

MONOGRAFIE



POLITECHNIKA  
LUBELSKA

# Humanistyczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa

Barbara Mazur



The background features a central illustration of a man in a suit with his arms outstretched, reminiscent of Leonardo da Vinci's Vitruvian Man. He is surrounded by various icons and symbols, including a gear, a lightbulb, a laptop, a person sitting at a desk, a person standing at a workstation, and various geometric shapes and lines, all rendered in a light, sketchy style.

# **Humanistyczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa**

**Rada Naukowa Wydawnictwa Politechniki Lubelskiej**

**Przewodnicząca:**

Agnieszka RZEPKA

**Dyrektor CINT:**

Katarzyna WEINPER

**Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej:**

Magdalena CHOŁOJCZYK

Karolina FAMULSKA-CIESIELSKA

Jarosław GAJDA

Anna KOŁTUNOWSKA

Katarzyna PEŁKA-SMĘTEK

Anna STROJEK

**Przedstawiciele Dyscyplin Naukowych Politechniki Lubelskiej:**

Marzenna DUDZIŃSKA

Małgorzata FRANUS

Arkadiusz GOLA

Paweł KARCZMAREK

Beata KOWALSKA

Anna KUCZMASZEWSKA

Jarosław LATAJSKI

Tomasz LIPECKI

Zbigniew ŁAGODOWSKI

Joanna PAWŁAT

Lucjan PAWŁOWSKI

Natalia PRZESMYCKA

Magdalena RZEMIENIAK

Mariusz ŚNIADKOWSKI

**Przedstawiciele honorowi:**

Zhihong CAO, Chiny

Miroslav GEJDOŠ, Słowacja

Karol HENSEL, Słowacja

Hrvoje KOZMAR, Chorwacja

Frantisek KRCMA, Czechy

Sergio Lujan MORA, Hiszpania

Dilbar MUKHAMEDOVA, Uzbekistan

Sirgii PAWŁOW, Ukraina

Natalia SAVINA, Ukraina

Natia SHENGELIA, Gruzja

Daniele ZULLI, Włochy

# Humanistyczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa

Barbara Mazur



WYDAWNICTWO  
POLITECHNIKI  
LUBELSKIEJ

Lublin 2024

## RECENZENT:

dr hab. inż. **Urszula Kaczan-Gołaszewska**, Uniwersytet w Białymstoku

dr hab. inż. **Iwona Olejnik**, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## AUTOR:

dr hab. **Barbara Mazur**, prof. PL, ORCID: 0000-0003-2527-2603

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Redaktor prowadzący: Elżbieta Nazaruk

Korekta językowa: zespół redakcyjny

Skład i łamanie: Katarzyna Pełka-Smętek

Projekt graficzny serii: Łukasz Maj

Zdjęcie na okładce i stronie przedtytułowej pochodzi ze strony internetowej freepik.com

Publikacja wydana za zgodą **Rektora Politechniki Lubelskiej**

**ISBN:** 978-83-7947-600-8 (wersja drukowana)

**ISBN:** 978-83-7947-601-5 (wersja elektroniczna)

**DOI:** 10.35784/9788379476015

**Wydawca:** Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej  
[www.wpl.pollub.pl](http://www.wpl.pollub.pl)  
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin  
tel. (81) 538-46-59



WYDAWNICTWO  
POLITECHNIKI  
LUBELSKIEJ

**Elektroniczna wersja książki** dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL [www.bc.pollub.pl](http://www.bc.pollub.pl)

Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)

**Nakład:** 50 egz.

# Spis treści

Wstęp	9
<b>1. Proces kształtowania się relacji społeczeństwo–biznes</b>	<b>15</b>
1.1. Ekonomiczna rola przedsiębiorstwa a kwestie społeczne	15
1.2. CSR w perspektywie historycznej	20
1.3. Ku modelowemu ujęciu społecznej efektywności korporacyjnej	22
1.3.1. Zasady CSR w modelu społecznej efektywności przedsiębiorstwa	26
1.3.2. Procesy społecznej responsywności w modelu społecznej efektywności przedsiębiorstwa	30
1.3.3. Programy i polityki CSR w modelu społecznej efektywności przedsiębiorstw	37
1.4. Analiza modelu społecznej efektywności przedsiębiorstw	39
1.5. Krytyczne spojrzenie na model społecznej efektywności korporacyjnej	42
1.5.1. Krytyka zasad CSR na poziomie instytucjonalnym, organizacyjnym i indywidualnym	42
1.5.2. Trudności moralnego uzasadnienia zasad CSR	45
1.5.3. Potrzeba poszerzenia zasad CSR	48
<b>2. Ekonomizm i humanizm w zarządzaniu a modele CSR</b>	<b>51</b>
2.1. Zarys ekonomicznego i humanistycznego nurtu w zarządzaniu	51
2.1.1. Źródła rozdziału nauk ekonomicznych od humanistycznych	51
2.1.2. Założenia ekonomicznej i humanistycznej orientacji w zarządzaniu	55
2.1.3. Ekonomiczny a humanistyczny nurt w zarządzaniu	60
2.2. Humanistyczna i ekonomiczna odpowiedzialność w świetle wartości kultury organizacyjnej	63
2.2.1. Kultura organizacyjna i jej miejsce w środowisku pracy	63
2.2.2. Kultura organizacyjna i jej aksjologiczny wymiar	65
2.2.3. Orientacje kultur organizacyjnych	70
2.2.4. Relacje orientacji kulturowych z paradygmatami zarządzania	72
2.3. Orientacje kultur organizacyjnych a modele koncepcyjne CSR	75
2.3.1. Zaangażowanie społeczne <i>before profit</i> lub <i>after profit</i>	75
2.3.2. Model <i>after profit obligation</i> w ujęciu A.B. Carrola	75
2.3.3. Model <i>before profit obligation</i> w ujęciu Y.Ch. Kanga i D.J. Wood	77
2.3.4. Modele CSR a autonomia decyzji menedżerów	80
<b>3. Dyskrecjonalność menedżera a CSR</b>	<b>81</b>
3.1. Wolność w ujęciu ekonomicznym i humanistycznym	81
3.1.1. Wolność i jej rodzaje	81
3.1.2. Pojęcie wolności w teorii i praktyce biznesowej	84
3.2. Dyskrecjonalność menedżerska w ujęciu normatywnym	92
3.2.1. Dyskrecjonalność menedżerska i jej model	92
3.2.2. Odpowiedzialność a dyskrecjonalność menedżerska	96

3.3. CSR a wartość przedsiębiorstwa	101
3.3.1. CSR a dyskrecjonalne działania ekonomiczne menedżerów	101
3.3.2. CSR a dyskrecjonalne działania humanistyczne menedżerów	109
<b>4. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w perspektywie humanistycznej</b>	<b>113</b>
4.1. Od społecznej do humanistycznej odpowiedzialności biznesu	113
4.1.1. Konceptualizacja humanistycznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa	113
4.1.2. Operacjonalizacja humanistycznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa	117
4.2. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w perspektywie etycznej	120
4.2.1. Odpowiedzialność humanistyczna a odpowiedzialność filantropijna	120
4.2.2. Humanistyczny model biznesowy a CSR	125
4.3. Humanistyczna odpowiedzialność a społeczna efektywność przedsiębiorstwa	127
4.3.1. Humanistyczna dyskrecjonalność menedżera	127
4.3.2. Zarządzanie humanistyczne a wyniki społecznej efektywności przedsiębiorstw	129
<b>Podsumowanie</b>	<b>137</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>141</b>

## Humanistyczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa

Współczesny świat oczekuje od biznesu odpowiedzialnych społecznie działań. Wyniki takich działań determinują społeczną efektywność biznesu. Jej wyrazem jest stosowanie przez przedsiębiorstwa zasad, polityk i praktyk związanych z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR). CSR na poziomie menedżera, która jest przedmiotem analizy w niniejszej monografii, wiąże się z uznaniem, że menedżerowie mają wolny wybór w podejmowaniu decyzji. Mogą oni z niego korzystać w celu zrealizowania społecznych zobowiązań przedsiębiorstwa i osiągnięcia społecznie odpowiedzialnych wyników. Wyniki te zależą od stosowania przez menedżerów humanistycznych zasad w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Mając na uwadze istotność oraz aktualność kwestii związanych ze społecznym zaangażowaniem przedsiębiorstw, za cel niniejszego opracowania przyjęto wskazanie możliwości tkwiących w działaniach na rzecz CSR na poziomie dyskrecjonalności menedżera. Dowiedziono, że dyskrecjonalność menedżerska w powiązaniu z humanistycznym stylem zarządzania prowadzi do rozwoju humanistycznej odpowiedzialności biznesu. By uwydatnić humanistyczne podejście do biznesu, zestawiono je z podejściem ekonomicznym. Zaprezentowano zasadnicze różnice w ich założeniach co do natury człowieka i wskazano na odmienną uznawanych w obydwu paradygmatach wartości i tworzonych w ich obrębie kultur organizacyjnych.

Zarządzanie oparte na paradygmacie ekonomicznej istoty człowieka upatruje w pojęciu *homo oeconomicus* gwaranta racjonalnej ekonomiczności ludzkich działań. Dla zarządzania humanistycznego natomiast właściwa jest koncepcja *zoon politikon*, odwołująca się do człowieka jako istoty dążącej do pełnego i aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym. Wartości specyficzne dla zarządzania humanistycznego mają charakter wartości interpersonalnych i moralnych, podczas gdy wartości właściwe dla zarządzania ekonomicznego są ze swej natury intrapersonalne i kompetencyjne. Oba paradygmaty tworzą kultury organizacyjne o odmiennych orientacjach. Sposób postrzegania istoty ludzkiej oraz preferencje wartości i wynikających z nich orientacji kultur organizacyjnych wpływają na wyniki dyskrecjonalnych działań menedżerów w sferze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Ta z kolei wpływa na jego społeczną efektywność.

Treści zawarte w niniejszej monografii wiążą problematykę CSR z humanistycznym nurtem w zarządzaniu. Mogą one służyć do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, co należy zmienić w sposobie myślenia o zarządzaniu, by było ono bardziej efektywne ekonomicznie, ale także bardziej efektywne w wymiarze społecznym. W monografii wskazany został jeden z możliwych sposobów osiągnięcia tego celu poprzez zastosowanie w praktyce menedżerskiej koncepcji humanistycznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, realizowanej na indywidualnym poziomie CSR. By koncepcja humanistycznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa znalazła szersze zastosowanie w praktyce życia gospodarczego, edukację menedżerską należałoby skierować na bardziej humanistyczne tory.

**Słowa kluczowe:** CSR, dyskrecjonalność menedżera, społeczna efektywność przedsiębiorstwa, humanistyczna odpowiedzialność biznesu



### **Humanistic corporate responsibility**

The modern world expects socially responsible activities from business. The results of such activities determine the social effectiveness of business. It is expressed by the application by enterprises of principles, policies and practices related to the concept of Corporate Social Responsibility (CSR). CSR at the manager level, which is the subject of the analysis in this monograph, is associated with the recognition that managers have free choice in making decisions. They can use it to fulfill the company's social obligations and achieve socially responsible results. These results depend on managers' application of humanistic principles in human resources management.

Considering the importance and topicality of issues related to the social involvement of enterprises, the aim of this study was to identify the opportunities inherent in CSR activities at the level of managerial discretion. It has been proven that managerial discretion combined with a humanistic management style leads to the development of humanistic business responsibility. To highlight the humanistic approach to business, it was compared with the economic approach. Thus, presenting the fundamental differences in their assumptions as to the essence of man, and pointing to the differences in the values recognized in both paradigms as well as the organizational cultures created within them.

Management based on the economic paradigm sees the essence of man in the concept of homo economicus, which is a guarantor of the rational economy of human activities. In humanistic management, the concept of zoon politikon is applied, referring to the definition of man as a being striving for full and active participation in social life. Values characteristic of humanistic management are interpersonal and moral values, while values characteristic of economic management are intrapersonal and competence-based. Both paradigms create organizational cultures with different orientations. The perception a human being, the preferences of values, and the resulting orientations of organizational cultures influence the results of discretionary actions of managers in the sphere of CSR. These, in turn, affect social effectiveness of those organizations.

The contents of this monograph link the issues of CSR with the humanistic trend in management. This monograph can be helpful in seeking answers to the question of what should be changed in the way of thinking about management to make it more economically and socially effective. The monograph indicates one of the possible ways to achieve this goal – by applying the concept of humanistic corporate responsibility implemented at the individual CSR level in managerial practice.

**Keywords:** CSR, manager's discretion, corporate social effectiveness, humanistic corporate responsibility

## Wstęp

Współczesne otoczenie biznesu podkreśla wagę odpowiedzialnych społecznie działań. Wyniki takich działań, wzorem ekonomicznej efektywności, zyskały nazwę społecznej efektywności biznesu. Jej wyrazem jest stosowanie przez przedsiębiorstwa zasad, polityk i praktyk związanych z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR). Koncepcja ta ma długą i bogatą historię. Pomimo ewolucji, jaką przeszła od czasu wprowadzenia do literatury menedżerskiej w latach 50. XX wieku do najnowszych normatywnych ujęć w postaci opublikowanej w 2010 r. normy ISO 26000, jej idea pozostaje w dużej mierze niezmienną. Jest ona określana jako dobrowolne włączanie aspektów społecznych oraz środowiskowych, wykraczających poza zakres obowiązujących aktów prawnych, do działalności przedsiębiorstw oraz ich kontaktów z interesariuszami. Modele CSR obejmują trzy poziomy analizy – instytucjonalny, organizacyjny i indywidualny – a ich pomiar pozwala na określenie wpływu przedsiębiorstwa i jego działań na społeczny dobrostan. Zasada CSR na poziomie indywidualnym, która jest przedmiotem analizy w niniejszej monografii, wiąże się z uznaniem, że menedżerowie są podmiotami moralnymi, mającymi wolny wybór w podejmowanych przez siebie decyzjach. Są oni upoważnieni do korzystania z przysługującej im autonomii w celu zrealizowania społecznych zobowiązań przedsiębiorstwa i osiągnięcia społecznie odpowiedzialnych wyników. Wyniki te są zdeterminowane przez wartości i zasady menedżerów oraz sieci interesariuszy, za których są oni odpowiedzialni i zależą od stosowania przez menedżerów humanistycznych zasad w zarządzaniu. Stosowanie humanistycznego paradygmatu zarządzania wspierającego samostanowienie pracowników wykracza poza wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa. Poprzez wspieranie samostanowienia każdej z grup

interesariuszy zarządzanie humanistyczne prowadzi do realizacji celów społecznych przedsiębiorstwa.

Mając na uwadze istotność oraz aktualność kwestii związanych z zaangażowaniem społecznym przedsiębiorstw, za cel niniejszego opracowania przyjęto próbę określenia możliwości tkwiących w działaniach na rzecz CSR na poziomie indywidualnym, tj. dyskrecjonalności menedżera. Założono, że dyskrecjonalność menedżerska w powiązaniu z humanistycznym stylem zarządzania prowadzi do rozwoju humanistycznej odpowiedzialności biznesu. Humanistyczna odpowiedzialność biznesu została zdefiniowana jako model CSR, który wiąże humanistyczne zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resource management* – HRM) realizowane poprzez promowanie samostanowienia pracowników z odpowiedzialnością społeczną menedżera za osiąganie celów społecznych wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Zastosowanie filozofii humanistycznej w zarządzaniu organizacją biznesową tworzy autonomiczne, wspierające środowisko pracy, które ułatwia pracownikom internalizację wartości istniejących w społecznym środowisku organizacji. By uwydatnić cechy charakterystyczne humanistycznego podejścia do biznesu, zestawiono je z podejściem ekonomicznym. Umożliwiło to prezentację zasadniczych różnic w założeniach obydwu tych podejść, uwidaczniając jednocześnie odmiennosc tworzonych w ich obrębie kultur organizacyjnych. Wyniki analizy porównawczej obu podejść określają możliwości osiągnięcia społecznej efektywności przez przedsiębiorstwa stosujące te podejścia. W pracy przyjęto tezę zakładającą, że humanistyczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa implikuje szerszą od odpowiedzialności ekonomicznej realizację społecznych celów przedsiębiorstwa. Jest to możliwe dzięki dyskrecjonalności menedżera stosującego zasady humanistycznego zarządzania.

Metodą badawczą zastosowaną w monografii jest metoda analizy i krytyki literatury z zakresu odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Jest ona uznawana za niezwykle ważną i zalecana do stosowania przez tych wszystkich, którzy chcą napisać koncepcyjną pracę naukową. Metoda ta polega przede wszystkim na:

- wykazaniu celowości, oryginalności (w stosunku do dotychczasowego stanu wiedzy na dany temat) i nowego ujęcia podjętego problemu naukowego,
- ustaleniu, jakie prace naukowe badacz zna, a jakich nie zna,

- ustaleniu, co już istnieje i co jest zawarte (poznane) w literaturze z danej dziedziny naukowej,
- określeniu, czego nie ma w literaturze badanego przedmiotu, a co w związku z tym należy objąć badaniami,
- poszukiwaniu podobieństw, różnic, związków, zależności, istotnych cech w znanych dotychczas teoriach i twierdzeniach naukowych,
- badaniu, jakie są rozbieżności w funkcjonujących hipotezach, założeniach badawczych, przekonaniach, poglądach itp.,
- ustaleniu, jakie wartości naukowe zapewni proponowane rozwiązanie czy metoda,
- poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, jaka jest wiarygodność i użyteczność przedstawionych propozycji w stosunku do już istniejącej wiedzy i praktyki działania (Dec, 2007, s. 246).

Uznaje się, że dzięki zastosowaniu metody analizy i krytyki piśmiennictwa powstaje wiele ważnych odkryć naukowych. Podczas analizy dotychczasowego dorobku naukowego z danej dziedziny tworzone są nowe rozwiązania, korygowane błędne założenia badawcze, poglądy i teorie, a także wskazywane kierunki i obszary przyszłych badań naukowych (Apanowicz, 2002, s. 86). Metoda ta jest najczęściej stosowana w naukach humanistycznych i ekonomicznych. Dlatego też w przygotowaniu niniejszego opracowania zastosowano analizy poprzednich badań i prac naukowych.

Monografia ma charakter teoretyczno-koncepcyjny i składa się z czterech rozdziałów poprzedzonych wstępem i zwieńczonych zakończeniem.

Rozdział pierwszy zatytułowany „Proces kształtowania się relacji społeczeństwo–biznes” odnosi się do problematyki związanej z przypisywaniem biznesowi odpowiedzialności za rozwiązywanie problemów społecznych istniejących w jego otoczeniu. Składa się on z pięciu podrozdziałów, z których każdy odnosi się do kolejno po sobie następujących etapów rozwoju tej odpowiedzialności. Podrozdział pierwszy traktuje o problemach społecznych istniejących we współczesnym świecie, do rozwiązania których przedsiębiorstwa mogą wnieść istotny wkład z racji wielkości posiadanych zasobów. Podrozdział drugi prezentuje początki społecznych kwestii w zarządzaniu, datowane na lata 50. XX wieku, i ich późniejszy ewolucyjny rozwój. Podrozdział trzeci ukazuje proces tworzenia modelowego ujęcia zagadnienia społecznej efektywności przedsiębiorstwa. Szczegółowo omówione w nim zostały

zasady CSR, procesy społecznej responsywności przedsiębiorstw oraz programy i polityki w obszarze CSR. Podrozdział czwarty poświęcony został prezentacji oceny modelu społecznej efektywności przedsiębiorstw, dokonanej w kilka lat po jego powstaniu, natomiast podrozdział piąty ukazuje trudności normatywne oraz dowodzi potrzeby przeformułowania podstaw tego modelu, tj. poszerzenia zasad CSR.

Rozdział drugi, zatytułowany „Ekonomizm i humanizm w zarządzaniu a modele CSR” składa się z trzech podrozdziałów. Pierwszy z nich prezentuje ogólny zarys ekonomicznego i humanistycznego nurtu w zarządzaniu, na który składają się historyczne źródła rozdziału nauk ekonomicznych od humanistycznych, podstawowe założenia ekonomicznej i humanistycznej orientacji w zarządzaniu oraz ich szczegółowa charakterystyka. Podrozdział drugi prezentuje zagadnienie kultury organizacyjnej i jej profilu zdeterminowanego przez dominujące w organizacji wartości oraz temat odpowiedzialności przedsiębiorstwa wynikającej z profilu orientacji kultury. Podrozdział ten kończy się przedstawieniem propozycji powiązania orientacji kultury organizacyjnej z odpowiednim paradygmatem zarządzania. Trzeci podrozdział łączy orientacje kultur organizacyjnych przedsiębiorstw z modelami CSR, prezentując dwa rodzaje ich społecznego zaangażowania. W tej części omówiona została także kwestia autonomii decyzji menedżerów w odniesieniu do przedstawionych modeli CSR.

Rozdział trzeci zatytułowany „Dyskrecjonalność menedżera a CSR” poświęcony został zagadnieniu autonomii menedżera w podejmowaniu decyzji odnoszących się do kwestii społecznych. Podrozdział pierwszy traktuje o wolności, przedstawia jej rodzaje oraz sposoby interpretacji tego pojęcia w ujęciu ekonomicznym i humanistycznym w teorii i praktyce biznesowej. W podrozdziale drugim podjęte zostały kwestie normatywne dyskrecjonalności menedżerskiej, zaprezentowany jej model oraz wskazana została odpowiedzialność menedżera z niej wynikająca. W podrozdziale trzecim poddano analizie kwestie związane z dyskrecjonalnymi działaniami menedżerów odnoszącymi się do zarządzania ekonomicznego i humanistycznego oraz do modeli odpowiedzialności społecznych z nich wynikających.

Rozdział czwarty zatytułowany „Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w perspektywie humanistycznej” poświęcony został prezentacji potencjalnych efektów społecznych wynikających ze stosowania humanistycznego paradygmatu w zarządzaniu oraz przyjęcia wynikających

z niego zasad odpowiedzialności humanistycznej. Podrozdział pierwszy tego rozdziału omawia proces dochodzenia do teorii humanistycznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz prezentuje propozycję jej konceptualizacji i operacjonalizacji. Podrozdział drugi poświęcony został rozważaniom na temat odmienności założeń przyjętych w koncepcji odpowiedzialności humanistycznej przedsiębiorstwa oraz odpowiedzialności ekonomicznej. W podrozdziale trzecim przedstawiono zagadnienie wpływu humanistycznego modelu biznesowego na działania przedsiębiorstwa w obszarze CSR, wiążąc je ze społeczną efektywnością oraz humanistycznie ujmowaną dyskrecjonalnością menedżera.

