraz stopnia, w jakim potrzeby społeczne zgodne są z celami samego przedsiębiorstwa<sup>13</sup>.

Koncepcja społecznej wrażliwości korporacji jest „łagodniejszą” wersją koncepcji społecznej odpowiedzialności. Jednak także w tym przypadku nie do końca rozwiązana jest kwestia zakresu działań „społecznie wrażliwych”. Należałoby się zgodzić, że przedsiębiorstwo dostaje pewien mandat społeczny

<sup>11</sup> Tamże, s. 100–101.

<sup>12</sup> Tamże, s. 101.

<sup>13</sup> Tamże, s. 101–102.



w ramach kontraktu społecznego, a w związku z tym powinno przestrzegać reguł określonych tym kontraktem. Czy jednak zawsze społeczeństwo i rząd mają rację, gdy chodzi o określenie zasad etycznego działania? Wystarczy przypomnieć sytuację czarnej większości rządzonej przez białą mniejszość w czasach apartheidu w RPA.

### REGULACJA *VERSUS* SAMOREGULACJA DZIAŁAŃ KORPORACJI

W koncepcji społecznej wrażliwości korporacji ciężar ustalania zachowań społecznie „wrażliwych” przerzucony został na rząd i społeczeństwo. W praktyce rzeczywiście to rządy ustalając prawo wyznaczają granice dla działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Ulegając presji opinii publicznej rządy włączają do reguł gry rynkowej kwestie społeczne. Jednak skodyfikowanie działań przedsiębiorstw transnarodowych okazuje się znacznie trudniejsze. Różnice w celach gospodarczych i politycznych krajów powodują, że na forum międzynarodowym trudno jest stworzyć spójny kodeks prowadzenia działalności gospodarczej, który wyrażałby społeczną odpowiedzialność firm. Państwa dążące do pozyskania kapitału zagranicznego znoszą raczej bariery niż próbują wprowadzać nowe w postaci zaostrożonych regulacji prawnych, chroniących interesy różnych grup społecznych. W rezultacie tworzy się prawa sprzyjające napływowi BIZ, ułatwiające działalność korporacjom transnarodowym. Nie oznacza to jednak, iż próby uregulowania działań przedsiębiorstw transnarodowych nie są podejmowane.

W 1976 r. OECD opublikowała dokument *Guidelines for Multinational Enterprises*, w 1977 r. International Labor Organization przyjęła dokument *Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy*, w 1980 r. w ONZ opracowany został kodeks *UNCTAD Code on Restrictive Business Practices*<sup>14</sup>. Są to przykłady tzw. ogólnych standardów zachowań, które dopuszczają adaptację do indywidualnych warunków danego podmiotu. Oprócz ogólnych standardów zachowań na forum międzynarodowym opracowywane są również standardy postępowania w określonych branżach lub rodzajach aktywności<sup>15</sup>. Wymienić można tu chociażby dokument *International Code of Conduct on the Distribution and Use of Pesticides* z 1985 r.<sup>16</sup> Także organizacje społeczne tworzą zestawy zasad opisujących standardy odpowiedzialności społecznej. Przykładem takiej inicjatywy jest stworzony przez Council on Economic Priorities Accreditation Agency (dalej:

<sup>14</sup> *The social Responsibility...*, s. 11.

<sup>15</sup> Tamże, s. 11.

<sup>16</sup> Tamże, s. 11.



