



POLITECHNIKA POZNAŃSKA
WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA

ROZPRAWA DOKTORSKA

*Strategie społecznej odpowiedzialności biznesu w sytuacji
kryzysowej na przykładzie wybranych przedsiębiorstw*

Promotor pracy:

dr hab. Marek Szczepański, prof. PP

Promotor Pomocniczy:

dr Ewa Badzińska

Autor:

mgr inż. Joanna Grzegorzczuk

Poznań, 2026

*Składam serdecznie podziękowania moim Promotorom,
Panu Profesorowi Markowi Szczepańskiemu
oraz Pani Doktor Ewie Badzińskiej za życzliwość,
nieocenioną pomoc, a także stałe wsparcie i opiekę
naukową w trakcie realizacji niniejszej rozprawy.*

Spis treści

STRESZCZENIE.....	5
ABSTRACT	6
WPROWADZENIE.....	7
1. EWOLUCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – CSR).....	22
1.1. FILOZOFICZNO-RELIGIJNE PODSTAWY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU.....	22
1.2 OD ETYKI BIZNESU PO SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU	29
1.3 SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W XXI WIEKU.....	36
1.4 MIĘDZYNARODOWE REGULACJE W ZAKRESIE CSR.....	41
1.5. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU A ESG.....	56
2. TEORETYCZNE PODSTAWY ZARZĄDZANIA SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ BIZNESU	61
2.1 ISTOTA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO	61
2.1.1 STRATEGIA.....	61
2.1.2 ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE	66
2.2 CSR W PERSPEKTYWIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO.....	80
2.3. MODELE CSR A STRATEGIE ZARZĄDZANIA	86
2.4. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W ŚWIELE TEORII INTERESARIUSZY	93
2.5 CSR Z PERSPEKTYWY PUBLIC RELATIONS	99
3. POJĘCIE I KLASYFIKACJA KRYZYSU W NAUKACH O ZARZĄDZANIU	104
3.1. POJĘCIE KRYZYSU, SYTUACJI KRYZYSOWEJ I RYZYKA	104
3.2. ŹRÓDŁA KRYZYSÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE.....	111
3.3. KLASYFIKACJA KRYZYSÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE	116
3.4. TEORETYCZNE PODSTAWY ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO	120
3.5. KRYZYS A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU	127
4. STRATEGIE CSR W SYTUACJI KRYZYSOWEJ – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH.....	133
4.1. METODYKA PRACY.....	133
4.2. DOBÓR PRÓBY BADAWCZEJ ORAZ OCENA JEJ REPREZENTATYWNOŚCI.....	138
4.2.1. ZAŁOŻENIA DOBORU PRÓBY BADAWCZEJ	138
4.2.2. UZASADNIENIE WYBORU WOJEWÓDZTWA WIELKOPOLSKIEGO.....	139
4.2.3. CHARAKTERYSTYKA STRUKTURY PRÓBY BADAWCZEJ	140
4.2.4. OCENA REPREZENTATYWNOŚCI PRÓBY DLA REGIONU	143
4.2.5. MOŻLIWOŚĆ UOGÓLNIANIA WYNIKÓW – WIELKOPOLSKA NA TLE POLSKI	144
4.2.6. WNIOSKI METODOLOGICZNE.....	145

4.2.7. WIELKOŚĆ PRÓBY A WYMAGANIA STATYSTYCZNE	145
4.3. INDYWIDUALNE WYWIADY POGŁĘBIONE – OMÓWIENIE WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH	146
4.4. BADANIA ANKIETOWE – PREZENTACJA I ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH	155
4.4.1 ZARZĄDZANIE SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ BIZNESU	155
4.4.2. SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE RELACJE Z PRACOWNIKAMI.....	172
4.4.3. SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE RELACJE Z DOSTAWCAMI, PARTNERAMI BIZNESOWYMI I KLIENTAMI	183
4.4.4. SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE RELACJE ZE SPOŁECZNOŚCIĄ LOKALNĄ	190
4.4.5. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W OBSZARZE ŚRODOWISKA NATURALNEGO	197
4.5 REKOMENDACJE I WNIOSKI KOŃCOWE	203
ZAKOŃCZENIE.....	216
BIBLIOGRAFIA.....	223
NETOGRAFIA	246
SPIS TABEL	248
SPIS RYSUNKÓW	249
ZAŁĄCZNIK 1. KWESTIONARIUSZ ANKIETY CATI.....	252

STRESZCZENIE

W dobie globalizacji i narastających oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa coraz częściej uwzględniają w swoich działaniach aspekty społeczne i środowiskowe, co podkreśla rosnące znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) stanowiącej przedmiot niniejszej rozprawy.

Głównym celem rozprawy było zbadanie zależności pomiędzy realizacją strategii CSR a zdolnością dużych przedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego do reagowania na sytuację kryzysową związaną z pandemią COVID-19. Dodatkowo, w pracy wyróżniono cel aplikacyjny, obejmujący opracowanie rekomendacji dotyczących wdrażania systemowych i dojrzałych działań CSR w dużych przedsiębiorstwach.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej dokonano analizy literatury przedmiotu z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, zarządzania strategicznego oraz zarządzania kryzysowego, identyfikując luki badawcze dotyczące roli CSR podczas pandemii COVID-19. Część empiryczna opierała się na mieszanym schemacie badawczym, wykorzystującym sekwencyjną strategię eksploracyjną. Pierwszy etap badań empirycznych obejmował indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami w dziedzinie CSR. W drugiej fazie badań własnych zrealizowano badanie ankietowe CATI na próbie $n=117$ dużych przedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego. Wybór regionu uzasadniono wysokim poziomem przedsiębiorczości i zróżnicowaną strukturą sektorową.

Wyniki badań pozwoliły pozytywnie zweryfikować hipotezę główną, zakładającą pozytywny wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na przetrwanie przez badane jednostki sytuacji kryzysowej związanej z pandemią COVID-19. W toku prac poddano też analizie statystycznej siedem hipotez szczegółowych, spośród których pięć zostało potwierdzonych empirycznie. Uzyskane rezultaty sugerują, że społeczna odpowiedzialność biznesu odgrywa ważną rolę na różnych etapach zarządzania kryzysowego, wzmacniając zdolność adaptacyjną i szanse na przetrwanie kryzysu. Jednocześnie stwierdzono, że w większości badanych przedsiębiorstw poziom wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu odbiegał od dojrzałej strategicznej formy CSR, prezentowanej jako pożądany sposób zaangażowania zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w deklaracjach ekspertów. W związku z tym, ostatnim etapem prac nad niniejszą rozprawą było przygotowanie zestawu rekomendacji dla badanych przedsiębiorstw, które pozwolą wdrożyć społeczną odpowiedzialność biznesu na poziomie strategicznym.

ABSTRACT

In the context of globalization and increasing stakeholder expectations, companies are progressively integrating social and environmental considerations into their operations. Within this framework, corporate social responsibility (CSR) has become an important area of inquiry.

The primary objective of this dissertation was to examine the relationship between the level of CSR implementation and the crisis response capabilities of large enterprises in the Wielkopolskie Voivodeship during the COVID-19 pandemic. An additional applied objective was to develop recommendations for implementing systematic and mature CSR practices in large enterprises.

The dissertation comprises both theoretical and empirical components. The theoretical section includes a literature review on corporate social responsibility, strategic management, and crisis management, identifying research gaps regarding the role of CSR during crises – particularly during the COVID-19 pandemic. The empirical section was based on a mixed-methods research design with a sequential exploratory strategy. The first stage consisted of individual in-depth interviews with CSR experts. The second phase involved a CATI survey conducted on a sample of $n=117$ large enterprises from the Wielkopolskie Voivodeship. This region was selected due to its high level of entrepreneurship and diverse sectoral structure.

The research results allowed for the positive verification of the main hypothesis, which assumed a positive impact of corporate social responsibility on the surveyed entities' ability to survive the crisis associated with the COVID-19 pandemic. In the course of the study, seven specific hypotheses were also subjected to statistical analysis, five of which were empirically confirmed. The results indicate that corporate social responsibility plays an important role across all stages of crisis management, enhancing adaptability and the chances of surviving the crisis. At the same time, the majority of the surveyed enterprises had not advanced to a mature, strategic form of CSR implementation, which both the literature and expert opinions identify as the desired mode of engagement. Accordingly, the final stage of this dissertation involved the development of recommendations for surveyed enterprises to enable the implementation of corporate social responsibility at a strategic level.

WPROWADZENIE

Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem coraz wyraźniej wykracza poza tradycyjne, ekonomiczne rozumienie celu organizacji, koncentrujące się na maksymalizacji zysków czy optymalizacji procesów operacyjnych (Porter, Kramer, 2011; Paliwoda-Matiolańska, 2012; Mazur-Wierzbicka, 2017). W dobie globalizacji, rosnącej świadomości społecznej oraz wzrastających oczekiwań pozostałych grup interesariuszy, podmioty gospodarcze są zobowiązane do uwzględniania w swojej działalności potrzeb szeroko rozumianego otoczenia – pracowników, dostawców, partnerów biznesowych, klientów, społeczności lokalnej czy środowiska naturalnego. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR - *Corporate Social Responsibility*), które na przestrzeni dekad ewoluowało z praktyk filantropijnych w fundamentalny element strategii zarządzania przedsiębiorstwami (Rok, 2004; Werther, Chandler, 2005; Servaes, Tamayo, 2013; Ślęzak-Gładzik, 2013; Leoński, 2014; Skrzypek, 2015; Misztal, 2016; Mosca, Civiera, 2017; Arena, Azzone, Mapelli, 2018).

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest definiowana w literaturze przedmiotu na wiele sposobów, jednak zasadniczym elementem wspólnym w większości z proponowanych podejść pozostaje dobrowolne uwzględnianie w działaniach przedsiębiorstw kwestii społecznych i środowiskowych (Rok, 2004; Komisja Europejska, 2006; ISO 26000, 2010; Kotler, Hessekiel, Lee, 2012; Paliwoda-Matiolańska, 2012; Słupik, 2014; Mazur-Wierzbicka, 2016; McWilliams, 2020). Jak dowodzą dotychczasowe badania, organizacje biznesowe uwzględniające aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu w swoich strategiach biznesowych odnotowują szereg korzyści, w tym pozyskiwanie i utrzymywanie utalentowanych pracowników, większą lojalność klientów oraz stabilniejsze warunki finansowe w długim okresie (Porter, Kramer, 2006; Brammer, Millington, Rayton, 2007; Servaes, Tamayo, 2012; Eccles, Ioannou, Serafeim, 2014; Wang, Tong, Takeuchi, George, 2016).

W kontekście niniejszej rozprawy szczególne znaczenie mają publikacje, które wskazują, iż implementacja społecznej odpowiedzialności biznesu pozwala przedsiębiorstwom lepiej radzić sobie z sytuacjami kryzysowymi (Jastrzębska, 2011; Gadomska-Lila, 2012; He, Harris, 2020; Misztal, 2023). Badania empiryczne dowodzą, że CSR może pełnić funkcję stabilizacji działalności w sytuacjach kryzysowych,

ograniczać ryzyko operacyjne, zwiększać odporność organizacji oraz łagodzić skutki kryzysów poprzez wzmacnianie relacji z interesariuszami czy budowanie zaufania (Chaudhry, Dhawan, 2025; Huang, Hu, Wang, 2025; Arian, Bose, Karoui, Shams, 2025). W związku z tym, że obecne otoczenie rynkowe cechuje się rosnącą niepewnością i niestabilnością (m.in.: konflikty geopolityczne, postępujące zmiany klimatyczne oraz kryzys zdrowotny wywołany pandemią COVID-19), rola i znaczenie CSR jako strategii zarządzania jest coraz większa.

W rozprawie podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób implementacja strategii społecznej odpowiedzialności biznesu przyczyniła się do przetrwania przez przedsiębiorstwa sytuacji kryzysowej. Ze względu na brak jednolitego podejścia do przetrwania sytuacji kryzysowych w literaturze, autorka zastosowała syntezę wybranych definicji, w celu jak najbardziej kompletnej i spójnej charakterystyki omawianego zagadnienia. Pojęcie przetrwania organizacji zostało zdefiniowane nie tylko poprzez uniknięcie upadłości, ale przede wszystkim, jako utrzymanie poziomu zatrudnienia sprzed kryzysu, zachowanie benefitów pracowniczych i budżetu na działania społecznie odpowiedzialne, wprowadzanie zmian dostosowawczych, a także subiektywną opinię badanych jednostek biznesowych (Witek, 2011; Jastrzębska, 2011; Wojtkowiak, 2013; Nowak, 2015; Kwarcieńska, 2018; Majchrzak, 2020; Smoliński, Kubisiak, Zakrzewska, 2020; Hillmann, Guenthera, 2021; Jedynak, Bąk, 2022).

ZIDENTYFIKOWANA LUKA BADAWCZA

Wybór tematu dysertacji znajduje silne uzasadnienie w przesłankach teoretycznych, jak i praktycznych. Główną inspiracją do podjęcia tej tematyki była wyraźna luka badawcza, którą autorka zidentyfikowała w krajowym i zagranicznym piśmiennictwie z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości.

Społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi jedną z wiodących strategii zarządzania organizacjami (Gabrusewicz, 2010; Smolarek, Sipa, 2015). Wyniki dogłębnej analizy literatury przedmiotu, przeprowadzonej z wykorzystaniem międzynarodowej bazy danych Scopus, potwierdzają ogromną popularność tej tematyki. Również zagadnienia związane z zarządzaniem kryzysowym stanowią obecnie jeden z ważniejszych obszarów zainteresowania nauk o zarządzaniu, co potwierdza bogate i systematycznie rozwijające się

piśmiennictwo dotyczące badanego zagadnienia. Pomimo dużej liczby opracowań w obu tych obszarach, zauważalna jest istotna luka badawcza polegająca na:

- niedostatku opracowań łączących problematykę społecznej odpowiedzialności biznesu z funkcjonowaniem organizacji w warunkach kryzysu - wyjątek stanowiły pozycje dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście kryzysu finansowego z 2008 roku,
- deficycie liczby opracowań wiążących koncepcję CSR z pandemią COVID-19.

Wyniki wstępnej analizy bibliometrycznej literatury za lata 2016-2020, sporządzonej na początku procesu badawczego, zaprezentowano w tabeli 0.1. Za kryteria selekcji przyjęto:

- typ publikacji - książka, rozdział książki, artykuł oraz materiał konferencyjny,
- język publikacji - bez ograniczeń,
- zakres czasowy - od 2016 do 2020 roku,
- obszar badań - bez ograniczeń.

Tabela 0.1 Wyniki wstępnej analizy bibliometrycznej (lata 2016-2020)

Wyszukiwana fraza	Liczba publikacji	Typ publikacji	Rok i liczba publikacji
Corporate Social Responsibility	4836	Artykuł – 3485	2020 – 1035
		Rozdział książki – 979	2019 – 921
		Materiał konferencyjny – 293	2018 – 812
		Książka – 79	2017 – 773
			2016 – 701
Crisis Management	1657	Artykuł – 858	2020 – 370
		Rozdział książki – 375	2019 – 284
		Materiał konferencyjny – 370	2018 – 314
		Książka – 54	2017 – 281
			2016 – 254

Corporate Social Responsibility; crisis	32	Artykuł – 20 Rozdział książki – 11 Materiał konferencyjny – 1 Książka – 0	2020 – 5 2019 – 9 2018 – 1 2017 – 9 2016 – 6
CSR; crisis	30	Artykuł – 19 Rozdział książki – 11 Materiał konferencyjny – 0 Książka – 0	2020 – 6 2019 – 7 2018 – 5 2017 – 3 2016 – 2

Źródło: opracowanie własne

Kolejną analizę bibliometryczną literatury (lata 2020-2026) przeprowadzono pod koniec prac badawczych nad niniejszą rozprawą, w celu weryfikacji dalszej aktualności podejmowanej tematyki. Wyniki badań, zaprezentowane w tabeli 0.2, pozwalają wnioskować, że pomimo silnej eksploatacji badawczej obu zagadnień – społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zarządzania kryzysowego, dotychczas rzadko traktowano CSR jako zmienną oddziałującą na procesy zarządzania kryzysowego.

Tabela 0.2 Wyniki końcowej analizy bibliometrycznej (lata 2020-2026)

Wyszukiwane frazy	Liczba publikacji	Typ publikacji	Rok i liczba publikacji
Corporate Social Responsibility	7664	Artykuł – 6,146 Rozdział książki – 1,061 Materiał konferencyjny – 393 Książka – 64	2026 – 128 2025 – 1282 2024 – 1384 2023 – 1306 2022 – 1342 2021 – 1,149 2020 – 1,073

Crisis management	2936	Artykuł – 1910 Rozdział książki – 575 Materiał konferencyjny – 383 Książka – 68 2022 – 479 2021 – 484 2020 – 371	2026 – 52 2025 – 513 2024 – 505 2023 – 532
Corporate social responsibility; pandemic	105	Artykuł – 80 Rozdział książki – 19 Materiał konferencyjny – 6 Książka – 0 2022 – 28 2021 – 21 2020 – 4	2026 – 1 2025 – 7 2024 – 14 2023 – 30
Corporate social responsibility; COVID-19	193	Artykuł – 155 Rozdział książki – 31 Materiał konferencyjny – 7 Książka – 0 2022 – 57 2021 – 40 2020 – 10	2026 – 1 2025 – 11 2024 – 26 2023 – 48
Corporate social responsibility; crisis	79	Artykuł – 67 Rozdział książki – 11 Materiał konferencyjny – 1 Książka – 0 2022 – 15 2021 – 16 2020 – 5	2026 – 2 2025 – 15 2024 – 14 2023 – 12

CSR; COVID-19	156	Artykuł – 126	2026 – 1
		Rozdział książki – 23	2025 – 20
		Materiał konferencyjny – 7	2024 – 26
		Książka – 0	2023 – 35
			2022 – 42
			2021 – 27
			2020 – 5
CSR; pandemic	88	Artykuł – 64	2026 – 1
		Rozdział książki – 20	2025 – 7
		Materiał konferencyjny – 4	2024 – 17
		Książka – 0	2023 – 19
			2022 – 25
			2021 – 16
CSR; crisis	90	Artykuł – 78	2026 – 4
		Rozdział książki – 9	2025 – 18
		Materiał konferencyjny – 1	2024 – 17
		Książka – 2	2023 – 18
			2022 – 14
			2021 – 13
			2020 – 6

Źródło: opracowanie własne

Zidentyfikowana luka badawcza nabiera szczególnego znaczenia w obliczu wyzwań współczesnego świata. Przesłanką praktyczną do podjęcia niniejszej dysertacji była obserwacja obecnego otoczenia makroekonomicznego i uwarunkowań geopolitycznych. Te charakteryzują się niespotykaną dotąd zmiennością, niepewnością i złożonością, wynikającą m.in. z doświadczeń pandemii COVID-19, eskalacji konfliktów zbrojnych czy narastającego kryzysu klimatycznego. W dobie permanentnej niepewności rynkowej

umiejętność wdrażania i realizowania praktyk w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu może mieć kluczowy wpływ na przetrwanie organizacji.

W związku z powyższym niniejsza praca łącząca tematykę społecznej odpowiedzialności biznesu z zarządzaniem kryzysowym podejmuje próbę uzupełnienia literatury przedmiotu o ten jakże aktualny i ważny problem badawczy. Istotne jest także spostrzeżenie, że wyniki badań mogą mieć istotne znaczenie aplikacyjne.

ZAKRES BADAŃ

Dysertacja koncentruje się na problematyce z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Zakres badań został zdefiniowany w czterech perspektywach:

- zakres przedmiotowy – obejmuje strategie i działania CSR realizowane przez duże przedsiębiorstwa z Wielkopolski w okresie pandemii COVID-19;
- zakres podmiotowy – obiektem badań były duże przedsiębiorstwa (zatrudniające ≥ 250 pracowników) zlokalizowane na terenie województwa wielkopolskiego. Populację operacyjną badania stanowi 289 przedsiębiorstw;
- zakres czasowy – badania jakościowe przeprowadzono w latach 2021-2022, a badania ilościowe w I połowie 2023 roku;
- zakres przestrzenny – województwo wielkopolskie, które zalicza się do najbardziej rozwiniętych gospodarczo regionów w Polsce. Wielkopolska cechuje się wysokim poziomem aktywności przedsiębiorczej, zróżnicowaną strukturą sektorową oraz istotnym udziałem przedsiębiorstw o zasięgu krajowym i międzynarodowym. W literaturze przedmiotu Wielkopolska jest często opisywana jako region o relatywnie stabilnych fundamentach ekonomicznych, co umożliwia analizę procesów zarządczych w warunkach mniejszej presji strukturalnej w porównaniu z regionami peryferyjnymi (Sala, 2021; Zarząd Województwa Wielkopolskiego, 2011).

CEL PRACY

Luka badawcza, którą zidentyfikowano w wyniku analizy krajowego i zagranicznego piśmiennictwa, pozwoliła na zdefiniowanie nadrzędnego celu niniejszej pracy. Jest nim *zbadanie związku pomiędzy realizacją strategii społecznej odpowiedzialności biznesu a zdolnością do reagowania na sytuacje kryzysowe w warunkach kryzysu związanego z pandemią COVID-19.*

W pracy przyjęto także cel o charakterze aplikacyjnym, a mianowicie *opracowanie listy rekomendacji dotyczących wdrażania i realizacji strategii CSR w badanych przedsiębiorstwach, ze szczególnym uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności w sytuacjach kryzysowych.*

PROBLEM BADAWCZY I PYTANIA BADAWCZE

W efekcie zidentyfikowania luki badawczej, a także w nawiązaniu do głównego celu pracy sformułowano główny problem badawczy rozprawy, którym jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie: *W jaki sposób koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu przyczyniła się do przetrwania sytuacji kryzysowej w dużych przedsiębiorstwach z województwa wielkopolskiego podczas pandemii COVID-19?*

Podjęcie próby sformułowania odpowiedzi na postawiony problem badawczy oraz osiągnięcia głównego celu rozprawy, wymaga zdefiniowania szeregu pytań badawczych:

P1: Jakie działania determinują możliwość traktowania społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jako dojrzałej strategii zarządzania?

P2: W jaki sposób badane przedsiębiorstwa realizowały koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w warunkach kryzysu COVID-19?

P3: Jak wyglądał system monitorowania ryzyka w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych?

P4: W jaki sposób posiadanie strategii CSR wpłynęło na politykę personalną badanych przedsiębiorstw w warunkach kryzysu COVID-19?

P5: W jaki sposób podejmowanie aktywności w obszarze społecznej odpowiedzialności wpłynęło na poziom sformalizowania procedur reagowania kryzysowego w badanych jednostkach?

P6: W jaki sposób zaangażowanie w CSR na poziomie strategicznym przyczyniło się do przetrwania kryzysu pandemicznego w badanych przedsiębiorstwach?

P7: W jaki sposób pochodzenie kapitału (krajowy vs. zagraniczny) wpływało na podejście przedsiębiorstw do społecznej odpowiedzialności w okresie kryzysu pandemicznego?

P8: Jakie czynniki motywowały przedsiębiorstwa do ujawniania i promowania działań CSR w komunikacji zewnętrznej?

P9: Jaką rolę odgrywały dedykowane działy ds. CSR w utrzymaniu stabilności działań społecznie odpowiedzialnych w okresie kryzysu pandemicznego?

P10: Jakie elementy koncepcji CSR powinny zostać wdrożone na poziomie strategicznym w badanych przedsiębiorstwach, aby spełnić kryteria podmiotów społecznie odpowiedzialnych?

HIPOTEZY BADAWCZE

W ramach rozważań nad omawianą tematyką przyjęto hipotezę główną, która stanowi, że realizacja zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w badanych przedsiębiorstwach miała pozytywny wpływ na przetrwanie sytuacji kryzysowej związanej z pandemią COVID-19. Ponadto sformułowano następujące hipotezy szczegółowe, które w toku badań zostały poddane weryfikacji metodami analizy statystycznej:

H1: Istnieje związek pomiędzy posiadaniem strategii w obszarze CSR a prowadzeniem ciągłego monitoringu ryzyka operacyjnego.

H2: Występuje istotna statystycznie zależność między prowadzeniem udokumentowanych działań CSR a utrzymaniem stabilności zatrudnienia w sytuacji kryzysowej związanej z pandemią COVID-19.

H3: Istnieje istotny statystycznie związek pomiędzy prowadzeniem udokumentowanych działań CSR a posiadaniem planu działań kryzysowych.

H4: Przedsiębiorstwa posiadające sformalizowaną strategię CSR częściej oceniają zaangażowanie w CSR jako czynnik ułatwiający przetrwanie okresu pandemii.

H5: Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym osiągnęły większą stabilność budżetową działań społecznych w trakcie kryzysu.

H6: Respondenci, którzy rozumieją CSR jako dbałość o pozytywny wizerunek firmy, częściej relacjonowali działania społecznie odpowiedzialne za pomocą mediów społecznościowych.

H7: Przedsiębiorstwa posiadające dedykowany dział ds. społecznej odpowiedzialności cechowały się statystycznie większą stabilnością budżetów CSR w czasie pandemii COVID-19.

ZADANIA BADAWCZE

Osiągnięcie powyższych założeń zostały zrealizowane przy pomocy zaplanowanych zadań badawczych:

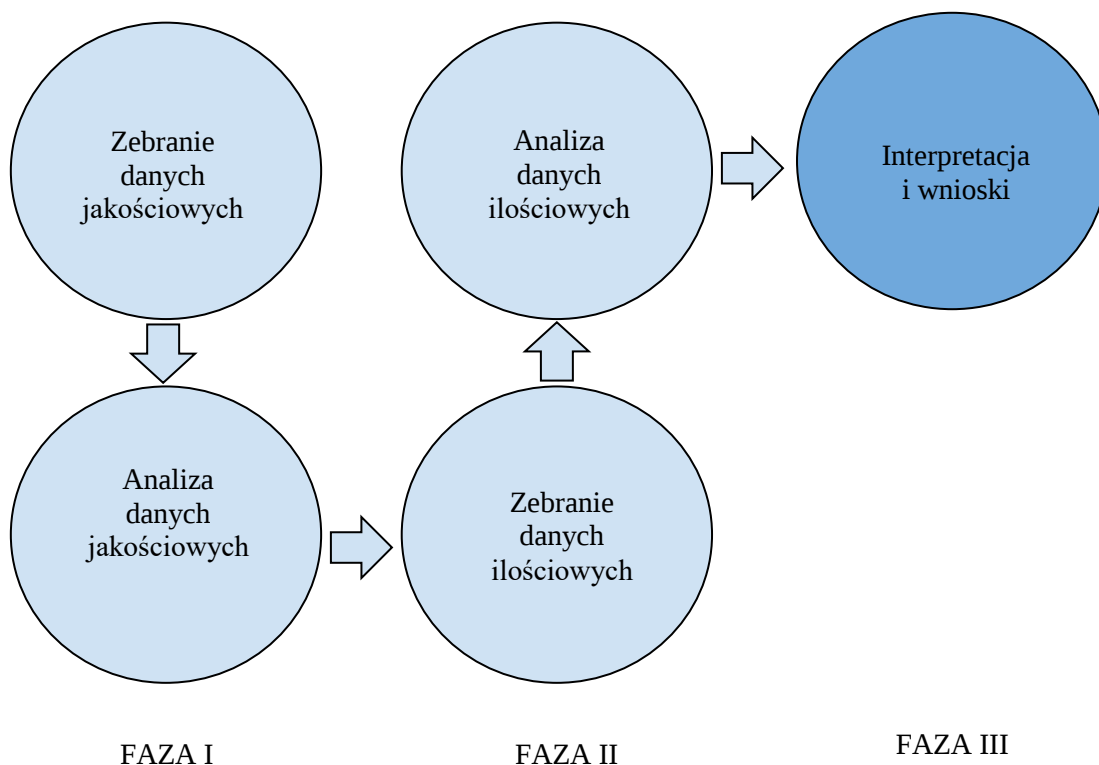
- ZB1: Przeprowadzenie systematycznej analizy literatury przedmiotu;
- ZB1.1: Kwerenda literatury przedmiotu z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu;
- ZB1.2: Kwerenda literatury przedmiotu z zakresu zarządzania strategicznego;
- ZB1.3: Kwerenda literatury przedmiotu z zakresu zarządzania sytuacjami kryzysowymi;
- ZB2: Realizacja badań jakościowych – zidentyfikowanie elementów koniecznych do prowadzenia dojrzałych, systemowych działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu;
- ZB3: Przeprowadzenie badań ilościowych – identyfikacja i ocena podejść do społecznej odpowiedzialności biznesu w badanych przedsiębiorstwach w czasie pandemii COVID-19;
- ZB4: Określenie, czy badane przedsiębiorstwa w czasie pandemii podejmowały doraźne działania czy wdrażały spójne strategie CSR;
- ZB5: Opracowanie charakterystyki aktualnych praktyk CSR w badanych przedsiębiorstwach, służącej do identyfikacji obszarów wymagających udoskonalenia;

- ZB6: Sformułowanie zaleceń w zakresie kierunków rozwoju strategii CSR w dużych przedsiębiorstwach z województwa wielkopolskiego, opartych na wynikach badań własnych.

METODY REALIZACJI PRAC

Niniejsza praca została zrealizowana w dwóch komplementarnych częściach – teoretycznej i empirycznej. W pierwszej kolejności przeprowadzono systematyczny przegląd literatury, który umożliwił autorce rozpoznanie istniejącego stanu wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, zarządzania strategicznego oraz zarządzania kryzysowego w organizacjach biznesowych. Analiza publikacji, przede wszystkim w postaci artykułów naukowych, pozwoliła na prawidłowe sformułowanie luki badawczej, pytania badawczego oraz hipotez, a w późniejszym etapie właściwe zinterpretowanie rezultatów badań empirycznych (Czakon, 2011). W drugim etapie, podjęto badania własne ukierunkowane na weryfikację i rozwiązanie przyjętych założeń, wykorzystując mieszany schemat badawczy.

Badania mieszane umożliwiają pozyskanie wieloaspektowych danych ze wszystkich możliwych źródeł, co pozwala na wszechstronne zrozumienie problemu badawczego, zapewnia dodatkowe perspektywy i pomaga formułować wnikliwsze i bardziej trafne wnioski na temat badanych zjawisk. Podejście mieszane łączy subiektywny pogląd (badania jakościowe) ze znormalizowanymi, uogólnionymi danymi wypracowanymi w toku badań ilościowych (Kolańska-Morawska, 2023). W celu lepszego zrozumienia przedmiotu w niniejszej pracy zastosowano sekwencyjną strategię eksploracyjną (ang. *sequential exploratory strategy*). Procedura ta zakłada w pierwszym kroku zebranie i przeanalizowanie jakościowego materiału badawczego, na bazie którego badacz zbiera i analizuje dane ilościowe (etap II). Schemat realizacji badania zaprezentowano na rysunku 0.1.



Rys. 0.1 Sekwencyjna strategia eksploracyjna - schemat badania

Źródło: Kolasińska-Morawska, 2023, s. 26

Zgodnie ze schematem zaprezentowanym na powyższym rysunku pierwszy etap badań empirycznych stanowiły badania jakościowe przeprowadzone metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). W toku badań zrealizowano dziewięć wywiadów ze specjalistami w dziedzinie CSR. Dobór próby badawczej miał charakter celowy, co znajduje uzasadnienie w celu prowadzonych badań. Zamiarem autorki nie było uzyskanie wyników reprezentatywnych statystycznie, lecz pogłębione zrozumienie wybranych aspektów koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. W takim przypadku kluczowe znaczenie ma specjalistyczna wiedza i doświadczenie zawodowe ekspertów, które znacząco zwiększają wartość poznawczą wywiadów. Zaproszenia zostały wyłonione na podstawie zespołu oraz rady ekspertów i ekspertek Forum Odpowiedzialnego Biznesu, co dodatkowo wzmacnia trafność doboru próby. Oznacza to, że uczestnicy zostali wyselekcjonowani według określonych kryteriów merytorycznych (uznanie w środowisku, doświadczenie, kompetencje). Taki dobór minimalizuje ryzyko udziału osób o niewystarczającej wiedzy i zwiększa wiarygodność uzyskanych danych.

W drugim etapie badań posłużono się techniką badawczą CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing). W tym badaniu również zastosowano dobór celowy (purposive

sampling), skoncentrowany na identyfikacji podmiotów spełniających określone kryteria funkcjonalne i strukturalne. Zakres podmiotowy stanowiły duże przedsiębiorstwa (≥ 250 pracowników) działające na terenie województwa wielkopolskiego. Decyzja o wyborze tej grupy organizacji wynikała z ich specyfiki operacyjnej, przejawiającej się wysokim stopniem sformalizowania procesów zarządczych, rozbudowaną strukturą organizacyjną oraz zdolnością do wdrażania zaawansowanych rozwiązań strategicznych. W efekcie stanowią one właściwe środowisko do analizy badanych mechanizmów w ich rozwiniętej, systemowej formie.

Zastosowane metody mieszane pozwoliły na połączenie podejścia ilościowego i jakościowego, co przekłada się na głębsze zrozumienie złożonego problemu badawczego. Metody mieszane umożliwiają triangulację danych, dzięki czemu wiarygodność wniosków znacząco wzrasta (Sułkowski, Lenart-Gansiniec, 2023). Zastosowane metody badawcze szerzej opisano w rozdziale 4.1. niniejszej pracy.

STRUKTURA PRACY

Dysertacja ma charakter teoretyczno-empiryczny, składa się ze streszczenia w języku polskim i angielskim, wprowadzenia, czterech rozdziałów, zakończenia oraz bibliografii, spisu tabel i rysunków. W załączniku zamieszczono kwestionariusz ankiety.

W rozdziale pierwszym przedstawiono istniejący w literaturze stan wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, ujmując zagadnienie zarówno w perspektywie historycznej, jak i współczesnej. Rozważania rozpoczynają się od identyfikacji filozoficzno-religijnych podstaw koncepcji CSR, stanowiących fundament dla późniejszych norm regulujących działalność przedsiębiorstw (Bukała, 2004; Idasiak, 2017; Paprocka, 2019). Następnie omówiono proces ewolucji podejścia do odpowiedzialności w biznesie – od XIX wiecznych ujęć etyki biznesu aż po wykształcenie się współczesnej koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (Stoner, Freeman, Gilbert, 1998; Carroll, 1998; Bowen, 1953). W dalszej części rozdziału zaprezentowano charakterystykę CSR w XXI wieku, ze szczególnym uwzględnieniem relacji pomiędzy społeczną odpowiedzialnością a działaniami ESG (ang. *environmental, social, governance*). Sprecyzowano podobieństwa i różnice obu koncepcji, a także jednoznacznie wskazano, iż ESG nie zastępuje społecznej odpowiedzialności (Gillan, Koch, Starks, 2021; Kaźmierczak, 2022; Passas, 2024; Seow, 2025; dos Santos

i in., 2025). Rozdział zamyka przegląd międzynarodowych regulacji, standardów i wytycznych w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, wspierających transparentność i raportowanie CSR.

Rozdział drugi prezentuje teoretyczne podstawy zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu, koncentrując się na osadzeniu koncepcji CSR w nurcie zarządzania strategicznego. W pierwszej kolejności przybliżono istotę zarządzania strategicznego, rozpoczynając od zdefiniowania pojęcia strategii jako długookresowego planu działania organizacji ukierunkowanego na osiągnięcie konkretnych celów (Penc, 2001; Pierścione, 2001; Drażek, Niemczynowicz, 2003). Następnie przedstawiono różne definicje zarządzania strategicznego (Griffin, 1996; Kałkowska i in., 2010; Gierszewska, Romanowska, 1997). W dalszej części rozdziału przedstawiono społeczną odpowiedzialność biznesu w perspektywie zarządzania strategicznego, wskazując na jej rolę jako integralnego elementu strategii organizacji, wpływającego zarówno na jej wyniki ekonomiczne, jak i relacje z otoczeniem (Drucker, 1986; Kotler, Lee, 2005; Porter, Kramer, 2006). Kolejno zaprezentowano wybrane modele CSR oraz ich powiązania ze strategiami zarządzania, akcentując różnorodność podejść do implementacji odpowiedzialności społecznej w praktyce gospodarczej. Istotną część rozważań stanowi analiza CSR w świetle teorii interesariuszy, która podkreśla znaczenie uwzględniania potrzeb i oczekiwań różnych grup otoczenia organizacji w procesie podejmowania decyzji (Freeman, 1984). Rozdział kończy się omówieniem społecznej odpowiedzialności biznesu z perspektywy *public relations*, ze wskazaniem zarówno obszarów wspólnych, jak i różnic pomiędzy tymi koncepcjami, szczególnie w kontekście budowania reputacji oraz komunikacji z interesariuszami (Kulig-Moskwa, 2011; Kazojć, 2014; Leoński, 2015).

W trzecim rozdziale skupiono uwagę na analizie problematyki zarządzania kryzysowego w kontekście nauk o zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem jego znaczenia dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Rozważania rozpoczynają się od uporządkowania podstawowych pojęć, takich jak kryzys, sytuacja kryzysowa oraz ryzyko (Zelek, 2000; Wawrzyniak, 1999; Urbanowska-Sojkin, 2003; Zawila-Niedźwiedzki, 2013; Szczepański, 2024). W dalszej części zidentyfikowano źródła kryzysów w przedsiębiorstwach, uwzględniając zarówno czynniki wewnętrzne, wynikające z funkcjonowania organizacji, jak i uwarunkowania zewnętrzne, związane z dynamicznym i niepewnym otoczeniem rynkowym. Następnie przedstawiono klasyfikację kryzysów,

porządkując je według różnych kryteriów, co pozwala na lepsze zrozumienie ich specyfiki oraz skuteczniejsze przygotowanie działań zaradczych (Ziarko, Walas-Trębacz, 2010; Zakrzewska-Bielawska, 2008). Kolejna część rozdziału poświęcona została teoretycznym podstawom zarządzania kryzysowego, obejmującym etapy identyfikacji zagrożeń, przygotowania organizacji na sytuacje kryzysowe, reagowania oraz odbudowy po kryzysie. Ostatnią część rozdziału stanowi analiza wzajemnych relacji pomiędzy kryzysem a społeczną odpowiedzialnością biznesu, wskazując, że wdrożenie zasad CSR może stanowić istotny element zapobiegania sytuacjom kryzysowych oraz ograniczania ich konsekwencji (Jastrzębska, 2011; Gadomska-Lila, 2012; Duchek, 2019; Misztal, 2023; Glavas, Visentin, 2025).

Rozdział czwarty prezentuje wyniki badań własnych dotyczących realizacji strategii społecznej odpowiedzialności biznesu podczas kryzysu zdrowotnego związanego z pandemią COVID-19. W pierwszej kolejności przedstawiono metodykę przeprowadzonych badań, obejmującą zarówno pogłębione wywiady indywidualne z ekspertami w obszarze CSR, jak i badania ankietowe zrealizowane techniką badawczą CATI. Kolejna część rozdziału poświęcona została analizie wyników badań. Zwieńczeniem rozdziału są wnioski końcowe i rekomendacje, odnoszące się do możliwości doskonalenia i wdrażania strategii CSR w sytuacjach kryzysowych w dużych przedsiębiorstwach z województwa wielkopolskiego.

Zakończenie pracy zawiera syntetyczne podsumowanie najważniejszych rezultatów przeprowadzonych badań empirycznych oraz wskazuje kierunki dalszych badań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu.

1. EWOLUCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – CSR)

1.1. FILOZOFICZNO-RELIGIJNE PODSTAWY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) uchodzi za stosunkowo młodą dziedzinę zarządzania. Choć pierwsze próby zdefiniowania CSR miały miejsce pod koniec XIX wieku, to międzynarodową dyskusję nad problematyką społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw podjęto dopiero w drugiej połowie ubiegłego stulecia (Ratajczak, Stawicka, 2011, s. 96). Zważywszy jednak na fakt, że zagadnienia społecznej odpowiedzialności i etycznego gospodarowania były znane już starożytnym myślicielom, władcom i duchownym (Paprocka, 2019, s. 145), rozważania na temat CSR warto rozpocząć od krótkiego rysu historycznego tej koncepcji.

Jednym z fundamentów współcześnie rozumianej społecznej odpowiedzialności biznesu jest wielowiekowa tradycja etyki biznesu, która ewoluowała wraz z rozwojem struktur społeczno-gospodarczych. Analiza historyczna pozwala zauważyć, że pytania o moralny wymiar handlu czy rzemiosła towarzyszyły ludzkości od momentu powstania pierwszych zorganizowanych form wymiany dóbr i usług. Przejawy troski o odpowiedzialność podmiotów gospodarczych wobec klientów zawierał już jeden z najstarszych kodeksów świata – Kodeks Hammurabiego, wydany w II tysiącleciu p.n.e. przez babilońskiego władcę Hammurabiego. Zbiór ten składał się z 282 artykułów, prologu i epilogu, które zunifikowały oraz usystematyzowały obowiązujące prawo karne, prywatne i procesowe. W kodeksie można odnaleźć artykuły odnoszące się m.in. do zaniedbań budowniczych, przedsiębiorców czy rolników, których należało ukarać (nawet karą śmierci) za działalność prowadzącą do śmierci lub poważnych niedogodności ówczesnych interesariuszy (Fatuła, Bałamut, 2024, s. 7). W §229 Kodeksu Hammurabiego wskazano, że „jeśli budowniczy wybudował komuś dom, a dzieła swego nie wykonał trwale i dom, który wybudował, zawali się i zabije właściciela, budowniczy poniesie karę śmierci” (Bruner, 2007, s. 2). Choć motywacją do odpowiedzialnego działania była tu surowa kara, a nie dobrowolność cechująca dzisiejszy CSR, to właśnie w tych zapisach można upatrywać początków instytucjonalnej ochrony społeczeństwa przed negatywnymi skutkami działalności gospodarczej.

Korzeni społecznej odpowiedzialności biznesu należy też szukać w dziełach najwybitniejszych filozofów starożytnej Grecji – etyką gospodarowania zajmowali się m.in.: Arystoteles, Platon i Sokrates. Arystoteles podejmował w swych pracach tematykę moralności wymiany, potępiał handel i osoby trudniące się nim – utrzymywał wizerunek chciwych i skłonnych do nieuczciwości kupców. Sprzeciwiał się też lichwie oraz pożyczkom na procent, a także nie akceptował traktowania bogactwa jako drogi do „dobrego” życia (Wojtyszyn, 2016, s. 44-46). Mimo to, w V księdze Etyki Nikomachejskiej można znaleźć kilka warunków umożliwiających sprawiedliwą wymianę handlową. Przede wszystkim przedmiot wymiany musiał przedstawiać taką samą wartość dla obu stron transakcji, a więc przynosić im proporcjonalne korzyści. Arystoteles podkreślał, że *„w transakcjach wymiennych węzłem łączącym ludzi jest sprawiedliwość w znaczeniu odpłaty, a mianowicie odpłaty proporcjonalnej. Proporcjonalna bowiem odpłata jest warunkiem utrzymywania się wspólnoty państwowej [...] W przeciwnym razie nie ma równości i transakcji brak trwałych podstaw”* (Arystoteles, 1982, s. 176-177).

Nawiązania do problematyki etyczno-ekonomicznej są też obecne w wielu religiach i różnych wspólnotach religijnych. W tekstach religijnych znajdziemy między innymi przykłady pierwszych umów społecznych, a także wskazówki dotyczące prowadzenia działań charytatywnych, filantropijnych i obowiązku moralnego postępowania. Odpowiedzialna postawa społeczna jest znana od wieków wyznawcom trzech największych religii świata – judaizmu, islamu i chrześcijaństwa. Tematykę wartości moralnych w działalności gospodarczej podejmuje m.in. Pięcioksiąg Mojżeszowy, czyli święta księga judaizmu i podstawa prawa żydowskiego. Już w tym starożytnym tekście wyróżniono pełen katalog nadużyć gospodarczych, jak: niespłacanie długów, zawyżanie cen, fałszowanie miar i wag, sprzedaż wybrakowanego towaru, spekulacja i korupcja czy przekupność sędziów (Kietliński, 2006, s. 45). Jak zauważa ks. K. Kietliński, zebranie odpowiednich fragmentów głównych ksiąg judaizmu pozwala na stworzenie judaistycznego kodeksu etycznej działalności gospodarczej (Kietliński, 2006, s. 45-46):

- *„Kto uczciwie i w dobrej wierze wykonuje swoją pracę, zdobywa przychylność ludzi”.*
- *„Niechaj kupiec nie zarabia więcej niż szóstą część ceny kupna”.*
- *„Nie wolno przyjmować łapówek.”*

- „Nie wolno zbierać opadłych winogron. (...) Jest to traktowane jak okradanie biednych.”
- „Nie wolno oszukiwać w transakcjach handlowych. Nie wolno oszukać klienta, który jest nieświadomy co do prawdziwej wartości towaru.”
- „Nie wolno oszukiwać na wadze.”
- „Nie wolno oszukiwać w procentach. Nie wolno pożyczać na procent innemu Żydowi.”

W prawie żydowskim znajdują się także odniesienia do zasad sprawiedliwości społecznej i miłosierdzia, które wyznaczały normy etyczne w późniejszych relacjach handlowych i stosunkach z innymi przedstawicielami społeczeństwa (Idasiak, 2017, s. 150-151).

Troska o biedniejszych przedstawicieli społeczeństwa występuje także w religii muzułmańskiej. Koran wprost zachęca do przeznaczenia części własnego majątku na wsparcie rodziny i krewnych, sierot, biednych, bezdomnych, potrzebujących i zniewolonych (Nanji, 2002, s. 143). W świętej księdze islamu niejednokrotnie można też znaleźć odniesienia do zakazu lichwy, który do dziś jest kluczową cechą islamskiego systemu bankowego. Podejście Koranu do kwestii nieetycznych pożyczek na wysoki procent, najlepiej prezentuje cytat „*Bóg zezwolił na handel, a zabronił lichwy*” (Koran, 2018, s. 38). Zagadnienie to budziło liczne kontrowersje także wśród wyznawców innych religii, dlatego etyczne napomnienia dotyczące prowadzenia działalności lichwiarskiej można odnaleźć m.in. w starożytnych tekstach wedyjskich (świętych księgach hinduizmu), buddyjskich dzatakach oraz naukach Kościoła Katolickiego.

Kwestie ekonomiczne były wielokrotnie poruszane w Starym i Nowym Testamencie – przykładem może być tu fragment Mt 21, 12-13, w którym to Jezus Chrystus wypędza przekupniów ze świątyni jerozolimskiej. Czyniąc to, dał wyraz swemu potępieniu nieuczciwości handlarzy, nazwanych wprost zbójcami (Bokwa, 2017, s. 148). Przeciwno niesprawiedliwemu wykorzystaniu słabszej strony w stosunkach ekonomicznych, występowali też Starożytni Ojcowie Kościoła (Majka, 1958, s. 72). Święty Ambroży pisał o tym w swoim *Komentarzu do Księgi Tobiasza*, św. Hieronim opisywał problem niesprawiedliwych transakcji handlowych w *Komentarzu do Księgi Ezechiela*, a św. Augustyn poświęcił lichwie, ujmowanej ogólnie jako nieetyczne odsetki, dużo miejsca w *Objaśnieniach Psalmów* (Bukała, 2004, s. 87). Mając oparcie w Biblii i dziełach

wybitnych teologów, chrześcijaństwo zwalczało nieuczciwe praktyki gospodarcze od początku swojego istnienia. Negatywne podejście do tematu niemoralnych pożyczek przetrwało całe średniowiecze i wraz z innymi wartościami chrześcijańskimi miało fundamentalne znaczenie w budowaniu ówczesnych norm życia społecznego i ekonomicznego.

Istotne miejsce w średniowiecznej myśli ekonomicznej zajmowały też takie problemy, jak sprawiedliwa cena, własność prywatna i etyka kupiecka. Do wszystkich tych zagadnień odnieśli się wybitni chrześcijańscy teolodzy, jednak szczególnie interesujące (w kontekście rozwoju koncepcji CSR) wydają się być rozważania nad przedsiębiorczością kupiecką. Przez wieki zawód kupca należał do profesji o niskiej pozycji moralnej (Le Goff, 1995, s. 59). Źródłem tej oceny była opinia wczesnośredniowiecznych teologów, wedle których zawód kupca *“nie jest Bogu miły”* (Turzyński, 2013, s. 131). Wraz z wiekiem XIII nastąpiło wiele przemian społecznych i obyczajowych, dzięki którym zakazane niegdyś zawody stały się częściowo lub całkowicie usprawiedliwione. Rozważaniami na temat handlu i zawodu kupca zajęli się wielcy myśliciele czasów średniowiecza, w tym Święty Tomasz z Akwinu oraz Henryk z Gandawy. Pierwszy z nich pisał *“nic bowiem nie wzbrania podporządkować zysk jakiemuś celowi koniecznemu czy nawet uczciwemu, i wówczas handel staje się dozwolony, np. gdy ktoś umiarkowany zysk, do jakiego dąży w handlu, obraca na utrzymanie domu, albo na pomoc dla ubogich lub cele publicznej użyteczności, by społeczeństwu nie zabrakło rzeczy koniecznych do życia; taki człowiek pragnie zysku nie jako swego celu, ale jako zapłaty za swą pracę”* (św. Tomasz z Akwinu, tłum. F.W. Bednarski, 1966, s. 143). Z kolei Henryk z Gandawy doprowadził do zmiany w postrzeganiu pracy kupców, podkreślając ich wkład w rozwój handlu, zarówno krajowego, jak i zagranicznego. Za sprawą średniowiecznych teologów i kanonistów wypracowano pierwsze kodeksy etyki kupieckiej, które stanowiły znaczną część ówczesnych podręczników spowiedzi. Wzorcem może być tu podręcznik *Defecerunt* z 1469 roku, autorstwa św. Antonina z Florencji, w którym zawarto przykłady wielu niedozwolonych praktyk kupieckich (Bukała, 2004, s. 97-98):

- *“Oszukiwanie na wagach i miarach; sprzedaż towarów uszkodzonych, zepsutych lub wytwarzanych z ukrytym stosowaniem różnego rodzaju domieszek obniżających jakość; nieinformowanie o szkodliwości towarów niebezpiecznych dla zdrowia.*

- *Wykorzystywanie niewiedzy podróżujących lub pielgrzymów przy ustalaniu cen znacznie odbiegających od aktualnie panujących na rynku.*
- *Stosowanie różnych stawek cenowych przy wymianie barterowej i pieniężnej; wypłata wynagrodzeń w towarze zamiast w gotówce, z krzywdą dla pracowników.*
- *Ustalanie wysokich cen poprzez zмовę lub cen zaniżonych w celu eliminacji konkurencji.*
- *Świadome kreowanie drożyzny poprzez wycofywanie towarów z rynku.*
- *Stosowanie wyższych stawek przy sprzedaży kredytowej.*
- *Rozgłaszanie nieprawdziwych informacji na temat konkurencji.*
- *Płacenie wynagrodzeń i rachunków z opóźnieniem.*
- *Nierzetelne prowadzenie ksiąg handlowych.*
- *Zatajanie zysku przed wspólnikami.*
- *Niegodne przeznaczenie zysku.”*

Wraz z rozwojem kodeksów etyki kupieckiej wiązało się wypracowanie wzoru sprawiedliwego przedsiębiorcy. Twórcy wzoru, przedstawiciele kręgów scholastyki, podkreślali konieczność wkładu kupca do dobra wspólnego. Średniowieczny przedsiębiorca był zobowiązany łączyć troskę o własne interesy ze wspieraniem celów publicznych, np. darowiznami na rzecz kościoła czy instytucji charytatywnych (Bukała, 2004, s. 98-100). Na wspomnienie zasługuje też wątek chrześcijańskiego ujęcia ekologii w średniowieczu. Poszanowanie zasobów naturalnych to zagadnienie, którym zajmowało się wielu ówczesnych teologów i ludzi wiary, w tym św. Tomasz z Akwinu, św. Augustyn czy św. Franciszek z Asyżu. Od śmierci ostatniego z nich, Franciszka z Asyżu, minęło blisko osiemset lat, a mimo to franciszkańskie podejście do świata przyrody wciąż stanowi inspirację dla wielu działaczy ekologicznych (Bochenek, 2015, s. 142-143).

Kwestie związane z etyką biznesu, zasadami życia gospodarczego czy sprawami społecznymi były i są podejmowane także w papieskich encyklikach – to na ich podstawie ukształtowała się katolicka nauka społeczna, czyli “*zbiór moralnych ocen zjawisk życia społeczno-politycznego*” (Kawecki, 2015, s. 129). Wedle innej definicji katolicka nauka społeczna formułuje zasady i normy, na podstawie których powinno się kształtować relacje

społeczne, gospodarcze i polityczne (Siarkiewicz, 2018, s. 145). Za twórcę tej doktryny uważa się papieża Leona XIII, który w 1891 roku wydał papieską encyklikę *Rerum Novarum* (łac. Rzeczy Nowych). Publikacja ta była odpowiedzią Watykanu na zachodzące wówczas gwałtowne przemiany społeczne, polityczne i gospodarcze. Leon XIII podkreślał konieczność poszanowania godności pracowników, zapewnienia im bezpiecznych warunków pracy oraz właściwego wynagrodzenia (Wróbel, 2013, s. 319).

Zagadnieniu moralności w życiu gospodarczym poświęcili się także współcześni zwierzchnicy Kościoła Katolickiego – Benedykt XVI (w encyklice *Caritas in veritate*, w której przestrzega przed globalnymi, negatywnymi konsekwencjami nieodpowiedzialnej postawy przedsiębiorstw) (Benedykt XVI, 2009) i Franciszek (w encyklice *Laudato Si* podejmuje tematy związane z ochroną środowiska przyrodniczego, a także wzywa do pilnego dążenia w kierunku zrównoważonego i zintegrowanego rozwoju) (Franciszek, 2015). Jednakże największym krzewicielem porządku społeczno-gospodarczego, opartego na prawie naturalnym i zasadzie sprawiedliwości społecznej był papież Jan Paweł II, który tematykę ekonomiczną podjął w encyklikach: *Redemptor Hominis*, *Sollicitudo rei Socialis*, *Laborem Exercens* oraz *Centesimus Annus* (Idasiak, 2017, s.152). W pierwszej z nich, *Redemptor Hominis* (łac. odkupiciel człowieka), zwraca szczególną uwagę na problemy wynikające z niekontrolowanej postawy konsumpcyjnej bogatych i wysoko rozwiniętych społeczeństw. Papież wskazuje na niebezpieczeństwo cywilizacji o profilu “czysto materialnym”, zniewolenie człowieka światem rzeczy i zagubienie istotnych wartości, jak porządek moralny, sprawiedliwość i miłość społeczna (Jan Paweł II, 1979). W kolejnej encyklice, *Sollicitudo rei Socialis* (łac. troska społeczna), Jan Paweł II poświęca wiele miejsca dysproporcjom i nierównowadze w rozwoju poszczególnych części świata. Jak podkreśla “międzynarodowy system handlowy często dziś dyskryminuje wyroby początkujących przemysłów w krajach na drodze rozwoju, zniechęcając producentów surowców. Istnieje zresztą pewien rodzaj międzynarodowego podziału pracy, w którym tańsze produkty pewnych krajów, pozbawionych skutecznego prawodawstwa pracy czy zbyt słabych, by je wprowadzać w życie, są sprzedawane w innych częściach świata ze znacznym zyskiem dla przedsiębiorstw zajmujących się tego rodzaju produkcją bez ograniczeń” (Jan Paweł II, 1987). Również *Laborem Exercens* (łac. o pracy ludzkiej) porusza kwestie ówczesnych problemów cywilizacyjnych, gwałtownego rozwoju gospodarczego i nowych zjawisk społecznych. Szczególnie dużo uwagi skierowano tu na polemikę z myślą marksistowską i pierwotnym kapitalizmem.

Ostatnia z omawianych encyklik, *Centesimus Annus* (łac. setna rocznica) zostaje prawie w całości poświęcona zagadnieniom ekonomicznym i ma szczególne znaczenie dla rozwoju idei społecznej odpowiedzialności biznesu (Jan Paweł II, 1991):

- *“Zysk nie jest jedynym wskaźnikiem dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Może się zdarzyć, że mimo poprawnego rachunku ekonomicznego, ludzie, którzy stanowią najcenniejszy majątek przedsiębiorstwa, są poniżani i obraża się ich godność. Jest to nie tylko moralnie niedopuszczalne, lecz na dłuższą metę musi też negatywnie odbić się na gospodarczej skuteczności przedsiębiorstwa. Celem zaś przedsiębiorstwa nie jest po prostu wytwarzanie zysku, ale samo jego istnienie jako wspólnoty ludzi, którzy na różny sposób zdążają do zaspokojenia swych podstawowych potrzeb i stanowią szczególną grupę służącą całemu społeczeństwu. Zysk nie jest jedynym regulatorem życia przedsiębiorstwa; obok niego należy brać pod uwagę czynniki ludzkie i moralne, które z perspektywy dłuższego czasu okazują się przynajmniej równie istotne dla życia przedsiębiorstwa”.*
- *“Kościół uznaje pozytywny charakter rynku i przedsiębiorstwa, ale jednocześnie wskazuje, że muszą być one nastawione na dobro wspólne”.*

Również orędzie wygłoszone 01.01.2000 roku z okazji Światowego Dnia Pokoju było dla Jana Pawła II okazją do wykazania zależności pomiędzy moralnością a ekonomią. W swym przemówieniu podkreślił, iż ekonomia, która nie uwzględnia wymiaru etycznego i nie wpływa na dobro drugiego człowieka, nie zasługuje na bycie nazywaną ekonomią, bo ta oznacza odpowiedzialne i konstruktywne wykorzystanie zasobów materialnych (Jan Paweł II, 2000).

Przedstawione przykłady, zarówno te z czasów starożytnych, jak i bardziej współczesnych epok uzasadniają prawdziwość tezy o filozoficzno-religijnych korzeniach koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Dorobek starożytnych myślicieli i władców, średniowiecznych teologów oraz nowożytnych papieży bez wątpienia miał ogromny wkład w ukształtowaniu zasad etyki biznesu, która to stanowi fundament dzisiejszej koncepcji CSR (Butrymowicz–Łapińska, 2018, s. 55) Według niektórych badaczy początek idei społecznej odpowiedzialności biznesu należy łączyć nawet z wydaniem encykliki *Rerum Novarum* papieża Leona XIII (Siarkiewicz, 2018, s. 151). Poznając zagadnienia poruszane przez Leona XIII, Piusa XI, Benedykta XVI, Franciszka czy Jana Pawła II, nie sposób nie zgodzić się z założeniem, iż nauka społeczna Kościoła

i koncepcja CSR mają wiele wspólnych zasad, założeń i postulatów. Za przykład może tu posłużyć m.in. konieczność poszanowania pracowników czy obowiązek uwzględniania w działaniach przedsiębiorstw czynników społecznych i ekologicznych.

1.2 OD ETYKI BIZNESU PO SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

Choć źródeł społecznej odpowiedzialności biznesu można dopatrywać się już w czasach starożytnych, to uporządkowanie założeń koncepcji nastąpiło dopiero w drugiej połowie XIX wieku. Jako pierwszy społeczną odpowiedzialność biznesu opisał amerykański filantrop, multimilioner i przedsiębiorca działający w przemyśle stalowym – Andrew Carnegie. Podobnie jak wielu innych majątnych przedsiębiorców, w tym John H. Patterson czy John D. Rockefeller, Carnegie wspierał finansowo działalność charytatywną, naukową i kulturalną. A. Carnegie proponował „*puritański ideał kapitalisty*”, który prowadząc skromne i moralne życie wykorzystuje swój majątek na działania zaspokajające potrzeby ogółu społeczeństwa (Kuropatwa, 2015, s. 72). Swoje refleksje na temat zarządzania majątkiem przedsiębiorstw i osób prywatnych zawarł w wydany w 1899 roku esej „*The Gospel of Wealth*” (Ewangelia Bogactwa), który rok później został opublikowany jako wstęp do poszerzonej o inne eseje książki „*The Gospel of Wealth and Other Timely Essays*”. Analizując rozważania autora można zauważyć, że formułuje on dwie ważne zasady składające się na odpowiedzialność przedsiębiorstw (Stoner, Freeman, Gilbert, 1998, s. 92; Rybak, 2001, s. 25):

- zasadę miłosierdzia/dobroczynności,
- zasadę włodarstwa/powiernictwa.

Obie te zasady mają swoje źródło w Biblii i katolickiej nauce społecznej, co po raz kolejny wskazuje na liczne powiązania zasad religii chrześcijańskiej i koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Pierwsza z nich to zasada dobroczynności – Carnegie uważał, że obowiązkiem bardziej majątnych przedstawicieli społeczeństwa jest wsparcie osób bezrobotnych, niepełnosprawnych, chorych i starszych. Brak odpowiedniego ustawodawstwa i sformalizowanego systemu państwowej opieki społecznej sprawiał, że wsparcie prywatnych filantropów było niejednokrotnie jedyną szansą na uzyskanie jakiegokolwiek pomocy. Początkowo dobroczynność była realizowana przez najbogatszych członków społeczności oraz bogate rody, jednak z czasem coraz więcej amerykańskich przedsiębiorstw angażowało się w działania społecznie odpowiedzialne. Liderzy biznesu

zaczęli przeznaczać znaczne fundusze na programy pomocowe dla osób biednych i potrzebujących, zainicjowali powstanie pierwszych systemów emerytalnych oraz ubezpieczeniowych, a ponadto stworzyli fundusze wspierające osoby bezrobotne (Baran, 2021, s. 15).

Ważnym krokiem w stronę uformowania wkładu przedsiębiorstw w działalność społeczną i charytatywną było powstanie w latach 20. XX wieku ruchu lokalnych funduszy zapomogowych *the Community Chest*. Zadaniem organizacji *the Community Chest* było zdobywanie funduszy na różnorodne i niezmiennie ważne dla danej społeczności cele filantropijne. Funkcjonowanie “miejscowych skarbonek” opierało się na przeświadczeniu, iż łatwiej zgromadzić fundusze dla wybranych członków społeczności lokalnej podczas intensywnej i skoordynowanej kampanii społecznej niż w trakcie pojedynczych oraz rozproszonych akcji charytatywnych (Kopeć, 2014, s. 17). Innymi słowy, celem organizacji było połączenie wszystkich lokalnych darowizn na rozwój systemu zdrowia i opieki społecznej w jeden centralny fundusz na rzecz społeczeństwa. Wyniki takiego skoordynowania działalności dobroczynnej były zdumiewające – w 1920 roku ponad 2600 przedsiębiorstw przekazało amerykańskiemu społeczeństwu darowizny w wysokości 2,5 miliona dolarów, w 1929 roku było to już 33 977 firm z darowiznami w wysokości 12,9 milionów dolarów (Hoffman, 2007, s. 66-67). W ciągu dekady tysiące przedsiębiorstw przyłączyło się do współpracy z ruchem *the Community Chest*, dając tym samym początek nowej erze – przejścia z filantropii indywidualnej do korporacyjnej. Szeroko pojmowana działalność filantropijna czy dobroczynna to dla wielu organizacji biznesowych wciąż wyznacznik bycia społecznie odpowiedzialnym. Nie należy jednak zapominać, że działania charytatywne są wyłącznie jedną z wielu form społecznej odpowiedzialności.

Druga zasada społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw według A. Carnegiego to zasada powiernictwa, która wymagała, aby przedsiębiorstwa i zamożne osoby prywatne postrzegały siebie nie jako właścicieli majątku, a wyłącznie jako osoby zarządzające pewnym dobrem w imieniu całego społeczeństwa (Freeman, Liedtka, 1991, s. 92). W związku z tym właściciele przedsiębiorstw powinni wykorzystywać zgromadzone środki pieniężne w sposób społecznie akceptowalny i działać wyłącznie w zgodzie z interesem publicznym. Realizacja zasady włodarstwa miała przynosić korzyści samemu przedsiębiorcy, jak i reszcie społeczeństwa. Z drugiej strony, brak odpowiedzi na potrzeby interesariuszy (do których należy zaliczyć społeczność lokalną) mógł skutkować stratami

ekonomicznymi, a także uszczerbkiem w reputacji, wizerunku albo akceptacji społecznej organizacji (Baran, 2021, s. 16). Choć główne zalecenia dotyczące społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw A. Carnegie zawarł właśnie w Ewangelii Bogactwa, to jego rozważania na temat zarządzania majątkiem przedsiębiorstw znajdziemy także w późniejszych publikacjach. Na przywołanie zasługuje chociażby fragment książki *“The Empire of Business”* z 1913 roku, w której pisał: *“szlachetna jest próba uczynienia świata pod jakimkolwiek względem lepszym od tego, jaki zastaliście, dlatego starajcie się nadwyżki majątkowe wykorzystać na rozwój Waszych charakterów i uzyskanie miana ludzi szlachetnej natury”* (Carnegie, 1913, s. 51–52).

Ważnym momentem dla rozwijającej się idei społecznej odpowiedzialności biznesu był też wielki kryzys, czyli światowy kryzys gospodarczy w latach 1929-1933. W tym czasie produkcja przemysłowa w Stanach Zjednoczonych spadła o 50 procent, a fala bankructw przyczyniła się do zamknięcia ponad 5000 instytucji bankowych, utraty pracy blisko 15 milionów Amerykanów i znacznego spadku przyrostu naturalnego (Grazhevska, Mostepaniuk, 2008, s. 125). Opinia publiczna obarczyła winą za zaistniałą sytuację pozbawione państwowej kontroli przedsiębiorstwa, dlatego odpowiedzią na skutki kryzysu miało być zwiększenie interwencjonizmu państwowego. W 1933 roku prezydent USA Franklin D. Roosevelt uruchomił program reform ekonomiczno-społecznych *“New Deal”* (Nowy Ład), którego podstawowym założeniem była aktywna rola państwa w ożywieniu gospodarki i złagodzeniu społecznych następstw wielkiego kryzysu. Wynikiem wprowadzenia Nowego Ładu było m.in.: poddanie korporacji kontroli państwa, rozwinięcie instytucji państwowych, odrodzenie rolnictwa, uruchomienie programów pomocowych dla osób bezrobotnych, a przede wszystkim poprawienie sytuacji amerykańskich pracowników (encyklopedia.pwn.pl). Dzięki reformom zatwierdzono prawo pracowników do zrzeszania się w związkach zawodowych, powołano Narodową Radę Stosunków Pracy (*National Labor Relations Board*), ustanowiono minimalny poziom wynagrodzenia i maksymalną tygodniową liczbę godzin pracy, wprowadzono płatne nadgodziny oraz system powszechnych emerytur.

Pierwsze opracowania naukowe poruszające kwestie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw pojawiły się w latach 30. i 40. XX wieku. Archie B. Carroll zachęcał do zapoznania się z następującymi publikacjami (Carroll, 1999, s. 269):

- *“The Functions of the Executive”* Chestera Barnardsa z 1938 roku,

- *“Social Control of Business”* J.M. Clarka z 1939 roku,
- *“Measurement of the Social Performance of Business”* Theodora Krepsa z 1940 roku.

Autor zauważył również, że już w 1946 roku przeprowadzono pierwsze badanie ankietowe dotyczące społecznej odpowiedzialności. Managerowie przedsiębiorstw zostali poproszeni przez magazyn *“Fortune”* o udzielenie odpowiedzi na takie pytania, jak: *“Czy uważasz, że przedsiębiorstwa powinny uznać odpowiedzialność społeczną za właściwą i dokładać wszelkich starań, aby ją realizować?”*. Aż 93,5% ankietowanych udzieliło odpowiedzi potwierdzającej. Inne pytanie: *“Jaki odsetek managerów, których znasz, oceniłbyś jako realizujących taką działalność społeczną?”* pozwoliło stwierdzić, że ½ do ¾ spośród amerykańskich managerów prowadziło działania społecznie odpowiedzialne. Wyniki uzyskane w niniejszym badaniu wskazały na rosnące zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością wśród przedsiębiorców w latach 40. (Carroll, 2008, s. 24). Jednakże, zarówno we wczesnym piśmiennictwie dotyczącym CSR, jak i badaniu magazynu *Fortune*, mowa o społecznej odpowiedzialności *“social responsibility”*. Współcześnie używany termin, społeczna odpowiedzialność biznesu *“corporate social responsibility”*, pojawia się po raz pierwszy w przełomowej publikacji Howarda R. Bowena z 1953 roku. Według wielu badaczy, książka H.R. Bowena *“Social Responsibilities of the Businessman”* wyznacza początek nowożytnego okresu literatury na temat społecznej odpowiedzialności biznesu (Carroll, 1999, s. 269). Bowen stwierdza tu, że decyzje i działania największych przedsiębiorstw mają bezpośredni wpływ na życie społeczeństwa, dlatego postępowanie korporacji powinno być spójne z potrzebami zwyczajnych ludzi. Autor wskazuje na liczne korzyści płynące z prowadzenia społecznie odpowiedzialnego biznesu, w tym na poprawę wizerunku firmy oraz pozytywne skutki społeczne. Proponuje też wdrażanie zmian organizacyjnych, jak stosowanie kodeksów etycznych, audyty społeczne czy społeczna edukacja managerów (Kopeć, 2014, s. 22). Przede wszystkim jednak, w książce tej znajduje się pierwsza definicję CSR, czyli *“zobowiązania przedsiębiorców do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji oraz podążania takimi ścieżkami działania, które są pożądane z punktu widzenia celów i wartości całego społeczeństwa”* (Bowen, 1953, s. 6). Wśród innych publikacji dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu z tego okresu warto wymienić:

- *“Corporate Giving in a Free Society”* Richarda Ealsa (1956 rok),

- *“Management’s Responsibility to Society: The Growth of an Idea”* Morrella Healda (1957 rok),
- *“Moral Philosophy for Management”* Benjamina Selekmana (1959 rok).

W kolejnych dwóch dekadach społeczna odpowiedzialność biznesu stawała się coraz popularniejszym zagadnieniem, zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków biznesu. Badacze w latach 60. i 70. podejmowali liczne próby dokładnego określenia, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu. Jednym z najwybitniejszych autorów tego okresu był Keith Davis, który obszernie opisywał temat CSR w swoich monografiach i artykułach. Początkowo Davis określał społeczną odpowiedzialność biznesu jako chaotyczną bądź nieuporządkowaną ideę, jednakże mimo to postulował o jej przestrzeganie w kontekście zarządzania. W literaturze przedmiotu stał się znany za sprawą *“żelaznego prawa odpowiedzialności”*, według którego odpowiedzialność przedsiębiorców jest współmierna do posiadanego przez nich wpływu na społeczeństwo. W 1960 roku Davis zaproponował własne wyjaśnienie terminu CSR, zgodnie z którym *“społeczna odpowiedzialność odnosi się do decyzji przedsiębiorców i działań podejmowanych przez nich z powodów przynajmniej częściowo poza bezpośrednim gospodarczym lub technicznym interesem firmy”* (Davis, 1960, s. 70). Z kolei w 1979 roku Archie B. Carroll przedstawił niezwykle wyczerpującą definicję społecznej odpowiedzialności biznesu, obejmującą cztery wymiary odpowiedzialności (Carroll, 1979, s. 499):

- odpowiedzialność ekonomiczną,
- odpowiedzialność prawną,
- odpowiedzialność etyczną,
- odpowiedzialność filantropijną.

Definicja ta do dziś pozostaje jedną z najchętniej przytaczanych w literaturze przedmiotu, często obrazowaną za pomocą piramidy odpowiedzialności, którą zaprezentowano na rysunku 1.1.



Rys. 1.1 Piramida odpowiedzialności według A.B. Carrolla

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Carroll, 1991, s. 42

Najniższy stopień piramidy, a więc pierwszy i podstawowy poziom odpowiedzialności społecznej organizacji, to odpowiedzialność ekonomiczna. Zgodnie z założeniami autora modelu osiągnięcie tego poziomu odpowiedzialności jest konieczne do przetrwania przedsiębiorstwa na rynku. Również społeczeństwo wymaga, aby organizacje biznesowe były w stanie utrzymać płynność finansową, wygenerować zysk i dysponować wystarczającymi środkami, aby kontynuować swoją podstawową działalność (produkowanie i sprzedawanie produktów lub usług). Firmy mogą wyrażać swoją odpowiedzialność ekonomiczną stosując różnorodne działania (optymalizacja kosztów, podejmowanie rozważnych decyzji strategicznych, inwestycje, marketing) służące wypracowaniu maksymalnego zysku. Przedsiębiorstwa, którym nie udało się uzyskać efektywności finansowej mogą mieć trudności z przetrwaniem na rynku, a także nie mogą realizować pozostałych, wyższych form odpowiedzialności (Carroll, 2016, s. 3). Społeczeństwo wymaga też od przedsiębiorstw przestrzegania drugiego poziomu, czyli odpowiedzialności prawnej. Ta forma odpowiedzialności wyraża się w postępowaniu zgodnym z narzuconymi zasadami, obejmującymi przepisy prawne i wszelkie inne regulacje. Aby wypełnić oczekiwania społeczeństwa organizacje gospodarcze są zobowiązane: prowadzić uczciwe praktyki biznesowe, oferować towary i usługi spełniające minimalne wymogi prawne, działać w sposób zgodny z oczekiwaniami ustawodawców, przestrzegać praw pracowników i konsumentów oraz wypełniać wszelkie inne zobowiązania wobec interesariuszy (Carroll, 2016, s. 3).

Kolejny poziom piramidy, odpowiedzialność etyczna, nie jest już w ujęciu Carrolla obowiązkowy, jednakże społeczeństwo oczekuje jego przestrzegania. Firma etyczna powinna funkcjonować w zgodzie z obowiązującym prawem, a także kierować się normami wykraczającymi poza obowiązujące minimum. Przedsiębiorstwa etyczne winny opierać swoją działalność na normach, standardach, wartościach i zasadach, które nie zostały skodyfikowane przez prawo, ale odzwierciedlają oczekiwania pracowników, akcjonariuszy, partnerów biznesowych, konsumentów i społeczeństwa (Carroll, 2016, s. 3). Ostatnią, najwyższą płaszczyzną odpowiedzialności przedsiębiorstw są działania dobrowolne. Tak jak odpowiedzialność etyczna, również filantropia nie należy do obowiązków przedsiębiorstw. Działalność charytatywna obejmuje dobrowolne darowizny pieniężne i rzeczowe, wolontariat pracowniczy, partnerstwo z instytucjami pozarządowymi oraz wszelkie inne niewymuszone działania podejmowane na rzecz interesariuszy.

W latach 80. XX wieku koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu dopełniła teoria interesariuszy *“stakeholder theory”* zaproponowana przez R. Edwarda Freemana. Zgodnie z niniejszą teorią przedsiębiorstwa ponoszą odpowiedzialność za swoich interesariuszy, czyli każdą osobę lub grupę osób, która wpływa bądź pozostaje pod wpływem organizacji (Freeman, 1984, s. 46). Freeman postulował, aby managerowie działali jako powiernicy wszystkich interesariuszy, traktując ich oczekiwania równoważnie z interesami przedsiębiorstwa. Do najważniejszych grup interesu zaliczył wówczas akcjonariuszy, pracowników, dostawców, klientów oraz społeczności lokalne.

Lata 90. przyniosły rosnącą popularność idei społecznej odpowiedzialności biznesu na Starym Kontynencie. Debata na temat CSR w Europie została zapoczątkowana w 1995 roku, kiedy przewodniczący Komisji Europejskiej Jacques Delors wraz z grupą europejskich przedsiębiorstw wystosowali społeczny manifest przeciwko wykluczeniu społecznemu (ec.europa.eu). W kolejnych latach Unia Europejska wypracowała swoje stanowisko w sprawie społecznej odpowiedzialności biznesu, definiując ją jako *“konceptę, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i środowiskową w swojej działalności gospodarczej i stosunkach z zainteresowanymi stronami”* (Komisja Europejska, 2011, s. 4) oraz przyjmując szereg dokumentów mających na celu wzmocnienie działań promujących CSR w Europie.

Poszczególne rozwiązania zaproponowane przez Unię Europejską zostały omówione w podrozdziale 1.4, poświęconym międzynarodowym regulacjom w zakresie CSR.

1.3 SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W XXI WIEKU

W pierwotnym ujęciu, zaproponowanym w 1953 roku przez Howarda R. Bowena, społeczna odpowiedzialność biznesu była traktowana, jako zobowiązania przedsiębiorców względem reszty społeczeństwa. W ciągu siedemdziesięciu lat pojęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw ulegało licznym modyfikacjom, związanym ze zmieniającym się otoczeniem ekonomicznym i społecznym. Koncepcja CSR stopniowo nabierała nowych znaczeń i wymiarów, a z czasem zaczęto postrzegać ją, jako element strategii zarządzania, zgodnie z którym przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają w swoich działaniach aspekty środowiskowe i oczekiwania pracowników, klientów, dostawców, partnerów biznesowych, społeczeństwa oraz wszystkich innych grup interesariuszy. Na przestrzeni dekad w literaturze przedmiotu pojawiło się przynajmniej kilkaset różnych wyjaśnień terminu CSR, a mimo tego do dziś nie opracowano przejrzystej i ogólnie obowiązującej definicji tej koncepcji. Problem w jednoznacznej interpretacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu wynika między innymi z (Rok, 2013, s. 73-81; Grzegorczyk, 2021, s. 115):

- wielowymiarowości koncepcji – społeczna odpowiedzialność biznesu odnosi się do dorobku wielu dziedzin nauki, w tym do zarządzania, ekonomii, filozofii, socjologii, prawa czy etyki. Ten interdyscyplinarny charakter CSR pozwala na różnorodne postrzeganie, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu i formułowanie definicji podkreślających wyłącznie wybrane elementy koncepcji;
- niejednoznacznej terminologii – społeczna odpowiedzialność biznesu posiada wiele terminów bliskoznacznych, stosowanych zamiennie. W języku polskim społeczna odpowiedzialność biznesu funkcjonuje także pod takimi pojęciami, jak: odpowiedzialność korporacyjna, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, społeczne zaangażowanie biznesu. Podobne problemy związane z nazewnictwem koncepcji występują także w innych językach;
- ciągłego rozwoju idei – precyzyjnemu wyjaśnieniu, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu utrudnia także ciągła modyfikacja tej koncepcji. CSR nieustannie ewoluuje wraz ze zmieniającym się otoczeniem, co daje się

zaobserwować nawet w krótkim okresie czasu (przykładowo, pandemia COVID-19 zmusiła firmy do szybkiego wdrożenia nowych praktyk w zakresie CSR);

- zakresu stosowania – sposób rozumienia społecznej odpowiedzialności biznesu może być odmienny dla różnych organizacji. Wszechstronność i elastyczność koncepcji pozwala na formułowanie różnych definicji, dopasowanych do indywidualnych oczekiwań, wynikających z odmiennych oczekiwań społecznych w danym kraju, kontekstu kulturowego, regulacji prawnych czy przedmiotu działalności organizacji.