Treści zawarte w niniejszej monografii powstawały w okresie wielu lat, jako że zainteresowania autorki dotyczące problematyki CSR oraz humanistycznego nurtu w zarządzaniu pojawiły się już w pierwszej dekadzie XXI wieku. Początkowo były one rozważane oddzielnie i dopiero tu zostały połączone, przyczyniając się do poszerzenia i pogłębienia dotychczasowego obszaru badawczego. Rozważania zawarte w monografii mogą służyć do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, co należy zmienić w sposobie myślenia o zarządzaniu, by było ono nie tylko bardziej efektywne ekonomicznie, ale także bardziej efektywne w wymiarze humanistycznym i społecznym. W niniejszej pracy wskazany został jeden z możliwych sposobów osiągnięcia tego celu poprzez zastosowanie w praktyce menedżerskiej koncepcji humanistycznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, realizowanej na indywidualnym poziomie koncepcji CSR. Stosowanie tej koncepcji w praktyce życia gospodarczego w dużej mierze zależy od ujęcia w edukacji menedżerskiej podstaw humanistyki oraz szerszego promowania zasad humanistycznego zarządzania w miejsce powszechnie stosowanego zarządzania ekonomicznego.



## 1.1. Ekonomiczna rola przedsiębiorstwa a kwestie społeczne

Od przedsiębiorstw coraz częściej oczekuje się innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych, nawet jeśli obowiązująca teoria ekonomii nakazuje menedżerom działać na rzecz akcjonariuszy i skupiać się na maksymalizacji ich zysku. Skala problemów społecznych w świecie wymyka się łatwemu rozpoznaniu. Przy globalnej populacji przekraczającej osiem miliardów ludzi trudno jest odtworzyć prawdziwy obraz życia społecznego. Zadanie to ułatwia nieco konstatacja, że aktualne problemy społeczne nie są nowe. Już w 1999 roku K. Bales (2012) oszacował, że na świecie żyło wówczas 27 milionów ludzi wykonujących prace niewolnicze, natomiast A. Attaran i J. Sachs (2001) podali, że 35 milionów ludzi zostało zarażonych wirusem HIV, z czego 95% to mieszkańcy Afryki Subsaharyjskiej.

Zbiorcze statystyki pozwalają dostrzec świat w szerszej perspektywie, ukazując skalę problemów społecznych. Z danych opublikowanych przez Bank Światowy wynika, że wielu ludzi żyje za mniej niż 2 dolary dziennie, jedna czwarta dzieci w Bangladeszu i Nigerii pracuje i nie uczęszcza do szkoły, a śmiertelność dzieci poniżej piątego roku życia w niektórych krajach jest ponad dziesięciokrotnie wyższa niż w Stanach Zjednoczonych (Margolis, Walsh, 2003). Trudną sytuację milionów ludzi w latach 2020–2023 pogorszyła pandemia Covid-19, przyczyniając się do wzrostu kosztów utrzymania, co spowodowało zwiększenie strefy biedy o 165 mln osób. Według ocen UNDP, kolejne 90 mln ludzi znalazło się w strefie ubóstwa, którą wyznacza limit 3,65 dolarów dziennie na utrzymanie, a 75 mln mieszkańców dotknęła skrajna nędza (poniżej 2,15 dolara dziennie). Ofiarami kryzysu sanitarnego i inflacji stało się więc 165 mln ludzi (PROGRAMME, 2024).



Przyszłość nie budzi nadziei na rozwiązanie istniejących problemów społecznych. Prognoza Banku Światowego wskazuje, że w 2030 r. 574 mln osób będzie znajdować się w skrajnym ubóstwie, co odpowiadać będzie prawie 7% światowej populacji (World Bank Group, 2024).

W obliczu rozległych i głębokich problemów społecznych od wielu lat pojawiają się apele do przedsiębiorstw o pomoc w ich rozwiązywaniu. Wezwania te są jednak głównie kierowane do przedsiębiorstw komercyjnych, których towary i usługi nie są przeznaczone dla ubogich i mogą nie mieć wpływu na poprawę ich sytuacji. Tym niemniej rządy niektórych krajów od dziesięcioleci dostrzegają możliwości przedsiębiorstw w obniżaniu poziomu problemów społecznych. Na przykład rząd USA docenił rolę, jaką korporacje mogą odegrać w promowaniu dobrobytu społecznego. Wsparł globalny fundusz walki z AIDS, użyczył swojej trybuny, aby zachęcić korporacje do zajęcia się problemami społecznymi oraz opowiedział się za tym, by minimalne standardy pracy były częścią międzynarodowych umów handlowych (Margolis, Walsh, 2003). Wraz z Economic Recovery Act z 1981 r. Kongres USA zwiększył z 5% do 10% dopuszczalne odliczenie podatku dochodowego od osób prawnych na cele charytatywne (Mills, Gardner, 1984).

Rola przedsiębiorstw w społeczeństwie jest równie ważna. Organizacje pozarządowe niestrudzenie pracowały w ostatnich dekadach XX wieku nad ustanowieniem światowych standardów korporacyjnych, a inwestorzy wywierali presję na przedsiębiorstwa, aby były bardziej wrażliwe na problemy społeczne (Carleton, Nelson, Weisbach, 1998). Obecnie także liderzy biznesu reagują na wezwania do zwiększenia liczby działań na rzecz CSR. Niektórzy z nich zaczynają praktykować takie podejście do biznesu, które wskazuje sposób, w jaki przedsiębiorstwa mogą przyczynić się do dobrobytu społecznego poza maksymalizacją zysku akcjonariuszy. Przykładowo, Izba Handlowa Stanów Zjednoczonych, reprezentująca dziesiątki tysięcy interesów biznesowych na całym świecie, już w 1985 roku założyła istniejące do dziś Centrum Obywatelstwa Korporacyjnego (Center for Corporate Citizenship), którego celem jest zapewnienie instytucjonalnego wsparcia humanitarnych i filantropijnych inicjatyw biznesowych podejmowanych na całym świecie.

Powtarzające się wezwania do podejmowania działań korporacyjnych w celu poprawy kondycji społeczeństwa odzwierciedlają skalę i wagę problemów społecznych w świecie. Rozpiętość istniejących

problemów, od niedożywienia i chorób po analfabetyzm i bezdomność, zmusza do zwrócenia się w stronę wszelkich dostępnych źródeł pomocy, w szczególności zaś do przedsiębiorstw. Stają się one zrozumiałym adresatem apeli, zwłaszcza gdy problemy te są zestawione z ich możliwościami tworzenia bogactwa. Z drugiej strony, od dawna w ekonomii znane jest stanowisko, że takie zaangażowanie zasobów przedsiębiorstw na rzecz kwestii społecznych jest niezasadne (Easterbrook, Fischel, 1991; Sternberg, 2019). Wezwania do podejmowania działań na rzecz CSR stanowią próbę przewyciężenia tego przekonania.

Apele o zaangażowanie korporacji w walkę z niedożywieniem, śmiertelnością niemowląt, analfabetyzmem, zanieczyszczeniem środowiska naturalnego, nierównością majątkową i innymi problemami społecznymi przywołują na myśl długą i kontrowersyjną debatę na temat teorii i celów przedsiębiorstw. W neoklasycznej interpretacji celu mówi się o powiązaniu umów. Zostało to określone w wyniku przełomowej decyzji Sądu Najwyższego Stanu Michigan z 1919 r. w sprawie Dodge przeciwko Fordowi. Ustalano wówczas, czy Henry Ford ma pełne prawo wstrzymać wypłatę dywidendy braciom Dodge i innym akcjonariuszom. Sąd argumentował, że „Organizacja biznesowa jest zorganizowana i prowadzona przede wszystkim dla zysku akcjonariuszy” (Dodge Brothers v. Ford Motor Company, 1919: 170 N.W. 668 za: Margolis, Walsh, 2003). Założenie, że głównym, jeśli nie jedynym, celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku akcjonariuszy, zdominowało programy nauczania w szkołach biznesu i myślenie wielu przyszłych menedżerów, o czym świadczą wyniki badania przeprowadzonego wśród absolwentów amerykańskich szkół biznesu (The Aspen Institute, 2003). Kontraktualistyczny pogląd na przedsiębiorstwo lub, mówiąc inaczej, ekonomiczna wersja kontraktualizmu, kwestionuje zasadność i wartość korporacyjnych reakcji na problemy społeczne (Donaldson, Dunfee, 2009; Keeley, 1990). Uzasadnienie tego założenia opiera się na odmiennych argumentach, które odwołują się do trzech twierdzeń. Są to: (1) twierdzenie, że przedsiębiorstwa nieustannie wspierają dobrobyt społeczny w pełnym możliwym zakresie, (2) twierdzenie, że jedynymi uprawnionymi podmiotami do rozwiązywania problemów społecznych są rządy krajów, wybierane w wolnych wyborach oraz (3) twierdzenie, że jeśli przedsiębiorstwa angażują się społecznie, to menedżerowie muszą przestrzec akcjonariuszy, aby mogli się oni zabezpieczyć się przed skutkami takich działań.

Stanowisko odwołujące się do pierwszego twierdzenia broni ekonomicznego modelu kontraktowego. Wyraża ono przekonanie, że „200 lat badań w zakresie ekonomii i finansów wskazuje, że dobrobyt społeczny jest maksymalizowany, gdy wszystkie firmy w gospodarce maksymalizują całkowitą swoją wartość” (Jensen, 2002, s. 239). I chociaż uznaje się, że przedsiębiorstwa muszą zabiegać o poparcie społeczne, to jednak ostatecznie muszą w swych działaniach kierować się podstawowym celem, jakim jest tworzenie bogactwa. Zwolennicy tego stanowiska przekonują także, że logicznie niespójne i psychologicznie niemożliwe jest maksymalizowanie wyników w więcej niż jednym wymiarze. Ostatecznie dochodzą do wniosku, że długoterminowa wartość rynkowa jest celem przedsiębiorstwa, która najlepiej wspiera dobrobyt społeczny, i że, jeśli zysk akcjonariuszy jest maksymalizowany, maksymalizowany jest również dobrobyt społeczny. A zatem, zgodnie z tym stanowiskiem, inwestowanie w działania społeczne nie jest dla przedsiębiorstw koniecznością.

Postrzeganie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przez M. Friedmana (1970) uosabia drugą formę krytyki. Zinterpretował on inwestycje społeczne jako malwersację. Odpowiadając na wezwania do stosowania społecznie odpowiedzialnych praktyk, dyrektorzy wykorzystują zasoby, które w przeciwnym wypadku trafiłyby do właścicieli, pracowników i klientów. Czynią to w sposób, który jest daleki od przyjętych demokratycznych procesów politycznych i organizacyjnych. Zwolennicy tego stanowiska nie zaprzeczają istnieniu problemów społecznych, a jedynie twierdzą, że rolą państwa, a nie przedsiębiorstw jest podejmowanie działań w celu ich rozwiązywania.

Trzecia postać ekonomicznego argumentowania przeciwko korporacyjnym inicjatywom społecznym poddaje je w wątpliwość, uznając jednocześnie, że w sytuacji, gdy są jawne, nie budzą istotnych kontrowersji. Tak długo, jak stronom umowy znane są intencje przedsiębiorstwa, nawet jeśli intencje te obejmują inne zadania niż tworzenie bogactwa, „nikt nie powinien rościć sobie prawa do sprzeciwu” (Easterbrook, Fischel, 1991, s. 36). Zwolennicy tego stanowiska przyznają, że „jedną rzeczą, która nie może zostać zaakceptowana są systematyczne próby mające na celu oszukanie akcjonariuszy” (Easterbrook, Fischel, 1991, s. 37). Pozostają oni sceptyczni wobec korporacyjnych inwestycji społecznych i, podobnie jak zwolennicy pierwszego stanowiska, przy rozwiązywaniu problemów społecznych ufają prawom

własności i niewidzialnej ręce rynku. Jeśli jednak wszystkie strony umowy są świadome, że przedsiębiorstwo planuje dokonać inwestycji społecznej, wówczas mogą one zdecydować, czy i w jakim stopniu chcą uczestniczyć w tym przedsięwzięciu. Rynek ostatecznie rozstrzygnie, czy było to najlepsze wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa.

Obawa przed społecznym zaangażowaniem przedsiębiorstw wyrażana przez zwolenników postrzegania przedsiębiorstwa jako powiązania kontraktów może wynikać z niebezpieczeństwa sprzeniewierzenia przez kierownictwo środków bądź ich niewłaściwej alokacji. Kiedy przedsiębiorstwa angażują się w inicjatywy społeczne, pierwszą troską jest to, aby menedżerowie nie sprzeniewierzyli zasobów korporacyjnych, należnych prawowitym roszczeniodawcom, niezależnie od tego, czy są to ich właściciele, czy pracownicy. Druga obawa dotyczy ryzyka dokonania przez menedżerów niewłaściwej alokacji zasobów poprzez przekierowanie tych, które najlepiej nadają się do danego celu, na cele, do których nie są one dostosowane. Ekonomiczni kontraktarianie nie widzą powodu, dla którego korporacja miałaby pożytkować swoje zasoby na bezpośrednie rozwiązywanie problemów społecznych. Korporacje mogą najlepiej przyczynić się do rozwoju społeczeństwa, jeśli robią to, co potrafią najlepiej: zatrudniają siłę roboczą w celu wytwarzania i dostarczania na rynek towarów i usług, a czyniąc to, zaspokajają potrzeby ludzi i tworzą ich bogactwo.

Wyzwaniem stojącym przed tymi, którzy opowiadają się za korporacyjnymi inicjatywami społecznymi jest znalezienie sposobu na promowanie tego, co postrzegają jako sprawiedliwość społeczną w świecie, w którym panuje dążenie do maksymalizacji bogactwa akcjonariuszy. To zadanie, chociaż trudne, przez długie lata przyciągnęło wielu badaczy kwestii zarządzania. Ich badania stanowiły próbę uporządkowania relacji między akcjonariuszami, z ich interesami ekonomicznymi, a społeczeństwem, z jego zainteresowaniem szerszym dobrobytem i rozwojem społecznym. Celem było wykazanie, że zwracanie uwagi korporacji na ludzką niedolę jest całkowicie zgodne z maksymalizacją bogactwa, że istnieje konwergencja między tym, czego chcą akcjonariusze, a tym, co jest najlepsze dla milionów ludzi na całym świecie. Świadomi ludzkiego cierpienia i wyczuleni na wyzwania stawiane przez ekonomiczny kontraktualizm, teoretycy organizacji i badacze empiryczni starali się zidentyfikować rolę przedsiębiorstwa, które uwzględnia nie tylko interes akcjonariuszy w tworzeniu bogactwa,

ale znacznie poza ten interes wykracza. Pomocna w tym względzie okazała się teoria interesariuszy (Freeman, 1984). Jej celem było ustanowienie miejsca w obszarze przedsiębiorstwa dla stron innych niż akcjonariusze, których interesy i obawy mogą i powinny ukierunkować działania przedsiębiorstw i menedżerów.

## **1.2. CSR w perspektywie historycznej**

Kwestie społeczne w zarządzaniu od swoich początków w latach 50. XX wieku do dzisiaj przeszły wieloetapową ewolucję. D.J. Wood (1991b) dokonała rekonstrukcji kolejno po sobie następujących etapów rozwoju do lat 90. XX wieku. Podjęła ona próbę całościowego ich ujęcia, dokonując przeglądu teorii i badań empirycznych w obszarze koncepcji społecznej efektywności przedsiębiorstw. Po analizie publikacji dotyczących społecznych aspektów zarządzania stwierdziła ona, że pierwotnie kwestie społeczne w zarządzaniu stanowiły jedynie chaotyczny zbiór problemów społecznych, a nie samodzielną dziedzinę nauki. Jednakże w latach 60. i na początku lat 70. XX wieku oczekiwania społeczne wobec biznesu znacznie wzrosły, przyczyniając się uporządkowania i rozwoju tych kwestii. Stały się one wówczas tematem o istotnym znaczeniu dla przedsiębiorstw i menedżerów.

Pomimo wcześniejszego stosowania pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) (Bowen, 1953), dopiero w pierwszych dekadach drugiej połowy XX wieku CSR stało się samodzielnym, interdyscyplinarnym obszarem badań i przedmiotem wykładanym w szkołach biznesu, choć pod wieloma różnymi nazwami. W latach 70. XX wieku nastąpił rozkwit badań nad problemami i kwestiami społecznymi związanymi z biznesem, przy czym wiele z prowadzonych w tym czasie badań zostało ufundowanych na niezdefiniowanym jednoznacznie pojęciu CSR. W połowie lat 70. i na początku lat 80. XX wieku badania w zakresie społecznych kwestii w zarządzaniu odwoływały się do różnorodnych aspektów CSR, uznając, że każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym środowisku społecznym i powinno reagować na jego oczekiwania, potrzeby i wymagania. Od połowy lat 80. XX wieku, dzięki wykorzystaniu różnych perspektyw i podejść, obszar badań nad CSR zaczął się powiększać, przyczyniając się do teoretycznego i empirycznego rozwoju tej koncepcji. W tym czasie wielu badaczy,

poszukując najbardziej odpowiednich koncepcji w dziedzinie społecznych kwestii w zarządzaniu, zwróciło się ku etyce biznesu. W następnych latach do rozwoju tej dziedziny przyczyniło się jej umiędzynarodowienie, o czym świadczy powołanie do życia w 1990 roku, do dziś istniejącego, Międzynarodowego Stowarzyszenia Biznesu i Społeczeństwa. Co więcej, dziedzina ta w coraz większym stopniu zaczęła zmierzać w kierunku teorii społecznej efektywności przedsiębiorstw i prowadzenia badań w celu jej przetestowania i potwierdzenia.

Wraz z upływem czasu badania w zakresie społecznych kwestii w zarządzaniu zaczęły obejmować coraz bardziej zróżnicowaną problematykę, ponieważ badacze przyjęli założenie, że dwa obszary – biznes i społeczeństwo – dotychczas traktowane jako odrębne, są ze sobą ściśle powiązane. W świetle tego założenia wiele tematów badań okazało się bardziej interesującymi i istotnymi z powodu swej interdyscyplinarności. Jednak, jak podkreśla D.J. Wood (1991b), z powodu braku jednego przewodniego modelu badawczego lub przynajmniej zestawu podstawowych założeń koncepcji CSR, różnorodność badań i teorii, która była siłą społecznych kwestii w zarządzaniu, mogła zarazem osłabiać potencjalny wpływ tej dziedziny na praktyki zarządzania, a także jej naukową spójność.

Z czasem zagadnienie społecznych kwestii w zarządzaniu zaczęło stawać się coraz bardziej samodzielną dyscypliną naukową, dobrze zdefiniowanym obszarem naukowych poszukiwań i badań. I chociaż od początku dyscyplina ta czerpała i nadal czerpie z ekonomii, nauk politycznych, socjologii, historii, prawa, filozofii, psychologii, antropologii i wielu innych nauk, to wypracowała swój własny kanon, złożony z coraz bogatszej literatury dotyczącej społecznych kwestii w zarządzaniu. Ponadto, badacze coraz częściej podejmowali tę tematykę, przyjmując różnorodne perspektywy i podejścia badawcze. Jedni zaczęli analizować jej historię (Epstein, 1987; Frederick, 1986; Lee E. Preston, 1986), inni natomiast podjęli się badania cytowań (Mahon, Andrews, 1987) i syntetycznych przeglądów wyników badań (Reed, Getz, Collins, Oberman, Toy, 1990), wyznaczając punkt zwrotny w jej rozwoju. Rozwój ten sprawił, że dziedzina społecznych kwestii w zarządzaniu zaczęła zmierzać w stronę tworzenia coraz bardziej spójnych teorii oraz wyznaczania coraz bardziej znaczących kierunków badań (D.J. Wood, 1991b).

### 1.3. Ku modelowemu ujęciu społecznej efektywności korporacyjnej

W drugiej połowie XX wieku za nadrzędny problem społecznych kwestii w zarządzaniu uznano nie tyle problem relacji między biznesem a społeczeństwem, w którą nie wątpiono, co wkładu, jaki każda ze stron mogłaby wnieść w polepszenie jakości ludzkiego życia (D.J. Wood, 1991b). W związku z tym dziedzina ta zajęła się problemem społecznych mechanizmów kontrolowania zachowań biznesowych, ale przede wszystkim podjęła działania na rzecz określenia właściwych wyników przedsiębiorstw w zakresie rozwiązywania kwestii i problemów społecznych.

Od połowy lat 70. XX wieku badacze społecznych kwestii w zarządzaniu podejmowali próby opracowania modelu, który wyrażałby fundamentalny sposób ich rozumienia, obejmował ich główne założenia, odzwierciedlał najbardziej odpowiednie metodologie i kierował dalszym rozwojem teorii, zwiększając jej wyjaśniające i predykcyjne możliwości. Efekty tych wysiłków skutkowały:

- stworzeniem schematu blokowego dla korporacyjnego podejmowania decyzji społecznych (Aldag, Jackson, Donald W., Jr., 1975),
- propagowaniem behawioryzmu jako metody realizacji CSR (Fiteh, 1976),
- zastosowaniem modelu hierarchii potrzeb A. Masłowa w obszarze CSR (Tuzzolino, Armandi, 1981),
- próbami powiązania społecznych i ekonomicznych wyników przedsiębiorstwa ze strukturą organizacyjną (Arlow, Gannon, 1982),
- wykorzystaniem formalnej perspektywy teorii systemów do usytuowania kwestii społecznych w kontekście adaptacji do środowiska (Strand, 1983),
- obroną społecznej kontroli biznesu jako centralnej koncepcji tej dziedziny (Jones, 1983).

Niektóre z powstałych w tym okresie prac okazały się kluczowe dla rozwoju problematyki społecznych kwestii w zarządzaniu, a zwłaszcza dla rozwoju koncepcji społecznej efektywności przedsiębiorstw. S.P. Sethi (1975), choć nie zdefiniował samego pojęcia społecznej efektywności przedsiębiorstwa, zaproponował kategorie (defensywne, reaktywne, responsywne), za pomocą których można było ocenić orientację przedsiębiorstwa wobec działań społecznych. L.E. Preston

i J.E. Post (1975) zaproponowali własne koncepcje odpowiedzialności publicznej jako sposobu definiowania granic społecznej odpowiedzialności biznesu oraz konceptualizację biznesu i społeczeństwa jako systemów współzależnych. Istotny wkład w rozwój kwestii społecznych w zarządzaniu wniósł L.E. Preston (1978), który uczynił tę koncepcję bliską sformalizowania, mimo że nie zdefiniował jej w zwięzły i spójny sposób. W tym samym czasie W.C. Frederick (1978) argumentował, że najbardziej odpowiednią koncepcją dla badań nad społecznymi wynikami przedsiębiorstwa jest jego społeczna responsywność. A.B. Carroll (1979), próbując przedstawić społeczną efektywność przedsiębiorstwa jako narzędzie badawcze właściwe dla kwestii społecznych, zaproponował trójwymiarowy model składający się z kategorii odpowiedzialności społecznej, kwestii społecznych i filozofii społecznej filantropii. Pomimo tych wszystkich wysiłków koncepcyjnych, a nawet wbrew popularności niektórych z opracowanych wówczas koncepcji (Carroll, 1979; Lee E. Preston, Post, 1975, Sethi, 1975) żadna z nich nie okazała się na tyle wszechstronna, aby mogła służyć jako podstawowy model strukturalizujący zagadnienia społecznych kwestii zarządzania. W rzeczywistości wszystkie te prace były przez badaczy stosowane jako niezależne od siebie i traktowane jako konkurencyjne modele badawcze (Wood, 1991b).