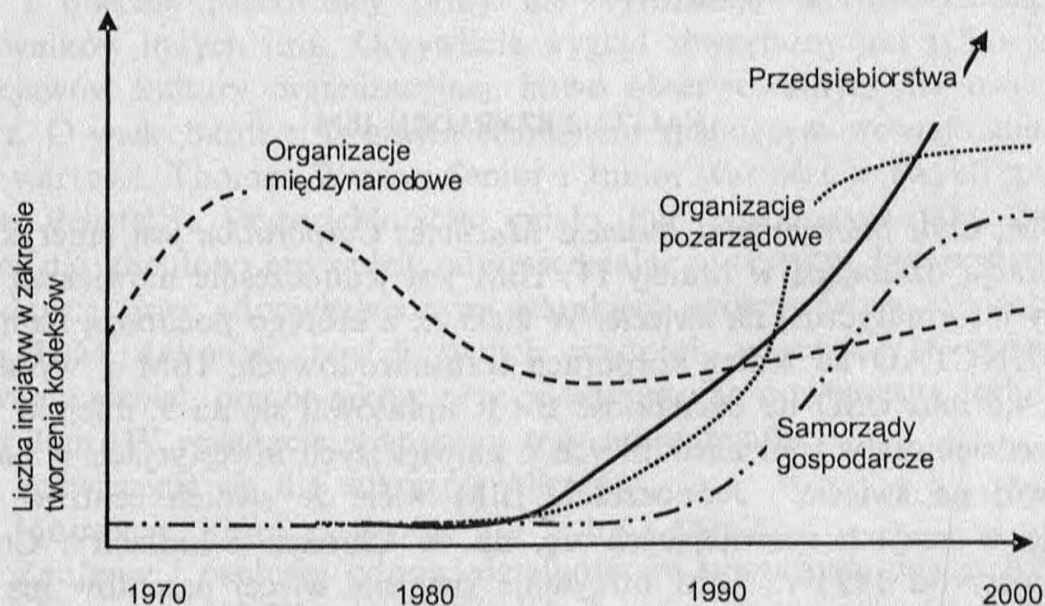


CEPAA) *Social Accountability standard SA 8000*, który obejmuje zagadnienia dotyczące warunków zatrudnienia i pracy. Miałby on, na wzór standardów ISO, być dobrowolnie wdrażany przez korporacje, które następnie podlegałyby akredytacji ze strony CEPAA<sup>17</sup>.

Wszystkie wymienione wyżej przykłady kodeksów stanowią próbę uregulowania działań przedsiębiorstw transnarodowych na forum międzynarodowym. Są jednocześnie elementem tzw. miękkiego prawa, czyli zasad, które przedsiębiorstwa same, bez żadnych sankcji, mogłyby wprowadzić do swojego sposobu działania<sup>18</sup>.

Pod wpływem krytyki i nacisków opinii publicznej wiele firm, począwszy od połowy lat 70. XX w. zaczęło przyjmować własne kodeksy postępowania<sup>19</sup>. Działania takie są przejawem samoregulacji zachowań korporacji. Tworzenie kodeksów zachowań przez przedsiębiorstwa transnarodowe niekoniecznie jest przejawem społecznej wrażliwości korporacji. Kodeks ma pomóc w budowie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu. Jest również sygnałem dla rządzących, że korporacje same, z własnej woli, potrafią i chcą regulować swoje zachowania, a tym samym kodeks ma przeciwdziałać nakładaniu na nie nowych obowiązków poprzez prawo.

Rysunek 3 pokazuje zmianę tendencji w zakresie regulowania działań przedsiębiorstw transnarodowych w postaci kodeksów zachowań.



Rys. 3. Powstawanie kodeksów zachowań

Źródło: oprac. na podstawie A. Kolk, R. van Tulder, *Setting New Global Rules? TNCs and Codes of Conduct*, [w:] *Transnational Corporations*, vol. 14, No 3, December 2005, United Nations, New York–Geneva 2005

<sup>17</sup> Tamże, s. 23.

<sup>18</sup> M. Rozkwitalska, *Kultura organizacyjna...*

<sup>19</sup> *The Social Responsibility...*, s. 34.