Ponieważ w literaturze przedmiotu nie zaprezentowano dotychczas jednego objaśnienia terminu CSR, dokładne zrozumienie tej koncepcji wymaga zapoznania się z wieloma wyjaśnieniami. W związku z tym, w tabeli 1.1 zaprezentowano wybrane definicje społecznej odpowiedzialności biznesu.

Tabela 1.1 Wybrane definicje społecznej odpowiedzialności biznesu

Lp.	Źródło	Definicja społecznej odpowiedzialności
Definicje z literatury krajowej		
1	Adamczyk, 2009, s. 10	Zobowiązanie przedsiębiorstw do transparentnych i etycznych działań, które są zgodne z prawem i wszelkimi normami, z zasadami zrównoważonego rozwoju, uwzględniają oczekiwania interesariuszy i dążą do dobrobytu społecznego.
2	Bartkowiak, Krugielka, 2013, s. 59	Dobrowolne prowadzenie działań pro publico bono pod postacią mecenatu, filantropii czy sponsoringu oraz innych form wsparcia przedsięwzięć społecznie ważnych. CSR oznacza również przyjęcie odpowiedzialności za konsekwencje prowadzonych działań biznesowych, które mogą chronić lub naruszać prawa i dobro interesariuszy.
3	Bernatt, 2011, s. 29	Działania, które nie polegają na wywiązywaniu się z obowiązków prawnych. Są to dobrowolne, dobre praktyki, realizowane w stosunku do interesariuszy danej organizacji
4	Gabrusewicz, 2010, s. 18	Efektywna strategia zarządzania oraz innowacyjna ścieżka osiągania przewagi konkurencyjnej. CSR przyczynia się do kształtowania korzystnych warunków rozwoju społecznego i ekonomicznego.

5	Mazur-Wierzbicka, 2016, s. 245	Dobrowolnie stosowana koncepcja, polegająca na przestrzeganiu norm etycznych, budowaniu transparentnej i długotrwałej współpracy z różnymi grupami interesariuszy oraz na kierowaniu się odpowiedzialnością wobec społeczeństwa i środowiska przyrodniczego.
6	Mikucka-Kowalczyk, 2017, s. 42	Dobrowolne, wykraczające poza wymogi prawne, uwzględnianie w swoich działaniach komercyjnych i stosunkach z interesariuszami problematyki społecznej oraz środowiskowej.
7	Paliwoda-Matiolańska, 2012, s. 254	Założenie, że przedsiębiorstwo powinno wspierać dobrobyt i rozwój społeczeństwa przez: • dążenie do realizacji dobra ogółu z poszanowaniem praw jednostki, • włączenia kwestii społecznych i środowiskowych do systemów zarządzania organizacją, • podejmowanie zobowiązań wykraczających poza obowiązujące regulacje prawne. Podstawę działań CSR, a także funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa jest jego ekonomiczna skuteczność działania.
8	Rok, 2004, s. 70	Dobrowolna koncepcja, według której organizacje uwzględniają w swoich strategiach interesy społeczne i środowiskowe oraz relacje z interesariuszami.
9	Rybak, 2001, s. 28	Obowiązek podejmowania przez kierownictwo decyzji i działań, które przyczyniają się do pomnażania własnych korzyści, jak i dobrobytu społecznego.
10	Słupik, 2014, s. 80	Dobrowolne uwzględnianie przez organizacje aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań biznesowych i w kontaktach z grupami interesu.
11	Sokołowska, 2012, s. 134	Oznacza ekonomiczne, prawne, etyczne i filantropijne zobowiązania organizacji wobec wewnętrznych i zewnętrznych grup interesariuszy, a także jest przedmiotem celowego, racjonalnego i sformalizowanego działania.
12	Stawicka, 2010, s. 6	To zachęta do działań etycznych i wprowadzania odpowiedzialnych zmian wewnątrz przedsiębiorstwa. CSR pozwala zrozumieć, że wyłączenie dążenia do zysku niesie wiele negatywnych zjawisk ubocznych.
13	Wolska, 2014, s. 535	Odpowiedzialne i etyczne działania przedsiębiorstw

		względem grup społecznych, na które wywiera wpływ, przy jednoczesnym maksymalnym poszanowaniu środowiska naturalnego.
14	Wołoszyn, Stawicka, Ratajczak, 2012, s. 5	Koncepcja, która powinna przejawiać się w strategii organizacji, ukierunkowanej na stałe, długotrwałe i ofiarne działania na rzecz bliższego i dalszego otoczenia.
15	Zbiegień-Maciąg 1991, s. 48-49	Moralna odpowiedzialność przedsiębiorstwa i ciągłe zobowiązanie do rozliczania swoich działań przed społeczeństwem, w szczególności przed interesariuszami wewnętrznymi (właścicielami i pracownikami) oraz grupami zewnętrznymi (klientami, akcjonariuszami, władzami, administracją państwową, dostawcami, kooperantami, grupami nacisku, ruchami ekologicznymi i konsumentami).
Definicje z literatury zagranicznej		
16	Carroll, 2008, s. 33	Obejmuje ekonomiczne, prawne, etyczne i filantropijne oczekiwania społeczeństwa wobec organizacji
17	Crane, Matten, Spence, 2014, s. 9-12	To koncepcja polegająca na: • dobrowolnych działaniach, • odpowiedzialnym zarządzaniu swoim wpływem na otoczenie, • uwzględnianiu oczekiwań różnych grup interesariuszy, • łączeniu odpowiedzialności ekonomicznej i społecznej, • zmianie wartości i filozofii działania, • wpisaniu odpowiedzialności w strategię i wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa.
18	Gond, Moon, 2011, s. 643	Obejmuje dobrowolne polityki i działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu wzięcia odpowiedzialności za własny wpływ na społeczeństwo
19	Hopkins, 2014, s. 1	To proces polegający na traktowaniu interesariuszy w sposób etyczny i odpowiedzialny, czyli w sposób uznany za akceptowalny przez międzynarodowe normy zachowań.
20	Kotler, Hessekiel, Lee, 2012, s. 16	Dobrowolne podejmowanie pewnych praktyk biznesowych skupiających się na poprawie sytuacji społeczeństwa.
21	McWilliams, Siegel, 2001, s.	Oznacza dobrowolne działania podejmowane na rzecz

	117	wspólnego dobra, które wykracza poza interes przedsiębiorstwa.
22	Scherer, Pallazo, 2011, s. 899	Dobrowolne podejmowanie przez przedsiębiorstwa odpowiedzialności wykraczającej poza wymagania ekonomiczne i prawne.
23	Van Marrewijk, 2003, s. 102	Ogólnie rzecz ujmując CSR odnosi się do praktyk – z definicji dobrowolnych – uwzględniających kwestie społeczne i środowiskowe w działaniach biznesowych oraz interakcjach z interesariuszami.
24	Visser, 2011, s. 26	To zintegrowane, systemowe podejście do biznesu, które tworzy wartość dodaną w społeczeństwie poprzez rozwój gospodarczy, właściwe zarządzanie, reagowanie na potrzeby interesariuszy i dbałość o środowisko naturalne.
Definicje proponowane przez organy władzy lub organizacje pozarządowe		
25	Komisja Europejska, 2006, s. 2	Dobrowolne włączanie przez organizacje aspektów społecznych i ekologicznych w swojej działalności handlowej oraz w kontaktach z interesariuszami, skutkujące odpowiedzialnością przedsiębiorstw za ich oddziaływanie na społeczeństwo.
26	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, www.parp.gov.pl/csr	Strategia zarządzania, polegająca na dobrowolnym uwzględnianiu w działalności przedsiębiorstwa aspektów społecznych i środowiskowych oraz relacji z interesariuszami. Bycie organizacją społecznie odpowiedzialną oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, środowisko naturalne, relacje z otoczeniem oraz informowanie o tych działaniach, co powoduje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa i umożliwia zrównoważony rozwój społeczny i ekonomiczny.
27	Forum Odpowiedzialnego Biznesu, odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/	Jest dobrowolną koncepcją, która pomaga organizacjom być odpowiedzialnym wobec siebie samych, różnych grup interesariuszy i społeczeństwa. Praktykując CSR, przedsiębiorstwa zyskują świadomość wpływu, jaki wywierają na gospodarkę, społeczeństwo i środowisko naturalne.

Źródło: opracowanie własne

Analiza przytoczonych definicji pozwala zauważyć, iż większość z nich opiera się na podobnych założeniach. Za najważniejszą cechę CSR należy przyjąć dobrowolność działań społecznie odpowiedzialnych. Zgodnie z takim założeniem, społeczna

odpowiedzialność biznesu oznacza działania niewymuszone przez przepisy prawa lub normy etyczne. Kotler, Hessekiel, Lee uznają dobrowolność za kryterium konieczne, aby móc nazywać organizację społecznie odpowiedzialną (Kotler, Hessekiel, Lee, 2012, s. 16). Drugim punktem wspólnym przedstawionych definicji jest podkreślenie wysokiej rangi koncepcji – podkreślana jest konieczność prowadzenia działań CSR na poziomie strategicznym. Żaden z autorów nie definiuje społecznej odpowiedzialności biznesu jako sporadycznych działań charytatywnych, dlatego należy przyjąć, że zaangażowanie w ideę CSR powinno być długofalowe. Ważnym założeniem jest także utrzymywanie pozytywnych relacji z szeroko rozumianymi interesariuszami. Do najczęściej wymienianych grup interesu należą pracownicy, inwestorzy, dostawcy i kontrahenci, klienci, społeczności lokalne oraz fundacje, stowarzyszenia i organizacje ekologiczne. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto, iż obszary objęte działaniami społecznie odpowiedzialnymi obejmują: ład organizacyjny, relacje z pracownikami, uczciwe praktyki rynkowe, relacje z konsumentami, zaangażowanie w rozwój społeczności lokalnej oraz troskę o środowisko naturalne.

Reasumując rozważania nad współczesnym ujęciem społecznej odpowiedzialności biznesu należy uznać, że CSR w XXI wieku to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w sposób dobrowolny, trwały, przejrzysty i zaplanowany uwzględniają we wszystkich swych działaniach aspekty środowiskowe, interesy społeczne oraz relacje z różnymi grupami interesariuszy. Innymi słowy, bycie społecznie odpowiedzialną organizacją oznacza dobrowolne, ciągłe, planowane i transparentne podejmowanie takich decyzji biznesowych, które poza maksymalizacją zysku wywierają pozytywny wpływ na społeczeństwo i środowisko przyrodnicze. Istotą społecznej odpowiedzialności biznesu jest zatem integracja aspektów społecznych i środowiskowych z codzienną działalnością przedsiębiorstwa.

1.4 MIĘDZYNARODOWE REGULACJE W ZAKRESIE CSR

Teoretycznym rozważaniom na temat koncepcji CSR towarzyszy podjęcie wielu konkretnych inicjatyw mających na celu samoregulację biznesu. Dzięki działaniom takich międzynarodowych organizacji, jak: Organizacja Narodów Zjednoczonych, Komisja Europejska czy Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna, społecznie odpowiedzialne organizacje mogą posiłkować się gotowymi, sprawdzonymi i rzetelnymi rozwiązaniami w zakresie CSR.

Jedną z pierwszych międzynarodowych organizacji, która podjęła się standaryzacji zasad CSR była Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju. Już w 1976 roku OECD sporządziła “wytyczne dla przedsiębiorstw wielonarodowych”, które zrewidowano w latach: 2000, 2011 i 2023 (OECD, 2024, s. 3). Niniejsze wytyczne to niezobowiązujące zalecenia rządów skierowane do przedsiębiorstw wielonarodowych, prowadzących działalność na terenie państw, które należą do Organizacji. Celem wytycznych jest promowanie wspólnych wartości państw członkowskich oraz szerzenie działań mających pozytywny wpływ na rozwój gospodarczy, społeczny i środowiskowy na całym świecie (OECD, 2011, s.4). W najnowszych wytycznych OECD znalazło się dziewięć zagadnień, które wymieniono i krótko scharakteryzowano w tabeli 1.2.

Tabela 1.2 Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych

Obszar wytycznych	Charakterystyka
Ujawnianie informacji	Przedsiębiorstwa powinny ujawniać rzetelne informacje na temat wszystkich podstawowych kwestii działalności, jak: • struktura organizacyjna, • finansowe i operacyjne wyniki przedsiębiorstwa, • cel organizacji, • własność udziałów/akcji, • system wynagradzania członków zarządu, • możliwe do przewidzenia czynniki ryzyka, • struktura nadzoru. Polityka ujawniania informacji powinna być zgodna z charakterem, wielkością i lokalizacją przedsiębiorstwa, z należytym uwzględnieniem kosztów, zasad poufności i innych kwestii dotyczących konkurencji.
Prawa człowieka	Przedsiębiorstwa powinny szanować prawa człowieka, unikać ich łamania lub przyczyniać się do ich łamania, a także reagować na tego typu zdarzenia. Ponadto firmy powinny posiadać politykę zobowiązującą do przestrzegania praw człowieka oraz poszukiwać sposobów zapobiegania negatywnych skutków łamania tych praw.
Zatrudnienie i relacje z pracownikami	Przedsiębiorstwa powinny: • szanować prawo do zakładania lub przystępowania do wybranych związków zawodowych, • przyczyniać się do skutecznego zniesienia pracy dzieci oraz podejmować skuteczne i natychmiastowe

	działania, aby wyeliminować zatrudnienie dzieci, • przyczyniać się do eliminacji przymusowych form pracy, • kierować się zasadą równych szans i równego traktowania bez względu na rasę, kolor skóry, płeć, wyznanie, poglądy polityczne, itd., • przestrzegać norm zatrudnienia, • zapewniać zdrowe i bezpieczne środowisko pracy.
Środowisko	Przedsiębiorstwa powinny uwzględniać w swoich działaniach potrzeby środowiska naturalnego oraz działać w sposób przyczyniający się do zrównoważonego rozwoju, m.in. przez: • opracowanie i stosowanie systemu zarządzania środowiskowego, • przyjęcie norm środowiskowych, • tworzenie produktów i usług o neutralnym lub pozytywnym wpływie na środowisko, • promowanie wśród klientów większej świadomości ekologicznej, • prowadzenie badań w zakresie wpływu organizacji na środowisko.
Zwalczanie przekupstwa i innych form korupcji	Przedsiębiorstwa powinny: • nie angażować się w działania korupcyjne, w tym oferowanie, wręczanie, czy obiecywanie jakiegokolwiek korzyści majątkowych bądź innych, • nie tolerować ani nie akceptować nienależnych im korzyści oferowanych przez inne osoby bądź podmioty, • opracowywać odpowiednie programy działania w zakresie kontroli wewnętrznych, mających na celu zapobieganie i przeciwdziałanie wszelkim formom korupcji, • zakazywać i zniechęcać do działań korupcyjnych.
Interesy konsumenta	Przedsiębiorstwa powinny postępować zgodnie z praktykami dobrego handlu, uczciwej reklamy i marketingu, a także podejmować wszelkie konieczne kroki, w celu zapewnienia najwyższej jakości i niezawodności produktów bądź usług. W szczególności należy: • oferować produkty i usługi zgodne ze wszelkimi przepisami prawa w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia konsumentów, • dostarczać dokładnych, jasnych i możliwych do weryfikacji informacji o cenach, zawartości,

	bezpiecznym użytkowaniu, właściwościach środowiskowych, itp., - nie składać oświadczeń, które mogą wprowadzić w błąd konsumenta, - promować edukację konsumentów w zakresie zrównoważonej konsumpcji, - szanować prywatność konsumentów.
Nauka, technologia i innowacje	Przedsiębiorstwa powinny wspierać rozwój nauki i technologii, przyczyniać się do rozwoju lokalnego i krajowego potencjału innowacyjności oraz przyjmować praktyki pozwalające na szybkie rozprzestrzenianie się wiedzy i technologii.
Konkurencja	Przedsiębiorstwa powinny: - prować działalność w sposób zgodny ze wszystkimi przepisami prawa i regulacjami, w tym prawem ochrony konkurencji, - współpracować z organami ds. ochrony konkurencji, - edukować pracowników na temat przepisów prawa i regulacji dotyczących konkurencji. Firmy nie powinny realizować porozumień łamiących zasady konkurencji, np. poprzez ustalanie cen czy fałszowanie ofert przetargowych.
Opodatkowanie	Przedsiębiorstwa są zobowiązane do terminowego płacenia należności podatkowych, dzięki którym wspierają finanse publiczne państw goszczących.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: OECD, 2024, s. 28-65

Wartą wyróżnienia inicjatywą jest także Okrągły Stół w Caux (obecnie *Caux Round Table for Moral Capitalism*), skupiający liderów biznesu z Europy, Stanów Zjednoczonych i Japonii. Organizacja ta powstała w 1986 roku w celu łagodzenia napięć w sferze działalności gospodarczej, co realizuje poprzez tworzenie konstruktywnych relacji ekonomicznych i społecznych w obrębie państw członkowskich, a także przez przyjęcie wspólnych zobowiązań wobec reszty świata (www.cauxroundtable.org/about/). W 1994 roku stowarzyszenie przyjęło siedem „Zasad prowadzenia działalności gospodarczej”, ogłoszonych na Światowym Forum ONZ, zgodnie z którymi społecznie odpowiedzialna organizacja powinna ([/www.cauxroundtable.org/principles/](http://www.cauxroundtable.org/principles/)):

- szanować wszystkich interesariuszy, nie tylko inwestorów i managerów,

- przyczyniać się do rozwoju gospodarczego i społecznego,
- działać szczerze, otwarcie i przejrzysto,
- szanować zasady prawne,
- wspierać wielostronną wymianę handlową,
- szanować środowisko naturalne,
- unikanie działań sprzecznych z prawem.

Ważną inicjatywą w zakresie raportowania CSR jest też UN Global Compact – powstała w 1999 roku z ramienia Organizacji Narodów Zjednoczonych. Do dziś jest to jedna z największych światowych inicjatyw na rzecz odpowiedzialności korporacyjnej i zrównoważonego rozwoju. Od momentu powołania Global Compact (w skrócie GC) przez Sekretarza Generalnego ONZ Kofiego Annana do przedsięwzięcia przyłączyło się ponad 25 000 organizacji biznesowych z 160 krajów (ungc.org.pl/struktura/). Ideą tejże inicjatywy jest stworzenie *“międzynarodowego forum wymiany wiedzy i doświadczeń oraz promocji społecznej odpowiedzialności biznesu”* (ungc.org.pl). Zrzeszone w GC przedsiębiorstwa powinny w swej działalności kierować się dziesięcioma fundamentalnymi zasadami z zakresu praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego i przeciwdziałania korupcji, które przedstawiono w tabeli 1.3 (<https://ungc.org.pl/o-nas/>).

Tabela 1.3 Dziesięć zasad UN Global Compact

Obszar	Zasady
Prawa człowieka	1. Przestrzegać i wspierać ochronę uznanych na forum międzynarodowym praw człowieka 2. Eliminować wszelkie przypadki łamania praw człowieka w organizacji
Standardy pracy	3. Wspierać wolność zrzeszania się pracowników i uznawać prawo do zbiorowych negocjacji 4. Działać na rzecz likwidacji wszelkich form niewolnictwa i pracy przymusowej 5. Przyczyniać się do zniesienia pracy dzieci

	6. Przeciwdziałać dyskryminacji w sferze zatrudnienia
Ochrona środowiska	7. Wspierać zapobiegawcze podejście do problemów środowiska przyrodniczego 8. Podejmować działania propagujące większą odpowiedzialność za środowisko naturalne 9. Wspierać rozwój i upowszechnienie technologii przyjaznych środowisku naturalnemu
Przeciwdziałanie korupcji	10. Przeciwdziałać wszelkim formom korupcji, włączając w to łapówkarstwo i wymuszenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ungc.org.pl/o-nas/

Pod koniec lat 90. XX wieku społeczna odpowiedzialność biznesu stała się ważną częścią polityki Unii Europejskiej i krajów członkowskich. W 2001 roku Komisja Europejska przedstawiła swoje stanowiska wobec CSR publikując Zieloną Księgę „*Green Paper*”. Celem dokumentu było usystematyzowanie koncepcji CSR na poziomie Wspólnoty oraz zainicjowanie debaty na temat społecznej odpowiedzialności w Europie i na świecie. Zielona Księga definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako dobrowolne uwzględnianie aspektów społecznych i ekologicznych w działaniach organizacji, przedstawia CSR w dwóch płaszczyznach – zewnętrznej i wewnętrznej, określa kluczowe obszary zaangażowania przedsiębiorstw, a także zachęca organizacje do raportowania osiągniętych rezultatów w zakresie CSR (Bernatt, 2009, s. 96). Zielona Księga to pierwszy dokument w historii, który szczegółowo określał zasady społecznej odpowiedzialności biznesu i sposoby jej wdrażania do przedsiębiorstw. Efektem dyskusji po publikacji Zielonej Księgi stała się Biała Księga „*White Paper: Communication on CSR*”. W raporcie zaprezentowano podsumowanie dotychczasowych konsultacji społecznych na temat CSR oraz wskazano cztery, kluczowe obszary działań Unii w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (Rok, 2004, s. 23-24):

- edukacja, wymiana doświadczeń i dobrych praktyk,
- rozwój instrumentów CSR,
- uruchomienie Europejskiego Forum Interesariuszy,

- włączenie CSR do wszystkich polityk Unii Europejskiej.

Kolejnym ważnym dokumentem dotyczącym społecznej odpowiedzialności biznesu był opublikowany w 2002 roku raport *“Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development”*. W publikacji przedstawiono aktualną definicję społecznej odpowiedzialności biznesu, wskazano największe wyzwania w rozpowszechnianiu i wdrażaniu praktyk CSR (m.in. niewystarczająca edukacja w tym zakresie, brak odpowiednich ram prawnych, niewystarczająca świadomość wśród konsumentów i społeczeństwa, brak transparentności organizacji), a także zaproponowano szereg usprawnień w tworzeniu unijnej strategii CSR. Wśród propozycji Komisji znalazło się (Komisja Europejska, 2002, s. 8):

- pogłębianie wiedzy na temat pozytywnego wpływu CSR na gospodarkę i społeczeństwa na świecie, w szczególności w krajach rozwijających się,
- rozwój wymiany doświadczeń i dobrych praktyk w zakresie CSR pomiędzy przedsiębiorstwami,
- rozwój i promocja umiejętności zarządzania w zgodzie z zasadami CSR,
- przystosowanie zasad CSR do potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw,
- ułatwianie konwergencji i przejrzystości praktyk i narzędzi CSR,
- utworzenie Międzynarodowego Forum Interesariuszy na poziomie ogólnoeuropejskim,
- włączenie zasad CSR do wszystkich polityk wspólnotowych.

Najnowszym dokumentem dotyczącym społecznej odpowiedzialności biznesu na poziomie europejskim jest *“Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności biznesu”*. W dokumencie pojawia się nowa, zaktualizowana definicja, wedle której CSR to *“odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”*. Komunikat Komisji Europejskiej określa też zobowiązania Unii w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu na lata 2011-2014 i wskazuje możliwe kierunki działań dla europejskich przedsiębiorstw. W dokumencie znaleźć można także przydatne dla przedsiębiorców definicje i propozycje konkretnych narzędzi (standardów, norm, wytycznych) pomocnych przy wdrażaniu koncepcji (Komisja Europejska, 2011).

Oprócz licznych inicjatyw promujących zasady społecznej odpowiedzialności biznesu w Europie i na świecie, istnieje szereg wytycznych związanych z weryfikacją i raportowaniem przestrzegania praktyk CSR. Najbardziej znanym przedsięwzięciem dotyczącym raportowania CSR jest Globalna Inicjatywa Sprawozdawcza (*Global Reporting Initiative – GRI*), stanowiąca ogólnoświatowy wzorzec dla raportowania odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju firm. Globalna Inicjatywa Sprawozdawcza została utworzona w 1997 roku w następstwie licznych protestów związanych z katastrofą ekologiczną po wycieku ropy naftowej z amerykańskiego tankowca MT Exxon Valdez. Od tego momentu ukazało się pięć generacji wytycznych (GRI, GRI G2, GRI G3, GRI G4 oraz GRI Standards) stosowanych przy tworzeniu sprawozdań pozafinansowych (www.globalreporting.org/about-gri/who-we-are/timeline-of-gris-history/). Najnowsza edycja wytycznych, GRI Standards, składa się z 36 standardów indywidualnych, podzielonych na trzy standardy uniwersalne (Informacje Podstawowe, Wskaźniki Profilowe oraz Podejście do Zarządzania) i trzydzieści trzy wskaźniki tematyczne, które zaprezentowano w tabeli 1.3.

Tabela 1.4 Wskaźniki tematyczne dotyczące raportowania według GRI Standards

Seria	Standardy
Ekonomiczna GRI 200	Podatki Wyniki ekonomiczne Obecność na rynku Pośredni wpływ ekonomiczny Praktyki zakupowe Zwalczanie korupcji Praktyki antykonkurencyjne
Środowiskowa GRI 300	Materiały/Surowce Energia Odpady Woda i ścieki Bioróżnorodność Emisje Ocena środowiskowa dostawcy Zgodność z regulacjami

Społeczna GRI 400	Zatrudnienie Stosunki pracy Bezpieczeństwo i higiena pracy Szkolenia i edukacja Różnorodność i równość szans Brak dyskryminacji Wolność zrzeszania się i układów zbiorowych Praca dzieci Praca przymusowa i niewolnictwo Praktyki w dziedzinie bezpieczeństwa Prawa ludności rdzennej Prawa człowieka Lokalne społeczności Ocena dostawców Polityka publiczna, zdrowie i bezpieczeństwo klientów Marketing i znakowanie produktów Prywatność klientów Zgodność społeczno-ekonomiczna
-------------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Consolidated Set of the GRI Standards, 2022

Poza wytycznymi GRI istnieje wiele społecznie odpowiedzialnych indeksów giełdowych, które pozwalają ocenić zaangażowanie organizacji w ideę społecznej odpowiedzialności biznesu i wyróżnić spółki o najwyższych standardach CSR. Do takich indeksów zalicza się między innymi (Żądło, 2014, s. 201):

- Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI),
- FTSE4Good,
- Domini 400 Social Index,
- Calvert Social Index,
- KLD Global Sustainability Index Series (GSI).

Jak zauważa K. Żądło, w 2014 roku na globalnym rynku istniało ponad 50 znaczących indeksów CSR (Żądło, 2014, s. 201).

Przedsiębiorstwa planujące wdrożenie rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu mogą wykorzystywać do tego celu również gotowe rozwiązania, zaprezentowane w przeróżnych normach. Za przykład może posłużyć tu międzynarodowa norma ISO 26000, opracowana w 2010 roku przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną. Norma ISO 26000 jest przeznaczona do dobrowolnego stosowania przez wszystkie organizacje – biznesowe, pozarządowe oraz jednostki administracji rządowej i samorządowej, niezależnie od ich wielkości, formy własności czy lokalizacji (ISO, 2010, s. 2). ISO 26000:2010 nie podlega certyfikacji, ale zawiera wiele praktycznych wytycznych w siedmiu obszarach, zaprezentowanych w tabeli 1.5.

Tabela 1.5 Obszary CSR według normy ISO 26000

Obszar	Zagadnienia szczegółowe
Ład organizacyjny	–
Prawa człowieka	Należyta staranność Sytuacje zagrożenia praw człowieka Unikanie współudziału Rozpatrywanie skarg Dyskryminacja i grupy szczególnie wrażliwe Prawa obywatelskie: osobiste i polityczne Prawa gospodarcze, społeczne i kulturalne Fundamentalne zasady i prawa w pracy
Praktyki z zakresu pracy	Zatrudnienie i stosunki pracy Warunki pracy i ochrona socjalna Dialog społeczny Bezpieczeństwo i higiena pracy Rozwój człowieka i szkolenia w miejscu pracy
Środowisko	Zapobieganie zanieczyszczeniom Zrównoważone wykorzystanie zasobów Łagodzenie skutków oraz adaptacja do zmian klimatu Ochrona środowiska, różnorodność biologiczna i przywracanie siedlisk przyrodniczych
Uczciwe praktyki	Przeciwdziałanie korupcji

operacyjne	Odpowiedzialne angażowanie się w działalność polityczną Uczciwa konkurencja Promowanie społecznej odpowiedzialności w łańcuchu wartości Poszanowanie praw własności
Zagadnienia konsumenckie	Uczciwy marketing, prawdziwe i obiektywne informacje oraz uczciwe praktyki dotyczące umów Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo konsumentów Zrównoważona konsumpcja Obsługa konsumenta, wsparcie oraz reklamacje i rozstrzyganie sporów Ochrona danych i prywatności konsumenta Dostęp do podstawowych usług Edukacja i świadomość
Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej	Zaangażowanie społeczne Edukacja i kultura Tworzenie miejsc pracy i rozwijanie umiejętności Rozwój i dostęp do technologii Tworzenie bogactwa i dochodu Zdrowie Inwestycje społeczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ISO, 2010

W omawianej normie znajdziemy też obszerną, wyczerpującą definicję społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli *“odpowiedzialności organizacji za wpływ podejmowanych decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, zapewnianej poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie, które:*

- *przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa,*
- *uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji),*
- *jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania,*

- *jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach, które dotyczą działań organizacji podejmowanych w obrębie jej sfery oddziaływań”* (ISO, 2010, s. 2).

Innym przykładem standardu w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu jest międzynarodowa norma SA 8000. Intencją przyświecającą autorom SA 8000 było stworzenie dobrowolnie przyjmowanych zaleceń, chroniących prawa wszystkich pracowników, dostawców i podwykonawców. W przeciwieństwie do ISO 26000 norma SA 8000 podlega certyfikacji na podstawie mierzalnych, transparentnych i weryfikowalnych standardów. Wymagania odpowiedzialności społecznej według niniejszej normy obejmują dziewięć obszarów tematycznych, zaprezentowanych w tabeli 1.6.

Tabela 1.6 Wymagania normy SA 8000

Obszar	Wymagania
Praca dzieci	1. Firma nie może w żaden sposób angażować się w pracę dzieci, czyli osób poniżej 15 roku życia 2. Firma wdroży i udokumentuje procedury dotyczące rekompensaty za pracę dzieci 3. Firma może zatrudniać pracowników młodocianych jedynie poza godzinami nauki, a łączny czas pracy, nauki i dojazdów nie może przekraczać 10 godzin dziennie, dodatkowo praca nie może odbywać się w nocy 4. Firma nie może narażać dzieci ani pracowników młodocianych na sytuacje zagrażające ich życiu lub rozwojowi
Praca przymusowa	1. Firma nie może w żaden sposób wspierać pracy przymusowej 2. Firma nie może zatrzymywać żadnej części wynagrodzenia, świadczeń, własności lub dokumentów pracowników w celu zmuszania ich do dalszej pracy 3. Personel ma prawo do opuszczenia miejsca pracy po zakończeniu dnia roboczego oraz prawo do wypowiedzenia zatrudnienia, z zachowaniem stosownego okresu wypowiedzenia 4. Firma nie może wspierać ani angażować się w handel ludźmi
Bezpieczeństwo i higiena pracy	1. Firma zapewni bezpieczne i higieniczne środowisko pracy, a także podejmuje wszelkie możliwe działania zapobiegające ewentualnym wypadkom 2. Firma wyznaczy przedstawiciela kierownictwa odpowiedzialnego

	za wdrożenie wymagań BHP 3. Firma zapewni regularne szkolenia BHP 4. Firma wdroży system identyfikacji i zapobiegania zagrożeń BHP, a także będzie prowadzić dokumentację z miejsc wypadków 5. Firma zapewni pracownikom środki ochrony osobistej, pierwszą pomoc i dostęp do leczenia w razie wypadku w miejscu pracy 6. Firma oceni ryzyko zawodowe dla młodych i przyszłych matek 7. Firma zapewni pracownikom dostęp do toalet, wody pitnej oraz higienicznych warunków przechowywania żywności 8. Oferowane zakwaterowanie musi być czyste, bezpieczne i spełniać podstawowe potrzeby pracowników 9. W przypadku poważnego zagrożenia pracownicy mają prawo podjąć działania w celu zapewnienia własnego bezpieczeństwa
Prawo do stowarzyszania się i rokowań zbiorowych	1. Pracownicy mają prawo tworzyć i przystępować do związków zawodowych oraz prowadzić rokowania zbiorowe, a firma nie będzie tych praw ograniczać ani stosować działań odwetowych. 2. Jeśli prawo ogranicza wolność zrzeszania się, firma umożliwi pracownikom swobodny wybór swoich przedstawicieli. 3. Firma zapewni, że przedstawiciele pracowników nie będą dyskryminowani ani zastraszani oraz będą mieć dostęp do pracowników w miejscu pracy.
Dyskryminacja	1. Firma nie będzie stosować dyskryminacji w zatrudnieniu, wynagrodzeniu, szkoleniach, awansach ani rozwiązaniu stosunku pracy ze względu na cechy osobiste lub przekonania pracowników 2. Firma nie będzie ograniczać pracownikom prawa do praktyk związanych z ich pochodzeniem, religią, przekonaniami lub innymi cechami chronionymi 3. Firma nie dopuści do nękania, przemocy ani wykorzystywania, w tym o charakterze seksualnym, w miejscu pracy lub obiektach zapewnianych pracownikom 4. Firma nie będzie przeprowadzać testów ciążowych wśród pracowników
Praktyki dyscyplinujące	1. Firma będzie traktować pracowników z godnością i szacunkiem. Absolutnie zakazane będą kary cielesne, przymus psychiczny i fizyczny, słowne znieważanie i surowe traktowanie.
Godziny pracy	1. Firma będzie przestrzegać przepisów dotyczących czasu pracy i dni wolnych; standardowy tydzień pracy nie może przekraczać 48 godzin (bez nadgodzin) 2. Pracownikom przysługuje co najmniej 1 dzień wolny po 6 dniach pracy, chyba że prawo krajowe i układ zbiorowy dopuszczają inne rozwiązanie

	3. Nadgodziny są dobrowolne, nie mogą przekraczać 12 godzin tygodniowo i nie powinny być stałą praktyką 4. W wyjątkowych sytuacjach zwiększonego zapotrzebowania firma może wymagać nadgodzin, jeśli przewiduje to zgodny z prawem układ zbiorowy pracy
Wynagrodzenie	1. Firma zapewni wynagrodzenie co najmniej na poziomie minimum prawnego lub branżowego, wystarczające na podstawowe potrzeby pracowników i dodatkowy dochód 2. Potrącenia z wynagrodzenia z powodów dyscyplinarnych są niedozwolone, chyba że dopuszcza je prawo i układ zbiorowy pracy 3. Firma będzie regularnie przekazywać pracownikom pisemne informacje o wynagrodzeniu i świadczeniach oraz wypłacać je zgodnie z obowiązującym prawem 4. Godziny nadliczbowe będą opłacane według podwyższonej stawki zgodnie z prawem lub – jeśli brak regulacji – co najmniej według standardów branżowych korzystnych dla pracownika 5. Firma nie będzie stosować kolejnych umów krótkoterminowych, umów tylko na świadczenie pracy ani fikcyjnych staży w celu uniknięcia obowiązków prawnych wobec pracowników
System zarządzania	1. Kierownictwo ogłosi pisemną politykę odpowiedzialności społecznej zgodną z SA8000, przestrzegającą prawa, regularnie aktualizowaną i komunikowaną wszystkim pracownikom oraz udostępnioną interesariuszom 2. Firma wyznaczy przedstawiciela najwyższego kierownictwa odpowiedzialnego za spełnienie wymagań normy SA8000 3. Firma zapewni pracownikom możliwość reprezentacji i dialogu z kierownictwem w sprawach SA8000 – przez związki zawodowe lub wybranego przedstawiciela pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pracodawcy RP, 2013, s.25-56

Ostatnim omawianym międzynarodowym standardem w zakresie raportowania i zarządzania zagadnieniami CSR jest seria AA1000, opracowana w 1999 roku przez Instytut na rzecz Społecznej i Etycznej Odpowiedzialności AccountAbility. Celem organizacji jest wspieranie przedsiębiorstw i innych organizacji w przystosowywaniu strategii i kultury organizacyjnej do zasad społecznej odpowiedzialności (AccountAbility, 2008, s. 6). Najnowsza wersja standardu składa się z trzech elementów (www.accountability.org/standards-entries):

1. AA1000AP:2018 – standard formułuje cztery zasady, którymi powinny kierować się społecznie odpowiedzialne organizacje:
 - a. zasada inkluzywności – wskazuje na konieczność włączenia interesariuszy w proces tworzenia i osiągania społecznej odpowiedzialności na poziomie strategicznym,
 - b. zasada istotności – stwierdza konieczność określenia kluczowych zagadnień w obszarze zrównoważonego rozwoju dla poszczególnych grup interesariuszy,
 - c. zasada odpowiadania – jest następstwem dwóch poprzednich zasad. W odpowiedzi na kwestie podnoszone przez interesariuszy, organizacja musi podjąć pewne decyzje i działania w zakresie społecznej odpowiedzialności,
 - d. zasada wpływu – oznacza konieczność monitorowania i mierzenia realnych efektów działań w zakresie społecznej odpowiedzialności,
2. AA1000SES – standard opisujący zaangażowanie interesariuszy, omawia metodyki i narzędzia potrzebne do wdrażania działań na rzecz angażowania interesariuszy,
3. AA1000AS – standard służący do dokładnej i wiarygodnej weryfikacji raportów.

Reasumując, przedstawione regulacje w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu stanowią istotny wkład w kształtowaniu idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Dzięki nieocenionym inicjatywom Unii Europejskiej, UN Global Compact czy Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej wdrożenie zasad CSR do praktyki biznesowej stało się o wiele łatwiejsze. Wykorzystanie wymienionych norm, wskaźników i wytycznych pozwala na: zastosowanie najlepszych możliwych standardów CSR, prowadzenie działalności w sposób uczciwy i transparentny, podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej, uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a także – co najważniejsze w kontekście niniejszej pracy – zarządzanie ryzykiem operacyjnym i skuteczne jego minimalizowanie.

1.5. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU A ESG

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jest podstawową koncepcją w kontekście rozwoju współczesnej gospodarki, zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym. Jednak w ostatnich latach na popularności zyskuje inne pojęcie związane z odpowiedzialnym i zrównoważonym zarządzaniem przedsiębiorstwem. Tym pojęciem jest ESG (ang. *Environmental, Social, Governance*) (Gniadkowska-Szymańska, 2025, s. 100), czyli zestaw standardów raportowania wpływu przedsiębiorstw na środowisko przyrodnicze, relacje społeczne oraz ład korporacyjny. Celem niniejszego podrozdziału jest analiza relacji pomiędzy CSR a ESG, ze szczególnym uwzględnieniem ich roli we współczesnych przedsiębiorstwach. Ważną częścią jest też wskazanie, że rozwój czynników ESG nie oznacza końca społecznej odpowiedzialności biznesu, lecz stanowi jej rozwinięcie.

Dynamiczny rozwój standardów, wytycznych oraz inicjatyw globalnych dotyczących CSR stworzył fundament do opracowania kryteriów ESG. Działalność legislacyjna Unii Europejskiej w tym zakresie rozpoczęła się 22 października 2014 roku. Wtedy to wprowadzono dyrektywę NFRD (ang. *Non-Financial Disclosure Reporting Directive*) 2014/95/UE, zobowiązującą duże jednostki interesu publicznego do raportowania pozafinansowego (obejmującego kwestie środowiskowe, społeczne i pracownicze, poszanowanie praw człowieka, przeciwdziałanie korupcji i łapownictwu) (Kostecka-Jurczyk, Marak, 2025, s. 134). Ze względu na brak przejrzystych, szczegółowych standardów raportowania niecałą dekadę później, bo 5 stycznia 2023 roku, weszła w życie nowsza, obecnie obowiązująca dyrektywa CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju. Dyrektywa ta znacząco rozszerza zakres podmiotowy raportowania i tworzy kompleksowe ramy regulacyjne, których celem jest promowanie społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju na terenie Unii Europejskiej. Nakłada ona na określone przedsiębiorstwa, czyli wszystkie duże jednostki oraz małe i średnie spółki giełdowe, obowiązek ujawniania informacji na temat wyników w zakresie działalności niefinansowej (Kostecka-Jurczyk, Marak, 2025, s. 135). Zgodnie z prawem UE raportowanie powinno odbywać się poprzez opis aktywności przedsiębiorstwa w trzech obszarach, obejmujących (Nowacka, 2025, s. 83):

- E – *environmental*, środowisko – obszar związany z ochroną środowiska naturalnego,
- S – *social*, społeczny – obszar związany z pracownikami, dostawcami, klientami, społecznością lokalną oraz wszystkimi innymi grupami społecznymi, na które organizacja wywiera wpływ,
- G – *governance*, ład korporacyjny – obszar związany z zarządzaniem organizacją, etyką biznesową, przeciwdziałaniem korupcji i zarządzaniem ryzykiem.

Zgodnie z unijnymi regulacjami raportowanie informacji niefinansowych jest równie ważne co raportowanie finansowe. Zebrane w ten sposób dane mają stanowić źródło informacji dla inwestorów, instytucji przyznających granty czy fundusze UE, instytucji finansowych, ubezpieczycieli, zleceniobiorców oraz zleceniodawców. Zaś celem raportowania jest identyfikacja i analiza ryzyk związanych z wymienionymi obszarami, a także dokładne przedstawienie podjętych działań w zakresie ograniczenia tychże ryzyk.

Sprawozdawczość w zakresie zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności jest potocznie nazywana raportowaniem ESG (skrót od pierwszych liter angielskich nazw raportowanych kryteriów). Skrót ten został użyty wiele lat przed pojawieniem się dyrektywy CSRD. Po raz pierwszy termin ESG pojawił się w 2004 roku w raporcie „*Who Cares Wins*” autorstwa UN Global Compact. Autorzy publikacji zwrócili uwagę, iż uwzględnienie czynników ESG w decyzjach inwestycyjnych będzie miało pozytywny wpływ na sytuację na rynkach finansowych i środowisko przyrodnicze (Polskie Stowarzyszenie ESG, 2024, s. 11). Obecnie ESG definiuje się jako koncepcję spajającą praktyki środowiskowe, społeczne i ład korporacyjny, czyli wszystkie nieukierunkowane finansowo działania przedsiębiorstw (Mierzejewska, Gregorczyk, Dziurski, 2023 s. 39). Unia Europejska nakazuje, aby sprawozdawczość w zakresie ESG odbywała się według jednolitych standardów, czyli ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*). Standardy te dzielą raporty niefinansowe na obszary dotyczące środowiska, zagadnień społecznych i kwestii związanych z ładem korporacyjnym. Obowiązkowe zagadnienia, które muszą znaleźć się w raportach ESG europejskich przedsiębiorstw, zaprezentowano w tabeli 1.7.

Tabela 1.7 Standardy ESRS

Standardy ESRS			
Przekrojowe	Środowiskowe (E)	Społeczne (S)	Ład korporacyjny (G)
ESRS 1 – Wymogi ogólne ESRS 2 – Ogólne ujawnianie informacji, strategia, zarządzanie i ocena podwójnej istotności	ESRS E1 – Zmiana klimatu ESRS E2 – Zanieczyszczenie ESRS E3 – Zasoby wodne i morskie ESRS E4 – Bioróżnorodność i ekosystemy ESRS E5 – Wykorzystanie zasobów i gospodarka o obiegu zamkniętym	ESRS S1 – Zatrudnienie ESRS S2 – Osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości ESRS S3 – Dotknięte społeczności ESRS S4 – Konsumenci i użytkownicy końcowi	ESRS G1 – Postępowanie w biznesie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: eur-lex.europa.eu/legal-content/PL

Wprowadzenie restrykcyjnych regulacji w zakresie raportowania kwestii niefinansowych doprowadziło do problemów definicyjnych CSR i ESG. Zgodnie z definicjami przedstawionymi w rozdziale 1.3 za społeczną odpowiedzialność biznesu należy uznać dobrowolne działania przedsiębiorstw mające na celu zapewnić pozytywny efekt społeczny i środowiskowy. Natomiast kryteria ESG wiążą się z oceną organizacji biznesowych w trzech obszarach: zarządzaniu środowiskiem, ładzie korporacyjnym oraz relacjach społecznych. Obie koncepcje są ze sobą powiązane i jak zauważa Łudzińska, „pojęcia: „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw” i „działania w obszarze ESG” w znacznym stopniu są komplementarne, w praktyce mogą stanowić część tej samej, holistycznej strategii na rzecz zrównoważonych i etycznych praktyk biznesowych” (Łudzińska, 2024, s. 117). U podstaw obu koncepcji leży uwzględnianie aspektów środowiskowych i społecznych we wszystkich działaniach przedsiębiorstw (Dahlsrud, 2008, s. 3). Innymi słowy, oba podejścia zachęcają podmioty gospodarcze do podejmowania działań w takich kwestiach, jak ochrona środowiska przyrodniczego, relacje z pracownikami, zagadnienia konsumenckie, relacje z partnerami biznesowymi, dostawcami czy szeroko rozumianym społeczeństwem.

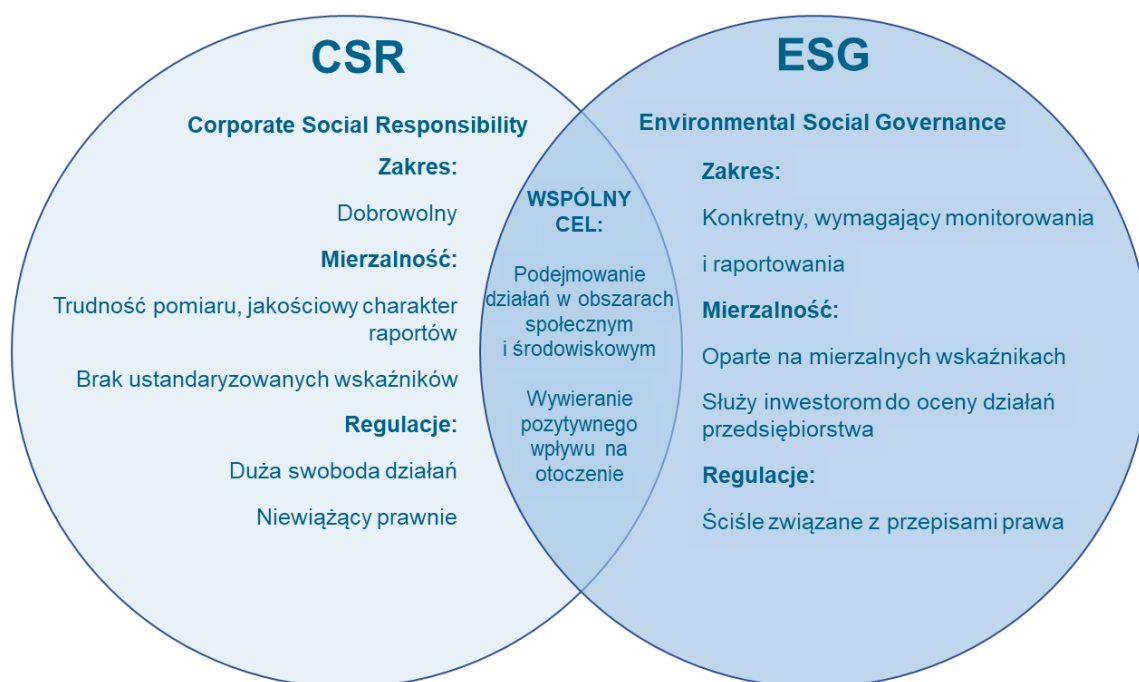
Choć idee te są ze sobą powiązane, to nie należy stosować ich zamiennie, ani też wieszczyć zastąpienia społecznej odpowiedzialności biznesu przez ESG. W literaturze podkreśla się, że ESG stanowi rozwinięcie bądź dopełnienie koncepcji CSR, a nie jej zastępstwo (Gillan, Koch, Starks, 2021, s. 35; Seow, 2025, s. 1; Correia dos Santos i in., 2025, s. 18-22; Ketterling, 2026, s. 13). Oba narzędzia mają na celu wdrażanie polityk i działań wpływających pozytywnie na otoczenie organizacji, choć realizują to zadanie w różny sposób. Jaka jest zatem różnica pomiędzy społeczną odpowiedzialnością biznesu a czynnikami ESG? Społeczna odpowiedzialność biznesu dotyczy praktyk, inicjatyw i strategii w zakresie odpowiedzialności społecznej i ekologicznej organizacji biznesowych, z kolei wytyczne ESG umożliwiają ocenę, czy przedsiębiorstwa rzeczywiście realizują te założenia oraz czy dostarczają wszystkim stronom zainteresowanym wiarygodnych, mierzalnych i przejrzystych informacji na temat rzeczywistego zaangażowania w społeczną odpowiedzialność (Łudzińska, 2024, s. 128). Zakres różnic między omawianymi koncepcjami zawiera m.in. następujące elementy (Seow, 2024, s. 8-9; Kaźmierczak, 2022, s. 283):

- obowiązkowość – za sprawą instrumentów Unii Europejskiej standardy ESG mają dla wielu przedsiębiorstw wiążący charakter, z kolei społeczna odpowiedzialność biznesu pozostaje koncepcją dobrowolną;
- cel – wskaźniki ESG służą do oceny ryzyk i szans związanych z działaniami firmy w zakresie zrównoważonego rozwoju, z kolei koncepcja CSR to szersze pojęcie, obejmujące różnorodne działania i holistyczne podejście do odpowiedzialności biznesu;
- mierzalność – działania ESG opierają się na mierzalnych i raportowalnych danych, zwłaszcza w kontekście wskaźników finansowych. Raportowanie ESG jest silnie ustandaryzowane, a przedsiębiorstwa muszą ujawniać konkretne dane, takie jak emisja CO₂, polityki pracownicze czy wynagrodzenie kadry kierowniczej. Z drugiej strony społeczna odpowiedzialność biznesu jest znacznie mniej zestandaryzowana, a praktyki CSR są często trudne do obiektywnego pomiaru, a raporty dotyczące zaangażowania społecznego mają bardziej jakościowy charakter,
- użyteczność – społeczną odpowiedzialność biznesu najczęściej wykorzystuje się do osiągnięcia wewnętrznych celów organizacji, podczas gdy ESG służy przede

wszystkim inwestorom i innym jednostkom zewnętrznym do oceny skuteczności działań firmy,

- komunikacja – raportowanie ESG umożliwia przedstawienie konkretnych, mierzalnych dowodów działań w zakresie zrównoważonego rozwoju, z kolei wdrożenie koncepcji CSR pomaga komunikować wartości i budować relacje z interesariuszami.

Graficzną reprezentację różnic pomiędzy koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu a wskaźnikami ESG zaprezentowano na rysunku 1.2.



Rys. 1.2 CSR i ESG – podobieństwa oraz różnice w koncepcjach

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując rozważania na temat różnic i podobieństw pomiędzy CSR a ESG, przyjęto za M. Kaźmierczak, że społeczną odpowiedzialnością biznesu jest model biznesowy wpływający na procesy wewnętrzne i kulturę organizacyjną. ESG to natomiast zestaw mierzalnych kryteriów oceny działań społecznych, środowiskowych i ukierunkowanych na ład korporacyjny (Kaźmierczak, 2022, s. 284).

2. TEORETYCZNE PODSTAWY ZARZĄDZANIA SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ BIZNESU

2.1 ISTOTA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Nauki o zarządzaniu narodziły się na początku dwudziestego wieku. W czasie swojej ponad stuletniej historii dyscyplina ta znacznie ewoluowała – od początkowego zainteresowania organizacją stanowisk pracy aż po złożone relacje organizacji z bliższym i dalszym otoczeniem na globalnym rynku. W toku tejże transformacji powstało wiele modeli, metod oraz technik zarządzania, kolejni autorzy proponowali nowatorskie koncepcje i idee – w tym koncepcje strategii i zarządzania strategicznego, które zostały szczegółowo omówione w niniejszym rozdziale.

2.1.1 STRATEGIA

Pojęcie strategii wywodzi się z języka starogreckiego. Słowem “*strategos*” (zbudowanym z połączenia “*stratos*”, pol. armia, oraz “*agein*” oznaczającego przywództwo) określano dowódcę armii lub floty w starożytnej Grecji (Milewicz, 2019, s. 141). Zatem, w pierwotnym znaczeniu strategia była ściśle związana z terminologią militarną; z przywództwem wojskowym oraz opracowywaniem koncepcji prowadzenia walki. Jeszcze w XIX wieku Carl von Clausewitz, jeden z najwybitniejszych pruskich generałów i teoretyków wojennych (Pazdej, 2014, s. 161-162), w swoim traktacie “*O wojnie*” opisywał strategię jako “*sztukę koordynacji działań sił militarnych, politycznych, gospodarczych i moralnych w czasie trwania konfliktu albo przygotowania do obrony narodu lub grupy na wypadek agresji*” (Galata, 2002, s. 81). Interesującym faktem jest, że badacze zauważają spore analogie pomiędzy działaniami biznesowymi a militarnymi. W obu przypadkach (Polowczyk, 2012, s. 21):

- celem jest uzyskanie przewagi nad rywalami/konkurentami,
- ważne jest morale pracowników/żołnierzy,
- istotne są umiejętności dowódców/liderów,

- złożoność czynników konfliktu/wolnej gry rynkowej powoduje niepewność i problem z ustaleniem stałych reguł decydujących o osiągnięciu przewagi/zwycięstwie,
- niepewność zmusza do elastycznego dostosowywania strategii do zaistniałych warunków,
- nawet najpotężniejsze armie/korporacje nie mogą być pewne swojej pozycji.

Z czasem termin strategii został zaadoptowany przez niemilitarne dziedziny, jak nauki społeczne, polityczne, marketing, inżynieria systemów, czy wreszcie nauki o zarządzaniu – tu pojęcia tego zaczęto sporadycznie używać w latach 40 ubiegłego wieku. Rozszerzenie pojmowania strategii i przeniesienie jej na grunt zarządzania zaowocowało wykształceniem w literaturze przedmiotu wiele oryginalnych definicji i nowych, różnorodnych znaczeń tego pojęcia. Jak wskazuje D. Bochańczyk-Kupka, wydaje się, że większość autorów zajmujących się badaniami nad strategią próbowało sformułować własną jej definicję (Bochańczyk-Kupka, 2012, s.126). Nie sposób przytoczyć ich wszystkich, dlatego w tabeli 2.1 zacytowano autorów zagranicznych, pionierów w dziedzinie zarządzania strategicznego.

Tabela 2.1 Wybrane definicje strategii

Źródło	Definicja strategii
von Neumann, Morgenstern, 1944, s.79	<i>„Kompletny plan, który określa, jakie decyzje będą podjęte w każdej możliwej sytuacji”.</i>
Chandler, 1962, s. 13	<i>“Określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania, oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów”.</i>
Drucker, 1954, s. 17	<i>“Polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie, jeżeli jest to konieczne”.</i>
Stoner, Freeman, Gilbert, 1998, s. 222	<i>“Szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia”.</i>
Andrews, 1971, s.	<i>“Wzór decyzji w organizacji, który określa i ujawnia jej zadania i cele, który</i>

28	<i>generuje zasadnicze polityki i plany, aby osiągnąć te cele i definiuje zakres działań organizacji, który należy przedsięwziąć, to rodzaj gospodarczej i społecznej organizacji, która istnieje lub którą się tworzy, to natura gospodarczego i niegospodarczego wkładu, który zamierza się wnieść dla swoich akcjonariuszy, pracowników, klientów i społeczności”.</i>
Porter, 2005, s.169	<i>”Jest budowaniem unikalnej i cennej pozycji rynkowej przy użyciu specyficznego zestawu czynności”.</i>
Mintzberg, 2007, s. 3	Zintegrowany system 5P: ● P – plan – świadomie zamierzone działania, ● P – pattern – model, wzorzec sformalizowanego działania, ● P – ploy – kierunek działań organizacji, ● P – position – poszukiwanie korzystnej pozycji w otoczeniu, ● P – perspective – postrzeganie pozycji organizacji w przyszłości.

Źródło: opracowanie własne

Różnorodne definicje strategii można też znaleźć w literaturze krajowej. J. Penc uznaje, że strategia to *“określona koncepcja systemowego działania (plan działań), polegająca na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju”* (Penc, 2001, s.149). Natomiast J. Jeżak określa strategię jako system wartości, dzięki którym przedsiębiorstwo identyfikuje i ocenia pojawiające się szanse i zagrożenia oraz podejmuje określone działania, mające na celu zapewnienie długofalowej obecności na rynku (Galata, 2002, s. 84). R. Krupski nazywa strategią zbiór zachowań organizacji wobec jej otoczenia i wnętrza. Obejmuje ona zarówno zaplanowane działania, jak i przyjęte wzorce postępowania (zasady i reguły), które są tak skonstruowane, aby co najmniej dostosowywać się do zmian w otoczeniu, a w miarę możliwości także je wyprzedzać lub kształtować (Krupski, 2007, s.13). Z. Pierścionek przyjmuje następujące objaśnienie *“strategia przedsiębiorstwa to zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, sposobów osiągnięcia celów przedsiębiorstwa”* (Pierścionek, 2001, s. 45).

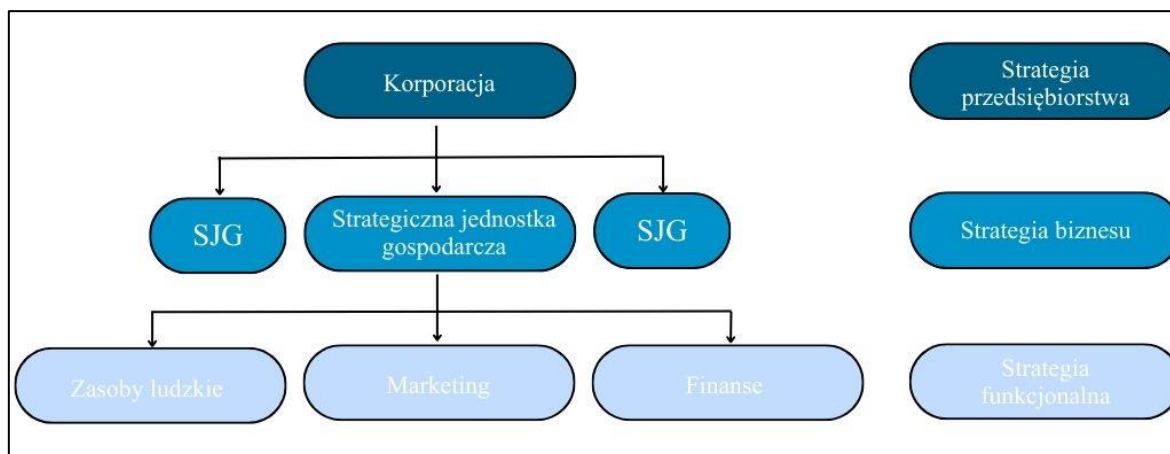
Strategia według Z. Drążka i B. Niemczynowicza to z kolei *“proces, w wyniku którego podejmowane są decyzje i działania mające na celu formułowanie długookresowych celów i zamierzeń firmy, a także dokonywanie wyboru zasobów i środków realizacji tych celów oraz sposobów postępowania zapewniających przedsiębiorstwu warunki harmonijnego funkcjonowania i rozwoju”* (Drążek, Niemczynowicz, 2003, s.29). Najprostsze definicje podają K. Obój, według którego strategią jest *“przemyślana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę w konkurencji”* (Obój, 1994, s. 62) oraz M. Moszkowicz *“sposób działania organizacji w zmiennym otoczeniu”* (Moszkowicz, 2005, s.46). Pomimo wielu różnic w terminologii, przytoczone definicje jasno wskazują na główne zadanie strategii w organizacjach biznesowych – to przede wszystkim określenie długofalowych celów przedsiębiorstw oraz sposobów ich realizacji.

Według R. Lyncha strategia pełni niezwykle ważną rolę w każdym przedsiębiorstwie, ponieważ (Lynch, 2000, s. 17):

- angażuje całą organizację – wszystkie działy, obszary i funkcje,
- pozwala firmie na przetrwanie (osiągnięcie minimalnych celów), a także umożliwia tworzenie wartości dodanej (realizację celów na najwyższym poziomie),
- dotyczy pełnego zakresu działalności przedsiębiorstwa,
- wyznacza kierunek zmian oraz definiuje relacje z interesariuszami i całym otoczeniem,
- jest fundamentem budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Strategie są uporządkowane w zależności od poziomu organizacji, na którym powstają, dlatego możemy wyróżnić: strategię przedsiębiorstwa, strategię biznesu oraz strategię funkcjonalne (Kaczmarek, 2009, s. 260). Strategia przedsiębiorstwa jest przygotowywana przez najwyższe kierownictwo, jej zadaniem jest określenie obszarów działalności, które firma chce prowadzić i rozwijać, ze szczególnym uwzględnieniem otoczenia zewnętrznego oraz obecnej i potencjalnej konkurencji. Poza tym powinna przedstawiać różne możliwości alokacji zasobów ludzkich i finansowych oraz wyznaczać długofalowe kierunki rozwoju organizacji. Strategia biznesu odnosi się do działań poszczególnych jednostek w ramach przedsiębiorstwa. Jest opracowywana na średnim szczeblu zarządzania i określa sposoby realizacji misji oraz celów przedsiębiorstwa w odniesieniu do poszczególnych rodzajów działalności (Kaczmarek, 2009, s. 261). Najniżej w hierarchii znajduje się strategia

funkcjonalna, która określa, w jaki sposób w długim okresie realizować podstawowe funkcje przedsiębiorstwa, wspierając tym samym realizację strategii przedsiębiorstwa i strategii biznesu. Wyróżnia się tu m.in. strategie: marketingową, badawczo-rozwojową, personalną, finansową i produktową (Thompson, Strickland, 1993, s.43). Podział strategii zarządzania ze względu na kryterium strukturalne zilustrowano na rysunku 2.1.



Rys. 2.1 Podział strategii ze względu na poziom zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Drążek, Niemczynowicz, 2003, s. 30

Formułowanie strategii to proces złożony i wymagający zaangażowania na wszystkich szczeblach organizacji. Nie jest to jednorazowa decyzja, lecz przemyślany i wieloetapowy plan, który wymaga długofalowego spojrzenia na rozwój firmy. We wczesnym stadium rozwoju dużych przedsiębiorstw przemysłowych (którym towarzyszyło ustabilizowane otoczenie oraz dobrze znane technologie) tworzenie strategii rozwoju wydawało się być wystarczającym sposobem zarządzania. Jednakże wraz ze wzrostem złożoności i niepewności otoczenia, olbrzymim postępem technologicznym, globalizacją działalności oraz burzliwym rozwojem rynków okazało się, że traktowanie strategii wyłącznie jako planu działania jest niewystarczające (Fudaliński, 2002, s.59-68). Organizacje potrzebowały nie tylko jasno określonego kierunku rozwoju, ale również narzędzi i mechanizmów pozwalających na konsekwentne kształtowanie, wdrażanie i korygowanie planu działań. W odpowiedzi na te potrzeby wykształciła się nowa dyscyplina naukowa, zajmująca się problematyką strategii, czyli zarządzanie strategiczne. Stanowi ona trudną sztukę kierowania organizacją w perspektywie długookresowej, uwzględniając zarówno jej potencjał wewnętrzny, jak i uwarunkowania zewnętrzne (Drążek, Niemczynowicz, 2003, s. 27-28).

2.1.2 ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Początki nowej dyscypliny naukowej, jaką jest zarządzanie strategiczne, datuje się na lata sześćdziesiąte XX wieku. To wtedy miały miejsce pierwsze publikacje pozycji z zakresu *“business policy”* (polityki przedsiębiorstwa), czyli dyscypliny uznawanej za pierwowzór zarządzania strategicznego. Za datę narodzin zarządzania strategicznego można uznać 1972 rok, kiedy to H.I. Ansoff opublikował pionierski artykuł *“Concept of Strategic Management”*, po raz pierwszy prezentujący pojęcie *“zarządzanie strategiczne”* (Beliczyński, 2024, s. 17-18). Nowa dyscyplina, kształtowała się dalej w drugiej połowie lat siedemdziesiątych, przejmując od nurtu polityki przedsiębiorstwa podstawowe założenia koncepcyjne (Matyjas, 2011, s. 307). Warto podkreślić wkład w ustrukturyzowanie i rozwinięcie teorii zarządzania strategicznego C.W. Hofera i D. Schendela, którzy w 1979 roku zaprezentowali pracę *“Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning”*. W tym samym roku H.I. Ansoff wydał książkę *“Strategic Management”*.

Istotny wpływ na kształtowanie się koncepcji zarządzania strategicznego miały wstrząsy gospodarcze w latach 70 XX wieku, które spowodowały konieczność odejścia od dotychczas stosowanych modeli zarządzania. W tym okresie przedsiębiorstwa z wysoko rozwiniętych krajów zmagaly się z bezprecedensowym – od czasu Wielkiego Kryzysu – nasileniem niepewności oraz gwałtownych zmian w otoczeniu. Kadra kierownicza organizacji, skonfrontowana z rosnącą złożonością i nieprzewidywalnością realiów gospodarczych, rozpoczęła poszukiwania nowych metod prowadzenia działalności. Skala i charakter ówczesnych wyzwań stanowiły również poważny problem dla środowiska naukowego, gdyż dotychczas stosowane narzędzia planowania strategicznego okazały się niewystarczające wobec dynamicznie zmieniającego się świata. W konsekwencji gwałtownych wzrostów cen ropy naftowej z lat 1973 i 1979 (które miały bezpośredni wpływ na zmiany we wszystkich dziedzinach światowej gospodarki) podjęto intensywne prace nad opracowaniem nowych narzędzi i technik zarządzania dużymi, zdywersyfikowanymi organizacjami (Matyjas, 2011, s. 308; Romanowska, 1995, s. 60-61). Proces ten doprowadził do wyodrębnienia się nowego nurtu badawczego i praktycznego, określanego mianem zarządzania strategicznego, co przejrzyste opisuje M. Moszkowicz *„kryzys energetyczny przyczynił się do ponownego odkrycia faktu, że świat nie jest w pełni poznawalny, a przyszłość jest nadal wielką niewiadomą. Stąd się bierze główna idea*

zarządzania strategicznego. Jest ona w gruncie rzeczy wyrazem bezradności człowieka wobec złożoności współczesnego świata oraz jego przyszłości, które oczywiście należy poznawać oraz przewidywać, ale przede wszystkim trzeba być przygotowanym na niesione przez nie szanse i zagrożenia. Stąd też wynika wymóg adaptacji przedsiębiorstwa jako podstawowy kanon zarządzania strategicznego” (Moszkowicz, 2000, s. 29, cyt. za: Galata, 2002, s.14-15)

W latach osiemdziesiątych XX wieku nastąpił wielokierunkowy rozwój zarządzania strategicznego. Rezultatem, czego było opracowanie sformalizowanych procedur postępowania i modeli zarządzania strategicznego. Wśród poruszanych w tym okresie zagadnień kluczowe znaczenie miało uznanie procesów zachodzących w otoczeniu rynkowym i wewnątrz organizacji za złożony system, wymagający spójnej analizy (Stabryła, 2000, s. 24). Istotną rolę zaczęły odgrywać nowe podejścia do definiowania kultury organizacyjnej oraz znaczenia kadry menedżerskiej i zarządzania zasobami ludzkimi. W warunkach nasilającej się konkurencji ugruntowało się przekonanie, że korzystna sytuacja finansowa oraz atrakcyjność oferty produktowej – wcześniej uznawane za główne mierniki sukcesu – nie stanowią już gwarancji utrzymania trwałej przewagi rynkowej (Drażek, Niemczynowicz, 2003, s. 20). Powodem takiej sytuacji były postępująca globalizacja rynku, skracanie cyklu życia produktów, ich ciągłe udoskonalanie, pojawianie się tańszych substytutów oraz zmienność preferencji konsumentów, które wspólnie doprowadziły do konieczności redefinicji dotychczasowych założeń strategicznych. W takich warunkach kluczowe znaczenie zyskała zdolność przedsiębiorstw do systematycznego analizowania i adaptacji do zmian w zakresie postępu technologicznego, ewolucji systemów wartości, wymagań klientów, konkurencji oraz reszty otoczenia. Przedsiębiorstwa zaczęły funkcjonować jako organizacje uczące się, a to właśnie zdolność do nauki została uznana za jedno z kluczowych wyzwań oraz determinant zarządzania strategicznego (Drażek, Niemczynowicz, 2003, s. 20).

Zarządzanie strategiczne to nie tylko dziedzina badawcza, to także praktyczna koncepcja biznesowa, powstała z potrzeby przedsiębiorstw, stojących przed nowymi, złożonymi problemami. Dlatego też w poniższej tabeli 2.2 zaprezentowano etapy kształtowania zarządzania strategicznego z perspektywy praktyki.

Tabela 2.2 Ewolucja zarządzania strategicznego w praktyce biznesu

Etap	Okres	Charakterystyka
Planowanie krótkoterminowe	1930-1950	• Zakres zainteresowań: zmniejszenie kosztów wytwarzania, wzrost produkcji, planowanie finansowe, rachunek kosztów, planowanie funkcjonalne, budżet krótkookresowy • Orientacja na zewnątrz (rynkowa) • Największe amerykańskie przedsiębiorstwa wprowadzają na dużą skalę sformalizowane planowanie • Rozpoczęcie w Stanach Zjednoczonych popularyzacji na szeroką skalę dorobku intelektualnego H. Fayola i jego koncepcji zarządzania administracyjnego. Wyodrębnił on funkcje kierownicze – planowanie, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie.
Planowanie długoterminowe	1950-1965	• Zakres zainteresowań: koncentracja na planowaniu finansowym, prognozach długoterminowych, pięcioletnich budżetach, szczegółowych planach operacyjnych, strategiach ukierunkowanych na wzrost i dywersyfikację • Planowanie oparte na ograniczonych analizach otoczenia rynkowego, z zastosowaniem ilościowych metod prognozowania trendów popytu i cen. Planowanie zasobów siły roboczej, analiza luki strategicznej, macierz produkt–rynek • Ograniczenia: ignorowanie czynników społecznych i politycznych, powierzchowne rozpatrywanie możliwości alternatywnych, niewłaściwa ocena ryzyka, brak elastyczności wobec zmian na rynku. • Wprowadzenie formalnego systemu planowania długookresowego w 1952 r. w firmie Lockheed Aircraft Corporation • Wprowadzenie pod koniec lat 50. w firmie Texas Instruments systemu planowania i kontroli OTS (Objectives, Strategies, Tactics)
Planowanie strategiczne	1965-1972	• Zakres zainteresowań: formułowanie konkretnych strategii organizacyjnych, podział firm na „jednostki strategiczne”, wieloaspektowe programowanie, uwzględnianie w planowaniu zmian społecznych i politycznych, rozpatrywanie strategii alternatywnych i ich możliwych skutków • Wykorzystanie nowych narzędzi planowania, jak: analiza portfelowa, krzywa doświadczeń, planowanie scenariuszowe, prognozowanie społeczne, ocena ryzyka politycznego, ocena wpływu otoczenia, budżetowanie zerujące, ocena wrażliwości i ryzyka

		● Ograniczenia: brak procedur działania na wypadek kryzysu, brak procesu implementacji, zbyt scentralizowane i dalekosiężne postępowanie, nadmiernie rozbudowana analiza, ujęcie portfelowe niedostatecznie uwzględniające związki między różnymi branżami i sektorami gospodarki ● Zastosowanie w praktyce biznesowej koncepcji tzw. krzywej doświadczenia w Texas Instruments i Black and Decker ● Ekspansja planowania strategicznego w przedsiębiorstwach amerykańskich (plany długookresowe zaczynają przybierać strategiczny charakter, których skutki są trudne do odwrócenia, a zasięg oddziaływania jest szeroki). ● Planowanie strategiczne obejmuje szerszy zakres analizy otoczenia uwzględniający aspekty społeczne i polityczne ● 1971 r., powołanie w firmie General Electric strategicznych jednostek biznesu (Strategic Business Unit – SBU)
Zarządzanie strategiczne	1972-1990	● Zakres zainteresowań: odpowiedzialność naczelnego kierownictwa za opracowywanie i wdrażanie strategii, całościowe ujęcie przedsiębiorstwa, formułowanie i wdrażanie strategii, dążenie do zarządzania zmianami strategicznymi, zaangażowanie personelu wszystkich szczebli w formułowanie i wdrażanie strategii, masowe inwestowanie w nowe technologie ● Stosowane narzędzia: techniki grupowania pracowników wokół celów firmy, jednoznaczne określenie polityki, analiza portfelowa technologii zasobów, techniki wyzwalania aktywności pracowniczej, programy doskonalenia o zasięgu ogólnie-organizacyjnym, zewnętrzne i wewnętrzne bazy danych ● Kluczowe pytania: jak utrzymać aktywność po przezwyciężeniu kryzysu? jak pozyskiwać fundusze niezbędne do zakupu nowoczesnych technologii? ● Ograniczenia: ograniczony zasięg programów zmian kultury organizacyjnej, trudności w opracowaniu spójnych programów rozwoju i stałego doskonalenia kadr kierowniczych, konieczność dogłębnego szkolenia personelu i stałego doskonalenia kadr kierowniczych ● Pojawienie się w 1972 r. pierwszego na świecie opracowania H. I. Ansoffa na temat zarządzania strategicznego “Concept of strategic management” ● Plany strategiczne wchodzi w funkcję organizowania i kontroli. ● Uzupełnienie budowy strategii firmy o czynności

		w zakresie wdrożenia, kontroli oraz weryfikacji strategii • Orientacja globalna firmy
Nowe zarządzanie strategiczne	od 1990	• Rozwój środowiska on-line w biznesie i nowych modeli biznesowych • Tworzenie sieci organizacyjnych i globalizacja gospodarki • Orientacja firmy na wartości, społeczną odpowiedzialność biznesu i zrównoważony rozwój • Holistyczne podejście do zarządzania strategicznego • Zainteresowanie kwestią strategicznego zarządzania projektami i strategiami tworzenia wartości dla firm

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Beliczyński, 2024, s.15-16; Sopińska, 2008, s. 21; Wawrzyniak, 1989, s.29-31

Jak pokazuje tabela 2.2, praktyka zarządzania strategicznego składa się z kilku zasadniczych faz rozwoju. Koncepcja ta podlega nieustannym zmianom, dostosowując się do reform w środowisku biznesowym oraz nowych wyzwań, przed którymi stoją organizacje. Obecnie obszar zarządzania strategicznego coraz wyraźniej przenika się z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Kluczowe znaczenie zyskało holistyczne i zindywidualizowane podejście do kształtowania oraz realizowania strategii z uwzględnieniem elementów społecznych czy środowiskowych. W związku z tym, jak ważnym elementem zarządzania strategicznego jest społeczna odpowiedzialność biznesu, zagadnieniom tym poświęcono osobny podrozdział (2.2) niniejszej pracy.

Zarządzanie strategiczne jest zagadnieniem skupiającym się na sukcesie organizacji w długiej perspektywie. Koncepcja ta czerpie z różnych obszarów nauki, dlatego w literaturze nie istnieje jeden ogólnie obowiązujący pogląd na temat istoty zarządzania strategicznego. W tabeli 2.3 w celach porównawczych przedstawiono wybrane definicje.