Brak fundamentalnego modelu w badaniach społecznych kwestii w zarządzaniu potwierdził A. Ullmann w artykule zatytułowanym „Dane w poszukiwaniu teorii” (1985). Wskazał on również trudności wynikające z niewłaściwie uzasadnionych i zaprojektowanych prób wykazania zależności pomiędzy wynikami społecznymi przedsiębiorstw a ich wynikami finansowymi. W tym samym czasie S.L. Warlick i P.L. Cochran (1985) opublikowali artykuł dotyczący modelu społecznej efektywności przedsiębiorstw. Opierając się na koncepcji A.B. Carrolla (1979), zaproponowali oni model, który ze względu na swą kompleksowość mógł stać się centralnym modelem w badaniach nad społeczną efektywnością przedsiębiorstw. Badacze ci zdefiniowali społeczną efektywność przedsiębiorstwa jako integrację zasad odpowiedzialności, procesów sponsorowania i polityk opracowanych w celu rozwiązania kwestii społecznych (1985). Zaproponowany model uznany został przez wielu badaczy za skuteczne narzędzie do badań z zakresu społecznych kwestii w zarządzaniu. Dostrzegając zagrożenie fragmentacją pojęciową związaną z istnieniem konkurujących ze sobą modeli CSR, określili oni, w jaki sposób



koncepcja społecznej efektywności przedsiębiorstwa może zintegrować różnorodne sposoby myślenia o relacjach biznesu i społeczeństwa, promując tym samym badania empiryczne i teoretyczny rozwój koncepcji społecznych kwestii w zarządzaniu.

Dwa lata później R.A. Miles (1987) zaproponował odmienny wobec S.L. Warticka i P.L. Cochra model społecznej efektywności przedsiębiorstwa. Połączył on elementy teorii organizacji i zarządzania strategicznego, podejmując próbę wyjaśnienia społecznej responsywności przedsiębiorstw. Choć jego pracę oceniono jako dobrze uzasadnioną i o istotnym znaczeniu dla dyscypliny, ostatecznie nie została ona uznana za kompleksową teorię społecznej efektywności przedsiębiorstw (Wood, 1991b). Stwierdzono, że nie poświęca on wystarczająco dużo uwagi zasadom CSR, pierwszemu elementowi modelu społecznej efektywności przedsiębiorstwa, choć jego koncepcję filozofii najwyższego kierownictwa oceniono jako krok poczyniony we właściwym kierunku. Co więcej, wyniki społeczne, zwłaszcza programy i polityki społeczne (trzeci komponent modelu społecznej efektywności przedsiębiorstwa) zostały potraktowane przez R.A. Milesa jedynie jako pochodne polityki biznesowej, a nie jako wyniki, które są nieodłączne dla całej działalności biznesowej, niezależnie od tego, czy jest ona oparta na polityce, czy nie. Zdaniem D.J. Wood, koncepcji R.A. Milesa nie należy postrzegać jako konkurencyjnej w stosunku do koncepcji S.L. Warticka i P.L. Cochra, ale trzeba spojrzeć na nią jak na część ogólnej teorii społecznej efektywności przedsiębiorstw, możliwą do zespolenia z innymi propozycjami.

W ślad za pracą S.L. Warticka i P.L. Cochra oraz ogólną koncepcją społecznej efektywności przedsiębiorstwa pojawiło się wiele prac badawczych mających na celu wyjaśnienie, poszerzenie, ulepszenie lub jedynie przetestowanie poszczególnych elementów modelu tej efektywności. S.P. Hocevar i A. Bhambri (1989) podjęli prace nad opracowaniem kryteriów oceny społecznej efektywności przedsiębiorstwa. S.A. Morris, K.A. Rehbein, J.C. Hosseini i R.L. Armacost (1990) opracowali profile tej efektywności. M.B.E. Clarkson (1988) rozpoczął tworzenie bazy danych na temat społecznej efektywności przedsiębiorstw kanadyjskich, wykorzystując model S.L. Warticka i P.L. Cochra do gromadzenia i analizy owych danych. Zaczął on również łączyć koncepcję społecznej efektywności przedsiębiorstw z modelami zarządzania interesariuszami (Clarkson, 1991), podobnie jak uczynili to J.K. Thompson, S.L. Wartick i H.L. Smith (1991) w artykule odnoszącym model społecznej

efektywności przedsiębiorstw do relacji między małymi przedsiębiorstwami a społeczeństwem. Natomiast D.J. Wood (1991b) dokonała modyfikacji stworzonego przez S.L. Warticka i P.L. Cochraha modelu wyników społecznych przedsiębiorstwa. Aby lepiej ująć zasady, procesy i wyniki podkreślone w ich artykule oraz zobrazować sposób, w jaki pojęcie społecznej efektywności przedsiębiorstwa stanowiło ramy strukturalne dla badań społecznych kwestii w zarządzaniu, wprowadziła ona trzy zmiany koncepcyjne:

1. Uznając, że cztery kategorie odpowiedzialności społecznej A.B. Carrolla (1979) w rzeczywistości były wymiarami, a nie zasadami, połączyła ona klasyczne koncepcje: K. Davis (1973), L.E. Prestona i J.E. Posta (1975) oraz A.B. Carrolla (1979) w celu sformułowania zasady legitymizacji na poziomie instytucjonalnym, zasady odpowiedzialności publicznej na poziomie organizacyjnym oraz zasady dyskrecjonalności menedżerskiej na poziomie indywidualnym.
2. Proponując, aby terminy takie jak defensywny, reaktywny, responsywny, interakcyjny, akomodacyjny uznać raczej za charakterystyczne cechy, a nie procesy społecznej responsywności, wykorzystwała rozważania R.W. Ackermana (1973) na temat procesów społecznej responsywności (monitorowanie warunków środowiskowych, zwracanie uwagi na żądania interesariuszy oraz projektowanie planów i polityk w odpowiedzi na zmieniające się warunki), aby wyjaśnić, w jaki sposób badania społecznych kwestii w zarządzaniu przyczyniły się do naświetlenia tematów oceny środowiskowej, zarządzania interesariuszami i zarządzania zagadnieniami.
3. Podkreślając, że wyniki są widowym składnikiem społecznej efektywności przedsiębiorstwa (podczas gdy zasady i procesy są jedynie wnioskowane lub zalecane), poszerzyła ostatni wymiar modelu społecznej efektywności przedsiębiorstwa o wpływ społeczny zachowań biznesowych, korporacyjnych programów i polityk społecznych.

Wprowadzone zmiany, przedstawione w tabeli 1 i porównane z wcześniejszym modelem S.L. Warticka i P.L. Cochraha, umożliwiły wykorzystanie modelu społecznej efektywności przedsiębiorstwa do mapowania obszaru relacji biznesu i społeczeństwa.

**Tabela 1.** Model efektywności społecznej przedsiębiorstwa

Koncepcja S.L. Warticka i P.L. Cochra (1985)	Koncepcja D.J. Wood (1991b, s. 388)
Zasady społecznej odpowiedzialności biznesu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomiczne</li> <li>• prawne</li> <li>• etyczne</li> <li>• uznaniowe</li> </ul>	Zasady społecznej odpowiedzialności biznesu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zasada instytucjonalna: legitymizacja</li> <li>• zasada organizacyjna: odpowiedzialność publiczna</li> <li>• zasada indywidualna: wolność zarządzania</li> </ul>
Procesy społecznej responsywności przedsiębiorstw: <ul style="list-style-type: none"> <li>• reaktywny</li> <li>• defensywny</li> <li>• responsywny</li> <li>• interaktywny</li> </ul>	Procesy społecznej responsywności przedsiębiorstw: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ocena środowiskowa</li> <li>• zarządzanie interesariuszami</li> <li>• zarządzanie problemami</li> </ul>
Programy i zasady zarządzania kwestiami społecznymi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zarządzanie problemami</li> </ul>	Skutki zachowań korporacyjnych: <ul style="list-style-type: none"> <li>• skutki społeczne</li> <li>• programy społeczne</li> <li>• polityka społeczna</li> </ul>

Źródło: D.J. Wood, 1991b, s. 388.

### 1.3.1. Zasady CSR w modelu społecznej efektywności przedsiębiorstwa

Już od lat 60. XX wieku powszechnie uważano, że przedsiębiorstwa są odpowiedzialne za działalność gospodarczą społeczeństwa. Ich zadaniem było stworzenie miejsc pracy, osiąganie zysków oraz generowanie bogactwa w wyniku produkcji towarów i usług. Nie było jednak zgody co do tego, w jakim stopniu mogą one lub powinny angażować się w rozwiązywanie problemów społecznych lub w zajmowanie się kwestiami społecznymi, które nie były bezpośrednio powiązane z ich działalnością (Dalton, Cosier, 1982). W tej sytuacji pojawiły się pierwsze próby definiowania CSR. K. Davis (1973) zdefiniowała CSR jako reagowanie przedsiębiorstwa na kwestie wykraczające poza wąskie: ekonomiczne, techniczne i prawne wymagania wobec niego w celu osiągnięcia korzyści społecznych wraz z tradycyjnymi korzyściami ekologicznymi i ekonomicznymi, do których ono dąży. L.E. Preston i J.E. Post (1975) stwierdzili, że przedsiębiorstwa

ponoszą odpowiedzialność publiczną za swoje bezpośrednie i pośrednie oddziaływanie na społeczeństwo, ale nie za problemy społeczne lub kwestie niezwiązane z ich działalnością i z niej niewynikające. A.B. Carroll (1979) założył, że CSR obejmuje ekonomiczne, prawne, etyczne i filantropijne oczekiwania społeczeństwa wobec przedsiębiorstwa. S.P. Sethi (1979) utożsamiał przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne z przedsiębiorstwem responsywnym. Z kolei W.C. Frederick (1986), odnosząc się do CSR, uznał, że korporacje biznesowe mają obowiązek działać na rzecz poprawy sytuacji społecznej. Jednakże żadna z przytoczonych definicji nie została uznana za właściwą konceptualizację pojęcia CSR. Natomiast definicje i koncepcje, które wytrzymały próbę czasu stały się wobec siebie konkurencyjne, a nawet rywalizujące. S.L. Wartick i P.L. Cochran (1985) bronili swojego wyboru czterech kategorii A.B. Carrolla do reprezentowania zasad odpowiedzialności społecznej w modelu społecznej efektywności przedsiębiorstwa. Argumentowali, że koncepcje odpowiedzialności publicznej, odpowiedzialności ekonomicznej i reaktywności społecznej mogą zostać ulokowane w innym miejscu tego modelu bez naruszania ducha odpowiedzialności społecznej. W opinii D.J. Wood zasady powinny być postrzegane jako motywatory zachowania, a nie jako kategorie, a cztery aspekty odpowiedzialności społecznej A.B. Carrolla nie były jej zdaniem zasadami, ale obszarami, w ramach których poszczególne zasady mogą działać. Przekonywała ona także, że jeśli menedżerowie danego przedsiębiorstwa działaliby wyłącznie w oparciu o zasadę maksymalizacji własnego interesu, mogliby maksymalizować zyski (odpowiedzialność ekonomiczna), przestrzegać litery, jeśli nie ducha, prawa (odpowiedzialność prawna), traktować ludzi i organizacje w swoim otoczeniu zgodnie z zasadami etyki (odpowiedzialność etyczna) i działać na rzecz organizacji charytatywnych, zapewniając im bezpośrednie korzyści (odpowiedzialność filantropijna). Mimo że wszystkie kategorie społecznej odpowiedzialności A.B. Carrolla zostałyby dopełnione, przedsiębiorstwo wciąż nie mogłoby zostać uznane za społecznie odpowiedzialne. Z kolei menedżerowie działający zgodnie z zasadą równoważenia interesów przedsiębiorstwa i społeczeństwa mogą zachowywać się odmiennie w ramach każdej z kategorii odpowiedzialności społecznej, co może skutkować trudnościami w określeniu poziomu ich społecznej odpowiedzialności.

W opinii D.J. Wood badacze społecznych kwestii w zarządzaniu mylili poziomy analizy i próbowali wyartykułować na jednym poziomie zasady, które w rzeczywistości odnosiły się do odmiennych poziomów. W związku z tym w jej przekonaniu należało wyróżnić zasady odpowiedzialności społecznej na poziomach:

- instytucjonalnym, aby zrozumieć, czego oczekuje się od wszystkich przedsiębiorstw łącznie,
- organizacyjnym, aby zrozumieć obowiązki poszczególnych przedsiębiorstw,
- indywidualnym, aby zrozumieć obowiązki menedżerów i innych podmiotów korporacyjnych.

Pozwoliło to na określenie poziomów motywacji menedżerów do działania w sposób społecznie odpowiedzialny. Wynikające z tego zasady, przedstawione w tabeli 2, połączyły rywalizujące ze sobą sformułowania K. Davisa, L.E. Prestona i J.E. Posta oraz A.B. Carrolla w zintegrowane ramy motywacji do odpowiedzialnych zachowań organizacyjnych i menedżerskich.

**Tabela 2.** Zasady społecznej odpowiedzialności biznesu

<b>Zasada legitymizacji: Społeczeństwo pozwala przedsiębiorstwom istnieć, pozwala im mieć władzę i ją legitymizuje. Jeśli przedsiębiorstwa nadużyją swojej władzy, ryzykują jej utratę</b>	
Poziom zastosowania	Instytucjonalny, oparty na ogólnych obowiązkach przedsiębiorstwa jako organizacji biznesowej
Temat (punkt koncentracji)	Obowiązki i sankcje
Wartość	Definiuje relację instytucjonalną pomiędzy biznesem a społeczeństwem i określa, czego oczekuje się od każdego biznesu
Źródło	K. Davis (1973)
<b>Zasada odpowiedzialności publicznej: Przedsiębiorstwa są odpowiedzialne za wyniki związane z ich głównymi i drugorzędnymi obszarami zaangażowania w życie społeczne</b>	
Poziom zastosowania	Organizacyjny, oparty na specyficznym typie otoczenia i relacjach przedsiębiorstwa ze środowiskiem
Temat (punkt koncentracji)	Parametry behawioralne przedsiębiorstwa
Wartość	Ogranicza odpowiedzialność przedsiębiorstwa do problemów związanych z działalnością i interesami firmy, nie określając zbyt wąskiego obszaru możliwych działań
Źródło	L.E. Preston i J.E. Post (1975)

Tabela 2. Zasady społecznej odpowiedzialności biznesu

<b>Zasada dyskrecjonalności menedżerskiej: Menedżerowie są aktorami moralnymi. W każdym obszarze CSR są oni zobowiązani wykorzystać taką autonomię, jaka jest im dostępna, do osiągnięcia społecznie odpowiedzialnych wyników</b>	
Poziom zastosowania	Indywidualny, oparty na ludziach jako aktorach w organizacjach
Temat (punkt koncentracji)	Wybór, szansa, osobista odpowiedzialność
Wartość	Definiuje odpowiedzialność menedżerów jako aktorów moralnych oraz za ich wybory i działania na rzecz odpowiedzialności społecznej
Źródło	A.B. Carroll (1979), D.J. Wood (1991b)

Źródło: D.J. Wood, 1991b, s. 390.

Określenie zasad odpowiedzialności społecznej na tych trzech poziomach okazało się pomocne w wyjaśnieniu wielu nieporozumień związanych z koncepcją CSR (D.J. Wood, 1991b).

Po pierwsze, zasada legitymizacji, która jest „żelaznym prawem odpowiedzialności” K. Davis (1973), została wsparta przez zastosowanie teorii funkcjonalistycznej L.E. Prestona i J.E. Posta (1975) w celu wykazania, że systemy społeczne i gospodarcze są w większym stopniu współzależne niż niezależne. Dodatkowo, spopularyzowana przez R.E. Freemana (1984), teoria interesariuszy dostarczyła odpowiedzi na pytania, wobec kogo przedsiębiorstwa powinny być społecznie odpowiedzialne, odnosząc abstrakcyjną koncepcję społeczeństwa do konkretnych podmiotów społecznych, zwanych interesariuszami. Przedsiębiorstwa miały być odpowiedzialne nie tylko ogólnie przed całym społeczeństwem, ale w szczególności przed swoimi interesariuszami (Freeman, Gilbert, 1988).

Po drugie, zasada odpowiedzialności publicznej nie odnosi się do biznesu jako instytucji społecznej, ale do oczekiwań kierowanych wobec konkretnego biznesu działającego w określonej konstelacji interesariuszy, rynków, technologii, produktów, usług i strategii. Oczekuje się, że każde przedsiębiorstwo, zgodnie z zasadą legitymizacji, przyczyni się do dobrobytu społeczeństwa i nie będzie nadużywać swojej władzy. Konkretnie mechanizmy, za pomocą których te obowiązki są wypełniane, i konkretne ich formy, jakie w dużej mierze zależą od sytuacji przedsiębiorstwa, są zgodne z zasadą odpowiedzialności publicznej.

Po trzecie, zasada dyskrecjonalności menedżerskiej podkreśla znaczenie jednostek jako podmiotów moralnych i autonomii, jaką mają w wyborze konkretnych metod i sposobów reakcji przedsiębiorstwa na oczekiwania społeczne i żądania interesariuszy. Duży nacisk kładziony przez badaczy zajmujących się CSR na etykę biznesu i kwestie wartości świadczy o pilnej potrzebie zhumanizowania tej dziedziny. Ten cel pomaga osiągnąć trzecia zasada CSR (Andrews, 1989; Cochran, Nigh, 1987; Kahn, 1990; Walton, 1991).

Bez rozróżnienia tych poziomów analizy żadna z istniejących definicji CSR nie mogłaby zostać uznana za w pełni satysfakcjonującą (D.J. Wood, 1991b). Sformułowanie trzech zasad społecznej odpowiedzialności na poziomie instytucjonalnym, organizacyjnym i indywidualnym pozwoliło na wyjaśnienie wcześniejszych faz rozwoju społecznych kwestii w zarządzaniu jako dążenia do jasnego wskazania, czego oczekuje się od biznesu jako instytucji społecznej, przedsiębiorstw jako organizacji i menedżerów w biznesie.

### **1.3.2. Procesy społecznej responsywności w modelu społecznej efektywności przedsiębiorstwa**

Drugi element modelu społecznej efektywności biznesu – społeczna responsywność przedsiębiorstw – stanowi wymiar działania, w ramach którego można realizować zasady społecznej odpowiedzialności. Ważne jest, aby postrzegać odpowiedzialność i responsywność jako połączone w szerszym modelu społecznej efektywności przedsiębiorstwa, a nie jako koncepcje konkurencyjne lub stosowane wymiennie (D.J. Wood, 1991b).

W.C. Frederick (1978) zdefiniował responsywność społeczną jako zdolność przedsiębiorstwa do reagowania na presję społeczną i nadał jej nazwę CSR2. Postrzegał on ją jako niezbędną, drugą fazę rozwoju odpowiedzialności przedsiębiorstwa, sposób na wyjście poza wąskie rozważania na temat korzyści i kosztów CSR oraz potrzeby jej wdrożenia w biznesie. S.P. Sethi (1975, 1979), dzieląc przedsiębiorstwa na podstawie ich postawy wobec potrzeb społecznych na: defensywne, reaktywne lub responsywne, uznał, że responsywne przedsiębiorstwo jest z definicji odpowiedzialne i że responsywność jest odpowiednią koncepcją zastępującą odpowiedzialność społeczną. A.B. Carroll (1979) odrzucił tę argumentację, twierdząc, że responsywność nie może zastąpić odpowiedzialności, że przedsiębiorstwo może być bardzo

wrażliwe na presję społeczną, a mimo to zachowywać się nieetycznie lub nieodpowiedzialnie. S.L. Wartick i P.L. Cochran (1985) włączyli społeczną responsywność do swojego modelu społecznej efektywności biznesu, aby przeciwstawić się powszechnemu wówczas przekonaniu, że działanie może zastąpić refleksję, że procesy mogą być oddzielone od motywujących je zasad.

Jeśli spojrzeć na badania prowadzone w obszarze społecznych kwestii w zarządzaniu w ciągu ostatnich kilku dekad, można zauważyć, że znaczna ich część mieści się w nurcie społecznej responsywności przedsiębiorstw (Wood, 1991b). Przez długi czas R.W. Ackerman (1973), zadawał pytanie o to, jak przedsiębiorstwa reagują na potrzeby społeczne. Poszukiwanie to zaowocowało sformułowaniem katalogu kroków podejmowanych przez reagujące społecznie przedsiębiorstwa, który okazał się przydatny w wielu późniejszych badaniach. R.W. Ackerman (1975) oraz R.W. Ackerman i R.A. Bauer (1976) zaproponowali trzy działania reagującego społecznie przedsiębiorstwa, które obejmowały:

- monitorowanie i ocenę warunków środowiskowych,
- reagowanie na potrzeby interesariuszy,
- tworzenie planów i projektowanie polityk w celu reagowania na zmieniające się warunki środowiskowe i oczekiwania interesariuszy.

Te trzy działania odpowiadają trzem grupom wyników badań w obszarze społecznych kwestii w zarządzaniu: ocenie środowiskowej, zarządzaniu interesariuszami i zarządzaniu zagadnieniami.