Inicjatywa w zakresie regulowania działań korporacji transnarodowych podjęta została w latach 70. przez organizacje międzynarodowe, takie jak ONZ, OECD, ILO. W latach 80. dyskusje na temat kodyfikacji działalności przedsiębiorstw transnarodowych toczyły się głównie wokół kwestii etyki biznesu, a podejmowane były przez ośrodki akademickie w Stanach Zjednoczonych. W latach 90. ponownie pojawiły się próby uregulowania działań korporacji na szczeblu międzynarodowym. Oprócz organizacji międzynarodowych, rządowych i pozarządowych, w proces tworzenia kodeksów zaczęły włączać się samorządy gospodarcze i przedsiębiorstwa. W rezultacie pod koniec XX w. istniało wiele kodeksów, a liczba inicjatyw pojedynczych przedsiębiorstw znacznie wzrosła<sup>20</sup>.

W kontekście omawianego zagadnienia warto zastanowić się, czy regulowanie działalności korporacji jest bardziej efektywne od samoregulacji. W rezultacie nasuwa się pytanie, które z kodeksów etycznych mają większe szanse na realizację w praktyce głoszonych zasad i na pomiar rzeczywistych efektów ich wdrożenia przez przedsiębiorstwa. A. Kolk i R. van Tulder, analizując zgodnie z tymi dwoma kryteriami kodeksy opracowywane przez różne podmioty, doszli do wniosku, że najgorzej w zestawieniu wypadają kodeksy samorządów gospodarczych. Kodeksy organizacji pozarządowych charakteryzuje trudność z pomiarem efektów. Pod tym względem lepiej wypadają kodeksy przedsiębiorstw<sup>21</sup>.

#### ANALIZA PRZYPADKU IBM

IBM, czyli *International Business Machines Corporation* jest amerykańską korporacją działającą w branży IT. IBM jest jednocześnie największą firmą branży informatycznej na świecie. W 2003 r., z którego pochodzą najnowsze dane UNCTAD na temat korporacji transnarodowych, IBM z wydatkami rzędu 4,6 mln USD na działalność B+R uplasował się na 9. miejscu wśród 20 przedsiębiorstw transnarodowych o największych inwestycjach w badania i rozwój na świecie<sup>22</sup>. Jednocześnie IBM wiele ze swoich centrów B+R plasuje w krajach rozwijających się, np. w Chinach i Indiach<sup>23</sup>. Co rok, począwszy od 1993 r., IBM otrzymuje znacznie więcej patentów niż jakakolwiek inna firma.

<sup>20</sup> A. Kolk, R. van Tulder, *Setting New Global...*

<sup>21</sup> Tamże.

<sup>22</sup> Porównując wydatki w zakresie B+R IBM i Polski w 2002 r., IBM zainwestował o 3 mln USD więcej niż Polska. Zob. *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, UN, New York–Geneva 2005, s. 120.

<sup>23</sup> *World Investment Report 2005...*, s. 141, 167.

Pod względem wartości aktywów zagranicznych IBM zajmuje 31. pozycję wśród 100 największych niefinansowych korporacji transnarodowych świata, 55. pod względem wskaźnika transnacionalizacji i 5. ze względu na wysokość wskaźnika internacjonalizacji<sup>24</sup>. W 2004 r. ok. 42% dochodów IBM pochodziło z obu Ameryk, 22% z Azji i Pacyfiku, a 33% z Europy, Środkowego Wschodu i Afryki. Globalną orientację IBM dostrzec można również analizując zatrudnienie: 49% zatrudnienia przypada na obie Ameryki, 22% na Azję i Pacyfik, a 29% na Europę, Środkowy Wschód i Afrykę<sup>25</sup>.

Początki IBM sięgają 1911 r., kiedy to w wyniku fuzji Tabulating Machine Corporation, Computing Scale Corporation i International Time Recording Company powołano Computing Tabulating Recording Corporation (dalej: CTR). CTR wytwarzała szeroką gamę produktów, m. in. systemy pomiaru czasu pracy, wagi, krajalnice do mięsa i karty perforowane. Z czasem CTR skoncentrowała się głównie na kartach perforowanych, mających decydujące znaczenie dla powstania komputerów. W 1924 r. CTR zmieniła swoją nazwę na International Business Machines Corporation<sup>26</sup>.