Tabela 2.3 Wybrane definicje zarządzania strategicznego

Definicje podkreślające długi horyzont czasowy zarządzania strategicznego	
Źródło	Definicja
Krupski, 2007, s. 97	Zarządzanie strategiczne jest procesem definiowania i aktualizowania strategii w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, a także działania wyprzedzające lub nawet inicjujące te zmiany. Ściśle

	związanym z formułowaniem strategii jest etap wdrażania. W ramach implementacji strategii zasoby i kompetencje organizacji są alokowane w taki sposób, aby umożliwić realizację przyjętych długookresowych celów rozwojowych oraz zapewnić trwałość funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach niepewnego otoczenia.
Certo, Peter, 1988, s. 5	Zarządzanie strategiczne to ciągły, powtarzalny proces nakierowany na dopasowywanie całości organizacji do otoczenia
Pierścione, 2003, s. 14	Zarządzanie strategiczne to koncepcja zarządzania organizacją skierowana ku przyszłości, bazująca na analizach przyszłych warunków działania, na wizjach przedsiębiorstwa oraz wynikających z nich skoordynowanych misji, celów i systemów działań (strategii)
Kaleta, 2009, s. 53	Zarządzanie strategiczne to proces kształtowania przyszłości przez ciągłe tworzenie i realizowanie strategii
Definicje eksponujące fazy składowe zarządzania strategicznego	
Griffin, 1996, s. 233	Zarządzanie strategiczne jest procesem nastawionym na formułowanie i wdrażanie strategii działania, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności przedsiębiorstwa z jego otoczeniem i osiągnięciu przez nie celów strategicznych.
Thompson, Strickland, 1993, s. 3	Zarządzanie strategiczne składa się ze wzajemnie powiązanych działań: 1. kształtowania koncepcji biznesu i formułowania wizji rozwoju przedsiębiorstwa, w rezultacie czego określa się misję, sens istnienia oraz długofalowe kierunki rozwoju, 2. formułowania szczegółowych planów na podstawie przyjętej misji organizacji, 3. opracowania strategii skierowanej na osiągnięcie wyznaczonych celów, 4. wdrożenia i realizacji strategii w efektywny i opłacalny sposób, 5. oceny podjętych działań oraz podejmowania działań korekcyjnych, z uwzględnieniem zmieniających się warunków, nowych pomysłów i okazji oraz zgromadzonych doświadczeń.
Kałkowska, Pawłowski, Trzcielińska, Trzcieliński, Włodarkiewicz-Klimek, 2010, s. 9	zarządzanie strategiczne to proces obejmujący działania prowadzące do opracowania: misji, celów i strategii. Następnie obejmuje wdrożenie i monitoring strategii oraz (w razie konieczności) podejmowanie działań naprawczych we wcześniejszych fazach
Pearce, Robinson, 1991,	Zarządzanie strategiczne obejmuje decyzje i działania związane z przygotowywaniem i realizacją planów odzwierciedlających założone

s. 3	cele biznesowe. Do szczegółowych zadań w tym zakresie należą: 1. sformułowanie misji organizacji, 2. rozwój zdolności rozwojowych, 3. badanie otoczenia pod względem czynników determinujących pozycję konkurencyjną i strategiczną organizacji, 4. ocena opcji strategicznych z uwzględnieniem posiadanych zasobów i wymogów otoczenia, 5. przystosowanie opcji do misji, 6. ustalenie celów strategicznych i opracowanie strategii zarządzania organizacją, 7. określenie szczegółowych celów rocznych i strategii krótkoterminowych, 8. wdrożenie strategii, 9. oszacowanie efektywności implementacji strategii.
Byars, 1987, s. 8-9	Zarządzanie strategiczne obejmuje podejmowanie decyzji w zakresie kluczowych kierunków działań oraz implementacji tychże decyzji. W procesie tym można wyróżnić dwie fazy – planowania oraz wdrażania strategii. Planowanie strategiczne obejmuje: 1. definiowanie filozofii i misji przedsiębiorstwa, 2. ustalanie długo- i krótkoterminowych celów do przyjętej misji, 3. wybór strategii. Implementacja strategii to z kolei: 1. rozwój i adaptacja struktury organizacyjnej do określonej strategii, 2. utrzymywanie lub wdrożenie takich funkcji, które pozwolą na skuteczne wdrożenie strategii 3. monitoring efektywności poszczególnych etapów budowania strategii.
Dess, Miller, 1993, s. 9	Zarządzanie strategiczne jest procesem składającym się z trzech wzajemnie powiązanych działań: analizy strategicznej, formułowania strategii oraz jej wdrożenia
Gierszewska, Romanowska, 1997, s. 13	Zarządzanie strategiczne obejmuje trzy etapy: analizę, planowanie i zarządzanie, rozumiane jako etap realizacji opracowanej strategii
Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004, s. 11	Zarządzanie strategiczne polega na opracowaniu, przygotowaniu, wdrożeniu i kontrolowaniu strategii

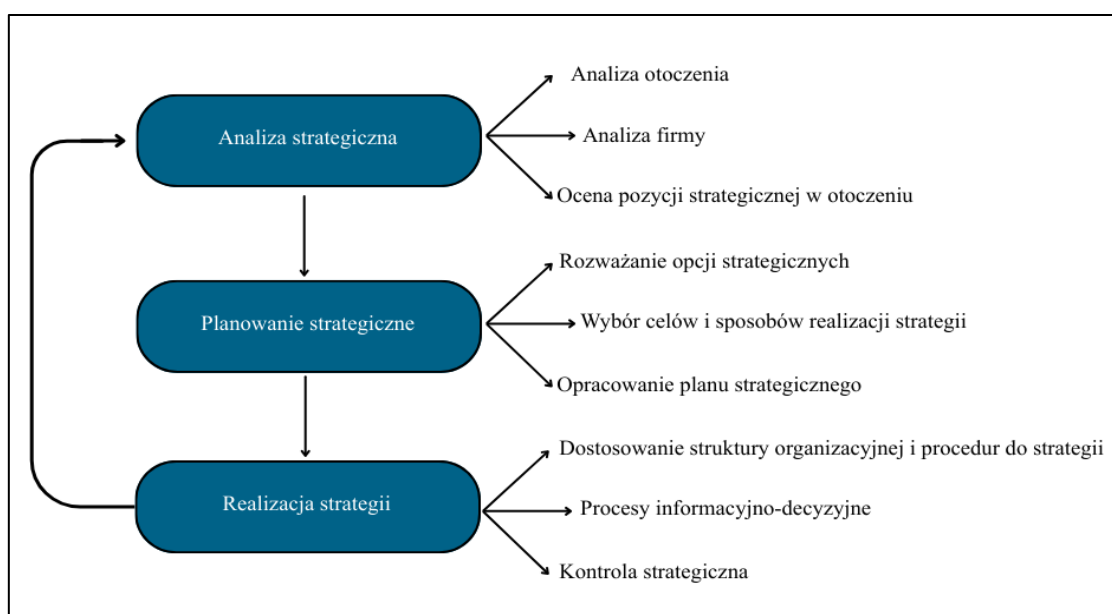
J. Penc, 2005, s. 89	zarządzanie strategiczne oznacza sterowanie procesami funkcjonowania i rozwoju organizacji, w tym tworzenie, dokonywanie wyboru i implementację strategii pozwalającej na budowanie wyróżniających zdolności, realizację wizji i poprawę własnej pozycji wśród konkurencji i otoczenia
Drażek, Niemczynowicz, 2003, s. 14	Zarządzanie strategiczne, rozumiane jako kompleksowy proces realizacji strategii wraz ze wszystkimi etapami jej budowania, przeprowadzania analizy strategicznej, dokonywania wyborów strategicznych oraz z kontrolą strategiczną weryfikującą podjęte wcześniej decyzje, uzależnione jest od ogromnej liczby czynników
Stoner, Freeman, Gilbert, 1998, s. 223	Zarządzanie strategiczne: proces zarządzania obejmujący opracowanie planów strategicznych, a następnie działanie na podstawie tych planów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kałkowska, Pawłowski, Trzcielińska, Trzcieliński, Włodarkiewicz-Klimek, 2010, s. 9; Danielak, Frankowska, Kułakowska, 2017, s.12-13; Multan, Bombiak, Chyłek, 2014 s. 14-15

Analiza przedstawionych definicji pozwala na wysunięcie stwierdzenia, że w najprostszym możliwym znaczeniu zarządzanie strategiczne to kompleksowy proces realizacji strategii w warunkach zmiennego otoczenia. W literaturze można spotkać się z różnymi ujęciami tego procesu – od krótkich, oszczędnych w formie po bardziej rozbudowane, wyróżniające wiele faz zarządzania strategicznego. Stoner, Freeman i Gilbert dzielą ten proces na dwie fazy – planowania strategicznego oraz wdrażania strategii. Pierwsza z nich obejmuje działania poznawcze, a więc ustalenie celów przedsiębiorstwa oraz formułowanie strategii. Następnie kadra zarządzająca ma za zadanie wdrożyć, czyli administrować i kontrolować działania wynikające z planowania strategicznego (Stoner, Freeman, Gilbert, 1998, s. 224). Wąski zakres zarządzania strategicznego prezentuje też M. Porter. Według tego autora proces ten obejmuje trzy zasadnicze etapy, które powinny przynieść odpowiedź na następujące pytania (Porter, 1992, s. 17-18):

1. Czym organizacja zajmuje się w chwili obecnej?
2. Co dzieje się w otoczeniu przedsiębiorstwa?
3. Czym firma powinna zająć się w przyszłości?

Pierwszy etap pozwala zdefiniować obecną strategię firmy oraz zweryfikować jej chwilową pozycję na rynku, zidentyfikować silne i słabe strony oraz konkurentów i narastające trendy w sektorze. W ramach drugiego etapu należy dokonać analizy sektorowej i społecznej, analizy konkurentów oraz przeglądu okazji i zagrożeń. Ostatni etap składa się z działań określających realne możliwości strategiczne i wyboru strategii, która najlepiej zwiąże sytuację organizacji z zewnętrznymi szansami i zagrożeniami (Pierścionek, 2011, s. 89). Inny schemat, który także wyróżnia trzy fazy prezentuje M. Romanowska, są to kolejno: analiza strategiczna, planowanie strategiczne oraz realizacja strategii.



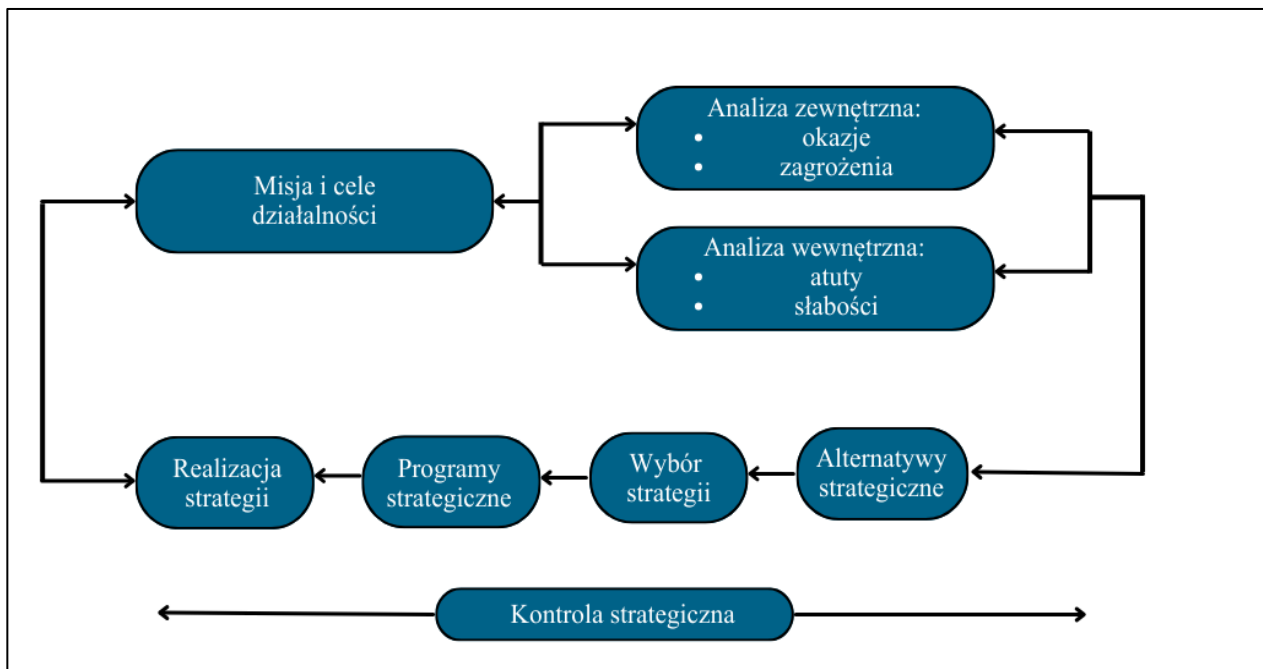
Rys. 2.2 Fazy zarządzania strategicznego według Romanowskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Romanowska, 1995, s. 4.

Bardziej szczegółowy podział zarządzania strategicznego przedstawiają S.C. Certo i J.P. Peter (Kaczmarek, 2009, s. 262):

- analiza otoczenia bliższego i dalszego,
- sprecyzowanie celów przedsiębiorstwa,
- wybór strategii działania,
- rzeczywista realizacja obranej strategii,
- kontrola wyników.

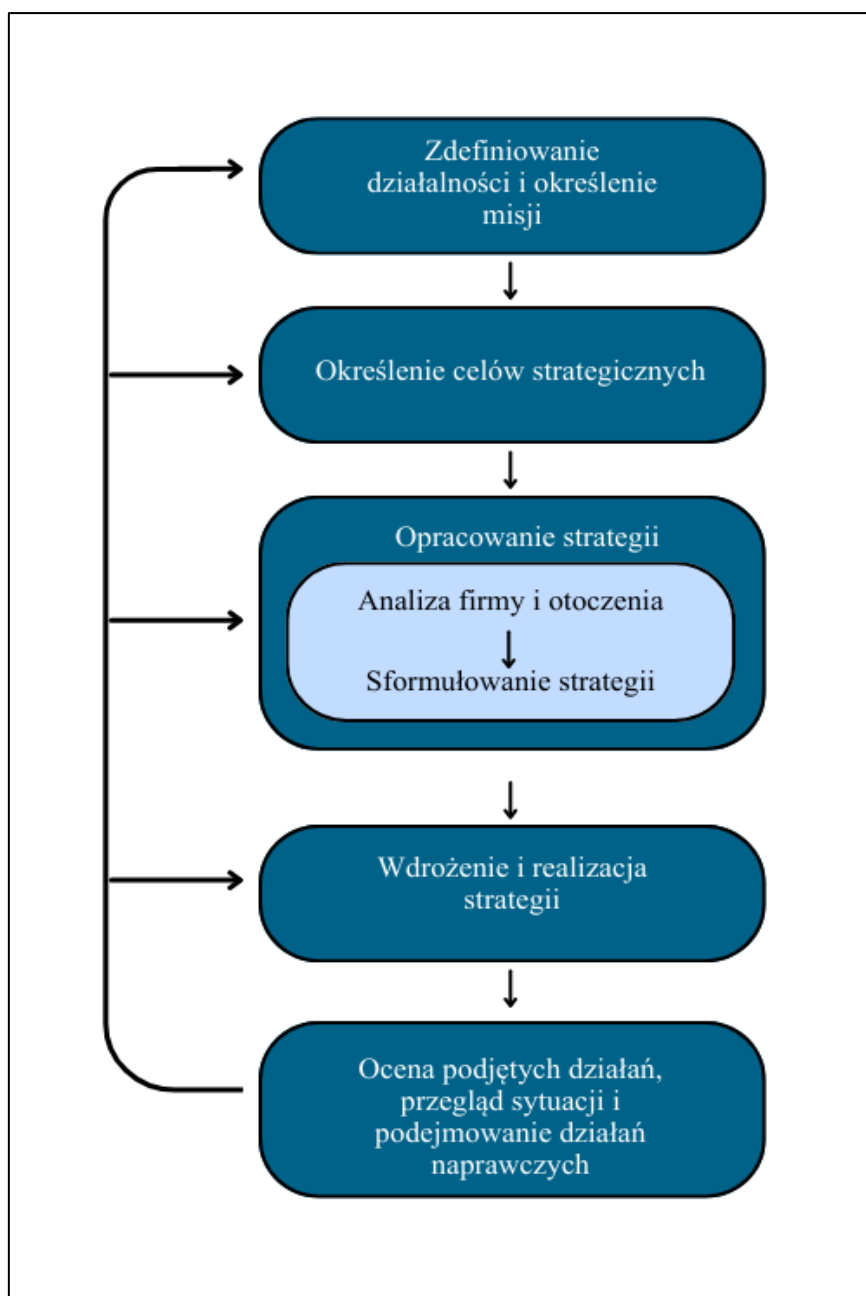
Z. Drążek i B. Niemczynowicz przedstawiają nieco inny model – według tych autorów proces zarządzania strategicznego powinien rozpocząć się od opracowania misji i wizji firmy, a dopiero w następnych krokach usytuowano analizę otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa.



Rys. 2.3 Model zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie według Drążka i Niemczynowicza

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Drążek, Niemczynowicz, 2003, s. 26

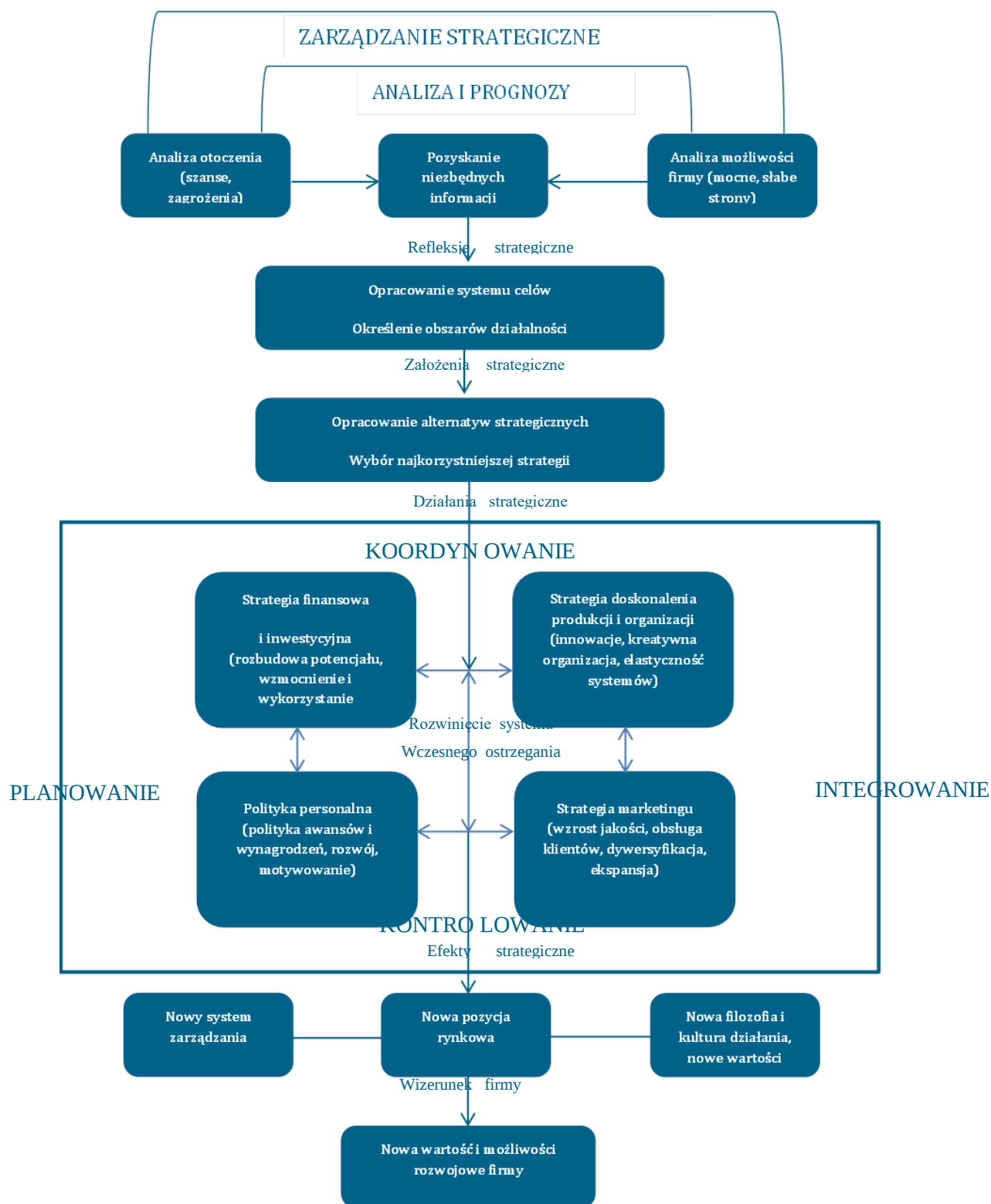
Model o podobnym zakresie zaproponowali A. Thompson i A. Strickland, którzy przedstawiają ten proces jako następujący ciąg zdarzeń: określenie misji, wizji i celów organizacji, ustalenie działań strategicznych, formułowanie strategii korporacji bądź biznesu, wdrażanie i realizacja wybranego planu strategicznego, ocena i formułowanie założeń na podstawie aktualnych doświadczeń, zmian oraz nowych priorytetów (Galata, 2002, s. 30).



Rys. 2.4 Fazy procesu zarządzania strategicznego według Thompsona i Stricklanda

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kałkowska i in., 2010, s.10

Bardziej szczegółowy model zarządzania strategicznego zarysowuje J. Penc. Zdaniem tego autora proces ten powinien obejmować etapy zaprezentowane na rysunku 2.5.



Rys. 2.5 Model zarządzania strategicznego według J. Penca

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Penc, 1995, s.131

Zarządzanie strategiczne, ze względu na złożoność i interdyscyplinarność problematyki należy do najbardziej wymagających obszarów zarządzania. Proces ten

obejmuje zarówno formułowanie długofalowych celów, jak i koordynację działań w warunkach zmiennego otoczenia, co implikuje konieczność integracji wiedzy z zakresu ekonomii, finansów, nauk o organizacji, socjologii czy psychologii. Mimo wysokiego stopnia trudności zarządzanie strategiczne można jednak scharakteryzować za pomocą określonych zasad zachowania (zaprezentowanych w tabeli 2.4), które mogą pomóc współczesnym przedsiębiorstwom w budowaniu skutecznych strategii zarządzania (Sopińska, 2008, s. 22).

Tabela 2.4 Zasady zarządzania strategicznego

Zasada	Sposób realizacji
Otwartość	• Globalizacja działań, • Przede wszystkim kontakt bezpośredni, niesformalizowany, • Budowanie wzajemnego zaufania w relacjach z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym
Kompleksowość i systemowość	• Postrzeganie organizacji jako elementu otoczenia będącego źródłem szans i zagrożeń oraz w istotny sposób wpływającego na sukces przedsiębiorstwa, • Dążenie do zachowania harmonii i zgodności we wszystkich komponentach organizacji, • Orientacja na maksymalizację efektu synergicznego.
Orientacja na przyszłość	• Oparcie procesu zarządzania na wizji przyszłości, • Rozwiązywanie bieżących trudności z uwzględnieniem możliwych konsekwencji w przyszłości, • Stawianie rozwoju i doskonalenia organizacji nad jej przetrwanie na rynku.
Kreatywność	• Kształtowanie potrzeby osiągnięcia wysokich wyników, • Gotowość na przyjęcie nowych rozwiązań i ich aktywne poszukiwanie, • Traktowanie wiedzy jako kluczowego zasobu organizacji i systematyczne jej rozwijanie, • Tworzenie własnej wizji rynku.
Celowość	• Określanie misji przedsiębiorstwa, • Opracowanie uporządkowanego systemu celów dla poszczególnych obszarów funkcjonowania organizacji.

Współdziałanie	• Preferowanie pracy zespołowej i partnerskich relacji, • Dążenie do konsensusu, • Ukierunkowanie form i procedur organizacyjnych na współdziałanie zamiast na dominację.
Myślenie strategiczne	• Opracowywanie alternatywnych scenariuszy myślowych przedstawiających przyszłe sytuacje i możliwe kierunki rozwoju, • Kompleksowa analiza czynników zewnętrznych i wewnętrznych, • Szybkość, elastyczność i innowacyjność działania.
Integratywność	• Tworzenie warunków sprzyjających do utożsamiania się pracowników z organizacją, • Zwiększanie zakresu samodzielności decyzyjnej na niższych szczeblach zarządzania, • Angażowanie klientów w proces kształtowania kierunków rozwoju firmy.
Wykorzystanie i rozwój kompetencji indywidualnych i organizacji	• Koncentracja na inicjatywach związanych z kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa, • Rotowanie pracowników pomiędzy różnymi poziomami i obszarami działalności w celu znalezienia optymalnej ścieżki kariery zawodowej, • Maksymalne wykorzystanie umiejętności i potencjału pracowników, • Implementacja koncepcji organizacji uczącej się, • Zatrudnianie osób o najwyższych kwalifikacjach i zdolności do pracy w zespole, • Ciągłe doskonalenie metod zarządzania oraz kierowania rozwojem w sferze organizacji i techniki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Multan, Bombiak, Chyłek, 2014, s. 18; Sopińska, 2008, s. 23

Przedstawione zasady ukazują zarządzanie strategiczne, jako obszerny i wieloaspektowy proces. Część z zaproponowanych w tabeli 2.3 rozwiązań, m.in.: budowanie zaufania w relacjach z otoczeniem, partnerskie podejście, tworzenie warunków pozwalających pracownikom na utożsamianie się z organizacją, wskazuje na powiązanie zarządzania strategicznego z koncepcją CSR. Już w tabeli 2.1 zasygnalizowano rosnące znaczenie integracji strategii zarządzania z aspektami społecznymi i środowiskowymi. Zagadnienia te stanowią punkt wyjścia do dalszej części pracy, w której szczegółowo omówiono ideę CSR w kontekście długofalowego funkcjonowania organizacji.

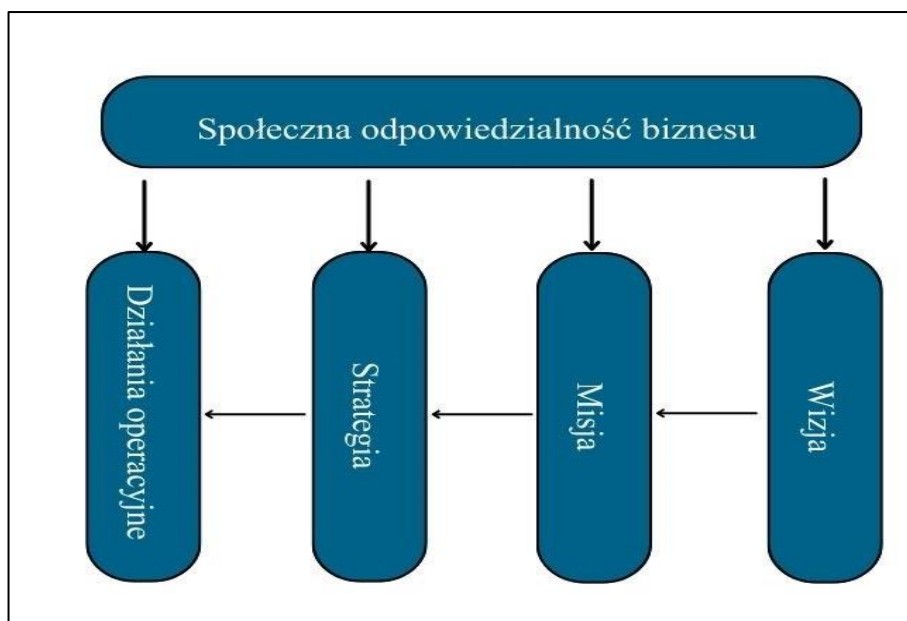
2.2 CSR W PERSPEKTYWIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Zarządzanie strategiczne i koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu wykształciły się mniej więcej w tym samym momencie historii – w drugiej połowie lat 50 ubiegłego wieku. Początkowo rozwijały się równolegle, nie oddziałując na siebie w istotny sposób ani nie przenikając się wzajemnie. Dopiero w latach 90. XX wieku zaczęto dostrzegać możliwość ich integracji, czego efektem są idee łączące założenia zarządzania strategicznego z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu (Dąbrowski, 2016, s.47). W niniejszym podrozdziale skupiono się na rozwoju koncepcji CSR właśnie w kontekście nauk o zarządzaniu, mając świadomość, że obie dziedziny coraz mocniej się przenikają.

Naukowcy nurtu nowoczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem traktują CSR jako jedną z kluczowych idei związanych z zarządzaniem organizacją. Badacze światowej klasy, jak Drucker, Kotler czy Porter w swoich pracach niejednokrotnie podkreślali konieczność prowadzenia działań społecznie odpowiedzialnych (Kobos, Patejczyk, 2024, s. 123). Już w 1986 roku Peter Drucker podkreślał konieczność wpisania celów CSR w strategię organizacji, a nie jedynie deklarowania dobrych intencji (Drucker, 1986, s. 83). Również we wspomnieniach swoich najbliższych współpracowników Drucker jawi się jako zwolennik przemysłanej, strategicznej koncepcji CSR – „*liderzy w każdym przedsiębiorstwie i w każdym sektorze mają dwa obowiązki. Są odpowiedzialni za wyniki swoich organizacji, [...]. Są również odpowiedzialni za całą społeczność*” (Maciariello, 2014, s. 89-91; Hesselbein, 2010). Drucker zwracał też uwagę, że od menedżerów oczekuje się nie tylko odpowiedzialności za otoczenie, ale wręcz przewidywania i rozwiązywania problemów społecznych, ponieważ priorytetem każdej organizacji jest utrzymywanie poprawnych relacji z interesariuszami (Klimczuk-Kochańska, 2016, s. 70-71). Także Philip Kotler, uznawany za najwybitniejszego teoretyka w dziedzinie marketingu, w publikacji „*Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*” wskazuje, iż CSR nie powinien być traktowany jedynie jako działalność filantropijna, a jako część strategii zarządzania, która wspiera osiąganie celów biznesowych (Kotler, Lee, 2005, s. 10-12). W końcu Michael Porter, światowej sławy specjalista w dziedzinie strategii organizacji i konkurencji, poświęca społecznej odpowiedzialności biznesu wiele miejsca w swoich pracach. W artykule dla Harvard Business Review przyznaje, że dominujące podejście do CSR przejawia się w działaniach pojedynczych i niemających wiele wspólnego z ogólnymi strategiami

biznesowymi. Wskazuje tu potrzebę głębokiej zmiany podejścia – organizacje powinny analizować i wdrażać aspekty społecznie odpowiedzialne w zgodzie z podstawowymi zadaniami biznesowymi. Dzięki takiemu spojrzeniu na CSR menedżerowie zauważą, że społeczna odpowiedzialność to coś więcej niż niepotrzebny koszt, ograniczenia czy działania filantropijne – to także źródło możliwości dla społeczeństwa, a także innowacji i przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstwa (Porter, Kramer, 2006, s. 4).

Na przestrzeni lat koncepcja CSR wyraźnie dojrzała do otrzymania miana strategii. W końcu społeczna odpowiedzialność biznesu to dziś nie tylko działania mające na celu poprawę wizerunku organizacji, a świadomie i chętnie wdrażane rozwiązania, które coraz śmielej łączą aspekty etyczne i ekonomiczne w strategiach działania przedsiębiorstw (Stefańska, 2013, s. 205). Kluczowym warunkiem skutecznej społecznej odpowiedzialności biznesu jest kompleksowość podejmowanych projektów. Pozwala ona uniknąć działań fasadowych czy iluzorycznych, a także sytuacji, w których dbałość o jeden element CSR prowadzi do niekorzystnych skutków w innych obszarach działalności (Krzepicka, Tarapata, 2013, s. 86). Idea ta powinna przenikać przez wszystkie plany i działania organizacji, zarówno te na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym (Wołczek, 2011, s. 282). Można to wywnioskować z rysunku 2.6, który zaprezentowano poniżej.



Rys. 2.6 Strategia przedsiębiorstwa a CSR

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wołczek, 2011, s.283

Jak widać, dojrzały model społecznej odpowiedzialności biznesu musi być obecny na każdym etapie kreowania strategii, zaczynając od wizji i misji przedsiębiorstwa. Wizję można zdefiniować jako obraz przyszłości, do którego realizacji dąży organizacja. W myśl zasad CSR obraz ten powinien być skonstruowany z poszanowaniem koncepcji zrównoważonego rozwoju, integrującego aspekty ekonomiczne, społeczne i środowiskowe (Wołczek, 2011, s. 283). Analogiczne wymagania dotyczą misji, rozumianej jako formalna deklaracja podstawowych celów przedsiębiorstwa. Za sprawą intensywnego rozwoju koncepcji CSR podstawowy cel organizacji nie może być już utożsamiany wyłącznie z maksymalizacją zysku. Odwołując się do „*Manifestu z Davos*” trzeba podkreślić, że zysk nie powinien być postrzegany jako cel działania. Należy nadać mu rolę środka umożliwiającego realizację służebnej funkcji przedsiębiorstwa wobec jego interesariuszy (Wołczek, 2011, s. 283). Również strategia firmy powinna być kształtowana w oparciu o założenia CSR. Oznacza to konieczność takiego planowania strategicznego, które sprzyja realizacji celów ekonomicznych przy jednoczesnym respektowaniu oczekiwań społeczeństwa i wymogów środowiskowych. Na koniec poziom operacyjny, który zapewnia zgodność codziennych praktyk biznesowych z zasadami CSR. Reasumując, społeczna odpowiedzialność biznesu powinna być traktowana jako fundament wszystkich innych działań organizacji. Zaś przedsiębiorstwo aspirujące do miana społecznie odpowiedzialnego jest zobowiązane do formułowania i realizowania takich strategii zarządzania, które w żaden sposób nie kłócą się z ideą CSR (Wołczek, 2011, 284).

W literaturze skupiającej się na koncepcji CSR można znaleźć liczne, przeróżne korzyści wynikające z wdrożenia tej idei. Wśród zalet społecznej odpowiedzialności biznesu w ujęciu strategicznym należy wyróżnić (Tylec, 2017, s. 511):

- tworzenie obustronnie pozytywnych relacji z interesariuszami,
- wzrost zaangażowania i motywacji pracowników,
- pozyskiwanie i utrzymywanie talentów,
- zwiększenie lojalności klientów,
- wzrost zainteresowania inwestorów,
- kreowanie silnej kultury organizacyjnej,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku,

- zwiększenie wartości przedsiębiorstwa,
- możliwość wejścia na nowe rynki,
- ograniczenie ryzyka operacyjnego,
- wyzwolenie innowacji,
- sprzyjanie redukcji kosztów w długim okresie,
- poprawa relacji z władzami czy społecznością lokalną,
- wypracowanie unikalnej przewagi konkurencyjnej,
- poprawę stanu środowiska przyrodniczego, redukcję zanieczyszczeń oraz racjonalną eksploatację zasobów naturalnych.

W kontekście niniejszej pracy najważniejszym wydaje się jednak wyraźne wskazanie, że CSR wspiera przedsiębiorstwa w przetrwaniu sytuacji kryzysowych, a nawet sprawia, że te traktują kryzys jako szansę rozwoju i wychodzą z niego silniejsze (Misztal, 2023, s. 93-94; Gadomska-Lila, 2012, s. 29; Jastrzębska, 2011, s. 111; Chojnacka, 2013, s. 10-11). Warto zaznaczyć, że osiągnięcie wymienionych korzyści jest możliwe wyłącznie przez te organizacje, które konsekwentnie i intensywnie realizują aktywności we wszystkich obszarach CSR.

W literaturze przedmiotu wyróżniono kilka etapów wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu na poziomie strategii zarządzania. Etap pierwszy, najniższy obejmuje zmianę podejścia do CSR. Menedżerowie przedsiębiorstw muszą zrozumieć, iż społeczna odpowiedzialność nie jest wyłącznie deklaracją czy narzędziem marketingowym/PRowym. Społeczne zaangażowanie wyraża się w świadomych i trwałych zadaniach obejmujących kwestie społeczne i środowiskowe, które wykraczają poza obowiązkowe działania organizacji (Żychlewicz, 2015, s. 284). Po drugie, przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne powinny prowadzić dialog ze wszystkimi grupami interesariuszy. Wdrażanie działania CSR powinny odzwierciedlać realne potrzeby społeczności i nieść korzystne zmiany dla obu stron – zarówno dla interesariuszy, jak i samego przedsiębiorstwa. Dzięki znajomości potrzeb i oczekiwań otoczenia przedsiębiorstwo może przejść do kolejnego etapu – budowania strategii społecznej odpowiedzialności. Prawidłowo sformułowana strategia spełnia kilka istotnych założeń – jest długofalowa, zbieżna z ogólną strategią organizacji, jej wartościami i kulturą

organizacyjną oraz realizuje konkretne postulaty społeczeństwa (Żychlewicz, 2015, s. 284). Etap wdrażania przyjętej strategii CSR wymaga stworzenia odpowiednich warunków. Kluczowym jest wyznaczenie osoby bądź grupy odpowiedzialnej za terminową i właściwą realizację przyjętego planu. Ze względu na wysoką rangę założeń CSR powinna być to osoba o wysokiej pozycji w hierarchii przedsiębiorstwa (Żychlewicz, 2015, s. 284). Na koniec, nie można zapomnieć o nieustannym monitorowaniu efektów działań CSR oraz kwestii raportowania prowadzonych praktyk. Pomocą w kontrolowaniu zaangażowania i raportowaniu danych pozafinansowych mogą być ogólnie znane standardy, jak ISO 26000, SA8000, ESRS, AA1000 czy GRI. Zakres wybranych standardów i wytycznych wykorzystywanych przez organizacje do sporządzania raportów CSR został już szczegółowo omówiony w podrozdziale 1.4, dlatego w tabeli 2.5 zaprezentowano wyłącznie skrócone charakterystyki, istotne z punktu widzenia strategii.

Tabela 2.5 Wybrane standardy raportowania społecznej odpowiedzialności biznesu

Standard	Charakterystyka standardu
The Global Reporting Initiative (GRI)	GRI to niezależna międzynarodowa organizacja non profit z siedzibą w Królestwie Niderlandów. Jej celem jest stworzenie ramowych zasad raportowania danych dotyczących środowiskowych, społecznych i ekonomicznych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw. Historia organizacji sięga lat 90. XX wieku, a pierwsze globalne wytyczne dla raportowania na rzecz społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju zostały opublikowane w 2000 roku. Na przestrzeni lat powstawały kolejne ramy raportowania (GRI G2, GRI G3, GRI G3.1 oraz GRI G4), a najnowsza, obecnie obowiązująca, wersja wytycznych (GRI Standards) została zaprezentowana w 2016 roku. Zestaw wskaźników GRI Standards składa się z 3 standardów uniwersalnych (dotyczących profilu organizacji, ładu korporacyjnego i polityk firmy), 40 standardów sektorowych (dostosowanych do potrzeb konkretnych branż, np. bankowości czy rolnictwa) oraz standardów tematycznych (podzielonych na ekonomiczne, środowiskowe i społeczne).
Międzynarodowy Standard SA8000	Pierwsza edycja normy SA8000 została przygotowana w 1998 roku przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną. Intencją przyświecającą stworzeniu tejże normy było opracowanie międzynarodowego standardu w zakresie stosowania społecznie odpowiedzialnych zachowań w miejscu pracy. Obecna, trzecia edycja SA8000 obejmuje dziewięć obszarów tematycznych, są to: ● praca dzieci, ● praca przymusowa,

	• bezpieczeństwo i higiena w miejscu pracy, • prawo do stowarzyszania się i do rokowań zbiorowych, • dyskryminacja, • praktyki dyscyplinujące, • godziny pracy, • wynagrodzenie, • systemu zarządzania.
Seria Standardów AA1000	AA1000 to międzynarodowe standardy społecznej odpowiedzialności biznesu, wypracowane w 1999 roku przez Instytut na rzecz Społecznej i Etycznej Odpowiedzialności działający w Wielkiej Brytanii. Seria składa się z trzech standardów, które pomagają organizacjom włączyć kwestie społeczne i etyczne do swoich strategii zarządzania, a także wspierają w budowaniu zaangażowania interesariuszy.
Międzynarodowa Norma ISO 26000	Norma PN–ISO 26000 została opracowana przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną w 2010 roku w celu uproszczenia organizacjom stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Polska wersja językowa została opublikowana w grudniu 2012 roku. Norma zawiera wytyczne dotyczące CSR w siedmiu obszarach: • ład organizacyjny, • prawa człowieka, • praktyki z zakresu pracy, • środowisko, • uczciwe praktyki operacyjne, • zagadnienia konsumenckie, • zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Norma ISO 26000 jest przeznaczona do dobrowolnego stosowania we wszystkich typach organizacji – niezależnie od tej wielkości, rodzaju czy formy własności.
UN Global Compact Communication on Progress	Narzędzie Communications on Progress (w skrócie CoP) zostało przygotowane przez United Nations Global Compact, będące integralną częścią ONZ. Jest to największa na świecie inicjatywa zrzeszająca biznes na rzecz zrównoważonego rozwoju. Narzędzie to pozwala organizacjom biznesowym i innym instytucjom raportowanie postępów w realizacji 10 Zasad UN Global Compact oraz 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs). CoP charakteryzuje się dużą swobodą w raportowaniu, dlatego najczęściej stanowi pierwszy krok w ocenie działań CSR, przed przystąpieniem do bardziej rygorystycznej sprawozdawczości. Kwestionariusz CoP pozwala na weryfikację postępów w czterech obszarach:

	• zarządzania, • praw człowieka, • środowiska, • przeciwdziałania korupcji.
ESRS	ESRS to Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju, które zostały opublikowane w 2023 roku w dyrektywie Unii Europejskiej. Zgodnie z przepisami CSRD przedsiębiorstwa podlegające dyrektywie są zobowiązane do stosowania niniejszych standardów w swoich sprawozdaniach pozafinansowych. Zbiór ESRS składa się z: • 2 standardów przekrojowych – te określają ogólne wymagania, których powinny przestrzegać europejskie przedsiębiorstwa w trakcie sporządzania raportów pozafinansowych, • 10 standardów tematycznych – które obejmują kwestie środowiskowe, społeczne i dotyczące ładu korporacyjnego. Ze względu na istotność standardów ESRS zostały one omówione w sposób szczegółowy w podrozdziale 1.4 niniejszej pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czaja-Cieszyńska, 2018, s. 53-54; Chojnacka, Wiśniewska, 2016, s.68-69; Gniadkowska-Szymańska, 2025, s. 96-98

Poza wykorzystaniem jednego bądź kilku wskazanych standardów ułatwiających wdrażanie koncepcji CSR, zasadne wydaje się też przyjęcie dostosowanego do organizacji modelu społecznej odpowiedzialności biznesu.

2.3. MODELE CSR A STRATEGIE ZARZĄDZANIA

We współczesnych strategiach zarządzania coraz częściej uwzględnia się czynniki społeczne i środowiskowe, a dotychczasowe podejście do prowadzenia działalności ustępuje miejsca modelom biznesowym opartym na etyce, zasadach odpowiedzialności, wysokich standardach społecznych i trosce o środowisko naturalne (Skrzypek, 2015, s. 199). I choć przedsiębiorstwa praktykują społeczną odpowiedzialność w przeróżny sposób, to w literaturze przedmiotu można znaleźć liczne nawoływania do wdrożenia strategicznego modelu CSR. Autorzy zajmujący się typologią społecznej odpowiedzialności biznesu próbują proponować własne modele, skupiające się na najróżniejszych obszarach odpowiedzialności. Jednym z najczęściej przytaczanych modeli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest ten opracowany w 1979 r. przez A.B. Carrolla, jednakże z uwagi na temat niniejszej pracy w podrozdziale 2.3 zaprezentowane

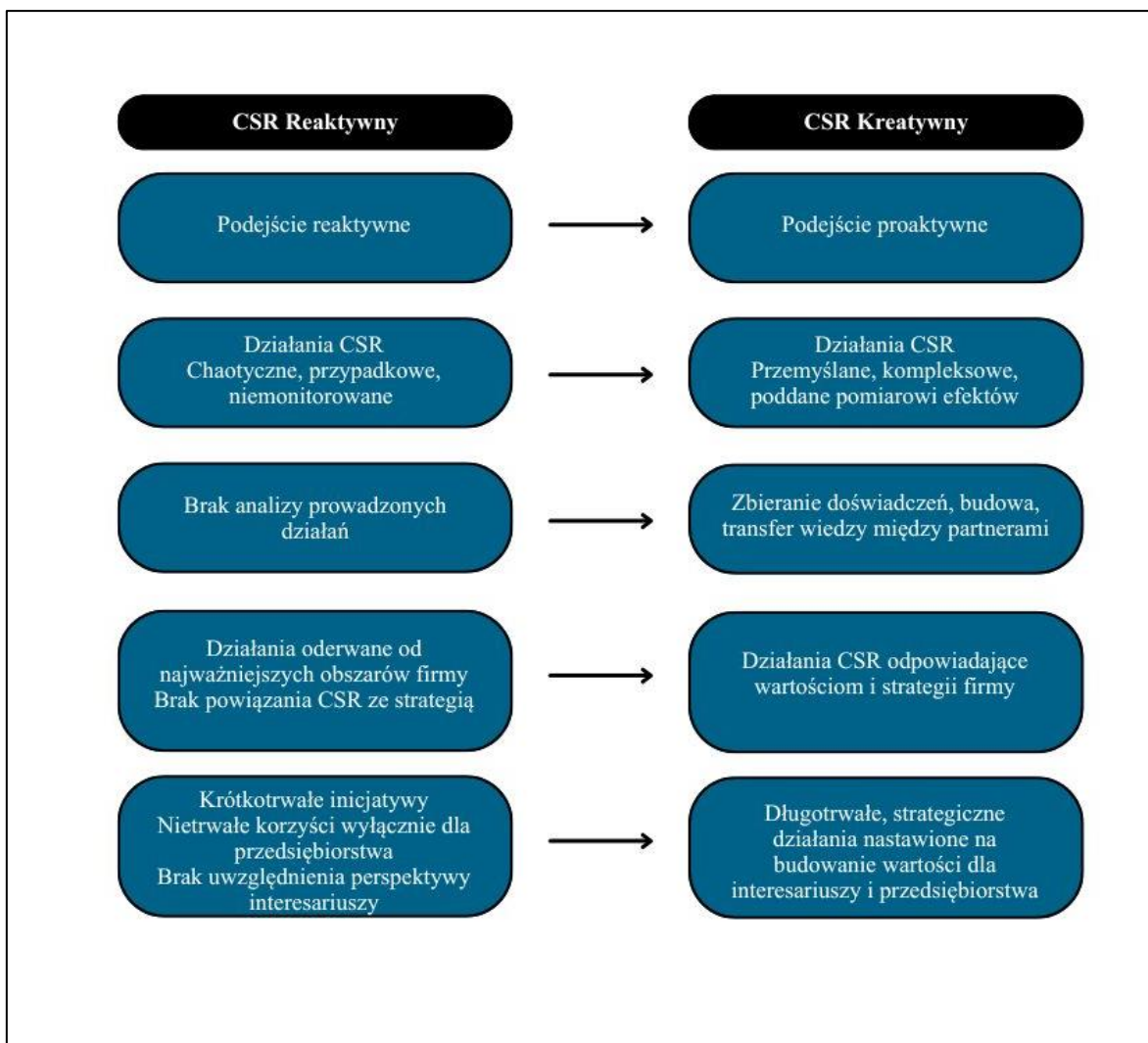
zostaną wyłącznie typologie dzielące CSR ze względu na stopień powiązania ze strategią zarządzania.

Powszechnie przywoływane podziały społecznej odpowiedzialności biznesu to te dychotomiczne, rozróżniające CSR na reaktywny i proaktywny lub tradycyjny i strategiczny (Ratajczak, 2014, s. 128). Przedsiębiorstwa działające w myśl proaktywnego CSR prowadzą świadome i samodzielne działania w zakresie społecznej odpowiedzialności, które wynikają z wewnętrznych przekonań i wartości firmy, a nie z presji otoczenia czy konieczności reagowania na negatywne sygnały ze strony interesariuszy. Reaktywność oznacza z kolei taki sposób działania w zakresie CSR, który jest spowodowany zewnętrznym przymusem. Reaktywny CSR dotyczy zazwyczaj praktyk podejmowanych w celu poprawy wizerunku przedsiębiorstwa (Ratajczak, 2014, s. 129-130). Jeśli chodzi o różnice pomiędzy tradycyjnym a strategicznym podejściem do CSR, to przede wszystkim warto wspomnieć o podziale korzyści. W tradycyjnej społecznej odpowiedzialności biznesu działania odpowiedzialne przynoszą korzyści wyłącznie interesariuszom. Natomiast aktywności w strategicznym CSR są korzystne zarówno dla firmy, jak i społeczeństwa. Strategiczny CSR koncentruje się na działaniach zgodnych ze strategią organizacji (Ratajczak, 2014, s. 129-130). Ze względu na popularność tych podziałów, trudno jednoznacznie wskazać ich pomysłodawców (Ratajczak, 2014, s. 128).

Analizując inne typologie działalności CSR, można zauważyć duże zróżnicowanie ze względu na liczbę wyszczególnionych rodzajów społecznej odpowiedzialności. Halme i Laurila w swoich pracach prezentują trzy rodzaje CSR – filantropijny, integralny i innowacyjny. Typ filantropijny stawia na pierwszym miejscu działalność charytatywną, wsparcie finansowe i wolontariat pracowniczy. Polega on zatem na prowadzeniu takich aktywności SOB, które nie są powiązane ze strategią organizacji, a zatem nie przynoszą organizacji żadnych wymiernych korzyści. Integralny CSR to z kolei prowadzenie działań biznesowych w sposób zrównoważony i odpowiedzialny (Halme, Laurila, 2009, s. 329). Organizacje łączące aspekty społecznej odpowiedzialności z podstawowymi celami biznesowymi mogą liczyć na wymierne korzyści w postaci zmniejszenia ryzyka operacyjnego czy szybszego dostosowania do zmieniających się przepisów prawnych. Ostatnim typem jest innowacyjna odpowiedzialność biznesu, która polega na rozwijaniu nowych modeli biznesowych, stanowiących odpowiedź na realne problemy społeczne i zagadnienia środowiskowe (Halme, Laurila, 2009, s. 330).

Także M. Porter i M. Kramer w wyniku swojej wieloletniej pracy nad modelowym ujęciem społecznej odpowiedzialności biznesu opracowali 3 etapowy model CSR – filantropię, strategiczną filantropię oraz kreowanie wartości wspólnej. W 2002 roku badacze zaprezentowali pojęcie filantropii strategicznej, która w przeciwieństwie do zwyczajnej filantropii nie jest działaniem incydentalnym i nieplanowanym. Następnie, w pracach z lat 2006 i 2011 autorzy zaproponowali pojęcie kreowania wartości wspólnej (CSV, creating shared value), jako najwyższego etapu zaangażowania w koncepcję CSR. Etap CSV opiera się na przekonaniu, że działalność biznesowa i społeczeństwo są ze sobą ściśle powiązane, dlatego decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach i polityka społeczna powinny dążyć do tworzenia wartości wspólnej, która maksymalizuje korzyści dla firmy, jak i jej otoczenia. Wynik społeczny, tuż obok wyniku biznesowego, jest dla autorów podstawową miarą sukcesu współczesnych organizacji (Trzaskowski, 2012, s. 13-14).

Podział społecznej odpowiedzialności biznesu na trzy odmiany (reaktywną, strategiczną i kreatywną) jest widoczny też w krajowej literaturze (Greszta, 2010, s. 27, cyt. za: Pyszka, 2011, s. 100). Na rysunku 2.7 zilustrowano ewolucję koncepcji CSR z typu reaktywnego w kierunku podejścia kreatywnego, polegającego na zarządzaniu łączącym ekonomię z potrzebami społeczeństwa oraz problemami środowiska naturalnego.



Rys. 2.7 Przejście z CSR reaktywnego do CSR kreatywnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pyszka, 2011, s. 101

Również A. Tylec i P. Ratajczak wyróżniają trzy typy społecznej odpowiedzialności biznesu (Tylec, 2017, s. 512; Ratajczak, 2014, s. 134) :

- strategiczny CSR, gdzie działalność organizacji w obszarze społecznej odpowiedzialność jest zintegrowana z jej podstawową strategią,
- niestrategiczny CSR, gdzie działalność społecznie odpowiedzialna nie jest zintegrowana ze strategią organizacji,
- biznesowy CSR, gdzie działalność w zakresie społecznej odpowiedzialności stanowi podstawę strategii firmy, a także wynika z jej misji i wizji.

Wielu autorów proponuje też cztero- lub pięcioetapowe typy działalności CSR. Najczęściej są to modele ewolucyjne (inaczej liniowe), w których każdy kolejny poziom wskazuje na rozwój CSR w kierunku bardziej dojrzałej i doskonałej koncepcji. Taki model zaproponował m.in. S. Zadek. W czasie swoich badań zauważył, że przedsiębiorstwa podejmujące działania społecznie odpowiedzialne najczęściej przechodzą przez 5 etapów wdrażania tej koncepcji. Poziom pierwszy, postawa obronna, charakteryzuje się dla niego wypieraniem odpowiedzialności za otoczenie – *“it’s not our job to fix that”*. Następnie przychodzi dostosowanie, organizacja starając się uniknąć negatywnego rozgłosu i krytyki ze strony społeczeństwa wdraża CSR w najmniejszym możliwym zakresie. Trzeci etap, opisywany jako menedżerski, oznacza włączenie idei CSR do codziennej działalności i procesów zarządzania. Na etapie strategicznym społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi już kluczowy element strategii biznesowej organizacji. Wejście na najwyższy, piąty etap oznacza chęć tworzenia nowych standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Przedsiębiorstwo na tym etapie angażuje się w praktyki CSR wspólnie z innymi organizacjami, a także zaciekle promuje ten model prowadzenia działalności gospodarczej – *“we need to make sure everybody does it”* (Zadek, 2004, s. 1).

Również W. Visser wyróżnił pięć etapów w rozwoju CSR, są to ery: chciwości, filantropii, marketingu, zarządzania i odpowiedzialności. Dla lepszego zobrazowania procesu “dojrzewania” koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu autor przyporządkowuje poszczególnym okresom konkretne podejścia do CSR, które wspólnie tworzą ścieżkę rozwoju dla większości przedsiębiorstw. Era chciwości charakteryzuje się defensywnym CSR, w którym wszystkie aktywności społecznie odpowiedzialne są podejmowane ad hoc, wyłącznie wtedy, gdy trzeba uniknąć grzywn, kar lub dostosować się do obowiązujących regulacji. W erze filantropii dominuje CSR charytatywny, wyrażany w darowiznach i wsparciu konkretnych celów społecznych bądź środowiskowych. Era marketingu to z kolei działania promocyjne, podporządkowane strategii marketingowej. Przedsiębiorstwa na tym etapie wykorzystują CSR do umocnienia wizerunku lub budowania pożądanej reputacji. Era zarządzania to etap strategiczny, który wiąże CSR z podstawowymi obszarami działalności biznesowej i strategią organizacji. Najdojrzalszą formą CSR jest era odpowiedzialności, która przejawia się w dążeniach do identyfikacji i zwalczania przyczyn nieodpowiedzialnych praktyk. Często wiąże się to z koniecznością modyfikacji istniejącego modelu biznesowego na bardziej innowacyjny,

przemianami procesów, produktów i usług oraz lobbingiem idei CSR (Visser, 2012, s. 1-2).

Inną koncepcją, która mieści się w grupie modeli ewolucyjnych, jest pięcioetapowa propozycja P. Mirvisa i B. Googinsa. Na najniższym poziomie przedsiębiorstwo postrzega swoją odpowiedzialność jako wypełnienie podstawowych obowiązków wobec społeczeństwa – tworzenie miejsc pracy, przestrzeganie przepisów prawa i nieuchylanie się od podatków. Na drugim etapie, nazwanym zaangażowaniem, firma dostrzega rosnące oczekiwania otoczenia. W celu utrzymania społecznej akceptacji dla prowadzonych działań gospodarczych podejmuje reaktywne, pojedyncze inicjatywy filantropijne. Trzecia faza – innowacyjność – obejmuje aktywne zarządzanie relacjami z interesariuszami i próby łączenia koncepcji CSR z celami biznesowymi organizacji. Inicjatyw społecznie odpowiedzialnych jest zwykle wiele, choć pozostają one rozproszone w różnych obszarach. Kolejny etap – integracja – oznacza ściśle powiązanie działalności gospodarczej z odpowiedzialnością społeczną. Wartości CSR zostają wpisane w strategię organizacji, wyznacza się konkretne wskaźniki i cele, monitoruje rezultaty i sporządza raporty danych dotyczących SOB. Najbardziej zaawansowaną formą jest transformacja. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność CSR na tym etapie skupiają się na zadaniach proaktywnych, dążą do pozytywnych zmian w swoim otoczeniu, kreują nowe reguły prowadzenia biznesu i dokonują przemian społecznych (Mirvis, Googins, 2006, s. 3-12).

Ostatni z przedstawionych modeli społecznej odpowiedzialności biznesu został zaproponowany przez A. Martinuzzi i B. Krumay. W przeciwieństwie do poprzednich modeli ewolucyjnych ten składa się z czterech etapów budowania odpowiedzialności: CSR zorientowanego na projekcie, CSR zorientowanego na jakość, strategicznego CSR oraz CSR transformującego. W początkowej fazie przedsiębiorstwo realizuje pojedyncze, rozproszone i nieskoordynowane inicjatywy, na przykład występuje w roli sponsora lub darczyńcy. Na etapie zorientowanym na jakość koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu zostaje włączona do systemów zarządzania. Organizacja określa standardy, normy i wskaźniki, sporządza raporty z prowadzonych aktywności oraz wdraża rozwiązania systemowe zapobiegające niepożądanym praktykom. Trzeci etap – strategiczny – polega na integrowaniu kwestii środowiskowych i społecznych z decyzjami strategicznymi, co sprzyja tworzeniu nowych, innowacyjnych modeli biznesowych. Ostatni, najbardziej zaawansowany poziom łączy społeczną odpowiedzialność biznesu z procesami

transformacji w organizacji. Przedsiębiorstwo rozwija zdolność reagowania na potrzeby interesariuszy i zmiany w otoczeniu, buduje długotrwałe relacje i prowadzi partnerski dialog z różnymi grupami interesu (Martinuzzi, Krumay, 2013, s. 437). Na podstawie porównania modeli ewolucyjnych stworzono tabelę 2.6, w której umieszczono najważniejsze informacje na temat autorskich koncepcji S. Zadeka, W. Vissera, P. Mirvis i B. Googinsa oraz A. Martinuzzi i B. Krumay.

Tabela 2.6 Zestawienie wybranych modeli ewolucyjnych CSR

	Autorzy modeli	S. Zadek	W. Visser	P. Mirvis, B. Googins	A. Martinuzzi, B. Krumay
Etapy CSR	Brak zaangażowania w CSR lub podejmowanie sporadycznych, nieplanowanych działań	postawa obronna	era chciwości / działania defensywne	etap podstawowy	orientacja na projekty
		dostosowanie	era filantropii / działania charytatywne	zaangażowanie	
	Działania podejmowane w krótkim horyzoncie czasowym, ograniczona efektywność CSR	postawa menedżerska	era marketingu / działania promocyjne	innowacyjność	orientacja na jakość
	CSR wpisany w strategię organizacji, duża efektywność ekonomiczna i długi horyzont czasowy podejmowanych działań	postawa strategiczna	era zarządzania / etap strategiczny	integracja	strategia
	Całkowita przemiana przedsiębiorstwa	postawa obywatelska	era odpowiedzialności / działania systemowe	transformacja	transformacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Witek-Crabb, 2016, s. 551

Zaprezentowane typologie CSR są bardzo różnorodne, a jednak w każdym z przedstawionych modeli występuje przynajmniej jeden typ/etap działań powiązanych ze

strategią organizacji. Jest to dobitny dowód na silne powiązanie społecznej odpowiedzialności biznesu z zarządzaniem strategicznym.

2.4. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W ŚWIETLE TEORII INTERESARIUSZY

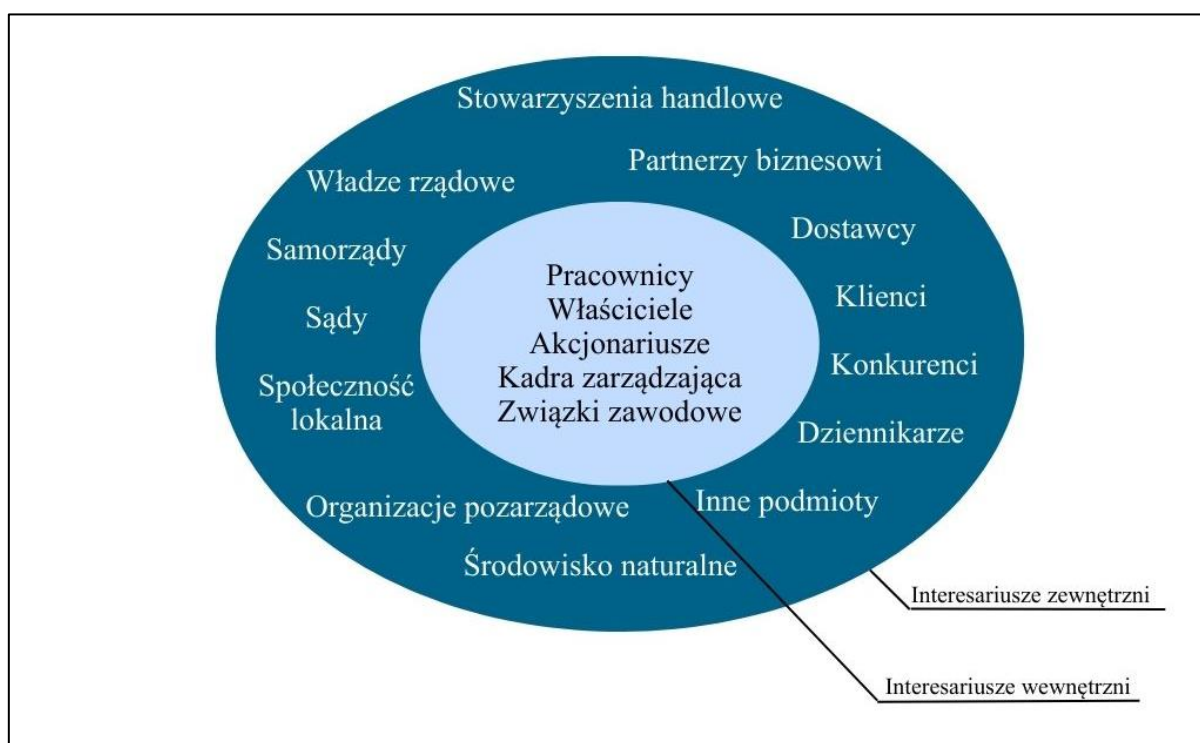
Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja skupiająca się na interesariuszach oraz na relacjach zachodzących między nimi a przedsiębiorstwem. Dokładna identyfikacja grup interesu stanowi podstawowy warunek skutecznego wdrażania CSR w organizacji. Innymi słowy *“realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności wymaga od przedsiębiorstwa wiedzy, wobec kogo ponosi ono odpowiedzialność. Są to interesariusze, czyli podmioty mające udziały, prawa i inne interesy związane z daną organizacją i jej funkcjonowaniem”* (Kurowska, 2019, s. 83). Z tego względu nie można analizować społecznej odpowiedzialności bez odniesienia się do teorii interesariuszy i zrozumienia jej założeń.

Pojęcie interesariuszy (ang. *stakeholder*) zostało wprowadzone do użycia w latach 60 ubiegłego wieku przez badaczy ze *Stanford Research Institute*, którzy poszukiwali określenia na osoby lub grupy osób mających wpływ na organizację (McGrath, Whitty, 2017, s. 723). W pierwotnym znaczeniu mianem *stakeholders* określano akcjonariuszy, pracowników, klientów, dostawców, pożyczkodawców i społeczeństwo, a więc *“te grupy, bez wsparcia których organizacja przestałaby istnieć”* (Freeman, 1984, s. 31).

Termin ten rozwinął w 1984 roku R.E. Freeman, który sformułował teorię interesariuszy, do dziś uznawaną za jedną z najważniejszych koncepcji zarządzania i etyki biznesu. Według definicji Freemana interesariuszem jest każda grupa lub jednostka (w tym także środowisko naturalne), która może wpływać na działania przedsiębiorstwa lub znajdować się pod wpływem organizacji biznesowej (Freeman, 2010, s. 26). Oznacza to, że przedsiębiorstwa nie są *“samotnymi wyspami”*, a elementami złożonego systemu, w którym pozostali uczestnicy rynku wpływają na sukces bądź porażkę organizacji (Jasiński, Niemczyk, 2015, s. 252). Teoria interesariuszy podkreśla, że przedsiębiorstwa funkcjonują nie tylko dla spełniania własnych celów, ale także dla realizacji oczekiwań i potrzeb otoczenia (Skrzypek, 2015, s. 194). Organizacje są zobowiązane wobec wszystkich grup interesu, a ich wymagania muszą być uwzględniane w długofalowych strategiach, misji i celach biznesowych. Prawidłowo zarządzane relacje z interesariuszami

wpływają na stabilność organizacji na rynku, zwiększają kontrolę nad zmiennym otoczeniem i rozwijają kulturę organizacyjną (Anuszkiewicz, Marona, 2012, s. 37). R.C. Salomon stwierdza, że teoria interesariuszy jest integralną częścią odpowiedzialności przedsiębiorstwa – pozwala rzetelnie spełniać potrzeby wszystkich, którzy *“dla niego pracują, od niego kupują, jemu sprzedają, żyją obok niego lub których w jakiegokolwiek inny sposób dotyczy działalność w systemie wolnego rynku”* (Salomon, 1997, s. 170-171).

W literaturze znajduje się kilka rodzajów klasyfikacji interesariuszy, stosujących różne kryteria. Najczęściej przywoływanym jest podział na interesariuszy wewnętrznych (czyli członków organizacji, mających bezpośredni udział w działaniach firmy) i zewnętrznych (którzy nie są członkami przedsiębiorstwa) (Anuszkiewicz, Marona, 2012, s. 36). Poszczególne grupy, wchodzące w skład tejże klasyfikacji, przedstawiono na rysunku 2.8.

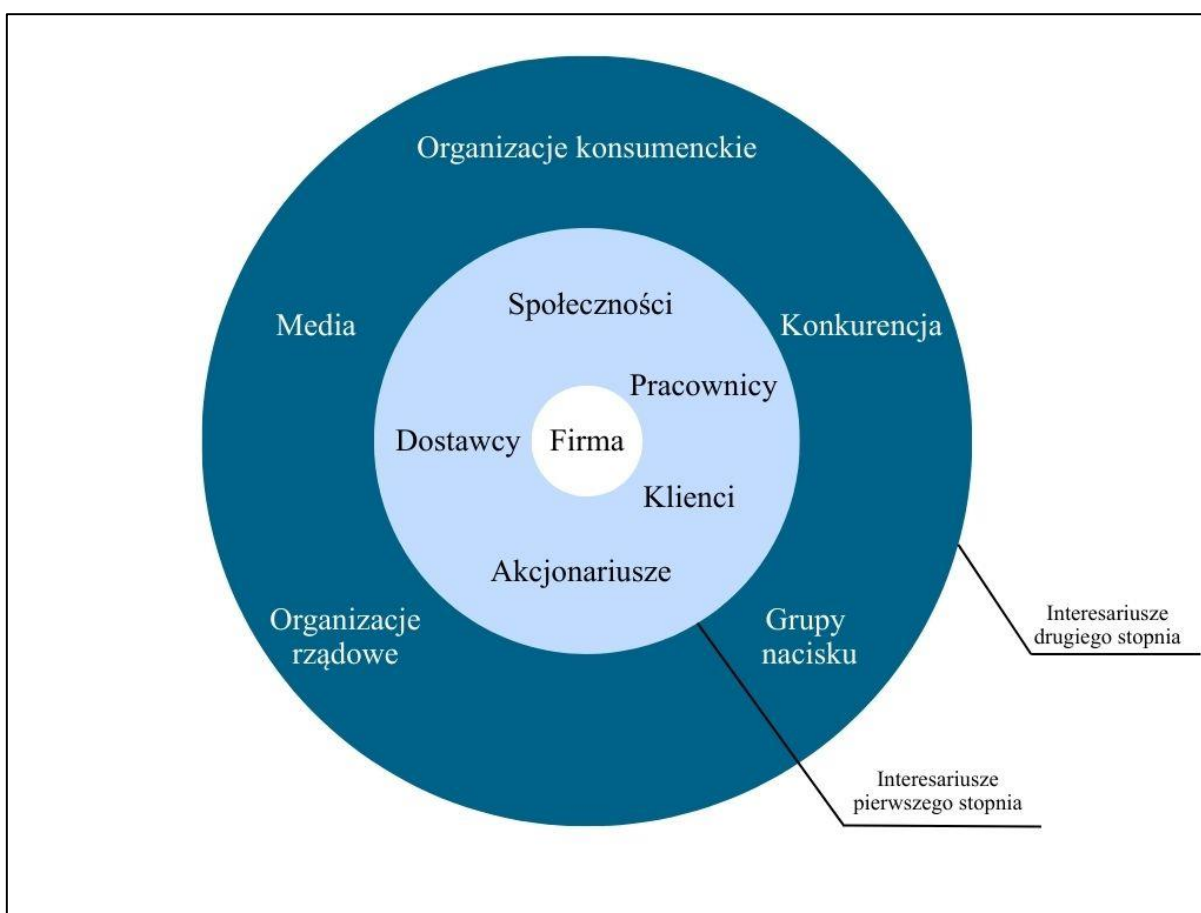


Rys. 2.8 Podział interesariuszy organizacji na zewnętrznych i wewnętrznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sznajder, 2013, s. 197

Innym podziałem, zaproponowanym przez samego R.E. Freemana, jest podział na interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia. Kryteria, wedle których przyporządkowuje się interesariuszy do tych grup, są różne i zależne od poszczególnych badaczy. Wspólną cechą pierwszorzędnych grup interesu jest bezpośredni wpływ na przedsiębiorstwo – bez ich zaangażowania istnienie i rozwój organizacji byłyby

niemożliwe. Do tej grupy najczęściej zalicza się osoby lub grupy osób, które utrzymują formalne kontakty z przedsiębiorstwem, a więc akcjonariuszy, menedżerów, pracowników, klientów, dostawców i społeczność lokalną (Freeman, 2010, s. 25-26). Z kolei interesariuszami drugiego stopnia można określić osoby lub grupy wywierające pośredni wpływ na organizację lub pozostające pod jej wpływem. W przeciwieństwie do interesariuszy podstawowych nie zawierają jednak żadnych transakcji z przedsiębiorstwem i nie są “niezbędni” do jego funkcjonowania. Można tu wymienić m.in. grupy nacisku, organizacje konsumenckie, media, związki zawodowe, organizacje rządowe czy konkurentów (Wysokińska, Witkowska, 2016, s. 105). Ten rodzaj klasyfikacji zilustrowano na rysunku 2.9.



Rys. 2.9 Podział interesariuszy organizacji na pierwszego i drugiego stopnia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Freeman, 2010, s. 24

Dokładniejszą identyfikację środowiska interesariuszy umożliwia ostatnia klasyfikacja, która uwzględnia charakter relacji zachodzącej pomiędzy przedsiębiorstwem a grupami

interesu. To bardziej rozbudowany podział, który pozwala rozróżnić następujące grupy (Buczkowski, Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach, 2016, s. 19):

- interesariuszy substanowujących, czyli współtworzących przedsiębiorstwo poprzez zaangażowanie własnych umiejętności, pracy bądź kapitału (np. pracownicy, właściciele, akcjonariusze);
- interesariuszy kontraktowych, którzy znajdują się pod bezpośrednim wpływem przedsiębiorstwa (np. klienci, dostawcy, kooperanci);
- interesariuszy kontekstowych, oczekujących od organizacji troski o wspólne dobro oraz zaangażowania w realizację projektów środowiskowych i społecznych (np. społeczność, instytucje pozarządowe i rząd).

Niezależnie od wybranej klasyfikacji należy przyjąć, że każda grupa interesu ma swoje specyficzne oczekiwania względem przedsiębiorstwa, a sukces organizacji w dużej mierze zależy od umiejętności ich zaspokajania. Realizacja działań CSR stanowi dziś jedno z podstawowych żądań różnych interesariuszy:

- pracownicy zdecydowanie chętniej aplikują do firm społecznie odpowiedzialnych (Raport Pracuj.pl, 2020, s. 28),
- klienci coraz częściej wybierają produkty i usługi przedsiębiorstw łączące podstawową działalność z elementami społeczno-środowiskowymi. Konsumenci oczekują od firm społecznie odpowiedzialnych postaw oraz rozwoju z poszanowaniem otoczenia (Badzińska, Gołąb-Andrzejak, 2017, s. 233),
- inwestorzy, chętniej inwestują w przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne, ponieważ tego typu inwestycje wiążą się z niższym ryzykiem oraz potencjalnie wyższą stopą zwrotu (Kłysik-Uryszek, 2020, s. 54).

Inne, przykładowe oczekiwania poszczególnych interesariuszy prezentuje tabela 2.7.

Tabela 2.7 Podstawowe oczekiwania grup interesu względem przedsiębiorstw

Interesariusze	Wartości pożądane
Pracownicy	• Satysfakcjonujące wynagrodzenie • Przestrzeganie praw pracowniczych • Zapewnienie możliwości rozwoju

	• Wywiązywanie się ze zobowiązań • Zapewnienie pełnej i rzetelnej informacji • Szacunek • Zadowolenie z pracy • Bezpieczeństwo i higiena pracy
Właściciele	• Wzrost wartości przedsiębiorstwa • Dążenie do maksymalizacji wartości akcji • Zapewnienie pełnej i rzetelnej informacji • Przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego • Budowanie pozytywnego wizerunku firmy
Dostawcy	• Stabilność współpracy • Rzetelność finansowa partnera • Terminowe realizowanie zobowiązań • Efektywność ekonomiczna współpracy • Przestrzeganie zasad etycznych w działaniu • Wysoki poziom kultury i profesjonalizmu • Gotowość do współpracy • Wysoka jakość komunikacji między stronami
Klienci	• Funkcjonalność produktu • Gwarancja wysokiej jakości produktu • Niska cena produktów i usług • Zapewnienie jasnej, pełnej i rzetelnej informacji • Atrakcyjne wzornictwo, innowacyjność i niepowtarzalność, • Satysfakcjonujący przebieg procesu zakupowego • Wysoki poziom obsługi klienta • Indywidualne podejście w relacjach • Pozytywny wizerunek organizacji • Bezpieczeństwo użytkowania produktu
Konkurenci	• Przestrzeganie uczciwych zasad konkurencji • Prowadzenie przejrzystych działań • Wysoka kultura działań • Etyczne zachowania względem konkurencji

Instytucje finansowe	• Wywiązywanie się ze zobowiązań • Wiarygodność wyników finansowych • Zapewnienie rzetelnej i pełnej informacji • Kompetentne organy zarządzające • Zyski z tytułu poczynionych inwestycji
Lokalna społeczność	• Tworzenie nowych miejsc pracy • Prowadzenie bezpiecznej działalności • Ochrona przyrody w najbliższym otoczeniu • Współfinansowanie infrastruktury
Społeczeństwo	• Mecenat i sponsoring imprez kulturalnych, sportowych i wydarzeń naukowych • Ochrona środowiska przyrodniczego • Transparentność
Środowisko naturalne	• Minimalizacja szkodliwego wpływu • Korzystanie z nowoczesnych, przyjaznych środowisku technologii • Wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii
Władze rządowe	• Przestrzeganie przepisów prawa • Wspieranie działalności społecznej i charytatywnej • Uczestnictwo w rozwoju regionu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Adamczyk, 2009, s. 87-88

Realizacja powyższych oczekiwań sprzyja tworzeniu długotrwałych, pozytywnych relacji z różnymi grupami interesariuszy, a to może przełożyć się na szereg długofalowych korzyści dla przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Osiągnięcie sukcesu w tym zakresie byłoby niemożliwe bez odpowiedniego zidentyfikowania wszystkich grup interesu i wsłuchania się w ich potrzeby. Rzetelne rozpoznanie interesariuszy stanowi podstawę nie tylko teorii interesariuszy, ale i działań społecznie odpowiedzialnych, które także wiążą się z uwzględnieniem interesów otoczenia w działaniach firmy. Właściwa identyfikacja oraz szczegółowa analiza oczekiwań interesariuszy pozwala na wypracowywanie nowych, bardziej efektywnych strategii zarządzania przedsiębiorstwa. Nie można jednak zapomnieć, że autentyczny i pozytywny dialog z zainteresowanymi grupami wymaga

podejścia strategicznego oraz zaangażowania najwyższego kierownictwa firmy (Ciepiela, 2014, s. 24).

2.5 CSR Z PERSPEKTYWY PUBLIC RELATIONS

Relacje pomiędzy koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu a koncepcją *public relations* (PR) są przedmiotem ożywionej debaty zarówno w naukach o zarządzaniu, jak i w praktyce biznesowej. Choć obie dyscypliny wyewoluowały z różnych założeń, to współcześnie obserwuje się częściowe przenikanie idei CSR i PR. Aby zrozumieć przyczynę tego zjawiska, należy zapoznać się z definicjami obu pojęć występującymi w literaturze przedmiotu. Współczesne definicje społecznej odpowiedzialności biznesu zostały już zaprezentowane w rozdziale 1.4, dlatego w tym miejscu przytoczone zostaną wyłącznie charakterystyki *public relations*.

Według Wielkiego Słownika Języka Polskiego *public relations* to “*ogół działań kształtujących dobre stosunki jakiejś instytucji z jej otoczeniem – z klientami, mediami, z pracownikami, ale także z samorządami i całą społecznością lokalną*” (wsjp.pl/haslo/podglad/78057/public-relations). Rex Harlow, założyciel *Public Relations Society of America*, definiował PR jako samodzielną funkcję zarządzania, która pomaga w ustanawianiu i utrzymywaniu wzajemnej komunikacji, zrozumienia, akceptacji i współpracy pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Dodatkowo Harlow wskazuje, że głównymi narzędziami realizacji koncepcji PR są rzetelne i etyczne techniki komunikacji (Harlow, 1976, p. 36). Natomiast polskie Stowarzyszenie Agencji *Public Relations* publikuje na swojej stronie internetowej definicję zaczerpniętą z opracowania “*Standardy profesjonalnego public relations*” autorstwa polskich badaczy – J. Olędzkiego, K. Wojcik, J. Barlika i E. Hope. Według autorów PR to “*planowe i długofalowe zarządzanie komunikowaniem organizacji z jej otoczeniem, realizowane z poszanowaniem norm etycznych i innych norm społecznych. PR służy budowie i utrzymywaniu wzajemnie korzystnych relacji z tym otoczeniem, uwzględniając nie tylko cele organizacji, opinie i interesy różnorodnych części tego otoczenia, ale także dobro wspólne*” (Barlik, Hope, Olędzki, Wojcik, 2020, s. 22). Z kolei dla K. Hys oraz L. Hawrysz *public relations* to zestaw świadomych działań, których celem jest kreowanie, utrzymanie i rekonstruowanie wizerunku przedsiębiorstwa (Hys, Hawrysz, 2013, s. 211). E. Badzińska zwraca uwagę na konieczne działania w zakresie PR, są to: wiarygodne i aktualne informacje, partnerski i dwustronny model komunikacji, a także gotowość firmy

do szerokiego kontaktu z otoczeniem, zarówno z indywidualnymi klientami, jak i z szerokim gronem odbiorców (Badzińska, 2013, s. 28).

Z definicji CSR i PR wynika, że obie koncepcje mają wiele cech wspólnych – obie koncentrują się interesariuszach organizacji (choć rozumianych w odmienny sposób), polegają na budowaniu i utrzymywaniu pozytywnych relacji oraz wyrażają się w długofalowych i strategicznych działaniach (Kazojć, 2014, s. 105). Ponadto zarówno *public relations*, jak i społeczna odpowiedzialność biznesu mogą przyczynić się do osiągnięcia określonych korzyści wizerunkowych. Jak wskazują Kroik i Malara istnieje wiele przesłanek mówiących o tym, że konsekwentna realizacja społecznej odpowiedzialności biznesu przyczynia się do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz budowania przez niego przewagi konkurencyjnej (Kroik, Malara, 2011, s. 423). Czynnikiem łączącym obie koncepcje są też kanały komunikacji z interesariuszami/odbiorcami (media społecznościowe, artykuły prasowe, radio, telewizja, broszury informacyjne) oraz narzędzia (np. wydarzenia branżowe, konferencje, kampanie społeczne) (Kazojć, 2012, s. 39-40).

Na podstawie dostępnej literatury można wyodrębnić różne modele relacji pomiędzy rozpatrywanymi definicjami. Najczęściej wymieniane zależności to (Hope, 2017, s. 89-90; Kulig-Moskwa, 2011, s. 87):

1. nadrzędność *public relations* nad społeczną odpowiedzialnością biznesu,
2. nadrzędność społecznej odpowiedzialności biznesu nad *public relations*,
3. synergia CSR oraz PR.

Pierwszy z przytoczonych modeli zakłada, iż CSR jest wyłącznie narzędziem kreowania wizerunku stosowanym wrywkowo na poziomie operacyjnym przez specjalistów PR. Model ten był szczególnie często wykorzystywany przez polskie przedsiębiorstwa na początku XXI wieku. Z badań Forum Odpowiedzialnego Biznesu, zrealizowanych w 2006 roku wynika, że 92% agencji PR oferowało w ówczesnym czasie usługi z zakresu społecznej odpowiedzialności. Co trzeci PRowiec wdrażał strategię CSR u swoich klientów (<https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje>). Traktowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jako działań poprawiających wizerunek organizacji prowadzi do wystąpienia wielu negatywnych zjawisk, jak: publikowanie informacji dotyczących CSR, które przedstawiają wyłącznie dogodne elementy i ignorują palące

kwestie społeczne czy środowiskowe; naruszenie zasad moralnych i etycznych w działaniach przedsiębiorstwa; realizowanie wyłącznie takich aktywności CSR, które są „nośne” medialnie; stosowanie praktyk CSR jako „zasłony dymnej” lub narzędzia w zarządzaniu kryzysem (Hope, 2017, s. 92).