### ***Ocena środowiskowa***

W latach 70. i na początku lat 80. XX wieku środowisko biznesu zaczęło budzić większe zainteresowanie i zyskało na znaczeniu zarówno wśród naukowców, jak i menedżerów. I. Wilson (1977) opracował system jego monitorowania, który analizował trendy i wydarzenia w środowisku społecznym, gospodarczym, politycznym i technologicznym. G. Steiner (1979) i G. Molitor (1980) przyczynili się do usankcjonowania różnorodnych aspektów środowiska biznesowego, a także inwestowania zasobów korporacyjnych w społeczne i polityczne skanowanie środowiska. W tym czasie dowiedziono także, że środowisko prawne i polityczne, które ogranicza inicjatywy i działania przedsiębiorstw jest niezwykle kosztowne dla biznesu (Peltzman, 1974; Weidenbaum, 1981). Wszystkie te prace wpłynęły na zaakceptowanie



przez korporacje skanowania środowiska jako racjonalnego działania podejmowanego we własnym interesie. L.J. Bourgeois (1980) zastosował koncepcję adaptacji środowiskowej, odnosząc ją do możliwości przetrwania przedsiębiorstwa. Podkreślił w ten sposób znaczenie skanowania środowiska dla zarządzania strategicznego. Badacze tacy jak J.E. Fleming (1981), H.E. Klein i R.E. Linneman (1984), C.S. Bates (1985), P. Wack (1985) czy L. Fahey i V.K. Narayanan (1986) dążyli do udoskonalania zarówno koncepcji, jak i technik skanowania środowiska w ramach zarządzania strategicznego. Ocena ryzyka politycznego zyskała na popularności, gdy uwaga menedżerów i naukowców skupiła się na środowisku międzynarodowym (Baker, Hashmi, 1988; Friedmann, Kim, 1988). Dominować zaczęło przekonanie, że przedsiębiorstwo posiadające skuteczny mechanizm skanowania środowiska miałoby wiedzę potrzebną do lepszego reagowania na zmieniające się warunki i wymagania, a zatem byłoby w stanie lepiej dostosować się i przetrwać w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. To z kolei mogłoby oznaczać lepsze wyniki finansowe przedsiębiorstwa, choć wyniki badań takiego związku wówczas nie potwierdziły (Aupperle, Carroll, Hatfield, 1985; Cochran, Wood, 1984; Starik, Carroll, 1990). Nie było także jasne, czy skanowanie i ocena stanu środowiska będą nadal interesujące dla menedżerów i badaczy, ponieważ wykorzystywane w badaniach techniki uznano za uciążliwe i podatne na niejednoznaczne interpretacje, mimo że samą koncepcję oceniono jako istotną (Engledow, Lenz, 1985).

### ***Zarządzanie interesariuszami***

Wiele badań zajmuje się procesami, dzięki którym przedsiębiorstwa poznają, rozumieją i oceniają swoje środowisko interesariuszy, zarządzają relacjami z nimi, reagują na ich żądania i oczekiwania oraz podejmują próby poprawienia swojej pozycji władzy i wpływu w sieciach interesariuszy. Niektóre z tych badań czerpią inspirację z książki R. Freemana (1984) pt. „Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Inne prace, mimo iż nie nawiązują bezpośrednio do tekstu Freemana, to go uzupełniają i poszerzają.

## ***Badania nad interesariuszami zostały podzielone na cztery kategorie:***

### ***1. Badania nad samą koncepcją interesariuszy***

Niektórzy badacze skupili się na udoskonaleniu i rozszerzeniu koncepcji zarządzania interesariuszami, aby wzmocnić ją od strony teoretycznej i uczynić bardziej umocowaną w praktyce zarządzania. Na przykład D.R. Gilbert (1989) przedstawił sposoby wykorzystywania koncepcji interesariuszy, a wcześniej wspólnie z R. Freemanem (1988) określił związek tej koncepcji z etyką biznesu. M.J. Mallott (1990) podjął próbę zoperacjonalizowania idei interesariuszy na potrzeby przyszłych badań, śledząc rodzaje relacji między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami oraz między grupami interesariuszy. M. Meznar, J. Chrisman i A.B. Carroll (1990) dokonali konceptualizacji społecznych wyników przedsiębiorstw jako bezpośrednio powiązanych z oczekiwaniami i potrzebami interesariuszy.

### ***2. Badania nad kwestiami interesariuszy w ramach innych perspektyw teoretycznych***

Niektórzy badacze wnieśli do kwestii zarządzania interesariuszami oryginalne koncepcje i teorie wywodzące się z odmiennych dyscyplin naukowych. Mieszczą się tutaj próby B.M. Mitnicka (1984, 1987) zmierzające do określenia wymiarów relacji agent–zarządca i ról wykraczających poza te relacje oraz odniesienie przez K.A. Getza (1990) teorii agencji do korporacyjnych działań na rzecz ochrony warstwy ozonowej. Innym przykładem jest powiązanie przez R.A. Milesa (1987) teorii organizacji z reakcją społeczną korporacji lub połączenie przez D.J. Arama (1989) koncepcji pochodzących z tak różnych dziedzin jak ekologia populacji, teoria gier i filozofia w celu wyjaśnienia, dlaczego interes własny nie jest najbardziej racjonalnym motywem zachowań indywidualnych lub organizacyjnych.

Ponadto badacze reprezentujący różnorodne dziedziny wiedzy zaczęli stosować teorię interesariuszy w swoich badaniach. N.C. Roberts i P.J. King (1989) zastosowali proces audytu interesariuszy w organizacjach sektora publicznego. W obszarze zarządzania strategicznego teoria ta okazała się użyteczna dla wyjaśnienia zarządzania szpitalem (Blair, Savage, Whitehead, 1989) i zarządzania projektami (Cleland, 1986). W obszarze finansów teoria interesariuszy została wykorzystana do wyjaśnienia struktury kapitałowej (Barton, Hill, Sundaram,

1989), wpływu likwidacji spółki na akcjonariuszy (Davidson, Worrell, 1990), ogólnych interesów agencyjnych różnych grup interesariuszy korporacyjnych (Jensen, Smith, 1985) oraz konsekwencji groźby przejęcia spółki (Buchholtz, 1989).

### **3. *Badania nad konkretnymi relacjami pomiędzy spółką a interesariuszami***

W tej kategorii występuje duża liczba badań należących do tradycyjnego korpusu wiedzy na temat społecznych kwestii w zarządzaniu. Odnoszą się one do:

- **Organizacji charytatywnych non-profit i interesariuszy społecznych.** Przykładami są badania nad filantropią korporacyjną (Atkinson, Galaskiewicz, 1988; Pasquero, 1989) i relacjami ze społecznością (Burke, Logsdon, Mitchell, Reiner, Vogel, 1986; Jardine, 1989).
- **Interesariuszy aktywistów społecznych.** W.C. Frederick i J. Weber (1987) porównali preferencje wartości menedżerów korporacyjnych i działaczy społecznych, natomiast B. Hanson i D. Nelkin (1989) zbadali działania dotyczące kwestii inżynierii genetycznej w sferze publicznej. Z kolei N.C. Smith (1987) stworzył typologię grup nacisku przydatną tym, którzy próbują zarządzać interakcjami z takimi grupami.
- **Właścicieli spółek** Oprócz wspomnianych wcześniej badań z zakresu finansów, problematyka etycznego inwestowania stanowi rosnący nurt badań, ponieważ naukowcy starają się odkryć jego przesłanki i wynikające z niego korzyści (Massie, 1989; Paul, Lydenberg, 1990). Dodatkowo, w latach 80. XX wieku dużą popularność zyskały badania nad nadzorem korporacyjnym (Arnold, O'Callaghan, 1988; Fosberg, 1989).
- **Interesariuszy rządowych.** W tej kategorii istnieje obszerny zbiór prac, który obejmuje badania nad prawnymi działaniami politycznymi, regulacjami i relacjami biznes-rząd (Keeley, 1990; D.J. Wood, 1986).
- **Interesariuszy będących pracownikami.** D. Collins (1990) przeanalizował społeczne wyniki przedsiębiorstw posiadających plany podziału zysków. A. Berthoin Antal (1992) zbadał wpływ zaangażowania pracowników na korporacyjne programy przeciwdziałania bezrobociu wśród młodzieży w Wielkiej Brytanii i Niemczech. Kwestie zdrowia i bezpieczeństwa pracowników były badane przez

C.W.L. Hill, P.C. Kelley i B.R. Agle (1990), a demokracja w miejscu pracy przez E.S. Greenberga (1986).

#### **4. Badania nad zarządzaniem relacjami z wieloma interesariuszami**

Niektóre badania skupiają się na tym, jak przedsiębiorstwa zarządzają relacjami z wieloma interesariuszami. S.A. Morris, K.A. Rehbein, J.C. Hosseini i R.L. Armacost (1990) wykazali, że cechy organizacji, takie jak wielkość, forma własności, styl przywództwa i rentowność są związane z rodzajami stosowanych do zarządzania interesariuszami narzędzi, z których korzysta przedsiębiorstwo (np. biuletyny firmowe, biura *public affairs*, programy relacji ze społecznościami). Badania nad wieloma grupami interesariuszy obejmują również szeroko zakrojone analizy korporacyjnej funkcji *public affairs* przeprowadzone przez A.A. Marcusa i M.S. Iriona (1987). Bliskie zarządzaniu sprawami publicznymi zarządzanie kryzysowe również przyciągnęło uwagę badaczy (Shrivastava, 1987). Znalazły się tu także badania korporacyjnej sprawozdawczości społecznej, koncentrujące się na ocenie społecznego wpływu biznesu, dostarczaniu informacji o wynikach społecznych wielu interesariuszom oraz na zastosowaniach, do których takie informacje mogą być wykorzystywane przez tych interesariuszy (Dierkes, Antal, 1986; Rey, 1980).

Prace na temat współpracy w rozwiązywaniu problemów społecznych dotyczą także zarządzania relacjami z wieloma grupami interesariuszy w ramach wielostronnych negocjacji, a nie jednokierunkowej kontroli zarządczej (Waddock, Post, 1995). Wraz z rozwojem przedsiębiorstw coraz częściej w badaniach zwraca się uwagę na rosnące znaczenie relacji między biznesem a społeczeństwem (Toyne, 1990; Wartick, Wood, 1998).

#### **Zarządzanie zagadnieniami**

S.L. Wartick i P.L. Cochran (1985) za trzeci element modelu społecznej efektywności przedsiębiorstw, zdefiniowany jako polityki i programy zarządzania kwestiami społecznymi, uznają zarządzanie zagadnieniami. S.L. Wartick (1988) podkreślił koncepcyjny i praktyczny wpływ tego zarządzania na społeczne wyniki przedsiębiorstw. D.J. Wood stwierdziła jednak, że zarządzanie to jest lepiej konceptualizowane jako proces społecznej responsywności i mieści się w katalogu procesów responsywnych R.W. Ackermana (1975).

Badania nad zarządzaniem zagadnieniami zyskały na popularności dzięki zainteresowaniom akademickim oraz działalności stowarzyszeń praktyków. Zarządzanie to wyrosło z zainteresowania naukowców i menedżerów skanowaniem środowiska (Wartick, Rude, 1986). Przedsiębiorstwa przekonały się, że uzyskane tą drogą informacje można wykorzystać do opracowania taktyk i strategii reagowania na kwestie społeczne i integrowania polityki społecznej z polityką biznesową (Wartick, Cochran, 1985).

Badania nad zarządzaniem zewnętrznymi zagadnieniami społecznymi koncentrują się na procesach, w ramach których powstają i rozwijają się kwestie społeczne, sposobach ich identyfikacji i oceny, relacjach między przedsiębiorstwem a grupami zorientowanymi na kwestie społeczne w otoczeniu oraz opracowanych przez przedsiębiorstwa wzorcach reakcji na te zagadnienia (Kaufman, Englander, Marcus, 1989). Badania korporacyjnej strategii politycznej bywają osadzone w kontekście zarządzania zagadnieniami (Bigelow, Fahey, Mahon, 1990). J.E. McCann i L. Gomez-Mejia (1986) oraz J. Pasquero (1989) badali rozwój agend do spraw problemów społecznych w perspektywie międzykulturowej. Niektóre z badań nad współpracą są istotne dla zarządzania zagadnieniami publicznymi, w szczególności badania nad samoregulacją przemysłu (Dodd-McCue, Reiner, 1990), sojuszami w zarządzaniu (Berry, 1990) i partnerstwami publiczno-prywatnymi (Waddock, Post, 1995).

Badania nad zarządzaniem zagadnieniami wewnętrznymi koncentrują się na procesach reagowania na nie wewnątrz przedsiębiorstwa. Przykłady takich badań obejmują badania korporacyjnych programów etycznych i kodeksów etycznych. Niektóre badania etyczne mają na celu sprawdzenie, czy istnienie i działanie takich programów ma wpływ na sposób, w jaki menedżerowie radzą sobie z problemami etycznymi (Brenner, 1990). Wypełnienie luki między etyką a zarządzaniem zagadnieniami jako odpowiedź na wyzwania społeczne również było przedmiotem analiz. D.E. Garrett i in. (1989) zbadali, w jaki sposób przedsiębiorstwa wykorzystują zarządzanie zagadnieniami w odpowiedzi na oskarżenia o nieetyczne zachowanie. J.M. Logsdon i D.R. Palmer (1988) również badali relacje między zarządzaniem zagadnieniami w przedsiębiorstwie a etyką.

### **1.3.3. Programy i polityki CSR w modelu społecznej efektywności przedsiębiorstw**

Chociaż S.L. Wartick i P.L. Cochran (1985) uznali zarządzanie zagadnieniami społecznymi za trzeci czynnik społecznej efektywności przedsiębiorstwa, D.J. Wood (1991a) przekonywała, że zarządzanie to, pomimo próby S.L. Warticka i P.L. Cochraha uczynienia z niego koncepcji skoncentrowanej na polityce, nie jest wystarczająco szerokie, aby objąć swoim zakresem wszystkie możliwe do zaobserwowania wyniki, które należy uwzględnić w teorii społecznej efektywności przedsiębiorstw. Koncepcja wyników społecznych przedsiębiorstw z konieczności kieruje uwagę w stronę rezultatów zachowań korporacyjnych. Zatem trzeci wymiar modelu społecznej efektywności przedsiębiorstwa, zdefiniowany jako polityka, programy i inne obserwowalne skutki zachowań korporacji, koncentruje się na tych możliwych do zaobserwowania i oceny wynikach działań korporacji. Jest to najmniej rozwinięty obszar badań i teorii w sferze społecznych kwestii w zarządzaniu, ponieważ bardzo trudno jest zidentyfikować i zmierzyć społeczne skutki zachowań biznesowych, a równie trudno jest przyjąć podejście polityczne do obszaru, którego zasady i procesy zostały tak niejednoznacznie sformułowane (Wood, 1991b). Już S.L. Wartick i P.L. Cochran (1985) podkreślali brak rozwoju w tym wymiarze społecznych wyników przedsiębiorstw i, jak zauważyła D.J. Wood, od tego czasu dziedzina ta nie poczyniła znaczących postępów. Kilka prac próbowało wypełnić tę lukę. Publikacja R.A. Milesa (1987) jest często wymieniana jako znaczące dzieło z zakresu społecznej polityki przedsiębiorstw. Ale, jak podkreśla D.J. Wood, pracę tę lepiej postrzegać jako znaczący wkład w empiryczny i teoretyczny rozwój w zakresie społecznej responsywności przedsiębiorstw. R.E. Freeman i D.R. Gilbert (1988) zachęcali menedżerów, aby przy opracowywaniu strategii i konstruowaniu polityki dla swoich przedsiębiorstw sięgali ku myśleniu etycznemu. Wysiłki A. Etzioniego (1990) mające na celu sformułowanie teorii socjoekonomii stanowią próbę wprowadzenia etyki do neoklasycznego paradygmatu ekonomicznego. Może okazać się to przydatne w łączeniu badaczy społecznych kwestii w zarządzaniu z ekonomistami, nie oferuje jednak zintegrowanej teorii społecznych wyników przedsiębiorstwa, której bliższe jest sformułowanie teorii reakcji organizacyjnej Olivera (Wood, 1991b).

Model procesu korporacyjnej polityki społecznej E.M. Epsteina (1987) był próbą powiązania jej z polityką biznesową. Model ten stanowi bezpośrednią ekstrapolację typowych modeli racjonalnego podejmowania decyzji i pokazuje, jak włączyć politykę społeczną i planowanie do dobrze pojmowanej polityki biznesowej i działań planistycznych. Jednak w ocenie D.J. Wood (1991b) model ten nie jest pomocny w wyjaśnieniu społecznej efektywności przedsiębiorstw. Nie uwzględnia na przykład możliwości, że społeczne wyniki przedsiębiorstw nie będą kształtować się w wyniku sekwencyjnego procesu podejmowania decyzji, ale w wyniku bardziej chaotycznego procesu, ani że wyniki społeczne przedsiębiorstwa nie muszą mieć związku z polityką społeczną przedsiębiorstwa (tj. wyniki społeczne przedsiębiorstwa można ocenić niezależnie od tego, czy posiada ono możliwą do zidentyfikowania politykę społeczną). Jednakże ważnym aspektem rozważań E.M. Epsteina jest skupienie się na refleksji moralnej, którą w podejściu do społecznych kwestii w zarządzaniu należy mocniej powiązać z wynikami społecznymi przedsiębiorstw.

Chociaż rozwój koncepcji postępuje w tych kilku wskazanych kierunkach, mniej wysiłku włożono w badania, które próbowałyby realnie ocenić wyniki społeczne przedsiębiorstw. W literaturze dotyczącej raportowania społecznej efektywności przedsiębiorstw podejmowane były próby identyfikacji i pomiaru skutków społecznych oraz oceny procesów reakcji i konsekwencji politycznych działań biznesowych i zarządczych (Carroll, Beiler, 1975; Dierkes, Antal, 1986; Rey, 1980). W ostatnich dekadach wysiłki te zostały jednak praktycznie zaniechane, aczkolwiek wykonano pewne prace w celu powiązania cech strukturalnych organizacji z ujawnianiem informacji w społeczeństwie. S.S. Cowen, L.B. Ferreri i D.L. Parker (1987) odkryli związek między cechami organizacji, takimi jak: wielkość, branża i istnienie komisji zarządu ds. odpowiedzialności społecznej, a praktykami przedsiębiorstw w zakresie ujawniania informacji społecznych. J. Kohls (1985) badał także związki pomiędzy publicznym upowszechnianiem informacji a strukturą zarządu. W literaturze rachunkowości pojawiły się inne istotne badania. Na przykład R. Gray, D. Owen i K. Maunders (1986) przedstawili szereg konkretnych propozycji sformalizowania ujawniania informacji społecznych w rachunkowości. V.P. Filios (1986), dokonując przeglądu literatury z zakresu rachunkowości społecznej przedsiębiorstw, doszedł do wniosku, że istnieją wystarczające

podstawy, aby można było kontynuować bardziej zaawansowane prace w tym względzie. W rachunkowości pojawiło się więc zainteresowanie sprawozdawczością społeczną przedsiębiorstw, a dziedzina finansów może obecnie uwzględniać ocenę wyników społecznych, w miarę jak wzrasta etyczne inwestowanie i etyczna konsumpcja.

#### **1.4. Analiza modelu społecznej efektywności przedsiębiorstw**

Zaproponowany przez D.J. Wood model społecznej efektywności przedsiębiorstwa już po kilku latach od swego powstania doczekał się krytycznej oceny. Zdaniem D.L. Swanson (1995) model ten nie tworzył spójnej struktury oceny istotności tematów badawczych w dziedzinie relacji biznesu ze społeczeństwem, co stwarzało trudności dla rozwoju teorii. Przegląd stanowisk związanych z relacją sfery biznesu i społeczeństwa wskazuje na istnienie dwóch dominujących orientacji, określanych przez D.L. Swanson jako perspektywa ekonomiczna i perspektywa obowiązku. Perspektywa ekonomiczna obejmuje wiele kwestii społecznych i etycznych mających związek z zarządzaniem, ale dominująca jest odpowiedzialność korporacji za ekonomicznie efektywne wytwarzanie dóbr i usług. Perspektywa ta przyjmuje niektóre założenia etyki utilitarystycznej, w tym teleologiczne podejście do etyki, które ocenia działalność gospodarczą na podstawie jej konsekwencji.

Ekonomia neoklasyczna utrzymuje, że największe społeczne dobro występuje wówczas, gdy jednostki podejmujące działalność gospodarczą mają swobodę realizowania własnego interesu. Ekonomia ta ceni nie tylko efektywne wyniki, ale także samą autonomię i wolność gospodarczą. Ponadto zakłada ona, że interesy własne i innych ludzi są wzajemnie korzystne (March, 1992; Vogel, 1991). W związku z powyższym nie ma powodu, by w działaniach biznesowych brać pod uwagę moralność opartą na obowiązkach (Etzioni, 1990; Hausman, 2023). Teoria neoklasyczna akceptuje jednak ograniczenia płynące ze strony społeczeństwa. Dlatego też od menedżerów nie oczekuje się, by byli podmiotami moralnymi, ponieważ ich działania są już ograniczone przez standardy polityki publicznej, obowiązujące prawo i przyjęte w danej społeczności zasady postępowania. Podobnie jak neoklasyczna teoria ekonomii, perspektywa ekonomiczna w dziedzinie relacji biznesu i społeczeństwa akceptuje te formy ograniczeń działalności



gospodarczej. Uważa je za środki, za pomocą których społeczeństwo kieruje działalnością gospodarczą, aby była zgodna z użytecznymi celami, tj. konsekwencjami zgodnymi z wartościami społeczno-kulturowymi (Frederick, 1986; Steidlmeier, 1987).

Perspektywa obowiązku, która ucieleśnia się w dużej mierze w badaniach nad etyką biznesu, chociaż obejmuje wiele kwestii zarządczych i ekonomicznych, to przede wszystkim zajmuje się formułowaniem zasad moralnego zachowania korporacji i wyrażaniem tych zasad jako obowiązków. Do tego celu wykorzystuje ona dwa ściśle powiązane ze sobą podejścia – podejście prawne i podejście sprawiedliwości.

Pierwsze z nich, oparte na prawach, dąży do ochrony lub poszerzenia indywidualnych uprawnień istoty ludzkiej. Ochrona uprawnień stanowi negatywne prawo do bycia wolnym od krzywdy, natomiast rozszerzenie uprawnień to pozytywne prawo do posiadania lub dążenia do korzyści (Velasquez, 1992; Werhane, 1985). Prawa te odwołują się do słabych i mocnych form obowiązków korelatywnych. W słabej formie, negatywny obowiązek chroni prawa negatywne poprzez ograniczanie działań, które mogą zaszkodzić innym ludziom. W mocnej formie, pozytywny obowiązek wspiera prawo pozytywne, opowiadając się za aktywnym zaangażowaniem w pomoc innym ludziom, w tworzeniu ich dobra. Obie formy obowiązku odrzucają utylitarystyczną ocenę działania przez pryzmat konsekwencji. Zamiast tego kładą nacisk na motywację, utrzymując, że etyczne działanie wymaga szacunku dla moralnej osobowości innych ludzi, opisanej w skoncentrowanej na obowiązku (lub deontologicznej) filozofii moralnej Kanta (Boatright, 1993; George, 1990).

Drugie podejście, etyka oparta na sprawiedliwości, ceni wolność i równość szans. Standardy sprawiedliwości są ściśle powiązane ze standardami prawa, ponieważ sprawiedliwość opiera się na warunkach, które uzasadniają negatywne prawa (prawo do bycia wolnym od krzywdy) i prawa pozytywne (prawo do posiadania lub dążenia do dobra) (Beauchamp, Bowie, 2004). Badania nad etyką biznesu zazwyczaj łączą prawa i standardy sprawiedliwości z zasadami dotyczącymi obowiązków, ponieważ zapewnienie powiązanych ze sobą praw i standardów sprawiedliwości dla jednostek wymaga obowiązków od innych (Donaldson, 1992; Selznick, 1992). Ich etycznym uzasadnieniem jest szacunek dla innych ludzi, wymagany przez etykę skoncentrowaną na obowiązku (Rawls, 1971; Velasquez, 1992).