IBM jest jedną z tych firm, których kultura organizacyjna wyraźnie wyróżnia się na tle otoczenia i jest łatwo rozpoznawalna. Dość długo pracowników IBM rozpoznać można było po niebieskim garniturze, białej koszuli i ciemnym krawacie. Od początku lat 90. IBM rozluźniła te wymagania i obecnie pracownicy firmy nie wyróżniają się ubiorem spośród pracowników innych firm. Oczywiście wygląd zewnętrzny jest tylko jednym z przejawów kultury organizacyjnej, łatwo obserwowalnym dla osób z zewnątrz. O wiele bardziej istotnym elementem spajającym wewnątrz firmę są jej wartości. Thomas Watson Senior i Junior wartości te zwykli nazywać „Basic Beliefs”<sup>27</sup>. Przedsiębiorstwo miało być postrzegane jako zaufany partner dla klientów, prowadzić odpowiedzialne inwestycje, być postępowym pracodawcą oraz odpowiedzialnym członkiem społeczeństwa. W ostatnich latach IBM dokonała rewizji swoich wartości, włączając w proces ich kreowania swoich pracowników oraz wykorzystując nowoczesną technologię zwaną Jam. W rezultacie stworzono trzy nowe reguły:

- Poświęcenie się dla sukcesów klientów,
- Innowacje, które są istotne dla firmy i świata,
- Zaufanie i osobista odpowiedzialność we wszystkich relacjach<sup>28</sup>.

Już w latach 60. XX w. IBM miała kodeks etyczny pt. *IBM Business Conduct Guidelines*<sup>29</sup>. Okresowo kodeks podlega weryfikacji. IBM dąży do

<sup>24</sup> Tamże, s. 267.

<sup>25</sup> *Innovations in Corporate Responsibility 2004–2005*, materiały IBM, s. 6.

<sup>26</sup> [www.ibm.com](http://www.ibm.com).

<sup>27</sup> *IBM Corporate Responsibility Report: Corporate Profile*, „Effective” 2005, 05 (31), s. 4.

<sup>28</sup> Tamże, s. 4–5.

<sup>29</sup> *Innovations in Corporate Responsibility...*, s. 10.

brania odpowiedzialności nie tylko za swoje działania, ale również za działalność przedsiębiorstw współpracujących z korporacją w ramach łańcucha wartości. W 2004 r. opracowany został dokument *IBM's Supplier Conduct Principles*, w którym zawarto wymogi dla dostawców w zakresie CSR<sup>30</sup>. Dostawcy IBM podlegają audytowi pod względem spełniania wymogów zawartych w *IBM's Supplier Conduct Principles*. Wspólnie z HP i Dell oraz głównymi dostawcami tych firm opracowany został *Electronic Industry Code of Conduct* (dalej: EICC)<sup>31</sup>. EICC obejmuje takie zagadnienia jak praktyki w dziedzinie zasobów pracy, bezpieczeństwo i higiena pracy, system zarządzania środowiskowego, system zarządzania i etyka.

W IBM realizowany jest nadzór korporacyjny oraz powołano radę ds. obywatelstwa korporacyjnego. W 2003 r. IBM założyła Global Leadership Network for Corporate Citizenship. W skład sieci wchodzi m. in. General Electric, FedEx, Cargill, Diageo, Omron, Manpower, CEMEX, 3M i General Motors<sup>32</sup>. Jak można wyczytać w raporcie IBM: „społeczna odpowiedzialność jest elementem długofalowych wartości ekonomicznych przedsiębiorstwa i jak każdy inny kluczowy element biznesu musi być zarządzana”<sup>33</sup>.