W literaturze przedmiotu funkcjonują też takie pojęcia jak „czarny CSR”, „społeczna nieodpowiedzialność biznesu” czy „greenwashing”, które wprost wynikają z pojmowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jako elementu działań wizerunkowych. Czarny CSR należy zdefiniować jako działania z zakresu społecznej odpowiedzialności, które podjęto wyłącznie w celu osiągnięcia przez przedsiębiorstwo korzyści materialnych lub wizerunkowych. Dodatkowo firma stosująca czarny CSR tuszuje swoje niemoralne i nieetyczne postępowanie w pozostałych obszarach działalności (Kazojć, 2012, s. 40). Społeczna nieodpowiedzialność biznesu (*ang. corporate social irresponsibility – CSI*) to termin niewiele młodszy od społecznej odpowiedzialności. CSI po raz pierwszy pojawia się w artykule „*Social Irresponsibility in Management*” J.S. Armstronga w 1977 roku. Zgodnie z pierwotną definicją CSI to działania, które prowadzą do osiągnięcia korzyści przez przedsiębiorstwo, a jednocześnie narażają na koszty cały system społeczny (Armstrong, 1977, s. 185). Organizacje społecznie nieodpowiedzialne naruszają prawa swoich interesariuszy, nie stosują się do ogólnie przyjętych zasad moralnych i etycznych, dopuszczają się oszustw i manipulacji, a swoją działalność sprowadzają wyłącznie do płaszczyzny biznesowej (nie dostrzegają społecznej roli przedsiębiorstw) (Gołata, 2017, s. 216). Według W. Leońskiego społeczna nieodpowiedzialność biznesu to po prostu przeciwieństwo koncepcji CSR (Leoński, 2015, s. 71). Powstanie ostatniego z pojęć, greenwashingu, jest bezpośrednim wynikiem rozwoju koncepcji CSR. Zapotrzebowanie konsumentów na produkty etyczne i proekologiczne wywiera na przedsiębiorcach presję spełnienia tychże potrzeb. Niestety, w części przypadków dochodzi do nieuczciwych praktyk, gdzie organizacje biznesowe przedstawiają swoje działania w zakresie społecznej odpowiedzialności na poziomie znacznie wyższym niż w rzeczywistości. Zjawisko dezinformacji interesariuszy w celu poprawy wizerunku przedsiębiorstwa czy też próby pozyskania nowych klientów jest określane mianem *greenwashingu* (Wolniak, 2015, s. 9).

Greenwashing jest powszechnie stosowaną praktyką. Jak wykazały kanadyjskie badania z 2010 roku, w których przeanalizowano 5296 proekologicznych produktów dostępnych w Ameryce Północnej, aż 95% z nich nosiło znamiona *greenwashingu*

(TerraChoice, 2010, s. 6). Do niewłaściwych praktyk biznesowych zalicza się m.in. (Szadziwska, 2017, s. 420; Wolniak, 2015, s. 9-10):

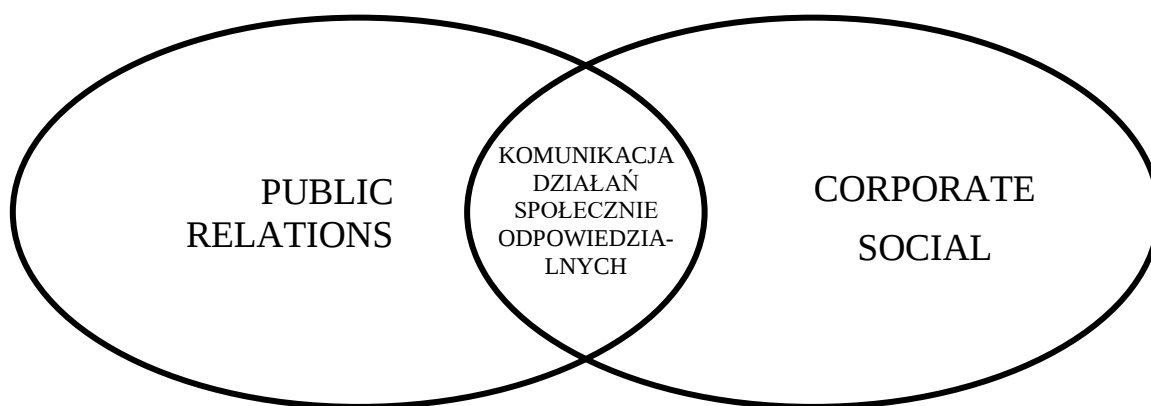
- świadome wprowadzanie w błąd konsumentów na temat pozytywnego lub neutralnego wpływu produktu na środowisko naturalne, poprzez np. nielegalne stosowanie certyfikatów ekologicznych lub umieszczanie na opakowaniach informacji fałszywych, niemożliwych do zidentyfikowania,
- sugerowanie proekologiczności produktu w oparciu o wybrane cechy, z pominięciem faktów informujących o wpływie na środowisko przyrodnicze oraz pozostałych kwestii drażliwych,
- wskazywanie na fakty, które nie mają związku ze stanem rzeczywistym,
- celowe stosowanie nieprecyzyjnych sformułowań w raportach niefinansowych oraz pomijanie istotnych informacji, które mogłyby mieć negatywny wpływ na postrzeganie produktu.

Greenwashing, czarny CSR czy CSI stanowią poważne zagrożenie dla koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Stosowanie nieetycznych praktyk i komunikowanie ich jako działań CSR podważa status tej koncepcji i wzbudza nieufność wobec wszystkich innych przedsiębiorstw deklarujących prowadzenie aktywności CSR (Kazojć, 2012, s. 43). Ciekawe stanowisko w tym zakresie prezentuje B. Rok, pisząc *“W Polsce np. obserwujemy coraz większą popularność terminu „programy CSR-owe”, który to termin, używany przede wszystkim przez przedstawicieli branży PR, dotyczy różnych, pozabiznesowych akcji społecznych, charytatywnych czy quasi-sponsorskich, podejmowanych sporadycznie przez przedsiębiorstwa przede wszystkim w celu doraźnego budowania wizerunku lub – w gorszym przypadku – w celu zaspokajania partykularnych interesów wybranych osób i instytucji powiązanych z daną firmą. To swoiste nadużycie terminologiczne powoduje, że w Polsce wielu menedżerów, a także teoretyków zarządzania, nie traktuje społecznej odpowiedzialności jako istotnej składowej zarządzania strategicznego”* (Rok, 2008, s.77)

Sytuacją odwrotną do omówionej wyżej relacji jest nadrzędność CSR nad koncepcją *public relations*. Wykorzystywanie technik i narzędzi PR wyłącznie do komunikowania społecznej odpowiedzialności biznesu również może prowadzić do obniżenia wiarygodności w zakresie CSR. Jak wskazały S. Kim i M.A. Ferguson konsumenci preferują kanały komunikacji pozostające poza kontrolą przedsiębiorstwa. Nadmiar

komunikatów dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu realizowanych przez firmowe jednostki *public relations* nasila sceptycyzm interesariuszy (Kim, Ferguson, 2014, s. 3).

Ostatnim modelem relacji pomiędzy koncepcjami CSR i PR jest synergia wzajemnych działań. W przeciwieństwie do omówionych wyżej modeli, ten ukazuje związek społecznej odpowiedzialności biznesu z *public relations* jako pozytywne połączenie. Zakłada on, że zarówno CSR, jak i PR są odrębnymi, równoważnymi koncepcjami, które posiadają pewną część wspólną. Oznacza to, iż część działań CSR nie powinna być szeroko komunikowana, aby uchodzić za aktywność społecznie odpowiedzialną. Z drugiej strony nie każdy komunikat musi dotyczyć kwestii społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa. Istnieje jednak pewien zbiór działań, który łączy obie koncepcje – stanowi zadanie CSR i wymaga komunikacji wewnętrznej bądź zewnętrznej (Kulig-Moskwa, 2011, s. 93-94).



Rysunek 2.10. Synergia działań PR i CSR

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kulig-Moskwa, 2011, s. 94

Implementacja modelu synergii koncepcji *public relations* oraz *corporate social responsibility* pozwala na utrzymanie sporej autonomii w obszarze CSR, dzięki czemu część działań społecznie odpowiedzialnych pozostaje poza sferą intensywnej komunikacji zewnętrznej. To z kolei wzmacnia autentyczność społecznie odpowiedzialnej postawy w przedsiębiorstwie, a także pomaga uniknąć zarzutów o wykorzystywanie problemów społecznych czy ekologicznych w celach marketingowych. Zachowanie autonomii w zakresie *public relations* sprawia, że PR pozostaje profesjonalnym narzędziem komunikacji różnych działań firmy, a nie jedynie elementem “propagandy” CSR. Wspólny obszar obu koncepcji pozwala za to na tworzenie spójnego przekazu, w którym

deklarowane wartości CSR znajdują odzwierciedlenie w rzeczywistych procesach biznesowych.

3. POJĘCIE I KLASYFIKACJA KRYZYSU W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

3.1. POJĘCIE KRYZYSU, SYTUACJI KRYZYSOWEJ I RYZYKA

Zarządzanie kryzysowe odgrywa istotną rolę w naukach o zarządzaniu, stanowiąc częsty przedmiot badań zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym. Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach turbulentnego, niepewnego i wysoce złożonego otoczenia, w związku z czym wystąpienie sytuacji kryzysowych staje się coraz bardziej prawdopodobne, a ich skutki bywają trudniejsze do przewidzenia i kontrolowania (Mitroff, Pearson, 1993, s. 12-15). Kryzysy przestały być już postrzegane w kategorii incydentów czy sytuacji nadzwyczajnych. Obecnie uchodzą one za nieodłączny element funkcjonowania organizacji, wymagający systemowego podejścia w zakresie wczesnego wykrywania, zapobiegania oraz zarządzania efektami (Zelek, 2003, s. 21-25).

Celem niniejszego rozdziału jest uporządkowanie podstawowych pojęć związanych z istotą kryzysu w naukach o zarządzaniu, w szczególności poprzez analizę definicji oraz przedstawienie jego klasyfikacji. W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznej, powszechnie akceptowanej definicji kryzysu, co wynika z jego złożoności, wielowymiarowego charakteru oraz różnorodności kontekstów, w jakich jest rozpatrywany (Slatter, Lovett, 2001, s. 5-9). W tabeli 3.1. przedstawiono wybrane charakterystyki kryzysu z perspektywy przedsiębiorstwa.

Tabela 3.1 Wybrane definicje kryzysu

Źródło	Definicja kryzysu
Wójcik, 1992, s. 49	Zakończenie wszelkich sytuacji, które: • są nagłe i nieoczekiwane, • są naglące z punktu widzenia zajęcia stanowiska przez przedsiębiorstwo, • są błyskawicznie dostrzegane na zewnątrz przedsiębiorstwa, • mają bezpośredni wpływ na daną organizację,

	• wymuszają podjęcie decyzji przez osoby zarządzające, • dotyczą kierownictwa organizacji.
Zelek, 2002, s. 33	Konsekwencja zakłóceń w istnieniu lub realizacji jednego bądź kilku czynników determinujących egzystencję i rozwój organizacji, zarówno tych o oddziaływaniu z zewnątrz, jak i tych wewnątrz, zależnych od sprawności zarządzania.
Barton, 1993, s. 2	Kluczowe nieprzewidywalne zdarzenie, które posiada potencjalnie negatywne konsekwencje dla przedsiębiorstwa i jego członków, produktów, usług, sytuacji finansowej oraz reputacji
Tubielewicz, 2011, s. 400-401	• Sytuacja, w której pojawia się zagrożenie dla podstawowych wartości, interesów i celów organizacji. • Punkt zwrotny, w którym zachodzi zmiana o pozytywnym lub negatywnym znaczeniu dla organizacji. • sytuacja, która zmusza organizację do podjęcia działań naprawczych, modyfikacyjnych lub zakończeniu działań.
Slatter, Lovett 2001, s. 45	Stan, który zagraża dalszemu funkcjonowaniu organizacji, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań naprawczych. Pojawia się nagle i niespodziewanie, zaskakując decydentów i wywierając na nich silną presję.
Grocki, 2012, s. 17	Moment przełomu, punkt kulminacyjny sytuacji kryzysowej.
Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, 2002, s. 62	Sytuacja powstała w wyniku załamania się stabilnego dotąd procesu rozwoju, grożąca utratą inicjatywy i koniecznością godzenia się na przyjmowanie niekorzystnych warunków, wymagająca podjęcia zdecydowanych kroków zaradczych.
Kitler, Skrabacz, 2009, s. 75	Punkt kulminacyjny zdarzeń i okoliczności – jak zagrożenia, konflikty i szanse – występujących w różnych obszarach życia społecznego, działalności państw i innych organizacji. Stanowi krytyczny efekt negatywnych działań człowieka wobec innych ludzi lub środowiska, a także zjawisk naturalnych lub awarii technicznych. Przeciwdziałanie im przekracza możliwości standardowych działań systemu (jednostki lub organizacji), prowadzi do zmiany istoty jego funkcjonowania, a nawet przejścia do nowej sytuacji systemowej.
Michałowska, Stankiewicz Danielak, 2015, s. 110	Niespodziewany proces obejmujący sekwencję zdarzeń zachodzących w określonym czasie, który narusza równowagę dynamiczną przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz zagraża jego egzystencji. Powoduje, iż przedsiębiorca czy menedżer zmuszony jest do podejmowania trudnych i obarczonych ryzykiem decyzji.

Wawrzyniak, 1999, s. 58.	Stan poważnego zagrożenia dla całej organizacji, powstały na skutek nagromadzenia różnorodnych trudności i nasilenia konfliktów, co zagraża realizacji podstawowych funkcji przedsiębiorstwa.
E. Urbanowska-Sojkin, 2003, s. 20	Patologia w rozwoju organizacji, często spowodowana dysproporcją pomiędzy celami a zasobami do ich osiągnięcia. Kryzys jako sytuacja patologiczna zagraża bytowi ekonomicznemu firmy.
Walecka, Matejun, 2009, s. 177	Permanentna cecha współczesnego biznesu. [...]Charakteryzuje się nieprzewidywalnością, losowością i ostatecznie utratą kontroli nad sytuacją.
Rozwadowska, 2002, cyt. za: Ziarko, Walas-Trębacz, 2010, s. 75	Nagle, nieoczekiwane i niepożądane wydarzenie, które zakłóca równowagę w przedsiębiorstwie i stanowi zagrożenie dla dowolnej sfery jego działalności.
Hermann, 1963, s. 64	• Zagrożenie dla najważniejszych wartości organizacji, • nagłe zdarzenie, charakteryzujące się ograniczonym czasem na podjęcie działań zaradczych, • zdarzenie nieoczekiwane i nieprzewidywalne.
Oldcorn, 1989, s. 237	Wynik nieplanowanych zdarzeń zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.
Seeger, Sellnow i Ulmer, 1998, s. 233	Specyficzne, przypadkowe oraz nieoczekiwane zdarzenie bądź ciąg zdarzeń, które podnoszą poziom niepewności oraz stanowią zagrożenie – realne lub potencjalne – dla realizacji głównych celów przedsiębiorstwa.
Coombs, 2011, s. 3	Nieprzewidywalne zdarzenie, zagrażające oczekiwaniom interesariuszy i mogące poważnie wpłynąć na sprawność organizacji oraz osiąganie negatywnych wyników.

Źródło: opracowanie własne

Reasumując podane wyżej definicje, należy uznać, że kryzys:

- jest zdarzeniem poza kontrolą przedsiębiorstwa,
- narusza standardowe funkcjonowanie organizacji,
- zakłóca realizację celów strategicznych,
- narusza kondycję finansową,

- ogranicza rozwój organizacji,
- może wywołać utratę zaufania i wiarygodności, a także negatywną zmianę w wizerunku organizacji.

Z drugiej strony kryzys może przynieść organizacji pozytywne skutki – badacze upatrują w nim szansy na przeanalizowanie sytuacji przedsiębiorstwa i jego otoczenia, a także wyciągnięcia właściwych, służących rozwojowi wniosków. Do najczęściej wymienianych pozytywnych aspektów kryzysu w organizacji należą (Dębicka, 2014, s. 237):

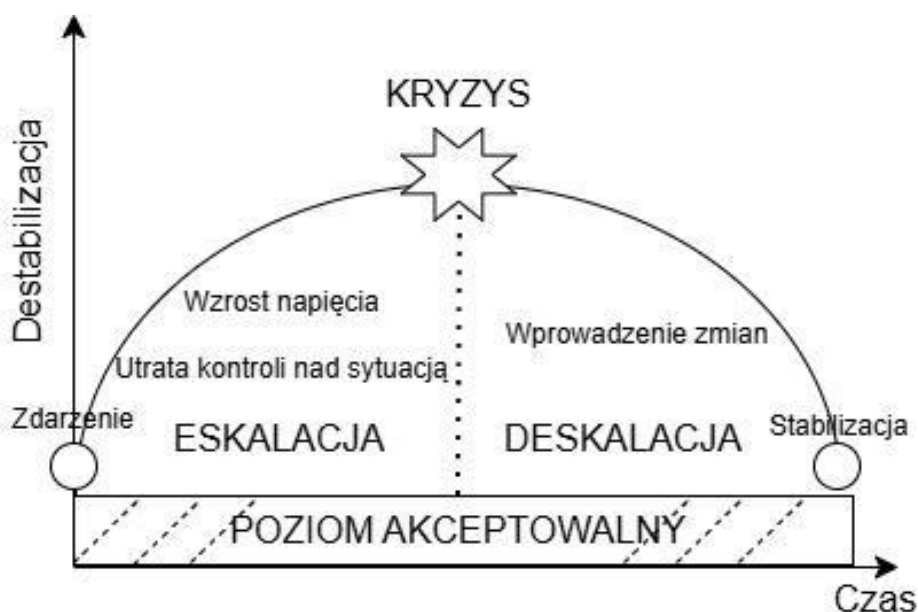
- odbudowa sieci kontaktów,
- szansa na rozwój i dostosowanie do nowych warunków,
- możliwość opracowania nowej, lepszej strategii,
- postawienie na kooperację, koalicje i alianse,
- wyzwolenie kreatywności,
- zwiększenie motywacji pracowników i osób zarządzających.

Po szczegółowym omówieniu terminu kryzys warto zdefiniować pojęcie pokrewne – sytuację kryzysową. Z takową mamy do czynienia, gdy w wyniku czynników zewnętrznych lub wewnętrznych dojdzie do zachwiania równowagi funkcjonowania podmiotu, utraty kontroli nad rozwojem sytuacji oraz powstania nieakceptowalnego poziomu zagrożenia interesów i celów organizacji, co wywołuje konieczność podjęcia nadzwyczajnych działań, które umożliwią powrót do stanu równowagi (Sobolewski, 2012, s. 13). Dla R. Wróblewskiego sytuacją kryzysową jest okres życia przedsiębiorstwa, w którym rozpoczyna się i kontynuuje proces destabilizacji, prowadzący do upadku organizacji (Wróblewski, 2010, s. 50). Z kolei w ujęciu Wieczerzyńskiej jest to pewien zbiór okoliczności, które najczęściej prowadzą do kryzysu właściwego (Wieczerzyńska, 2009, s. 18). Istotny jest fakt, że sytuacja kryzysowa jest pojęciem nadrzędnym wobec kryzysu i wcale nie musi do niego doprowadzić (Gigoł, Kreczmańska-Gigoł, 2021, s. 49). Sytuacja kryzysowa to okres, który obejmuje trzy fazy (Otwinowski, 2015, s. 18):

- przed kryzysową (eskalację),
- kryzys (punkt kulminacyjny),

- fazę po kryzysową (deeskalację).

Według E. Nowak każdy kryzys jest elementem sytuacji kryzysowej, ale nie każda sytuacja kryzysowa zawiera w sobie element kryzysu (Nowak, 2007, s. 38). Innymi słowy kryzys jest tylko kulminacyjną fazą narastającej, niezaopiekowanej sytuacji kryzysowej (Zdrodowski, 2014, s. 30). Graficzną prezentację wszystkich faz sytuacji kryzysowej przedstawiono na rys. 3.1.



Rys. 3.1 Model sytuacji kryzysowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Nepelski, 2016, s. 16

Kolejnym pojęciem, koniecznym do zdefiniowania w niniejszym rozdziale jest ryzyko. Ryzyko pojawia się w momencie, gdy co najmniej jeden z elementów składowych nie jest znany, jednak znane jest prawdopodobieństwo jego wystąpienia (Zawiła-Niedźwiedzki, 2013, s. 33). Z kolei dla T. Vasvari ryzykiem jest mierzalne zjawisko, wyrażone jako prawdopodobieństwo wystąpienia jakiegoś zdarzenia mającego niepożądany efekt społeczny lub środowiskowy (Vasvari, 2015, s. 31). Literatura przedmiotu dotycząca tego zagadnienia jest niezwykle bogata, a aktualna wiedza na temat ryzyka jest bardzo rozległa i wielowątkowa. Ryzyko można rozdzielić ze względu na dziedzinę aktywności gospodarczej, perspektywę poszczególnych nauk społecznych czy też mechanizm powstawania i realizacji (Zawiła-Niedźwiedzki, 2013, s. 30-31). Najogólniej wyróżnia się ryzyko finansowe i niefinansowe, inaczej operacyjne (Szczepański, 2024, s. 35).

Inny podział rozdziela ryzyko na negatywne i neutralne. Pierwsze z nich jest rozumiane jako zagrożenie, drugie zaś oznacza możliwość uzyskania efektu – pozytywnego lub nie – różniącego się od oczekiwań (Szczepański, 2024, s. 37). Tradycyjnie ryzyko jest pojmowane w powiązaniu z niepewnością, która to *“polega na tym, że obserwator dowolnego zjawiska, w danym miejscu i czasie, nie może być pewien dalszego biegu tego zjawiska. Jest to prawidłowość absolutna w obrębie rzeczywistości znanej człowiekowi. Stopień niepewności jest związany obiektywnie z mechanizmem (istotą) zjawiska, które zawsze jest przypadkowe, a z perspektywy człowieka lub systemu, będącego wytworem ludzkim, jest związany z niedoskonałością percepcji czynników zjawiska, właściwą specyfice subiektywnego postrzegania przez człowieka”* (Zawiła-Niedźwiedzki, 2013, s. 33).

Ważnym, w kontekście niniejszej pracy, zagadnieniem jest również teoria *“Czarnego Łabędzia”*. Według autora terminu, N.N. Taleba, *“Czarny Łabędź”* jest zdarzeniem nietypowym, którego praktycznie nie da się przewidzieć. Jego wystąpienie charakteryzuje się (Taleb, 2020, s. 16):

- bardzo niskim prawdopodobieństwem,
- negatywnymi, wręcz katastroficznymi konsekwencjami ekonomicznymi oraz społecznymi,
- retrospektywną przewidywalnością (czyli próbą zrozumienia i wytłumaczenia tegoż zjawiska po fakcie).

W swoich pracach Taleb wskazuje na szereg sytuacji niosących znamiona *“Czarnych Łabędzi”*, są to: wojny, dyktatury, kryzysy gospodarcze, fundamentalizm religijny, trendy, idee, narodziny nowych gatunków oraz epidemie (Taleb, 2020, s. 17). Choć niemal wszystkie ważne dla gospodarki światowej i społeczeństwa globalnego zdarzenia można określić *“Czarnym Łabędziem”*, to w większości modeli prognostycznych (również tych przygotowywanych przez analityków i ekonomistów światowej klasy) nie uwzględnia się wydarzeń tego typu (Szczepański, 2020, s. 9). Taka sytuacja miała miejsce w przypadku pandemii COVID-19, którą z całą pewnością można scharakteryzować jako nieoczekiwane i nieprzewidywalne zdarzenie o dramatycznych, globalnych konsekwencjach (Szczepański, 2020, s. 8). A. Wojtyła proponuje następującą definicję kryzysu COVID-19 *“jest to ostre, zróżnicowane sektorowo wyhamowanie działalności gospodarczej w reakcji na silny, słabo*

rozpoznany szok epidemiczny i wynikające z niego daleko idące decyzje administracyjne” (Wojtyła, 2020, s. 47). Pandemia koronawirusa SARS-CoV-2 (wywołującego chorobę COVID-19) została rozpoznana w 2019 roku w Chinach, cechowała ją silna koncentracja zakażeń oraz wysokie tempo rejestrowania nowych przypadków – w ciągu półtora roku odnotowano ponad 180 milionów zachorowań na całym świecie (Bęben, 2022, s. 37).

Pierwszy przypadek zakażenia COVID-19 w Polsce zarejestrowano 4 marca 2020 roku, co rozpoczęło szereg ograniczeń związanych z działalnością gospodarczą nakładanych na rodzime przedsiębiorstwa. Wprowadzony *lockdown* (blokada, ograniczenia działalności gospodarczej) zakazał świadczenia niektórych usług, na przykład turystycznych, kulturalnych, gastronomicznych oraz sportowych. Blisko 90% polskich firm odnotowało zakłócenia działalności wynikające z obowiązkowej izolacji oraz zmian zachowań klientów (Gorynia, Kuczeńska, 2023, s. 13). W związku z pandemią i wprowadzonymi restrykcjami w marcu 2020 roku aż 58 700 przedsiębiorców złożyło wnioski dotyczący zawieszenia i likwidacji działalności gospodarczej do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (Bsoul-Kopowska, Zazdroś, 2023, s. 16). Z kolei w kwietniu 2020 roku co piąte przedsiębiorstwo przebadane przez Pracodawców RP zadeklarowało zwolnienia 20% pracowników (PARP, 2020). Natychmiastowe, negatywne skutki pandemii były widoczne na całym świecie – tylko w marcu 2020 roku zamknięto 40% amerykańskich małych przedsiębiorstw. Również chiński przemysł zanotował ogromny spadek aktywności gospodarczej i szok produktywności (Gorynia, Kuczeńska, 2023, s. 13). Nastąpiła globalna recesja, polska gospodarka straciła w drugim kwartale 2020 roku ponad 8% PKB, co stanowi największy spadek od czasów reform wicepremiera Leszka Balcerowicza z lat 1990-1991. Natomiast poziom bezrobocia na terenie Unii Europejskiej wzrósł o 2,7%, najwięcej od czasów rozpoczęcia pomiarów w 1995 roku (Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, 2021). Kluczowymi efektami pandemii na poziomie przedsiębiorstw były (Gorynia, Kuczeńska, 2023, s. 14):

- problemy z zachowaniem ciągłości działań,
- zablokowanie dotychczasowych źródeł zysków,
- konieczność ograniczenia kadry pracowniczej,
- negatywny wpływ na przychody,

- spadek popytu,
- zagrożenie dla zdrowia i życia pracowników,
- zmiany zachowań i preferencji klientów.

W związku z poważnymi konsekwencjami o zasięgu globalnym należy przyjąć, iż pandemia COVID-19 była jednym z najważniejszych i najgroźniejszych wydarzeń gospodarczo-społecznych w ostatnich dziesięcioleciach (Czech, Karpio, Wielechowski, Woźniakowski, Żebrowska-Suchodolska, 2020, s. 16). Skróconą charakterystykę kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 zaprezentowano w tabeli 3.2.

Tabela 3.2 Charakterystyka kryzysu COVID-19

Kryterium	Kryzys COVID-19
Okres	Początek marca 2020 roku do 16 maja 2022 roku.
Czynnik wywołujący	Czynnik pozagospodarczy, wirus SARS-CoV-2 pochodzenia odzwierzęcego
Sektory szczególnie narażone	Turystyka, gastronomia, hotelarstwo, branża imprezowa i artystyczna, usługi kosmetyczne, fryzjerstwo oraz sport
Zasięg	Ogólnoświatowy kryzys gospodarczy
Cechy szczególne	W momencie wzrostu liczby zakażeń przybiera na sile, słabnie wraz ze znoszeniem restrykcji i spadkiem liczby chorych
Konsekwencje dla gospodarki	Spowolnienie gospodarcze, spadek PKB, wzrost bezrobocia, zmiany w nawykach konsumentów, przerwane łańcuchy dostaw, wzrost bezrobocia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kańduła, Przybylska, 2022, s. 78

3.2. ŹRÓDŁA KRYZYSÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Kryzysy są następstwem pojawienia się przeróżnych zdarzeń – katastrof naturalnych, pandemii, zakłóceń porządku publicznego, działań terrorystycznych czy awarii technicznych (Otwinowski, 2016, s. 22). Jednak ze względu na charakter niniejszej pracy

autorka zaprezentuje wyłącznie źródła kryzysów mające znaczenie dla jednostek biznesowych.

Rozpoznanie sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie rozpoczyna się od identyfikacji jej przyczyn, które w literaturze przedmiotu najczęściej dzieli się na zewnętrzne (czynniki egzogeniczne) i wewnętrzne (czynniki endogeniczne). Pod hasłem czynniki kryją się konkretne zdarzenia, które zakłócają normalne funkcjonowanie organizacji (Michałowska, Stankiewicz, Danielak, 2015, s. 111). W piśmiennictwie podkreśla się, że zewnętrzne i wewnętrzne przyczyny kryzysów najczęściej współwystępują i wzajemnie się wzmacniają. Dostępne badania empiryczne wskazują jednak, że istotna część kryzysów na swoje źródło w przyczynach wewnętrznych – przykładowo w raporcie EFL z 2023 roku czynniki endogeniczne wystąpiły w ponad 70% badanych przedsiębiorstwach (Raport EFL, 2023, s. 33). Według A. Zakrzewskiej-Bielawskiej źródeł sytuacji kryzysowych wewnątrz przedsiębiorstw należy doszukiwać się w *“nieumiejętnym zarządzaniu”*, objawiającym się problemami w obszarze: strategii organizacji, relacji z pracownikami, rozwiązań w sferze struktur organizacyjnych, sytuacji finansowej firmy czy stosowanej techniki (Zakrzewska-Bielawska, 2008, s. 70-71). W związku z tym, w tabeli 3.3 przedstawiono przykładowe czynniki wewnętrzne mogące wywołać kryzys w przedsiębiorstwie.

Tabela 3.3 Wewnętrzne źródła kryzysów w przedsiębiorstwach

Czynniki wewnętrzne	
Strategia	• Brak lub niewłaściwe sformułowanie misji, wizji i celów firmy • Niejasna polityka organizacji, • Przestarzałe metody organizacji i zarządzania, • błędnie przyjęte kompetencje organizacji, • niedostosowanie strategii do warunków otoczenia, • wadliwe planowanie długoterminowe, • błędna polityka rozwojowa.
Pracownicy	• Niski stopień identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem, • duża zmienność kadry zarządzającej, • niewłaściwe ocenianie kompetencji pracowników, • niezdecydowanie w zarządzaniu, • konflikty wewnętrzne, • zakłócenia w komunikacji wewnętrznej.

Struktura organizacyjna	● Przestarzałe metody organizacji, ● niewłaściwe rozwiązania organizacyjne, ● nieskoordynowane działania międzydziałowe, ● nieefektywny przepływ informacji, ● błędne rozwiązania organizacyjne i administracyjne, ● niewłaściwy dobór stylów kierowania, ● rozwinięta biurokracja, ● nieumiejętne planowanie i zarządzanie zmianami.
Finanse	● Nieprawidłowości w planowaniu budżetu, ● utrata płynności finansowej, ● nadmierne koszty prowadzenia działalności, ● błędne inwestycje, ● nieefektywne zarządzanie kapitałem obrotowym, ● skala działalności przewyższająca zdolności finansowe, ● brak odpowiedniej kontroli finansowej.
Stosowane techniki	● Zaplecze materialno-produkcyjne niskiej jakości, ● brak innowacji, przestarzałe technologie, ● wady techniczne wyrobów, ● zakłócenia i usterki, ● niewykorzystany potencjał produkcyjny, ● niedostateczny poziom automatyzacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Zelek, 2003, s. 47, Bsoul-Kopowska, Zadros, 2023, s. 12, Zakrzewska-Bielawska, 2008, s. 70, Górską-Rożej, Rożej, 2014, s. 207

Podmioty gospodarcze działają w otoczeniu, które generuje różnorodne zjawiska i procesy, mające zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na ich rozwój. Dynamiczny, niepewny i złożony charakter współczesnego otoczenia kształtuje warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, co w konsekwencji może prowadzić do zmian w efektywności prowadzonej działalności (Zakrzewska-Bielawska 2008, s. 69). Należy więc uznać, że czynniki kryzysogenne, wynikające z pośredniego, jak i bezpośredniego otoczenia organizacji także stanowią ważną determinantę sytuacji kryzysowych. Przykładowe zewnętrzne źródła kryzysów, z podziałem na mikro i makrootoczenie, zaprezentowano w tabeli 3.4.

Tabela 3.4 Zewnętrzne źródła kryzysów w przedsiębiorstwach

Czynniki zewnętrzne	
W skali makrootoczenia	W skali mikrootoczenia
• Niski wzrost gospodarczy kraju, regionu lub rejonu, • kryzys makroekonomiczny, • modyfikacje w polityce ekonomicznej państwa (np. w zakresie cel, koncepcji czy regulacji antymonopolowych), • procesy liberalizacji i deregulacji rynku, • zaostżona polityka fiskalna państwa, • utrzymywanie się wysokich stóp procentowych, • obniżenie dochodów społeczeństwa, • poziom bezrobocia, • większa skłonność do oszczędzania niż konsumpcji, • zmiany w sposobach konsumpcji, • wahania w relacji popytu i podaży, • skracanie cyklu życia produktów, • dynamiczny rozwój technologii, • rygorystyczne przepisy prawa pracy, • zmiany w obowiązujących regulacjach prawnych, • występowanie nieprzewidywalnych zdarzeń losowych.	• Pogorszenie sytuacji finansowej partnerów biznesowych, • opóźnienia w regulowaniu zobowiązań, • trudności w relacjach z instytucjami państwowymi, • spadek popytu (nasycenie produktami przedsiębiorstwa), • zmiana struktury popytu i podaży, • starzenie się rynku, • wzrost intensywności konkurencji w sektorze, • silniejsza presja ze strony nowych podmiotów wchodzących na rynek, • zwiększenie wpływu dostawców na warunki współpracy, • rosnące znaczenie producentów dóbr substytucyjnych, • niekorzystne wahania cen produktów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Zelek, 2003, s. 47, Bsoul-Kopowska, Zadros, 2023, s. 12, Zakrzewska-Bielawska, 2008, s. 70, Górską-Rożej, Rożej, 2014, s. 207

Prawidłowe zidentyfikowanie źródeł sytuacji kryzysowej ma kluczowe znaczenie dla ograniczenia potencjalnych skutków kryzysu oraz zapobiegania podobnym zjawiskom w przyszłości. Mimo ogromnej roli procesu prewencyjnego, sytuacje kryzysowe najczęściej rozpoznaje się już po ich wystąpieniu. Z tego względu szczególnego znaczenia nabiera umiejętność dostrzegania i interpretowania objawów (symptomów), które stanowią pierwszy sygnały narastających nieprawidłowości. Ich szybka diagnoza pozwala podjąć szereg działań zaradczych, które mogą uchronić przedsiębiorstwo przed eskalacją kryzysu

lub przynajmniej ograniczyć jego skalę i negatywne konsekwencje (Górska-Rożej, Rożej, 2014, s. 206).

Symptomy sytuacji kryzysowych przybierają różnorodne formy i mogą ujawniać się zarówno w sferze finansowej, jak i pozafinansowej działalności przedsiębiorstwa. Do najczęściej wskazywanych objawów należą (Zelek, 2000, s. 48):

- powstanie i powiększanie się straty netto,
- znaczący spadek zysków,
- spadek rentowności,
- utrata płynności finansowej i powiązane z tym pogłębianie braku wypłacalności,
- zwiększone zapotrzebowanie na krótkoterminowe kredyty i pożyczki,
- trudności w finansowaniu bieżącej działalności.

Objawom o charakterze finansowym często towarzyszą niekorzystne zmiany w wielkości, dynamice i strukturze sprzedaży, wzrost stanu zapasów, a także spadek konkurencyjności produktów oraz zmniejszenie udziału w rynku. Ważnym sygnałem kryzysu może być też utrata kluczowych klientów lub dostawców oraz redukcja zatrudnienia (Klepka, 2013, s. 143). Dodatkowo bardzo często obserwuje się konflikty interpersonalne, spadek motywacji i zaangażowania pracowników oraz obniżenie wydajności pracy (Klepka, 2013, s. 265-267).

W tym miejscu warto dodać, że wszystkie objawy to zdarzenia i procesy, które są następstwem źródeł kryzysu. Symptomy te mogą być różne, a ich klasyfikacja jest niezwykle trudna – wynika to z wielości czynników potrzebnych do analizy, w tym specyfiki przedsiębiorstw oraz warunków jej funkcjonowania. Niemniej jednak, najczęściej objawy narastającej sytuacji kryzysowej ujawniają się w relacjach z pracownikami i dalszym otoczeniem organizacji. W momencie zidentyfikowania symptomu kryzysu, należy dokładnie zapoznać się z jego przyczyną. Brak analizy źródeł może skutkować małą skutecznością działań przeciwkryzysowych (Zakrzewska-Bielawska, 2008, s. 74).

Źródła i symptomy kryzysu to tylko wstęp do złożoności tego pojęcia, aby uzyskać pełen obraz zagadnienia, należy zapoznać się z wielowymiarową klasyfikacją kryzysów w przedsiębiorstwach, której poświęcono następny podrozdział niniejszej pracy.

3.3. KLASYFIKACJA KRYZYSÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Sytuacje kryzysowe i kryzysy to nieodłączny element prowadzenia działalności gospodarczej, szczególnie w warunkach dynamicznego i niepewnego otoczenia. Dokładna identyfikacja symptomów, analiza źródeł oraz właściwa klasyfikacja kryzysów mają kluczowe znaczenie dla skutecznego zarządzania kryzysowego. Celem niniejszego rozdziału jest zatem uporządkowanie typów kryzysów, występujących w przedsiębiorstwach oraz wskazanie ich głównych cech, źródeł i konsekwencji.

Kryzysy charakteryzują się ogromną złożonością, dlatego w literaturze przedmiotu klasyfikuje się je na podstawie różnorodnych kryteriów. Do najczęściej stosowanych należą (Górska-Rożej, Rożej, 2014, s. 203-205):

- zdolność przystosowania się do zmian wywołanych kryzysem,
- faza rozwoju sytuacji kryzysowej,
- faza cyklu życia organizacji,
- czas ostrzegania (czyli okres pomiędzy pierwszym symptomem a momentem wystąpienia kryzysu),
- miejsce powstania,
- tempo przebiegu i czasu trwania,
- miejsce powstania zagrożenia,
- stopień intensywności i czas trwania,
- tempo przebiegu,
- zapalniki sytuacji kryzysowej,
- skutki, jakie wywołuje kryzys.

Wymienione rodzaje kryzysów w przedsiębiorstwach zostały scharakteryzowane w tabeli 3.5.

Tabela 3.5 Podział kryzysów w przedsiębiorstwie

Kryterium podziału	Charakterystyka podziału
Zdolność przystosowania organizacji do zmian	● Kryzys adaptacji – przejawia się w problemach z przystosowaniem przedsiębiorstwa do zmiennych warunków działania. Źródłem takiego kryzysu jest petryfikacja (utrwalenie w formie niepodatnej na zmiany) procedur zarządzania i struktur organizacyjnych firmy. ● Kryzys ciągłości – występuje w organizacjach, w których pod wpływem ciągłych zmian nastąpiło naruszenie stabilności procesów zarządzania. Brak zestandaryzowanego i stabilnego rdzenia zarządzania powoduje problemy z wdrażaniem zmian.
Fazy rozwoju sytuacji kryzysowej	● Kryzys potencjalny – zagrożenie dla działalności i realizacji celów organizacji, będące wynikiem niekorzystnych zdarzeń zewnętrznych oraz wewnętrznych. Brak szybkich, radykalnych działań może sprawdzić, że kryzys potencjalny przerodzi się w kryzys ukryty. ● Kryzys ukryty – jest rozumiany jako trudności w realizowaniu celów organizacji, często utożsamiany z “trudnościami przejściowymi”, które są nieodłączną cechą każdej działalności gospodarczej. Brak działań neutralizujących może doprowadzić do rozwoju kryzysu jawnego. ● Kryzys jawny (właściwy) – objawia się trudnościami w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a także stwarza realne ryzyko zakończenia działalności.
Faza cyklu życia organizacji	● Kryzys przywództwa – przyczyną są tutaj ograniczone możliwości przedsiębiorcy/właściciela w zakresie zarządzania organizacją. Brak umiejętności lub chęci do delegowania zadań prowadzi do utraty kontroli nad realizacją celów firmy, uniemożliwia jej dalszy rozwój, a ostatecznie całkowitą egzystencję. Sposobem na przezwycięzenie tego rodzaju kryzysu jest udoskonalenie i rozbudowa systemu zarządzania. ● Kryzys autonomii – pojawia się w jednostkach o scentralizowanej władzy, w których istnieje duży problem z delegowaniem uprawnień. Menedżerowie są zmuszeni do decentralizacji, polegającej na delegacji uprawnień na niższe szczeble zarządzania. ● Kryzys decentralizacji – powstaje na skutek zbyt dużej decentralizacji uprawnień. Menedżerowie muszą lepiej koordynować procesy restrukturyzacji. ● Kryzys biurokratyzacji – objawia się rozrostem biurokracji i wzrostem kosztów stałych, pojawia się w dużych jednostkach biznesowych. ● Kryzys dojrzałości – pojawia się w momencie stagnacji, gdy przedsiębiorstwo nie podejmuje żadnych działań

	rozkwojowych.
Czas ostrzegania (czyli okres pomiędzy pierwszym symptomem a wystąpieniem kryzysu)	• Kryzys nagły – pojawia się bez żadnych ostrzeżeń i wzbudza duże zainteresowanie mediów, co przyczynia się do nagłego pogorszenia relacji rynkowych i błyskawicznego spadku wartości firmy. • Kryzys tłący się – charakteryzuje się systematycznym wzrostem zagrożeń, jest długotrwały, a kolejne symptomy pojawiają się stopniowo. Powoduje stopniowy spadek zaufania do przedsiębiorstwa, co skutkuje powolną, lecz systematyczną utratą wartości rynkowej firmy.
Miejsce powstania zagrożenia	• Kryzys wewnątrz organizacji – jest spowodowany czynnikami wewnętrznymi, na przykład błędną polityką finansową czy niewłaściwym zarządzaniem przedsiębiorstwem. • Kryzys na zewnątrz organizacji – jest wynikiem niekorzystnych procesów makroekonomicznych, zjawisk społecznych, postępu technologicznego lub globalizacji.
Stopień intensywności i czas trwania	• Kryzys o krótkim okresie trwania – cechuje się gwałtownym przebiegiem i wysoką destrukcyjnością, najczęściej kończy się negatywnie. Ograniczenie wysokiego poziomu destrukcji jest możliwe tylko w przypadku natychmiastowej i właściwej reakcji. • Kryzys o średnim okresie trwania – cechuje się dłuższym okresem trwania niż kryzys gwałtowny i niższą destrukcyjnością, jednak niezahamowany może przekroczyć granicę destrukcji i zakończyć się upadkiem przedsiębiorstwa. • Kryzys o długim okresie trwania – trwa najdłużej, a poziom intensywności destrukcji narasta przez cały okres. Dzięki niskiej destrukcji w początkowej fazie istnieje duże prawdopodobieństwo łagodnego przebiegu i zatrzymania kryzysu.
Tempo przebiegu	• Kryzys natychmiastowy – inaczej nagły, charakteryzuje się brakiem czasu na przeprowadzenie badań i planowania. Decyzje muszą zapadać w błyskawicznym tempie. • Kryzys przewlekły – może rozwijać się miesiącami lub latami. Cechuje się brakiem skutecznych działań naprawczych oraz bierną postawą zarządów i menedżerów, liczących na samoistne przeminięcie zagrożenia.
Przyczyny wywołujące	• Kryzys rzeczywisty – jest spowodowany różnymi czynnikami i prowadzi do problemów w wielu obszarach działalności. • Kryzys wirtualny – jest sztucznie stworzony w celu wdrożenia zmian, a w konsekwencji zwiększenia przychodów i osiągnięcia celów rozwojowych organizacji.

Skutki, jakie wywołuje	• Kryzys twórczy – wpływa pozytywnie na dalszy rozwój organizacji. • Kryzys destrukcyjny – prowadzi do upadku przedsiębiorstwa.
------------------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ziarko, Walas-Trębacz, 2010, s.87-88; Zakrzewska-Bielawska, 2008, s. 75-76

Literatura przedmiotu proponuje jeszcze wiele innych podziałów sytuacji kryzysowych/kryzysów w organizacjach. Ciekawe kryterium opracował niemiecki badacz U. Krystek, według którego kryzysy należy podzielić na trzy grupy (Krystek, 1987, s. 12-13, za: Ziarko, Walas-Trębacz, 2010, s. 85-86):

- kryzysy typu I – charakteryzują się systematycznym nasilaniem konsekwencji oraz długim okresem powstawania zjawisk kryzysowych,
- kryzysy typu II – cechują się średnim czasem trwania, szybkim tempem rozprzestrzeniania się oraz zróżnicowaną intensywnością negatywnych skutków,
- kryzysy typu III – wyróżniają się nagłym pojawieniem, krótkim okresem trwania, a także błyskawicznym i wyjątkowo niebezpiecznym przebiegiem o znacznej destrukcyjności.

Prawidłowe sklasyfikowanie kryzysu stanowi ważny element zarządzania przedsiębiorstwem. Przede wszystkim identyfikacja rodzaju kryzysu według określonych kryteriów umożliwia opracowanie właściwych procedur zarządzania kryzysowego. Różne typy kryzysów wymagają odpowiednich reakcji oraz podjęcia dedykowanych działań, dlatego ich wcześniejsze skategoryzowanie jest niezwykle ważne. Dodatkowo, przyporządkowanie konkretnego zagrożenia do określonej kategorii kryzysu sprzyja identyfikacji jego przyczyn oraz przewidywaniu potencjalnych konsekwencji, co zwiększa skuteczność podjętych działań zarządczych. Wreszcie, klasyfikacja kryzysów pozwala przedsiębiorstwom na identyfikację ich słabych stron oraz wdrażanie działań prewencyjnych, które w przyszłości zwiększą odporność na zagrożenia.

3.4. TEORETYCZNE PODSTAWY ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

Pojęcie zarządzania kryzysowego jest definiowane na wiele sposobów. Autorzy usiłujący oddać istotę zarządzania kryzysowego formułują własne definicje, akcentując różne cechy, cele i zadania działalności kryzysowej. B. Szlachcic w swojej definicji eksponuje główny cel zarządzania kryzysowego, jakim jest *“sprawne i skuteczne prowadzenia działań w przypadku wystąpienia potencjalnych zagrożeń oraz ograniczenia możliwości ich wystąpienia i minimalizacja możliwych strat”* (Szlachcic, 2014, s. 230). Również J. Rogozińska-Mitrur uwypatnia w definicji cel tej koncepcji, która *“dotyczy działań mających na celu ograniczenie wystąpienia zagrożenia, a w razie jego powstania szybkiej likwidacji, a następnie minimalizacji i usuwania powstałych strat”* (J.Rogozińska-Mitrut, 2010, s. 49). Z kolei Michałowska, Stankiewicz i Danielak skupiają się na procesowym charakterze zarządzania kryzysowego – jest to *“proces mający na celu zapobieganie sytuacjom kryzysowym, ich eskalacji, redukcję wpływu kryzysu na zasoby i wartości, podejmowanie kontroli nad przebiegiem kryzysu, zminimalizowanie straty oraz przywracanie stanu stabilizacji”* (Michałowska, Stankiewicz, Danielak, s. 116).

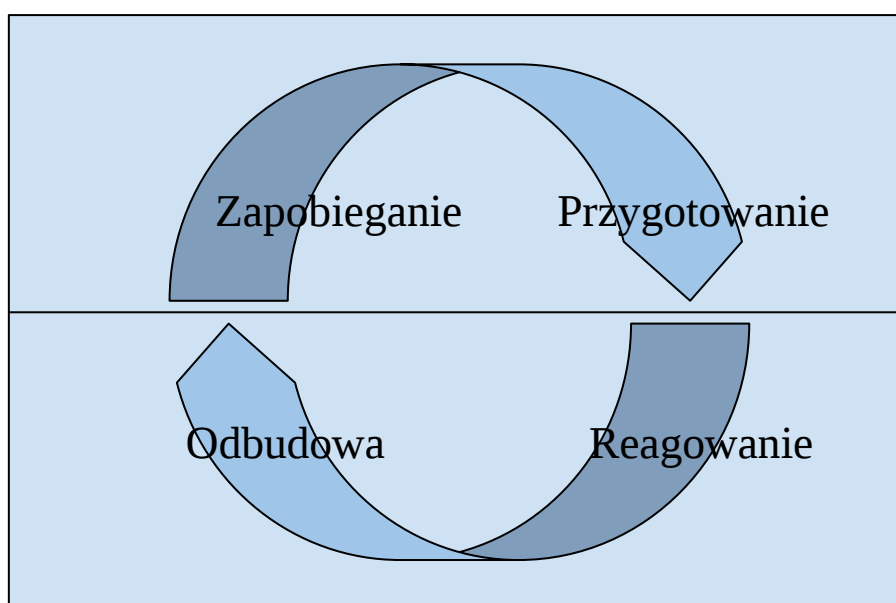
W piśmiennictwie krajowym, jak i zagranicznym można zauważyć dwa główne podejścia do omawianej koncepcji. W pierwszym, reaktywnym/pasywnym, ujęciu zarządzanie kryzysowe oznacza szereg działań i decyzji podejmowanych w celu zminimalizowania kryzysu i wyeliminowania jego negatywnych konsekwencji. Jest to węższe rozumienie, nieobejmujące fazy zapobiegania i przygotowania się do kryzysu. Zatem działania obronne następują dopiero w momencie rozpoznania symptomów sytuacji kryzysowej i są reakcją na zaistniałą sytuację. Drugi sposób interpretowania zarządzania kryzysowego obejmuje te same działania reaktywne, ale dodatkowo zawiera ofensywne i proaktywne kroki – planowanie oraz kontrolowanie – podejmowane przed wystąpieniem kryzysu, a także po jego zakończeniu (Konopelko, 2024, s. 49; Batorski, 2013, s. 26). To właśnie podjęcie aktywnego podejścia do tematu zarządzania kryzysowego jest ogólnie zalecane w literaturze przedmiotu (Huczek, 2015, s. 6). Większość definicji przedstawia etapowość zarządzania kryzysowego, definiując ten proces jako:

- ciągłe, zintegrowane i wszechstronne działania, podejmowane przez organizacje w celu zrozumienia zagrożenia i uniknięcia potencjalnego kryzysu, a także dla lepszego opanowania kryzysu w momencie jego wystąpienia. Istotne, aby

na każdym etapie planowania i przygotowań uwzględnić potrzeby interesariuszy przedsiębiorstwa (Henderson, 2007, s. 9);

- jeden z wymiarów zarządzania przedsiębiorstwem. Organizacja podejmuje w sytuacji zagrożenia liczne decyzje w ramach podstawowych obszarów, jakimi są planowanie, organizowanie, kontrolowanie i kierowanie, jednak odbywa się to w szczególnie trudnych i nieprzewidywalnych warunkach (Konopelko, 2024, s. 48);
- zarządzanie organizacją pod presją, realizowane w celu rozwiązania napiętej sytuacji. Jego zadaniem jest przygotowanie się i podjęcie działań mających na celu zapobieganie, przeciwdziałanie i reagowanie na ewentualne zakłócenia stabilności organizacji, a także przywrócenie stanu normalnego (Skwarek, 2021, s. 124).

Analiza powyższych definicji pozwala stwierdzić, iż proces zarządzania kryzysowego obejmuje cztery fazy – zapobieganie, przygotowanie, reagowanie i odbudowę, które są ze sobą wzajemnie powiązane i mają charakter sekwencyjny (rysunek 3.2). Fazy zapobiegania i przygotowania łączą się w okres stabilizacji, czyli czas działań zapobiegawczych oraz organizacyjno-planistycznych. Z kolei reagowanie i odbudowa tworzą wspólny okres realizacji, obejmujący czas eskalacji, przesilenia i deeskalacji sytuacji kryzysowej.



Rys. 3.2 Model zarządzania kryzysowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sienkiewicz-Małyjurek, 2014, s. 428

Charakterystyki zadań, jakie ma do spełnienia w poszczególnych fazach system zarządzania kryzysowego przedstawiono w tabeli 3.6.

Tabela 3.6 Fazy zarządzania kryzysowego

Faza	Charakterystyka
Zapobiegawcza	Działania w tej fazie polegają na eliminacji lub redukowaniu prawdopodobieństwa pojawienia się kryzysu i ograniczeniu negatywnych skutków zagrożenia. Zapobieganie kryzysom obejmuje: • systematyczną identyfikację zagrożeń i określenie ich źródeł, • analizę ryzyka, • prognozę potencjalnych skutków, • stałe monitorowanie potencjalnych źródeł kryzysów, • określanie zasad i sposobów nadzoru sytuacji potencjalnie kryzysowych, • bilansowanie dostępnych zasobów, • planowanie i przygotowywanie scenariuszy działań zapobiegawczych. Wdrożenie działań zapobiegawczych pozwala przeciwdziałać potencjalnym zagrożeniom, a także przynosi znaczne oszczędności związane z brakiem kosztów usuwania skutków kryzysu. Cel: minimalizacja ryzyka wystąpienia sytuacji kryzysowej.
Przygotowawcza	To faza planistyczno-organizacyjna, skupiająca się na: • tworzeniu ogólnych wytycznych/procedur, które będą uniwersalnym narzędziem dla wszystkich sytuacji kryzysowych, • przygotowywanie scenariuszy reagowania na określone, specyficzne rodzaje sytuacji kryzysowych, • zwiększaniu zasobów sił i środków koniecznych do efektywnego reagowania, • szkoleniach kryzysowych dla członków organizacji. Cel: gotowość do szybkiego i skutecznego działania w momencie pojawienia się sytuacji kryzysowej.
Reagowania	Okres reagowania to czas na skoordynowane: • uruchomienie procedur i przygotowanych scenariuszy działania, • analizę i monitoring bieżącej sytuacji, • komunikowanie się z istotnymi grupami interesariuszy – zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi,

	• hamowanie sytuacji kryzysowej, • zabezpieczenie bieżącej działalności przedsiębiorstwa i ograniczanie ewentualnych strat. Cel: opanowanie zaistniałej sytuacji kryzysowej.
Odbudowy	Ostatnia z faz zarządzania kryzysowego, kontynuowana do momentu przywrócenia normalnego funkcjonowania organizacji biznesowej. Obejmuje: • analizę wszystkich etapów sytuacji kryzysowej, • usuwanie skutków kryzysu, • ocenę działań zarządzania kryzysowego, • opracowanie wniosków na przyszłość. Cel: powrót przedsiębiorstwa do stanu sprzed kryzysu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kaczmarek-Śliwińska, 2015, s. 100-101; Walas-Trębacz, Sołtysik, 2014, s. 91; Krzakiewicz, Cyfert, 2008, s. 165

Odmienny, bardziej szczegółowy proces zarządzania w sytuacji kryzysowej prezentuje A. Zelek, która wyodrębnia aż sześć etapów (Zelek, 2003, s. 199):

1. formalizację celu zarządzania kryzysowego,
2. etap diagnostyczny – obejmujący identyfikację głównych problemów i zagrożeń, ocenę źródeł i objawów kryzysu, określenie typu kryzysu i etapu sytuacji kryzysowej, ocenę możliwych skutków oraz opracowanie listy udziałowców,
3. etap decyzyjny – polegający na sformułowaniu scenariuszy działań antykryzysowych, ocenie i ewaluacji potencjalnych rozwiązań oraz wyborze najlepszego rozwiązania,
4. etap projektowy – skupiający się na tworzeniu programu antykryzysowego i powołaniu sztabu kryzysowego, budżetowaniu oraz budowaniu harmonogramu,
5. etap wdrożeniowy – polegający na przeprowadzeniu niezbędnych zmian, realizacji działań i monitoringu zmian, przy jednoczesnej akcji informacyjnej,
6. etap kontroli i korekty – oceniający efektywność prowadzonych działań, weryfikujący budżet i wprowadzający korekty bądź usprawnienia.

Wskazane etapy systematyzują działania i umożliwiają elastyczne reagowanie na potencjalne sytuacje kryzysowe, które mogą wystąpić w organizacjach biznesowych. Jak podkreśla B. Szlachcic, proces zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie powinien być realizowany w sposób bezustanny, stale udoskonalany i prowadzony z jednoczesną analizą ryzyka operacyjnego (Szlachcic, 2014, s. 230). Zarządzanie ryzykiem zawiera się w fazie zapobiegawczej/przygotowawczej zarządzania kryzysowego (Batorski, 2013, s. 24) i obejmuje (Szlachcic, 2014, s. 230):

- pozyskiwanie informacji dotyczących potencjalnych zagrożeń, wraz z oceną ich wpływu na przyszłe otoczenie zewnętrzne organizacji,
- analizowanie konsekwencji wynikających z bieżących zdarzeń, które mogą oddziaływać na funkcjonowanie i wyniki przedsiębiorstwa,
- opracowywanie właściwych procedur postępowania w sytuacjach kryzysowych.

Efektywne zarządzanie ryzykiem jest możliwe wyłącznie w tych przedsiębiorstwach, które precyzyjnie to ryzyko zdiagnozowały, tzn. ustaliły jego przyczyny, zakres i granice. Dokładna analiza ryzyka jest elementem wyjścia do sprawnego i skutecznego zarządzania kryzysowego w organizacji (Szlachcic, 2014, s. 232). Zarządzanie kryzysowe wymaga z kolei wkomponowania w proces zarządzania strategicznego – powinno być częścią ogólnej strategii organizacji (Krzakiewicz, Cyfert, 2008, s. 165). Zarządzanie sytuacją kryzysową na poziomie strategicznym wyraża się w podejmowaniu takich działań, jak: formułowanie/redefiniowanie strategii i celów, analiza otoczenia, ocena i wdrożenie strategii oraz kontrola strategiczna (Michałowska, Stankiewicz, Danielak, 2015, s. 118; Batorski, 2013, s. 26). Niezwykle ważna jest prawidłowa reakcja kadry zarządzającej, ponieważ podejmowanie właściwych decyzji umożliwia sprawne pokonanie sytuacji kryzysowej. A. Zakrzewska-Bielawska proponuje szereg prawidłowości w zarządzaniu sytuacją kryzysową (Zakrzewska-Bielawska, 2008, s. 86-87):

- okazywanie determinacji oraz przywódczej roli kierownictwa firmy w procesie wdrażania zmian,
- wdrażanie zmian w całym przedsiębiorstwie,
- klarowne i jednoznaczne wytyczne dla menedżerów na wszystkich poziomach zarządzania, uwzględniające m.in. podział odpowiedzialności, oczekiwane rezultaty, harmonogram działań oraz delegowanie uprawnień,

- określenie celów w zakresie planowania budżetowego obejmującego całą organizację, a nie jedynie jej wybrane obszary,
- ustalenie zasad współdziałania między zespołem wdrożeniowym a zarządem,
- kontrolowanie przebiegu zmian poprzez zestawianie uzyskanych wyników z założonymi celami,
- zapewnienie wsparcia doradczego dla menedżerów w formie regularnych konsultacji dla osób bezpośrednio zaangażowanych we wdrażanie zmian, sprzyjającego kreatywności i innowacyjności,
- zwiększenie roli działu HR w działaniach antykryzysowych, z naciskiem na kompetencje oraz wykorzystanie dostępnych zasobów zewnętrznych,
- utrzymanie w organizacji kluczowych i najbardziej wartościowych pracowników,
- zaangażowanie przedstawicieli pracowników w proces przygotowywania zmian,
- prowadzenie transparentnej komunikacji oraz przekazywanie rzetelnych informacji o zmianach zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz,
- systematyczna i profesjonalna ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa w celu szybkiego reagowania na niepokojące sygnały,
- trwałe wdrożenie planowania i analiz strategicznych do codziennej praktyki funkcjonowania organizacji.

Celem zarządzania kryzysowego na poziomie strategii nie jest wyłącznie zapewnienie organizacji odpowiednich warunków do przetrwania zagrożenia, ale przede wszystkim poprawa pozycji i potencjału konkurencyjnego oraz stworzenie warunków na rozwój firmy po zakończeniu kryzysu (Piasny, 2015, s. 75). Oznacza to, że przedsiębiorstwa powinny traktować sytuacje kryzysowe nie tylko jako zagrożenie, lecz również jako impuls do transformacji i wprowadzania zmian o charakterze długofalowym. W praktyce wymaga to przyjęcia proaktywnego podejścia do zarządzania, które zakłada nie tylko reagowanie na trudności, ale także wykorzystywanie ich jako okazji do budowania przewagi konkurencyjnej.

Interesujące, z punktu widzenia niniejszej pracy, są obserwacje W. Leońskiego, według którego *“kryzys gospodarczy ma także pozytywny wpływ na polskie przedsiębiorstwa. Sytuacja kryzysowa wymusza na podmiotach gospodarczych podjęcie*

rozmaitych działań zmierzających w kierunku utrzymania lub polepszenia swojej pozycji konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa zostają zmuszone do modyfikowania swojej działalności w okresie kryzysu. [...] Okres kryzysu to czas, w którym można zmodernizować przedsiębiorstwo, poprawić jego konkurencyjność oraz przyspieszyć jego rozwój. W tym czasie łatwiej dostrzega się problemy, a także łatwiej się je rozwiązuje. Ponadto, łatwiej jest wtedy podejmować decyzje niepopularne, np. dotyczące redukcji wynagrodzeń” (Leoński, 2013, s. 124-125). Należy więc przyjąć, że organizacje potrafiące skutecznie zarządzać kryzysem na poziomie strategicznym, nie tylko minimalizują jego negatywne skutki, ale także wychodzą z sytuacji zagrożenia mocniejsze. Warte uwagi są także ustalenia A. de Geusa, który rozpoznał zestaw kluczowych cech warunkujących zdolność do przetrwania i wychodzenia z kryzysów silniejszym. Analizując przedsiębiorstwa o długim stażu działalności zauważył, że każde z nich wyróżnia się poprzez (De Geus, 1997, s. 16):

- szczególną wrażliwość na otoczenie, które odzwierciedla zdolność przedsiębiorstwa do poznawania, uczenia się i dostosowywania do zmian w otaczającym je świecie,
- świadomość własnej tożsamości, zbudowaną na silnym poczuciu wspólnoty, przynależności do organizacji i identyfikowaniu się z jej osiągnięciami,
- tolerancję na nowe pomysły, która objawia się przez decentralizację władzy, otwartość na innowacje i niecodzienne rozwiązania, świadomość ekologiczną i chęć budowania relacji z otoczeniem,
- konserwatywne podejście do kwestii finansów.

Na podstawie powyższych informacji można przyjąć, iż budowanie długotrwałych relacji z otoczeniem, tworzenie kultury organizacyjnej opartej na wspólnych wartościach oraz otwartość na nieszablonowe pomysły stanowi jeden z warunków niezbędnych do przetrwania kryzysów, a w dłuższej perspektywie czasowej do zdobycia przewagi konkurencyjnej. W tym kontekście zasadne wydaje się wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, która zakłada przecież uwzględnianie interesów różnych grup interesariuszy, w tym tworzenie przyjaznego miejsca pracy. Podejście to pozwala nie tylko ograniczać negatywne skutki kryzysu, ale również budować długoterminową wartość przedsiębiorstwa poprzez wzmacnianie zaufania, reputacji oraz relacji z otoczeniem.

Tematowi społecznej odpowiedzialności biznesu w czasie kryzysu został poświęcony kolejny podrozdział niniejszej pracy.

3.5. KRYZYS A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

Celem niniejszego rozdziału jest analiza wzajemnych zależności pomiędzy koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu a sytuacjami kryzysowymi, przeprowadzona na gruncie teoretycznym. W szczególności zostanie podjęta próba ukazania, w jaki sposób wdrażanie zasad CSR może wpływać na zdolność organizacji do zapobiegania kryzysom, ograniczania ich skutków oraz odbudowy zaufania po ich ustąpieniu.

W pierwszej dekadzie XXI wieku przedsiębiorstwa na całym świecie zostały skonfrontowane z kryzysem gospodarczym o zasięgu globalnym. Światowy kryzys finansowy z lat 2007-2009 wywarł istotny wpływ zarówno na działalność pojedynczych organizacji, jak i na kondycję gospodarki światowej. W jego następstwie konieczne stało się przeformułowanie wielu obszarów funkcjonowania firm, w tym również adaptacja dotychczasowych działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu do nowych uwarunkowań ekonomicznych. W konsekwencji problematyka oddziaływania kryzysu na realizację zasad CSR stała się przedmiotem zainteresowań badaczy. Dla wielu autorów kryzys ten stanowił swoisty test dojrzałości strategicznego podejścia przedsiębiorstw do społecznej odpowiedzialności biznesu. Okres dekonjunktury umożliwił weryfikację, czy koncepcja CSR była rzeczywiście implementowana w sposób systemowy i długofalowy, czy też wykorzystywana instrumentalnie, jako narzędzie *public relations* oraz źródło krótkookresowych korzyści ekonomicznych (Kemper i Martin, 2010, s. 230). W sytuacji, gdy CSR przyjmuje formę działań incydentalnych, oderwanych od podstawowej działalności przedsiębiorstwa (takich jak filantropia czy sponsoring), można oczekiwać, iż sytuacje kryzysowe faktycznie doprowadzą do zakończenia tego typu aktywności. Autorka niniejszej pracy skupia się jednak na strategicznym podejściu do społecznej odpowiedzialności biznesu, a to (jak pokazują poniższe cytaty) może przynieść organizacjom pochłoniętym zarządzaniem kryzysowym kluczowe korzyści:

- „*Praktyki społeczne i środowiskowe związane z odpowiedzialnością przedsiębiorstw umożliwiają organizacjom identyfikowanie oraz ograniczanie sytuacji stanowiących zagrożenie, co w konsekwencji przyczynia się do budowania ich odporności organizacyjnej*” (Duchek, 2019, s. 222);

- *„Przedsiębiorstwa, które przed pandemią angażowały się w większym stopniu w działania z zakresu CSR, odnotowały korzystniejsze zachowanie cen akcji w reakcji na kryzys pandemiczny [...] Aktywności CSR wzmacniają lojalność klientów, a tym samym ograniczają podatność przedsiębiorstw na negatywne skutki spowolnienia gospodarczego” (Ding, Levine, Lin, Xie, 2021, s. 803-804);*
- *„CSR ma znaczący wpływ na podmioty gospodarcze szczególnie w obszarach reputacji, lojalności klientów i długoterminowej stabilności finansowej” (Uberziowa, Carnogursky, Janoskova, 2025, s.41);*
- *„Zaangażowanie w CSR umożliwia budowanie kapitału społecznego, który przynosi wymierne korzyści w okresach kryzysów finansowych poprzez wzmacnianie zaufania pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami (Glavas, Visentin, 2025, s. 2675);*
- *„Zaangażowania w działania z zakresu CSR pozytywnie wpływa na odporność organizacyjną, rozumianą jako zdolność przedsiębiorstw do identyfikowania nieadaptacyjnych tendencji oraz radzenia sobie z nieoczekiwanymi sytuacjami” (Huang, Chen, Nquyen, 2020, s. 14);*
- *“Praktycy działalności gospodarczej podkreślają, że realizacja zrównoważonego rozwoju, CSR i ESG jest swego rodzaju odpornością przedsiębiorstwa na zmiany i kryzysy społeczne, gospodarcze i geopolityczne”(Misztal, 2023, s. 93-94);*
- *“W przypadku przedsiębiorstw, które społeczną odpowiedzialność wiążą z podstawowym obszarem działalności (strategiczny CSR), kryzys może być postrzegany nawet jako szansa” (Gadomska-Lila, 2012, s. 29);*
- *“Właściwie rozumiana społeczna odpowiedzialność biznesu może być pożytecznym narzędziem budowania wartości firmy także w trudnych czasach, i, co ważniejsze – może pomóc przetrwać okres kryzysu. CSR włączony do strategii biznesowej firmy pozwala bowiem lepiej zarządzać ryzykiem, a poprzez dialog z otoczeniem buduje tak potrzebny w okresie kryzysu kapitał zaufania” (Jastrzębska, 2011, s. 111);*
- *“Wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności stało się szansą na unikanie ryzyka i odniesienie sukcesu rynkowego w długim horyzoncie czasowym” (Chojnacka, 2013, s. 10);*

- *“Inwestowanie w społeczną odpowiedzialność jest szczególnie istotne w okresie osłabienia gospodarczego. Pojawiły się badania pokazujące, że bardziej dotknięte kryzysem mogą być te organizacje, które nie realizują koncepcji CSR. Można zatem wnioskować, że realizowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności konsekwentnie i niezależnie od zewnętrznych czynników może uchronić organizację przed kryzysowymi stanami”* (Chojnacka, 2013, s. 11);
- *“Społecznie odpowiedzialne organizacje cieszą się zaufaniem otoczenia i nawet w warunkach kryzysu mogą liczyć na poparcie pracowników, wyrozumiałość ze strony partnerów biznesowych oraz lojalność klientów”* (Grzegorzczuk, 2022, s. 7)

Próbie znalezienia odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób zaangażowanie w ideę społecznej odpowiedzialności może wpłynąć na umiejętność przezwyciężenia sytuacji kryzysowej, warto rozpocząć od wykazania powiązań pomiędzy CSR a fazą zapobiegawczą zarządzania kryzysowego. Społeczna odpowiedzialność biznesu odgrywa kluczową rolę w zapobieganiu kryzysom. W porównaniu do nieodpowiedzialnych przedsiębiorstw organizacje wdrażające zasady CSR podchodzą odpowiedzialnej do identyfikowania i minimalizowania ryzyka związanego z prowadzoną działalnością – zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i społecznym czy środowiskowym. W zasady społecznej odpowiedzialności biznesu wpisana są dbałość o zgodność z regulacjami prawnymi oraz wystrzeganie się wszelkich działań mających potencjalnie szkodliwy wpływ na otoczenie bliższe lub dalsze. Dzięki temu społecznie odpowiedzialne organizacje mogą uniknąć wielu potencjalnych sytuacji kryzysowych, takich jak protesty pracowników, naruszenia praw człowieka, katastrofy ekologiczne, bojkoty konsumenckie czy wypadki (Wołoszyn, Stawicka, Ratajczak, 2012, s. 28). Ważnym mechanizmem prewencyjnym jest także tworzenie dwustronnych, autentycznych i długotrwałych relacji z grupami interesu. Przedsiębiorstwa, które prowadzą dialog z pracownikami, klientami, dostawcami czy społecznością lokalną są w stanie szybciej zidentyfikować sygnały ostrzegawcze oraz sprawniej reagować na zaistniałe problemy. Z kolei w momencie pojawienia się sytuacji kryzysowej, firmy działające w myśl koncepcji CSR mogą rozwiązać ją za pomocą dialogu i porozumienia z interesariuszami (Wołoszyn, Stawicka, Ratajczak, 2012, s. 28).

Społeczna odpowiedzialność biznesu wzmacnia też zdolność organizacji do przygotowania na sytuacje kryzysowe. Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne

częściej wdrażają kodeksy etyczne, procedury compliance czy plany ciągłości działania. Elementy te stanowią fundament skutecznego zarządzania kryzysowego, umożliwiając szybkie i skoordynowane działanie w sytuacji zagrożenia. Co więcej, kultura organizacyjna oparta na wartościach takich jak profesjonalizm, uczciwość czy odpowiedzialność wobec interesariuszy sprzyja podejmowaniu właściwych decyzji pod presją czasu. Doskonalenie kultury organizacyjnej i budowanie pozytywnego wizerunku to kluczowe zadania w fazie przygotowawczej zarządzania kryzysowego. Mogą one złagodzić negatywne skutki sytuacji kryzysowej, ponieważ interesariusze przedsiębiorstw zaangażowanych społecznie są skłonni do różnych ustępstw. Firmy odpowiedzialne mogą liczyć na lojalność pracowników, wsparcie ze strony społeczności lokalnej czy samorządu i wyrozumiałość partnerów biznesowych (Jastrzębska, 2011, s. 111). Według E. Głuszek istnieje wyraźny związek między reputacją firmy a surowością reakcji interesariuszy na zaistniały kryzys (Głuszek, 2011, s. 277). Firmy społecznie odpowiedzialne są więc w stanie szybciej odzyskać zaufanie społeczne i łatwiej odbudować nadszarpnięty w wyniku kryzysu wizerunek. Z drugiej strony brak etycznych działań może prowadzić do skandali, utraty reputacji, a także kosztownych procesów sądowych (Narojczyk, Nowak, Remlein, Romanchuk, 2025, s. 87). W związku z tym strategiczne podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu można traktować jako pewnego rodzaju zabezpieczenie reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu (Głuszek, 2011, s. 276).

W fazie reagowania społeczna odpowiedzialność biznesu wpływa na sposób prowadzenia komunikacji kryzysowej oraz podejmowania działań naprawczych. Komunikowanie przez organizacje biznesowe o podejmowaniu działań społecznie odpowiedzialnych tworzy klimat zaufania, który sprzyja budowaniu trwałych relacji zarówno z wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi interesariuszami przedsiębiorstwa. Podczas narastania sytuacji kryzysowych odpowiednia komunikacja CSR może złagodzić negatywne skutki zagrożenia (Rudnicka, 2011, s. 119). B. Fernandez-Feijoo proponuje model implementacji CSR w warunkach kryzysu, wskazując siedem czynników koniecznych do przekształcenia zagrożeń w szansę. Autorka wskazuje, iż w czasie kryzysu ogromne znaczenie zyskują (Fernandez-Feijoo, 2009, s. 44-45):

- innowacje – rozumiane jako kluczowy element dla osiągnięcia długoterminowego przetrwania przedsiębiorstwa,

- pożądana atmosfera – budowanie kultury organizacyjnej na prospołecznych i proefektywnościowych wartościach wspiera motywację i pozytywne podejście do sytuacji kryzysowej,
- szacunek do wszystkich grup interesu – dobre relacje z otoczeniem zmieniają ryzyko w lojalność i poparcie interesariuszy,
- strategia zarządzania – społeczna odpowiedzialność biznesu wzmacnia strategię biznesową, co jest szczególnie ważne w okresach kryzysu,
- pozycja rynkowa – dzięki realizacji koncepcji CSR przedsiębiorstwo może zyskać przewagę konkurencyjną. Jednakże osiągnięcie przewagi jest możliwe tylko w przypadku transparentnych i jasno komunikowanych działań,
- zaufanie inwestorów – zaangażowanie społeczne jest pozytywnie oceniane przez inwestorów, którzy mogą udzielić organizacji w kryzysie odpowiedniego wsparcia finansowego,
- głęboka refleksja wewnętrzna – wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu zobowiązuje przedsiębiorstwa do głębokiej refleksji nad takimi zagadnieniami, jak tożsamość, misja i wizja, procedury, zakres i poziom odpowiedzialności.

Ogólnoświatowe kryzysy gospodarcze, a także sytuacje kryzysowe dotyczące wyłącznie jednego przedsiębiorstwa mają jeszcze jedno powiązanie ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. W czasie zagrożenia przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne podlegają monitorowaniu ze strony pracowników, mediów, grup nacisku i innych interesariuszy, którzy weryfikują zgodność deklarowanych idei z rzeczywistymi działaniami wpisanymi w strategię organizacji. Brak takiej zgodności, a więc prowadzenie działań filantropijnych, nastawionych wyłącznie na kreowanie odpowiedzialnego wizerunku może mieć negatywny wpływ na pozycję konkurencyjną i reputację przedsiębiorstwa. Z kolei potwierdzenie, iż firma faktycznie realizuje swoje postulaty CSR, pomimo trudnej sytuacji wewnętrznej, może przynieść korzyści przewyższające straty wynikające z kryzysu (Jastrzębska, 2011, s. 113).

Ostatnia faza zarządzania kryzysowego, odbudowy, łączy się ze społeczną odpowiedzialnością biznesu poprzez wdrażanie działań naprawczych, zwiększenie transparentności oraz angażowanie się przedsiębiorstwa w inicjatywy społeczne na rzecz

poszkodowanych w kryzysie. Organizacje kierujące się zasadami CSR są bardziej skłonne do przyjmowania postawy proaktywnej, przeproszenia i wzięcia odpowiedzialności za popełnione błędy oraz podejmowania działań reparacyjnych wobec poszkodowanych stron. Taka postawa znacząco ogranicza skalę negatywnych konsekwencji kryzysu, wspiera odbudowę zaufania i pozytywnych relacji z interesariuszami (Coombs, 2007, s. 170; Tworzydło, 2019, s. 11).

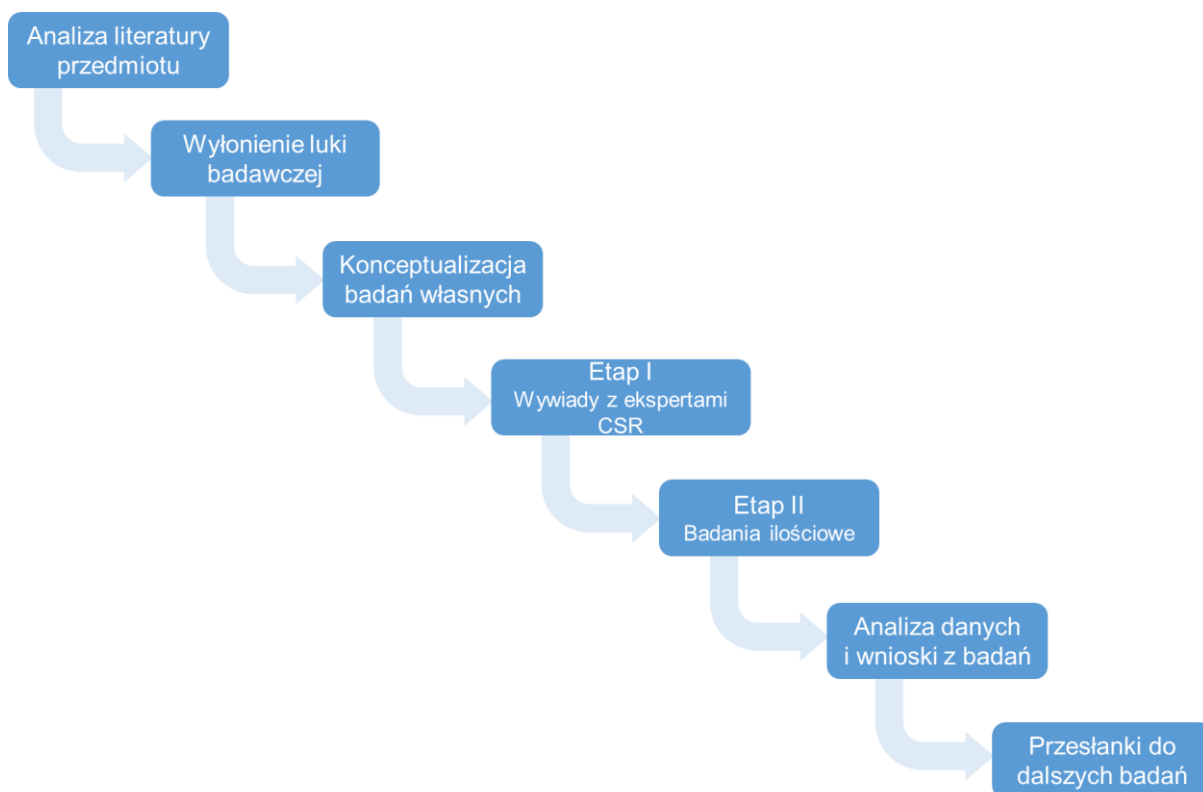
Podsumowując, społeczna odpowiedzialność biznesu i koncepcja zarządzania kryzysowego są ze sobą ściśle powiązane i obejmują zarówno fazę prewencji, przygotowania, reagowania, jak i odbudowy po ustąpieniu sytuacji kryzysowej. Prowadzenie działań CSR w czasie kryzysu przynosi wymierne korzyści dla organizacji. Należy jednak pamiętać, że tylko długofalowe i autentyczne podejście do społecznej odpowiedzialności wspiera procesy adaptacyjne i rozwojowe organizacji. Traktowanie CSR jako integralnego elementu strategii zarządzania przedsiębiorstwem pozwala lepiej zarządzać ryzykiem, budować pozytywne i trwałe relacje z interesariuszami, ograniczyć prawdopodobieństwo rozwoju sytuacji kryzysowych. Poza tym właściwie rozumiana koncepcja społecznej odpowiedzialności zwiększa zdolność organizacji do przezwyciężania kryzysów, a także pozwala skuteczniej wykorzystywać szanse na rozwój po ustaniu sytuacji kryzysowej.