W odniesieniu do społecznej kontroli biznesu perspektywa ekonomiczna i perspektywa obowiązku w znacznym stopniu nakładają się na siebie. Temat ten uznawany jest za centralne zagadnienie w dziedzinie relacji biznesu i społeczeństwa (Jones, 1983). Jego centralność wynika z zainteresowania negatywnym obowiązkiem lub ograniczeniem interesu własnego, które dzielą te perspektywy. To wzajemne zainteresowanie nie jest zaskakujące, ponieważ wszystkie teorie etyczne, w tym utylitaryzm, są zgodne co do znaczenia ograniczania własnego interesu (Selznick, 1992). Jednakże, nawet przy wspólnym stanowisku wobec kontroli społecznej, zarysowane perspektywy pozostają antagonistyczne. W.C. Frederick (1987) opisał ten antagonizm w kategoriach „problemów związanych z kompromisem i moralnym uzasadnieniem”. Pierwszy problem pojawia się, gdy teoretycy tej dziedziny argumentują za przestrzeganiem stosowania kontroli społecznej, ponieważ jest to wymagane przez prawo lub porządek publiczny, a także dlatego, że biznes może stracić cenioną autonomię i wolność gospodarczą, jeśli nie zareaguje na oczekiwania społeczne. Gdy taka zgodność wydaje się kosztowna, autor odwołuje się do kompromisu między korporacyjnymi celami gospodarczymi a negatywnym obowiązkiem. Dla korporacji wyjście poza podporządkowanie się presji społecznej i zaakceptowanie pozytywnego obowiązku wobec społeczeństwa może wydawać się jeszcze bardziej kosztowne. Problem kompromisu pojawia się wówczas, gdy zyski i obowiązki wydają się ze sobą kolidować.

Problem moralnego uzasadnienia pojawia się wtedy, gdy kontrola społeczna, a być może nawet pozytywny obowiązek, wydaje się służyć korporacyjnym celom ekonomicznym. Wówczas obrona społecznej odpowiedzialności biznesu może polegać na tym, że jest ona opłacalna lub strategicznie uzasadniona (Wood, Jones, 1994). Jednak etycy nigdy nie uzasadniają moralności wyłącznie kryteriami ekonomicznymi, nawet jeśli te dwa kryteria pozostają zbieżne (Beauchamp, Bowie, 2004; Donaldson, 1992). W konsekwencji, nawet jeśli perspektywa ekonomiczna i perspektywa obowiązku nie wymagają kompromisu, mogą one nie ujawniać powodów, dla których korporacje powinny czuć się społecznie odpowiedzialne. Ten brak jasnej dyrektywy moralnej stanowi problem uzasadnienia moralnego (Swanson, 1995). Biorąc pod uwagę problemy z kompromisem i moralnym uzasadnieniem, dominujące kierunki badań w tej dziedzinie nie są teoretycznie zintegrowane, pomimo ich wspólnego stanowiska w sprawie kontroli społecznej.

## **1.5. Krytyczne spojrzenie na model społecznej efektywności korporacyjnej**

Stworzony przez D.J. Wood model społecznej efektywności przedsiębiorstw poszerza i przekształca model S.L. Warticka i P.L. Cochran (1985), który z kolei opiera się na pracy A.B. Carrolla (1979). W rezultacie model D.J. Wood nie nawiązuje do aktualnych badań etyki biznesu. Zdaniem D.L. Swanson (1995) ten brak równowagi pomiędzy odpowiedzialnością ekonomiczną a moralną stanowi słabość tego modelu i musi zostać z niego wyeliminowany, ponieważ w etyce biznesu odpowiedzialność jest koncepcją dobrze rozwiniętą i mocno ugruntowaną.

Zasadom CSR w modelu D.J. Wood brakuje możliwości normatywnego rozwoju, ograniczają one korporacyjną działalność gospodarczą za pomocą kontroli społecznej, która jest normatywnie niezdefiniowana. Ponadto formułują pozytywny obowiązek korporacji jako opcjonalne działania filantropijne. Te niepełne interpretacje obowiązku tworzą dwie przeszkody utrudniające rozwój kompleksowej teorii. Po pierwsze, odwołują się one do problemów związanych z kompromisem i moralnym uzasadnieniem zasad CSR, które sprawiają, że perspektywa ekonomiczna i perspektywa obowiązku są niezharmonizowane. Po drugie, interpretacje te sprawiają, że zasady CSR nie są odpowiednie normatywnie do oceny procesów społecznej responsywności przedsiębiorstw i wyników ich zachowań. Rozwój teorii dla tej dziedziny czeka na integrację jej dominujących perspektyw w jedną, która byłaby normatywnie właściwa do oceny wyników społecznych przedsiębiorstw.

### **1.5.1. Krytyka zasad CSR na poziomie instytucjonalnym, organizacyjnym i indywidualnym**

#### ***Instytucjonalna zasada legitymizacji w modelu społecznej efektywności przedsiębiorstw D.J. Wood***

Zasada instytucjonalna wywodzi się z żelaznego prawa odpowiedzialności K. Davis (1973), zgodnie z którym biznes jest instytucją społeczną, która musi działać w sposób odpowiedzialny. W przeciwnym wypadku społeczeństwo może ją zakwestionować. K. Davis ujęła to tak: „Społeczeństwo przyznaje legitymację i władzę biznesowi. Na dłuższą metę ci, którzy nie używają władzy w sposób, który społeczeństwo uważa za odpowiedzialny, będą narażeni na jej utratę” (1973, s. 314).

Podobnie stwierdził S.P. Sethi (1979), mówiąc, że ignorowanie przez korporacje oczekiwań społecznych grozi im utratą kontroli nie tylko nad wewnętrznym procesem decyzyjnym, ale i zewnętrznymi transakcjami. Jak zauważyła D.J. Wood (1991a), zasada instytucjonalna wyraża raczej zakaz niż pozytywny obowiązek, co oznacza, że biznes powinien działać pod groźbą kontroli społecznej, a nie pod wpływem pozytywnego zaangażowania na rzecz społeczeństwa. Nawet jeśli społeczeństwo oczekuje od biznesu pozytywnego zobowiązania, to oczekiwanie to jest niezasadne, jeśli jest ono wypełniane pod groźbą przymusu społecznego i społecznej kontroli. Koncepcja interesariuszy R.E. Freemana (1984) podkreśla, że grupy społeczne mogą blokować realizację celów korporacyjnych. Związane z tą kwestią badania empiryczne wyjaśniają, w jaki sposób interesariusze mogą reagować na wątpliwe praktyki korporacyjne (Collins, 1989).

Podkreślając wagę negatywnego obowiązku, zasada instytucjonalna nie odwołuje się do pozytywnego obowiązku, który można znaleźć w badaniach nad etyką. Dowodzi to problemu moralnego uzasadnienia w tej dziedzinie. Zasada ta, ukształtowana przez perspektywę ekonomiczną, odnosi się do bardzo cenionych przez sektor biznesowy aspektów: kontroli społecznej, motywowanej obawą przed utratą autonomii, i wolności gospodarczej (Cavanagh, 1990). Z kolei perspektywa zorientowana na obowiązki uzasadniałaby kontrolę społeczną, opowiadając się za tym, by do ograniczania lub unikania pewnych działań biznesowych korporacje były motywowane szacunkiem dla swoich interesariuszy. Podsumowując, zasada instytucjonalna ani nie promuje pozytywnego obowiązku, ani nie opowiada się za moralną motywacją okazywania szacunku. W związku z tym nie jest ona nasycona poczuciem moralnej odpowiedzialności, jakie można znaleźć w etyce biznesu (Swanson, 1995).

### ***Organizacyjna zasada w modelu społecznej efektywności przedsiębiorstwa D.J. Wood***

Wywodząca się z modelu L.E. Prestona i J.E. Posta (1975), który uznaje biznes i społeczeństwo za wzajemnie przenikające się systemy, zasada organizacyjna ogranicza obowiązki korporacji do tych problemów społecznych, które wynikają z działalności gospodarczej danego przedsiębiorstwa. D.J. Wood zdefiniowała tę zasadę w następujący sposób: „Przedsiębiorstwa są odpowiedzialne za wyniki związane z ich

głównymi i drugorzędnymi obszarami zaangażowania, [...] związanymi ze społeczeństwem” (Wood, 1991a, s. 697).

W oparciu o neoklasyczną koncepcję ekonomiczną efektów zewnętrznych, zasada organizacyjna mówi, że przedsiębiorstwa są odpowiedzialne jedynie za rozwiązywanie bezpośrednich i pośrednich problemów, które one same powodują. Rozwiązanie tych problemów jest ich publiczną odpowiedzialnością. Pomimo założenia, że biznes i społeczeństwo pozostają w symbiotycznym związku i są wzajemnie przenikającymi się systemami, zasada ta wyznacza ekonomiczną granicę odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Ponadto, ponieważ definiuje i egzekwuje tę odpowiedzialność za pomocą polityki publicznej, kładzie nacisk na kontrolę społeczną. Ale pomimo to koncepcja odpowiedzialności publicznej nie jest w swej istocie całkowicie negatywna. Ma konstruktywny wydźwięk, ponieważ mówi o wzajemnie dostosowującej się relacji między biznesem a społeczeństwem. W ostateczności jednak, w trójnasób powstrzymuje ona pozytywny obowiązek korporacji wobec społeczeństwa. Po pierwsze, zasada organizacyjna traktuje obowiązki wykraczające poza wyznaczoną granicę jako opcjonalne. Po drugie, poprzez powiązanie postępowania przedsiębiorstwa z polityką publiczną kładzie nacisk na kontrolę społeczną, jednocześnie umniejszając znaczenie pozytywnego zaangażowania na rzecz społeczności. Po trzecie, nie odnosi się do tego, w jaki sposób obowiązki korporacji wobec społeczeństwa mogą zostać włączone do procesu podejmowania decyzji menedżerskich, tak aby zminimalizować problemy społeczne (Swanson, 1995).

### ***Zasada indywidualnej odpowiedzialności w modelu społecznej efektywności przedsiębiorstwa D.J. Wood***

Pomimo iż indywidualna zasada w modelu korporacyjnej efektywności społecznej D.J. Wood nie rozwiązuje tej ostatniej kwestii, to uznaje, że poszczególni menedżerowie mają moralną swobodę w podejmowaniu decyzji. W każdej dziedzinie społecznej odpowiedzialności biznesu są oni zobowiązani do korzystania z takiej dyskrecjonalności, jaka jest im dostępna, aby zmierzać w kierunku społecznie odpowiedzialnych wyników (Wood, 1991a). Zasada ta wywodzi się z hierarchii odpowiedzialności korporacyjnej A.B. Carrolla (1979), z której wynika, że pozytywny obowiązek menedżerski jest uznaniowy, ponieważ w jego

modelu zajmuje on ostatnie miejsce pod względem ważności, po obowiązkach ekonomicznych, prawnych i etycznych przedsiębiorstwa.

Zasada CSR na poziomie indywidualnym kładzie podwójny nacisk na kontrolę społeczną. Po pierwsze, jej kategoria prawna reprezentuje społeczną kontrolę działalności gospodarczej. Po drugie, odpowiedzialność etyczna odwołuje się do groźby kontroli społecznej opartej na zasadach i wartościach etycznych. Czyni to, nawiązując do oczekiwań społecznych, aby przedsiębiorstwa unikały „wątpliwych” pod względem etycznym praktyk (Carroll, 1979). W tym względzie jest ona zgodna z założeniami współczesnej ekonomii neoklasycznej, ponieważ akceptuje ograniczenia działalności gospodarczej ze strony prawa, polityki publicznej i akceptowanych społecznie zasad postępowania. Mimo to zasada indywidualna CSR wykracza poza te formy kontroli społecznej, odnosząc się do swobody menedżerów w zakresie wyboru pozytywnego obowiązku. Jednak zakres uznaniowości jest wąski i dobrowolny w porównaniu z szerszym ograniczaniem zachowań menedżerów przez kontrolę społeczną (Swanson, 1995).

### **1.5.2. Trudności moralnego uzasadnienia zasad CSR**

#### ***Problemy z kompromisem i moralnym uzasadnieniem***

Perspektywa ekonomiczna i perspektywa obowiązku nie są zharmozowane w żadnej z trzech zasad CSR. Wynikające z tego powodu problemy związane są z kompromisem i moralnym uzasadnieniem. Pierwszy problem pojawia się, gdy negatywny obowiązek okazuje się zbyt kosztowny na jeden z dwóch możliwych sposobów. Po pierwsze, kontrola społeczna zakłada ukryte koszty – przedsiębiorstwa rezygnują z zysków, gdy polityka publiczna, prawo i zwyczaje etyczne ograniczają ich dążenie do wykorzystania wszystkich możliwości ekonomicznych. Po drugie, kontrola społeczna zakłada koszty jawne – przedsiębiorstwa ponoszą koszty, gdy polityka publiczna, prawo i przyjęte zasady postępowania wymagają od nich rozwiązania bezpośrednich i pośrednich problemów, które powodują. Ponieważ pozytywny obowiązek jest sformułowany jako uznaniowy oraz opcjonalny w stosunku do kontroli społecznej i w dużej mierze realizowany poprzez działania filantropijne, może wydawać się jeszcze bardziej kosztowny. Ponadto, przez to, że jest opcjonalny jego wykonanie może być trudniejsze do uzasadnienia, zwłaszcza w trudnych ekonomicznie czasach (Swanson, 1995).

Niektórzy badacze zajmujący się koncepcją CSR twierdzą, że pod pewnymi warunkami może się ona opłacać. Kontrola społeczna i pozytywny obowiązek mogą pokrywać się z celami ekonomicznymi, a nawet im służyć. Takie podejście domyślnie zakłada prymat standardów ekonomicznych nad pozostałymi w zasadach CSR oraz ocenia negatywny i pozytywny obowiązek w odniesieniu do tych standardów. Ten rodzaj uzasadnienia jest nie do przyjęcia z perspektywy obowiązku, ponieważ nie wspiera znaczenia motywacji moralnej (Swanson, 1995). Oznacza to, że nie promuje w przedsiębiorstwach postawy szacunku wobec innych, która odpowiednio uzasadniałaby społeczną odpowiedzialność.

### ***Niewłaściwe kryteria normatywne dla responsywności***

Zasadom CSR brakuje również odpowiednich kryteriów normatywnych do oceny procesów responsywności. Procesy te są narzędziami korporacyjnymi służącymi do oceny środowiska biznesu i zarządzania kwestiami interesariuszy. Są one odpowiednikami odpowiedzialności w działaniu (Wood, 1991a). Standard kontroli społecznej w zasadach nie może być skutecznie stosowany do oceny tych działań, ponieważ jest normatywnie niejasny w dwóch odniesieniach (Swanson, 1995).

Po pierwsze, zasady nie określają, jakie wartości społeczno-kulturowe są zagrożone w świetle kontroli społecznej. Zamiast tego zakładają, że wartości te są osadzone w polityce publicznej, prawie i przyjętych zasadach postępowania, zwłaszcza tych interesariuszy, którzy mają bezpośredni wpływ na organizacje biznesowe lub pozostających pod bezpośrednim wpływem takich organizacji. W związku z tym zasady CSR nie mogą odpowiedzieć na dwa podstawowe pytania dotyczące kontroli społecznej: w jakim stopniu istniejące mechanizmy kontroli społecznej są spójne z wartościami społecznymi oraz jak można tę spójność powiększyć (Jones, 1983).

Przedsiębiorstwa mogą udzielić odpowiedzi na te pytania pod warunkiem zastosowania narzędzi reagowania na zmiany kontroli społecznej, do których następnie się dostosowują. Wówczas można je uznać za odpowiedzialne, zgodnie z zasadami CSR. Oczywiście jest, że korporacje mają wpływ na politykę publiczną, prawo i oczekiwania etyczne i że wpływ ten staje się coraz większy (Wood, 1987). W określonych warunkach władza ekonomiczna korporacji może stać się władzą polityczną (Etzioni, 1990). Przedsiębiorstwa mogą dążyć do uzyskania tej władzy poprzez budowanie koalicji, korzystanie z mediów

i wykorzystywanie funkcji spraw publicznych do zarządzania zagadnieniami społecznymi (Chomsky, Peck, 1987; Wartick, Rude, 1986).

Drugi zauważalny brak normatywnej jasności zasad CSR wiąże się z problemem ich moralnego uzasadnienia. Zasady te nie odnoszą się do moralnej motywacji szacunku dla interesariuszy, która wiąże się z pozytywnym obowiązkiem przedsiębiorstwa (Swanson, 1995), a polegają na kontroli i stosowaniu przymusu. Chociaż CSR może być determinowana wieloma czynnikami, w tym szacunkiem dla interesariuszy, może ona także mieć charakter defensywny (Sethi, 1982; Weidenbaum, 1981). Ponadto to, co wydaje się odpowiedzialnością, może być paternalistyczną ekspresją władzy korporacji, a nie wyrazem odpowiedzialnej interakcji ze społeczeństwem (Frederick, 1987). Ponieważ zasady CSR nie mają związku z motywacją etyczną, brakuje w nich odpowiednich kryteriów dokonywania takich rozróżnień (Swanson, 1995).

### ***Niewłaściwe kryteria normatywne dotyczące wyników***

Skutki zachowań korporacyjnych mierzą się z podobnymi problemami. W przypadku skutków społecznych rodzi się pytanie, czy przedsiębiorstwa rzeczywiście przestrzegają zasad porządku publicznego, prawa i oczekiwań etycznych. Biorąc pod uwagę, że mogą one wpływać na te formy kontroli społecznej, ich przestrzeganie nie może zostać uznane za główny standard społecznych wyników przedsiębiorstwa. Analogiczna sytuacja występuje w przypadku programów i polityk społecznych przedsiębiorstw, które instytucjonalizują motyw i procesy decyzyjne służące zarządzaniu wpływami społecznymi (Wood, 1991a). Przedsiębiorstwa umieszczają w nich narzędzia i środki umożliwiające wywieranie wpływu na standardy kontroli społecznej. Zasady CSR nie wyjaśniają moralnej motywacji do podejmowania takiego działania. A zatem perspektywa ekonomiczna i perspektywa obowiązku nie są zgodne z zasadami CSR, ponieważ napotykają problemy związane z kompromisem i moralnym uzasadnieniem, które uniemożliwiają ich teoretyczną integrację. Ponadto zasady ograniczają odpowiedzialność ekonomiczną przedsiębiorstwa poprzez niejasne normatywnie mechanizmy kontroli społecznej. Nie wyjaśniają one także moralnej motywacji społecznych zachowań przedsiębiorstwa.



### 1.5.3. Potrzeba poszerzenia zasad CSR

Podkreślanie ekonomicznej odpowiedzialności w zasadach CSR nie jest błędne, jako że istotną funkcją biznesu ze społecznego punktu widzenia jest funkcja ekonomiczna (Frederick, 1992; Lee E. Preston, Post, 1975). Jednakże decyzje biznesowe składają się z wzajemnie powiązanych elementów ekonomicznych i zasad moralnych (Etzioni, 1990; Frederick, 1986). Organizacyjne i indywidualne zasady CSR dzielą to powiązanie funkcjonalnie, a następnie hierarchicznie, ze standardem kontroli społecznej. Norma ta kładzie nacisk na negatywny obowiązek lub ograniczenie odpowiedzialności ekonomicznej opartej na kontroli. Z kolei standard kontroli pomniejsza obowiązek pozytywny (Swanson, 1995). Na poziomie instytucjonalnym nie uwzględnia się obowiązku pozytywnego; na poziomie organizacyjnym nie jest on funkcjonalnie powiązany z odpowiedzialnością ekonomiczną; na poziomie indywidualnym obowiązek ten jest opcjonalny. Co więcej, zasady te nie odnoszą się do motywacji moralnej, która determinowałaby dobrowolne zaangażowanie przedsiębiorstwa w realizację zarówno negatywnych, jak i pozytywnych obowiązków społecznych. Wszystko to sprawia, że wymienione w modelu D.J. Wood zasady CSR są zbyt zawężone, aby na ich podstawie można było opracować kompleksową teorię społecznej efektywności przedsiębiorstwa (Swanson, 1995). Nie wyrażają tego, co stanowi istotę pełnej odpowiedzialności korporacji wobec społeczeństwa. Teoretycy tej dziedziny uznają, że skala działań współczesnych przedsiębiorstw wymaga nowych relacji biznesowych i społecznych (Epstein, 1987; Wood, 1991b). Od samego początku wielu badaczy poszukiwało definicji odpowiedzialności przedsiębiorstw za rozwój społeczny, która odpowiadałaby rozszerzonemu programowi rozwiązania ludzkich problemów i zaspokojenia ich potrzeb (Bowen, 1953; Lee E. Preston, 1986). Ten poszerzony program wymaga rozbudowania standardów korporacyjnego zaangażowania społecznego i odpowiedzialności wobec społeczeństwa (Buchholtz, 1989; Lee E. Preston, 1986). Aby uwzględnić te szerokie standardy, dziedzina efektywności społecznej korporacji musi przyjąć szerszą perspektywę teoretyczną (Wood, Jones, 1994).

Zasady CSR, ujęte w modelu społecznej efektywności przedsiębiorstwa, nie dają odpowiedzi na to, co zdaniem D.J. Wood (1991c) jest najpilniejszym pytaniem w tej dziedzinie: w jaki sposób korporacje

mogą przyczyniać się do budowania dobrego społeczeństwa? W tym celu należy rozwinąć ich wymiary normatywne w następujący sposób. Po pierwsze, zasady muszą zapewniać kontrolę społeczną zgodnie ze standardami normatywnymi. Po drugie, muszą uwzględnić pozytywne obowiązki na poziomie instytucjonalnym, organizacyjnym i indywidualnym. Wreszcie, muszą zająć się motywacją moralną, która wspiera zarówno negatywne, jak i pozytywne wyrażanie obowiązku. Innymi słowy, zasady CSR muszą integrować perspektywę ekonomiczną z tą związaną z obowiązkami w danej dziedzinie i wypracować szersze standardy, które będą adekwatnie oceniać wyniki społeczne korporacji według kryteriów normatywnych.