Jako element społecznej odpowiedzialności w IBM traktowane jest zagadnienie edukacji w zakresie zdrowego stylu życia oraz stosowane są bodźce zachęcające pracowników do uczestniczenia w programie. Pracownicy motywowani są m. in. do rzucenia palenia, czy aktywności fizycznej. W 1998 r., gdy przeprowadzono badania w IBM, okazało się, że do 2006 r. 7,3% pracowników z Południowej Afryki może ulec zakażeniu HIV lub zachorować na AIDS. W związku z tym IBM zaangażowała się również w programy edukacyjne o HIV i AIDS. W swej polityce zatrudniania IBM wyraźnie podkreśla niestosowanie żadnych form dyskryminacji i dotyczy to również osób zakażonych HIV czy chorych na AIDS<sup>34</sup>.

Kolejną wartością wyznawaną w IBM, traktowaną jako element CSR, jest różnorodność i równe traktowanie. Różnorodność dotyczy polityki zatrudnienia, w której zapewnia się równe traktowanie pracowników niezależnie od wieku, płci, pochodzenia etnicznego, wyznawanej religii bądź orientacji seksualnej. Korzenie tej idei w IBM sięgają 1935 r. W 2005 r. IBM zobowiązała się również nie wykorzystywać informacji genetycznej przy rekrutacji i selekcji pracowników<sup>35</sup>.

Problemem nurtującym coraz więcej gospodarek jest niedobór kadr technicznych. W rezultacie IBM angażuje się w programy wspierające rozwój

<sup>30</sup> Tamże, s. 11.

<sup>31</sup> Tamże, s. 13.

<sup>32</sup> Tamże, s. 15.

<sup>33</sup> Tamże.

<sup>34</sup> Tamże, s. 18–19.

<sup>35</sup> Tamże, s. 20.

kwalifikacji technicznych, współpracuje ściśle ze szkołami, a nawet umożliwia swoim pracownikom przechodzenie na posady nauczycielskie w ramach nauk ścisłych<sup>36</sup>.

W zakresie działań społecznie odpowiedzialnych IBM angażuje się w szereg projektów, m. in. w pomoc ofiarom tsunami i huraganu Karina, zapobieganie negatywnym skutkom uzależnienia od Internetu (program *Internet Safety for Kids*), zachowanie dziedzictwa kulturowego Chin, wykorzystanie informacji DNA w badaniu migracji ludności na świecie<sup>37</sup>.

Przytoczone fakty wskazują, że IBM próbuje realizować na co dzień ideę społecznej odpowiedzialności. Warto jednak wspomnieć również o niechlubnych wydarzeniach w historii tej firmy. W czasie II wojny światowej karty perforowane produkowane przez niemiecki oddział IBM wykorzystywane były przez nazistów w obozach koncentracyjnych do ewidencji więźniów. W wyniku tego pojawiły się oskarżenia o wspieranie holokaustu przez IBM, od czego korporacja zdecydowanie się odcina<sup>38</sup>.

#### PODSUMOWANIE

Pod koniec XIX w. narodziła się idea społecznej odpowiedzialności korporacji. A. Carnegie dostrzegł jako pierwszy rolę przedsiębiorstw we wspieraniu filantropii oraz w przejmowaniu odpowiedzialności za jakość życia klientów i pracowników. H. R. Bowen uważał, iż to cele i wartości społeczeństwa wyznaczają granice zachowań społecznie odpowiedzialnych. Zastrzeżenia budzić może jednak moralność samego społeczeństwa, a tym samym pojawia się pytanie, kto powinien zostać uprawniony do kreowania zasad etycznych.

Obecnie CSR nie utożsamia się już z filantropią. Społeczna odpowiedzialność oznacza również robienie czegoś więcej niż wymaga prawo. To umiejętność pogodzenia przez przedsiębiorstwo w swoich działaniach celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, choć należy pamiętać, że podmioty zainteresowane zagadnieniem różnią się w definiowaniu zakresu CSR.