Ponadto, analiza literatury zaprezentowana w rozdziałach 1-3 stanowi podstawę do realizacji zadania badawczego ZB1, w ramach którego wyróżniono trzy zadania szczegółowe ZB1.1, ZB1.2 oraz ZB1.3.

4. STRATEGIE CSR W SYTUACJI KRYZYSOWEJ – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

4.1. METODYKA PRACY

Powołując się na prof. W. Czakona, który stwierdza, że *“tworzenie nowej wiedzy wymaga rozpoznania istniejącego jej stanu, identyfikacji ustaleń oraz porażek odnotowanych we wcześniejszych badaniach”* (Czakon, 2011, s. 57), pierwsza część niniejszej pracy została poświęcona dogłębnej analizie literatury przedmiotu dotyczącej zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu. Przegląd piśmiennictwa rozpoczął od kwerendy, polegającej na poszukiwaniu i gromadzeniu literatury koniecznej do podjęcia tematu rozprawy (przegląd sporządzono na podstawie baz Scopus, BazEkon oraz BazHum). Następnie, w rozdziałach 1-3, przedstawiono teoretyczne podstawy społecznej odpowiedzialności biznesu, zarządzania strategicznego oraz zarządzania sytuacjami kryzysowymi. Poza przybliżeniem badanej problematyki rozdziały teoretyczne stanowią postawę merytoryczną do realizacji drugiej części pracy – badań własnych (rozdział 4). Przebieg procesu badawczego został szczegółowo zilustrowany na rys. 4.1.



Rys. 4.1 Proces badawczy

Źródło: opracowanie własne

Jak zaprezentowano na powyższym rysunku, badania własne zostały podzielone na dwa etapy, w których wykorzystano mieszany schemat badawczy. Badania mieszane integrują subiektywne ujęcie właściwe badaniom jakościowym z wystandaryzowanymi i uogólnionymi wynikami uzyskiwanymi w badaniach ilościowych. W celu pogłębienia analizy przedmiotu badań w niniejszej pracy zastosowano sekwencyjną strategię eksploracyjną (ang. *sequential exploratory strategy*). Metoda ta zakłada, że w pierwszym etapie gromadzony i analizowany jest materiał jakościowy, który stanowi podstawę do opracowania narzędzi oraz przeprowadzenia etapu badań ilościowych (Kolańska-Morawska, 2023, s. 26).

Pierwszym etapem prac badawczych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy był cykl indywidualnych wywiadów pogłębionych (ang. *individual in-depth interview – IDI*) z ekspertami w dziedzinie CSR. Dobór próby badawczej miał charakter celowy, co można uzasadnić potrzebą pozyskania eksperckiej wiedzy na temat koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Kryterium doboru stanowiła przynależność respondentów do Rady Ekspertów bądź innej struktury Forum Odpowiedzialnego Biznesu, czyli największej i najstarszej organizacji pozarządowej zajmującej się CSR w Polsce. W związku z powyższym uczestnicy wywiadów zostali wyselekcjonowani według kryteriów merytorycznych, takich jak: uznanie w środowisku, doświadczenie w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wysokie kompetencje. Taki sposób doboru próby ogranicza prawdopodobieństwo uczestnictwa w badaniu osób o niewystarczającym poziomie wiedzy, jednocześnie podnosząc rzetelność oraz wiarygodność zgromadzonych danych.

Do udziału w wywiadach pogłębionych zaproszono szesnastu ekspertów reprezentujących środowisko naukowe (6 wykładowców akademickich specjalizujących się w obszarze CSR), biznesowe (5 specjalistów ds. społecznej odpowiedzialności biznesu) oraz przedstawicieli organizacji pozarządowych (5 przedstawicieli zarządów organizacji zajmujących się problematyką CSR). Siedem osób odmówiło zgody na wzięcie udziału w badaniach ze względu na brak czasu i możliwości zaangażowania w kilkudziesięciminutową rozmowę, tak więc wywiadów udzieliło dziewięciu ekspertów. Rozmowy były realizowane w okresie od maja do września 2021 roku, a także pomiędzy wrześniem a listopadem 2022 roku. Wynikało to z faktu, że dwóch ekspertów nie dysponowało czasem wolnym w momencie rozpoczęcia badań, ale zadeklarowało chęć udzielenia wywiadu w przyszłości. Dobór próby był celowy, a wywiady miały charakter

częściowo ustrukturyzowany – z jednej strony opierały się na opracowanej, bazowej liście pytań, a jednocześnie umożliwiały swobodną reakcję i uzupełnienie wypowiedzi respondentów. Autorka badania przygotowała scenariusz wywiadu, zawierający główne tematy “drogowskazy” do rozmowy, w postaci kilku pytań otwartych:

- W jaki sposób można zdefiniować społeczną odpowiedzialność biznesu, która buduje trwałą wartość społeczną i ekonomiczną?
- W jakim stopniu posiadanie długoterminowej strategii CSR wpływa na przetrwanie przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych?
- Jakie kryteria i wskaźniki należy przyjąć przy ocenie zaangażowania w strategię CSR?
- W jaki sposób pandemia COVID-19 wpłynęła na koncepcję CSR?
- Jakie czynniki wpłynęły na rozwój idei CSR w ciągu ostatnich 10 lat?
- Jakie zmiany/wyzwania czekają CSR w ciągu najbliższych lat?

Co ważne, uczestnicy wywiadów nie otrzymali listy pytań przed spotkaniami. Ze względu na obawy wracających ograniczeń związanych z pandemią COVID-19, wywiady zostały przeprowadzone za pomocą systemu do wideokonferencji eMeeting należącego do Politechniki Poznańskiej. Każda rozmowa została zapisana w formie nagrania audio, które poddano transkrypcji do pliku tekstowego. Wywiady w formie tekstowej zostały następnie zagregowane w celu wyłonienia kluczowych myśli i wniosków. Przebieg pierwszego etapu badań własnych zilustrowano na rysunku 4.2.



Rys. 4.2 Przebieg I etapu badań własnych

Źródło: opracowanie własne

Wnioski sformułowane dzięki analizie danych jakościowych miały istotne znaczenie przy tworzeniu narzędzia badawczego wykorzystanego w II etapie badań – w badaniach ilościowych. Badania te zrealizowano z wykorzystaniem metody badawczej CATI (ang.

Computer-Assisted Telephone Interviewing), tj. wspieranych komputerowo wywiadów telefonicznych. Zastosowana technika ankietowa polega na prowadzeniu wywiadów telefonicznych przez ankietera przy użyciu standaryzowanego kwestionariusza, obejmującego wcześniej określone pytania zadawane w jednolitej kolejności, co zapewnia wysoką porównywalność uzyskanych wyników badania (Jabłoński, 2016). II etap badań empirycznych przeprowadzono w ramach projektu badawczego SBAD 2023, numer projektu: 0812/SBAD/4222, we współpracy z zewnętrzną agencją badawczą.

Na potrzeby tego etapu badań własnych opracowano kwestionariusz ankiety (załącznik 1), który składał się z krótkiego zaproszenia i przedstawienia celu badania, metryczki oraz 41 pytań zamkniętych, które podzielono na pięć sekcji:

- praktyki zarządcze – sekcja obejmowała czternaście pytań zamkniętych oraz wielokrotnego wyboru odnoszących się do strategii CSR, raportowania działań z zakresu zaangażowania społecznego, poziomu budżetowania inicjatyw CSR, umiejscowienia społecznej odpowiedzialności w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz podejścia do zarządzania ryzykiem,
- relacje z pracownikami – sekcja zawierała siedem pytań zamkniętych oraz wielokrotnego wyboru dotyczących otwartego dostępu do dokumentacji kadrowej, średniego stażu pracy, utrzymania poziomu zatrudnienia w czasie kryzysu wywołanego pandemią COVID-19, a także wdrażania, realizowania oraz wstrzymywania świadczeń na rzecz pracowników w tym okresie,
- relacje z rynkiem – sekcja obejmowała dziewięć pytań zamkniętych i wielokrotnego wyboru odnoszących się do relacji z dostawcami, partnerami biznesowymi oraz klientami. Pytania dotyczyły realizowanych świadczeń na rzecz wskazanych grup interesariuszy, ze szczególnym uwzględnieniem zaistniałej sytuacji kryzysowej,
- relacje ze społecznością lokalną – sekcja składała się z siedmiu pytań zamkniętych i wielokrotnego wyboru dotyczących działań społecznie odpowiedzialnych w czasie pandemii COVID-19 na rzecz różnych członków/grup w społecznościach lokalnych,
- środowisko naturalne – sekcja zawierała cztery pytania zamknięte i wielokrotnego wyboru koncentrujące się na różnych aspektach ochrony środowiska przyrodniczego w organizacjach biznesowych.

Ponadto część pytań zawierała dodatkową kategorię odpowiedzi „inne”, umożliwiającą respondentom udzielenie odpowiedzi indywidualnej. Opcja ta mogła zostać wykorzystana w sytuacji, gdy żaden z zaproponowanych wariantów odpowiedzi nie odpowiadał w pełni ich ocenie lub doświadczeniu.

Badanie ankietowe miało charakter w pełni anonimowy, a do jej wypełnienia zaproszono pracowników odpowiedzialnych za obszar społecznej odpowiedzialności biznesu w badanych przedsiębiorstwach. W pierwszym etapie analizy wszystkie udzielone odpowiedzi poddano procedurze kodowania, polegającej na przekształceniu danych jakościowych (tekstowych) w dane ilościowe (liczbowe). Do opracowania zgromadzonego materiału badawczego oraz prezentacji wyników w formie graficznej wykorzystano arkusz kalkulacyjny Microsoft Excel oraz edytor tekstu Microsoft Word.

W celu weryfikacji czy pomiędzy założonymi zmiennymi w hipotezach badawczych zachodzą statystycznie istotne zależności posłużono się metodami analizy statystycznej. W badaniach wykorzystano test niezależności chi-kwadrat Pearsona, który pozwala na porównanie wartości obserwowanych z wartościami teoretycznymi przy założeniu prawdziwości hipotezy zerowej (Słowińska, 2019, s. 24). W związku z tym dla postawionych hipotez zdefiniowano hipotezy zerowe (H_0) zakładające brak statystycznej zależności między badanymi cechami. Z kolei za hipotezy alternatywne przyjęto zaprezentowane w pracy hipotezy badawcze H_1 , H_2 , H_3 , H_4 , H_5 , H_6 oraz H_7 , które zakładają istnienie zależności pomiędzy zmiennymi. Sformułowane w toku pracy hipotezy należy uznać za potwierdzone w przypadku odrzucenia H_0 na rzecz hipotez alternatywnych, przy założeniu poziomu istotności $\alpha=0,05$ oraz wartości p :

- $p>0,1$ nieistotnej statystycznie
- $0,05>p>0,1$ na poziomie tendencji statystycznej
- $p<0,05$ istotnej statystycznie.

Test niezależności χ^2 wyraża się następującym wzorem (Sulewski, 2016, s.194):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^w \sum_{j=1}^k \frac{(n_{ij}-E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (4.1)$$

gdzie: i , w – indeksy kategorii pierwszej zmiennej; j , k – indeksy kategorii drugiej zmiennej; n_{ij} – liczebność obserwacji; E_{ij} - liczebność oczekiwana

W przypadku stwierdzenia istotnej statystycznie zależności wyznaczono współczynnik kontyngencji C Pearsona mierzący siłę związku pomiędzy dwiema zmiennymi nominalnymi. Współczynnik C oblicza się zgodnie ze wzorem (Kończak, 2014, s. 42):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} \quad (4.2)$$

gdzie: C – współczynnik kontyngencji C Pearsona; χ^2 – wartość chi-kwadrat; n – liczebność próby

Dla hipotez zweryfikowanych pozytywnie obliczono też współczynnik V Craméra, który określa poziom zależności pomiędzy dwiema zmiennymi. Definiuje się go jako (Kończak, 2014, s. 42):

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n * \min(r-1, k-1)}} \quad (4.3)$$

gdzie: V – współczynnik V Craméra; χ^2 – wartość chi-kwadrat; n – liczebność próby; r – liczba poziomów jednej zmiennej; k – liczba poziomów drugiej zmiennej

Drugi etap badań stanowił główny element procesu badawczego oraz miał kluczowe znaczenie dla osiągnięcia głównego celu poznawczego pracy (zbadanie związku pomiędzy realizacją strategii CSR a zdolnością do reagowania na sytuacje kryzysowe w warunkach kryzysu związanego z pandemią COVID-19) i celu aplikacyjnego (opracowanie listy rekomendacji dotyczących wdrażania i realizacji strategii CSR ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji kryzysowych), dlatego został on szczegółowo omówiony w podrozdziale 4.2 niniejszej pracy.

4.2. DOBÓR PRÓBY BADAWCZEJ ORAZ OCENA JEJ REPREZENTATYWNOŚCI

4.2.1. ZAŁOŻENIA DOBORU PRÓBY BADAWCZEJ

Dobór próby badawczej w II etapie badań został podporządkowany logice problemu badawczego oraz przyjętemu paradygmatowi badań w naukach o zarządzaniu i jakości, w którym kluczowe znaczenie ma trafność doboru jednostek analizy względem badanych zjawisk, a nie wyłącznie probabilistyczna reprezentatywność statystyczna.

W konsekwencji zastosowano dobór celowy (*purposeful sampling*) ukierunkowany na identyfikację organizacji spełniających określone kryteria strukturalne i funkcjonalne.

Zakres podmiotowy badania objął duże przedsiębiorstwa (≥ 250 pracowników) zlokalizowane na terenie województwa wielkopolskiego. Wybór tej kategorii organizacji wynika z ich specyfiki operacyjnej – podmioty te charakteryzują się relatywnie wysokim poziomem formalizacji procesów zarządczych, rozwiniętymi strukturami organizacyjnymi oraz zdolnością do implementacji złożonych rozwiązań strategicznych. Badane podmioty stanowią zatem adekwatne środowisko do analizy badanych mechanizmów w ich dojrzałej i systemowej postaci.

Punktem wyjścia do konstrukcji operatu badawczego była baza przedsiębiorstw z rejestru REGON obejmująca 396 jednostek spełniających kryterium wielkości. W wyniku weryfikacji formalnej oraz eliminacji podmiotów niespełniających kryteriów badawczych (m.in. brak aktualnych danych, zmiana profilu działalności, duplikaty) lista została zawężona do 289 przedsiębiorstw, które stanowiły populację operacyjną badania. Ostatecznie w badaniu wzięło udział 117 przedsiębiorstw, co odpowiada poziomowi realizacji próby wynoszącemu 40,5% populacji operacyjnej. W kontekście badań organizacyjnych, zwłaszcza prowadzonych wśród dużych podmiotów gospodarczych, taki poziom zwrotności należy uznać za wysoki i wzmacniający wiarygodność uzyskanych wyników.

4.2.2. UZASADNIENIE WYBORU WOJEWÓDZTWA WIELKOPOLSKIEGO

Wybór województwa wielkopolskiego jako obszaru badawczego ma charakter zarówno metodologiczny, jak i merytoryczny. Po pierwsze, region ten należy do najbardziej rozwiniętych gospodarczo w Polsce, charakteryzując się wysokim poziomem przedsiębiorczości, zróżnicowaną strukturą sektorową oraz znaczącym udziałem przedsiębiorstw o zasięgu krajowym i międzynarodowym. W literaturze przedmiotu Wielkopolska jest często wskazywana jako region o relatywnie stabilnych fundamentach ekonomicznych, co umożliwia analizę procesów zarządczych w warunkach ograniczonej presji strukturalnej charakterystycznej dla regionów peryferyjnych (Sala, 2021; Zarząd Województwa Wielkopolskiego, 2011).

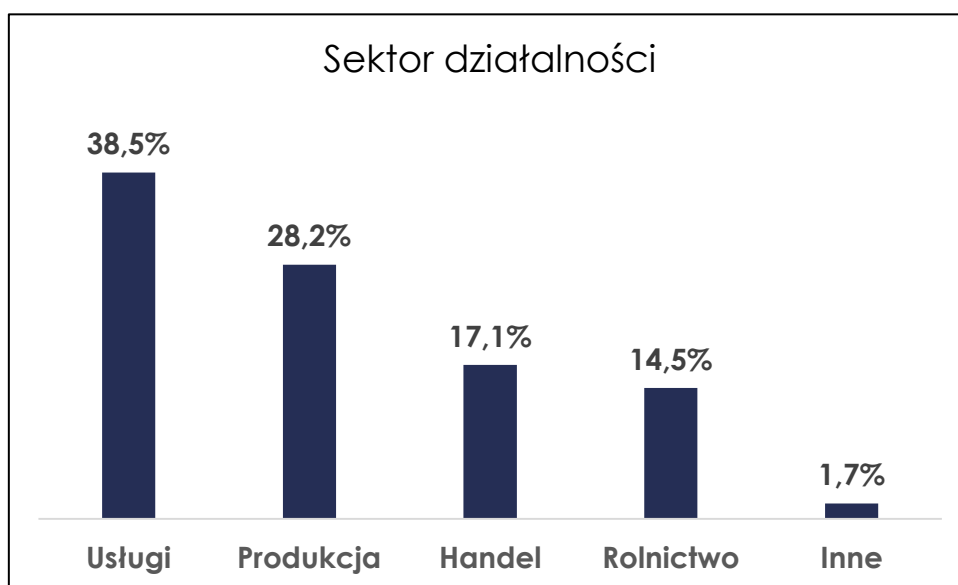
Po drugie, istotnym argumentem jest wewnętrzna różnorodność gospodarcza regionu, obejmująca zarówno sektor usługowy, przemysłowy, handlowy, jak i rolniczy. Taka struktura sprzyja analizie zjawisk zarządczych w różnych kontekstach branżowych,

co zwiększa potencjał poznawczy badania. Po trzecie, koncentracja na jednym regionie umożliwia kontrolę zmiennych kontekstowych (instytucjonalnych, prawnych, kulturowych), co jest szczególnie istotne w badaniach doktorskich o charakterze empirycznym. Redukcja zmienności kontekstowej pozwala na bardziej precyzyjną identyfikację zależności pomiędzy badanymi zmiennymi.

Istotnym uzupełnieniem uzasadnienia regionu przeprowadzenia badań jest kontekst realizacyjny badania, związany z jego prowadzeniem w okresie pandemii COVID-19 oraz bezpośrednio po jej ustąpieniu. Okoliczności te miały znaczący wpływ na możliwości organizacyjne prowadzenia badań empirycznych, w szczególności w zakresie dostępu do respondentów instytucjonalnych, takich jak duże przedsiębiorstwa.

4.2.3. CHARAKTERYSTYKA STRUKTURY PRÓBY BADAWCZEJ

Analiza struktury próby badawczej została przeprowadzona w pięciu kluczowych wymiarach: sektorowym, wielkościowym, własnościowym, zasięgu działalności oraz stażu przedsiębiorstwa. Struktura sektorowa wskazuje na dominację przedsiębiorstw usługowych (45 jednostek; 38,5%) oraz znaczący udział przedsiębiorstw produkcyjnych (33; 28,2%). Uzupełniająco występują przedsiębiorstwa handlowe (20; 17,1%), rolnicze (17; 14,5%) oraz inne (2; 1,7%). Rozkład ten (rys. 4.3) odzwierciedla zróżnicowaną strukturę gospodarczą regionu, w której sektor usługowy i przemysłowy pełnią kluczową rolę, przy jednoczesnym utrzymaniu istotnego znaczenia działalności rolniczej.



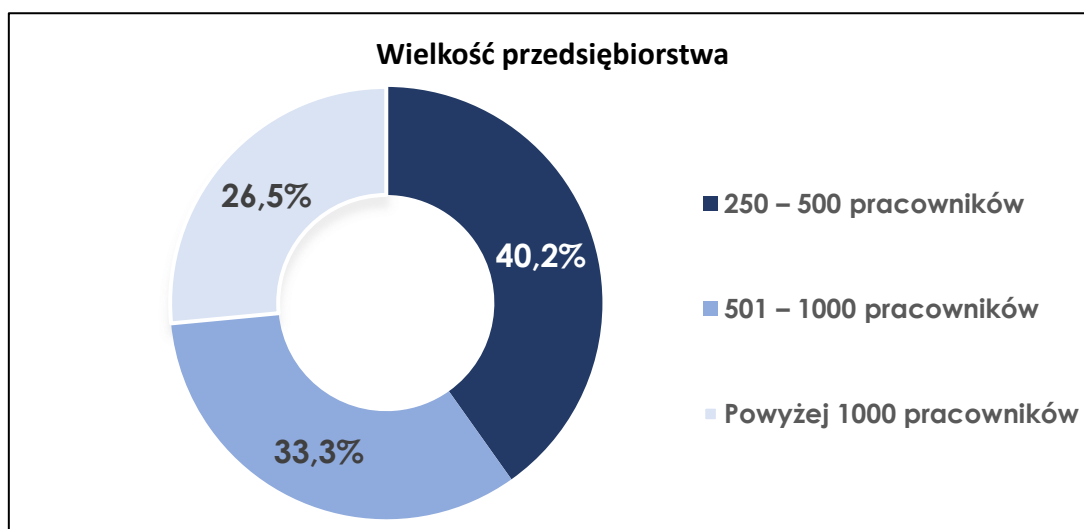
Rys. 4.3 Sektor działalności badanych przedsiębiorstw, n = 117

Źródło: opracowanie własne

Struktura wielkościowa przedsiębiorstw w próbie jest relatywnie zrównoważona:

- 47 przedsiębiorstw (40,2%) zatrudnia od 250 do 500 pracowników,
- 39 (33,3%) – od 501 do 1000 pracowników,
- 31 (26,5%) – powyżej 1000 pracowników.

Taki rozkład, zaprezentowany na rys. 4.4, umożliwia analizę badanych zjawisk w różnych klasach dużych przedsiębiorstw, co zwiększa wewnętrzną spójność i analityczną wartość próby.



Rys. 4.4 Struktura badanych przedsiębiorstw, n = 117

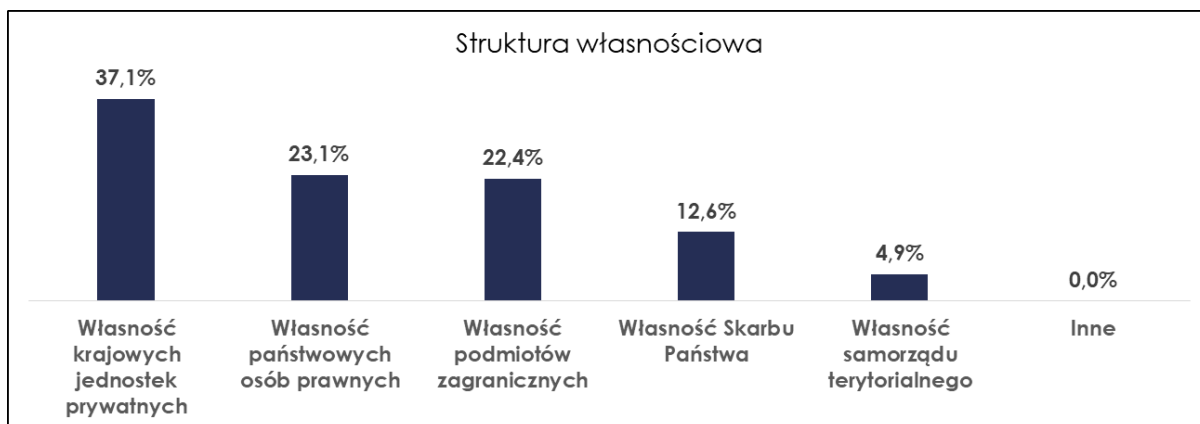
Źródło: opracowanie własne

W metodologii rejestru REGON wyróżniono sześć typów grup właścicieli przedsiębiorstw, które odpowiadają rodzajom własności stosowanym w polskim prawie. Są to:

- własność Skarbu Państwa,
- własność państwowych osób prawnych,
- własność krajowych osób fizycznych,
- własność samorządu terytorialnego,
- własność pozostałych jednostek prywatnych,
- własność podmiotów zagranicznych.

Na tej podstawie przygotowano pytanie dotyczące struktury własnościowej badanych organizacji. Ta wskazuje na dominację przedsiębiorstw będących własnością krajowych podmiotów prywatnych (53 wskazania), przy jednoczesnym istotnym udziale

przedsiębiorstw państwowych (33), podmiotów z kapitałem zagranicznym (32), jednostek Skarbu Państwa (18) oraz samorządu terytorialnego (7). Należy podkreślić, że kategorie te nie są rozłączne, co wynika z występowania form własności mieszanej. Takie zróżnicowanie, ukazane na rys. 4.5, zwiększa możliwość analizy wpływu struktury własności na badane zmienne.

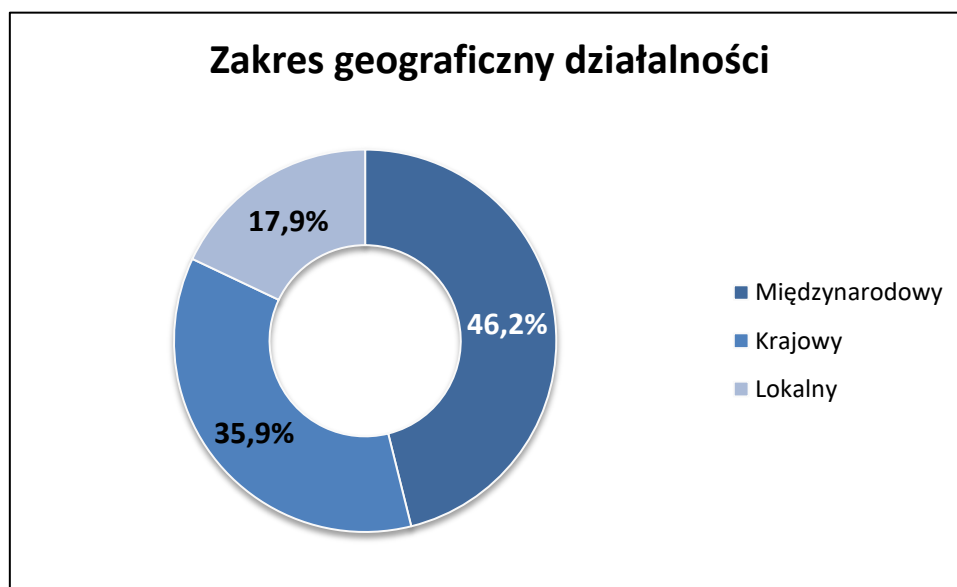


Rys. 4.5 Forma własności badanych przedsiębiorstw, n = 117

Źródło: opracowanie własne

Zakres geograficzny działalności przedsiębiorstw obejmuje (rys. 4.6):

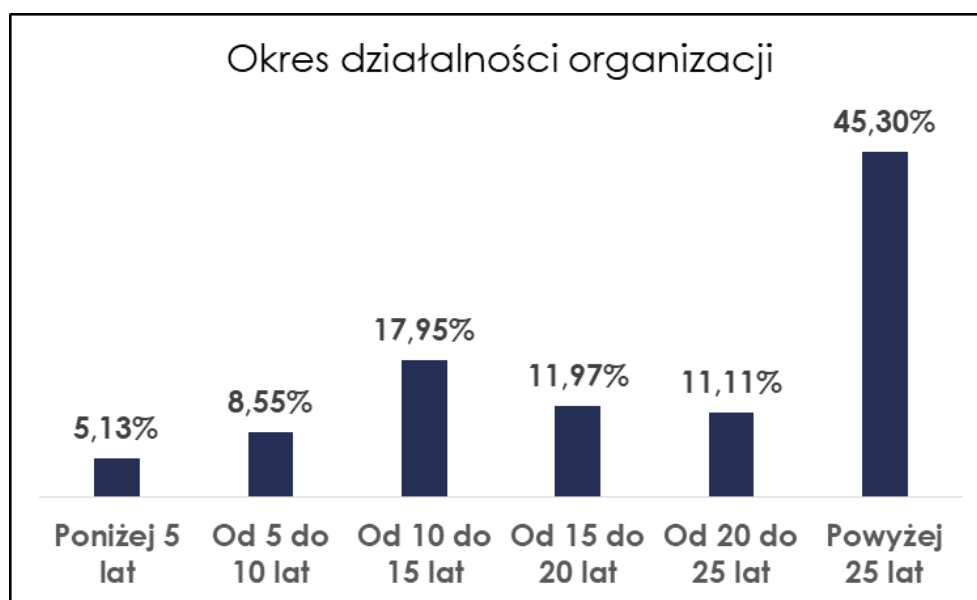
- poziom lokalny – 21 przedsiębiorstw (17,9%),
- poziom krajowy – 42 (35,9%),
- poziom międzynarodowy – 54 (46,2%).



Rys. 4.6 Zakres geograficzny działalności, n = 117

Źródło: opracowanie własne

Znaczący udział przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych wskazuje na wysoką dojrzałość organizacyjną badanych podmiotów oraz ich integrację z globalnymi łańcuchami wartości. Struktura badanej próby w ujęciu okresu działalności organizacji (rys. 4.7) wskazuje na wyraźną dominację przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku powyżej 25 lat (53 wskazania). W dalszej kolejności znajdują się podmioty o stażu rynkowym od 10 do 15 lat (21), od 15 do 20 lat (14) oraz od 20 do 25 lat (13). Mniejszy udział stanowią organizacje działające od 5 do 10 lat (10), natomiast najmniej liczną grupę tworzą przedsiębiorstwa o najkrótszym okresie aktywności, tj. poniżej 5 lat (6 przypadków).



Rys. 4.7 Okres działalności organizacji, n = 117

Źródło: opracowanie własne

Rozkład ten wskazuje na przewagę podmiotów dojrzałych rynkowo, co może świadczyć o stabilności i ugruntowanej pozycji większości badanych organizacji.

4.2.4. OCENA REPREZENTATYWNOŚCI PRÓBY DLA REGIONU

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że uzyskana próba badawcza charakteryzuje się wysokim stopniem reprezentatywności strukturalnej dla populacji dużych przedsiębiorstw województwa wielkopolskiego. Przemawiają za tym następujące argumenty:

1. Wysoki poziom pokrycia populacji operacyjnej (40,5%), który w badaniach organizacyjnych uznawany jest za bardzo dobry.
2. Zróżnicowanie sektorowe odzwierciedlające strukturę gospodarki regionu.
3. Zrównoważona struktura wielkościowa umożliwiająca analizę przedsiębiorstw o różnym stopniu złożoności organizacyjnej.
4. Różnorodność form własności pozwalająca na uchwycenie wpływu różnych modeli zarządzania.
5. Zróżnicowany zakres działalności obejmujący zarówno podmioty lokalne, jak i globalne.

W konsekwencji próbę można uznać za adekwatną do realizacji celów badawczych oraz umożliwiającą formułowanie wniosków odnoszących się do populacji dużych przedsiębiorstw w regionie.

4.2.5. MOŻLIWOŚĆ UOGÓLNIANIA WYNIKÓW – WIELKOPOLSKA NA TLE POLSKI

Ocena możliwości generalizacji wyników badań poza analizowany region wymaga odniesienia do dwóch poziomów uogólnień: statystycznego i analitycznego. W sensie statystycznym, ograniczenie badania do jednego regionu implikuje konieczność ostrożności w formułowaniu wniosków o charakterze ogólnokrajowym. Niemniej jednak, w sensie generalizacji analitycznej, dopuszczalnej i rekomendowanej w badaniach zarządzania, Wielkopolska może być traktowana jako region referencyjny.

Za takim podejściem przemawiają:

- strukturalne podobieństwo gospodarki regionu do gospodarki krajowej,
- wysoki poziom rozwoju i dywersyfikacji sektorowej,
- obecność przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym, co zwiększa uniwersalność analizowanych mechanizmów,
- relatywna stabilność ekonomiczna, sprzyjająca identyfikacji trwałych zależności organizacyjnych.

Jednocześnie należy wskazać ograniczenia:

- ponadprzeciętny poziom rozwoju regionu może prowadzić do przeszacowania poziomu dojrzałości organizacyjnej względem regionów słabiej rozwiniętych,
- specyfika kulturowa i instytucjonalna może wpływać na obserwowane zależności.

4.2.6. WNIOSKI METODOLOGICZNE

Przeprowadzona procedura doboru próby oraz jej analiza wskazują, że:

1. Zastosowany dobór celowy był adekwatny do problemu badawczego i charakteru analizowanych zjawisk.
2. Uzyskana próba spełnia kryteria reprezentatywności strukturalnej dla dużych przedsiębiorstw województwa wielkopolskiego.
3. Wielkopolska może być traktowana jako region referencyjny dla analiz organizacyjnych w Polsce przy zachowaniu ostrożności w zakresie uogólnień statystycznych.
4. Wyniki badania mogą stanowić podstawę do formułowania uogólnień analitycznych oraz budowy modeli teoretycznych o potencjale aplikacyjnym w skali krajowej.

Tak skonstruowana próba badawcza tworzy solidne podstawy dla dalszych analiz empirycznych oraz wnioskowania naukowego na poziomie doktoratu.

4.2.7. WIELKOŚĆ PRÓBY A WYMAGANIA STATYSTYCZNE

Uzupełniając analizę reprezentatywności próby badawczej, zasadne jest odniesienie jej wielkości do klasycznych założeń estymacji statystycznej, w szczególności w zakresie minimalnej liczebności próby przy zadanym poziomie ufności oraz dopuszczalnym błędzie oszacowania.

W niniejszym badaniu populacja operacyjna obejmowała $n = 286$ przedsiębiorstw (po ostatecznej weryfikacji bazy podmiotów). Przyjmując standardowe założenia metodologiczne dla badań społecznych i organizacyjnych, tj.:

- poziom ufności: 0,95,
- maksymalny dopuszczalny błąd oszacowania: 5% ($e = 0,05$),
- frakcję badanej cechy: $p = 0,8$,

uzyskano minimalną liczebność próby na poziomie $n = 93$ przedsiębiorstw. W badaniu empirycznym udział wzięło 117 przedsiębiorstw, co oznacza, że:

- rzeczywista liczebność próby przekracza wartość minimalną o 24 jednostki,
- poziom realizacji próby wynosi ok. 125,8% względem wymaganego minimum.

Oznacza to, że przyjęte założenia dotyczące maksymalnego błędu oszacowania na poziomie 5% zostały spełnione z nadwyżką, co w praktyce implikuje zmniejszenie rzeczywistego błędu estymacji oraz zwiększenie precyzji wnioskowania.

Z metodologicznego punktu widzenia przekroczenie minimalnej liczebności próby:

- zwiększa moc statystyczną analiz, umożliwiając bardziej wiarygodne wykrywanie zależności między zmiennymi,
- redukuje ryzyko błędu drugiego rodzaju,
- wzmacnia podstawy do formułowania uogólnień analitycznych,
- pozwala na prowadzenie analiz porównawczych w ramach podgrup (np. sektorów, klas wielkości czy form własności).

W konsekwencji należy stwierdzić, że wielkość zrealizowanej próby nie tylko spełnia wymagania formalne dla przyjętych parametrów statystycznych, lecz także przewyższa je w stopniu istotnym, co stanowi dodatkowy argument na rzecz wysokiej jakości metodologicznej przeprowadzonego badania.

4.3. INDYWIDUALNE WYWIADY POGŁĘBIONE – OMÓWIENIE WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH

Pierwszym etapem prac badawczych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy był cykl indywidualnych wywiadów pogłębionych częściowo ustrukturyzowanych, w których wzięło udział dziewięciu ekspertów w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

Na początku rozmowy każdy z uczestników badania został poproszony o subiektywne scharakteryzowanie cech takiej społecznej odpowiedzialności biznesu, która buduje trwałą wartość społeczną i ekonomiczną. Na rysunku nr 4.3 zilustrowano zbiór haseł, którymi eksperci najczęściej określali rzetelne prowadzenie społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach. Wynika z nich, że wybrani eksperci postrzegają społeczną odpowiedzialność jako długotrwałą i jawną koncepcję o znaczeniu strategicznym, która musi łączyć się ze wszystkimi pozostałymi działaniami organizacji.



Rys 4.3. Zestawienie najczęściej przywoływanych cech CSR w opinii ekspertów, n=9

Źródło: opracowanie własne

W większości wypowiedzi dominowały dwa określenia – według ekspertów firma społecznie odpowiedzialna powinna prowadzić działania spójne i strategiczne. Badani przedstawiali koncepcję CSR m.in. jako praktyki *“wkomponowane w DNA organizacji”*, *“wpisane w filozofię funkcjonowania firmy”*, *“spójne z celami strategicznymi”* czy *“nawiązujące do biznesu, związane z historią firmy, jej produktami, usługami i działaniami”*. Ich zdaniem *„CSR nie może być kompletnie oderwany od całości organizacyjnej”*. O ile sformułowanie „strategiczny” w kontekście idei CSR dość często pojawia się w literaturze przedmiotu, to nazywanie społecznej odpowiedzialności „spójną” jest dość niespotykane – tym bardziej ciekawy jest fakt, że w wypowiedziach ekspertów wyrażenie to pojawia się najczęściej (7 na 9 wywiadów). W wypowiedziach ekspertów koncepcja CSR była przedstawiana jako zabiegi długofalowe, świadome, autentyczne, transparentne i troskliwe. Wszystkie te określenia niejako łączą się między sobą – CSR

musi być długofalowy (innymi słowy strategiczny). Podejmowane działania nie mogą być akcyjne, lecz powinno się je trwale wpisać w model biznesowy organizacji. Ponadto prowadzenie praktyk CSR powinno być świadome i autentyczne – działania społecznie odpowiedzialne muszą wynikać ze szczerych intencji organizacji, bowiem bez nich *“CSR staje się wyłącznie mało wiarygodnym zagranem PR-owym”*. Transparentność to z kolei otwartość na komunikowanie własnych działań, to jasny komunikat mówiący otoczeniu o tym, że firma nie ma nic do ukrycia, a jej społecznie odpowiedzialne deklaracje pokrywają się z realnymi praktykami. Ważnym określeniem, które często pojawiało się w wypowiedziach ekspertów, była troska/troskliwość. Sugeruje to, że zdaniem rozmówców CSR ma bardzo silny wymiar relacyjny – wpływa na zaufanie, lojalność, relacje, pozwala prowadzić dialog z otoczeniem i stanowi *“moralny kompas”* organizacji. W tym miejscu warto podkreślić, że dla większości ekspertów wyznacznikiem społecznie odpowiedzialnej organizacji (szczególnie w czasie kryzysu) jest troska o swoich pracowników – *“jeśli traktują dobrze swoich pracowników, mają rozbudowany system świadczeń socjalnych, to moim zdaniem to już jest CSR”*, *“kluczowym interesariuszem każdego przedsiębiorstwa jest pracownik”*, *“w czasie pandemii pierwszą rzeczą, którą zauważyli przedsiębiorcy było to, że mają pracowników. I z naturalnych powodów pierwsze działania firm szły właśnie w kierunku ochrony pracowników. [...] I moim zdaniem to jest społeczna odpowiedzialność biznesu, że ci ludzie poczuli się niesłyszanie odpowiedzialni za zdrowie i komfort swoich podwładnych, wprowadzając szereg rozwiązań, które później stały się standardem”*. Dla ekspertów społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja opierająca się też na dobrowolności, systemowości, holistyczności i proaktywności. Systemowość i holistyczność to kolejne synonimy dla strategicznego, spójnego i długoterminowego CSR, który *“dotyka tematu odpowiedzialności absolutnie w każdej części organizacji”*.

Interesującym zagadnieniem jest dobrowolność – według większości definicji społeczna odpowiedzialność biznesu to działania intencjonalne, nieprzymuszone przepisami prawa. Rozmówcy dostrzegli jednak, że w ostatnich latach CSR *“idzie w kierunku regulacji, a dobrowolność zmienia się w obowiązkowość”*, *“to się staje normą. Po pierwsze zmieniły się przepisy prawa, a po drugie inwestorzy się zmienili”*, *“w najbliższych latach największym wyzwaniem będzie to, czy koncepcja CSR będzie nadal koncepcją dobrowolną, [...]”. Obecnie nie ma przymusu prowadzenia CSR, ale już patrząc na różnego rodzaju dokumenty unijne można zauważyć zmianę podejścia.”*. Cytowani

eksperci wyrazili jasne przekonanie, że CSR ewoluuje z dobrowolnej idei do obowiązkowego elementu strategii – na podstawie zebranych informacji można wyróżnić trzy przyczyny tejże zmiany:

- Działania Unii Europejskiej w obszarze CSR: *“Cały ten ruch klimatyczny i raporty, które dotyczą naszego wpływu na zmiany klimatyczne i konkretne działania Unii Europejskiej w tym zakresie. To sprawia, że firmy podejmują konkretne zobowiązania, co zmienia drastycznie model biznesowy. Bo wiemy, że musimy się dostosować i powinniśmy to zrobić jak najszybciej”; “Chociażby pojawiło się rozporządzenie dotyczące raportowania niefinansowego, które od 2023 roku ma obejmować zdecydowanie większą liczbę przedsiębiorstw”;*
- Rosnąca świadomość konsumentcka: *“Firmy muszą się pilnować, ponieważ ten głos klientów dzięki sieci i nowym technologiom jest o wiele bardziej słyszalny”; „Chcę powiedzieć, że konsumenci są znacznie bardziej odpowiedzialni”; “Wierzę w siłę konsumentów, i w to, że konsumenci przyspieszą zainteresowanie firm zrównoważonym rozwojem”; “Konsumenci są bardzo istotni i odgrywają bardzo ważną rolę, dlatego że są cały czas aktywni w mediach społecznościowych, dyskutują, pytają, mają wątpliwości i ciągle stawiają firmy na baczność”;*
- Kryzys klimatyczny: *“Myślę, że jesteśmy w takim momencie kryzysu środowiskowego, że ten temat już nie zniknie. Widzę to po tym, co się dzieje w Komisji Europejskiej, jakie dekrety i dyrektywy są przygotowywane”; “Wiele czynników łącznie z informacjami o kryzysie klimatycznym spowodowało, że nastąpiła eksplozja mówienia o zrównoważonym rozwoju, o kryzysie, o tym, jaki poszczególne branże mają wpływ środowiskowy i społeczny”; “Bardzo wielu inwestorów nakłada na korporacje wymagania, co do ochrony środowiska. To sprzyja działaniom pro klimatycznym”.*

Rozmówcy zwrócili też uwagę na to, iż prawdziwie odpowiedzialny CSR powinien być proaktywny. Doskonałe objaśnienie tego terminu znajdziemy w słowniku języka polskiego, wedle którego „proaktywny” to *“przewidujący i działający z wyprzedzeniem, wychodzący z inicjatywą bez zewnętrznego przymusu, decydujący o kształcie własnego życia”* (sjp.pl, 2024). Definicja ta idealnie wpisuje się w założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Pozostałe określenia dotyczące cech CSR – regularny, ciągły, adekwatny, rzetelny, wiarygodny, lojalny, budujący – zostały wskazane jednokrotnie.

Nie sposób jednak nie zauważyć, że każde z nich jest właściwie synonimem w odniesieniu do omówionych wyżej sformułowań. Eksperci użyli także takich przymiotników, jak: wymagany, obowiązkowy i opłacalny. Dwa z nich wiążą się z zagadnieniem dobrowolności CSR i obecnej ewolucji w stronę obligatoryjnego ESG. Warta odnotowania jest obserwacja dotycząca słowa “opłacalny” – zostało użyte wyłącznie raz, a inne sformułowania odnoszące się do korzyści finansowych czy opłacalności CSR, np. “zysk” lub “dochód” nie zostały wypowiedziane przez żadnego z rozmówców. Sugeruje to, że działania społecznie odpowiedzialne nie są postrzegane jako narzędzie generowania zysku, lecz jako inicjatywy wynikające z chęci realizowania celów społecznych oraz środowiskowych.

Nie brakowało też wypowiedzi krytycznych na temat społecznej odpowiedzialności. Eksperci jasno zasygnalizowali problem stosowania koncepcji CSR jedynie jako praktyk marketingowych, budujących fałszywy obraz odpowiedzialnej marki. Wielokrotnie podkreślono, iż jednorazowe, doraźne akcje charytatywne, często szumnie ogłaszane wszystkimi dostępnymi kanałami komunikacji, nie mogą być nazywane działaniami CSR. Niestety z doświadczeń rozmówców wynikało, iż wiele przedsiębiorstw błędnie rozumie społeczną odpowiedzialność biznesu jako pojedyncze działania ocieplające wizerunek: *“Firmy nadal strasznie mylą CSR z PR-em, z reklamą”*. Eksperci zwracali uwagę na niebezpieczeństwo sprowadzenia idei CSR do *“kolejnego zabiegu marketingowego”* czy *“sprytnie wykorzystanych działań marketingowych, ubranych w piękne słowa”*. W opinii ekspertów *“CSR został mocno sfatygowany przez agencje PR-owe”*. *“Ewidentnie marketing przejął ten temat, uznając, że odpowiedzialność to wpłata na jakąś akcję charytatywną, posadzenie kilku drzew. I to jest ważne oczywiście, ale to jest tylko część odpowiedzialności”*.

Szczególną rolę w komunikowaniu praktyk CSR czy też działań o charakterze charytatywno-wizerunkowym pełnią media społecznościowe, z których każdego dnia korzystają pracownicy, klienci, inwestorzy, lokalni społecznicy czy też zwyczajni obserwatorzy marek. Niewątpliwie chwalenie się swoim społecznym zaangażowaniem w sieci jest modne i często skuteczne. Prostota i ogromny zasięg tego narzędzia komunikacji sprawia, że przedsiębiorstwa niejednokrotnie stosują nadużycia w informowaniu o swojej odpowiedzialności społecznej, wykorzystując CSR w celu ocieplenia wizerunku, odwrócenia uwagi od nieprzychylnych treści czy szerzenia zjawisk *greenwashingu*, *pinkwashingu* itp. Konsekwencją działań marketingowych czy

wizerunkowych, udających społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw jest znaczne obniżenie wiarygodności i duża podejrzliwość społeczeństwa wobec koncepcji CSR. Jak podkreślili eksperci, niektóre społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa wręcz wstydzą się głośno mówić o tym, że prowadzą działania w tym zakresie – *“Firmy nie chcą się w ogóle tak nazywać i wynika to z tego, że mają złe doświadczenia z tym nieprawdziwym CSR”, “nie chcą być w tym samym worku, co firmy udające. Oni chcą być znani jako firma uczciwa, rzetelna, propracownicza, a niekoniecznie z nazwy CSR-owa”*; *“Konsumenci przestali w ogóle wierzyć w CSR i trochę zaczęli przymykać oko na te wszystkie działania”*. Z opinii rozmówców można wywnioskować, że przez nieodpowiedzialne praktyki i działania czysto wizerunkowe koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest dziś stygmatyzowana i postrzegana negatywnie. Piętnowanie idei CSR jako działań marketingowych, nie mających poparcia w stanie faktycznym mocno utrudnia budowanie społecznie odpowiedzialnej organizacji.

Jeśli chodzi o wpływ długofalowych strategii CSR na przetrwanie sytuacji kryzysowych, to wszyscy eksperci potwierdzili tezę zawartą w pytaniu. **Prowadzenie realnych działań społecznie odpowiedzialnych ma pozytywny wpływ na sytuację rynkową przedsiębiorstw w momencie kryzysu.** Dla części ekspertów jedną z funkcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest wręcz zapobieganie sytuacjom kryzysowym:

- *“Wszystkie te elementy CSR związane z compliance, związane z łańcuchem dostaw, z różnymi procedurami weryfikującymi dostawców, wszystkie procedury dotyczące kwestii pracowniczych, jak zarządzanie różnorodnością i kwestie związane z odpowiednim traktowaniem klientów dają pełną gamę zabezpieczeń przed ryzykiem. A jeżeli już wystąpią sytuacje kryzysowe, to CSR też ma swoją funkcję”*;
- *“Jeżeli w firmie zdarzały się różnego rodzaju sytuacje kryzysowe, to CSR był takim konsultantem, jak odpowiedzieć, jak być transparentnym, wiarygodnym i co zrobić, żeby te sytuacje nie wystąpiły ponownie”*;
- *“Jeżeli traktujemy sytuację kryzysową jako przypadek, który ma się nie powtórzyć, to musimy wprowadzić nowe zabezpieczenia, nowe działania, nowe procedury, które pomogą uniknąć takiej sytuacji w przyszłości i wszędzie, na każdym etapie takich prac może być wdrożony CSR”*.

Na poparcie swojego stanowiska rozmówcy przedstawili kilka ciekawych argumentów. Przede wszystkim wskazali na obecność badań jasno sygnalizujących,

że zaangażowanie pracodawcy w tematy społeczno-środowiskowe było czymś, czego oczekiwali kandydaci do pracy: *”Jeżeli te działania w stosunku do pracownika mają te cechy odpowiedzialności, to pracownicy zostaną, pomimo różnego rodzaju sytuacji kryzysowych”*. Jeden z ekspertów porównał nawet relację odpowiedzialnej organizacji z pracownikami w czasie kryzysu do przyjaźni: *“Nie zrywa się przyjaźni wtedy, kiedy jest źle. Ona się wtedy umacnia”*. Kolejnym argumentem, który wyłonił się z analizy wypowiedzi rozmówców, jest zmiana zachowań konsumentów, którzy w ostatnich latach *“zaczęli patrzeć na coś więcej niż tylko na cenę”* i *“chcą wiązać się z markami, które działają odpowiedzialnie”*. Misyjność produktów czy usług to zagadnienia, które konsekwentnie zyskiwały na znaczeniu w ostatnich latach, a w czasie pandemii zmiany te pogłębiły się i nabrały szybszego tempa. Jednocześnie jeden z rozmówców wyraził obawę, że długofalowe strategie CSR realizują wyłącznie duże podmioty z kapitałem zagranicznym, dlatego nie był w stanie wskazać, czy takie działania przynoszą realne, pozytywne skutki.

Wśród opinii ekspertów na temat możliwości pomiaru działań CSR pojawiło się wiele podpowiedzi, jak weryfikować zaangażowanie w tym obszarze. Przede wszystkim, co podkreśliła większość rozmówców, badanie skuteczności i autentyczności praktyk CSR jest trudne. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest niezwykle złożonym zagadnieniem, angażującym organizację na wielu poziomach, dlatego precyzyjne mierzenie i analiza efektów musi być prowadzona wielotorowo. Ponadto eksperci przyznali, że brak jest jednej ogólnie obowiązującej i uniwersalnej miary działań CSR, choć w momencie przeprowadzania wywiadów trwały już prace Unii Europejskiej nad wypracowaniem własnego standardu. Rozmówcy wymienili kilkanaście sposobów pomiaru zaangażowania w CSR. Są to:

- standaryzacja działań – wprowadzenie mierzalnych ram dla działań społecznie odpowiedzialnych. Najważniejsze standardy, które mogą wdrożyć przedsiębiorstwa, to norma ISO 26000, SA 8000 czy GRI;
- raportowanie niefinansowe – przedsiębiorstwa mogą przedstawiać swoje konkretne przedsięwzięcia, ale też twarde dane w swoich corocznych raportach;
- weryfikowanie poziomu wydatków na społeczną odpowiedzialność – *“można powiedzieć, że najprostszą rzeczą jest sprawdzenie, jaki procent przychodów firma wydaje na działalność CSR co roku”*;

- działanie na podstawie indeksów spółek odpowiedzialnych i funduszy inwestycyjnych;
- ciągłe monitorowanie działań i prezentowanie, co się zmienia z roku na rok w zakresie społecznego zaangażowania organizacji;
- prowadzenie audytów u dostawców obarczonych ryzykiem, kwestionariusze dla dostawców lokalnych;
- badanie zaangażowania pracowników w wolontariat;
- badanie “sprawczości” pracowników – czy mają możliwość proponowania własnych działań;
- wprowadzenie kryterium “strategiczności”, czyli analizowanie na ile CSR jest powiązany z biznesem i na jak wysokim szczeblu organizacji prowadzi się politykę CSR;
- posiadanie długofalowych celów i strategii;
- analiza i raportowanie śladu węglowego;
- właściwie dobrane wskaźniki ilościowe (np. zmniejszenie emisji zanieczyszczeń, poziom obiegu zamkniętego, itp.) oraz jakościowe (np. zadowolenie pracowników czy lojalność klientów);
- sumowanie czasu przeznaczonego na działania społecznie odpowiedzialne;
- prowadzenie badań satysfakcji wśród pracowników.

Jak można zauważyć, eksperci nie znaleźli jednego, uniwersalnego wskaźnika oceny zaangażowania w CSR. Zaproponowali stosowanie przez przedsiębiorstwa niezwykle różnorodnych kryteriów, wśród których znalazły się zarówno wskaźniki twarde (umożliwiające mierzalną ocenę ilościową, np. liczba godzin wolontariatu, udział wolontariuszy w ogólnej liczbie pracowników, wskaźniki środowiskowe, wydatki na CSR), jak i metody miękkie (przynoszące rezultaty w postaci danych jakościowych). Oba typy badań są kluczowe i wzajemnie się uzupełniają, wspólnie tworząc pełny obraz społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów z ekspertami reprezentującymi środowisko naukowe, biznesowe oraz organizacje pozarządowe, sformułowano kilka kluczowych wniosków. Przede wszystkim szczegółowa analiza materiału potwierdziła

tezę, iż posiadanie długoterminowej strategii społecznej odpowiedzialności biznesu ma pozytywny wpływ na przetrwanie przedsiębiorstw w sytuacjach kryzysowych. Można stwierdzić, że procedury CSR pełnią tu funkcję prewencyjną – zabezpieczają organizacje przed wystąpieniem ryzyka. Zaś w przypadku pojawienia się kryzysu pozwalają reagować w sposób jasny, odpowiedzialny i dostosowany do potrzeb czy oczekiwań interesariuszy. Badania wykazały, że pożądany model CSR powinien charakteryzować się takimi cechami, jak: strategiczne i holistyczne podejście, spójność z DNA organizacji, długotrwała perspektywa działań oraz transparentność prowadzonych aktywności. Pandemia uwypukliła rolę społecznej odpowiedzialności jako „moralnego kompasu” firm, stawiając na piedestale działań troskę o pracowników i budowanie relacji wewnętrznych opartych na zaufaniu i lojalności. Jednocześnie pojawiły się opinie, iż szereg działań społecznie odpowiedzialnych nie niesie za sobą szlachetnych intencji. Ekspertzy zwrócili uwagę na zagrożenia związane ze zjawiskiem *greenwashingu* i utratą wiarygodności idei CSR, postulując konieczność weryfikacji działań poprzez zastosowanie wielowymiarowych metod pomiaru. Istotnym wnioskiem płynącym z badań jest też obserwacja ewolucji koncepcji CSR z inicjatywy dobrowolnej w stronę wymaganych standardów. Zidentyfikowano trzy przyczyny tej zmiany – regulacje UE w zakresie raportowania pozafinansowego, presję konsumencką oraz postępujący kryzys klimatyczny. Przeprowadzone wywiady stanowiły też podstawę do wykonania zadania badawczego ZB2, obejmującego badania jakościowe ukierunkowane na identyfikację elementów warunkujących prowadzenie dojrzałych i systemowych działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

Wnioski uzyskane na etapie badań jakościowych odegrały kluczową rolę w procesie konstrukcji narzędzia badawczego dla etapu badań ilościowych. Szczególnie wartościowe okazało się zasygnalizowanie problemu mylenia pojęć CSR i PR, a także zwrócenie uwagi na problem nadmiernej reklamy działań pozornie społecznie odpowiedzialnych. Pomocne przy tworzeniu kwestionariusza ankietowego były też wskazania ścisłej integracji idei CSR ze strategią przedsiębiorstwa oraz wyłonienie katalogu wskaźników efektywności CSR.

4.4. BADANIA ANKIETOWE – PREZENTACJA I ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH

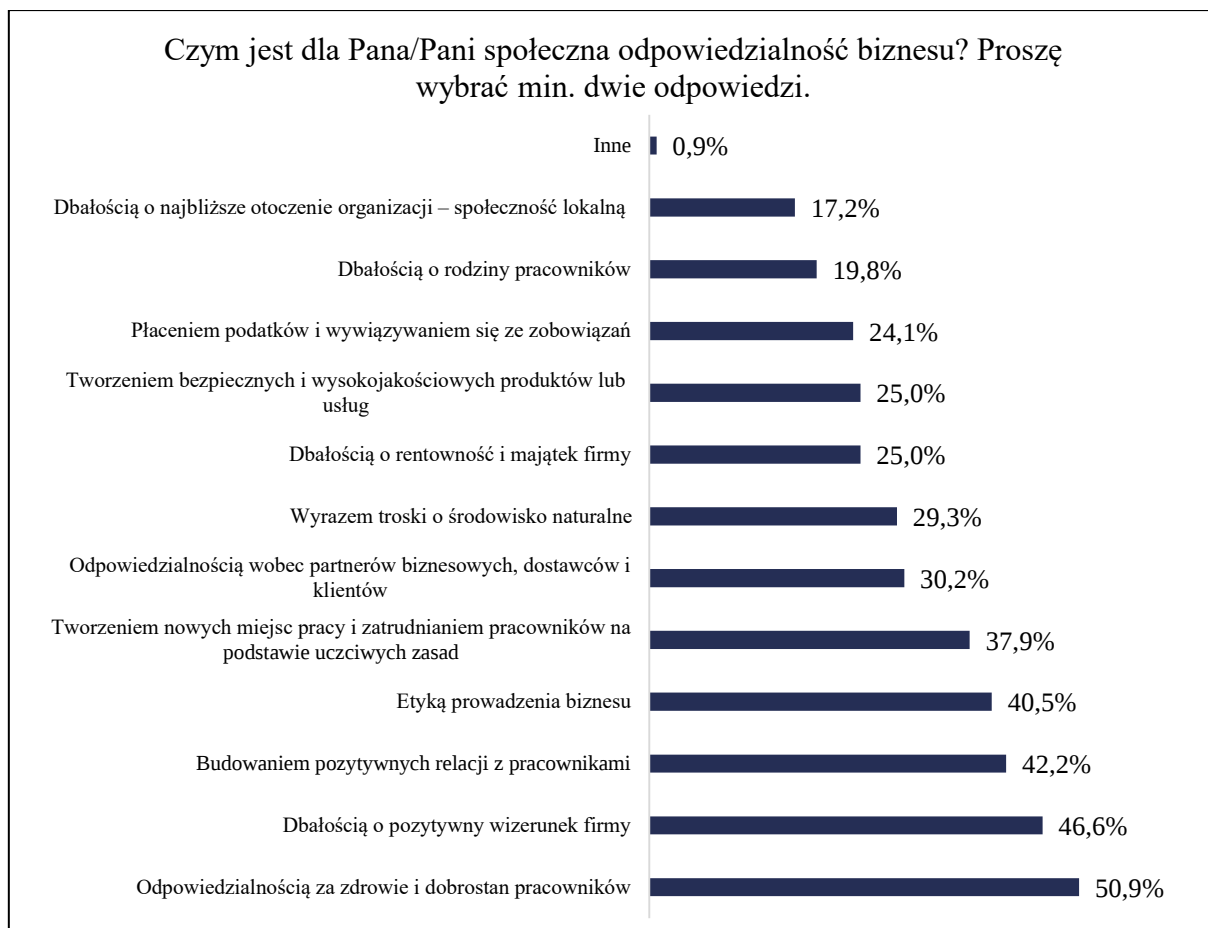
4.4.1 ZARZĄDZANIE SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ BIZNESU

W niniejszym rozdziale zaprezentowano wyniki opracowane na podstawie danych pozyskanych z badań jakościowych. Kolejno scharakteryzowano następujące obszary społecznej odpowiedzialności biznesu:

- praktyki zarządcze,
- relacje z pracownikami,
- relacje z dostawcami, partnerami biznesowymi oraz klientami,
- relacje ze społecznością lokalną,
- ochronę środowiska przyrodniczego.

W rozdziale 1.3 pracy przedstawiono wybrane definicje społecznej odpowiedzialności biznesu, które można odnaleźć w polskiej, jak i światowej literaturze przedmiotu. Na ich podstawie przygotowano zestawienie kilkunastu różnych cech odpowiedzialnych organizacji, spośród których ankietowani mogli wybrać te najbardziej pasujące do ich subiektywnej definicji, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu. Najpopularniejszą formą aktywności CSR, którą dostrzega ponad połowa badanych przedsiębiorstw (50,9%), była odpowiedzialność za zdrowie i dobrostan pracowników. Drugim najczęściej wybieranym określeniem CSR w organizacji była “dbałość o pozytywny wizerunek firmy”. Aż 46,6% respondentów było zdania, iż społeczna odpowiedzialność biznesu służy do kształtowania wizerunku organizacji. Sugeruje to, że blisko połowa dużych przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu, upatruje w społecznej odpowiedzialności biznesu strategii budowania wizerunku. Taka motywacja do prowadzenia działań CSR została zresztą przedstawiona przez ekspertów w czasie indywidualnych wywiadów pogłębionych – rozmówcy wyrazili wówczas swoje obawy co do nieuczciwych motywów, skłaniających firmy do wdrażania społecznej odpowiedzialności. Oczywiście, jedną z licznych korzyści prowadzenia działań społecznie odpowiedzialnych jest budowanie pozytywnego wizerunku organizacji, jednak od odpowiedzialnych organizacji należałoby oczekiwać wskazania tejże korzyści wraz z pozostałymi zaproponowanymi odpowiedziami.

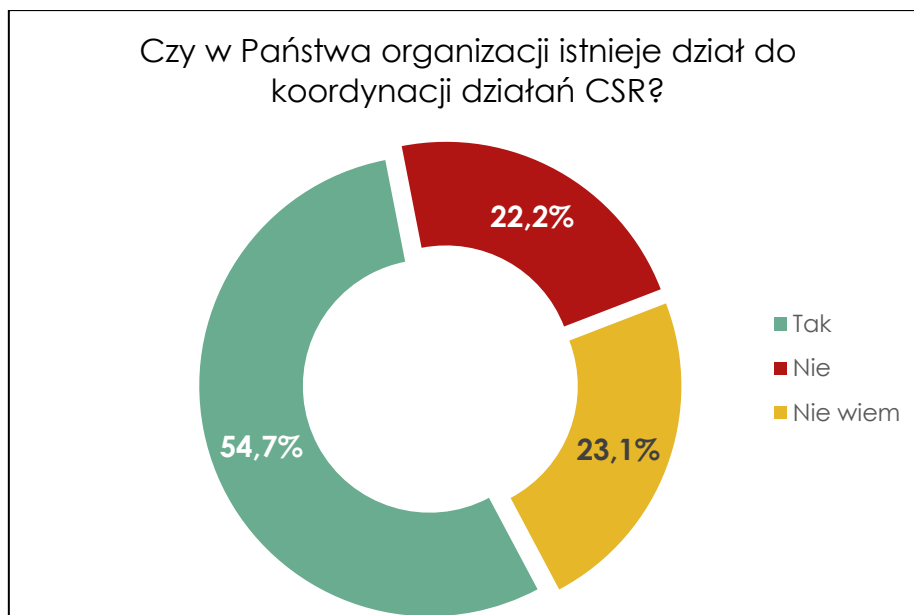
Trzecią najpopularniejszą odpowiedzią było budowanie pozytywnych relacji z pracownikami (42,2%), co ponownie pokazuje, że najczęściej firm wdraża inicjatywy skierowane do najważniejszych interesariuszy każdej organizacji – pracowników (ponownie wyniki badań własnych znajdują potwierdzenie w słowach ekspertów). Niestety dużo gorzej wypadła znajomość pozostałych obszarów CSR – tylko 30,2% respondentów uważało, że społeczna odpowiedzialność odnosi się do kontaktów z partnerami biznesowymi, dostawcami czy klientami. Równie rzadko za CSR uważano troskę o naturę (29,3%). Tylko co czwarty ankietowany (25,0%) wskazał tworzenie bezpiecznych i wysokojakościowych produktów oraz wywiązywanie się z własnych zobowiązań jako elementy strategii CSR. Opierając się na założeniach Piramidy Odpowiedzialności A. Carrola, która została opisana w rozdziale pierwszym, to właśnie wywiązywanie się ze swoich podstawowych zadań oraz tworzenie dobrych, bezpiecznych produktów jest podstawą CSR w organizacji. Najmniej, bo tylko 17,2% odpowiadających łączyło temat społecznej odpowiedzialności biznesu z dbałością o społeczność lokalną, będącą jedną z czterech podstawowych interesariuszy każdej organizacji. Tylko jedna osoba (0,9%) podzieliła się własnym, niezwykle cennym, spojrzeniem na społeczną odpowiedzialność. Według tej odpowiedzi CSR to *“długoterminowe myślenie o przyszłych pokoleniach”*.



Rys. 4.8 Charakterystyka CSR w opinii respondentów, n=117

Źródło: opracowanie własne

Drugie pytanie ankietowe miało na celu wstępne zweryfikowanie, czy respondenci posiadają wiedzę na temat realizacji działań społecznie odpowiedzialnych w swoich organizacjach (rysunek 4.9). W przypadku 54,7% firm zadania społecznie odpowiedzialne były powierzane dedykowanemu działowi. Aż 23,1%, czyli w przybliżeniu co czwarty pracownik, nie był w stanie wskazać odpowiedzi na to pytanie. Z kolei 22,2% ankietowanych przyznało, że ich organizacje nie posiadają działów odpowiedzialnych za prowadzenie działań CSR.



Rys. 4.9 Posiadanie działu ds. CSR w badanych przedsiębiorstwach, n=117

Źródło: opracowanie własne

Respondenci, którzy w poprzednim pytaniu udzielili odpowiedzi “nie” lub “nie wiem” zostali poproszeni o wskazanie, w jakim dziale ich organizacji prowadzone są działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Spośród 53 osób poproszonych o odpowiedź na to pytanie odpowiedzi udzieliło tylko 41 ankietowanych. Najczęściej występującą sytuacją okazało się rozdzielenie zadań dotyczących CSR pomiędzy wiele różnych działów organizacji (27%) lub prowadzenie ich przez zarząd przedsiębiorstwa (27%). Kolejno ankietowani wskazali na delegowanie działań społecznie odpowiedzialnych do:

- działów koordynujących działania marketingowe (17%),
- działów kadr (*HR, human resources*) (15%),
- innych (15%) – tu wymienione zostały działy compliance oraz ds. prawnych, logistyki, zarządzania jakością, finansów, ESG,
- działów sprzedaży (7%),
- działów *public relations* (PR) (5%).

W części przedsiębiorstw żaden dział nie prowadzi działań CSR (17%).

W dalszej części badania zapytano respondentów o to, czy w ich organizacjach prowadzone są udokumentowane działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Uzyskano 63,2% odpowiedzi potwierdzających, co oznacza, że dokumentowanie

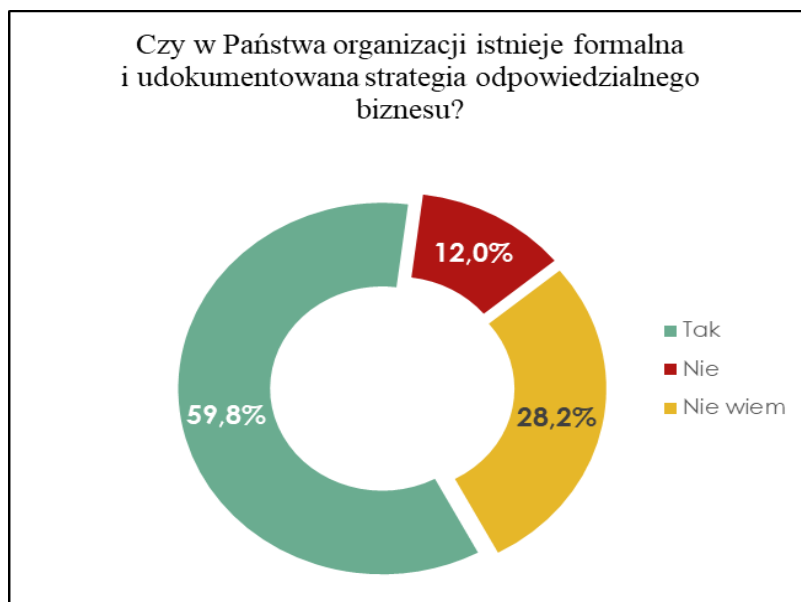
działań CSR nie jest to praktyką powszechną. Negatywną odpowiedź wybrało 6,8% ankietowanych, a aż 29,9% nie miało wiedzy na ten temat. Stosunkowo wysoki odsetek odpowiedzi “nie wiem” może wskazywać na potrzebę lepszej komunikacji wewnętrznej dotyczącej strategii CSR (rysunek 4.10).



Rys. 4.10 Odsetek firm prowadzących udokumentowane działania CSR, n=117

Źródło: opracowanie własne

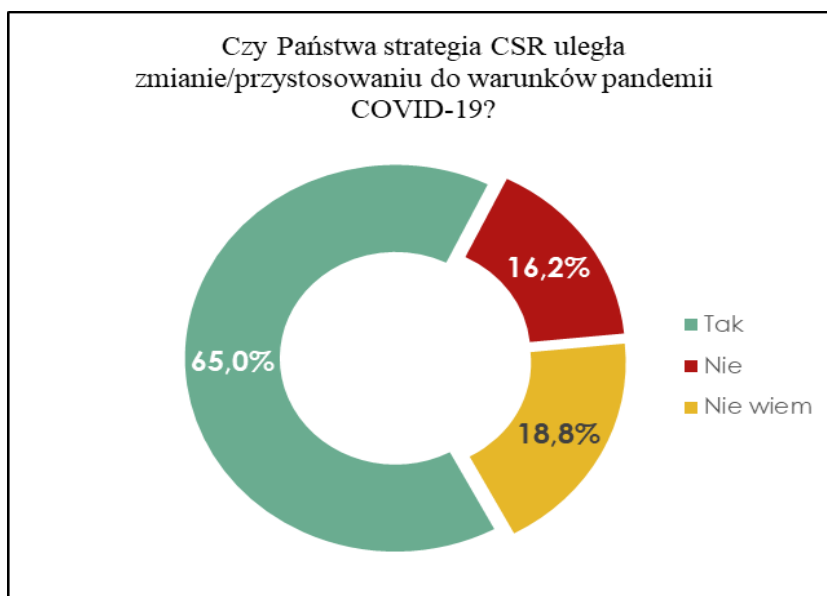
Kolejna kwestia podjęta w badaniach odnosila się do egzemplifikacji społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie. Tym razem pytanie dotyczyło posiadania formalnej i udokumentowanej strategii CSR. Ponad połowa przedsiębiorstw (59,8%) posiadała takie strategie. Ponownie duża część odpowiadających na to pytanie nie miała wiedzy na ten temat (28,2%). Negatywnej odpowiedzi udzieliło 12% ankietowanych (rysunek 4.11).



Rys. 4.11 Posiadanie formalnych strategii CSR w badanych organizacjach, n=117

Źródło: opracowanie własne

W związku z tym, że tytuł niniejszej pracy odnosi się do strategii CSR w czasie kryzysu, kolejny etap badań dotyczył zmian w podejściu do społecznej odpowiedzialności biznesu podczas największego kryzysu gospodarczego ostatnich lat – pandemii COVID-19. W dużej części przedsiębiorstw (65,0%) idea CSR w tym czasie uległa zmianie bądź dostosowaniu do aktualnej sytuacji (rysunek 4.12).



Rys. 4.12 Dostosowanie koncepcji CSR do warunków pandemii COVID-19, n=117

Źródło: opracowanie własne

Interesującą kwestią jest sposób raportowania CSR – choć w momencie prowadzenia badań koncepcja ta była w dużej mierze dobrowolna, to wiele firm już wtedy zdecydowało się na raportowanie swojego zaangażowania w celu zwiększenia wiarygodności i transparentności działań. W 71 z 117 badanych organizacji sporządzano sprawozdania dotyczące zagadnień społecznie odpowiedzialnych (co stanowi 60,7% odpowiedzi). Jak już wspomniano, w czasie prowadzenia badań przygotowywanie i publikowanie raportów na temat społecznej odpowiedzialności biznesu było dobrowolne – od 2014 roku obowiązek raportowania niefinansowego spoczywał wyłącznie na dużych podmiotach zatrudniających ponad 500 osób i jednocześnie będących jednostkami zainteresowania publicznego. Jednakże wraz z wejściem w życie unijnej dyrektywy w sprawie raportowania zagadnień zrównoważonego rozwoju sytuacja uległa znaczącej zmianie. Od 2025 roku wszystkie duże przedsiębiorstwa działające na terenie Polski mają obowiązek sporządzania raportów ESG, dlatego dziś rozkład odpowiedzi na niniejsze pytanie mógłby prezentować się zupełnie inaczej (rysunek 4.13).

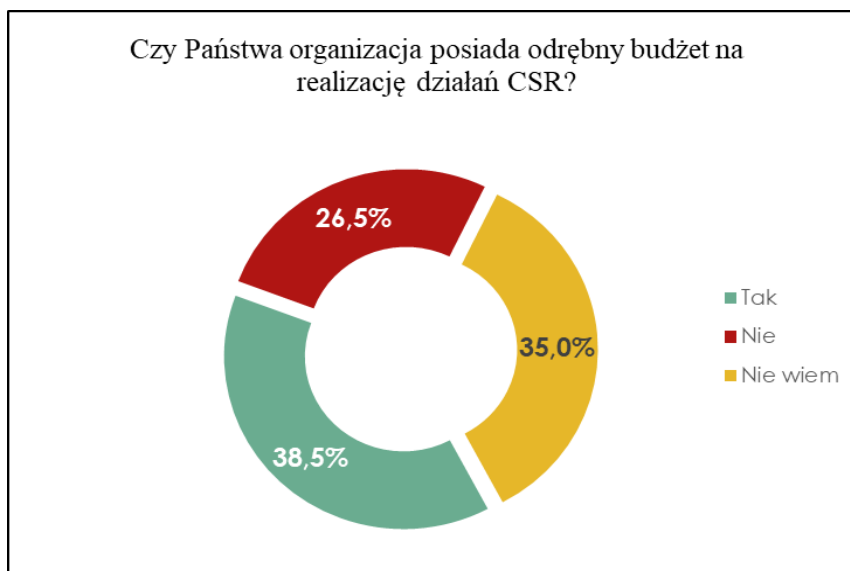


Rys. 4.13 Przygotowywanie raportów dotyczących CSR w badanych przedsiębiorstwach, n=117

Źródło: opracowanie własne

W następnej kolejności analizie poddano kwestię finansowania działań CSR. Respondentów zapytano o to, czy organizacje posiadają osobne budżety na realizację działań CSR oraz o redukcję wydatków na te działania w czasie pandemii. Rozkład odpowiedzi zaprezentowany na poniższych rysunkach wskazuje, że społeczna odpowiedzialność biznesu nie była wtedy dla przedsiębiorców istotnym obszarem z perspektywy finansowej. Tylko 38,5% organizacji posiadało osobny budżet na

prorowadzenie zadań CSR. Ponad 26% firm nie finansowało tychże zadań z dedykowanego budżetu (rysunek 4.14). Załedwie co trzecie przedsiębiorstwo (33,3%) utrzymało swoje wydatki na prowadzenie działań społecznie odpowiedzialnych. Z kolei 44,4% organizacji zredukowało wydatki na działania społecznie odpowiedzialne w czasie kryzysu związanego z pandemią koronawirusa (rysunek 4.15).



Rys. 4.14 Posiadanie budżetu na realizację zadań CSR, n=117

Źródło: opracowanie własne



Rys. 4.15 Redukcja wydatków na realizację działań CSR, n=117

Źródło: opracowanie własne

Istotnym zagadnieniem zasugerowanym podczas wywiadów eksperckich, było powiązanie społecznego zaangażowania z pochodzeniem kapitału (krajowym

i zagranicznym) przedsiębiorstw. Wedle hipotezy H5 stabilność w obszarze finansowania społecznej odpowiedzialności biznesu jest częściej obserwowana w firmach o kapitale zagranicznym. W celu weryfikacji postawionej hipotezy badawczej przeprowadzono analizę statystyczną z wykorzystaniem testu χ^2 Pearsona (założono poziom istotności $\alpha = 0,05$). Jej wyniki ($\chi^2 = 5,63$; $p = 0,0598$) wykazały brak istotnej statystycznie zależności pomiędzy zmiennymi, co pozwala na odrzucenie hipotezy H5.