## 2.1. Zarys ekonomicznego i humanistycznego nurtu w zarządzaniu

### 2.1.1. Źródła rozdziału nauk ekonomicznych od humanistycznych

Rozważania na temat odpowiedzialności w zarządzaniu przedsiębiorstwem wymagają uprzedniego wyjaśnienia, jak doszło do powstania paradygmatu ekonomicznego, wyrażanego przez dążenie do maksymalizacji zysku i dlatego zdominował on zarządzanie. Od czasów Platona i Arystotelesa aż po A. Smitha myśl ekonomiczna pozostawała w ścisłym związku z refleksją metafizyczną, teologiczną i moralną. Starożytni greccy filozofowie traktowali ekonomię jako nieodłączną część rozważań nad dobrem wspólnym *polis* (Dierksmeier, Pirson, 2009). Także teologowie okresu średniowiecza podporządkowywali kwestie ekonomiczne dyskursom o dobrym i pobożnym życiu (Maritain, 1966). Nurt ten kontynuowali filozofowie oświeceniowi, przypisując ekonomii zadanie wyzwolenia człowieka z krępujących go ograniczeń. Do tej grupy ekonomistów należał A. Smith, który „Teorię uczuć moralnych” (1759) napisał na długo przed zbadaniem przyczyn „Bogactwa narodów” (1776). Ekonomiczna myśl A. Smitha odwoływała się do pojęcia dobra wspólnego. Szeroko ujęty dobrobyt został przez niego uznany za najważniejszy cel ekonomii, chociaż w tym podejściu ekonomia została zawężona do prawnych i kulturowych podstaw gospodarowania. Jednakże z powodu powszechnie podzielanego poglądu, że cele gospodarki są określane przez coraz bardziej racjonalne systemy prawno-polityczne poszczególnych krajów, ekonomiści skoncentrowali się na takich kwestiach jak usunięcie istniejących braków i niedoborów. Tym niemniej, aż do końca XIX wieku dyskurs ekonomiczny

ukierunkowany był na rozumienie obiektywnego dobrobytu oraz sposobu, w jaki należy dążyć do jego osiągnięcia (Dierksmeier, 2011).

W ślad za przedstawicielami nauk przyrodniczych, ekonomiści końca XIX wieku zaczęli odchodzić od metod właściwych dla nauk społecznych i politycznych, stosując w ich miejsce aparat metodologiczny fizyki i matematyki (Wieser, 1884). W wyniku upowszechnienia się filozofii neopozytywistycznej coraz liczniejsza grupa ekonomistów postanowiła zwrócić się ku matematycznym modelom fizyki, a zwłaszcza mechaniki (Walras, 1909). Do tak rozumianej ekonomii dołączona została zasada utylitaryzmu, wywodząca się z humanistycznej etyki okresu Oświecenia. Zakładała ona, że za dobry można uznać tylko taki czyn, który przyczynia się do osiągnięcia szczęścia powszechnego, rozumianego jako powiększanie przyjemności i pomniejszanie cierpień ludzkiej populacji. Tym sposobem mechanika matematyczna nadała nowemu paradygmatowi ekonomii aspekt formalny, natomiast utylitaryzm wniósł doń aspekt materialny, w wyniku czego ekonomia została przekształcona w mechanikę użyteczności i interesu własnego (Jevons, 1970). Obiektywna sfera wartości została zastąpiona sferą subiektywną. Utylitaryści na równi oceniali użyteczność każdej osoby i uznali, że można określić, co sprzyja ogólnemu dobrobytowi, mierząc to, co ludzie naprawdę doceniają, zamiast tego, co powinni cenić. Tak narodziło się pojęcie interesu zagregowanego, które miało zastąpić ideę dobra wspólnego (Spiegel, 1971). Położono silny nacisk na interes własny jako tzw. główny motor ludzkich działań i uznano go za „dominujący nad wszystkimi innymi interesami razem wziętymi” (Bentham, 1954, s. 421). Jednak teoria użyteczności nie była jeszcze wystarczająco podatna na prawa matematyki. Aby uczynić ją odpowiednią do matematycznych rozważań, zmieniono definicję użyteczności, która zaczęła oznaczać „abstrakcyjną jakość, dzięki której przedmiot służy naszemu celowi i zyskuje rangę towaru” (Jevons, 1970, s. 44–45). Inspiracja użytecznością mierzoną poziomem konsumpcji dóbr prowadziła do postrzegania gospodarki jako bilansu przyjemności i bólu. Dzięki temu traktowanie przyjemności i bólu jako wielkości dodatniej i ujemnej mogło przebiegać bez przeszkód. Uwolniony od zawiłości jakościowych ocen problem optymalizacji użyteczności społecznej został przełożony na prostszy problem ilościowej maksymalizacji konsumpcji towarów. Takim sposobem ekonomia zastąpiła

moralne troski *lepsy* kontra *gorszy* technicznym rachunkiem *więcej* nad *mniej* (Dierksmeier, 2011).

### **Odrzucenie perspektywy normatywnej**

Utylitarystyczny zwrot ku subiektywistycznej teorii wartości połączył się z ruchem ekonomii w kierunku teorii użyteczności krańcowej. Obiektywna wartość danego dobra nie była już mierzona sama w sobie ani nie wynikała z jakości moralnej czy funkcji społecznej, ale z tego, jak dane podmioty wyceniają dodatkową jednostkę towaru w określonych sytuacjach (Menger, 1971). Ogólną istotą tego pojęcia było przejście od szacunków wartości materialnych do ocen proceduralnych wyrażonych w cenach, co wzmocniło utylitarystyczny zwrot od obiektywnych do subiektywnych teorii wartości (Hayek, 1979, s. 256).

C. Menger (1971) uważał, że tylko odrzucając pojęcie wartości obiektywnych, można uniknąć pojęciowych nieporozumień i tylko wówczas ekonomia, jak każda inna nauka o prawach naturalnych, mogłaby zostać uznana za naukę ścisłą. Wraz z odejściem od metafizycznie ugruntowanych koncepcji wartości nastąpił także odwrót od metafizycznych teorii wolnej woli, a w konsekwencji zupełnie odrzucono myśl o niej w odniesieniu do ekonomii. Postulowanie wolności woli, która kieruje ludzkim zachowaniem narażało bowiem na niebezpieczeństwo bardzo mechaniczną prawidłowość transakcji, na której wspierało się roszczenie ekonomii do naukowej ścisłości (Menger, 1971).

Utylitarysty sceptycznie podchodzili do idei wolności woli, ponieważ dla ich teoretycznych celów całkowicie wystarczająca okazała się wolność działania. Wolność zaczęła być definiowana wyłącznie jako przeciwna zewnętrznemu przymusowi (Bentham, 1954). Tak rozumiana idea wolności jest czysto ilościowa. Ma na celu jedynie maksymalizację opcji wyboru, odrzucając jednocześnie wszystkie jakościowe wymiary idei wolności i uznając je za bezużyteczne (Dierksmeier, 2007).

Istotność przedstawionych metodologicznych zmian staje się bardziej widoczna w drodze porównania: aż do A. Smitha teorie ekonomiczne operowały pojęciem obiektywnych wartości nie tylko po to, by opisywać rzeczywistość, ale także, by skorygować ewentualne nieprawidłowe oceny subiektywne. Teorie, które ustalają wartość danych towarów na podstawie ich subiektywnych oszacowań w stosunkach wymiennych nie ustanawiają takiego krytycznego dystansu do swoich przedmiotów. Te ukryte konsekwencje subiektywistycznego zwrotu

w ekonomii stały się najbardziej widoczne na początku XX wieku (Backhaus, Hansen, 2000). W dyskusjach, w których ekonomiści i socjologowie intensywnie debatowali nad właściwą rolą sądów wartościujących w ekonomii zwyciężył pogląd, że ekonomia nie powinna dążyć do oceny celów działalności gospodarczej: miała ona ograniczyć się do wyjaśniania, jak działa gospodarka, a jej ocenę normatywną i transformację pozostawić polityce (Weber, 1904).

### ***Fizykalistyczny paradygmat ekonomii***

Na początku XX wieku dążenie do uwolnienia ekonomii od normatywnych umocowań reprezentowało ducha czasu (Dierksmeier, 2011). Chociaż w dalszym ciągu możliwe było postrzeganie ekonomii w kategoriach moralnych, tj. jako sfery rozumowania normatywnego, to jednak przedstawiciele Koła Wiedeńskiego ostatecznie je odrzucili. Ekonomia stała się uwolnioną od wartości pozytywistyczną nauką, której rady polityczne opierały się wyłącznie na hipotetycznych imperatywach: jeśli dana społeczność potrzebowała określonych dóbr, ekonomiści mieli zbadać, jak zaspokoić tę potrzebę i osiągnąć to w najbardziej opłacalny sposób (Friedman, 1962). Ocenia się, że do dziś ekonomia ogranicza się do sprawdzania prawdziwości swoich teorii jedynie w kategoriach ilościowych (Lucas, 1988). I pomimo iż w XX wieku ekonomiści zweryfikowali swoje poglądy odnośnie do jakościowych sądów wartościujących (Stigler, Becker, 1977), to nadal przypisują ekonomii rolę polegającą na sprawdzaniu prawdziwości swoich teorii wyłącznie w kategoriach ilościowych.

Przekonanie, że ilościowe i nienormatywne oznacza naukowe jest sprzeczne z obecnymi badaniami z zakresu teorii nauki (Douglas, 2009). Pewne sfery rzeczywistości można opisać jedynie jakościowo, a nie ilościowo, ale to nie czyni ich ani mniej realnymi, ani mniej ważnymi (Marcuse, 2002). Wiele argumentów można sformalizować, ujmując je w algorytmy dopiero na bardzo późnym etapie procesu naukowego, a niektóre być może nigdy nie zostaną sformalizowane, ale to nie czyni ich mniej rozsądnymi lub istotnymi (Bergmann, 1989). Na przykład, poza matematycznie idealnymi światami nie można nawet sformułować algorytmów działań menedżerskich. Tak więc ekonometrysta, zorientowany na maksymalizację efektów, najczęściej opisuje świat, który nie istnieje, zamiast zapewnić orientację temu, który istnieje (Boettke, 1997). Dlatego ekonomia lepiej przysłużyłaby się

społeczeństwu, gdyby w większym stopniu odpowiadała złożoności rzeczywistości, uznając potrzebę stosowania procedur opartych na ocenach jakościowych, wynikających z demokratycznych, a nie technokratycznych procesów decyzyjnych (Sen, 2002).

Paradygmat fizykalistyczny w ekonomii wiąże się z niechęcią do szczegółowego analizowania historycznych zmian w świecie biznesu (Shackle, 1972). W swoich wysiłkach naśladowania epistemicznego postępu fizyki ekonomiści zdecydowali się na większą specjalizację. Ze względu na holistyczną naturę zjawisk społeczno-ekonomicznych nadmiernie segmentowana analiza wykluczy prawdziwie przyczynowe czynniki, a tym samym przypisze przyczynowość temu, co w rzeczywistości jest nieistotne (Dierksmeier, 2011).

### **Praktyczne oddziaływanie teorii ekonomii**

Wspomniane słabości i wady mechanistycznego modelu w ekonomii najmocniej rzutują na dziedzinę ludzkiej sprawczości i wolności. Zgodnie z założeniami ekonomii neoklasycznej wolność ta prawie nie istnieje, przynajmniej nie dla ściśle racjonalnych aktorów ekonomicznych. Są oni bowiem postrzegani jako powiązani z rachunkiem maksymalizacji użyteczności, który nie pozostawia żadnego marginesu dla alternatywnego, nieilościowego podejmowania decyzji. Ten obraz wywodzi się z modelu *homo oeconomicus*, który uosabia osobliwość i wady metodologii fizykalistycznej.

## **2.1.2. Założenia ekonomicznej i humanistycznej orientacji w zarządzaniu**

### **Charakterystyka ekonomicznej orientacji w zarządzaniu**

Teorie zarządzania nie istnieją w oderwaniu od ekonomii. Przedstawiciele ekonomicznej orientacji w zarządzaniu zakładają, że głównym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wyniku finansowego, a podstawowym obowiązkiem jest wypracowywanie zysku dla akcjonariuszy. Początki tej orientacji sięgają XIX wieku, kiedy to, zgodnie z założeniami filozofii neopozytywistycznej, wszystkie nauki, łącznie z ekonomią, zaczęły stosować kryteria matematyczne jako najbardziej odpowiadające obiektywnej prawdzie (Pirson, 2019).

Za najbardziej znanego przedstawiciela tej orientacji uznaje się M. Friedmana (1970), który w artykule zatytułowanym „The Social



Responsibility of Business is to Increase Its Profits” przedstawił podstawowe jej założenia. Jego zdaniem przedsiębiorstwo powinno być zarządzane w taki sposób, by, przestrzegając norm prawnych i obyczajowych, przynosiło możliwie największy dochód. Menedżerowie są odpowiedzialni przede wszystkim wobec swoich pracodawców, tj. akcjonariuszy, którzy nabywają akcje przedsiębiorstwa w nadziei na osiągnięcie korzyści finansowych wynikających z posiadania tych akcji. W opinii M. Friedmana zachęcanie przedsiębiorstw do działań pozaekonomicznych zakłóca funkcjonowanie mechanizmów rynkowych, które są najbardziej efektywną metodą dochodzenia do dobrobytu, jednocześnie wysoko ocenianą pod względem etycznym. M. Friedman wyraża wątpliwości wobec realizowania przez menedżerów celów społecznych w następujący sposób:

*Co zatem znaczyć ma stwierdzenie, że osoba kierująca spółką jako człowiek interesu ponosi społeczną odpowiedzialność? Jeżeli nie ma to być czystą retoryką, oznaczać musi, że osoba ta postępować będzie w sposób sprzeczny z interesami swoich pracodawców. Na przykład powstrzyma się od podnoszenia ceny danego produktu po to, aby przyczynić się do realizacji społecznego celu, którym jest zapobieganie inflacji, pomimo faktu, że podniesienie tej ceny najlepiej służyłoby interesom tej spółki. Może też ona czynić większe wydatki na redukcję emisji zanieczyszczeń, aniżeli leży to w interesie firmy lub jest wymagane przez prawo tylko po to, aby mieć swój wkład w realizację społecznego celu, którym jest poprawa stanu środowiska naturalnego. Może wreszcie, kosztem zysków spółki, zatrudniać długoletnich bezrobotnych zamiast lepiej wykwalifikowanych robotników, aby wspomagać społeczny cel, którym jest stopniowe likwidowanie nędzy.*

*W każdym z tych przypadków zarządzający spółką wydawałby cudze pieniądze, służąc ogólnym interesom społecznym. W tej mierze, w jakiej jego działania powodowane zasadą „społecznej odpowiedzialności” zmniejszają zyski udziałowców, wydaje on ich pieniądze. Gdy podwyższa cenę, którą płacą jego klienci, wydaje pieniądze tych klientów. Jeżeli obniża zarobki niektórych pracowników, wydaje pieniądze tych pracowników (Friedman, 1997, s. 51–52).*

Podobne opinie nieco wcześniej głosił T. Levitt (1958), dla którego obowiązkiem biznesu było prowadzenie działalności przynoszącej zysk z jednoczesnym przestrzeganiem elementarnych zasad moralnych. Argumentuje on, „jeśli biznesem biznesu jest biznes”, to chodzi w nim przede wszystkim o zysk, a nie o względy społeczne, które wobec zysku są wtórne.

### **Charakterystyka humanistycznej orientacji w zarządzaniu**

Zarządzanie humanistyczne dopiero niedawno weszło do głównego nurtu zarządzania (Melé, 2003; Pirson, 2019). Istnieje jednak szereg humanistycznych tradycji, które wywarły na nie duży wpływ. Należy do nich między innymi humanizm Pico de Mirandoli, autora „Mowy o godności człowieka”. W pierwszej części tego dzieła stwierdza on, że człowiek nie ma stałej natury, ale może stać się wszystkim, czym zechce:

*Nie daliśmy ci stałej siedziby ani własnej twarzy, ani jakiejś tobie właściwej funkcji, Adamie, byś mógł wedle własnego uznania i życzenia dobrać sobie i siedzibę, i oblicze, i funkcję. Inne stworzenia przymuszone są prawami określonej natury, które im przepisaliśmy. Ty natomiast, nieprzymuszony żadnymi ograniczeniami, kierując się wolnym wyborem, w którego rękę cię umieściłem, przepisziesz sobie własną naturę. Umieściłem cię w środku świata, byś stąd tym wygodniej mógł się po świecie rozglądać. Nie uczyniłem cię stworzeniem niebieskim ani ziemskim, ani śmiertelnym, ani nieśmiertelnym, abyś, prawie swojej tylko woli podległy i dumny ukształticiel i twórca samego siebie, ukształtował się w tę formę, która najbardziej ci się spodoba. Możesz wyrodzić się w formy niższe, zwierzęce albo odrodzić się w formie wyższej, boskiej, jeśli taka będzie twoja wola (Della Pico Mirándola, 1942 za: Żełaniec, 2012, s. 11).*

Dziedziny rozwoju ludzkiego, przywództwa i zrównoważonego rozwoju są silnie inspirowane osiągnięciami i aspiracjami humanistyki. Badania nad psychologią i zrozumieniem związku istot ludzkich z sukcesem gospodarczym miały wyraźnie humanistyczne nacechowanie. Od szkoły stosunków międzyludzkich po humanistyczną psychologię A. Masłowa, humanistyczna perspektywa rozwoju człowieka

miała kluczowe znaczenie dla rozwoju badań empirycznych i praktyki zarządzania. W wielu kulturach badania nad zarządzaniem kulturą i organizacjami non-profit miały wyraźnie humanistyczny charakter. Ugruntowana w Polsce długoletnia tradycja odnosi zarządzanie humanistyczne do zarządzania podmiotami pozagospodarczymi. We francuskojęzycznej Kanadzie, Belgii i Francji tradycje zarządzania humanistycznego są mocno zakorzenione w humanizmie kulturowym, przy czym różne tradycje tych krajów koncentrują się na zrozumieniu ludzkiej natury i uczynieniu z ludzi centrum wszystkiego, co się organizuje. W krajach Ameryki Łacińskiej zarządzanie humanistyczne postrzegane jest jako forma przywództwa, a czasem jako koncepcja etyczna nierozzerwalnie związana z katolicką nauką społeczną. Także w Indiach i Chinach tradycje zarządzania humanistycznego zakorzenione w odmiennym dziedzictwie kulturowym określiły praktyki menedżerskie, które umożliwiają rozwój człowieka (Pirson, 2019).

Chociaż istnieje wiele tradycji humanistycznych, które poprzez czynności organizowania i zarządzania służą ludzkiemu rozwojowi, konkretyzacja konceptualna jest bardzo ograniczona i ciągle jeszcze istnieje miejsce na bardziej rygorystyczne konceptualnie ujęcie zarządzania humanistycznego (Pirson, 2019). Ostatnio pojęcie to było stosowane jako ogólny termin dla organizowania działań, które chronią godność oraz promują dobrostan i rozwój człowieka (Pirson, Dierksmeier, Goodpaster, 2014). Zarządzanie humanistyczne rozwija się jako naturalna odpowiedź na wszystkie te modele zarządzania, których główne działania koncentrują się wokół zysków finansowych i szkodzą dobrostanowi ludzi zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Stanowi ono alternatywę dla przedsiębiorstw, które dobro ludzi cenią ponad osiągnięcie celów czysto finansowych (Arandia, García de La Torre, Consuelo, 2021). Te podstawowe założenia odróżniają zarządzanie humanistyczne od tradycyjnego – ekonomicznego, w którym wszystko, co się liczy, wiąże się z posiadaniem ceny wynikającej z analizy kosztów i korzyści. W perspektywie humanistycznej istnieje wiele rzeczy uważanych za godne, które są cenne bezwarunkowo i nie podlegają wymianie, i które należy szanować i chronić. Do najważniejszych należy życie ludzkie i środowisko naturalne, w którym się ono toczy. Ostatecznym celem humanistycznego zarządzania jest stworzenie trwałego rozwoju na Ziemi, a nie krótkoterminowego bogactwa (Pirson, 2019).

Nurt humanistyczny w naukach o zarządzaniu koncentruje się wokół wszelkich zjawisk dotyczących człowieka i jego miejsca w organizacji. Zarządzanie humanistyczne, mające za prekursorów utopijnych myślicieli dziewiętnastowiecznych, w swej obecnej postaci ukształtowało się w XX wieku. Badacze, przyjmując perspektywę ewolucyjnego rozwoju zasad tego zarządzania wskazują na istnienie trzech etapów w procesie formowania się jego podstaw. Etapy te ukształtowały się kolejno na początku wieku XX, w jego połowie oraz na przełomie wieku XX i XXI. Poza odrębnym czasem, w którym powstały, poszczególne etapy charakteryzują się odmiennymi podejściami do wybranych kwestii związanych z procesami zarządzania (Melé, 2013).

Pierwsze podejście, trwające od początku do połowy XX wieku, koncentrowało się na zagadnieniu motywacji do pracy. Za jego głównych przedstawicieli uznaje się M. Parker Follett, Ch. J. Barnarda, E. Mayo oraz A. Maslowa.

Drugie podejście, którego rozkwit przypada na lata 80. XX wieku ogniskowało się wokół pojęcia kultury organizacyjnej. Pomimo tego, że prezentowało ono szersze spojrzenie na kondycję ludzką, biorąc pod uwagę wpływ kultury społecznej na zachowania ludzi w organizacji, również uznane zostało za niepełne. Jego najwybitniejszymi przedstawicielami byli: T.J. Peters i R.H. Waterman, T.E. Deal i A.A. Kennedy oraz E. Schein.

Trzecie podejście traktuje organizację jako wspólnotę, która wysoko ceni ludzkie wartości i cnoty. W świetle przyjętych założeń wyzwaniem dla organizacji jest takie zarządzanie, które pozwoli jej uczestnikom osiągać coraz wyższy poziom moralny i dzięki temu skuteczniej działać samej organizacji. Humanistyczne zarządzanie w tym ujęciu ma na celu budowanie jedności, tak, aby wspólnota, którą tworzą pracownicy przedsiębiorstwa, stawała się coraz silniejsza. Przedsiębiorstwa, będąc częścią społeczeństwa, winny tworzyć podstawy życia społecznego, stanowiąc jego istotny fundament. I chociaż podejście to ukształtowało się relatywnie późno, to za jego prekursora uznaje się Arystotelesa.

Podstawowe założenia, na których opiera się humanistyczna koncepcja organizacji obejmują:

- postrzeganie organizacji jako grupy ludzi, którzy, będąc członkami danej społeczności, przyjmują za główny cel organizacji dobrostan własny i społeczności, w której obrębie organizacja działa,

- ujmowanie zarządzania jako ludzkiej praktyki, której celem jest doprowadzenie do jak najlepszego funkcjonowania danej organizacji.

### 2.1.3. Ekonomiczny a humanistyczny nurt w zarządzaniu

Za prekursorów nauk o zarządzaniu przyjęło się uważać M. Webera i F. Taylora (Kociatkiewicz, Kostera, 2013). Podczas gdy ten pierwszy zapoczątkował nurt humanistyczny, który następnie rozwijał się szczególnie w edukacji uniwersyteckiej, ten drugi dał początek nurtowi ekonomicznemu, reprezentowanemu przede wszystkim przez uczelnie ekonomiczne i szkoły biznesu. Pomimo że w ostatnich dziesięcioleciach oba te nurty nakładały się na siebie, krzyżowały, spotykały intelektualnie i wzajemnie wspierały, to jednak w literaturze przeważa pogląd, że od czasu powstania do chwili obecnej zachowały one swoją odrębność w zakresie obszarów tematycznych oraz preferencji metodologicznych. W tabeli 3 zaprezentowane zostały różnice pomiędzy omawianymi podejściami w odniesieniu do podstawowych dla nauk o zarządzaniu kwestii, takich jak przyjęte paradygmaty, cel i przedmiot badań, a także stosowane metody badawcze.