Jako specyficzna forma społecznej odpowiedzialności korporacji w literaturze pojawiła się również koncepcja społecznej wrażliwości. Zgodnie z nią siły zewnętrzne wywierają nacisk na przedsiębiorstwo, by realizowało cele społeczne. Według C. Prestona i J. Posta w skład tych sił wchodzi rząd i opinia publiczna. Przedsiębiorstwo działa na podstawie mandatu społecznego (zob. teorię A. Carroll).

<sup>36</sup> Tamże, s. 19–25.

<sup>37</sup> Tamże, s. 19 i n.

<sup>38</sup> [www.en.wikipedia.com](http://www.en.wikipedia.com).



W latach 70. XX w. podjęto pierwsze próby uregulowania działań korporacji. Przedsiębiorstwa nie pozostały obojętne na ideę społecznej odpowiedzialności, choć pobudki, z powodu których zaczęły samoregulować działalność niekoniecznie muszą być etyczne. Faktem jest jednak, że obecnie to przedsiębiorstwa dominują w zakresie tworzenia kodeksów zachowań, traktując je często jako kluczowy element strategii.

W celu zilustrowania zagadnienia społecznej odpowiedzialności w pracy przedstawiono przedsiębiorstwo transnarodowe – firmę IBM, które od lat angażuje się w ideę CSR. Opis może mieć jednak charakter wysoce nieobiektywny, zważywszy iż większość danych pochodzi z materiałów źródłowych firmy. Analizowany przypadek pokazuje jednak, jak szeroki może być zakres społecznej odpowiedzialności korporacji i jak istotną rolę odgrywać mogą przedsiębiorstwa w podnoszeniu jakości życia społeczeństw, w których funkcjonują. Przykład IBM pokazuje również, że przedsiębiorstwa mogą poczuwać się do bycia aktywnym agentem zmian, edukującym społeczeństwo w zakresie norm etycznych.

#### BIBLIOGRAFIA

- The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards*, Final Report, ISO COPOLCO, Port-of-Spain, Trinidad and Tobago, May 2002.
- IBM Corporate Responsibility Report: Corporate Profile*, „Effective” 2005, No 05 (31).
- Innovations in Corporate Responsibility 2004–2005*, materiały IBM.
- Kolk A., van Tulder R., *Setting new global rules? TNCs and codes of conduct*, „Transnational Corporations Journal”, December 2005, vol. 14, No 3 [United Nations, New York–Geneva].
- Luo Y., *How Does Globalization Affect Corporate Governance and Accountability?*, „Journal of International Management” 2005, vol. 11, Issue 1.
- Müller A., *Globalizacja – mit czy rzeczywistość?*, [w:] E. Czarny, red., *Globalizacja od A do Z*, NBP, Warszawa 2004.
- Rozkwitalska M., *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2 (124).
- The Social Responsibility of Transnational Corporations*, UN, UNCTAD, New York–Geneva 1999.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., *Management*, fifth edition, Prentice-Hall International Editions, New Jersey 1992.
- World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, UN, New York–Geneva 2005.
- [www.en.wikipedia.com](http://www.en.wikipedia.com).
- [www.ibm.com](http://www.ibm.com).

*Małgorzata Rozkwitalska*

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – THE CONCEPT AND CASE STUDY**

Foreign Direct Investment (FDI) is a fact describing reality of most economies in the world, developed economies as well as developing one. In spite of alteration in many governments' attitudes to foreign capital, we still can hear from various interest group about effects of FDI and transnational corporations that are the main source of FDI. Fears that powerful corporations can threaten interest of some countries, or unbeneficial influence some stakeholders that are weak organized seem to be confirmed. Thus the problem of Corporate Social Responsibility (CSR) absorbs more and more attention.

How was born the idea of regulation of transnational corporations performance? What does it means to be social responsible? What are the boundaries of CSR? How do transnational corporations respond to the idea of Corporate Social Responsibility? This paper is a trial to answer stated questions.