Tabela 4.1 Weryfikacja hipotezy H5

Nr	Hipoteza	Badana zależność	Wyniki analizy statystycznej danych	Weryfikacja
H5	Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym osiągnęły większą stabilność budżetową działań społecznych w trakcie kryzysu	Metryczka, pytanie 2: Struktura własnościowa Pytanie 9: Czy w czasie trwania pandemii (marzec 2020 - maj 2022) zredukowali Państwo wydatki na działania społecznie odpowiedzialne?	$\chi^2 = 5,63$ $p = 0,0598$ Wynik jest nieistotny statystycznie, choć bardzo blisko progu istotności	Odrzucono

Źródło: opracowanie własne

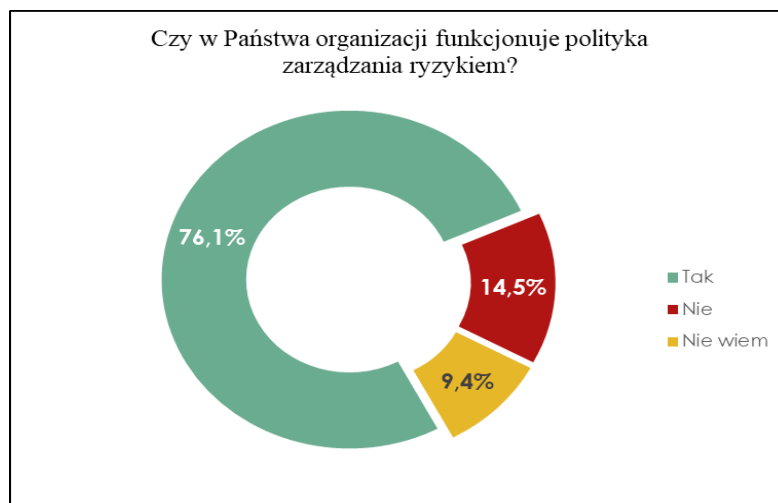
Związana z tematem utrzymania budżetu na działania społecznie odpowiedzialne jest także hipoteza H7, według której przedsiębiorstwa posiadające dedykowany dział ds. CSR cechował się statystycznie większą stabilnością budżetów CSR w czasie pandemii. W toku analizy statystycznej odrzucono hipotezę zerową H_0 , co pozwala pozytywnie zweryfikować hipotezę H7 ($\chi^2 = 18,55$; $p = 0,000965$). Zależność pomiędzy analizowanymi zmiennymi jest istotna statystycznie, jednak dalsza analiza przy użyciu współczynnika kontyngencji C oraz współczynnika V Cramera wskazuje na słabą, graniczącą z umiarkowaną, siłę tego związku.

Tabela 4.2 Weryfikacja hipotezy H7

Nr	Hipoteza	Badana zależność	Wyniki analizy statystycznej danych	Weryfikacja
H7	Przedsiębiorstwa posiadające dedykowany dział ds. społecznej odpowiedzialności cechowały się statystycznie większą stabilnością budżetów CSR w czasie pandemii COVID-19	Pytanie 2: Czy w Państwa organizacji istnieje dział do koordynacji działań CSR? Pytanie 9: Czy w czasie trwania pandemii (marzec 2020 - maj 2022) zredukowali Państwo wydatki na działania społecznie odpowiedzialne?	$\chi^2 = 18,55$ $p=0,000965$ Wynik jest istotny statystycznie $C=0,37$ Siła związku jest umiarkowana $V=0,28$ Siła związku jest na granicy słabej i umiarkowanej	Potwierdzono

Źródło: opracowanie własne

W dalszej części badania postawiono pytania dotyczące implementacji procedur zarządzania ryzykiem oraz przygotowania na sytuacje kryzysowe w badanych przedsiębiorstwach. Przede wszystkim przeanalizowano obecność ustrukturyzowanego systemu zarządzania ryzykiem. Zdecydowana większość organizacji (76,1%) potwierdziła wdrożenie polityki zarządzania ryzykiem. Grupa przedsiębiorstw nieposiadających takich procedur stanowiła 14,5%, natomiast 9,4% respondentów nie posiadało wiedzy na ten temat (rysunek 4.16). Tak wysoki stopień implementacji polityki zarządzania ryzykiem sugeruje, że zarządzanie ryzykiem miało dla firm duże znaczenie i wpisało się w stały element ładu korporacyjnego.



Rys. 4.16 Posiadanie przez przedsiębiorstwa polityki zarządzania ryzykiem, n=117

Źródło: opracowanie własne

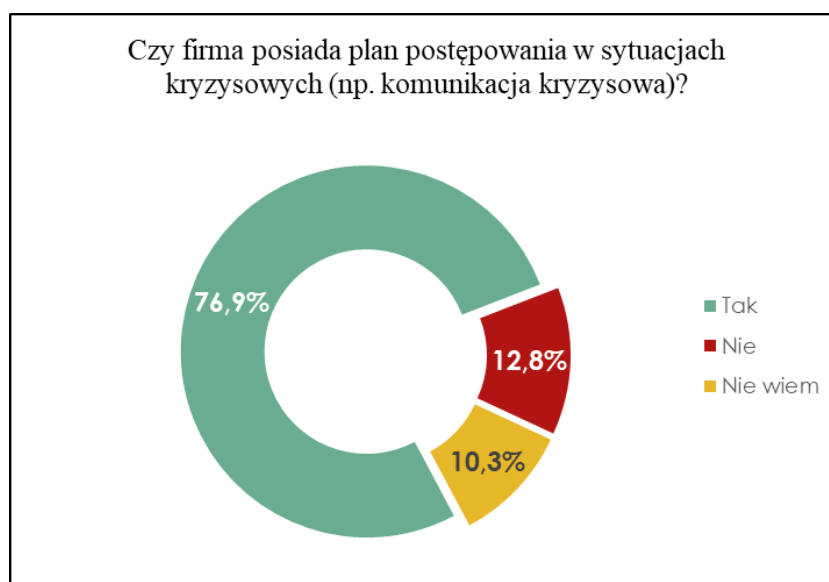
Dalszej ocenie poddano podejście badanych przedsiębiorstw do kontroli ryzyka. Przeważająca część respondentów (71,8%) potwierdziła, iż ich organizacje prowadzą ciągły monitoring ryzyka operacyjnego. Jest to wynik o blisko 5 punktów procentowych niższy niż w przypadku samej deklaracji posiadania polityki. Rozbieżność między posiadaniem polityki zarządzania ryzykiem (76,1%) a prowadzeniem ciągłego monitoringu (71,8%) wskazuje na pewną lukę między sferą deklaratywną (posiadanie dokumentacji) a sferą wykonawczą. Odpowiedzi negatywne stanowiły 10,3% ogółu odpowiedzi, jednak w porównaniu z pytaniem poprzednim znacząco wzrósł odsetek osób niemających wiedzy w tym zakresie – do poziomu 17,9% (rysunek 4.17).



Rys. 4.17 Monitoring ryzyka operacyjnego w badanych przedsiębiorstwach, n=117

Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość badanych organizacji (76,9%) zadeklarowała też posiadanie sformalizowanego planu zarządzania kryzysowego – wyniki są zbliżone do kwestii posiadania polityki zarządzania ryzykiem. Wysoki odsetek odpowiedzi twierdzących w pytaniach nr 8-10 kwestionariusza ankietowego świadczy o dużej świadomości zarządczej i wysokim poziomie formalizacji w zakresie procesów bezpieczeństwa. Organizacje kładły duży nacisk na przygotowanie różnych scenariuszy działania, co jest kluczowe dla zachowania ciągłości biznesowej. Brak planu działania kryzysowego odnotowano w 12,8% przypadków, a 10,3% badanych nie potrafiło udzielić właściwej odpowiedzi (rysunek 4.18).



Rys. 4.18 Posiadanie przez przedsiębiorstwa planu postępowania w sytuacjach kryzysowych, n=117

Źródło: opracowanie własne

Głównym celem badawczym pracy było zbadanie związku pomiędzy realizacją strategii CSR a zdolnością przedsiębiorstw do reagowania na sytuacje kryzysowe. W związku z tym postawiono dwie hipotezy, H1 oraz H3, mające pomóc w ocenie niniejszej zależności. Hipotezy zerowe poddano weryfikacji za pomocą testu statystycznego χ^2 Pearsona, przy założeniu poziomu istotności na poziomie $\alpha = 0,05$. Dla stwierdzenia, iż związek jest istotny statystycznie przyjęto wartość $p < 0,05$. Na tej podstawie można stwierdzić, że hipoteza H1 (wskazująca na istnienie związku pomiędzy posiadaniem przez przedsiębiorstwo strategii CSR a prowadzeniem ciągłego monitoringu ryzyka operacyjnego) została zweryfikowana pozytywnie ($\chi^2 = 14,62$; $p = 0,0056$). W celu określenia siły tegoż związku wyznaczono współczynnik kontyngencji C Pearsona oraz współczynnik V Cramera, które wyniosły odpowiednio: $C = 0,333$; $V = 0,250$.

Z uwagi na fakt, że współczynnik V jest miarą znormalizowaną i niezależną od rozmiaru tabeli, można przyjąć, że zależność między zmiennymi miała słabą siłę.. Ponadto wyniki badań własnych potwierdziły prawdziwość hipotezy H3 wskazującej na istnienie istotnego statystycznie związku pomiędzy prowadzeniem działań CSR a posiadaniem planu działań kryzysowych. Analiza statystyczna wykazała istotną zależność na poziomie $p = 0,0000044$. Dla zbadania siły tej zależności obliczono współczynnik C Pearsona, który w tym przypadku wyniósł $C = 0,453$. Z kolei współczynnik V Cramera wyniósł $V = 0,359$. Uzyskane wyniki potwierdzają, że dojrzałość działań w zakresie CSR współwystępuje w sposób umiarkowany z wdrożeniem prewencji oraz odpowiednich procedur postępowania w przypadku sytuacji kryzysowych.

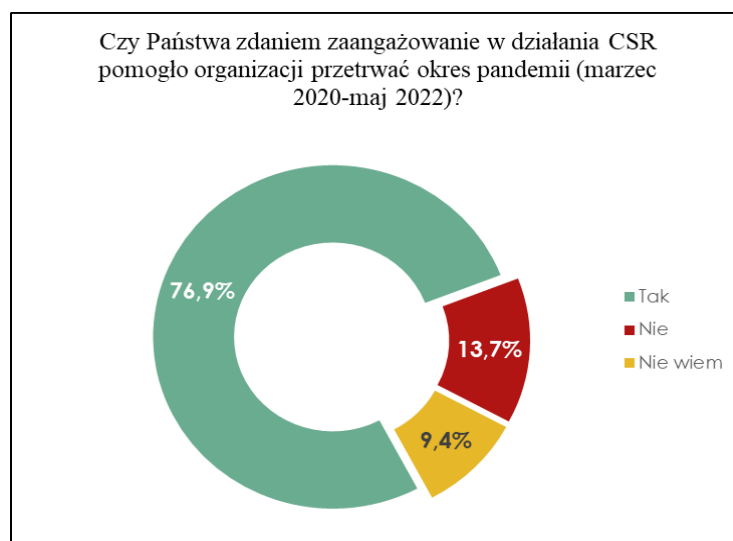
Tabela 4.3 Weryfikacja hipotez H1 i H3

Nr	Hipoteza	Badana zależność	Wyniki analizy statystycznej danych	Weryfikacja
H1	Istnieje związek pomiędzy posiadaniem przez przedsiębiorstwo strategii CSR a prowadzeniem ciągłego monitoringu ryzyka operacyjnego	Pytanie 5: Czy w Państwa organizacji istnieje formalna i udokumentowana strategia odpowiedzialnego biznesu? Pytanie 11: Czy w Państwa organizacji prowadzony jest ciągły monitoring ryzyka operacyjnego?	$\chi^2 = 14,62$ $p = 0,0056$ Zależność jest istotna statystycznie $C = 0,333$ Siła związku jest umiarkowana $V = 0,250$ Siła związku jest słaba	Potwierdzono

H3	Istnieje istotny statystycznie związek pomiędzy prowadzeniem udokumentowanych działań CSR a posiadaniem planu działań kryzysowych	Pytanie 4: Czy Państwa organizacja prowadzi udokumentowane działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu? Pytanie 12: Czy firma posiada plan postępowania w sytuacjach kryzysowych (np. komunikacja kryzysowa)?	$\chi^2 = 30,22$ $P = 0,0000044$ Zależność jest istotna statystycznie $C = 0,453$ Siła związku jest silna $V = 0,359$ Siła związku jest umiarkowana	Potwierdzono
-----------	---	---	---	---------------------

Źródło: opracowanie własne

Dalsza analiza danych wskazuje, że 76,9% badanych organizacji potwierdziło pozytywny wpływ działań społecznie odpowiedzialnych na kondycję organizacji w czasie pandemii koronawirusa. Jedynie 13,7% respondentów nie dostrzegало związku między zaangażowaniem społecznym a przetrwaniem kryzysu, zaś 9,4% uczestników badania wybrało odpowiedź “nie wiem” (rysunek 4.19). Wysoki odsetek odpowiedzi twierdzących sugeruje, że CSR w badanym okresie stał się realnym zasobem strategicznym przedsiębiorstw. Dzięki implementacji strategii CSR organizacje w niestabilnym otoczeniu wzmocniły lojalność oraz zaufanie wśród pracowników i kontrahentów.



Rys. 4.19 Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na przetrwanie okresu pandemii przez badane przedsiębiorstwa, n=117

Źródło: opracowanie własne

Zebrane dane pozwoliły zweryfikować hipotezę H4 wskazującą, że organizacje społecznie odpowiedzialne radziły sobie z sytuacjami kryzysowymi lepiej niż przedsiębiorstwa nieodpowiedzialne. Analiza statystyczna danych wykazała, że istnieje istotna zależność pomiędzy posiadaniem strategii CSR a oceną, czy działania społecznie odpowiedzialne pomogły przetrwać kryzys. Do zbadania zależności zastosowano test chi-kwadrat, $\chi^2 = 28,45$; $p = 0,00013$. Aby sprawdzić, jak silna jest ta zależność, obliczono współczynnik C Pearsona, $C = 0,442$ oraz współczynnik V Cramera, $V = 0,378$. Jednak ze względu na standaryzację V Cramera i niezależność jego wyników od rozmiarów tabeli, interpretację należy oprzeć właśnie na współczynniku V. Można zatem przyjąć, iż wyniki badań własnych stwierdziły istnienie umiarkowanego związku i jednocześnie potwierdziły pozytywnie hipotezę H4.

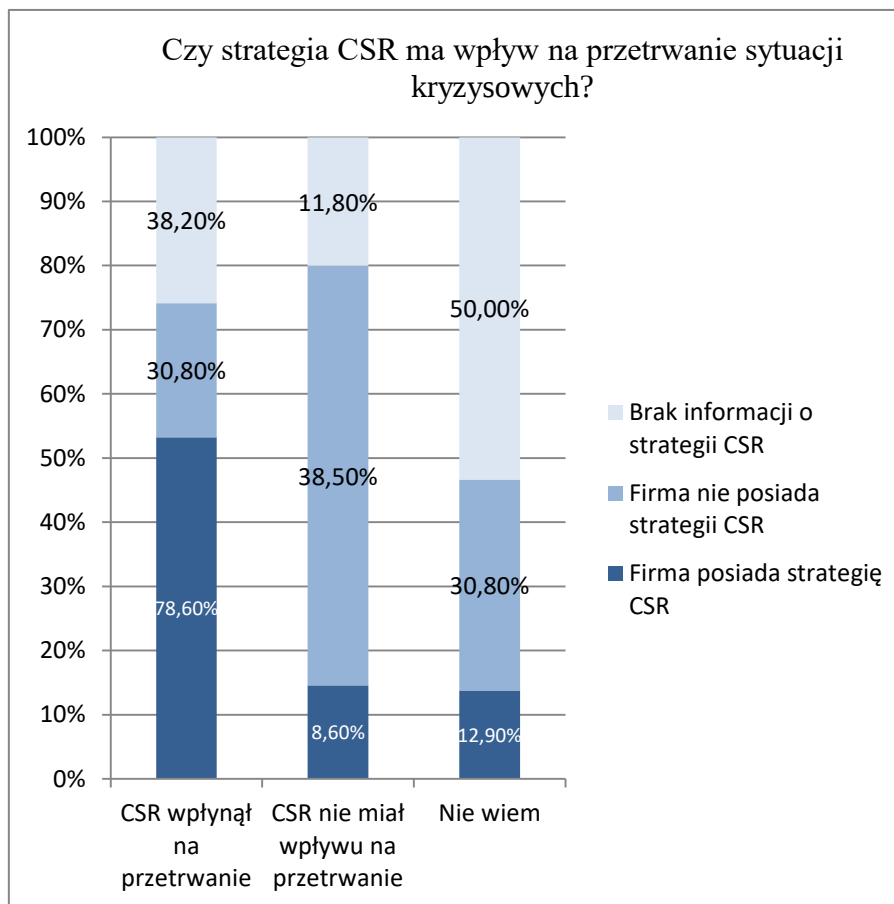
Tabela 4.4 Weryfikacja hipotezy H4

Nr	Hipoteza	Badana zależność	Wyniki analizy statystycznej danych	Weryfikacja
H4	Przedsiębiorstwa posiadające sformalizowaną strategię CSR istotnie częściej oceniają zaangażowanie w CSR jako czynnik ułatwiający przetrwanie okresu pandemii	Pytanie 5: Czy w Państwa organizacji istnieje formalna i udokumentowana strategia odpowiedzialnego biznesu? Pytanie 13: Czy Państwa zdaniem zaangażowanie w działania CSR pomogło organizacji przetrwać okres pandemii (marzec 2020-maj 2022)?	$\chi^2 = 28,45$ $p = 0,00013$ Zależność jest istotna statystycznie $C = 0,442$ Siła związku jest silna $V = 0,378$ Siła związku jest umiarkowana	Potwierdzono

Źródło: opracowanie własne

Wizualizacja danych potwierdza wyniki analizy statystycznej (rysunek 4.20). Wysoka wartość współczynnika C odzwierciedla widoczną na wykresie różnicę w strukturze

odpowiedzi – posiadanie sformalizowanej strategii CSR silnie koreluje z pozytywnym postrzeganiem jej wpływu na przetrwanie kryzysu (78,6%). Natomiast w grupie firm nieposiadających strategii CSR zauważono dominację odpowiedzi negujących wpływ społecznej odpowiedzialności na sytuację przedsiębiorstwa w czasie kryzysu (38,5%).

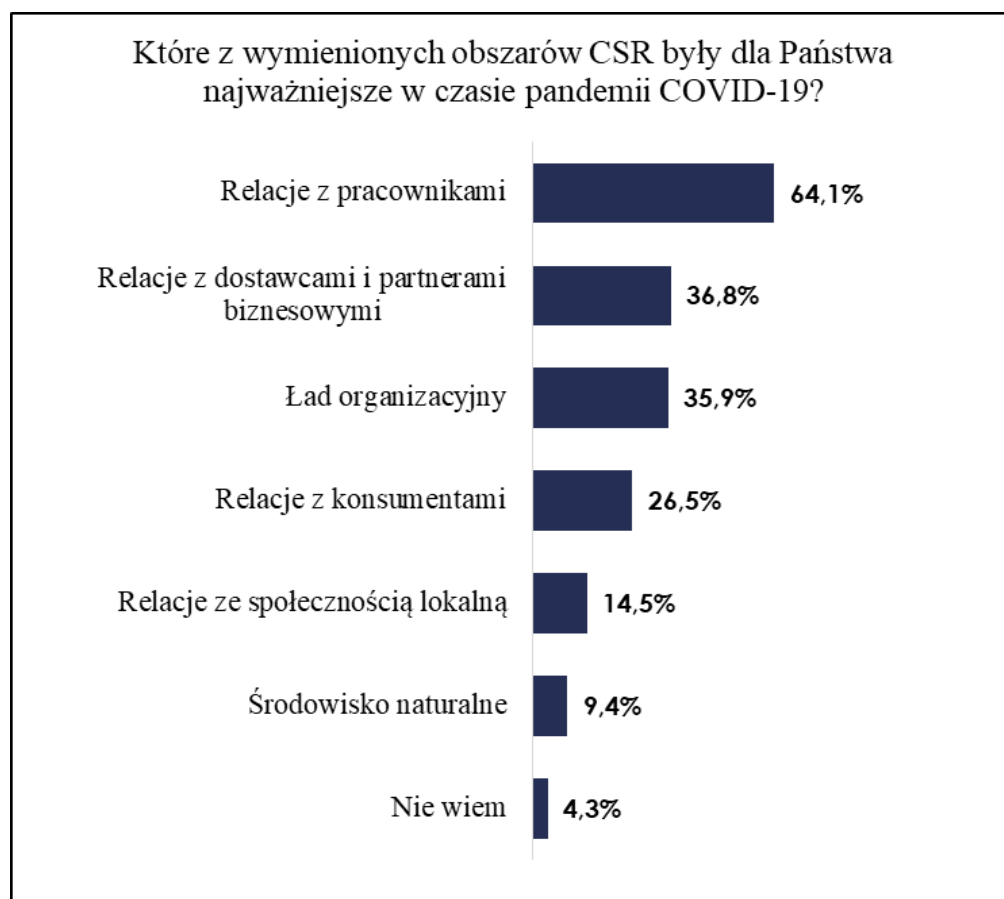


Rys. 4.20 Wpływ strategii CSR na przetrwanie kryzysu w badanych przedsiębiorstwach, n=117

Źródło: opracowanie własne

Ostatni aspekt badania w obszarze praktyk zarządczych koncentrował się na ocenie przez respondentów najważniejszych obszarów CSR w czasie pandemii. Większość uczestników badania (64,1%) wskazała na relację z pracownikami, podobnie jak w pytaniu pierwszym. Bardzo podobny poziom zaangażowania (36,8% oraz 35,9%) zadeklarowano w przypadku relacji z dostawcami i kontrahentami oraz ładu organizacyjnego. Zaledwie 14,5% respondentów wybrało relacje ze społecznością lokalną – co może dziwić, ponieważ dostępne raporty z okresu pandemii COVID-19 wskazują na duże zaangażowanie firm w działania na rzecz członków lokalnych społeczności, najczęściej seniorów, ośrodków pomocy społecznej, placówek dydaktycznych, pracowników szpitali czy ich pacjentów.

Najmniej badanych (9,4%) wskazało na ważność zagadnień związanych z ochroną środowiska naturalnego w czasie pandemii (rysunek 4.21).



Rys. 4.21 Najważniejsze obszary CSR w badanych przedsiębiorstwach w czasie pandemii, n=117

Źródło: opracowanie własne

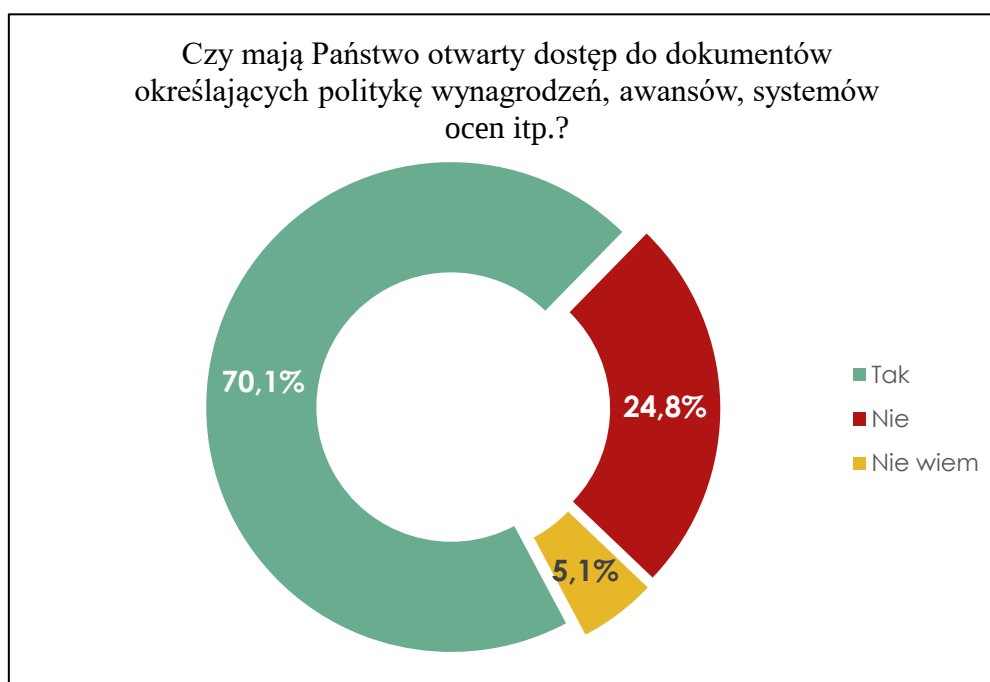
Reasumując, należy wskazać kilka kluczowych wniosków z przedstawionej analizy w obszarze praktyk zarządczych. Przede wszystkim analiza statystyczna pozwoliła na pozytywne zweryfikowanie trzech hipotez badawczych. Potwierdza to stanowisko, iż firmy społecznie odpowiedzialne (czyli prowadzące udokumentowane działania CSR lub wdrażające społeczną odpowiedzialność na poziomie strategicznym) są lepiej przygotowane na ewentualne sytuacje kryzysowe. Organizacje posiadające strategię CSR istotnie częściej oceniały, że zaangażowanie w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu pomogło im przetrwać kryzys związany z pandemią COVID-19. Jedyną odrzuconą hipotezą okazała się być H5, łączącą stabilność wydatków na działania CSR z zagranicznym kapitałem przedsiębiorstw.

Mimo korzyści, jakie społeczna odpowiedzialność przyniosła organizacjom w czasie kryzysu, aż 44,4% firm zdecydowało się zredukować swoje wydatki na działania CSR. Sugeruje to, że w sytuacjach ekstremalnych koncepcja ta wciąż jest traktowana jako “zbędny dodatek”. W wyniku przeprowadzonej analizy zauważono też, że CSR był silnie kojarzony z troską o wewnętrznych interesariuszy organizacji. Ponad połowa respondentów rozumiała społeczną odpowiedzialność jako dbanie o zdrowie i dobrostan pracowników, niewiele mniej ankietowanych uznało CSR za działania mające budować relacje z pracownikami. Jednocześnie, blisko połowa badanych firm postrzegała CSR przez pryzmat działań kształtujących pozytywny wizerunek organizacji. Pozwala to na postawienie ogólnego wniosku, iż w grupie badanych przedsiębiorstw dominują działania odpowiedzialne ukierunkowane na interesariuszy wewnętrznych oraz kształtowanie odpowiedzialnego wizerunku. Niewiele, bo tylko jedna czwarta badanych firm łączyła CSR z takimi elementami jak: tworzenie bezpiecznych produktów, wywiązywanie się z zobowiązań, czy dbałość o środowisko przyrodnicze. W przypadku większości pytań pojawił się duży odsetek odpowiedzi “nie wiem”, co wskazuje na słabą komunikację wewnętrzną w zakresie społecznej odpowiedzialności. Jednocześnie tylko 60,7% firm przygotowywało raporty dotyczące zaangażowania w CSR, w związku z tym również komunikacja zewnętrzna wymagała poprawy.

Ważnym wnioskiem jest także wysoki odsetek firm, które zweryfikowały swoje dotychczasowe działania i przystosowały je do warunków pandemii. W związku z tym można założyć, iż działania CSR w trakcie pandemii miały charakter reaktywny – organizacje dostosowały swoje działania do nagłej sytuacji, jednocześnie redukując wydatki na społeczną odpowiedzialność.

4.4.2. SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE RELACJE Z PRACOWNIKAMI

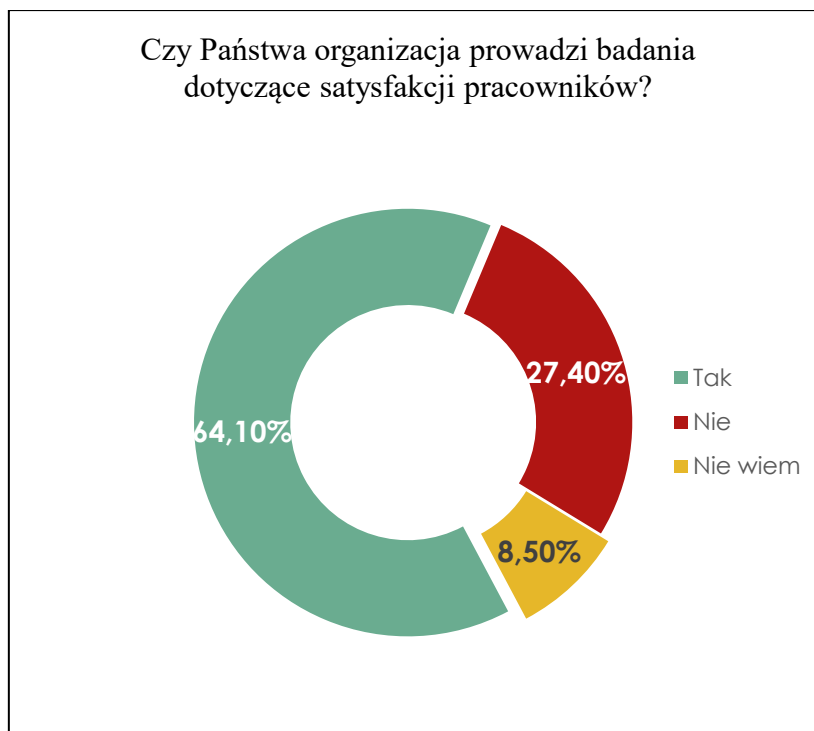
Kolejna część badań empirycznych dotyczyła odpowiedzialnego zarządzania zasobami ludzkimi. Na wstępie respondentów zapytano o transparentność wewnątrzorganizacyjną – czyli filar społecznie odpowiedzialnej organizacji. Wyniki badań własnych wskazują, że ponad 70% badanych przedsiębiorstw posiadało otwarty dostęp do dokumentacji regulującej politykę wynagrodzeń, ścieżki awansów czy systemy ocen pracowniczych. Co czwarty badany (24,8%) wskazał na brak transparentności w tym zakresie, deklarując brak ogólnego dostępu do wspomnianych dokumentów. Niewielki odsetek (5,1%) nie posiadał wiedzy na ten temat (rysunek 4.22).



Rys. 4.22 Dostęp do polityki wynagrodzeń, awansów, systemów ocen itp., w badanych przedsiębiorstwach, n=117

Źródło: opracowanie własne

Bardzo ważną praktyką CSR skierowaną na pracowników są regularne badania dotyczące satysfakcji z pracy, nastrojów oraz zaangażowania zespołu. Społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo powinno bowiem traktować pracowników jako partnerów w dialogu, a także zapewniać im możliwie najlepsze warunki pracy i wysoki poziom satysfakcji. Wnioski wyciągnięte z badań ankietowych dostarczają też wielu cennych informacji, dzięki którym organizacje mogą monitorować różne obszary funkcjonowania, usprawniać procesy oraz dokonywać korekt. Ponad jedna czwarta badanych organizacji (27,4%) nie prowadziła cyklicznych pomiarów satysfakcji pracowników, a 8,5% respondentów nie miało wiedzy na ten temat (rysunek 4.23). Odsetek odpowiedzi pozytywnych (64,1%), potwierdzających prowadzenie cyklicznych badań satysfakcji pracowniczej, jest zbliżony do odsetka podmiotów (63,0%) deklarujących prowadzenie udokumentowanych działań CSR.



Rys. 4.23 Badania satysfakcji pracowników w badanych przedsiębiorstwach, n=117

Źródło: opracowanie własne

Uzyskane wyniki wskazują na to, że organizacje prowadzące działania społecznie odpowiedzialne częściej wykazują zainteresowanie opinią pracowników. W celu potwierdzenia tego zjawiska przeprowadzono analizę porównawczą danych, która wykazała istotne różnice w podejściu do monitorowania relacji z pracownikami w zależności od sformalizowania obszaru CSR. Przedsiębiorstwa prowadzące udokumentowane działania z zakresu społecznej odpowiedzialności blisko trzykrotnie częściej prowadziły badania satysfakcji pracowników (74,3%) w porównaniu do jednostek nieposiadających udokumentowanych praktyk CSR. W przypadku firm niezajmujących się społeczną odpowiedzialnością badania satysfakcji prowadziło jedynie 25,6% organizacji (tabela 4.5).

Tabela 4.5 Badania satysfakcji pracowników w firmach społecznie odpowiedzialnych

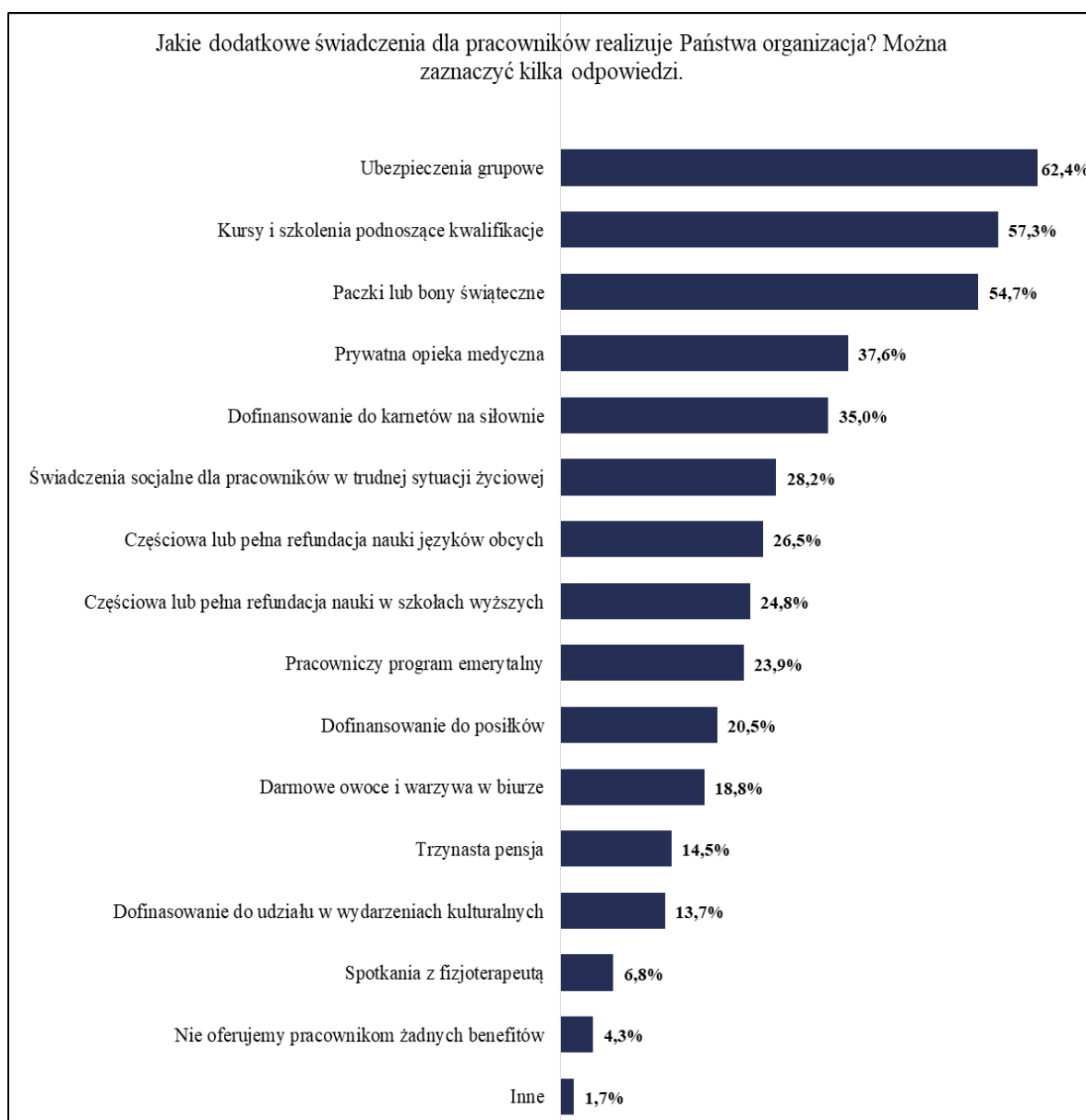
Grupa przedsiębiorstw (n=117)	Liczba firm w grupie	Liczba firm badających satysfakcję pracowników	Procent jednostek badających satysfakcję pracowników
Firmy prowadzące działania w zakresie CSR	74	55	74,30%
Firmy nieprowadzące działań CSR / Brak wiedzy	43	11	25,60%

Źródło: opracowanie własne

Dalsza analiza danych dostarczyła informacji na temat benefitów oferowanych przez pracodawców. Najpopularniejszymi świadczeniami (prowadzonymi przez ponad połowę firm) okazały się ubezpieczenia grupowe (62,4%), kursy i szkolenia (57,3%) oraz paczki lub bony świąteczne (54,7%). Kolejnymi benefitami oferowanymi przez badane organizacje były prywatna opieka medyczna (37,6%), karnety na siłownię (35,0%) oraz wsparcie w trudnych sytuacjach życiowych (28,2%). Blisko jedna czwarta firm deklarowała wsparcie pracowników w nauce języków obcych (26,5%) oraz podjęcia studiów wyższych (24,8%). Najmniej respondentów wskazało na takie świadczenia, jak:

- zabezpieczenia emerytalne (23,9%),
- dofinansowanie do posiłków (20,5%),
- darmowe owoce i warzywa w biurze (18,8%),
- trzynasta pensja (14,5%),
- dofinansowanie do kultury (13,7%),
- spotkania z fizjoterapeutą (6,8%).

Dwie osoby udzieliły odpowiedzi “inne” wymieniając wśród świadczeń żłobek przy zakładzie pracy, dofinansowanie wakacji oraz premie motywacyjne. Co istotne, tylko 4,3% organizacji deklarowało, że nie oferuje żadnych świadczeń dodatkowych (rysunek 4.24). Oznacza to, że benefity pozapłacowe stały się obowiązkowym elementem kultury organizacyjnej.

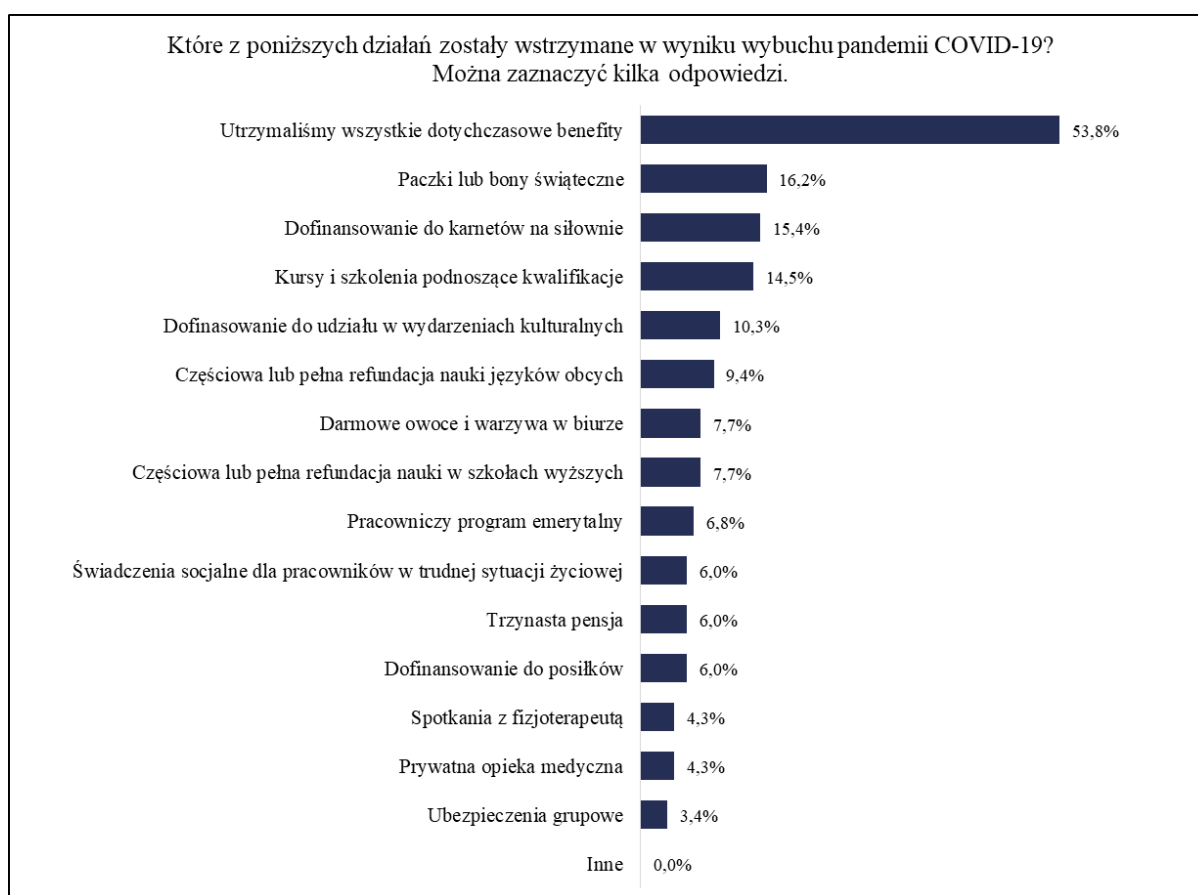


Rys. 4.24 Świadczenia realizowane w badanych przedsiębiorstwach, n=117

Źródło: opracowanie własne

Następne pytanie dostarczyło cennych informacji na temat zmian w podejściu do działań CSR w sytuacjach kryzysowych. Analiza wykazała, że ponad połowa badanych jednostek (53,8%) utrzymała wszystkie dotychczasowe świadczenia pracownicze w okresie pandemii. Benefity, które najczęściej likwidowano to paczki i bony świąteczne – co może sugerować chęć znalezienia doraźnych oszczędności, potrzebę przeniesienia środków na walkę ze skutkami pandemii lub trudności logistyczne. Drugim najczęściej ograniczonym benefitem było dofinansowanie do karnetów na siłownię (15,4%) – punkt ten nie powinien być zaskoczeniem, biorąc pod uwagę obostrzenia sanitarne oraz czasowe zamknięcie obiektów sportowych. Również inne zawieszone benefity (dofinansowanie

do udziału w wydarzeniach kulturalnych, owoce i warzywa w biurze, dofinansowanie posiłków, spotkania z fizjoterapeutą) mogły zostać wyłączone z powodu lockdownu lub braku fizycznej obecności pracowników w przedsiębiorstwach. Bardzo ciekawe z punktu widzenia niniejszej pracy są świadczenia, które przedsiębiorstwa najrzadziej ograniczały. Ubezpieczenia grupowe – choć oferowało je aż 62,4% firm – wstrzymało tylko 3,4% ankietowanych. Podobnie wyglądała sytuacja z prywatną opieką zdrowotną, oferowaną przez 37,6% firm. Wydatki na ochronę zdrowia pracowników wstrzymało tylko 4,3% organizacji (rysunek 4.25).



Rys. 4.25 Świadczenia wstrzymane w czasie pandemii COVID-19 przez wybrane przedsiębiorstwa, n=117

Źródło: opracowanie własne

W badanej grupie przedsiębiorstw firmy posiadające dedykowany dział ds. CSR częściej deklarowały utrzymanie wszystkich benefitów pracowniczych w czasie pandemii niż podmioty nieposiadające takiego działu (tabela 4.6). Może to wskazywać, iż sformalizowane podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu wiązało się z większą stabilnością w obszarze relacji z pracownikami oraz sprzyjało ochronie świadczeń pracowniczych w warunkach pandemii.

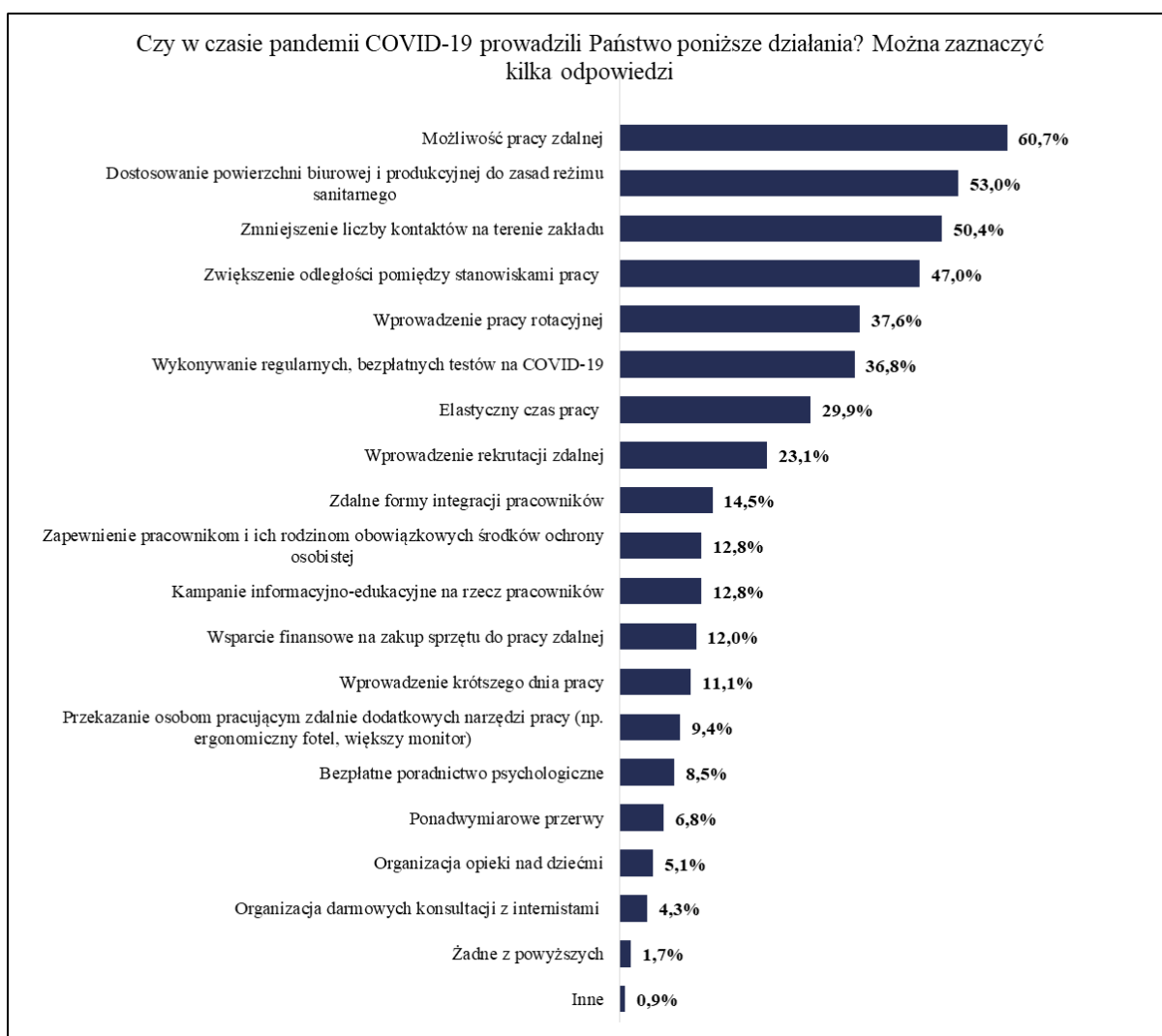
Tabela 4.6 Wpływ posiadania działu CSR na utrzymanie wszystkich benefitów pracowniczych w badanych przedsiębiorstwach

Grupa przedsiębiorstw (n=117)	Liczba firm w grupie	Liczba firm, którym udało się utrzymać wszystkie benefity pracownicze	Procent jednostek realizującej wszystkie benefity w czasie pandemii
Firmy posiadające dedykowany dział ds. CSR	64	38	59,38%
Firmy bez działu ds. CSR/brak wiedzy na ten temat	53	25	47,17%

Źródło: opracowanie własne

Wybuch pandemii COVID-19 spowodował konieczność natychmiastowego dostosowania do nowych warunków wszystkich działań, które prowadziły badane przedsiębiorstwa – w tym organizację pracy. Podczas pandemii ponad połowa firm oferowała swoim pracownikom możliwość pracy zdalnej (60,7%), dostosowała powierzchnię biurową i produkcyjną do zasad reżimu sanitarnego (53,0%) oraz zmniejszyła liczbę kontaktów na terenie zakładu (50,4%). Niewiele mniej, bo 47,0% przedsiębiorstw, zwiększyło odległości pomiędzy stanowiskami pracy. Wymienione działania wynikały z wprowadzonych na terenie Polski obostrzeń i ograniczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej. Można więc stwierdzić, że firmy które dostosowały się do ówczesnych regulacji spełniły drugi z czterech poziomów odpowiedzialności według Carrolla – przestrzeganie prawa. Następnie respondenci wskazali, że w przedsiębiorstwach prowadzono działania mające na celu zmniejszenie ryzyka zakażenia koronawirusem wśród pracowników. Wprowadzono pracę rotacyjną (37,6%), wykonywano regularne bezpłatne testy wykrywające obecność wirusa SARS-CoV-2 w organizmie (36,8%), wprowadzono elastyczny czas pracy (29,9%) oraz zdalne formy rekrutacji (23,1%). Zdecydowanie najmniej uwagi (pomiędzy 14,5 a 4,3%) poświęcono dobrowolnym, kosztownym oraz czasochłonnym działaniom skoncentrowanym na utrzymaniu pozytywnego samopoczucia pracowników i ich rodzin. Pomimo wysokiego odsetka organizacji umożliwiających pracę zdalną (wprowadzoną do polskiego systemu prawa w czasie pandemii) tylko 12% respondentów zadeklarowało

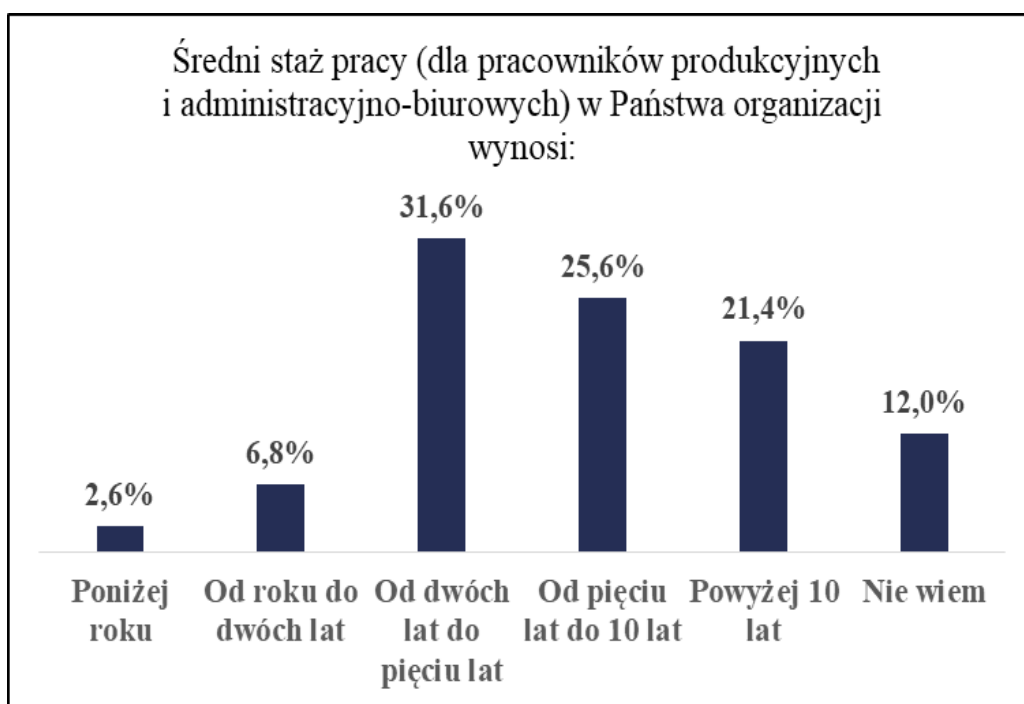
pomoc finansową w zakupie sprzętu do pracy w trybie home-office, a jedynie 9,4% potwierdziło przekazanie pracownikom dodatkowych narzędzi pracy (większy monitor czy ergonomiczny fotel biurowy). Bardzo mało organizacji zadbało też o dobrostan psychiczny swoich zespołów. Tylko 8,5% badanych firm zapewniło pracownikom bezpłatne porady psychologiczne, a jedynie 5,1% zapewniło wsparcie w temacie organizacji opieki nad dziećmi. Najmniej respondentów (4,3%) zadeklarowało organizację darmowych konsultacji z internistami, co w czasie kryzysu wywołanego wirusową chorobą zakaźną jest wyjątkowo zadziwiające. Dwie organizacje (1,7%) nie prowadziły żadnych z wymienionych działań. Z kolei jedna osoba zaznaczyła odpowiedź “inne” – zakup sprzętu do nauki zdalnej dla dzieci pracowników (rysunek 4.26).



Rys. 4.26 Świadczenia wprowadzone przez badane przedsiębiorstwa w czasie pandemii COVID-19, n=117

Źródło: opracowanie własne

W drugim rozdziale niniejszej pracy wskazano, iż jedną z korzyści wynikających z prowadzenia biznesu w sposób społecznie odpowiedzialny jest lojalność pracowników. Firmy stosujące praktyki CSR często mogą pochwalić się dłuższym stażem pracy pracowników niż firmy nieangażujące się w działania CSR. W związku z powyższym zasadne wydawało się zapytanie respondentów o średni staż pracy w badanych organizacjach. Najczęściej ankietowani udzielali odpowiedzi od dwóch do pięciu lat (31,6%). Następną najchętniej udzielaną odpowiedzią okazał się przedział od pięciu do dziesięciu lat (25,6%) oraz powyżej 10 lat (21,4%). Opcję “nie wiem” wybrało 12% respondentów, zaś najrzadziej wybierane okazały się staże od roku do dwóch (6,8%) oraz poniżej roku (2,6%).



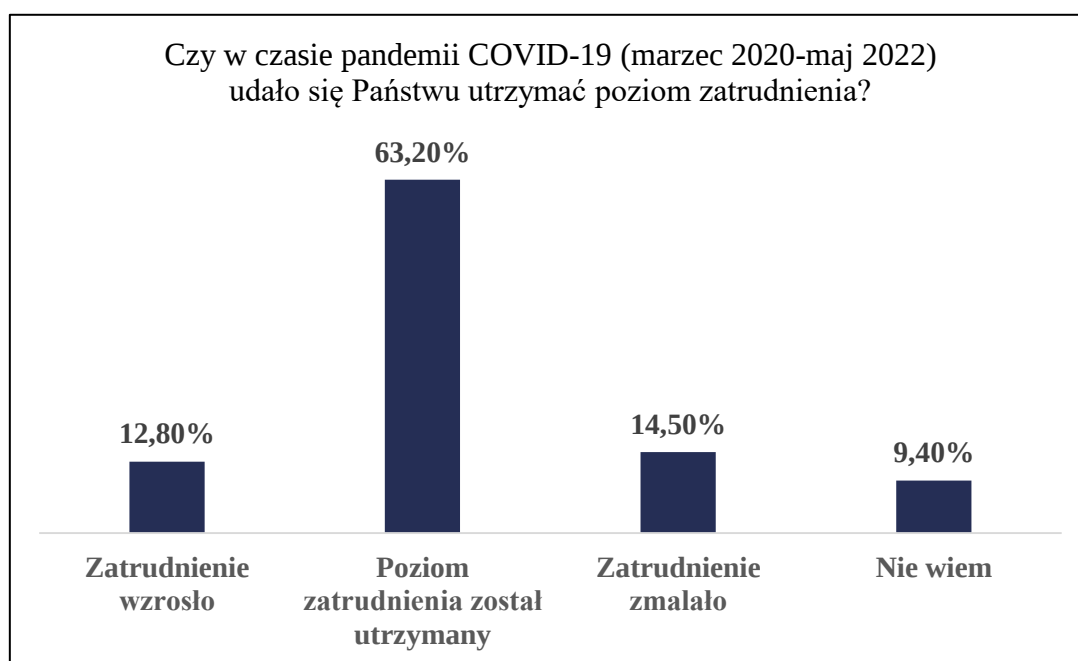
Rys. 4.27 Okres zatrudnienia pracowników w badanych organizacjach, n=117

Źródło: opracowanie własne

W celu zbadania zależności pomiędzy średnim stażem pracy w badanych organizacjach a prowadzeniem udokumentowanych działań CSR zastosowano analizę z wykorzystaniem testu statystycznego Chi-kwadrat. Wynik ($p=0,0008$) wykazał istnienie związku pomiędzy zmiennymi. Tak więc założenie, że staż pracy pracowników był dłuższy w firmach deklarujących prowadzenie udokumentowanych działań CSR okazało się prawdziwe.

Ostatnie pytanie w obszarze relacji z pracownikami dotyczyło zmian poziomu zatrudnienia w czasie pandemii COVID-19. Wyniki badań własnych wskazują na wysoką

skuteczność badanych przedsiębiorstw w zakresie ochrony miejsc pracy w sytuacjach kryzysowych. Przeważająca większość podmiotów (76,0%) utrzymała zatrudnienie lub nawet poszerzyła skład zespołu. Świadczy to o dużej odporności przedsiębiorstw na sytuację kryzysową związaną z pandemią COVID-19. Spadek zatrudnienia dotknął relatywnie niewielu przedsiębiorstw (14,5%), biorąc pod uwagę skalę restrykcji i ograniczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej w okresie kryzysu pandemicznego. Zaledwie 9,4% respondentów wskazało odpowiedź „nie wiem”, co może wynikać z braku dostępu do danych kadrowych (rysunek 4.28).



Rys. 4.28 Poziom zatrudnienia w czasie pandemii COVID-19 w badanych przedsiębiorstwach, n=117

Źródło: opracowanie własne

Istotnym dopełnieniem analizowanych danych jest weryfikacja współzależności pomiędzy utrzymaniem zatrudnienia a prowadzeniem udokumentowanych działań CSR. W celu dla weryfikacji hipotezy H2 przeprowadzono analizę statystyczną z wykorzystaniem testu chi-kwadrat Pearsona. Na jej potrzeby sformułowano hipotezę zerową H0, zakładającą brak istotnego statystycznie związku pomiędzy analizowanymi zmiennymi. Badanie pozwoliło odrzucić hipotezę zerową na rzecz hipotezy H2, która zakładała istotny związek pomiędzy sformalizowanymi działaniami CSR a utrzymaniem stabilności zatrudnienia w czasie pandemii COVID-19 ($\chi^2 = 15,94$; $p = 0,01414$). Badana zależność nie ma silnego charakteru, dlatego można przypuszczać, że decyzje kadrowe w sytuacjach kryzysowych były determinowane różnymi czynnikami, w tym wytycznymi

CSR. Jednak społeczna odpowiedzialność biznesu nie stanowiła tu kryterium decydującego.

Uzyskane wyniki wskazują, że sformalizowane działania CSR mogły sprzyjać utrzymaniu stabilności zatrudnienia w warunkach kryzysowych, jednak ich wpływ miał charakter wspierający, a nie wyłączny. Oznacza to, że decyzje kadrowe były najprawdopodobniej wynikiem współoddziaływania wielu czynników organizacyjnych i ekonomicznych (tabela 4.7).

Tabela 4.7 Weryfikacja hipotezy H2

Nr	Hipoteza	Badana zależność	Wyniki analizy statystycznej danych	Weryfikacja
H2	Występuje istotna statystycznie zależność między prowadzeniem udokumentowanych działań CSR a utrzymaniem stabilności zatrudnienia w sytuacji kryzysowej związanej z pandemią COVID-19	Pytanie 4: Czy Państwa organizacja prowadzi udokumentowane działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu? Pytanie 21: Czy w czasie pandemii COVID-19 (marzec 2020-maj 2022) udało się Państwu utrzymać poziom zatrudnienia?	$\chi^2 = 15,93$ $p = 0,01414$ Zależność jest istotna statystycznie $C = 0,345$ Siła związku jest umiarkowana $V = 0,259$ Siła związku jest słaba	Potwierdzono

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzona analiza w obszarze relacji z pracownikami pozwoliła na sformułowanie kilku wniosków podsumowujących. Za najważniejszy wniosek w tym obszarze należy uznać wysoki poziom transparentności wewnątrz organizacji – ponad 70% badanych podmiotów zapewniało otwarty dostęp do dokumentów kadrowych. Większość przedsiębiorstw deklarujących posiadanie strategii CSR prowadziła też regularne badania satysfakcji pracowników (niemal trzykrotnie częściej od firm bez wdrożonych procedur CSR). Można zatem przyjąć, że sformalizowany CSR realnie przekłada się na traktowanie

pracowników w sposób partnerski. Ciekawych wniosków dostarczył też obszar związany z benefitami pozapłacowymi. Świadczenia takie oferowało aż 95,7% badanych organizacji, co wskazuje na traktowanie benefitów na rzecz pracowników jako kluczowego elementu kultury organizacyjnej. Jeżeli chodzi o świadczenia realizowane w czasie pandemii COVID-19, to należy podkreślić zdecydowanie za niski udział działań wspierających dobrostan psychiczny pracowników (tylko 8,5% przedsiębiorstw oferowało wsparcie psychologiczne) czy doposażenie stanowisk do pracy zdalnej. Najczęściej wdrażanymi praktykami były te wynikające z dopełnienia wymogów prawnych oraz utrzymania ciągłości operacyjnej, a nie proaktywne działania wynikające z troski o komfort pracownika.

Interesujący jest też wpływ koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu na lojalność pracowników. W wyniku analizy statystycznej stwierdzono istnienie zależności pomiędzy prowadzeniem udokumentowanych działań CSR a długością stażu pracy. Pracownicy firm społecznie odpowiedzialnych wykazali większą lojalność wobec pracodawców, co można uznać za wymierną korzyść wynikającą z posiadania strategii CSR. Jednocześnie stwierdzono istnienie związku pomiędzy prowadzeniem udokumentowanych działań społecznie odpowiedzialnych a utrzymaniem stabilności zatrudnienia w czasie pandemii COVID-19.

4.4.3. SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE RELACJE Z DOSTAWCAMI, PARTNERAMI BIZNESOWYMI I KLIENTAMI

Adresatami inicjatyw z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w czasie kryzysu wywołanego pandemią koronawirusa SARS-CoV-2 byli także klienci, dostawcy i partnerzy biznesowi badanych przedsiębiorstw. Dlatego dalsza część analizy badań własnych została zdedykowana zagadnieniom związanym z działaniami CSR na rzecz tychże interesariuszy.

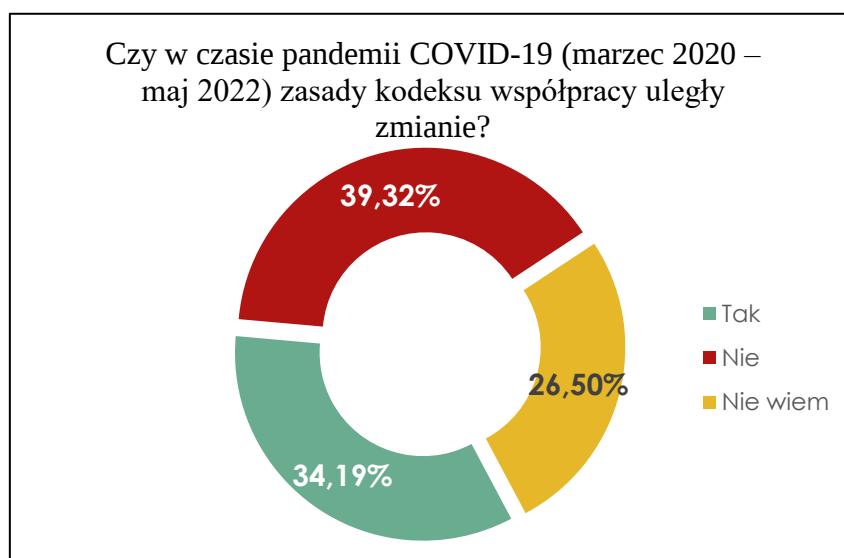
Pierwsze pytanie w tej kategorii dotyczyło kodeksu współpracy – podstawowego, formalnego dokumentu, który określa zasady etycznego postępowania przedsiębiorstwa wobec swoich interesariuszy oraz wymaga od dostawców oraz podwykonawców przestrzegania polityk CSR. W badanym przypadku ponad połowa przedsiębiorstw (59,83%) zadeklarowała posiadanie takich kodeksów dla partnerów biznesowych. Brak dokumentu stwierdził niewielki odsetek badanych (17,09%), a blisko co czwarty respondent (23,08%) nie miał wiedzy na ten temat (rysunek 4.29).



Rys. 4.29 Posiadanie przez badane przedsiębiorstwa kodeksu współpracy dla partnerów biznesowych, n=117

Źródło: opracowanie własne

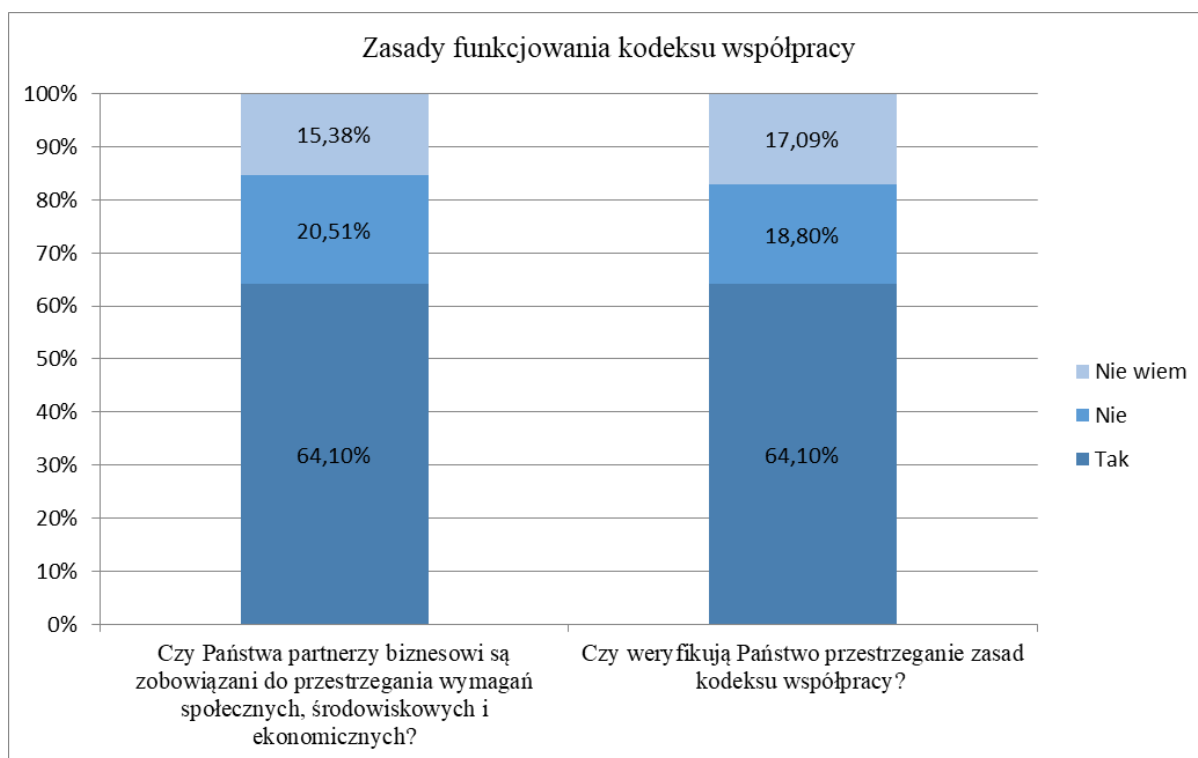
Kolejnym badanym aspektem było wprowadzenie zmian do omawianych kodeksów współpracy. Największa grupa respondentów (39,32%) wskazała, że zasady kodeksów nie uległy zmianie. Jednocześnie ponad jedna trzecia przedsiębiorstw (34,19%) dokonała modyfikacji dotychczas panujących zasad współpracy z partnerami biznesowymi. Co czwarty ankietowany (26,5%) nie miał zdania na ten temat, co może świadczyć o prowadzeniu dialogu z biznesem wyłącznie przez wyspecjalizowane działy.



Rys. 4.30 Zmiany w kodeksach współpracy wprowadzone przez badane przedsiębiorstwa w czasie pandemii COVID-19, n=117

Źródło: opracowanie własne

Duża część badanych przedsiębiorstw (64,1%) wymagała od swoich kontrahentów przestrzegania norm społecznych, środowiskowych i ekonomicznych. Co ciekawe, dokładnie taki sam odsetek respondentów zadeklarował weryfikowanie przestrzegania tychże zasad. W obu przypadkach odsetek odpowiedzi negatywnych również był podobny – 20,5% firm nie nakładało na partnerów żadnych standardów ESG, a 18,8% przedsiębiorstw nie prowadziło kontroli odpowiedzialnej współpracy w łańcuchu dostaw. W obydwu przypadkach stosunkowo wysoki udział odpowiedzi „nie wiem” mógł wynikać z faktu, że współpraca z kontrahentami odbywa się wyłącznie w określonych działach (rysunek 4.31).

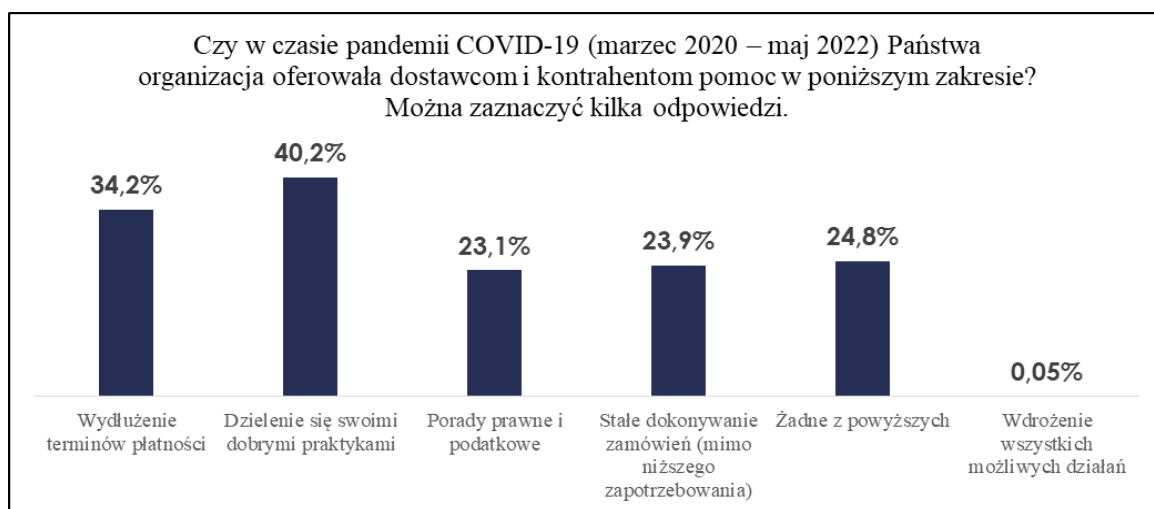


Rys. 4.31 Zobowiązanie kontrahentów do przestrzegania kodeksu współpracy z badanymi przedsiębiorstwami, n=117

Źródło: opracowanie własne

Niewątpliwie jednym z pozytywnych efektów pandemii był wzrost działań realizowanych w ramach współpracy wewnątrz branżowej lub międzysektorowej. Społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa wspierały kontrahentów wydłużając terminy płatności, dzieląc się swoimi dobrymi praktykami, dokonując stałych zamówień pomimo niższego zapotrzebowania, a nawet oferując innym organizacjom porady prawne czy podatkowe. Analiza danych empirycznych wykazała, że 40,2% badanych organizacji dzieliło się z otoczeniem biznesowym dobrymi praktykami. Więcej niż jedna trzecia firm

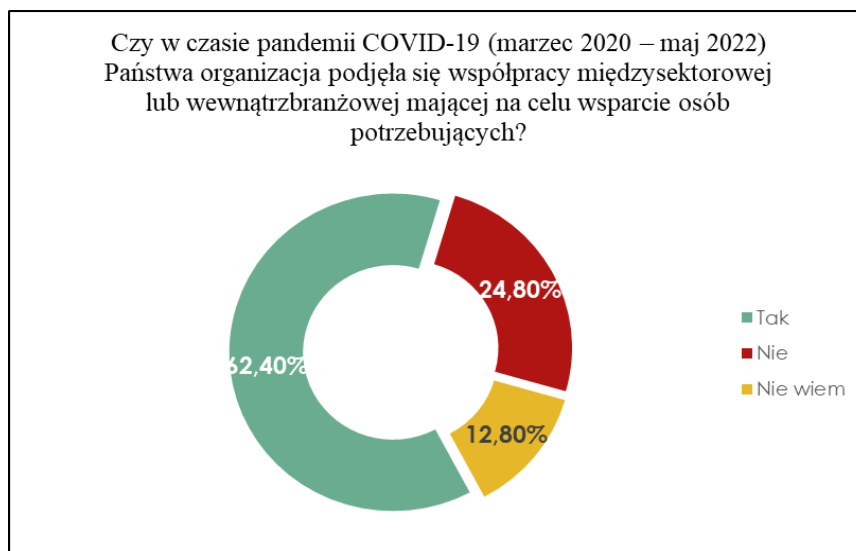
(34,2%) wydłużała odbiorcom swoich produktów lub usług terminy płatności. Lockdown wpłynął negatywnie na płynność finansową wielu przedsiębiorstw, dlatego możliwość spłaty zobowiązania w późniejszym terminie była niezwykle pomocna. Co czwarta organizacja (24,8%) nie prowadziła żadnych z wymienionych praktyk CSR. Kolejno 23,9% i 23,1% firm utrzymały tę samą liczbę zamówień oraz wdrożyły na czas pandemii COVID-19 doradztwo prawne i podatkowe (rysunek 4.32). Niepokojący wydaje się fakt, że jednocześnie podjęcie wszystkich czterech działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu zadeklarowało tylko 0,05% badanych przedsiębiorstw.



Rys. 4.32 Działania CSR prowadzone na rzecz partnerów biznesowych przez badane przedsiębiorstwa, n=117

Źródło: opracowanie własne

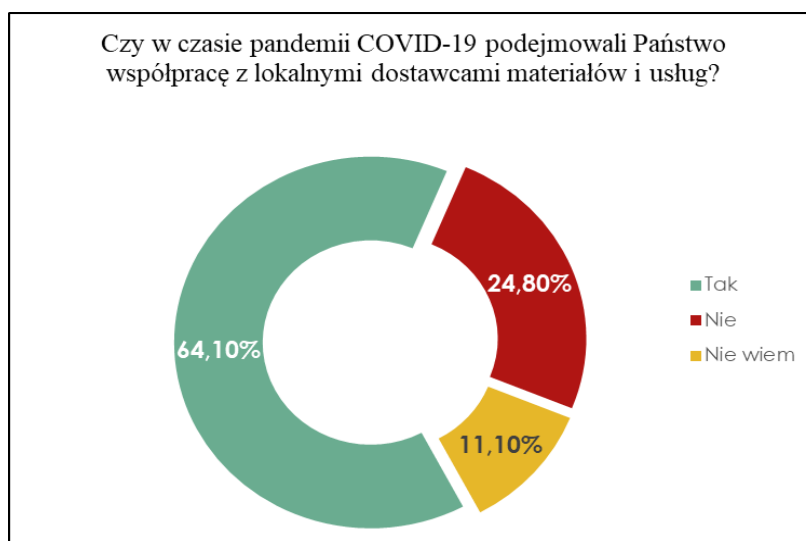
Dalsza analiza dostarczyła wniosków na temat zaangażowania badanych firm we współpracę międzysektorową lub wewnątrzbranżową, której celem była pomoc osobom lub grupom osób potrzebujących. Aż 62,40% organizacji podjęło się takiej współpracy w celu niesienia pomocy. Fakt, że ponad 60% badanych przedsiębiorstw skoncentrowało się nie tylko na ochronie własnych struktur, ale aktywnie włączyło się w pomoc potrzebującym dowodzi, że w dobie pandemii społeczna odpowiedzialność biznesu stała się realną strategią zarządzania. Blisko co czwarta organizacja (24,8%) nie podjęła działań CSR w szerszym gronie, zaś 12,8% respondentów nie miało wiedzy na ten temat (rysunek 4.33).



Rys. 4.33 Prowadzenie działań CSR w ramach współpracy międzysektorowej lub wewnątrzsektorowej przez badane przedsiębiorstwa, n=117

Źródło: opracowanie własne

Analiza relacji z dostawcami wykazała, że większość badanych przedsiębiorstw (64,1%) nawiązało lub kontynuowało współpracę z lokalnymi dostawcami materiałów i usług. Trend skracania łańcuchów dostaw i wspieranie lokalnych przedsiębiorców świetnie wpisuje się w definicję działań społecznie odpowiedzialnych. Z drugiej strony, korzystanie z lokalnych produktów lub usług mogło być wyłącznie pragmatycznym działaniem, mającym na celu zapewnienie ciągłości operacyjnej przedsiębiorstw w obliczu przerwanych globalnych łańcuchów dostaw (rysunek 4.34).



Rys. 4.34 Współpraca badanych przedsiębiorstw z lokalnymi dostawcami, n=117

Źródło: opracowanie własne

Pandemia wymusiła na przedsiębiorcach wprowadzenie zmian również w obszarze relacji z klientami. Organizacje podjęły szereg działań ukierunkowanych na konsumentów – od udostępniania w sklepach maseczek i rękawiczek ochronnych, przez przygotowywanie specjalnych ofert, aż po tworzenie elektronicznych biur obsługi klienta ułatwiających kontakt w ówczesnym reżimie sanitarnym. Analiza danych wykazała, że większość badanych firm (58,10%) wdrożyła w tym okresie systemy usprawniające obsługę klienta (rysunek 4.35).