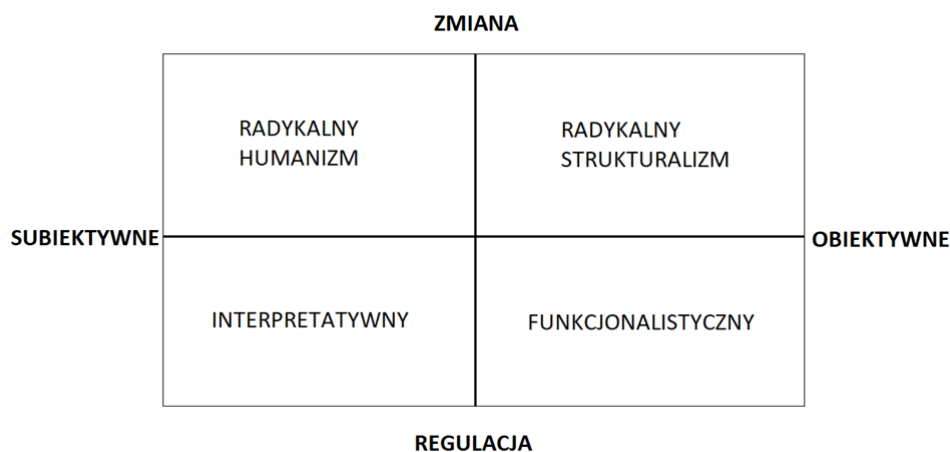
**Tabela 3.** Nurt humanistyczny i ekonomiczny w naukach o zarządzaniu

Wyszczególnienie	Nurt humanistyczny	Nurt ekonomiczny
Główni prekursorzy	Adam Smith (filozofia moralna) Max Weber Elton Mayo	Adam Smith (ekonomia) Frederick Taylor Henri Fayol
Paradygmaty	Radykalno-humanistyczny, Interpretatywny	Funkcjonalistyczny, Radykalno-strukturalistyczny
Metodologia	Jakościowe – studium przypadku	Ilościowe – studium przypadku
Przedmiot badań	Organizacje i zarządzanie z perspektywy ludzkiej	Organizacje i zarządzanie z perspektywy efektywnościowej
Cel badań	Zwiększenie dobrobytu ludzi w organizacjach. Poznanie organizacji i mechanizmów zarządzania z perspektywy człowieka	Zwiększenie efektywności organizacji i zarządzania. Poznanie organizacji i mechanizmów zarządzania z perspektywy zasad rynkowych

Źródło: Kociatkiewicz, Kostera, 2013, s. 11.

Badania podejmowane w ramach obydwu nurtów opierają się na odmiennych podstawach paradygmatycznych (Kociatkiewicz, Kostera, 2013). Jedno z najbardziej rozpowszechnionych podejść, zaproponowane

przez G. Burrella i G. Morgana (1979), definiuje cztery podstawowe paradygmaty stosowane w naukach o zarządzaniu. Kryteriami wyróżniania tych paradygmatów miałyby być: orientacja społeczna (regulacja a zmiana) oraz założenia dotyczące poznania (obiektywne a subiektywne). Na osi skrzyżowania tych wymiarów powstają cztery paradygmaty: funkcjonalistyczny, radykalny strukturalizm, interpretatywny oraz radykalny humanizm. Na nich opierają się zarówno nauki humanistyczne, jak i ekonomiczne. Graficzne przedstawienie paradygmatów zarządzania zostało ujęte na rycinie 1.



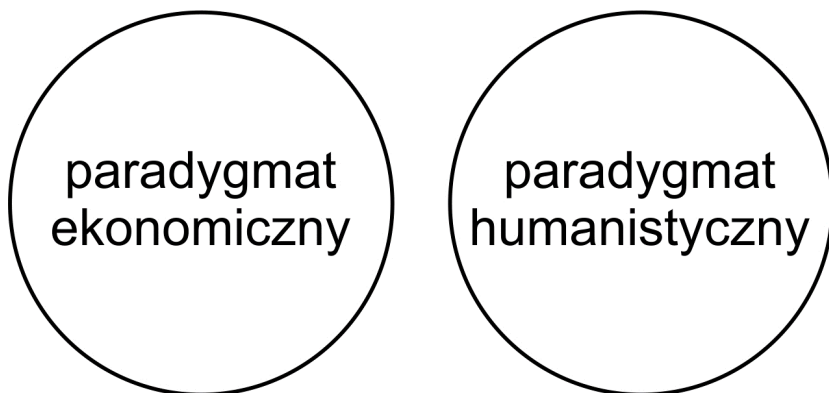
**Rycina 1.** Cztery podstawowe paradygmaty stosowane w naukach o zarządzaniu

Źródło: G. Burrell i G. Morgan, 1985, s. 22.

Nurt humanistyczny preferuje dwa nieobiektywistyczne paradygmaty (radykalnie humanistyczny oraz interpretatywny), natomiast nurt ekonomiczny opiera się na paradygmatach obiektywistycznych (funkcjonalistycznym i strukturalistycznym). Wynika to nie tylko z tradycji badawczych, do których wymienione nauki się odwołują, ale także z podejmowanej przez nie tematyki badawczej. Nurt humanistyczny zainteresowany jest wszelkimi zjawiskami i wzorcami z punktu widzenia człowieka i jego roli w organizacji. Naturalny wydaje się zatem wybór tych paradygmatów, które stawiają człowieka w centrum, akcentując jego status ontyczny jako aktora obdarzonego mocą sprawczą i odpowiedzialnością (Kociatkiewicz, Kostera, 2013).

Natomiast nurt ekonomiczny zainteresowany jest badaniem zjawisk i prawidłowości abstrakcyjnych, oderwanych od pojedynczego ludzkiego doświadczenia i subiektywności. W ślad za preferencjami paradygmatycznymi idą preferencje stosowania określonego typu metod badawczych. Badacze, którzy przyjmują założenia wywodzące się z paradygmatów nieobiektywistycznych, a więc przede wszystkim humaniści, stosują metody jakościowe, umożliwiające badanie rozwoju zjawisk w czasie. Za typowe metody tego rodzaju uznaje się: etnografię, teorię ugruntowaną, krytyczną analizę kultur i etnometodologię. Z kolei badacze obiektywistyczni, reprezentujący nurt ekonomiczny, preferują formułowanie teorii o zasięgu ogólnym, opisujących istniejący stan rzeczy. Umożliwiają im to metody ilościowe, przede wszystkim statystyczne, ale także modelowanie matematyczne. Oba nurty mają obszar wspólny w postaci licznych odmian studium przypadku, umożliwiających opis zarówno dynamiki procesów, jak i stanu zjawiska, z tym że w ograniczonym zakresie. Studium przypadku może zawierać elementy zarówno jakościowe, jak i ilościowe. W obu nurtach badania za pomocą studium przypadku podejmowane są szczególnie często dla celów doradczych, z tą różnicą, że nurt humanistyczny preferuje doradztwo typu *action research*, mające na celu edukację i poprawę losu pracowników, a nurt ekonomiczny związany jest z konsultingiem proefektywnościowym. Te odmienne typy doradztwa wynikają z różnych celów badawczych – nurt humanistyczny zorientowany jest na pomoc człowiekowi, poprawę jego losu, a nurt ekonomiczny – na poprawę wskaźników efektywnościowych organizacji. Dla obu nurtów połowicznie wspólny jest cel poznawczy – zrozumienie i opis organizacji i zarządzania, z zastrzeżeniem, że punkt widzenia humanistów i ekonomistów jest ze swej natury odmienny: ludzki albo efektywnościowy (Kociatkiewicz, Kostera, 2013). Tu właśnie uwidacznia się zasadnicza różnica pomiędzy zarządzaniem humanistycznym i ekonomicznym, z których pierwsze szuka odpowiedzi na pytanie, po co zarządzać, natomiast drugie, jak to robić.

Graficzną prezentację podejścia separatystycznego w stosunku do paradygmatu ekonomicznego i humanistycznego przedstawiono na rycinie 2.



**Rycina 2.** Relacja między nurtem ekonomicznym i humanistycznym w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Opracowanie własne.

## **2.2. Humanistyczna i ekonomiczna odpowiedzialność w świetle wartości kultury organizacyjnej**

### **2.2.1. Kultura organizacyjna i jej miejsce w środowisku pracy**

Realizacja programów CSR staje się trwałym elementem zarządzania we współczesnym biznesie. Dla przedsiębiorstw oznacza to konieczność zakorzenienia CSR nie tylko w strategii, procesach i strukturach, ale także w wartościach kultury organizacyjnej (Aniszewska, 2010). Wcześniejsze badania empiryczne wykazały, że humanistyczna kultura organizacyjna pozytywnie wpłynęła na CSR (Galbreath, 2010) i wyniki społeczne przedsiębiorstw (Melo, 2012) poprzez harmonijne, oparte na humanistycznej odpowiedzialności biznesu oraz współpracy i wspierające relacje w pracy.

Zagadnienie kultury organizacyjnej stało się w ostatnim czasie bardzo istotne. Nie jest ono nowe w literaturze z zakresu zarządzania, a przekonanie o jego rosnącej wadze nie budzi najmniejszych wątpliwości pośród badaczy. Jednakże, chociaż pojęcie kultury organizacyjnej jest poczytywane za kluczowe w naukach o zarządzaniu, to przez dużą część badaczy jest uznawane za pojęcie niejednoznaczne.



Pomimo swej wieloznaczności, przyjęło się ono w zarządzaniu i jest wykorzystywane przy interpretacji zachowań pracowników i w analizie działań przedsiębiorstwa. Kulturze przypisuje się wiele funkcji, które mogą być pełnione zarówno w odniesieniu do otoczenia wewnętrznego, jak i na zewnątrz organizacji. Powszechnie uznaje się, że to ona decyduje, czy dana organizacja jest w stanie nie tylko przetrwać na rynku, ale także rozwijać się. I chociaż w każdej organizacji tak wiele zależy od kultury, to istnieje katalog odnoszących się do niej pytań, które w dotychczasowych badaniach nie znalazły wyczerpujących odpowiedzi. Za jedno z nich uznać należy pytanie o naturę relacji pomiędzy stosowanym w danym przedsiębiorstwie systemem zarządzania a typem wytworzonej w nim kultury organizacyjnej. Rozważania podejmujące kwestię zależności pomiędzy orientacją kultury organizacyjnej a systemem zarządzania mieszczą się w szerszym kontekście zależności tej kultury od poszczególnych podsystemów organizacji. Badanie jej relacji z podsystemami organizacji, np. z systemem zarządzania, możliwe jest dzięki ujęciu kultury organizacyjnej jako jednej z części systemu organizacyjnego. Najważniejszym obszarem badawczym jest określenie sposobów wzajemnego oddziaływania pomiędzy wymienionym podsystemem organizacji, tj. między zarządzaniem i stosownymi jego paradygmatami, a orientacją kultury organizacyjnej.

Jedną z przyczyn wzrostu znaczenia kultury organizacyjnej jest coraz większy poziom upodmiotowienia pracowników, które wymaga kluczowych zmian w obszarze kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Potrzeba zmiany wynika z powszechnego wśród badaczy przekonania, że sposób zarządzania i kultura winny ze sobą współgrać. W ostatnich latach coraz większą wagę przywiązuje się do wewnętrznego środowiska pracy. Upodmiotowienie pracowników jest wynikiem humanizacji procesów pracy i wprowadzania do zarządzania elementów zarządzania humanistycznego. Badacze dowodzą, że to nie zmiany technologiczne są w przedsiębiorstwie najważniejsze, lecz nowe spojrzenie na pracownika. Dostrzeganie w pracowniku przede wszystkim człowieka, a nie wyłącznie kapitału pojmowanego ekonomicznie, sprawia, że podejmowanym działaniom nadawany jest inny wymiar tworzący obustronną relację. To powoduje, że przedsiębiorstwo służy pracownikowi, a pracownicy przedsiębiorstwu. W takim podejściu pracownik jest postrzegany jako unikalny potencjał, a inwestycje w niego są nieograniczenie rozwijające. Humanistyczne podejście do człowieka zakłada, że człowiek rozwija się

przez całe życie i jest to najważniejsza właściwość ludzkiej natury. Jeśli tylko przedsiębiorstwo stworzy odpowiednie warunki, pracownik sam będzie dążył do rozwoju swojej osobowości, kompetencji i umiejętności. Nie ma żadnych dających się z góry przewidzieć granic tego rozwoju.

### **2.2.2. Kultura organizacyjna i jej aksjologiczny wymiar**

Słowo *cultura*, które w swym pierwotnym znaczeniu odnosiło się do uprawy roli, szybko zyskało szerszy wymiar. Od czasu, gdy Cynceron napisał o „uprawie duszy ludzkiej” – „kulturze duszy” terminu ‘kultura’ zaczęto używać w znaczeniu metaforycznym, odnosząc go do innych dziedzin ludzkich działań. W znaczeniu najszerszym kultura obejmuje wszystko to, co w zachowaniu i wyposażeniu członków społeczeństw ludzkich stanowi pokłosie zbiorowej działalności. Jeżeli odnieść kulturę do organizacji, to stanowi ona rezultat wspólnego działania menedżerów i podwładnych, nakierowanego na osiągnięcie wyznaczonego celu. Determinuje ona sposób jego realizacji, wynikający z wartości uznawanych za najważniejsze w danej organizacji. Kultura dotyczy wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm (Cameron, Quinn, 2006). Badając kulturę organizacyjną firmy, można poznać sposób myślenia jej pracowników oraz zasady i normy, jakimi kierują się oni w swoich zachowaniach oraz dobrać skuteczne metody oddziaływania na te zachowania i postawy (Czerska, 2003).

Adaptacja analizy kulturowej do praktyki biznesu zaowocowała ustaleniem swoistego kanonu elementów kultur organizacyjnych. Obejmuje on wartości kulturowe, podstawowe założenia kulturowe, normy społeczne i organizacyjne, sposoby komunikowania, opowieści, narracje, mity, a także metafory, rytuały, symbole, obyczaje, bohaterów organizacyjnych, tabu, wzorce kulturowe, artefakty kulturowe oraz subkultury (Mazur, 2012; Sułkowski, 2013). Kultura organizacyjna jest zatem zbiorem wartości ujawniających się między innymi w takich obszarach zachowań organizacyjnych, jak sposób traktowania pracowników czy odpowiedzialność społeczna.

Pojęcie kultury organizacyjnej jest niejednoznaczne i abstrakcyjne. Kultura organizacyjna, będąc złożonym konstruktem wyjaśniającym i predykcyjnym, niełatwo poddaje się analizie. Trudności w jej badaniu wynikają z wielu powodów, spośród których niezwykle istotne jest to, że nie jest ona oddzielona od innych elementów złożonego systemu

organizacyjnego. Wielokierunkowe relacje z pozostałymi organizacyjnymi podsystemami (strategią, strukturą, zarządzaniem zasobami ludzkimi itp.), jak również z otoczeniem zewnętrznym, w którym organizacja działa, sprawiają, że kultura nie poddaje się prostej analizie. Wiele jej elementów (i zależności pomiędzy nimi) jest niewidocznych, często nawet nieświadomych, a tym samym trudno obserwowalnych i mierzalnych (Schein, 2004). Pomimo wymienionych trudności badacze wytrwale dążą do bliższego poznania kultury organizacyjnej, ponieważ pełni ona wiele ważnych funkcji. Wyznacza granice między organizacjami, zapewnia pracownikom poczucie tożsamości, ułatwia im zaangażowanie się nie tylko w interes własny, ale i całej organizacji. Kultura jest społecznym spoiwem, które dzięki normom określającym, co i jak pracownicy powinni robić i jakie wartości powinny im przyświecać w działaniu, ułatwia organizacji zachowanie zwartości. Kultura służy też jako mechanizm wyjaśniający i kontrolny, kształtując postawy oraz zachowania pracowników, a także jest mechanizmem kierującym ich działaniami (Legięć, 2018). Ujęcie kultury organizacyjnej jako części systemu organizacyjnego umożliwia badanie jej relacji z pozostałymi podsystemami, np. z systemem zarządzania. Jako że kwestia określenia sposobów wzajemnego oddziaływania pomiędzy podsystemem zarządzania a kulturą organizacyjną nie doczekała się dotychczas zbyt wielu badań, warto podjąć próbę wypełnienia istniejącej luki badawczej poprzez rekonstrukcję istniejących poglądów odnośnie do tej kwestii.

Badanie wartości jest właściwą i konieczną częścią badania każdej kultury. Wynika to z tego, że:

*jeśli uchylamy się od rozważania wartości, przestajemy zajmować się czymś, co ma największe znaczenie zarówno w ramach poszczególnych kultur, jak i w kulturze ludzkiej widzianej jako całość [...] kiedy wyeliminujemy wartości, pozostaje nam jałowa lista elementów kulturowych czy wydarzeń kulturowych i rodzi się stale pokusa, aby ożywić ją przez wprowadzenie wartości, które właśnie wyrzuciliśmy albo też przez zakamuflowane wprowadzenie wartości czerpanych z naszej kultury (Kroeber, 2002, s. 175).*

W książce „Wzory kultury” R. Benedict (2002, s. 24) przekonuje, że o różnicy pomiędzy kulturami nie decyduje obecność lub brak jakichś ważnych wartości, ale to, do jakiego stopnia przeciwstawne wartości współpracują ze sobą, tj. czy mają bardziej czy mniej synergiczny charakter. Gdyby R. Benedict tylko analizowała wartości, nie zwracając uwagi na rodzaj istniejących między nimi relacji, nie udałooby się jej wyjaśnić subtelności i potęgi kultury. Odwołując się do opracowanej przez nią koncepcji synergii jako przekraczania dychotomii wartości, F. Trompenaars i C. Hampden-Turner sformułowali następującą definicję kultury:

*Kultura jest to schemat, za pomocą którego grupa nawykowo dokonuje mediacji w wypadku różnic między wartościami – na przykład między regułami a wyjątkami, technologią a ludźmi, konfliktem a konsensusem. Kultury mogą uczyć się uzgadniania takich wartości na coraz wyższych poziomach, toteż poznanie licznych wyjątków prowadzi do formułowania lepszych reguł. Uzgadnianie takie przynosi zdrowie, bogactwo i mądrość. Natomiast kultury, w których jeden biegun wartości dominuje nad drugim i go zwalcza, są źródłem stresu i pogrążają się w stagnacji (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005, s. 24).*

Amerykańscy antropolodzy F. Kluckhohn i F. Strodtbeck (1961) twierdzą, że każda kultura kładzie nacisk na pewną ograniczoną liczbę wartości, które służą do rozwiązywania podstawowych ludzkich problemów. Zgodnie z definicją słownikową

*wartości kulturowe to kulturowo uwarunkowane, ustanowione i przekazywane poglądy na to, co pożądanne, korzystne i wartościowe w danej rzeczywistości społecznej: poglądy te wchodzą we wzajemne relacje według hierarchii, tworząc w obrębie określonej kultury system wartości i norm (Olechnicki, Załęcki, 2004, s. 239).*

Określenie wartości typowych dla poszczególnych kultur jest praktyką od dawna stosowaną w opisach kultur. W najbardziej wartościowych charakterystykach kultur lub syntetycznych ich analizach występuje wyodrębnienie oznaczeń wartości.

*W ten sposób opis przynosi charakterystykę rzeczywistej fizjonomii kultury. Charakterystyka taka jest istotna zarówno w aspekcie wewnętrznym swojej własnej spójności i niesprzeczności, jak i w aspekcie zewnętrznym – poprzez formułowanie implicite lub explicite porównania z innymi opisywanymi kulturami (Kroeber, 2002, s. 175).*

Wartości, podobnie jak wszelkie inne przejawy kultury, są częścią przyrody i dlatego mieszczą się w polu zainteresowania nauki. Pojęcie wartości wywodzi się z języka niemieckiego od słów *Wert* oraz *Wuerde*, które oznaczają honor, godność, powagę. Wartości w organizacji to zestaw wspólnych cech, które determinują działania różnych osób, a tym samym stanowią kryteria podejmowania decyzji oraz dokonywania wyborów. Część autorów definiuje wartości jako unikatowe DNA organizacji, które pozwala na zachowanie jej ciągłości oraz przyczynia się do utrwalenia jej sukcesu rynkowego. System przyjętych w organizacji wartości daje pewność, iż, dokonując wyborów, wszyscy w jej obrębie kierują się takimi samymi zasadami.

W licznych analizach kultury organizacyjnej podkreśla się, że wartości są nie tylko częścią składową, ale stanowią jej kluczowy element. Stanowisko upatrujące w wartościach jądra kultury organizacyjnej obecne jest w pracach Ł. Sułkowskiego (2002), który przyjął określenie kultury organizacyjnej jako wyuczonego produktu grupowego doświadczenia opartego na wartościach oraz normach i wynikających z nich wzorach kulturowych. Określenie to jest zgodne ze sposobem definiowania przyjmowanym przez E. Scheina, G. Hofstede i C. Geertza (Mazur, 2012). W koncepcji Ł. Sułkowskiego kultura organizacyjna mieści w sobie cztery elementy, z których najbardziej centralny obejmuje wartości. Są to zarówno wartości autoteliczne (same w sobie), zwane niekiedy ostatecznymi, jak i instrumentalne (pośrednie).

Przy założeniu, że wartości jako kluczowe składowe kultury organizacyjnej są w niej usytuowane centralnie, badanie danej kultury organizacyjnej polega na poszukiwaniu konkretnych strategicznych wartości. Najłatwiej jest obserwować zewnętrzną warstwę kultury, obejmującą między innymi zachowania organizacyjne (Rousseau, 2010). Poprzez badanie zewnętrznych objawów kultury pośrednio można poszukiwać elementów podstawowych, wewnętrznych, czyli wartości. Jednakże możliwa jest także inna droga z pominięciem

elementów zewnętrznych, polegająca na docieraniu do wartości bezpośrednio. Taka bezpośrednia droga daje większe szanse dotarcia do wszystkich wartości obecnych w kulturze organizacyjnej, co umożliwia lepsze jej poznanie.