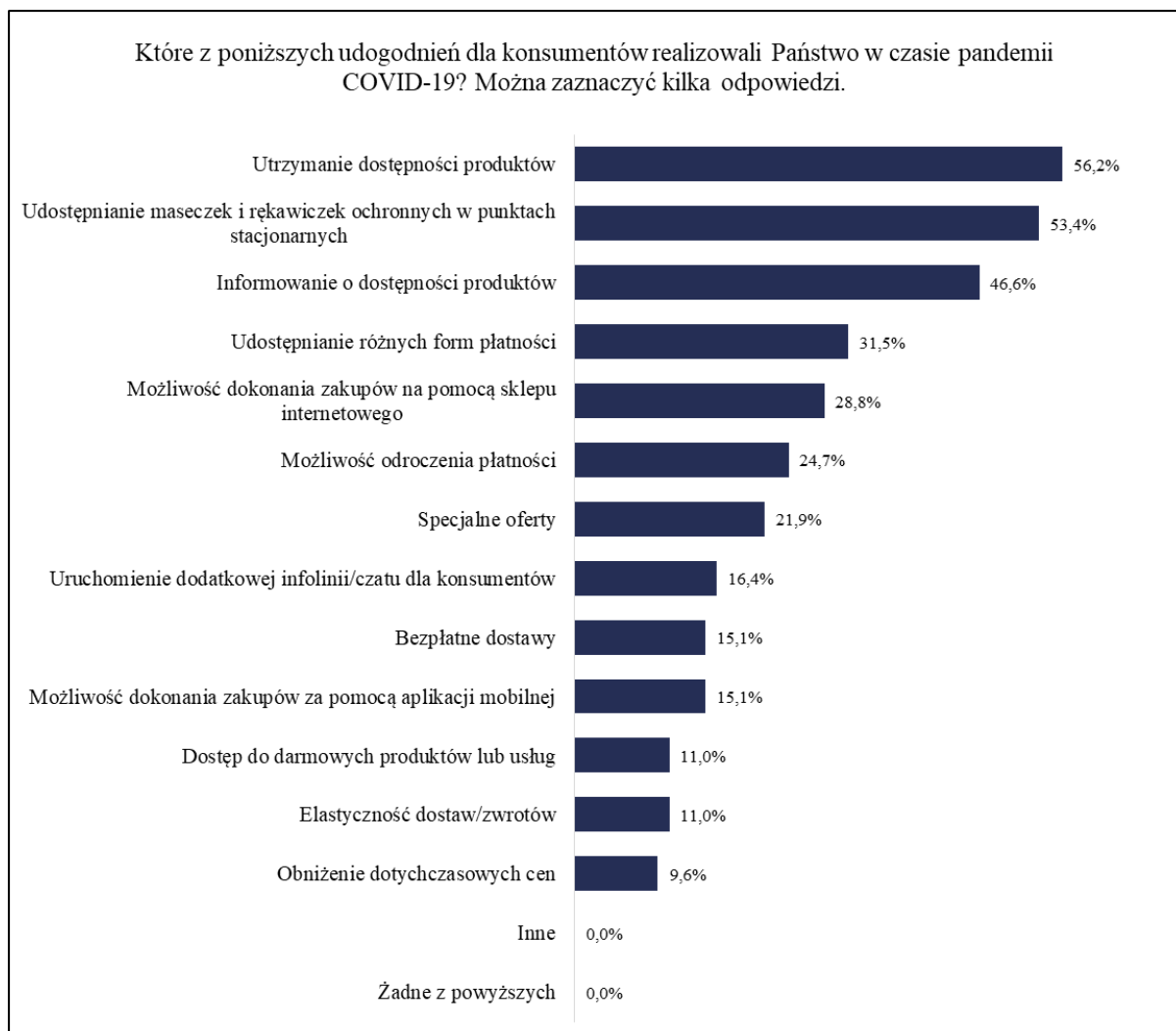


Rys. 4.35 Wdrożenie systemów usprawniających obsługę klienta w badanych przedsiębiorstwach, n=117

Źródło: opracowanie własne

Dalsza analiza pozwoliła wyróżnić najpopularniejsze oraz najmniej popularne formy działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w relacji z konsumentami. Ponad połowa przedsiębiorstw (56,2%) dokładała wszelkich starań dla utrzymania dostępności produktów pomimo problemów logistycznych związanych z panującym lockdownem. Również udostępnianie maseczek i rękawiczek ochronnych w punktach stacjonarnych praktykowało ponad połowa badanych firm (53,4%). Nieco mniej respondentów (46,6%) wskazało na informowanie o dostępności produktów. Zdecydowanie mniejszą popularnością cieszyły się takie działania, jak udostępnianie różnych form płatności (31,5%) czy możliwość dokonywania zakupów za pomocą sklepu internetowego (28,8%). Co czwarta organizacja (24,7%) oferowała klientom w dobie pandemii odroczenie płatności. Jedynie jedna piąta firm (21,9%) przygotowała dla konsumentów specjalne oferty. Zdecydowanie najmniejszym zainteresowaniem

cieszyły się działania czasochłonne, wymagające dużych nakładów finansowych i zasobów ludzkich. Były to: uruchomienie dedykowanej infolinii/czatu (16,4%), bezpłatne dostawy (15,1%), możliwość dokonania zakupów za pomocą aplikacji mobilnej (15,1%), dostęp do darmowych produktów lub usług (11,0%), elastyczność dostaw/zwrotów (11,0%) oraz obniżenie dotychczasowych cen (9,0%). Co ciekawe, nikt z respondentów nie wybrał opcji “inne” ani “żadne z powyższych”, co wskazuje, iż wszystkie badane organizacje realizowały chociaż jedno z omówionych udogodnień (rysunek 4.36).



Rys. 4.36 Udogodnienia dla klientów w czasie pandemii COVID-19 oferowane przez badane przedsiębiorstwa, n=117

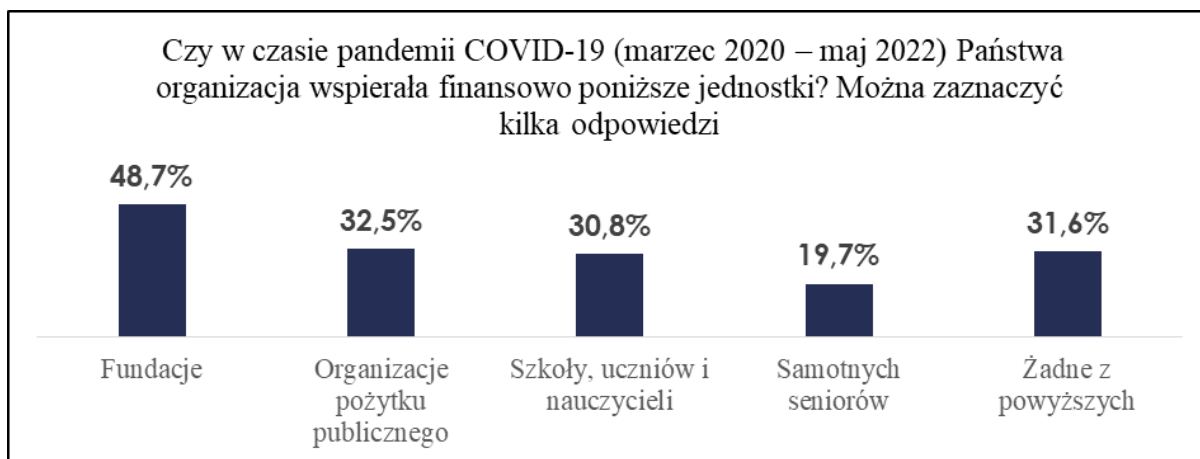
Źródło: opracowanie własne

W wyniku analizy materiału badawczego w zakresie relacji z otoczeniem biznesowym sformułowano następujące wnioski. Kluczowy wydaje się fakt, że identyczny odsetek firm (64,1%) deklaruje zobowiązanie swoich kontrahentów do przestrzegania kodeksu współpracy i jednocześnie zaznacza, że prowadzi weryfikację działań partnerów.

Wysoki poziom spójności sugeruje, że społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest wyłącznie zadeklarowaną wartością, a faktycznym elementem strategii zarządzania. Analiza ujawniła też wysoki poziom zaangażowania w działania CSR. Najczęstszą formą pomocy było dzielenie się własną wiedzą i dobrymi praktykami oraz wsparcie płynności finansowej kontrahentów poprzez wydłużanie terminów płatności. Większość przedsiębiorstw podjęła też współpracę międzybranżową lub wewnątrzsektorową w celu niesienia pomocy osobom lub grupom osób potrzebujących. Dużym zainteresowaniem cieszyła się także współpraca z lokalnymi dostawcami, jednak te wyniki należy rozpatrywać z pewną dozą ostrożności. Z jednej strony wybór lokalnego partnera biznesowego mógł być przejawem społecznej odpowiedzialności biznesu, chęcią wsparcia lokalnej gospodarki oraz utrzymania miejsc pracy w regionie. Jednakże w trudnych warunkach pandemii, związanych z trudnościami logistycznymi i przerwanyymi łańcuchami dostaw, działania te mogły wynikać z konieczności zapewnienia ciągłości biznesowej.

4.4.4. SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE RELACJE ZE SPOŁECZNOŚCIĄ LOKALNĄ

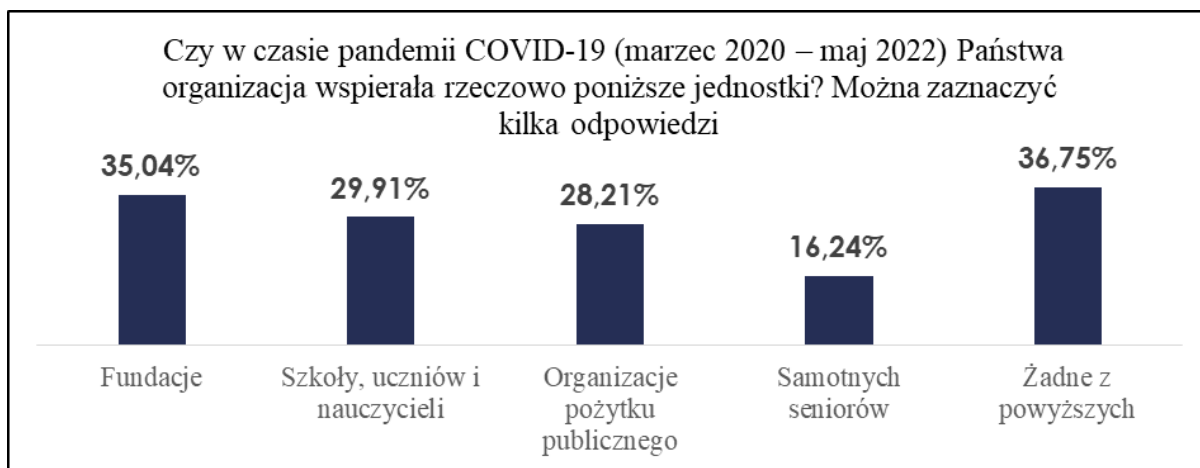
Kolejny etap badań własnych dotyczył zweryfikowania praktyk CSR w odniesieniu do społeczności lokalnej. Przede wszystkim wykazano, że blisko jedna trzecia (31,6%) badanych przedsiębiorstw w dobie pandemii nie prowadziła wsparcia finansowego dla społeczności lokalnej. Tak znaczący wynik mógł być spowodowany ograniczeniami ekonomicznymi oraz koncentracją na własnym przetrwaniu. Niecała połowa badanych firm (48,7%) wspierała finansowo fundacje, co można interpretować jako przejaw instytucjonalizacji działań CSR. Przedsiębiorstwa ograniczając ryzyko operacyjne i reputacyjne delegowały niesienie pomocy wyspecjalizowanym podmiotom. Znacznie mniej (32,5% oraz 30,8%) firm wsparło finansowo w czasie kryzysu COVID-19 organizacje pożytku publicznego i placówki dydaktyczne. Najniższy poziom wsparcia dotyczył samotnych seniorów (19,7%), co może świadczyć o trudnościach w prowadzeniu pomocy finansowej bez organizacji pośrednich.



Rys. 4.37 Wsparcie finansowe społeczności lokalnej przez badane przedsiębiorstwa, n=117

Źródło: opracowanie własne

W przypadku wsparcia rzeczowego najwyższy odsetek odpowiedzi (36,75%) dotyczył kategorii “żadne z powyższych”. Co w zestawieniu z pytaniem wcześniejszym pokazuje, że wsparcie rzeczowe było mniej powszechne od finansowego – powodem takiego stanu rzeczy może być prostota transferu środków pieniężnych. Głównym beneficjentem pomocy rzeczowej były, jak w przypadku pomocy finansowej, fundacje (35,04%). Szkoły, uczniowie i nauczyciele mogli liczyć na pomoc niespełna 29,91% przedsiębiorstw, zaś organizacje pożytku publicznego na 28,21% datków. Ponownie najniższy odsetek wsparcia dotyczył samotnych seniorów, 16,24% (rysunek 4.38).

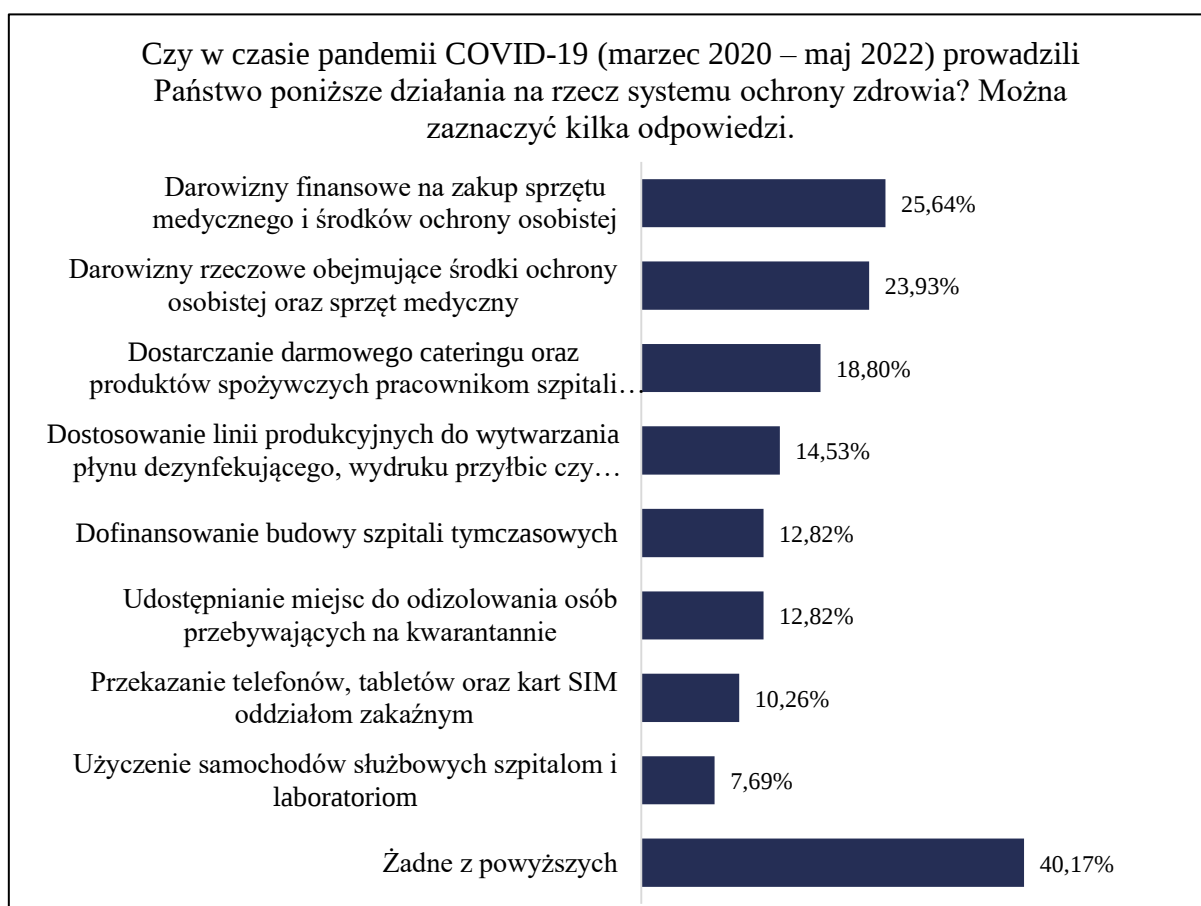


Rys. 4.38 Wsparcie rzeczowe społeczności lokalnej przez badane przedsiębiorstwa, n=117

Źródło: opracowanie własne

Dalsza analiza danych wskazuje na silną polaryzację w postawach przedsiębiorstw wobec bezpośredniego wsparcia systemu ochrony zdrowia. Żadnych z wymienionych działań CSR nie podjęło aż 40,2% respondentów. Oznacza to, że blisko 60% badanych

jednostek wykorzystało, co najmniej jedną z wymienionych form wsparcia służby zdrowia. Najpopularniejszymi formami pomocy były darowizny finansowe (25,6%), darowizny rzeczowe (23,9%) oraz wsparcie żywnościowe (18,8%), które wymagały zdecydowanie mniejszych nakładów osobowych i czasowych niż pozostałe realizowane działania. Szczególną uwagę warto poświęcić grupie 14,5% przedsiębiorstw, które zadeklarowały dostosowanie własnych linii produkcyjnych do wytwarzania deficytowych towarów (płynów do dezynfekcji, przyłbic czy maseczek). Organizacje te prowadziły niezwykle dojrzałe działania społecznie odpowiedzialne, wnosząc się na najwyższy poziom zaangażowania w pomoc podmiotom leczniczym. Ogromne zaangażowanie wykazały też organizacje udostępniające miejsca na izolatoria (12,8%) oraz podmioty użyczające placówkom medycznym floty samochodowej (7,7%).



Rys. 4.39 Działania CSR na rzecz systemu ochrony zdrowia prowadzone przez badane przedsiębiorstwa, n=117

Źródło: opracowanie własne

Dzięki analizie zgromadzonych danych zauważono, że wolontariat pracowniczy nie był w czasie pandemii standardową praktyką w badanych przedsiębiorstwach. Ponad połowa firm (50,4%) nie zapewniła pracownikom możliwości udziału

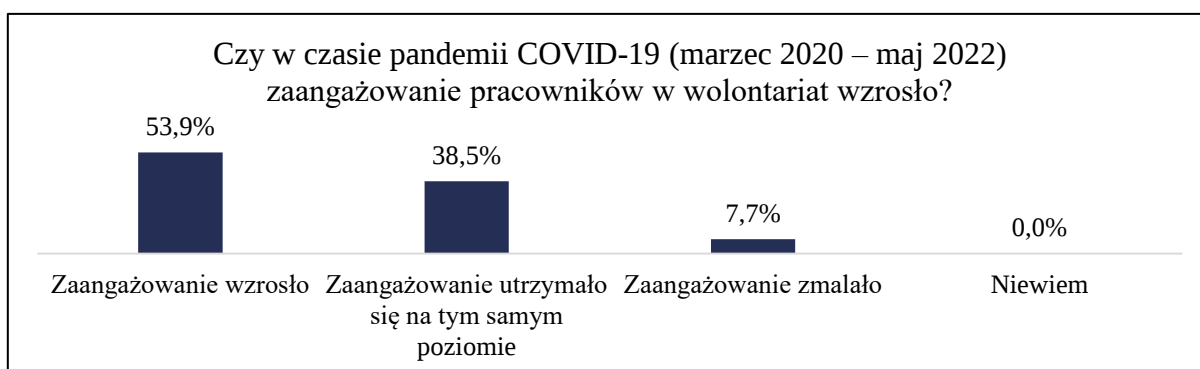
w wolontariacie, a co szósty respondent (16,2%) nie miał wiedzy na temat takich działań w jego organizacji. Załedwie jedna trzecia (33,3%) respondentów przyznała, że w ich miejscach pracy funkcjonował sformalizowany wolontariat (rysunek 4.40).



Rys. 4.40 Wolontariat pracowniczy w badanych przedsiębiorstwach, n=117

Źródło: opracowanie własne

Wolontariat pracowniczy praktykowano wyłącznie w co trzeciej organizacji, dlatego do odpowiedzi na kolejne pytanie zaproszono jedynie te przedsiębiorstwa (n=39). Aż 53,9% respondentów wskazało, że w okresie trwania pandemii koronawirusa zaangażowanie pracowników w działania wolontaryjne wzrosło. Z kolei w 38,5% przypadków poziom aktywności utrzymał się na stałym poziomie. Jedynie w 7,7% przedsiębiorstw odnotowano spadek zaangażowania w ten rodzaj działań CSR (rysunek 4.41).



Rys. 4.41 Zmiany zaangażowania w wolontariat pracowniczy w czasie pandemii COVID-19 w badanych przedsiębiorstwach, n=39

Źródło: opracowanie własne

W niniejszym rozdziale wspomniano już jedno z podstawowych założeń społecznie odpowiedzialnej organizacji, jakim jest prowadzenie otwartego dialogu z pracownikami oraz zachęcanie ich do partycypacji w budowaniu kultury organizacyjnej. W związku z tym należy pozytywnie ocenić dominujący (70,9%) odsetek badanych przedsiębiorstw, które zapraszały pracowników do tworzenia nowych, własnych inicjatyw na rzecz społeczności lokalnej. Tylko 15,4% respondentów zadeklarowało, że pracownicy nie mieli możliwości zgłaszania prywatnych pomysłów w tym zakresie, a 13,7% ankietowanych nie miało zdania na ten temat (rysunek 4.42).

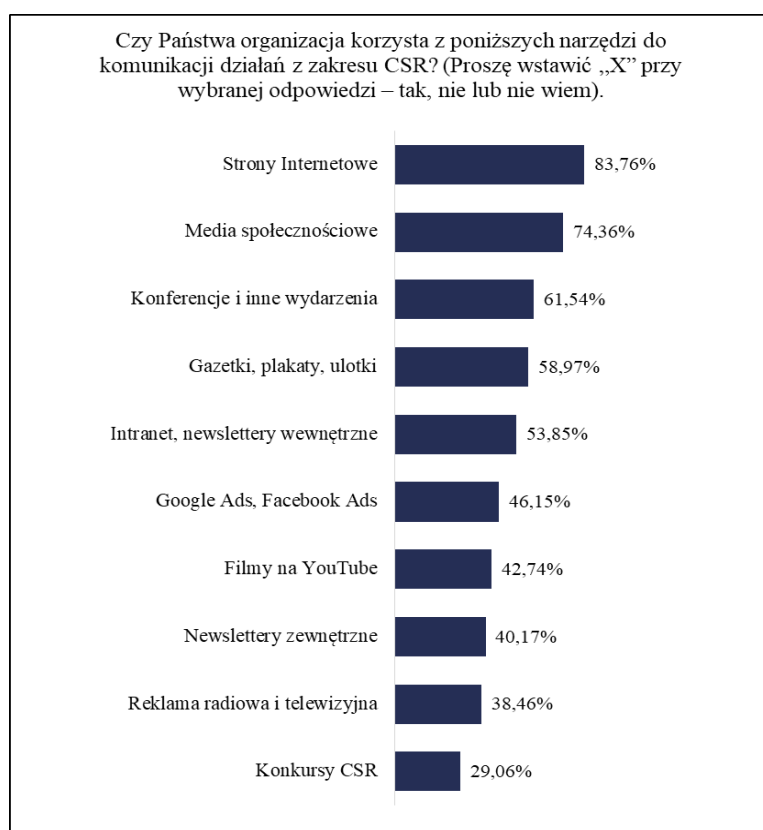


Rys. 4.42 Możliwość zgłaszania przez pracowników badanych przedsiębiorstw własnych inicjatyw CSR, n=117

Źródło: opracowanie własne

Kolejny aspekt badania dotyczył kwestii komunikowania działań CSR. To właśnie dzięki różnorodnym działaniom komunikacyjnym interesariusze przedsiębiorstw dowiadują się o społecznie odpowiedzialnych akcjach i projektach badanych firm. Komunikowanie CSR jest również odpowiedzią na rosnące oczekiwania interesariuszy (w szczególności konsumentów, kontrahentów i inwestorów), którzy oczekują od organizacji pełnej transparentności. Szerzenie idei CSR poprzez różne kanały komunikacyjne daje też możliwość edukowania społeczeństwa na ten temat oraz pozwala na dzielenie się dobrymi praktykami z innymi przedsiębiorstwami. Interesujące z punktu widzenia prowadzonych badań jest to, że tylko pięć organizacji (4,27%) zadeklarowało, że nie prowadziło żadnych działań komunikacyjnych na temat realizowanych zadań CSR. Dla 95,73% respondentów komunikacja okazała się niezbędnym elementem społecznej odpowiedzialności biznesu – pomimo tego, że prowadzenie udokumentowanych działań

w tym zakresie potwierdziło jedynie 63% firm. Niestety sugeruje to, że kampanie informacyjne na temat swoich działań CSR prowadziły również te przedsiębiorstwa, dla których społeczna odpowiedzialność wyraża się jedynie w sporadycznych, pojedynczych, krótkotrwałych akcjach. Najpewniej, wdrażanych tylko i wyłącznie dla osiągnięcia z góry określonych korzyści wewnętrznych. Taki wynik badań ilościowych jest niejako potwierdzeniem obaw wyrażanych przez ekspertów w indywidualnych wywiadach pogłębionych – rozmówcy wielokrotnie wskazywali na problem rozumienia przez przedsiębiorców koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jako narzędzia *public relations*. Wśród narzędzi najczęściej wykorzystywanych do komunikacji działań CSR znalazły się strony internetowe (83,76%). Innymi popularnymi środkami przekazu były media społecznościowe (74,36%), konferencje i inne wydarzenia (61,54%), gazetki plakaty ulotki (58,97%) oraz intranet i newslettery wewnętrzne (53,85%). Mniej niż połowa badanych przedsiębiorstw prowadziła działania komunikacyjne takimi kanałami, jak Google Ads, Facebook Ads (46,15%), YouTube (42,74%), newslettery zewnętrzne (40,17%), reklama radiowa i telewizyjna (38,46%) oraz konkursy CSR (29,06%).



Rys. 4.43 Wybrane kanały komunikacji działań CSR w badanych przedsiębiorstwach, n=117

Źródło: opracowanie własne

W celu sprawdzenia motywów komunikowania działań społecznie odpowiedzialnych w mediach społecznościowych przeprowadzono analizę statystyczną z wykorzystaniem testu Chi-kwadrat. Porównaniu poddano zmienne opisane w hipotezie H6 – postrzeganie CSR jako narzędzia wizerunkowego oraz wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji z interesariuszami. Uzyskane wyniki ($\chi^2 = 1,52$; $p = 0,468$) wskazują na brak związku między analizowanymi zmiennymi. W związku z tym należy uznać, że promocję swoich praktyk CSR w Internecie prowadziły w równym stopniu wszystkie przedsiębiorstwa, a hipoteza H6 została zweryfikowana negatywnie.

Tabela 4.8 Weryfikacja hipotezy H6

Nr	Hipoteza	Badana zależność	Wyniki analizy statystycznej danych	Weryfikacja
H6	Respondenci, którzy rozumieją CSR jako dbałość o pozytywny wizerunek firmy, istotnie częściej relacjonowali działania społecznie odpowiedzialne za pomocą mediów społecznościowych	Pytanie 1: Czym jest dla Pana/Pani społeczna odpowiedzialność biznesu? Proszę wybrać min. dwie odpowiedzi. Pytanie 37: Czy Państwa organizacja korzysta z poniższych narzędzi do komunikacji działań z zakresu CSR?	$\chi^2 = 1,52$ $p = 0,468$ Wynik jest nieistotny statystycznie	Odrzucono

Źródło: opracowanie własne

W obszarze relacji ze społecznością lokalną przez badane przedsiębiorstwa wykazano wysoką reaktywność prowadzonych działań. Najwięcej przedsiębiorstw oferowało pomoc finansową fundacjom i innym organizacjom pożytku publicznego, nieco mniej respondentów wskazało na wsparcie rzeczowe tychże podmiotów. Niewiele firm prowadziło działania dla seniorów lub uczniów i nauczycieli. Może to wynikać z faktu, że najprostszym i najszybszym sposobem pomocy jest przekazanie darowizn wyspecjalizowanym organizacjom, jak fundacje czy stowarzyszenia. Samodzielne kontaktowanie się z placówkami oświatowymi lub starszymi osobami mogło być dla przedsiębiorstw zbyt zajmujące w tak trudnym czasie, jak pandemia COVID-19.

Tym bardziej na dużą pozytywną uwagę zasłużyły nieliczne przedsiębiorstwa, które dostosowały swoje linie produkcyjne do wytwarzania maseczek, płynów do dezynfekcji itp., lub oferowały placówkom medycznym swoje zasoby (budynki przeznaczone na izolatoria, samochody służbowe czy sprzęt GSM). Wykorzystanie swoich kluczowych kompetencji czy zasobów do rozwiązywania ważnych problemów społecznych można uznać za przykład niezwykle dojrzałej społecznej odpowiedzialności.

Ważnym elementem działań CSR w czasie kryzysu był także wolontariat pracowniczy. Ponad połowa przedsiębiorstw nie oferowała żadnej formy wolontariatu, jednak w organizacjach prowadzących takie praktyki zaobserwowano znaczny wzrost aktywności pracowników. Jest to dowód, że sytuacje kryzysowe potęgują potrzebę społecznie odpowiedzialnych działań wśród pracowników.

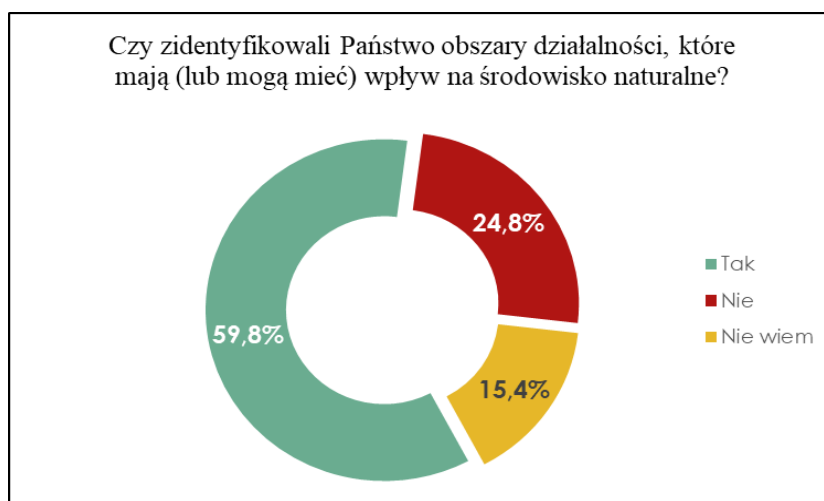
Ostatnie z pytań w tym obszarze dotyczyło komunikacji praktyk CSR. Szczegółowa analiza wykazała, że prawie wszystkie badane przedsiębiorstwa komunikowały działania społecznie odpowiedzialne, pomimo wcześniejszej deklaracji prowadzenia takich działań wyłącznie przez 63,2% respondentów. Potwierdza to opinie ekspertów o silnym wykorzystywaniu CSR do celów marketingowych. Jednak hipoteza H6 badająca zależność pomiędzy postrzeganiem społecznej odpowiedzialności biznesu jako narzędzia wizerunkowego a częstotliwością relacjonowania działań w Internecie została zweryfikowana w sposób negatywny. Oznacza to, że promocję działań prospołecznych w social mediach prowadzą w równym stopniu wszystkie przedsiębiorstwa.

4.4.5. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W OBSZARZE ŚRODOWISKA NATURALNEGO

Ostatnim elementem zaangażowania CSR, który poddano weryfikacji, była troska o środowisko naturalne. Środowisko przyrodnicze jest jednym z głównych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu, dlatego nie można było rozpatrywać zaangażowania przedsiębiorstw w ideę CSR bez zadania poniższych pytań.

Pierwszym aspektem badania było sprawdzenie, czy przedsiębiorstwa zidentyfikowały swój wpływ na środowisko naturalne. Ponad połowa badanych organizacji (59,8%) była świadoma swojego obecnego (bądź potencjalnego) wpływu na środowisko przyrodnicze. Niestety, co czwarta firma (24,8%) nie podjęła działań zmierzających do ustalenia obszarów szkodliwych dla środowiska. Jest to informacja niepokojąca, ponieważ w momencie prowadzenia badań znane już były (choć jeszcze nie obowiązywały prawnie)

unijne wytyczne ESG zobowiązujące przedsiębiorstwa do śledzenia i raportowania swojego wpływu na środowisko. Co szósty respondent (15,4%) nie znał odpowiedzi na to pytanie (rysunek 4.44).



Rys. 4.44 Identyfikacja wpływu badanych przedsiębiorstw na środowisko naturalne, n=117

Źródło: opracowanie własne

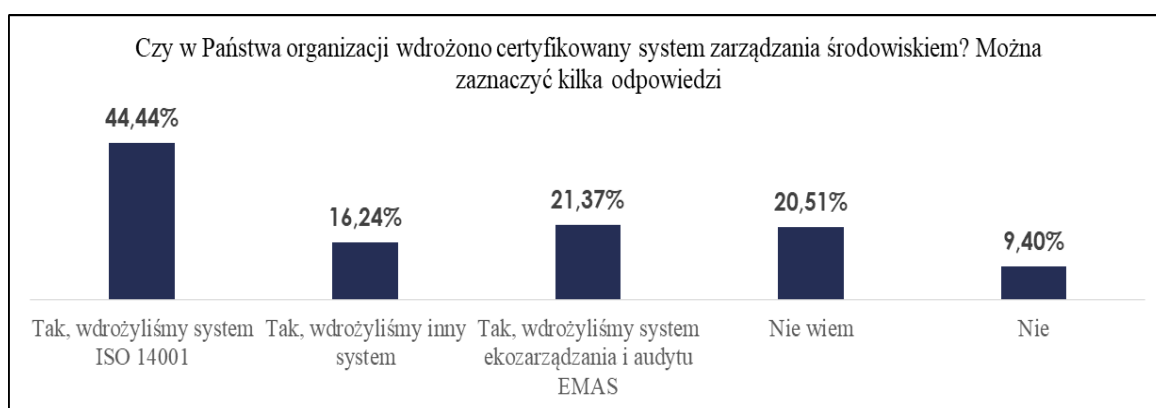
Kolejny etap analizy dotyczył dokumentacji dotyczącej ochrony środowiska. Zebrane dane pozwalają założyć, że duża część badanych organizacji (65,8%) wykazywała wysoki poziom dbałości o środowisko naturalne. Tylko co piąte przedsiębiorstwo (18,8%) nie posiadało wewnętrznej polityki lub procedury ochrony przyrody. Aż 16,2% respondentów nie miało zdania na ten temat (rysunek 4.45), co sugeruje braki w zakresie komunikacji wewnętrznej na temat ochrony przyrody.



Rys. 4.45 Posiadanie polityki/procedury ochrony środowiska w badanych przedsiębiorstwach, n=117

Źródło: opracowanie własne

Respondenci zostali też poproszeni o wskazanie, z jakich certyfikowanych systemów zarządzania środowiskiem korzystali. Największą popularnością cieszył się międzynarodowy standard ISO 14001, który wdrożyło 44,44% organizacji. Drugim najczęściej wybieranym rozwiązaniem (21,37%) był system ekzarządzania i audytu EMAS. Jedna szósta respondentów (16,24%) przyznała, że w ich organizacjach korzystano z innych systemów. Aż 20,51% ankietowanych udzieliło odpowiedzi “nie wiem”. Wskazuje to na prowadzenie działań CSR w obszarze środowiska naturalnego wyłącznie przez określone jednostki/działy. Żadnego zewnętrznego wsparcia w zakresie ochrony przyrody nie posiadało zaledwie 9,40% badanych firm (rysunek 4.46). Taki udział odpowiedzi negatywnych nie jest zaskakujący, w końcu zastosowanie systemów ujętych w omawianym pytaniu niesie określone pozytywne skutki dla organizacji. Przede wszystkim gwarantuje zgodność z obowiązującymi przepisami prawa w obszarze środowiska naturalnego. Ponadto certyfikowane systemy zarządzania środowiskiem pomagają przedsiębiorstwu identyfikować i minimalizować wszelkie zagrożenia środowiskowe, optymalizować procesy w celu efektywnego korzystania z energii i surowców, a także zwiększają wiarygodność w raportowaniu CSR.

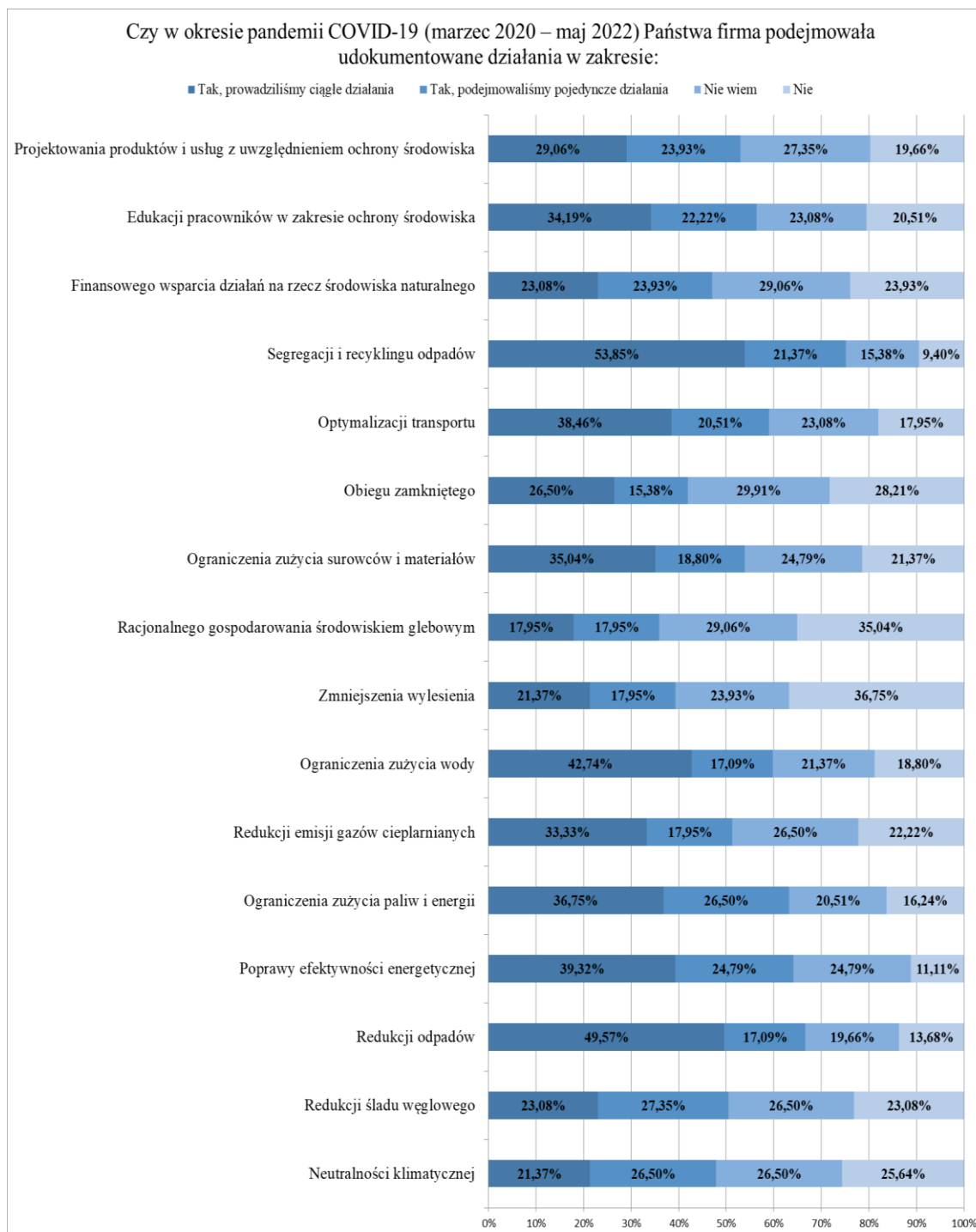


Rys. 4.46 Posiadanie certyfikowanych systemów zarządzania środowiskiem przez badane przedsiębiorstwa, n=117

Źródło: opracowanie własne

Dopełnieniem analizy w zakresie zaangażowania w ochronę środowiska naturalnego jest interpretacja danych dotyczących szczegółowych działań CSR. Respondenci mogli zdecydować, czy reprezentowane przez nich organizacje prowadziły dane działania w sposób systemowy, ciągły czy były to raczej jednorazowe akcje. Taki układ pytania pozwolił dokładniej poznać procesy CSR w obszarze ochrony środowiska przyrodniczego prowadzone przez badane firmy w czasie pandemii COVID-19. Analiza wykazała, iż najwyższy stopień realizacji zadań społecznie odpowiedzialnych odnotowano

w obszarze segregacji i recyklingu odpadami – łącznie 75,22% firm (53,85% działań ciągłych i 21,37% okazjonalnych). Na drugim miejscu znalazła się redukcja odpadów z wynikiem łącznym 66,66% (49,07% działań ciągłych i 17,09% ad hoc). Ponad połowa firm zajęła się też tematem poprawy efektywności energetycznej (39,32% działań ciągłych i 24,79% pojedynczych) oraz ograniczeniem zużycia wody (odpowiednio 36,75% oraz 26,50%). Natomiast najtrudniejszymi obszarami okazały się zmniejszenie wylesienia (aż 36,75% respondentów odpowiedziało negatywnie) oraz racjonalne gospodarowanie środowiskiem glebowym (35,04% odpowiedzi negatywnych). Tak duży odsetek może wynikać ze specyfiki branżowej badanych jednostek. Dla przedsiębiorstw usługowych te aspekty prowadzenia proekologicznej działalności mogły nie być istotne. Uwagę zwraca też bardzo duży odsetek odpowiedzi “nie wiem”, który w przypadku obiegu zamkniętego czy finansowego wsparcia działań na rzecz środowiska wyniósł blisko 30,0% wskazań respondentów (rysunek 4.47). Sugeruje to pilną potrzebę komunikacji procesów CSR wewnątrz organizacji.



Rys. 4.47 Praktyki CSR w obszarze ochrony środowiska naturalnego w badanych przedsiębiorstwach, n=117

Źródło: opracowanie własne

Dla lepszego uwidocznienia (wizualizacji) różnic pomiędzy zinstytucjonalizowanym a spontanicznym podejściem do CSR w badanych organizacjach przygotowano wykres radarowy (rysunek 4.48). Jego analiza pozwala zauważyć, że w większości kategorii

przeważały działania ciągłe. Udział projektów pojedynczych był wyższy jedynie w dwóch przypadkach – neutralności klimatycznej oraz redukcji śladu węglowego.



Rys. 4.48 Działania badanych przedsiębiorstwach w zakresie ochrony środowiska – podział na ciągłe i pojedyncze, n=117

Źródło: opracowanie własne

Dla dokładniejszego zrozumienia działań społecznie odpowiedzialnych w czasie pandemii COVID-19 przeprowadzono szczegółową analizę praktyk z zakresu ochrony środowiska naturalnego. Za główny wniosek należy przyjąć dużą lukę w identyfikacji wpływu środowiskowego. Co czwarta badana firma nie podjęła działań zmierzających do ustalenia obszarów o negatywnym wpływie na środowisko przyrodnicze. Z drugiej jednak strony, tylko co dziesiąta organizacja nie posiadała żadnego systemu zarządzania środowiskowego.

Do priorytetowych zadań w zakresie ochrony środowiska należały takie praktyki, jak: gospodarka odpadami, poprawa efektywności energetycznej czy ograniczenie zużycia wody, co wskazuje na powiązanie tematu CSR z optymalizacją kosztów oraz koniecznością dostosowania się do obowiązujących przepisów prawnych. Zadania

nieobowiązkowe, czyli przeciwdziałanie wylesieniu czy ochrona gleb, były prowadzone znacznie rzadziej. Być może zagadnienia te nie zostały wdrożone, ponieważ nie wpisywały się w profil działalności badanych przedsiębiorstw.

Ważną obserwacją jest fakt, że w większości przypadków firmy prowadziły działania ciągłe a nie pojedyncze akcje. Pozwala to wysunąć przypuszczenia, iż procesy ochrony środowiska są już zintegrowane ze strategią biznesową badanych firm. Analiza wykazała też niepokojąco wysoki odsetek odpowiedzi “nie wiem” na każde z pytań w obszarze środowiska naturalnego, co może świadczyć o izolowaniu tematów środowiskowych do wyłącznie wyspecjalizowanych działów.

4.5 REKOMENDACJE I WNIOSKI KOŃCOWE

Przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność biznesu w czasie pandemii COVID-19 nie stanowiła w badanych przedsiębiorstwach jedynie deklaracyjnego elementu komunikacji, lecz w wielu przypadkach była realnie powiązana z praktykami zarządczymi, relacjami z pracownikami oraz innymi grupami interesariuszy. Jednocześnie analiza ujawniła, że poziom dojrzałości działań CSR był zróżnicowany, a ich wdrażanie miało często charakter selektywny. W związku z tym trudno określić stosowanie strategii CSR jako praktykę powszechną.

Analiza statystyczna wykazała, że przedsiębiorstwa podchodzące do zagadnienia CSR w sposób systemowy i bardziej sformalizowany były lepiej przygotowane do funkcjonowania w warunkach pandemii. Potwierdzone hipotezy badawcze, których zestawienie przedstawiono w tabeli 4.7 wskazują, że strategicznie prowadzona społeczna odpowiedzialność sprzyjała przetrwaniu kryzysu. We wstępie rozprawy termin ten został zdefiniowany jako uniknięcie upadłości, a także utrzymanie poziomu zatrudnienia przed kryzysu, zachowanie benefitów pracowniczych i budżetu na działania społecznie odpowiedzialne oraz wprowadzanie zmian dostosowawczych.

Ważnym elementem badań była także weryfikacja indywidualnych, subiektywnych odczuć respondentów na temat wpływu koncepcji CSR na przetrwanie przedsiębiorstw okresu pandemii COVID-19. Większość ankietowanych potwierdziła, iż dostrzega taką zależność i uznaje społeczną odpowiedzialność biznesu za ważny czynnik ułatwiający utrzymanie ciągłości działania w warunkach kryzysu.

Istotnym wnioskiem ogólnym jest również fakt, że społeczna odpowiedzialność biznesu w badanych organizacjach była przede wszystkim kojarzona z interesariuszami wewnętrznymi. Działania w obszarze relacji pracowniczych okazały się być priorytetem dla 64,1% przedsiębiorstw. Większość firm wykazała wysoką transparentność procedur i polityk kadrowych, ponad 95% organizacji oferowało pracownikom jakiekolwiek świadczenia pozapłacowe i większość z nich utrzymała wszystkie benefity w czasie pandemii COVID-19. Co ważne, tylko 14,5% firm przyznało, że podczas kryzysu pandemicznego zredukowało poziom zatrudnienia. Z kolei najniższym zainteresowaniem cieszyły się inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej oraz środowiska przyrodniczego. Oba obszary były marginalizowane, a podejmowane praktyki i działania przybierały formę reaktywnych działań filantropijnych lub wynikały z konieczności dostosowania się do wymagań prawnych. Wskazuje to na niewystarczającą integrację społecznej odpowiedzialności biznesu ze strategią organizacji, szczególnie w kontekście długofalowego wpływu przedsiębiorstw na otoczenie zewnętrzne. W konsekwencji badane podmioty gospodarcze priorytetyzują działania o charakterze wewnętrznym, pomijając potencjał kreowania wartości poprzez bardziej proaktywne zaangażowanie w sferę społeczno-środowiskową. Taka orientacja może ograniczać ich zdolność do funkcjonowania w warunkach kryzysu oraz przetrwania sytuacji kryzysowych, gdyż brak silnych relacji z interesariuszami zewnętrznymi może utrudniać adaptację i odbudowę w warunkach niepewności.

Tabela 4.9 Zestawienie hipotez

Nr	Hipoteza	Badana zależność	Wyniki analizy statystycznej danych	Weryfikacja
H1	Istnieje związek pomiędzy posiadaniem strategii w obszarze CSR a prowadzeniem ciągłego monitoringu ryzyka operacyjnego	Pytanie 5: Czy w Państwa organizacji istnieje formalna i udokumentowana strategia odpowiedzialnego biznesu? Pytanie 11: Czy w Państwa organizacji prowadzony jest ciągły monitoring ryzyka operacyjnego?	$X^2 = 14,62$ $P = 0,0056$ Zależność jest istotna statystycznie $C = 0,333$ Siła związku jest umiarkowana $V = 0,250$ Siła związku jest słaba	Potwierdzono
H2	Występuje istotna statystycznie zależność między prowadzeniem udokumentowanych działań CSR a utrzymaniem stabilności zatrudnienia	Pytanie 4: Czy Państwa organizacja prowadzi udokumentowane działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu? Pytanie 21: Czy w czasie	$x^2 = 15,93$ $p = 0,01414$ Zależność jest istotna statystycznie $C = 0,345$	Potwierdzono

	w sytuacji kryzysowej związanej z pandemią COVID-19	pandemii COVID-19 (marzec 2020-maj 2022) udało się Państwu utrzymać poziom zatrudnienia?	Siła związku jest umiarkowana $V = 0,259$ Siła związku jest słaba	
H3	Istnieje istotny statystycznie związek pomiędzy prowadzeniem udokumentowanych działań CSR a posiadaniem planu działań kryzysowych	Pytanie 4: Czy Państwa organizacja prowadzi udokumentowane działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu? Pytanie 12: Czy firma posiada plan postępowania w sytuacjach kryzysowych (np. komunikacja kryzysowa)?	$X^2 = 30,22$ $P = 0,0000044$ Zależność jest istotna statystycznie $C = 0,453$ Siła związku jest silna $V = 0,359$ Siła związku jest umiarkowana	Potwierdzono
H4	Przedsiębiorstwa posiadające sformalizowaną strategię CSR częściej oceniają zaangażowanie w CSR jako czynnik ułatwiający przetrwanie okresu pandemii	Pytanie 5: Czy w Państwa organizacji istnieje formalna i udokumentowana strategia odpowiedzialnego biznesu? Pytanie 13: Czy Państwa zdaniem zaangażowanie w działania CSR pomogło organizacji przetrwać okres pandemii (marzec 2020-maj 2022)?	$X^2 = 28,45$ $P = 0,00013$ Zależność jest istotna statystycznie $C = 0,442$ Siła związku jest silna $V = 0,378$ Siła związku jest umiarkowana	Potwierdzono
H5	Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym osiągnęły większą stabilność budżetową działań społecznych w trakcie kryzysu	Metryczka, pytanie 2: Struktura własnościowa Pytanie 9: Czy w czasie trwania pandemii (marzec 2020 – maj 2022) zredukowali Państwo wydatki na działania społecznie odpowiedzialne?	$X^2 = 5,63$ $P = 0,0598$ Wynik jest nieistotny statystycznie, choć bardzo blisko progu istotności	Odrzucono
H6	Respondenci, którzy rozumieją CSR jako dbałość o pozytywny wizerunek firmy, istotnie częściej relacjonowali działania społecznie odpowiedzialne za pomocą mediów społecznościowych	Pytanie 1: Czym jest dla Pana/Pani społeczna odpowiedzialność biznesu? Proszę wybrać min. dwie odpowiedzi. Pytanie 37: Czy Państwa organizacja korzysta z poniższych narzędzi do komunikacji działań z zakresu CSR?	$X^2 = 1,52$ $P = 0,468$ Wynik jest nieistotny statystycznie	Odrzucono

H7	Przedsiębiorstwa posiadające dedykowany dział ds. społecznej odpowiedzialności cechowały się statystycznie większą stabilnością budżetów CSR w czasie pandemii COVID-19	Pytanie 2: Czy w Państwa organizacji istnieje dział do koordynacji działań CSR? Pytanie 9: Czy w czasie trwania pandemii (marzec 2020 – maj 2022) zredukowali Państwo wydatki na działania społecznie odpowiedzialne?	$X^2 = 18,55$ $p = 0,000965$ Wynik jest istotny statystycznie $C = 0,37$ Siła związku jest umiarkowana $V = 0,28$ Siła związku jest na granicy słabej i umiarkowanej	Potwierdzono
-----------	---	--	--	---------------------

Źródło: opracowanie własne

Pomocne przy weryfikacji hipotez były zadania badawcze ZB3 i ZB4, które w pełni zrealizowano.

Przeprowadzone badania własne, obejmujące zarówno indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami w dziedzinie CSR, jak i badania ankietowe, umożliwiły kompleksową identyfikację elementów CSR wdrażanych w dużych przedsiębiorstwach zlokalizowanych w województwie wielkopolskim. Na podstawie uzyskanych wyników badań zdiagnozowano stosowane strategie oraz podejmowane działania, które następnie zaprezentowano w sposób graficzny (rysunek 4.49). Poniższe zestawienie stanowi reprezentację najważniejszych wniosków płynących z analizy danych i obrazuje najczęściej implementowane, a także marginalizowane praktyki w zakresie społecznej odpowiedzialności w czasie kryzysu pandemicznego. Opracowana charakterystyka odzwierciedla aktualne praktyki CSR w badanych organizacjach, tym samym stanowiąc podstawę do spełnienia zadania badawczego ZB5.



Rys. 4.49 Charakterystyka zdiagnozowanych strategii CSR w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne

Analiza stanu początkowego zestawiona z zaleceniami ekspertów pozwoliła na sformułowanie szczegółowych rekomendacji w zakresie wdrażania strategicznej CSR, a tym samym pomogła zrealizować ostatnie zadanie badawcze ZB6. Współczesne standardy zarządzania przedsiębiorstwem wymagają odejścia od postrzegania CSR jako narzędzia wizerunkowego czy filantropijnych działań ad-hoc na rzecz dojrzałej i zintegrowanej społecznie odpowiedzialnej strategii, która buduje długofalową odporność na działanie sytuacji kryzysowych. Zaprezentowany poniżej zestaw rekomendacji (tabela 4.10) identyfikuje długookresowe priorytety i obszary wymagające pilnej interwencji. Uwzględniając szeroki katalog zdiagnozowanych wyzwań, najważniejszym jest wzmacnianie spójności działań oraz zwiększanie efektów w obrębie społecznej odpowiedzialności biznesu. Dodatkowo, w celu zapewnienia trwałości koncepcji, kluczowe jest wdrożenie CSR we wszystkich obszarach organizacji.

Tabela 4.10 Rekomendacje dla przedsiębiorstw w obszarze CSR

Rekomendacje w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem		
Lp.	Działanie	Uzasadnienie rekomendacji
1	Usystematyzowanie podejścia do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	Badane przedsiębiorstwa powinny usystematyzować podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez pełną integrację celów CSR ze strategią organizacji. Oznacza to włączenie kwestii społecznych i środowiskowych do „DNA” organizacji. Rekomenduje się definiowanie celów CSR w powiązaniu z celami biznesowymi, wraz z wdrażaniem konkretnych mierzalnych wskaźników oraz przypisywaniem odpowiedzialności za realizację działań społecznie odpowiedzialnych. Ponadto zaleca się odejście od jednorazowych działań (np. akcji charytatywnych) na rzecz systemowych i długookresowych rozwiązań odpowiadających na realne wyzwania społeczne i potrzeby grup interesu (interesariuszy).
2	Powołanie dedykowanych zespołów do spraw społecznej odpowiedzialności biznesu	Wzrost znaczenia tematyki CSR wymaga zwiększenia skali działań społecznie odpowiedzialnych, najlepiej realizowanych przez odpowiednio przygotowany i wykwalifikowany zespół. Powierzenie zadań CSR specjalistom zapobiegnie marginalizacji tego zagadnienia – co jest szczególnie ważne w momencie kryzysu, gdy działy zazwyczaj zajmujące się społeczną odpowiedzialnością (np. marketing, HR czy jakość) mogą nie mieć możliwości czasowych i zasobowych na podejmowanie tej tematyki. Jak potwierdziły wyniki badań, utrzymanie działań CSR w czasie kryzysu może mieć wpływ na przetrwanie organizacji na rynku. Jednocześnie należy pamiętać o zapewnieniu

		pracownikom odpowiedniego zaplecza organizacyjnego i niezbędnych środków finansowych.
3	Wdrożenie dedykowanego budżetu na działalność społecznie odpowiedzialną	To bardzo ważne, aby działania CSR były odpowiednio finansowane. Zaplanowany, długoterminowy budżet jest jednym z wyznaczników strategicznego podejścia do tematu CSR. Ustanowienie odrębnego budżetu, przeznaczonego wyłącznie na te działania, może w przyszłości zmniejszyć ryzyko rezygnacji z prowadzonych programów społecznych z powodu konieczności alokacji środków na walkę z kryzysem. Rekomenduje się powiązanie budżetu CSR z celami strategicznymi oraz wskaźnikami ESG, co pozwoli na bardziej świadome planowanie wydatków oraz ocenę ich efektywności. Istotne jest również wprowadzenie monitoringu oraz okresowej ewaluacji wykorzystania środków. Dodatkowo przedsiębiorstwa powinny mieć możliwości finansowe umożliwiające reagowanie na pilne potrzeby społeczne, przy jednoczesnym zachowaniu stabilności finansowania działań długoterminowych.
4	Transparentność w komunikacji działań CSR	Komunikowanie zadań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu powinno odbywać się w sposób jasny i otwarty. Przedsiębiorstwa, które jeszcze nie raportują swojego zaangażowania społecznego powinny rozważyć prowadzenie cyklicznych sprawozdań obejmujących opisy zrealizowanych projektów CSR wraz z KPI. Poza obowiązkowym raportowaniem wynikającym z dyrektywy CSRD, dobre praktyki można prezentować m.in. w ramach corocznych raportów Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Należy wyeliminować lukę między deklarowanymi wartościami a faktyczną praktyką operacyjną.
5	Prowadzenie autentycznej komunikacji / Unikanie <i>greenwashingu</i>	Prowadzenie nieuczciwych praktyk marketingowych, służących do przedstawiania swoich działań jako bardziej ekologicznych/zrównoważonych niż są w rzeczywistości, jest niedopuszczalne. Taka komunikacja może prowadzić do wielu negatywnych skutków wizerunkowych. W czasie kryzysu społeczeństwo prezentuje szczególną wrażliwość na nieprawdziwe deklaracje, dlatego komunikacja z otoczeniem powinna opierać się na faktach. Otwarte informowanie na temat trudności buduje wiarygodność przedsiębiorstwa.
6	Wdrażanie praktyk CSR na wielu płaszczyznach	Badania własne wykazały, iż mniej niż 10% diagnozowanych firm traktuje CSR jako odpowiedzialność za społeczność lokalną. Odsetek przedsiębiorstw wyrażających troskę o rodziny pracowników, tworzenie bezpiecznych produktów czy odpowiedzialny wpływ na środowisko przyrodnicze jest

		niewiele wyższy. Przedsiębiorstwa powinny odejść od selektywnego i wąsko rozumianego podejścia do CSR na rzecz jego kompleksowej integracji z działalnością strategiczną. Oznacza to wdrażanie działań społecznie odpowiedzialnych równolegle w kluczowych obszarach funkcjonowania organizacji. Rekomenduje się opracowanie spójnej strategii CSR opartej na analizie interesariuszy, która identyfikuje najważniejsze obszary oddziaływania przedsiębiorstwa i wyznacza mierzalne cele w każdym z nich. Dodatkowo przedsiębiorstwa powinny dążyć do równoważenia działań wewnętrznych (np. warunki pracy, dobrostan pracowników) z zewnętrznymi (np. środowisko, społeczność lokalna), co pozwoli uniknąć pozornego lub wybiórczego wdrażania CSR.
7	Wdrożenie standardów pomiaru i ewaluacji rozwiązań CSR	Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne powinny wdrożyć ustandaryzowany i wielowymiarowy system pomiaru oraz ewaluacji działań CSR, umożliwiając ich systematyczną ocenę, porównywalność oraz ciągłe doskonalenie. Wdrożone systemy ewaluacji powinny bazować na już opracowanych wskaźnikach KPI. W celu standaryzacji działań rekomenduje się zastosowanie uznanych standardów i wytycznych, jak ISO 26000, SA 8000 czy wskaźniki raportowania niefinansowego (ESG), które pozwolą na zwiększenie transparentności podejmowanych działań.
8	Zerwanie relacji CSR – PR	Wyniki wywiadów eksperckich wskazują na problem z jasnym definiowaniem społecznej odpowiedzialności biznesu i działań <i>public relations</i>. Bardzo często te koncepcje traktuje się jako jedno zagadnienie. Niestety prowadzenie działań PR-owych pod „płaszczkiem” społecznej odpowiedzialności może wywołać kryzys wizerunkowy. W dobie mediów społecznościowych i łatwego dostępu do informacji interesariusze bardzo szybko weryfikują nieprawdziwe komunikaty firm. W związku z powyższym przedsiębiorstwa powinny wyraźnie rozdzielić funkcje działań CSR i PR, traktując społeczną odpowiedzialność jako element strategii zarządzania, a nie narzędzie komunikacji wizerunkowej. Rekomenduje się wdrożenie zasad etycznej komunikacji, opartej na faktach i mierzalnych rezultatach. Kluczowe jest unikanie <i>greenwashingu</i>, poprzez publikowanie konkretnych danych oraz przykładów rzeczywistego wpływu na otoczenie. Takie podejście pozwala budować autentyczne zaufanie interesariuszy, minimalizuje ryzyko kryzysów wizerunkowych oraz wzmacnia długoterminową reputację organizacji opartą na realnych działaniach,

		a nie deklaracjach.
Rekomendacje w obszarze relacji z pracownikami		
9	Traktowanie pracowników jak najważniejszych interesariuszy organizacji	Badania własne wykazały, że większość firm wskazała na relacje z pracownikami jako najważniejszy obszar społecznej odpowiedzialności biznesu w czasie pandemii. Rekomenduje się dalsze prowadzenie działań CSR skoncentrowanych na dobrostanie kadry pracowniczej. Warto też rozważyć wprowadzenie nowych praktyk, wychodzących poza standardowy już pakiet benefitów pozapłacowych. W czasie kryzysu za kluczowe należy uznać działania: • sprzyjające utrzymaniu balansu pomiędzy życiem zawodowym a sferą prywatną, • budujące poczucie bezpieczeństwa, • odpowiadające na realne potrzeby pracowników w trudnych czasach, np. wsparcie psychologiczne. Dbłość o dobrostan pracownika skutkuje zwiększoną lojalnością i efektywnością, co może mieć decydujący wpływ na przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku w momencie kryzysu.
10	Prowadzenie działań na rzecz promocji CSR wewnątrz organizacji	Analiza wyników badań własnych dowiodła, że duża część respondentów (pracowników badanych organizacji) nie posiada podstawowej wiedzy na temat realizowanych praktyk CSR. Konieczne jest lepsze komunikowanie wewnątrz organizacji tematów, takich jak: • działania CSR realizowane przez przedsiębiorstwo, • wartości, misja i wizja firmy, • motywy do prowadzenia działań CSR, • raportowanie, • wolontariat pracowniczy, • etyka i <i>compliance</i>. Działania edukacyjne należy kierować do wszystkich pracowników ze szczególnym uwzględnieniem nowych osób.
11	Wprowadzenie elementu CSR do procesów wdrożeniowych	Wsparcie procesów wdrożeniowych – zapoznanie nowych pracowników z obowiązującą w przedsiębiorstwie strategią CSR może wpłynąć pozytywnie na ich postrzeganie organizacji. W związku z tym badane organizacje powinny włączyć elementy CSR do procesów wdrożeniowych, traktując je jako istotny element budowania kultury organizacyjnej. Oznacza to nie tylko przekazywanie informacji na temat strategii CSR, ale także angażowanie nowych pracowników w inicjatywy społeczne, szkolenia z zakresu odpowiedzialności

		biznesu oraz pokazywanie, jak codzienna praca na danym stanowisku sprzyja realizacji celów CSR. Dodatkowo przedsiębiorstwa powinny zapewnić ciągłość tego procesu poprzez dalsze działania edukacyjne i komunikacyjne, tak aby CSR nie był postrzegany jako jednorazowy element wdrożenia, lecz jako stały komponent funkcjonowania organizacji.
12	Podnoszenie świadomości pracowników w zakresie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	Poza zainteresowaniem pracowników własnymi działaniami CSR warto przedstawić zespołom podstawowe informacje o całościowej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Pomocne będą tu szkolenia, warsztaty, kampanie informacyjne, a także działania angażujące pracowników w wolontariat czy przygotowywanie raportów ESG. Rekomenduje się też stworzenie ogólnodostępnej bazy wiedzy na temat CSR. Pracownicy na wszystkich stanowiskach powinni mieć stały dostęp do informacji na temat wartości prezentowanych przez przedsiębiorstwo.
13	Umacnianie dialogu z pracownikami	Należy kontynuować cykliczne badania satysfakcji pracowników. Ogromnie wartościowe jest nie samo prowadzenie takich badań, a raczej umiejętność wyciągania z nich konkretnych wniosków. Rekomenduje się monitorowanie zmian, a także otwarte komunikowanie na temat wypracowanych rozwiązań. Ważnym elementem odpowiedzialnej relacji z pracownikami jest chęć podejmowania oddolnych inicjatyw CSR. Warto zaprosić ich do współtworzenia społecznie odpowiedzialnej organizacji.
14	Aktywizacja dojrzałych pracowników	Blisko połowa badanych przedsiębiorstw działa na rynku od minimum 25 lat. Istnieje duża szansa, że w szeregach tych organizacji pracują osoby zatrudnione w momencie rozpoczynania działalności. Atutem dojrzałych pracowników jest ogromne doświadczenie, wiedza branżowa i autorytet wśród reszty zespołu. W związku z powyższym rekomenduje się, aby aktywnie angażować dojrzałych pracowników w działania edukacyjne, mentoringowe oraz wewnętrzne programy CSR. Edukacja we wszystkich grupach wiekowych i na wszystkich poziomach sprawi, że CSR stanie się częścią kultury organizacyjnej. Wysoka świadomość CSR to też większa wrażliwość na kwestie bezpieczeństwa, prawa pracy czy etyki, co pozwala zapobiegać konfliktom, naruszeniom oraz kryzysom reputacyjnym.
Rekomendacje w obszarze relacji z otoczeniem biznesowym		
15	Wzmacnianie dialogu i współpracy z innymi przedsiębiorstwami	Sytuacje kryzysowe to moment weryfikacji trwałości więzi z interesariuszami firmy. Organizacje, które wcześniej zainwestowały w rzetelny, transparentny

		i obustronny dialog, dysponują lojalną relacją. Rekomenduje się tworzenie formalnych platform współpracy, takich jak partnerstwa branżowe, inicjatywy międzysektorowe czy wspólne projekty społeczne, które umożliwiają wymianę wiedzy, zasobów i dobrych praktyk. Kluczowe jest prowadzenie dialogu w sposób regularny, transparentny i dwustronny, z uwzględnieniem realnych potrzeb oraz oczekiwań partnerów. Dodatkowo przedsiębiorstwa powinny rozwijać mechanizmy szybkiej komunikacji i współdziałania na wypadek kryzysów, co pozwala na skoordynowane reakcje i ograniczanie negatywnych skutków.
16	Partnerskie traktowanie uczestników łańcucha dostaw	Kryzys obnaża słabości gospodarki, a obecne problemy dostawcy czy odbiorcy w krótkiej perspektywie spowodują problemy operacyjne we własnym przedsiębiorstwie. Firmy społecznie odpowiedzialne są w stanie tego uniknąć, ponieważ traktują kontrahentów w sposób partnerski: • zapewniają uczciwe warunki współpracy, • w razie potrzeb skracają terminy płatności, • są elastyczne, • chronią mniejszych i lokalnych partnerów, • podejmują współpracę w celu znalezienia optymalnych rozwiązań.
17	Regionalizacja łańcucha dostaw	Współpraca z lokalnymi dostawcami to jeden z konkretnych przejawów społecznej odpowiedzialności w organizacji. Jest to element pożądany ze względu na: • wspieranie lokalnej gospodarki, tworzenie miejsc pracy i budowanie kapitału społecznego, • niższy ślad węglowy, • łatwiejszą weryfikację warunków pracy i standardów etycznych, • większą elastyczność, • większą odporność na kryzys i mniejsze ryzyko przerwania łańcucha dostaw.
18	Dalsze zarządzanie odpowiedzialnością w łańcuchu dostaw	Wyniki badań własnych wykazały, że otoczenie biznesowe jest często pomijane w strategiach CSR – co stanowi poważne ryzyko operacyjne. Badane przedsiębiorstwa powinny opracować, wdrożyć, a następnie regularnie monitorować kodeksy postępowania, które będą zawierać wymogi dotyczące praw człowieka, norm pracy czy ochrony środowiska. Co więcej, przedsiębiorstwa powinny rozszerzać zakres odpowiedzialności na cały łańcuch dostaw, co wiąże się z uwzględnianiem standardów społecznych i środowiskowych nie tylko we własnej działalności, ale również u wszystkich dostawców i partnerów biznesowych. Istotne jest również wprowadzenie mechanizmów monitorowania zgodności (np. audyty,

		certyfikacje, oceny ryzyka dostawców), które pozwalają na realną weryfikację deklarowanych standardów.
19	Stosowanie uczciwej polityki cenowej	W sytuacji kryzysowej podniesienie cen może być konieczne. Rekomenduje się wdrożenie przejrzystej i etycznej polityki cenowej, której ewentualne zmiany będą uzasadnione obiektywnymi czynnikami ekonomicznymi, odpowiednio zakomunikowane interesariuszom oraz wprowadzone w sposób transparentny. Firma społecznie odpowiedzialna nigdy nie powinna podnosić cen ze względu na „wykorzystanie sytuacji kryzysowej”.
Rekomendacje w obszarze relacji ze społecznością lokalną		
20	CSR = odpowiedź na rzeczywiste potrzeby	Organizacje powinny opierać działania społecznie odpowiedzialne na rzetelnej diagnozie rzeczywistych potrzeb interesariuszy, zamiast realizować inicjatywy o charakterze wizerunkowym. W związku z tym rekomenduje się, aby przedsiębiorstwa zdiagnozowały potrzeby lokalnych społeczności przed przystąpieniem do działań. Rekomenduje się wykorzystanie takich narzędzi, jak konsultacje społeczne, dialog z interesariuszami czy analiza ogólnodostępnych danych, które pozwolą na trafne zidentyfikowanie obszarów wymagających wsparcia. Warty rozpatrzenia rozwiązaniem jest rozpoczęcie współpracy z lokalnymi władzami, szkołami, instytucjami kultury czy organizacjami pozarządowymi.
21	Przejsięcie od akcyjności do stałych programów wsparcia	Rekomenduje się, aby społecznie odpowiedzialne organizacje zaprzestały pojedynczych, chaotycznych akcji charytatywnych na rzecz zaplanowanych i systematycznych projektów, którym celem jest rozwiązanie konkretnych problemów.
22	Aktywizacja wolontariatu	Badania własne wykazały, że w czasie pandemii zainteresowanie wolontariatem pracowniczym wzrosło w zaskakującym tempie. Świadczy to o dużym potencjale pracowników do współtworzenia dobrych praktyk. Przedsiębiorstwa powinny sformalizować i strategicznie rozwijać wolontariat pracowniczy jako integralny element działań CSR. W szczególności zaleca się tworzenie długofalowych programów wolontariackich opartych na rzeczywistym zaangażowaniu pracowników, a nie wyłącznie inicjatywach odgórnych. Kluczowe jest zapewnienie odpowiednich ram organizacyjnych, takich jak wyznaczony czas na działania społeczne (np. dni wolontariatu), wsparcie logistyczne oraz system koordynacji inicjatyw. Dodatkowo przedsiębiorstwa powinny aktywnie identyfikować obszary społeczne zgodne z kompetencjami pracowników (tzw. wolontariat kompetencyjny), co zwiększa zarówno efektywność

		działań, jak i satysfakcję uczestników. Istotne jest także budowanie partnerstw z organizacjami pozarządowymi.
23	Szersze uwzględnianie kryteriów społecznych w strategii CSR	Choć najważniejszym interesariuszem organizacji są jej pracownicy, to również społeczność lokalna powinna być traktowana jak ważny, strategiczny interesariusz. Społeczne zaufanie wzbudzą m.in. wspólne projekty, edukacja zawodowa, programy rozwojowe, partnerstwa z NGO, szkołami czy lokalnymi przedsiębiorcami. Ważnym elementem w budowaniu relacji ze społecznością lokalną jest także spójność działań CSR z wpływem operacyjnym firmy – nie da się zyskać zaufania otoczenia, jeżeli przedsiębiorstwo szkodzi środowisku, ignoruje krytykę czy nie reaguje na prośby społeczności.
Rekomendacje w obszarze ochrony środowiska przyrodniczego		
24	Poznanie rzeczywistego wpływu na środowisko	Przedsiębiorstwa powinny rozpocząć działania środowiskowe od systematycznej identyfikacji i pomiaru własnego wpływu na środowisko przyrodnicze, traktując ten etap jako kluczowy element zaangażowania w koncepcję CSR. Zaleca się opracowanie mierzalnych wskaźników środowiskowych oraz regularne monitorowanie poziomu w zakresie: zużycia wody, energii i surowców, śladu węglowego czy gospodarki odpadami. Dodatkowo przedsiębiorstwa powinny zapewnić transparentność w zakresie raportowania danych środowiskowych oraz wykorzystywać wyniki analiz do wdrażania konkretnych usprawnień operacyjnych, a nie jedynie komunikacji zewnętrznej.
25	Zintegrowanie ochrony środowiska z decyzjami biznesowymi	Ekologia, podobnie jak inne obszary społecznej odpowiedzialności biznesu, powinny być bezpośrednio powiązane ze strategią i celami organizacji. W związku z tym, zagadnienia związane ze środowiskiem przyrodniczym należy uwzględnić we wszystkich dokumentach biznesowych, projektowanych produktach lub usługach oraz przyszłych inwestycjach o charakterze strategicznym.
26	Ekologizacja procesów	Rekomenduje się zmianę modelu biznesowego na bardziej odpowiedzialny. Badane przedsiębiorstwa powinny dążyć do: • wdrożenia gospodarki obiegu zamkniętego, • projektowania trwałych produktów, • modernizacji infrastruktury, • ograniczenia wpływu środowiskowego w łańcuchach dostaw, • odpowiedniego gospodarowania wodą, • minimalizowania swojego wpływu na gleby, tereny zielone, ekosystemy, • prowadzenia działań kompensacyjnych.

Źródło: opracowanie własne

Warto podkreślić, że w obszarze budowania strategii CSR nie istnieją rozwiązania uniwersalne ani gotowe schematy reagowania, które sprawdzą się w każdej sytuacji kryzysowej. Badania przeprowadzone w niniejszej rozprawie koncentrowały się przede wszystkim na ocenie stanu wyjściowego oraz opracowaniu rekomendacji dla dużych przedsiębiorstw w zakresie kształtowania strategii społecznej odpowiedzialności biznesu. Istotnym zagadnieniem jest zwiększanie świadomości organizacji, że właściwe zastosowanie koncepcji CSR pozwala na ograniczenie ryzyka wystąpienia poważnych skutków kryzysu. Wyniki badań własnych potwierdzają, że wraz z wdrażaniem strategii CSR zmniejsza się podatność przedsiębiorstw na sytuacje kryzysowe, co potwierdza zasadność dalszych analiz społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście kryzysu.

ZAKOŃCZENIE

Wybór tematu dysertacji wynikał ze zdiagnozowanej luki badawczej w piśmiennictwie z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, która potwierdziła niedostateczną liczbę badań łączących temat społecznej odpowiedzialności biznesu z funkcjonowaniem organizacji w sytuacji kryzysowej. Analiza literatury przedmiotu (przeprowadzona z wykorzystaniem bazy danych Scopus) potwierdziła aktualność obu zagadnień – społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zarządzania kryzysowego – lecz ujawniła deficyt opracowań integrujących te perspektywy, zwłaszcza w kontekście pandemii COVID-19. W dotychczasowej literaturze nie znaleziono empirycznych dowodów na pozytywne oddziaływanie koncepcji CSR na przetrwanie zagrożeń w polskich podmiotach gospodarczych. Przeprowadzone badania własne zdają się wypełniać tę lukę, demonstrując różnorodne podejścia do społecznej odpowiedzialności biznesu w czasie kryzysu pandemicznego i jednocześnie wskazując na liczne korzyści wynikające z tej koncepcji.

Na podstawie systematycznej analizy literatury przedmiotu oraz wyników badań własnych udało się też w pełni odpowiedzieć na główny problem badawczy rozprawy, który brzmiał: *W jaki sposób koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu przyczyniła się do przetrwania sytuacji kryzysowej w dużych przedsiębiorstwach z województwa wielkopolskiego podczas pandemii COVID-19?* Źródła literaturowe potwierdziły, iż społeczna odpowiedzialność biznesu jest pozytywnie skorelowana z lepszym przygotowaniem organizacji do sytuacji kryzysowych, a w momencie wystąpienia takowych zdarzeń pomaga przedsiębiorstwom społecznie odpowiedzialnym złagodzić

skutki kryzysu (Jastrzębska, 2011; Gadomska-Lila, 2012; He, Harris, 2020; Misztal, 2023; Chaudhry, Dhawan, 2025; Huang, Hu, Wang, 2025; Arian, Bose, Karoui, Shams, 2025). Również eksperci, z którymi przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione, jednoznacznie podkreślili, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi istotny czynnik przetrwania przedsiębiorstw. Ponadto badania ankietowe wykazały, że wdrożenie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu znacząco zwiększa szanse na przetrwanie sytuacji kryzysowej – aż 76,9% respondentów potwierdziło pozytywny wpływ CSR na kondycję organizacji w czasie pandemii koronawirusa.

Istotną kwestią jest fakt, że długotrwałe korzyści wynikające ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu są możliwe do osiągnięcia wyłącznie przez przedsiębiorstwa, które traktują CSR w sposób dojrzały i systemowy. Zarówno źródła literaturowe, jak i wywiady z ekspertami jednoznacznie wskazały na konieczność wdrażania koncepcji CSR na poziomie strategii organizacji (Rok, 2004; Gabrusewicz, 2010; Wołczek, 2011; Wołoszyn, Stawicka, Ratajczak, 2012).

Z przedstawionym problemem badawczym korespondują sformułowane w niniejszej pracy pytania badawcze. W odpowiedzi na pierwsze z nich, P1: *Jakie działania determinują możliwość traktowania społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jako dojrzałej strategii zarządzania?* ustalono, że traktowanie CSR jako dojrzałej strategii (bądź elementu ogólnej strategii organizacji) oznacza przejście od pojedynczych, niekiedy czysto wizerunkowych działań, do podejścia proaktywnego, mierzalnego, spójnego z celami strategicznymi oraz „wkomponowanego w DNA organizacji”. Niezwykle ważne jest, aby działania społecznie odpowiedzialne były systemowe, a więc realizowane we wszystkich komórkach organizacji. Poza tym dojrzały CSR cechuje się podejściem długofalowym, a podejmowane działania nie mogą być jedynie pojedynczymi akcjami, lecz praktykami trwale wpisanymi w model biznesowy przedsiębiorstwa. Co więcej, społeczna odpowiedzialność biznesu powinna być realizowana w sposób świadomy, autentyczny i transparentny.

W odpowiedzi na drugie pytanie badawcze: *W jaki sposób badane przedsiębiorstwa realizowały koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w warunkach kryzysu COVID-19?* ustalono, iż podejście badanych przedsiębiorstw do społecznej odpowiedzialności biznesu było różnorodne. Jednakże większość organizacji charakteryzowała się postawą reaktywną, a więc wdrażane działania były wyłącznie reakcją na zaistniałą sytuację. Blisko połowa badanych przedsiębiorstw zdecydowała

się też na redukcję budżetów CSR-owych w okresie *COVID-19*. Szczególnie wysoką reaktywność działań zaobserwowano w obszarze relacji ze społecznością lokalną – działania firm w tym obszarze skupiły się prawie wyłącznie na wsparciu finansowym wybranych inicjatyw społecznych. Negatywną informacją jest fakt, iż działalność społecznie odpowiedzialna w czasie pandemii nie miała znaczenia strategicznego – tylko połowa badanych organizacji posiadała dział ds. CSR, niecałe 60% organizacji posiadało formalną strategię CSR, a niewiele ponad 60% z nich prowadziło udokumentowane działania w tym zakresie. Badania własne wykazały, że dla większości badanych organizacji relacje z pracownikami stały się priorytetowym obszarem wsparcia. Ponad 95% firm oferowało pracownikom jakiegokolwiek benefity pozapłacowe, jednakże większość inicjatyw ważnych w czasie pandemii (np. dostosowanie stanowisk do pracy zdalnej, wsparcie *work-life balance* czy pomoc lekarska) była traktowana marginalnie.

W odpowiedzi na trzecie pytanie badawcze: *Jak wyglądał system monitorowania ryzyka w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych?* należy wskazać, że ponad 71% badanych organizacji potwierdziło prowadzenie ciągłego monitoringu ryzyka operacyjnego. Z kolei posiadanie polityki zarządzania ryzykiem i planów postępowania w sytuacjach kryzysowych poświadczyło ponad 76% firm.

W odpowiedzi na czwarte pytanie badawcze: *W jaki sposób posiadanie strategii CSR wpłynęło na politykę personalną badanych przedsiębiorstw w warunkach kryzysu COVID-19?* stwierdzono, że istnieje pozytywna i istotna statystycznie zależność pomiędzy prowadzeniem działań CSR a utrzymaniem zatrudnienia w czasie pandemii COVID-19. Oznacza to, że przedsiębiorstwa posiadające wdrożoną strategię CSR w większym stopniu dążyły do ochrony miejsc pracy i ograniczenia zwolnień niż firmy, które takich działań nie prowadziły. Dodatkowo wykazano, że firmy posiadające dedykowany dział ds. CSR, częściej niż firmy nieposiadające takiego działu, utrzymywały wszystkie benefit pracownicze. W praktyce wskazuje to, że odpowiedzialne podejście do zarządzania, uwzględniające interes pracowników jako kluczowej grupy interesariuszy, przekładało się na bardziej stabilną politykę kadrową w warunkach kryzysowych.

W odpowiedzi na pytanie piąte: *W jaki sposób podejmowanie aktywności w obszarze społecznej odpowiedzialności wpłynęło na poziom sformalizowania procedur reagowania kryzysowego w badanych jednostkach?* potwierdzono, że istnieje istotny statystycznie związek pomiędzy prowadzeniem udokumentowanych działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu a posiadaniem planu działań kryzysowych. Należy przyjąć,

że organizacje, które w sposób systemowy i udokumentowany realizowały działania z zakresu CSR, częściej posiadały również formalnie opracowane procedury reagowania na sytuacje kryzysowe. W praktyce wskazuje to na współwystępowanie dwóch elementów dojrzałości organizacyjnej: odpowiedzialnego podejścia do interesariuszy oraz wysokiego poziomu sformalizowania procesów zarządzania ryzykiem.

W odpowiedzi na pytanie szóste: *W jaki sposób zaangażowanie w CSR na poziomie strategicznym przyczyniło się do przetrwania kryzysu pandemicznego w badanych przedsiębiorstwach?* wyniki analizy statystycznej potwierdziły istnienie istotnej zależności pomiędzy posiadaniem strategii CSR a subiektywną oceną respondentów, dotyczącą pozytywnego wpływu CSR na przetrwanie okresu pandemii. Ważnym wnioskiem, pozwalającym odpowiedzieć na pytanie badawcze, jest opinia ekspertów wyrażona w czasie indywidualnych wywiadów pogłębionych. Wszyscy specjaliści byli zgodni co do prewencyjnej funkcji CSR w kontekście zapobiegania i przewyższania sytuacji kryzysowych. Źródeł takiego podejścia do społecznej odpowiedzialności biznesu należy szukać w zmieniających się oczekiwaniach konsumentów, którzy coraz chętniej decydują się na zakup produktów zrównoważonych, ekologicznych, społecznie odpowiedzialnych. Lojalność klientów może być więc jedną z przyczyn pozytywnego wpływu CSR na zdolność przetrwania organizacji podczas kryzysu. Innym powodem mogą być rosnące oczekiwania pracowników odnośnie do społecznej odpowiedzialności. Eksperti wskazali tu na znaczne przywiązanie pracowników do pracodawców działających w myśl zasad CSR. Pozytywną zależność pomiędzy prowadzeniem działań CSR a utrzymaniem miejsc pracy w czasie pandemii wykazała także analiza statystyczna przeprowadzona na potrzeby weryfikacji hipotezy H2.

W odpowiedzi na pytanie siódme: *W jaki sposób pochodzenie kapitału (krajowy vs. zagraniczny) wpływało na podejście przedsiębiorstw do społecznej odpowiedzialności w okresie kryzysu pandemicznego?* uzyskano różne informacje. W trakcie indywidualnych wywiadów pogłębionych wyrażono obawę, iż działania CSR na poziomie strategicznym są prowadzone wyłącznie przez duże organizacje z kapitałem zagranicznym. Jednakże w toku analizy wyników badań ankietowych odrzucono hipotezę wskazującą na większą stabilność w obszarze finansowania społecznej odpowiedzialności biznesu przez przedsiębiorstwa zagraniczne.

W odpowiedzi na pytanie ósme: *Jakie czynniki motywowały przedsiębiorstwa do ujawniania i promowania działań CSR w komunikacji zewnętrznej?* zaobserwowano, że przeważająca większość badanych przedsiębiorstw komunikowała działania społecznie odpowiedzialne – w wielu przypadkach pomimo wcześniejszej deklaracji nie prowadzenia takich działań. Komunikowanie społecznej odpowiedzialności biznesu pomimo braku udokumentowanych, strategicznych działań CSR potwierdza opinie ekspertów, którzy w większości przypadków wskazywali na problem wykorzystywania społecznej odpowiedzialności biznesu jako narzędzia *Public Relations*.

W odpowiedzi na pytanie dziewiąte: *Jaką rolę odgrywały dedykowane działy ds. CSR w utrzymaniu stabilności działań społecznie odpowiedzialnych w okresie kryzysu pandemicznego?* ustalono, że przedsiębiorstwa realizujące działania CSR w ramach dedykowanego działu/stanowiska faktycznie cechowały się większą stabilnością budżetów na działania społecznie odpowiedzialne w czasie pandemii COVID-19. W związku z tym należy założyć, że formalne umiejscowienie CSR w strukturze organizacyjnej sprzyjało utrzymaniu ciągłości działań społecznie odpowiedzialnych, nawet w warunkach silnej presji kosztowej.

W odpowiedzi na pytanie dziesiąte: *Jakie elementy koncepcji CSR powinny zostać wdrożone na poziomie strategicznym w badanych przedsiębiorstwach, aby spełnić kryteria podmiotów społecznie odpowiedzialnych?* Opracowano zestaw dwudziestu sześciu rekomendacji podzielonych na pięć obszarów tematycznych (zarządzanie przedsiębiorstwem, relacje z pracownikami, relacje z otoczeniem biznesowym, relacje ze społecznością lokalną, ochrona środowiska przyrodniczego), który szczegółowo opisuje długoterminowe kierunki zmian oraz obszary wymagające natychmiastowej reakcji badanych przedsiębiorstw. Za najważniejsze działania, które pozwolą wdrożyć koncepcję CSR na poziomie strategicznym, należy uznać wzmacnianie spójności podejmowanych inicjatyw oraz wdrażanie ich we wszystkich sferach funkcjonowania przedsiębiorstw.

Za główną hipotezę badawczą przyjęto stwierdzenie, iż *realizacja zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w badanych przedsiębiorstwach miała pozytywny wpływ na przetrwanie sytuacji kryzysowej związanej z pandemią COVID-19*. W celu potwierdzenia bądź odrzucenia tejże hipotezy sformułowano szereg hipotez szczegółowych, które poddano analizie statystycznej. W wyniku przeprowadzonych badań pozytywnie zweryfikowano większość z nich:

H1: Istnieje związek pomiędzy posiadaniem strategii w obszarze CSR a prowadzeniem ciągłego monitoringu ryzyka operacyjnego.

H2: Występuje istotna statystycznie zależność między prowadzeniem udokumentowanych działań CSR a utrzymaniem stabilności zatrudnienia w sytuacji kryzysowej związanej z pandemią COVID-19.

H3: Istnieje istotny statystycznie związek pomiędzy prowadzeniem udokumentowanych działań CSR a posiadaniem planu działań kryzysowych.

H4: Przedsiębiorstwa posiadające sformalizowaną strategię CSR częściej oceniają zaangażowanie w CSR jako czynnik ułatwiający przetrwanie okresu pandemii.

H7: Przedsiębiorstwa posiadające dedykowany dział ds. społecznej odpowiedzialności cechowały się statystycznie większą stabilnością budżetów CSR w czasie pandemii COVID-19.

W przypadku dwóch hipotez szczegółowych nie stwierdzono istnienia pozytywnej, istotnej statystycznie zależności:

H5: Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym osiągnęły większą stabilność budżetową działań społecznych w trakcie kryzysu.

H6: Respondenci, którzy rozumieją CSR jako dbałość o pozytywny wizerunek firmy, częściej relacjonowali działania społecznie odpowiedzialne za pomocą mediów społecznościowych.

Jednocześnie należy zauważyć, że wszystkie zaproponowane hipotezy ukazujące korzystny wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na funkcjonowanie przedsiębiorstw w czasie kryzysu pandemicznego zostały zweryfikowane pozytywnie. W związku z tym zasadne wydaje się stwierdzenie, że realizacja zasad społecznej odpowiedzialności biznesu miała pozytywny wpływ na przebieg sytuacji kryzysowej oraz zwiększyła szanse organizacji do przezwyciężenia kryzysu, jakim z całą pewnością była pandemia koronawirusa Sars-CoV-2. Taki wniosek stanowi potwierdzenie hipotezy głównej, a także jest bezpośrednią podstawą do osiągnięcia głównego celu pracy, jakim było zbadanie związku pomiędzy realizacją strategii społecznej odpowiedzialności biznesu a zdolnością do reagowania na sytuacje kryzysowe w warunkach kryzysu związanego z pandemią COVID-19.

Rekomendacje zaproponowane w rozdziale 4.6. stanowią praktyczne wskazówki dla zarządów badanych przedsiębiorstw, w związku z czym wypełniają aplikacyjny cel rozprawy. Ponadto stanowią punkt wyjścia do dalszych pogłębionych badań w zakresie:

- przeprowadzenia badań ankietowych w pozostałych województwach. W związku z ponadprzeciętnym poziomem rozwoju regionu, jakim jest Wielkopolska, należy zachować ostrożność w formułowaniu wniosków o charakterze ogólnokrajowym. Wyniki mogą przeszacowywać poziom dojrzałości organizacyjnej względem regionów słabiej rozwiniętych, dlatego zasadnym wydaje się powtórzenie badań na szerszą skalę;
- rozszerzenia badań na konkretne sektory czy branże. Analizowane organizacje prowadziły działania w różnych sektorach gospodarki, cechowały się różną strukturą własnościową i zakresem prowadzonych działań, co z jednej strony pozwoliło na zbadanie ogólnie panujących zasad CSR w czasie kryzysu pandemicznego, ale jednocześnie nie uwzględniało różnic pomiędzy poszczególnymi rodzajami firm. W przyszłych badaniach należałoby skupić się na konkretnych branżach lub różnicach pomiędzy np. przedsiębiorstwami krajowymi i międzynarodowymi, co przyniesie jeszcze pełniejszy obraz roli CSR w czasie sytuacji kryzysowych;
- analizy porównawczej CSR w różnych typach kryzysów (np. zdrowotnych, gospodarczych, geopolitycznych). Obecne badania skupiły się na kryzysie pandemicznym, jednak sposób realizacji działań CSR może różnić się w zależności od typu kryzysu. Przyszłe badania pozwoliłyby określić, czy wypracowane rozwiązania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu mają charakter uniwersalny czy sytuacyjny.

BIBLIOGRAFIA

1. AccountAbility. (2008). Standard AA1000 Zasady Odpowiedzialności. AccountAbility, Warszawa.
2. AccountAbility. (2018). AA1000 Accountability Principles. AccountAbility, London.
3. Adamczyk, J. (2009). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
4. Andrews, K.R. (1971) The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Irwin.
5. Anuszkiewicz, K., Marona, T. (2012). Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie. Rynek - Społeczeństwo - Kultura, 1, 34–41.
6. Arena M., Azzone G., Mapelli F., (2018). What drives the evolution of Corporate Social Responsibility strategies? An institutional logics perspective, Journal of Cleaner Production, 171, 345-355,
7. Arian, A., Bose, S., Karoui, L., Shams, S. (2025). From crisis to stability: How CSR shielded firms during Covid-19 pandemic. International Review of Economics & Finance, 103.
8. Armstrong, J. S. (1977). Social irresponsibility in management. Journal of Business Research, 5(3), 185–213.
9. Arystoteles. (1982). Etyka nikomachejska (D. Gromska, przekł.). PWN, Warszawa.
10. Badzińska, E. (2013). Media interaktywne warunkiem skutecznej komunikacji społecznej. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, 35, 24–41.
11. Badzińska, E., Gołąb-Andrzejak, E. (2017). Zaufanie i wiarygodność w komunikacji rynkowej jako podstawa budowania kapitału przedsiębiorstwa. Handel Wewnętrzny, 3(368), 227–239.
12. Baran, G. (2021). Społeczna odpowiedzialność w zarządzaniu. Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
13. Barlik, J., Hope, E., Olędzki, J., Wojcik, K. (2020). Standardy profesjonalnego public relations. [w:] J. Olędzki (red.), Standardy profesjonalnego public relations. Wydawnictwo Naukowe UKSW, Warszawa.

14. Bartkowiak, G., Krugielka, A. (2013). Podstawy społecznej odpowiedzialności biznesu. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
15. Barton, L. (1993). Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos. OH: South-Western College Publishing, Cincinnati.
16. Batorski, J. (2013). Zarządzanie kryzysowe a zdolność do uczenia się przedsiębiorstwa turystycznego. *International Journal of Contemporary Management*, 71–78.
17. Bąk, S., Jedynak, P. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on the global risk landscape in the era of SMART WORLD. *Problemy Zarządzania*, 20(2), 99–120.
18. Beliczyński, J. (2024). Rozwój koncepcji zarządzania strategicznego. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. (Wersja przedredakcyjna, poszerzona drugiego rozdziału podręcznika Zarządzanie strategiczne. Zarys problematyki, red. P. Cabała; aktualizacja z 11.02.2025).
19. Bernatt, M. (2009). Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
20. Bęben, W. (2022). Kryzysy i pandemie. Przegląd dotychczasowych współzależności. W S. Kańduła i J. Przybylska (red.), *Gospodarka w cieniu pandemii COVID-19*. Wydawnictwo UEP, Poznań.
21. Bochańczyk-Kupka, D. (2012). Strategia konkurencji – geneza pojęcia. W U. Zagóra-Jonszta (red.), *Problemy gospodarcze w ujęciu teoretycznym i praktycznym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
22. Bochenek, K. (2015). Ekologia w kontekście filozofii chrześcijańskiej. *Wschodni Rocznik Humanistyczny*, XI, 139–154.
23. Bokwa, K. (2017). Podstawy regulacji odsetek i lichwy w prawie Europy Środkowej do XIX w. *Internetowy Przegląd Prawniczy TBSP UJ*, 8, 148–149.
24. Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper.
25. Brammer, S., Millington, A., Rayton, B. (2007) The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719

26. Bruner, P. L. (2007). The historical emergence of construction law. *William Mitchell Law Review*, 34(1), 1335–1355.
27. Bsoul-Kopowska, M., Zadros, K. (2023). Teoretyczne aspekty zarządzania sytuacjami kryzysowymi w przedsiębiorstwie. [w:] F. Bylok, A. Czarnecka, A. Przewoźna-Krzemińska, (red.). *Uwarunkowania i dylematy funkcjonowania człowieka we współczesnej organizacji*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
28. Buczkowski, B., Dorożyński, T., Kuna-Marszałek, A., Serwach, T., Wieloch, J. (2016). *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
29. Bukała, M. (2004). Etyka ekonomiczna średniowiecza. *Etyka*, 37, 86–101.
30. Bukała, M. (2004). Zagadnienia ekonomiczne w nauczaniu wrocławskiej szkoły dominikańskiej w późnym średniowieczu. "Atut" - Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, Wrocław.
31. Butrymowicz-Łapińska, M. (2018). Etyka w biznesie a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, 2(17), 53–60.
32. Byars, L. L. (1987). *Strategic management: Planning and implementation. Concepts and cases*. NY: Harper and Row, New York.
33. Carnegie, A. (1913). *The empire of business*. NY: Doubleday, New York.
34. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
35. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
36. Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100-101(1), 1–7.
37. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
38. Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. [w:] A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, D. S. Siegel (red.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press, Oxford.

39. Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1–8.
40. Certo, S. C., Peter, J. P. (1988). *Strategic management: Concepts and applications* (1st ed.). New York, NY: Random House Business Division.
41. Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press, Boston.
42. Chaudhry, N., Dhawan, P. (2025). CSR and exposure to systemic risk: Building resilience in non-financial firms. *Pacific-Basin Finance Journal*, 93
43. Chojnacka, E., Wiśniewska, J. (2016). Standardy raportowania danych CSR - wyniki badania ankietowego. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 284, 66–75.
44. Chojnacka, M. (2013). Społeczna odpowiedzialność jako globalna tendencja kreująca nowe postawy w sektorze TSL. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 790, 9–23.
45. Ciepiela, M. (2014). Wpływ interesariuszy na zarządzanie przedsiębiorstwem. *Rynek - Społeczeństwo - Kultura*, 3(11), 22–29.
46. Coombs, W. T. (2011). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
47. Crane, A., Matten, D., Spence, L. J. (2014). *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context* (2nd ed.). Routledge, Taylor & Francis Group, London.
48. Czaja-Cieszyńska, H. (2018). Standardy GRI - kierunek dla raportowania na rzecz zrównoważonego rozwoju w organizacjach pozarządowych w Polsce. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa*, 164, 49–61.
49. Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, 3, 57–61.
50. Czech, K., Karpio, A., Wielechowski, M., Woźniakowski, T., Żebrowska-Suchodolska, D. (2020). *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii COVID-19*. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
51. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.

52. Danielak, W., Frankowska, E., Kułakowska, A. (2017). Zarządzanie organizacją w aspekcie finansowym i organizacyjnym. Ujęcie teoretyczne i praktyczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
53. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(4), 70–76.
54. Dąbrowski, T. (2016). Zarządzanie strategiczne i społeczna odpowiedzialność biznesu – od separacji do konwergencji. *Kwartalnik Nauk O Przedsiębiorstwie*, 39(2), 47–59.
55. de Geus, A. P. (1997). *The living company*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
56. Dess, G. G., Miller, A. (1993). *Strategic management*. McGraw-Hill, New York.
57. Dębicka, A. (2014). Zarządzanie sytuacją kryzysową w MŚP: Wybrane problemy. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 111, 233–243.
58. Ding, W., Levine, R., Lin, C., Xie, W. (2021). Corporate immunity to the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Economics*, 141(2), 802–830.
59. dos Santos, A. C., Ravedutti, M. M., Marinello, R. M., Moraes, G. F., Moraes, R. N., Denes-Santos, D. (2025). Is ESG the new corporate social responsibility? A comprehensive literature review. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 19(3), 1–26.
60. Drażek, Z., Niemczynowicz, B. (2003). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
61. Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Truman Talley Books, New York.
62. Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*. Harper & Row, New York.
63. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
64. Eccles, R.G., Ioannou I., Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–57
65. Fatuła, D., Bałamut, A. (2024). Społeczne aspekty zarządzania organizacjami wobec zmienności otoczenia. Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.

66. Fernández-Feijóo Souto, B. (2009). Crisis and corporate social responsibility: Threat or opportunity? *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)*, 2(1), 36–50.
67. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston.
68. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press, Cambridge.
69. Freeman, R. E., Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34(6), 92–98.
70. Fudaliński, J. (2002). Rozwój koncepcji zarządzania strategicznego. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 592, 59–69.
71. Gabrusewicz, T. (2010). *Rachunkowość odpowiedzialności społecznej w kształtowaniu zasad nadzoru korporacyjnego*. C.H. Beck, Warszawa.
72. Gadomska-Lila, K. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu w obliczu kryzysu gospodarczego. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 28, 23–35.
73. Galata, S. (2002). Uwarunkowania procesu zarządzania strategicznego. *Modele, strategie, informacja*. Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o., Kraków.
74. Gierszewska, G., Romanowska, M. (1997). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa.
75. Gigol, J., Kreczmańska-Gigol, K. (2021). [brak pełnych danych bibliograficznych – proszę uzupełnić tytuł publikacji].
76. Gillan, S. L., Koch, A., Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, Article 101889.
77. Glavas, D., Visentin, G. (2025). CSR in times of crisis: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 75(3), 2675–2707.
78. Głuszek, E. (2011). Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczania reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 220, 271–285.

79. Gniadkowska-Szymańska, A. (2025). Zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) i ESG w świetle uregulowań prawnych w Polsce i Unii Europejskiej. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 75(1), 91–103.
80. Gołata, K. (2017). Społeczna nieodpowiedzialność biznesu a niszczenie wizerunku przedsiębiorstwa. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, LXXIX(4), 215–224.
81. Gond, J.-P., Moon, J. (2011). Corporate social responsibility in retrospect and prospect: Exploring the life-cycle of an essentially contested concept. W J.-P. Gond i J. Moon (red.), *Corporate social responsibility: A reader* (Vol. 1, s. 1–28). Routledge, London.
82. Gorynia, M., Kuczevska, J. (2023). Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
83. Górka-Rożej, K., Rożej, A. (2021). Zarządzanie kryzysem w organizacjach: Management of crisis in the organizations. *Management and Administration Journal*, 29(102), 201–211.
84. Grazhevskaya, N., Mostepaniuk, A. (2021). The development of corporate social responsibility in the context of overcoming a welfare state crisis: A theoretical and empirical analysis. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 24(1), 123–140.
85. Griffin, R. W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa.
86. Grocki, R. (2012). *Zarządzanie kryzysowe: Dobre praktyki*. Difin, Warszawa.
87. Grzegorzczak, J. (2021). Działania CSR w obliczu pandemii COVID-19. W E. Matuska i A. Gryko (red.), *Bezpieczeństwo i problemy psychospołeczne w warunkach pandemii COVID-19*. Wydawnictwo Bernardinum, Pelpin.
88. Grzegorzczak, J. (2022). Wyzwania społecznej odpowiedzialności biznesu w warunkach kryzysu. [w:] A. Walasik i H. Ziętara (red.), *Zrównoważony rozwój w kontekście współczesnych zmian społeczno-gospodarczych* (s. 15–24). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
89. GSSB. (2022). Consolidated set of GRI Standards. Amsterdam: Global Sustainability Standards Board.

90. Halme, M., Laurila, J. (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325–339.
91. Harlow, R. F. (1976). Building a public relations definition. *Public Relations Review*, 2(4), 34–42.
92. He, H., Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176–182
93. Henderson, J. C. (2007). Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 228–239.
94. Hermann, C. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61–82.
95. Hillmann, J., Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44.
96. Hoffman, R. C. (2007). Corporate social responsibility in the 1920s: An institutional perspective. *Journal of Management History*, 13(1), 55–73.
97. Hope, E. (2017). Modele relacji między Corporate Social Responsibility a public relations. *Studia Ekonomiczne (Katowice)*, 313, 87–98.
98. Hopkins, M. (2014). What is CSR all about? *Aspirare*, 1, 1–21.
99. Huang, D., Hu, S., Wang, H. (2025). Corporate social responsibility as a buffer in times of crisis: Evidence from China's stock market during COVID-19. *Sustainability*, 17(14), 1–22
100. Huang, W., Chen, S., Nguyen, L. (2020). Corporate social responsibility and organizational resilience to COVID-19 crisis: An empirical study of Chinese firms. *Sustainability*, 12(21), Article 9070.
101. Huczek, M. (2015). Zarządzanie kryzysowe w firmie a role i umiejętności menedżerskie. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 3, 13–22.
102. Hys, K., Hawrysz, L. (2013). CSR versus PR: Analiza zmiennych wiodących. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 9, 209–219.

103. Idasiak, M. (2017). Geneza koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu według wybranych doktryn religijnych. [w:] M. Romanowska (red.), *Współczesne problemy ekonomii - między teorią a praktyką gospodarczą w aspekcie różnorodności* (s. 145–169). Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Częstochowie, Częstochowa.
104. Jabłoński, W. (2016). Wywiad telefoniczny ze wspomaganie komputerowym (CATI). *Działania ankierskie w call centers*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
105. Jasiński, B., Niemczyk, J. (2015). Interesariusze współczesnej organizacji biznesowej — perspektywa strategiczna. *Acta Universitatis Wratislaviensis*, No. 3695. *Przegląd Prawa i Administracji*, CIII, 245–252.
106. Jastrzębska, E., (2011). CRS a kryzys. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 156, 105—116.
107. Kaczmarek A. (2009). Strategie działania małych i średnich przedsiębiorstw . *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej W Tarnowie*, 13(2), 259-267.
108. Kaczmarek-Śliwińska, M. (2015). Public relations organizacji w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. *Sztuka komunikowania się*. Diffin, Warszawa.
109. Kaleta, A. (2009). Zarządzanie strategiczne jako proces. Studium przypadków. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 52.
110. Kałkowska, J., Pawłowski, E., Trzcielińska, J., Trzcieliński, S., Włodarkiewicz-Klimek, H. (2010). Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
111. Kańduła, S., Przybylska, J. (red.). (2022). *Gospodarka w cieniu pandemii COVID-19*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
112. Kawecki, W. (2015). *Vademecum kultury politycznej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, Warszawa.
113. Kazjoć, K. (2012). Czarny CSR – nieetyczne wykorzystanie koncepcji przez organizacje. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30, 35–48.

114. Kajoć, K. (2014). Koncepcja społecznej odpowiedzialności i jej obszary w organizacjach. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 38(1), 57–69.
115. Kaźmierczak, M. (2022). A literature review on the difference between CSR and ESG. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 162, 275–289.
116. Kemper, A., Martin, R. L. (2011). After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories. *European Management Review*, 7(4), 232–236.
117. Ketterling C., (2026). From voluntary CSR to binding ESG frameworks: a legal perspective on sustainability disclosure standards. *Future Business Journal*, Springer, 12(1), 1-26.
118. Kietliński, K. (2006). Religijne determinanty działalności gospodarczej w perspektywie czterech wielkich religii: judaizmu, buddyzmu, chrześcijaństwa i islamu. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 8, 43–59
119. Kim, S., Ferguson, M. A. T. (2014). Public expectations of CSR communication: What and how to communicate CSR. *Public Relations Journal*, 8(3), 1–22.
120. Kitler, W., Skrabacz, A. (2009). Ochrona ludności i obrona cywilna w świetle współczesnych uwarunkowań bezpieczeństwa narodowego. AON, Warszawa.
121. Klepka, R. (2013). Kryzys w przedsiębiorstwie, jego symptomy i przyczyny. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, 17(2), 259–269.
122. Klimczuk-Kochańska, M. (2016). Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania. [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
123. Kłysik-Uryszek, A. (2020). Czy inwestorzy biorą pod uwagę społeczną odpowiedzialność biznesu? Świadczenia empiryczne z polskich spółek giełdowych. *Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym*, 23(4), 53–63.
124. Kobos, E., Patejczyk, N. (2022). Koncepcja CSR: charakterystyka, CSR jako element strategii organizacji. *Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie*, 1-2(53), 121–129.

125. Kolasińska-Morawska, K. (2023). Strategie badań mieszanych. [w:] L. Sułkowski, R. Lenart-Ganasiniec (Red.), *Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu* (s. 17–37). Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza.
126. Komisja Europejska. (2002). Communication from the European Commission of 2 July 2002 concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development (COM(2002) 347 final).
127. Komisja Europejska. (2011). Komunikat Komisji Do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego I Komitetu Regionów. *Odnowiona Strategia UE Na Lata 2011-2014 Dotycząca Społecznej Odpowiedzialności przedsiębiorstw* (KOM/2011/0681 wersja ostateczna).
128. Komisja Europejska., (2006), Komunikat Komisji Dla Parlamentu Europejskiego, Rady I Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego *Realizacja Partnerstwa Na Rzecz Wzrostu Gospodarczego I Zatrudnienia: Uczynienie Europy Liderem W Zakresie Odpowiedzialności Społecznej Przedsiębiorstw*, KOM(2006)136Wersja Ostateczna
129. Konopelko, A. (2024). Zarządzanie kryzysowe w organizacji a kultura organizacyjna. *Kazus przedsiębiorstwa Samsung Electronics*. Akademia Zarządzania, 8(3).
130. Kopeć, K. D. (2014). *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*. Wydawnictwo Libron, Kraków.
131. Koran. (2018). Białystok: Muzułmański Związek Religijny w RP, Najwyższe Kolegium Muzułmańskie.
132. Kostecka-Jurczyk, D., Marak, K. (2025). Ramy prawne raportowania ESG w Unii Europejskiej – ewolucja od NFRD do CSRD. *Prawo i Więzy*, 57(4), 571–577.
133. Kotler, P., Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Wiley, New York.
134. Kotler, P., Hessekiel D., Lee. N.R., (2012). *Good Works!: Marketing and Corporate Initiatives That Build a Better World...and the Bottom Line.*, John Wiley & Sons, New York
135. Kroik, J., Malara, Z. (2011). CSR i zrównoważony rozwój w warunkach silnej konkurencji. *Zeszyty Naukowe - Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe*, 25, 423–435.

136. Krupski, R. (2007). Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
137. Krystek, U. (1987). Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
138. Krzakiewicz, K., Cyfert, S. (2008). Strategie w systemie zarządzania anty kryzysowego. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 20, 163–170.
139. Krzepicka, A. K., Tarapata, J. (2013). Strategia CSR, czyli tworzenie wspólnej wartości. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 288, 84–94.
140. Kulig-Moskwa, K. (2011). Modele relacji pomiędzy społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw a public relations. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 156, 86–95.
141. Kuropatwa, A. (2015). Niewidzialna ręka społecznej odpowiedzialności biznesu. *Ekonomia – Wrocław Economic Review*, 21(1), 71–79.
142. Kurowska, E. (2019). Rola wybranych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa hotelarskiego. *Marketing i Rynek*, 11, 82–86.
143. Kwarcieńska, A. (2018). Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w czasie pokryzysowym. Wyniki badań przedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe w województwie zachodniopomorskim. *Studia Ekonomiczne*, 347, 113–121.
144. Le Goff, J. (1995). Sakiewka i życie – gospodarka i religia w średniowieczu. Wydawnictwo Marabut, Gdańsk.
145. Leoński, W. (2013). Polskie przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu gospodarczego. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 34(2), 115–129.
146. Leoński, W. (2014). Korzyści i koszty związane ze stosowaniem koncepcji CSR w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Ekonomia*, 347, 314–322.
147. Leoński, W. (2015). Społeczna odpowiedzialność i nieodpowiedzialność biznesu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(1), 67–77.

148. Lynch, R. (2000). *Corporate strategy*. Prentice Hall, Harlow.
149. Łepkowski, W. (red.). (2002). *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
150. Łudzińska, K. (2024). *Od społecznej odpowiedzialności do ESG w zarządzaniu. Wybrane aspekty*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.
151. Maciariello, J. A. (2014). *A year with Peter Drucker: 52 weeks of coaching for leadership effectiveness*. HarperCollins Publishers, New York.
152. Majchrzak, M. (2020). Odporność przedsiębiorstwa w czasach nadzwyczajnych zagrożeń. Adaptacja koncepcji resilience. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 1, 32–44
153. Majka, J. (1985). Ewolucja historyczna pojęć „lichwa” i „procent” a ich wzajemny stosunek. *Roczniki Nauk Społecznych*, 2, 59–85.
154. Martinuzzi, A., Krumay, B. (2013). The good, the bad, and the successful – How corporate social responsibility leads to competitive advantage and organizational transformation. *Journal of Change Management*, 13(4), 424–443.
155. Matyjas, Z. (2011). *Ekonomika organizacji przemysłowej w zarządzaniu strategicznym*. Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, 261, 307–318.
156. Mazur-Wierzbicka, E. (2017). Komunikacja wewnętrzna w organizacji: wybrane aspekty, *Studia i Prace WNEIZ US* 48(T.1), 69-78
157. Mazur-Wierzbicka, E., (2016), Zachowania konsumenckie w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 43(3), 241-250
158. Mazur-Wierzbicka, E., (2017), Przedsiębiorczość a społeczna odpowiedzialność biznesu. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(12), 119-132
159. McWilliams, A., Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
160. Michałowska, M., i in. (2015). Zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 2(2), 110–126.

161. Mierzejewska, W., Gregorczyk, S., Dziurski, P. (2023). Zarządzanie strategiczne aspektami ESG. [w:] B. Ocicka, K. Gemra (red.), *Zrównoważona transformacja: stan i uwarunkowania w kontekście ESG*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
162. Mikucka-Kowalczyk, J. (2017). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych na przykładzie KGHM Polska Miedź S.A. *Ekonomia XXI Wieku*, 1(13), 40–59.
163. Milewicz, W. P. (2019). Ewolucja budowania strategii działalności przedsiębiorstw. [w:] M. Cisek (red.), *Innowacje i cyfryzacja gospodarki*. Siedlce: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach.
164. Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategy: Toward a general theory*. Oxford University Press, Oxford.
165. Mirvis, P., Googins, B. (2006). Stages of corporate citizenship. *California Management Review*, 48(2), 104–126.
166. Misztal, A. (2023). Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw, CSR i ESG w dobie kryzysu makroekonomicznego i geopolitycznego, *Kwartalnik Nauk o przedsiębiorstwie*, 68(2), 87-99
167. Misztal, A., (2016). Raport społeczny jako narzędzie zarządzania CSR. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 43(1), 75-86
168. Mitroff, I. I., Pearson, C. M. (1993). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
169. Mosca, F., Civera C., (2017). The Evolution of CSR: An Integrated Approach, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1(December), 16-35.
170. Moszkowicz, M. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu przemian*. PWE, Warszawa.
171. Multan, E., Bombiak, E., Chyłek, M. (2014). *Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie. Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków*. Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce.
172. Nanji, A. (2002). *Etyka islamska*. [w:] P. Singer (red.), *Przewodnik po etyce*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

173. Narojczyk, S., Nowak, D., Remlein, F., Romanchuk, K. (2025). Przedsiębiorstwa w erze globalnych kryzysów i przemian technologicznych. Aspekty ekonomiczne, społeczne i prawne. Wydawnictwo UEP, Poznań.
174. Nepelski, M. (2016). Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych. Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno.
175. Nowacka, E. (2025). Zrównoważony rozwój, CSR, ESG – definicja, praktyka realizacji i wnioski dla sektora publicznego. Społeczeństwo i Polityka, 1(82), 77–95.
176. Nowak, D. (2015). Bariery rozwoju relacji kooperacyjnych. Problemy Zarządzania, 13(50), 47–67
177. Nowak, E. (2007). Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
178. Obój, K. (1994). Mikroszkółka zarządzania. PWE, Warszawa.
179. OECD. (2011). OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011 Edition. OECD Publishing, Paris.
180. OECD. (2024). Wytoczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych dotyczące odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej. OECD Publishing, Paris
181. Oldcorn, R. (1989). Management. MacMillan, London.
182. Otwinowski, W. (2015). Podstawy zarządzania kryzysowego i systemu obronnego. WSHiU, Poznań.
183. Paliwoda-Matiolańska, A. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu w teorii i praktyce. Prace Instytutu Lotnictwa. Wydawnictwo Naukowe Sieci Badawczej Łukasiewicz - Instytut Lotnictwa, 1(222), 253-265
184. Paprocka, M. W. (2019). Co oznacza być społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwem w dzisiejszych czasach? Koncepcja CSR w Polsce. Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo, 16(II), 145–161.
185. Passas, I. (2024). The evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. Encyclopedia, 4(4), 1711–1720.
186. Pazdej, M. (2014). Recepcja wojny zaprezentowana w traktatach Sun Tzu i Carla von Clausewitza oraz możliwość ich wykorzystania do metodologicznego określenia nowoczesnych konfliktów asymetrycznych. Świat Idei i Polityki, 13, 157–172.

187. Pearce, J. A., Robinson, R. B. (1991). Strategic management: Formulation, implementation and control. Homewood, IL: Irwin.
188. Penc, J. (1995). Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne. Placet, Warszawa.
189. Penc, J. (2001). Strategiczny system zarządzania. Placet, Warszawa.
190. Penc, J. (2005). Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji. Placet, Warszawa.
191. Piasny, B. (2015). Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu. Przegląd Prawno-Ekonomiczny, 32 (3), 72–81
192. Pierścionek, R. (2003). Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
193. Pierścionek, Z. (2011). Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie (wyd. 2 zmienione). Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
194. Pierścionek, Z., (2001). Strategie rozwoju firmy. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
195. Polowczyk, J. (2012). Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
196. Polski Komitet Normalizacyjny., (2010). Odkrywając ISO 26000, Warszawa
197. Porter, M. E. (1992). Strategia konkurencji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
198. Porter, M. E. (2005). Czym jest strategia? Harvard Business Review, VII/VIII.
199. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89, 62-77
200. Porter, M.E., Kramer, M.R., (2006) Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 84, 78-85.
201. Pracodawcy RP. (2013). Norma Social Accountability (SA8000). Polskie wydanie normy SA8000 wraz z przewodnikiem oraz komentarzami. Pracodawcy RP, Warszawa.

202. Pracuj.pl. (2020). Zawodowy styl życia. Różne oblicza pracy Polaków. Pracuj.pl, Warszawa.
203. Pyszka, A. (2011). CSR jako narzędzie pobudzania przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnego modelu działania. *Współczesne Zarządzanie*, 4, 98–108.
204. Ratajczak, M., Stawicka, E. (2011). Historyczne uwarunkowania rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 156, 96–102.
205. Ratajczak, P. (2014). Powiązanie działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa a wartość dla jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2, 122–137.
206. Rogozińska-Mitrut, J. (2010). Podstawy zarządzania kryzysowego. Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
207. Rok, B. (2004). Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. *Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, Warszawa.
208. Rok, B. (2008). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w kontekście strategii osiągania obopólnej korzyści. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 5(1205), 76–85.
209. Rok, B. (2013). Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu. Poltext, Warszawa.
210. Romanowska, M. (1995). Zarządzanie strategiczne firmą. Wydawnictwo CIM, Warszawa.
211. Rudnicka, A. (2011). Strategiczny wymiar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* 19, 239–245.
212. Rybak, M. (2001). Społeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość. *Gospodarka Narodowa*, 3, 23–47.
213. Sala, S. (2021). Poziom rozwoju regionalnego województwa wielkopolskiego w dobie globalizacji w świetle wybranych wskaźników. *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, 14(57), 25–39.
214. Salomon, R. C. (1997). Etyka biznesu. *Etyka*, 30, 163–175.

215. Scherer, A. G., Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931.
216. Seeger, M. W., Sellnow, T. L., Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231–276.
217. Seow, R. Y. C. (2024). Beyond Boardroom Diversity and Environmental, Social, and Governance Transparency: Evidence of the Emerging Market Firms. *Business Performance Review*, 2(2), 8–19
218. Seow, R. Y. C. (2025). Clarifying CSR and ESG: Causes of conflation, consequences, and pathways to conceptual clarity. *Journal of Environmental Management*, 394, Article 127468.
219. Servaes, H., Tamayo A., (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness. *Management Science*, 59(5), 1045–1061
220. Siarkiewicz, A. (2018). Zagadnienia łączące koncepcję CSR i nauczanie Kościoła katolickiego. *Kultura – media – teologia*, 34, 135–157.
221. Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2014). Specyfika łańcucha dostaw w procesie zarządzania kryzysowego. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 70, 425–435.
222. Skrzypek, A., (2015). CSR jako element strategii organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 378, 191-205.
223. Skwarek, A. (2021). Funkcjonowanie organizacji w warunkach kryzysu na przykładzie mikro- i małych przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 3, 121–131.
224. Slatter, S., Lovett, D. (2001). Restrukturyzacja firmy. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa: WIG-Press.
225. Słupik, S., (2014). Ekologiczna społeczna odpowiedzialność biznesu w strategiach rozwoju firm. *Gospodarka w Praktyce i Teorii*, 36(3), 77-89.

226. Smolarek, M., Sipa, M. (2015). Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na zrównoważony rozwój społeczno-ekonomiczny małych przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, 2, 49–62.
227. Smoliński, M., Kubisiak, P., Zakrzewska, L. (2020). Chcesz przetrwać kryzys? Wzmocnij kulturę organizacyjną. ICAN Management Review, 5, 26–35.
228. Sobolewski, G. (2012). Zarządzanie kryzysowe w systemie bezpieczeństwa narodowego. [w:] G. Sobolewski i D. Majchrzak (red.), Wybrane zagadnienia zarządzania kryzysowego. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
229. Sokołowska, A. (2012). Społecznie odpowiedzialna działalność małego przedsiębiorstwa na przykładzie firmy „Optyka-Optometria Bracia Łygas”. Nauka i Zarządzanie, 1(10), 133–143.
230. Sopińska, A. (2008). Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
231. Stabryła, A. (2000). Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
232. Stawicka, E. (2010). Teoria a praktyka wobec koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie. Zeszyty Naukowe SGGW - Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, 83, 5–15.
233. Stefańska, M. (2013). Podstawy teoretyczne i ewolucja pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 288, 198–211.
234. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., Jr. (1998). Kierowanie (wyd. II zmienione). Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
235. Szadzińska, A. (2017). Raportowanie społecznej odpowiedzialności a praktyki greenwashing. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 478, 415–424.
236. Szczepański, M. (2020). Epidemia koronawirusa jako wydarzenie typu "czarny łabędź". Przegląd Ekonomiczny, 20, 8–12.

237. Szczepański, M. (2024). Długowieczność w systemach emerytalnych. Narzędzia ekonomii behawioralnej i zarządzanie ryzykiem. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
238. Szlachcic, B. (2014). Analiza ryzyka i zarządzania ryzykiem jako element systemu zarządzania kryzysowego w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 103, 229–241.
239. Sznajder, M. (2013). Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy). *Ekonomia i Zarządzanie*, 2, 194–211.
240. Ślęzak-Gładzik, I., (2013). Corporate Social Responsibility (CSR) jako koncepcja porządkująca relacje między biznesem a społeczeństwem. *Modern Management Review*. 18(2), 113-125
241. Św. Tomasz z Akwinu. (1966). *Suma teologiczna*. Tom 18. Sprawiedliwość (2-2, qu. 57-80) (F. W. Bednarski, tłum.). Katolicki Ośrodek Wydawniczy „Veritas”, London.
242. Taleb, N. N. (2020). Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
243. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1993). *Strategic management: Concepts & cases*. Homewood, IL: Irwin.
244. Trzaskowski, M. (2012). Tworzenie wspólnej wartości jako nowe podejście do konkurencyjności firmy. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 25(4), 13–20.
245. Tubielewicz, K. (2011). Koncepcja zarządzania kryzysowego w tworzeniu strategii współczesnego przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 171, 397–407.
246. Turzyński, M. (2013). O średniowiecznej moralności kupieckiej i etyce zawodowej rachunkowości: perspektywa teorii społecznej Michela Foucaulta. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 73(129), 131–146.
247. Tworzydło, D. (2019). Skuteczne zarządzanie w kryzysie wizerunkowym na przykładzie marki Tiger. *Studia Medioznawcze*, 20(1), 1–14.
248. Tylec, A. (2017). Strategiczny CSR? *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 114, 509–521.

249. Ubrežiová, I., Čarnogurský, K., Janošková, M. (2025). Beyond the crisis: Role and effects of corporate social responsibility during the COVID-19 pandemic. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 13(2), 29–46.
250. Urbanowska-Sojkin, E. (2003). Zarządzanie przedsiębiorstwem: Od kryzysu do sukcesu (wyd. 3). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
251. Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H. (2004). Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
252. Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95–105.
253. Vasvári, T. (2015). Risk, risk perception, risk management – A review of the literature. *Public Finance Quarterly*, 1, 29–48.
254. Visser, W. (2011). The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. *Journal of Business Systems, Governance & Ethics*, 5(3), 7–22.
255. Visser, W. (2012). The future of CSR: Towards transformative CSR, or CSR 2.0 (Kaleidoscope Futures Paper Series, No. 1).
256. von Neumann, J., Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
257. Walas-Trębacz, J., Sołtysik, M. (2014). System zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie. *Organizacja i Kierowanie*, 4(164), 85–100.
258. Walecka, A., Matejun, M. (2009). Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji. [w:] S. Lachiewicz i A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki* (s. 176–188). Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej – Monografie, Łódź.
259. Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R. (2016). Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions. *Academy of Management Journal*, 59, 534–544.
260. Wawrzyniak, B. (1999). *Odnowienie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

261. Wawrzyniak, B. (1999). *Odnowienie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
262. Werther, W. B., Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317–324.
263. Wieczerzyńska, B. (2009). *Kryzys w przedsiębiorstwie*. Warszawa: CeDeWu.
264. Witek, L. (2011). Społeczna odpowiedzialność wyzwaniem w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 208, 300–309.
265. Witek-Crabb, A. (2016). Ewolucyjne modele CSR: Przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, 541–558.
266. Wojtkowiak, G. (2013). Znaczenie utrzymania potencjału ludzkiego w procesie upadłości układowej. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 51(1146), 275–284.
267. Wojtyna, A. (2020). O niektórych próbach zrozumienia istoty i skutków obecnego kryzysu. *Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*, 90(3), 45–52.
268. Wojtyszyn, R. (2016). U źródeł leseferyzmu i subiektywizmu myśli Murraya Rothbarda. Arystoteles, Święty Tomasz, hiszpańscy scholastycy, John Locke i Fryderyk Bastiat jako źródła inspiracji. *Ekonomia. Wrocław Economic Review*, 22(3), 43–57.
269. Wolniak, R. (2015). Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu a zjawisko greenwashingu. *Przegląd Organizacji*, 2(901), 8–14.
270. Wolska, G. (2014). CSR jako współczesna koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej. Zaangażowanie w ideę CSR przedsiębiorstw w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 347, 533–542.
271. Wołczek, P. (2011). Strategia a CSR. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 156, 275–286.
272. Wołoszyn, J., Stawicka, E., Ratajczak, M. (2012). *Społeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich*. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
273. Wójcik, K. (1992). *Public relations, czyli jak zjednać otoczenie i tworzyć dobrą opinię*. Placet, Warszawa.

274. Wróbel, A. (2013). Encyklika Rerum Novarum — magna charta katolickiej nauki społecznej. *Studia Teologiczne-Historyczne Śląska Opolskiego*, 33, 313–326.
275. Wysokińska, Z., Witkowska, J. (2016). *Zrównoważony rozwój: Wybrane aspekty makro- i mikroekonomiczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
276. Zadek, S. (2007). The path to corporate responsibility. W W. C. Zimmerli, M. Holzinger, K. Richter (red.), *Corporate ethics and corporate governance* (s. 205–215). Heidelberg: Springer, Berlin.
277. Zakrzewska-Bielawska, A. (2008). Zarządzanie w kryzysie. W I. Staniec i J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym* (s. 65–92). C.H. Beck, Warszawa.
278. Zarząd Województwa Wielkopolskiego. (2011). *Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej w województwie wielkopolskim*. Poznań.
279. Zawila-Niedźwiecki, J. (2013). *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji*. Edu-Libri, Kraków-Warszawa.
280. Zbiegień-Maciąg, L. (1991). *Etyka w zarządzaniu*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
281. Zdrodowski, B. (2014). Sytuacja kryzysowa. W B. Zdrodowski (red.), *Teoria zarządzania kryzysowego. Zarys*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno.
282. Zelek, A. (2002). Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego. *Przegląd Organizacji*, 2, 32–36.
283. Zelek, A. (2003). *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”.
284. Ziarko, J., Walas-Trębacz, J. (2010). *Podstawy zarządzania kryzysowego. Część 1: Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*. Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
285. Żądło, K. (2014). *O wartości zaufania. Komunikacja i budowa zaufania a rynkowa wartość przedsiębiorstwa*. Poltext, Warszawa.
286. Żychlewicz, M. (2015). *Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu

Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka, 11, 281–289.

NETOGRAFIA

1. Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Podsumowanie Lockdown-u w Polsce, Warszawa 2021, dostępne na: <https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2021/01/25.01.2021-Business-Paper-Podsumowanie-lockdownu-w-Polsce.pdf>, [dostęp dnia: 01.05.2026]
2. Raport EFL 2023, dostępny na: <https://media.efl.pl/raporty/28489>, [dostęp dnia: 01.05.2026]
3. TerraChoice, The Sins of Greenwashing. Home and Family Edition (2010), dostępne na: <https://twosidesna.org/terrachoice-the-sins-of-greenwashing-home-and-family-edition-2010/>, [dostęp dnia: 03.05.2026]
4. To PRowcy nakręcają CSR – wyniki badania, dostępne na: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/to-prowcy-napedzaja-csr-wyniki-badania/>, [dostęp dnia: 03.05.2026]
5. Definicja public relations, dostępne na: <https://wsjp.pl/haslo/podglad/78057/public-relations/5195862/dzialania>, [dostęp dnia: 03.05.2026]
6. Francis Hesselbein, How did Peter Drucker see CSR, 2010, dostępne na: <https://hbr.org/2010/06/how-did-peter-drucker-see-csr>, [dostęp dnia: 03.05.2026]
7. Standardy ESRS, dostępne na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL>, [dostęp dnia: 01.04.2026]
8. Polskie Stowarzyszenie ESG, Przewodnik po ESG dla firm z sektora MŚP, 2024 dostępne na: <https://polskiestowarzyszenieesg.pl/przewodnik-po-esg-dla-sektora-msp/>, [dostęp dnia: 03.05.2026]
9. McWilliams, A. (2020), Corporate Social Responsibility, dostępne na: <https://academic.oup.com/edited-volume/61793/chapter-abstract/545974879?redirectedFrom=fulltext>, [dostęp dnia: 03.05.2026]
10. Generacje wytycznych GRI, dostępne na: <https://www.globalreporting.org/about-gri/who-we-are/timeline-of-gris-history/>, [dostęp dnia: 03.05.2026]
11. AccountAbility, AA1000 ACCOUNTABILITY PRINCIPLES 2018, dostępne na: <https://www.accountability.org/standards-entries/aa1000-accountability-principles-2018-english>, [dostęp dnia: 03.05.2026]

12. Franciszek, Encyklika Laudato Si', Watykan 2015, dostępne na:
https://www.vatican.va/content/francesco/pl/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html, [dostęp dnia: 03.05.2026]
13. Benedykt XVI, Encyklika Caritas in Veritate, Watykan 2009, dostępne na:
https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/pl/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html, [dostęp dnia: 03.05.2026]
14. Jan Paweł II, Encyklika Redemptor Hominis, Watykan 1979, dostępne na:
https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pl/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_04031979_redemptor-hominis.html, [dostęp dnia: 03.05.2026]
15. Jan Paweł II, Encyklika Sollicitudo Rei Socialis, Watykan 1987, dostępne na:
https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pl/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_30121987_sollicitudo-rei-socialis.html, [dostęp dnia: 03.05.2026]
16. Jan Paweł II, Encyklika Centesimus Annus, Watykan 1991, dostępne na:
https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pl/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html, [dostęp dnia: 03.05.2026]
17. Jan Paweł II, Orędzie Ojca Świętego na Światowy Dzień Pokoju, Watykan 2000, dostępne na: https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pl/messages/peace/documents/hf_jp-ii_mes_20001208_xxxiv-world-day-for-peace.html, [dostęp dnia: 03.05.2026]
18. Nowy Ład w Stanach Zjednoczonych, dostępne na: <https://encyklopedia.pwn.pl>, [dostęp dnia: 12.11.2022]
19. Początki CSR w Europie, dostępne na: <https://ec.europa.eu/stories/Jacques-Delors/>, [dostęp dnia: 03.05.2026]
20. Definicja CSR, dostępne na: <https://www.parp.gov.pl/csr>, [dostęp dnia: 03.05.2026]
21. Definicja CSR, dostępne na: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/>, [dostęp dnia: 03.05.2026]
22. okrągłym stole w Caux, dostępne na: <https://www.cauxroundtable.org/about/>, [dostęp dnia: 03.05.2026]
23. Zasady okrągłego stołu w Caux, dostępne na:
<https://www.cauxroundtable.org/principles/>, [dostęp dnia: 30.11.2022]
24. Struktura Global Compact, dostępne na: <https://ungc.org.pl/struktura/>, [dostęp dnia: 03.05.2026]
25. Idea Global Compact, dostępne na: <https://ungc.org.pl>, [dostęp dnia: 30.11.2022]

26. Historia Global Compact, dostępne na: <https://ungc.org.pl/o-nas/>, dostęp dnia: [dostęp dnia: 05.03.2026]

27. Definicja public relations, dostępne na: sjp.pl, [dostęp dnia: 06.05.2026]

SPIS TABEL

TABELA 0.1 WYNIKI WSTĘPNEJ ANALIZY BIBLIOMETRYCZNEJ (LATA 2016-2020)	9
TABELA 0.2 WYNIKI KOŃCOWEJ ANALIZY BIBLIOMETRYCZNEJ (LATA 2020-2026)	10
TABELA 1.1 WYBRANE DEFINICJE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU.....	37
TABELA 1.2 WYTYCZNE OECD DLA PRZEDSIĘBIORSTW WIELONARODOWYCH.....	42
TABELA 1.3 DZIESIĘĆ ZASAD UN GLOBAL COMPACT	45
TABELA 1.4 WSKAŹNIKI TEMATYCZNE DOTYCZĄCE RAPORTOWANIA WEDŁUG GRI STANDARDS	48
TABELA 1.5 OBSZARY CSR WEDŁUG NORMY ISO 26000.....	50
TABELA 1.6 WYMAGANIA NORMY SA 8000.....	52
TABELA 1.7 STANDARDY ESRS	58
TABELA 2.1 WYBRANE DEFINICJE STRATEGII	62
TABELA 2.2 EWOLUCJA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W PRAKTYCE BIZNESU.....	68
TABELA 2.3 WYBRANE DEFINICJE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO	70
TABELA 2.4 ZASADY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO	78
TABELA 2.5 WYBRANE STANDARDY RAPORTOWANIA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU	84
TABELA 2.6 ZESTAWIENIE WYBRANYCH MODELI EWOLUCYJNYCH CSR	92
TABELA 2.7 PODSTAWOWE OCZEKIWANIA GRUP INTERESU WZGLĘDEM PRZEDSIĘBIORSTW	96
TABELA 3.1 WYBRANE DEFINICJE KRYZYSU	104
TABELA 3.2 CHARAKTERYSTYKA KRYZYSU COVID-19	111
TABELA 3.3 WEWNĘTRZNE ŹRÓDŁA KRYZYSÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH	112
TABELA 3.4 ZEWNĘTRZNE ŹRÓDŁA KRYZYSÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH	114
TABELA 3.5 PODZIAŁ KRYZYSÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE.....	117
TABELA 3.6 FAZY ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO.....	122
TABELA 4.1 WERYFIKACJA HIPOTEZY H5	163
TABELA 4.2 WERYFIKACJA HIPOTEZY H7	164
TABELA 4.3 WERYFIKACJA HIPOTEZ H1 I H3.....	167
TABELA 4.4 WERYFIKACJA HIPOTEZY H4.....	169
TABELA 4.5 BADANIA SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW W FIRMACH SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYCH.....	175
TABELA 4.6 WPŁYW POSIADANIA DZIAŁU CSR NA UTRZYMANIE WSZYSTKICH BENEFITÓW PRACOWNICZYCH W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH	178
TABELA 4.7 WERYFIKACJA HIPOTEZY H2.....	182

TABELA 4.8 WERYFIKACJA HIPOTEZY H6	196
TABELA 4.9 ZESTAWIENIE HIPOTEZ	204
TABELA 4.10 REKOMENDACJE DLA PRZEDSIĘBIORSTW W OBSZARZE CSR	208

SPIS RYSUNKÓW

RYS. 0.1 SEKWENCYJNA STRATEGIA EKSPLORACYJNA - SCHEMAT BADANIA	18
RYS. 1.1 PIRAMIDA ODPOWIEDZIALNOŚCI WEDŁUG A.B. CARROLLA	34
RYS. 1.2 CSR I ESG – PODOBIENSTWA ORAZ RÓŻNICE W KONCEPCJACH	60
RYS. 2.1 PODZIAŁ STRATEGII ZE WZGLĘDU NA POZIOM ZARZĄDZANIA	65
RYS. 2.2 FAZY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO WEDŁUG ROMANOWSKIEJ	74
RYS. 2.3 MODEL ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE WEDŁUG DRAŹKA I NIEMCZYNOWICZA	75
RYS. 2.4 FAZY PROCESU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO WEDŁUG THOMPSONA I STRICKLANDA	76
RYS. 2.5 MODEL ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO WEDŁUG J. PENCA	77
RYS. 2.6 STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA A CSR	81
RYS. 2.7 PRZEJŚCIE Z CSR REAKTYWNEGO DO CSR KREATYWNEGO	89
RYS. 2.8 PODZIAŁ INTERESARIUSZY ORGANIZACJI NA ZEWNĘTRZNYCH I WEWNĘTRZNYCH	94
RYS. 2.9 PODZIAŁ INTERESARIUSZY ORGANIZACJI NA PIERWSZEGO I DRUGIEGO STOPNIA	95
RYS. 3.1 MODEL SYTUACJI KRYZYSOWEJ	108
RYS. 3.2 MODEL ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO	121
RYS. 4.1 PROCES BADAWCZY	133
RYS. 4.2 PRZEBIEG I ETAPU BADAŃ WŁASNYCH	135
RYS. 4.3 SEKTOR DZIAŁALNOŚCI BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW, N = 117	140
RYS. 4.4 STRUKTURA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW, N = 117	141
RYS. 4.5 FORMA WŁASNOŚCI BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW, N = 117	142
RYS. 4.6 ZAKRES GEOGRAFICZNY DZIAŁALNOŚCI, N = 117	142
RYS. 4.7 OKRES DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI, N = 117	143
RYS. 4.8 CHARAKTERYSTYKA CSR W OPINII RESPONDENTÓW, N=117	157
RYS. 4.9 POSIADANIE DZIAŁU DS. CSR W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, N=117	158
RYS. 4.10 ODSETEK FIRM PROWADZĄCYCH UDOKUMENTOWANE DZIAŁANIA CSR, N=117	159
RYS. 4.11 POSIADANIE FORMALNYCH STRATEGII CSR W BADANYCH ORGANIZACJACH, N=117	160
RYS. 4.12 DOSTOSOWANIE KONCEPCJI CSR DO WARUNKÓW PANDEMII COVID-19, N=117	160
RYS. 4.13 PRZYGOTOWYWANIE RAPORTÓW DOTYCZĄCYCH CSR W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, N=117	161

RYS. 4.14 POSIADANIE BUDŻETU NA REALIZACJĘ ZADAŃ CSR, N=117	162
RYS. 4.15 REDUKCJA WYDATKÓW NA REALIZACJĘ DZIAŁAŃ CSR, N=117	162
RYS. 4.16 POSIADANIE PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA POLITYKI ZARZĄDZANIA RYZYKIEM, N=117	165
RYS. 4.17 MONITORING RYZYKA OPERACYJNEGO W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, N=117	165
RYS. 4.18 POSIADANIE PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA PLANU POSTĘPOWANIA W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH, N=117	166
RYS. 4.19 WPŁYW SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU NA PRZETRWANIE OKRESU PANDEMII PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA, N=117	168
RYS. 4.20 WPŁYW STRATEGII CSR NA PRZETRWANIE KRYZYSU W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, N=117	170
RYS. 4.21 NAJWAŻNIEJSZE OBSZARY CSR W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH W CZASIE PANDEMII, N=117	171
RYS. 4.22 DOSTĘP DO POLITYKI WYNAGRODZEŃ, AWANSÓW, SYSTEMÓW OCEN ITP., W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, N=117	173
RYS. 4.23 BADANIA SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, N=117	174
RYS. 4.24 ŚWIADCZENIA REALIZOWANE W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, N=117	176
RYS. 4.25 ŚWIADCZENIA WSTRZYMANE W CZASIE PANDEMII COVID-19 PRZEZ WYBRANE PRZEDSIĘBIORSTWA, N=117	177
RYS. 4.26 ŚWIADCZENIA WPROWADZONE PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA W CZASIE PANDEMII COVID-19, N=117	179
RYS. 4.27 OKRES ZATRUDNIENIA PRACOWNIKÓW W BADANYCH ORGANIZACJACH, N=117	180
RYS. 4.28 POZIOM ZATRUDNIENIA W CZASIE PANDEMII COVID-19 W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, N=117	181
RYS. 4.29 POSIADANIE PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA KODEKSU WSPÓŁPRACY DLA PARTNERÓW BIZNESOWYCH, N=117	184
RYS. 4.30 ZMIANY W KODEKSACH WSPÓŁPRACY WPROWADZONE PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA W CZASIE PANDEMII COVID-19, N=117	184
RYS. 4.31 ZOBOWIĄZANIE KONTRAHENTÓW DO PRZESTRZEGANIA KODEKSU WSPÓŁPRACY Z BADANYMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI, N=117	185
RYS. 4.32 DZIAŁANIA CSR PROWADZONE NA RZECZ PARTNERÓW BIZNESOWYCH PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA, N=117	186
RYS. 4.33 PROWADZENIE DZIAŁAŃ CSR W RAMACH WSPÓŁPRACY MIĘDZYSEKTOROWEJ LUB WEWNĄTRZSEKTOROWEJ PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA, N=117	187
RYS. 4.34 WSPÓŁPRACA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW Z LOKALNYMI DOSTAWCAMI, N=117	187

RYS. 4.35 WDROŻENIE SYSTEMÓW USPRAWNIAJĄCYCH OBSŁUGĘ KLIENTA W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, N=117	188
RYS. 4.36 UDOGODNIENIA DLA KLIENTÓW W CZASIE PANDEMII COVID-19 OFEROWANE PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA, N=117	189
RYS. 4.37 WSPARCIE FINANSOWE SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA, N=117	191
RYS. 4.38 WSPARCIE RZECZOWE SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA, N=117	191
RYS. 4.39 DZIAŁANIA CSR NA RZECZ SYSTEMU OCHRONY ZDROWIA PROWADZONE PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA, N=117	192
RYS. 4.40 WOŁONTARIAT PRACOWNICZY W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, N=117	193
RYS. 4.41 ZMIANY ZAANGAŻOWANIA W WOŁONTARIAT PRACOWNICZY W CZASIE PANDEMII COVID-19 W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, N=39	193
RYS. 4.42 MOŻLIWOŚĆ ZGŁASZANIA PRZEZ PRACOWNIKÓW BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW WŁASNYCH INICJATYW CSR, N=117	194
RYS. 4.43 WYBRANE KANAŁY KOMUNIKACJI DZIAŁAŃ CSR W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, N=117	195
RYS. 4.44 IDENTYFIKACJA WPLYWU BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW NA ŚRODOWISKO NATURALNE, N=117	198
RYS. 4.45 POSIADANIE POLITYKI/PROCEDURY OCHRONY ŚRODOWISKA W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, N=117	198
RYS. 4.46 POSIADANIE CERTYFIKOWANYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKIEM PRZEZ BADANE PRZEDSIĘBIORSTWA, N=117	199
RYS. 4.47 PRAKTYKI CSR W OBSZARZE OCHRONY ŚRODOWISKA NATURALNEGO W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH, N=117	201
RYS. 4.48 DZIAŁANIA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH W ZAKRESIE OCHRONY ŚRODOWISKA – PODZIAŁ NA CIĄGŁE I POJEDYNCZE, N=117	202
RYS. 4.49 CHARAKTERYSTYKA ZDIAGNOZOWANYCH STRATEGII CSR W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH	207

ZAŁĄCZNIK 1. KWESTIONARIUSZ ANKIETY CATI

Szanowni Państwo,

Jestem doktorantką na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej. Przygotowuję pracę doktorską dotyczącą społecznej odpowiedzialności biznesu w czasie pandemii COVID-19. Do udziału w niniejszym badaniu zostali zaproszeni przedstawiciele dużych przedsiębiorstw działających na terenie województwa wielkopolskiego, którzy w pracy zawodowej zajmują się tematem społecznej odpowiedzialności biznesu. Celem ankiety jest zweryfikowanie, czy wielkopolskie firmy prowadzą działania z zakresu CSR, czyli *Corporate Social Responsibility* oraz zdiagnozowanie wpływu działań CSR na funkcjonowanie przedsiębiorstw w okresie pandemii.

Kwestionariusz składa się z 41 pytań zamkniętych. Wszystkie udzielone odpowiedzi będą w pełni anonimowe i posłużą wyłącznie celom badawczym.

Serdecznie dziękuję Państwu za pomoc w realizacji badania i poświęcony czas.

Joanna Grzegorzczuk

Metryczka

1. Wielkość przedsiębiorstwa

- a) 250 – 500 pracowników
- b) 500 – 1000 pracowników
- c) Powyżej 1000 pracowników

2. Struktura własnościowa. Można zaznaczyć kilka odpowiedzi

- a) Własność podmiotów zagranicznych
- b) Własność krajowych jednostek prywatnych
- c) Własność państwowych osób prawnych
- d) Własność Skarbu Państwa
- e) Własność samorządu terytorialnego
- f) Inne:

3. Sektor działalności

- a) Produkcja
- b) Handel
- c) Usługi
- d) Rolnictwo

e) Inne:

4. Zakres działalności

- a) Lokalny
- b) Krajowy
- c) Międzynarodowy

5. Okres działalności organizacji

- a) Poniżej 5 lat
- b) Od 5 do 10 lat
- c) Od 10 do 15 lat
- d) Od 15 do 20 lat
- e) Od 20 do 25 lat
- f) Powyżej 25 lat

Obszar Praktyk Zarządczych

1. Czym jest dla Pana/Pani społeczna odpowiedzialność biznesu? Proszę wybrać min. dwie odpowiedzi.

- a) Odpowiedzialnością za zdrowie i dobrostan pracowników
- b) Budowaniem pozytywnych relacji z pracownikami
- c) Dbalością o rodziny pracowników
- d) Tworzeniem nowych miejsc pracy i zatrudnianiem pracowników na podstawie uczciwych zasad
- e) Dbalością o pozytywny wizerunek firmy
- f) Płaceniem podatków i wywiązywaniem się ze zobowiązań
- g) Dbalością o rentowność i majątek firmy
- h) Etyką prowadzenia biznesu
- i) Odpowiedzialnością wobec partnerów biznesowych, dostawców i klientów
- j) Tworzeniem bezpiecznych i wysokojakościowych produktów lub usług
- k) Wyrazem troski o środowisko naturalne
- l) Dbalością o najbliższe otoczenie organizacji – społeczność lokalną

m) Inne:

2. Czy w Państwa organizacji istnieje dział do koordynacji działań CSR?

a) Tak

b) Nie

c) Nie wiem

3. Jeżeli nie posiadają Państwo osobnego stanowiska ds. CSR, to który z poniższych działów zajmuje się tym zagadnieniem? Można zaznaczyć kilka odpowiedzi.

a) Wszystkie działy odpowiadają za działania CSR

b) Zarząd

c) Dział Marketingu

d) Dział public relations (PR)

e) Dział kadr (HR, human resources)

f) Dział Sprzedaży

g) Żaden dział nie prowadzi działań CSR

h) Inne:

4. Czy Państwa organizacja prowadzi udokumentowane działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu?

a) Tak

b) Nie

c) Nie wiem

5. Czy w Państwa organizacji istnieje formalna i udokumentowana strategia odpowiedzialnego biznesu?

a) Tak

b) Nie

c) Nie wiem

6. Czy Państwa strategia CSR uległa zmianie/przystosowaniu do warunków pandemii COVID-19?

a) Tak

b) Nie

c) Nie wiem

7. Czy w Państwa organizacji sporządzane są regularne (coroczne lub częstsze) raporty dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

8. Czy Państwa organizacja posiada odrębny budżet na realizację działań CSR?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

9. Czy w czasie trwania pandemii (marzec 2020 – maj 2022) zredukowali Państwo wydatki na działania społecznie odpowiedzialne?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

10. Czy w Państwa organizacji funkcjonuje polityka zarządzania ryzykiem?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

11. Czy w Państwa organizacji prowadzony jest ciągły monitoring ryzyka operacyjnego?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

12. Czy firma posiada plan postępowania w sytuacjach kryzysowych (np. komunikacja kryzysowa)?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

13. Czy Państwa zdaniem zaangażowanie w działania CSR pomogło organizacji przetrwać okres pandemii (marzec 2020-maj 2022)?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

14. Które z wymienionych obszarów CSR były dla Państwa najważniejsze w czasie pandemii COVID-19? Proszę wybrać maksymalnie dwie odpowiedzi.

- a) Ład organizacyjny
- b) Relacje z pracownikami
- c) Relacje z konsumentami
- d) Relacje z dostawcami i partnerami biznesowymi
- e) Relacje ze społecznością lokalną
- f) Środowisko naturalne
- g) Nie wiem

Obszar Relacje z Pracownikami

15. Czy mają Państwo otwarty dostęp do dokumentów określających politykę wynagrodzeń, awansów, systemów ocen itp.?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

16. Czy Państwa organizacja prowadzi badania dotyczące satysfakcji pracowników?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

17. Jakie dodatkowe świadczenia dla pracowników realizuje Państwa organizacja? Można zaznaczyć kilka odpowiedzi

- a) Nie oferujemy pracownikom żadnych benefitów
- b) Ubezpieczenia grupowe
- c) Prywatna opieka medyczna
- d) Pracowniczy program emerytalny
- e) Paczki lub bony świąteczne

- f) Kursy i szkolenia podnoszące kwalifikacje
- g) Częściowa lub pełna refundacja nauki w szkołach wyższych
- h) Częściowa lub pełna refundacja nauki języków obcych
- i) Dofinansowanie do karnetów na siłownię
- j) Dofinansowanie do udziału w wydarzeniach kulturalnych
- k) Trzynasta pensja
- l) Świadczenia socjalne dla pracowników w trudnej sytuacji życiowej
- m) Spotkania z fizjoterapeutą
- n) Dofinansowanie do posiłków
- o) Darmowe owoce i warzywa w biurze
- p) Inne:

18. Które z poniższych działań zostały wstrzymane w wyniku wybuchu pandemii COVID-19?

Można zaznaczyć kilka odpowiedzi

- a) Utrzymaliśmy wszystkie dotychczasowe benefity
- b) Ubezpieczenia grupowe
- c) Prywatna opieka medyczna
- d) Pracowniczy program emerytalny
- e) Paczki lub bony świąteczne
- f) Kursy i szkolenia podnoszące kwalifikacje
- g) Częściowa lub pełna refundacja nauki w szkołach wyższych
- h) Częściowa lub pełna refundacja nauki języków obcych
- i) Dofinansowanie do karnetów na siłownię
- j) Dofinansowanie do udziału w wydarzeniach kulturalnych
- k) Trzynasta pensja
- l) Świadczenia socjalne dla pracowników w trudnej sytuacji życiowej
- m) Spotkania z fizjoterapeutą
- n) Dofinansowanie do posiłków
- o) Darmowe owoce i warzywa w biurze

p) Inne:

19. Czy w czasie pandemii COVID-19 prowadzili Państwo poniższe działania? Można zaznaczyć kilka odpowiedzi

- a) Wykonywanie regularnych, bezpłatnych testów na COVID-19
- b) Dostosowanie powierzchni biurowej i produkcyjnej do zasad reżimu sanitarnego
- c) Zwiększenie odległości pomiędzy stanowiskami pracy
- d) Zmniejszenie liczby kontaktów na terenie zakładu
- e) Wprowadzenie pracy rotacyjnej
- f) Wprowadzenie krótszego dnia pracy
- g) Ponadwymiarowe przerwy
- h) Elastyczny czas pracy
- i) Możliwość pracy zdalnej
- j) Wsparcie finansowe na zakup sprzętu do pracy zdalnej
- k) Przekazanie osobom pracującym zdalnie dodatkowych narzędzi pracy (np. ergonomiczny fotel, większy monitor)
- l) Wprowadzenie rekrutacji zdalnej
- m) Kampanie informacyjno-edukacyjne na rzecz pracowników
- n) Bezpłatne poradnictwo psychologiczne
- o) Organizacja darmowych konsultacji z internistami
- p) Zapewnienie pracownikom i ich rodzinom obowiązkowych środków ochrony osobistej
- q) Organizacja opieki nad dziećmi
- r) Zdalne formy integracji pracowników
- s) Żadne z powyższych
- t) Inne:

20. Średni staż pracy (dla pracowników produkcyjnych i administracyjno-biurowych) w Państwa organizacji wynosi:

- a) Poniżej roku
- b) Od roku do dwóch lat
- c) Od dwóch lat do pięciu lat

- d) Od pięciu lat do 10 lat
- e) Powyżej 10 lat
- f) Nie wiem

21. Czy w czasie pandemii COVID-19 (marzec 2020-maj 2022) udało się Państwu utrzymać poziom zatrudnienia?

- a) Zatrudnienie wzrosło
- b) Poziom zatrudnienia został utrzymany
- c) Zatrudnienie zmalało
- d) Nie wiem

Obszar Dostawców, Partnerów i Konsumentów

22. Czy Państwa organizacja posiada kodeks współpracy dla partnerów biznesowych (np. dostawców i podwykonawców)?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

23. Czy w czasie pandemii COVID-19 (marzec 2020 – maj 2022) zasady kodeksu współpracy uległy zmianie?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

24. Czy Państwa partnerzy biznesowi są zobowiązani do przestrzegania wymagań społecznych, środowiskowych i ekonomicznych?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

25. Czy weryfikują Państwo przestrzeganie zasad kodeksu współpracy?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

26. Czy w czasie pandemii COVID-19 (marzec 2020 – maj 2022) Państwa organizacja oferowała dostawcom i kontrahentom pomoc w poniższym zakresie? Można zaznaczyć kilka odpowiedzi.

- a) Dzielenie się swoimi dobrymi praktykami
- b) Wydłużenie terminów płatności
- c) Porady prawne i podatkowe
- d) Stałe dokonywanie zamówień (mimo niższego zapotrzebowania)
- e) Żadne z powyższych
- f) Inne:

27. Czy w czasie pandemii COVID-19 (marzec 2020 – maj 2022) Państwa organizacja podjęła się współpracy międzysektorowej lub wewnątrzbranżowej mającej na celu wsparcie osób potrzebujących?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

28. Czy w czasie pandemii COVID-19 podejmowali Państwo współpracę z lokalnymi dostawcami materiałów i usług?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

29. Czy w czasie pandemii Państwa organizacja wdrożyła systemy usprawniające obsługę klienta?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

30. Które z poniższych udogodnień dla konsumentów realizowali Państwo w czasie pandemii COVID-19? Można zaznaczyć kilka odpowiedzi.

- a) Utrzymanie dostępności produktów
- b) Informowanie o dostępności produktów
- c) Udostępnianie maseczek i rękawiczek ochronnych w punktach stacjonarnych
- d) Możliwość odroczenia płatności

- e) Udostępnianie różnych form płatności
- f) Obniżenie dotychczasowych cen
- g) Możliwość dokonania zakupów na pomocą sklepu internetowego
- h) Możliwość dokonania zakupów za pomocą aplikacji mobilnej
- i) Specjalne oferty
- j) Bezpłatne dostawy
- k) Elastyczność dostaw/zwrotów
- l) Dostęp do darmowych produktów lub usług
- m) Uruchomienie dodatkowej infolinii/czatu dla konsumentów
- n) Żadne z powyższych
- o) Inne:

Obszar Społeczność Lokalna

31. Czy w czasie pandemii COVID-19 (marzec 2020 – maj 2022) Państwa organizacja wspierała finansowo poniższe jednostki? Można zaznaczyć kilka odpowiedzi

- a) Fundacje
- b) Organizacje pożytku publicznego
- c) Szkoły, uczniów i nauczycieli
- d) Samotnych seniorów
- e) Żadne z powyższych
- f) Inne:

32. Czy w czasie pandemii COVID-19 (marzec 2020 – maj 2022) Państwa organizacja wspierała rzeczowo poniższe jednostki? Można zaznaczyć kilka odpowiedzi

- a) Fundacje
- b) Organizacje pożytku publicznego
- c) Szkoły, uczniów i nauczycieli
- d) Samotnych seniorów
- e) Żadne z powyższych
- f) Inne:

33. Czy w czasie pandemii COVID-19 (marzec 2020 – maj 2022) prowadzili Państwo poniższe działania na rzecz systemu ochrony zdrowia? Można zaznaczyć kilka odpowiedzi.

- a) Dofinansowanie budowy szpitali tymczasowych
- b) Darowizny finansowe na zakup sprzętu medycznego i środków ochrony osobistej
- c) Darowizny rzeczowe obejmujące środki ochrony osobistej oraz sprzęt medyczny
- d) Dostosowanie linii produkcyjnych do wytwarzania płynu dezynfekującego, wydruku przyłbic czy szycia maseczek
- e) Dostarczanie darmowego cateringu oraz produktów spożywczych pracownikom szpitali i/lub samotnym seniorom
- f) Przekazanie telefonów, tabletów oraz kart SIM oddziałom zakaźnym
- g) Użyczenie samochodów służbowych szpitalom i laboratoriom
- h) Udostępnianie miejsc do odizolowania osób przebywających na kwarantannie
- i) Żadne z powyższych
- j) Inne:

34. Czy w Państwa organizacji funkcjonuje wolontariat pracowniczy?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

35. Czy w czasie pandemii COVID-19 (marzec 2020 – maj 2022) zaangażowanie pracowników w wolontariat wzrosło?

- a) Zaangażowanie wzrosło
- b) Zaangażowanie utrzymało się na tym samym poziomie
- c) Zaangażowanie zmalało
- d) Nie wiem

36. Czy pracownicy mają możliwość zgłaszania własnych inicjatyw na rzecz społeczności lokalnej?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

37. Czy Państwa organizacja korzysta z poniższych narzędzi do komunikacji działań z zakresu CSR? (Proszę wstawić „X” przy wybranej odpowiedzi – tak, nie lub nie wiem).

Narzędzie	Tak	Nie	Nie wiem
Media społecznościowe			
Strony Internetowe			
Filmy na YouTube			
Reklama radiowa i telewizyjna			
Google Ads, Facebook Ads			
Newslettery zewnętrzne			
Intranet, newslettery wewnętrzne			
Gazetki, plakaty, ulotki			
Konkursy CSR			
Konferencje i inne wydarzenia			

Obszar Środowisko Naturalne

38. Czy zidentyfikowali Państwo obszary działalności, które mają (lub mogą mieć) wpływ na środowisko naturalne?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

39. Czy Państwa organizacja posiada wewnętrzną politykę/procedurę ochrony środowiska?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem

40. Czy w Państwa organizacji wdrożono certyfikowany system zarządzania środowiskiem?
Można zaznaczyć kilka odpowiedzi.

- a) Tak, wdrożyliśmy system ISO 14001
- b) Tak, wdrożyliśmy system ek zarządzania i audytu EMAS

- c) Tak, wdrożyliśmy inny system
- d) Nie wiem
- e) Nie

41. Czy w okresie pandemii COVID-19 (marzec 2020 – maj 2022) Państwa firma podejmowała udokumentowane działania w zakresie (proszę wstawić X przy wybranej odpowiedzi):

Działanie	Nie	Nie wiem	Tak, podejmowaliśmy pojedyncze działania	Tak, prowadziliśmy ciągłe działania
Neutralności klimatycznej				
Redukcji śladu węglowego				
Redukcji odpadów				
Poprawy efektywności energetycznej				
Ograniczenia zużycia paliw i energii				
Redukcji emisji gazów cieplarnianych				
Ograniczenia zużycia wody				
Zmniejszenia wylesienia				
Racjonalnego gospodarowania środowiskiem glebowym				
Ograniczenia zużycia surowców i materiałów				
Obiegu zamkniętego				
Optymalizacji transportu				

Segregacji i recyklingu odpadów				
Finansowego wsparcia działań na rzecz środowiska naturalnego				
Edukacji pracowników w zakresie ochrony środowiska				
Projektowania produktów i usług z uwzględnieniem ochrony środowiska				