Często stosowanym w praktyce badawczej i traktowanym jako uniwersalne narzędzie badania wartości, a więc mogącym służyć do badania wartości kultury organizacyjnej, jest Test Wartości M. Rokeacha, twórcy jednej z najbardziej znanych i powszechnie stosowanych klasyfikacji wartości. Stworzony przez niego model stosujący wymiary kompetencji moralnych i osobowo-społecznych dzieli wartości na dwa typy: instrumentalne i ostateczne. *Wartości ostateczne* (bezpieczeństwo, dobrobyt materialny, dojrzałość społeczna, doskonałość, miłość, ochrona środowiska, pasjonujące życie, piękno, poczucie własnej wartości, przyjaźń, przyjemność, rodzina, równość, spokój wewnętrzny, sukces życiowy, szczęście, uznanie społeczne, wolność, zbawienie, zdrowie i życie ludzkie) odnoszą się stanów krańcowych (terminalnych) egzystencji, a *wartości instrumentalne* (ambitny, czysty, intelektualny, kochający, logiczny, niezależny, odpowiedzialny, odważny, pogodny, pomocny, posłuszny, pracowity, tolerancyjny, twórczy, uczciwy, uprzejmy, uzdolniony, wierny, wybaczący, zrównoważony) mają do czynienia ze sposobem zachowania. Wartości ostateczne dzielą się na kategorie moralne (np. uczciwość) i kategorie kompetencji (np. inteligencja). Można je także zaklasyfikować do jednej z dwóch grup: wartości intrapersonalnych – koncentrujących się na jednostce (należą tu takie wartości jak dobrobyt, ekscytujące życie, uznanie społeczne, godność, wolność, dostatnie życie) lub wartości interpersonalnych – koncentrujących się na społeczeństwie (należą tu: dojrzała miłość, przyjaźń, mądrość, równość, poczucie dokonania) (Kościuch, 1983). Wartości instrumentalne zaś są opisane jako osobowe (ostateczny sposób opisanie siebie) bądź społeczne (ostateczny sposób opisanie społeczeństwa). Pośród wartości osobowych występują moralne (np. uczciwy, odpowiedzialny, wybaczący, posłuszny) oraz kompetencyjne o charakterze poznawczo-intelektualnym (np. ambitny, niezależny, odważny, inteligentny, uzdolniony). Do wartości społecznych dotyczących stosunków interpersonalnych zaliczyć należy takie wartości instrumentalne jak: pomocny, tolerancyjny i uprzejmy.

Przydatność Testu Wartości M. Rokeacha dla praktyki zarządzania potwierdziły badania grup zawodowych (Czerniawski, Czerniawska,

1996; Kościuch, 1983) oraz etnicznych i wyznaniowych w organizacji (Czerniawska, 2007; Mazur, 2012) prowadzone w latach 80. i 90. XX wieku oraz na początku wieku XXI.

### 2.2.3. Orientacje kultur organizacyjnych

Kultura organizacyjna doczekała się wielu teoretycznych modeli oraz licznych typologii i klasyfikacji. Ich twórcami byli tacy badacze jak: E. Schein, G. Hofstede, F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, czy Ch. Handy. Są one często przytaczane w literaturze z zakresu zarządzania i wielokrotnie wykorzystywane w badaniach podejmowanych przez autorów pochodzących z wielu krajów. Zagadnienie orientacji kultur organizacyjnych ze względu na dominujące wartości przyciągnęło mniej uwagi tych badaczy niż modele i klasyfikacje kultur, tym niemniej nie zostało ono całkowicie tej uwagi pozbawione. Najwcześniejszymi i najważniejszymi badaniami były studia prowadzone w Ohio State University w latach czterdziestych XX wieku, kiedy to odkryto dwie podstawowe wartości cech behawioralnych: strukturę inicjowania, czyli *orientację na zadanie* i rozważenie, czyli *orientację na relacje* (Oaklander, Fleishman, 1964). Innymi badaniami, które dały podobne wyniki do tych z Uniwersytetu Stanowego Ohio są badania Uniwersytetu Michigan, które przedstawiły dwa analogiczne typy cech behawioralnych: skoncentrowanie na produkcji i skoncentrowanie na pracowniku (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2008).

Także w późniejszej literaturze zaznacza się, że kultura organizacyjna, która kształtuje się pod wpływem czynników zewnętrznych i wewnętrznych, może w praktyce przybrać jedną z dwóch orientacji – orientację na zadania lub na relacje międzyludzkie. Każda z nich wskazuje na inny cel organizacji, na te aspekty codziennego życia, które w danej organizacji uznawane są za najbardziej istotne. Liczni badacze kultur organizacyjnych uznają te dwie orientacje kultury organizacyjnej za najważniejsze jej cechy, pomimo tego, że nie wszyscy stosują tę samą terminologię (Hämmäl, Vadi, 2010; Mazur, 2012, 2021).

Badacze tacy jak: E. Schein (1992), M. Schultz (1995) oraz R. Harrison (1995) szczegółowo omawiają orientacje zadaniowe i relacyjne kultury organizacyjnej, które uważają za najważniejsze. W ich ocenie obie, tj. orientacja zadaniowa i relacyjna są odpowiednie do badania kultury organizacyjnej, ponieważ ujawniają najbardziej istotne aspekty

dotyczące grup społecznych. Orientacje te są także analizowane przy badaniu przywództwa, procesów grupowych i zarządzania konfliktami (Vadi, Allik, Realo, 2002). Orientacja zadaniowa odnosi się do koncentracji na pracy i przyjętych w organizacji celach. Orientacja relacyjna odnosi się do ludzkiej strony organizacji i tego, jak bardzo cenione są w organizacji więzi międzyludzkie (Hämmal, Vadi, 2010).

Jak już wspomniano, w literaturze stosowane jest różnorodne nazewnictwo w odniesieniu do wymienionych orientacji kultur organizacyjnych. R. Harrison (1995) wprowadza pojęcie kultury zadania (*task culture*) oraz kultury osoby (*person culture*), wyjaśniając, że pojęcie kultury zadania obejmuje cele organizacji, które są odpowiednie dla wszystkich jej działań i że od członków organizacji oczekuje się wspierania celów całej organizacji, z drugiej strony odwołuje się on do pojęcia kultury organizacyjnej zorientowanej na osobę, która jest oparta na harmonijnych relacjach międzyludzkich.

Z kolei K.S. Cameron i R.E. Quinn (2020) stosują odmienne od R. Harrisona nazewnictwo w odniesieniu do kultury organizacyjnej. Ich zdaniem należy mówić o orientacji na cel (*goal orientation*) oraz orientacji na wsparcie (*support orientation*). Tak nazywane orientacje pod względem treści pozostają zbieżne z terminami stosowanymi przez E. Scheina (2004), który stosuje podział kultury organizacyjnej na zorientowaną na zadanie (*task orientation*) oraz zorientowaną na relacje międzyludzkie (*relationship orientation*). Powyższe orientacje bywają nazywane, także przez niego samego, orientacjami nakierowanymi na być (*being*) i na działać (*doing*).

Orientacja na zadanie odzwierciedla stopień, w jakim członkowie organizacji są gotowi realizować wspólne cele. W tak zorientowanych organizacjach osiągnięcie celu stanowi największą wartość (Harrison, 1995). Najważniejsze jest tu wykonanie zadania, toteż orientacja ta koncentruje się na osiągnięciach pracowników, nagrodach oraz konkurencji w osiągnięciu celów.

Orientacja na relacje podkreśla wagę przynależności do grupy – pracownicy są aktywnie zaangażowani w rozwiązywanie problemów związanych z pracą. Celem organizacji o takiej orientacji jest przede wszystkim zaspakajanie potrzeb pracowników (Schein, 2004). Orientacja ta odzwierciedla troskę o pracowników, podkreślając znaczenie więzi, partycypacji i kooperacji. W jądrze każdej kultury organizacyjnej leżą założenia na temat prawidłowych relacji międzyludzkich,



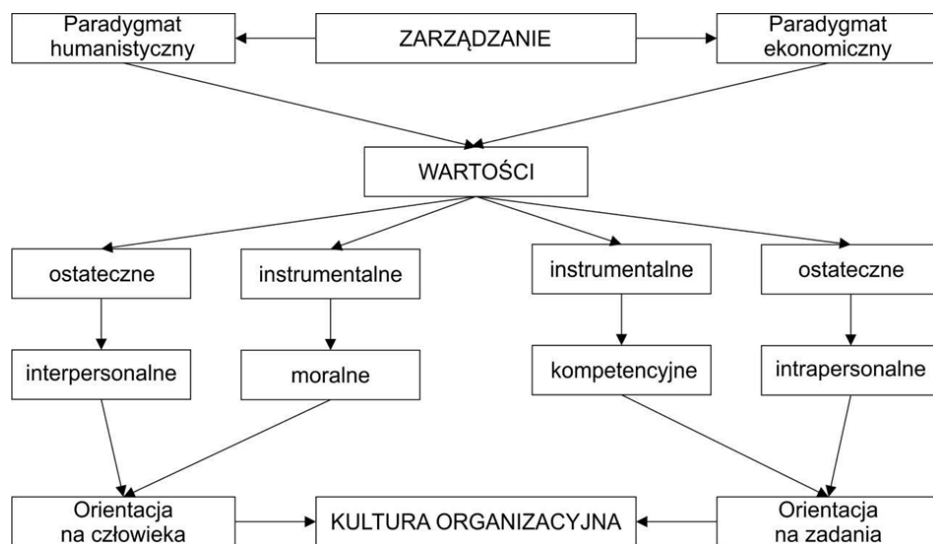
dzięki którym grupa może czuć się bezpiecznie i wydajnie pracować (Schein, 2004).

#### **2.2.4. Relacje orientacji kulturowych z paradygmatami zarządzania**

Bazując na podziale wartości na ostateczne i instrumentalne, można stworzyć schemat ukazujący zależność orientacji kultury organizacyjnej od dominujących w otoczeniu organizacji wartości. Spośród wartości ostatecznych wartości intrapersonalne, koncentrujące się na jednostce (np. dobrobyt, ekscytujące życie, uznanie społeczne, godność, wolność, dostatnie życie) sprzyjać będą powstaniu w kulturze organizacyjnej orientacji zadaniowej, natomiast wartości o charakterze interpersonalnym, koncentrujące się na społeczeństwie (np. dojrzała miłość, przyjaźń, mądrość, równość, poczucie spełnienia – orientacji relacyjnej. Spośród wartości instrumentalnych orientacji relacyjnej sprzyjać będą wartości moralne (np. uczciwy, odpowiedzialny, wybaczący, posłuszny), orientacji zadaniowej natomiast wartości kompetencyjne, zwłaszcza poznawczo-intelektualne, mające bardziej osobisty, indywidualny niż społeczny charakter (np. samoakceptacja – ambitny, niezależny, odważny, intelektualista, uzdolniony). W kulturach organizacyjnych o *zadaniowej orientacji* z grupy wartości ostatecznych dominować będą wartości intrapersonalne, natomiast z grupy wartości instrumentalnych – wartości kompetencyjne, poznawczo-intelektualne. W kulturach organizacyjnych zorientowanych *na relacje międzyludzkie* z grupy wartości ostatecznych dominować będą interpersonalne (koncentrujące się na społeczeństwie), a z grupy wartości instrumentalnych – moralne.

Odnosząc zorientowanie kultury organizacyjnej na zadania i relacje międzyludzkie do paradygmatów zarządzania, można stwierdzić, że w przedsiębiorstwach zarządzanych zgodnie z paradygmatem humanistycznym tworzy się kultura organizacyjna oparta na relacjach międzyludzkich, podczas gdy w przedsiębiorstwach zarządzanych zgodnie z paradygmatem ekonomicznym wytwarza się kultura zorientowana na zadania. Wniosek ten wynika z analizy porównawczej dominujących w kulturze organizacyjnej wartości z założeniami leżącymi u podstaw badanych paradygmatów zarządzania. Zależność pomiędzy

omawianymi paradygmatami a orientacjami kultury organizacyjnej przedstawiono na rycinie 3.



**Rycina 3.** Model zależności pomiędzy paradygmatami zarządzania a orientacjami kultur organizacyjnych

Opracowanie własne.

Analiza modelu zależności pomiędzy paradygmatami zarządzania a wartościami pozwala na stwierdzenie, że to stosowany w zarządzaniu paradygmat determinuje podstawowe wartości w organizacji i tym samym wpływa na kształt kultury organizacyjnej. System zarządzania oparty na ekonomicznym paradygmacie podkreśla wagę wartości ostatecznych należących do grupy wartości intrapersonalnych i wartości instrumentalnych z grupy kompetencyjnych. System zarządzania odwołujący się do paradygmatu humanistycznego, odwrotnie do systemu opartego na paradygmacie ekonomicznym, za najistotniejsze spośród wartości ostatecznych przyjmuje interpersonalne, a z instrumentalnych – moralne.

Wszystkie organizacje są nastawione na osiągnięcie określonych celów, dlatego też zadanie organizacyjne musi być znane i akceptowane przez wszystkich członków. Zachowania zorientowane na relacje i te zorientowane na zadania nie są postrzegane jako wzajemnie się wykluczające, ale możliwe do połączenia (Mujtaba, Manyak, Murphy, Sungkhawan, 2010). Uznać należy, że poza zadaniem organizacyjnym

istotne są wzajemne relacje. Dlatego z jednej strony trzeba wiedzieć, jak ważne jest zadanie dla członków danej organizacji, a z drugiej strony, jak ważne są ich wzajemne relacje.

Obserwując uczące się organizacje i ich kultury, E. Schein (2004) uznał, że orientacje zadaniowa i relacyjna są równie istotne. Należy zatem przyjąć, że obie determinują kulturę organizacyjną, decydując o jej ostatecznym kształcie. Sprawne działanie organizacji zależy od chęci zaakceptowania przez jej członków celów i zadań całej organizacji, jak również od poczucia wspólnoty. E. Schein uważał, że w stabilnym otoczeniu bezpieczniej jest, jeżeli organizacja jest zorientowana na zadania, natomiast w złożonym i zmiennym otoczeniu istnieje większa potrzeba tworzenia orientacji na relacje międzyludzkie. Wynika to z konieczności wzajemnego zaufania oraz potrzeby sprawnej komunikacji między pracownikami, niezbędnej do rozwiązywania licznych problemów powstających w zmiennym otoczeniu organizacji.

Odmienne od E. Scheina, R. Harrison (1995) uznał, że najsilniejszą stroną kultury organizacyjnej zorientowanej na zadania jest radzenie sobie w zmiennym otoczeniu, ale w takim otoczeniu odpowiednia jest także kultura zorientowana na osobę. Podkreślił on również rosnącą presję wywieraną na organizacje, by tworzyły kulturę zorientowaną relacyjnie. Presja ta wynika ze zmiennego otoczenia, w którym działają organizacje, a którym do sprawnego działania nie wystarcza kultura zorientowana na zadania. Wymaga to położenia większego nacisku na relacje międzyludzkie, obejmujące zarówno pracowników, jak i klientów, partnerów biznesowych, udziałowców oraz reprezentantów różnych grup interesu danej organizacji. W niektórych przypadkach wysoką skutecznością odznaczają się organizacje zarządzające przy użyciu obu metod (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2008).

Przeprowadzone w 2022 roku badanie kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw społecznych i komercyjnych potwierdziło istnienie różnic w orientacji kultury organizacyjnej badanych typów przedsiębiorstw (Mazur, Zimnoch, 2022). Kultury organizacyjne przedsiębiorstw społecznych okazały się bardziej od komercyjnych zorientowane na relacje społeczne, podczas gdy kultury organizacyjne przedsiębiorstw komercyjnych bardziej zorientowane na zadania. Wyniki badania pokazują, że kultura organizacyjna przedsiębiorstw społecznych w dużym stopniu opiera się na wartościach i potrzebach jej członków. Widać też, że wartości i potrzeby pracowników w większym

stopniu uwidaczniają się w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych niż komercyjnych. Natomiast przedsiębiorstwa komercyjne często wymagają od pracowników dostosowania się do, z góry określonych, wartości korporacji.

## **2.3. Orientacje kultur organizacyjnych a modele koncepcyjne CSR**

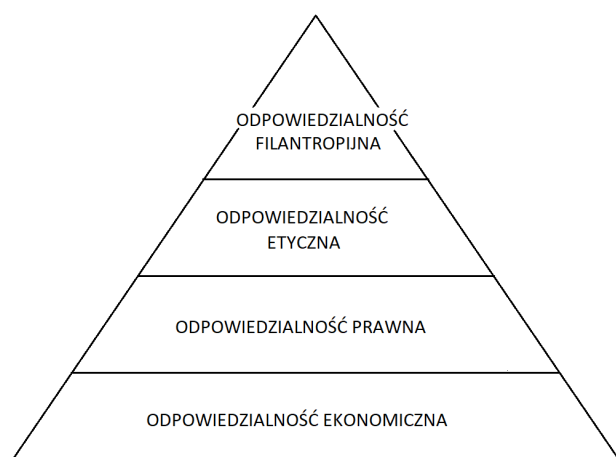
### **2.3.1. Zaangażowanie społeczne *before profit* lub *after profit***

We współczesnej literaturze pojęcie CSR interpretowane jest na wiele sposobów przy założeniu różnych perspektyw (Hys, Hawrysz, 2012; Mazur, 2015; Wolniak, 2013). Znajdują się tam również ujęcia tej koncepcji w postaci specyficznych modeli. W zależności od podejścia przedsiębiorstw do koncepcji społecznej odpowiedzialności wymienia się stanowisko *after profit obligation* (obowiązki po osiągnięciu zysku) oraz *before profit obligation* (obowiązki przed osiągnięciem zysku) (Rybak, 2008). Oznacza to, że w przypadku *after profit obligation* zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa jest możliwe jedynie wówczas, gdy wygenerowany przez nie zysk jest na tyle duży, że umożliwia wydatkowanie środków na cele społeczne, natomiast w przypadku *before profit obligation*, że przedsiębiorstwo traktuje zaangażowanie społeczne niezmiennie priorytetowo (Hys, 2014). Podstawą modelu *before profit obligation* jest uznanie wartości moralnych jako najważniejszych, przed innymi wartościami, które powinny być im podporządkowane. Podstawową różnicą pomiędzy modelami *after profit* i *before profit obligation* jest struktura modelu warstwowego, którego poszczególne elementy, choć zbliżone, dla każdego z modeli układają się odmiennie.

### **2.3.2. Model *after profit obligation* w ujęciu A.B. Carrola**

Twórcą modelu *after profit obligation* jest A.B. Carroll (1991). W modelu tym wyróżnił on cztery poziomy odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa, sytuując je w następującej kolejności: ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny (ryc. 4). Wymieniona kolejność nie jest przypadkowa – odzwierciedla bowiem poziom

zaawansowania i zaangażowania pracowników przedsiębiorstwa w realizację działań na rzecz CSR. Poszczególnym rodzajom odpowiedzialności przedsiębiorstwa odpowiadają odmienne wymogi i oczekiwania ze strony społeczeństwa. I tak, w odniesieniu do odpowiedzialności ekonomicznej i prawnej, społeczeństwo stawia przedsiębiorstwu wymagania, podczas gdy na poziomie odpowiedzialności etycznej i filantropijnej wysuwa oczekiwania.



**Rycina 4.** Piramida odpowiedzialności przedsiębiorstwa A.B. Carrolla

Źródło: A.B. Carroll, 1991, s. 42.

W omawianym modelu CSR u podstaw leży odpowiedzialność ekonomiczna przedsiębiorstwa, na której wspierają się pozostałe rodzaje odpowiedzialności społecznej. Odpowiedzialność prawna usytuowana jest powyżej odpowiedzialności ekonomicznej, gdyż przedsiębiorstwa zobowiązane są działać zgodnie z zasadami obowiązującego prawa, a konieczność ich przestrzegania jest płaszczyzną odniesienia dla wszelkich działań menedżerów.

Powyżej odpowiedzialności prawnej przedsiębiorstwa usytuowana została odpowiedzialność etyczna. Wskazuje ona na konieczność działania w sposób sprawiedliwy, uczciwy, z poszanowaniem ludzkiej godności, z zamiarem podejmowania praktyk niezagrażających społeczeństwu ani środowisku naturalnemu. Na szczycie piramidy społecznej odpowiedzialności A.B. Carroll umieścił działania filantropijne przedsiębiorstwa. Aktywna dobroczynność czyni z przedsiębiorstwa instytucję społecznie odpowiedzialną dzięki przekazaniu części zasobów

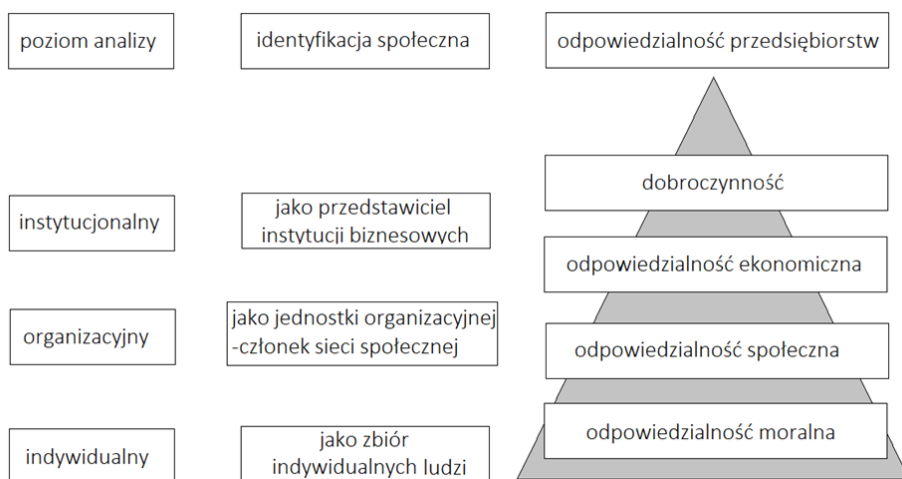
przedsiębiorstwa (ekonomicznych i pozaekonomicznych) na rzecz społeczeństwa. To właśnie te działania tworzą tożsamość, wizerunek oraz kreują sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez interesariuszy jako „dobrego obywatela”.

Charakterystyczny sposób prezentacji hierarchii, zgodny z teorią piramidalną zaproponowaną przez A.B. Carrola, klasyfikowany jest w literaturze tematu jako model CSR typu *after profit obligation*. Oznacza to, że poziom realizacji działań w obszarze CSR zależy od poziomu efektywności ekonomiczno-prawnej przedsiębiorstwa. Im jest on wyższy, tym bardziej przedsiębiorstwo skłonne jest do alokacji zasobów zgodnie z potrzebami filantropijnymi społeczeństwa.

Mimo istotnych rozwiązań modelowych hierarchia odpowiedzialności w koncepcji A.B. Carrola może budzić wątpliwości dotyczące pobudek stosowania przez organizację rozwiązań w zakresie CSR. Zasadne wydaje się pytanie – jaki poziom zysku finansowego uruchamia zachowania odpowiedzialne społecznie na poziomie filantropijnym. Kwestię tę należy uznać za dość subiektywną, dlatego w celu porównania przedstawiony zostanie drugi model CSR (Hys, 2014).

### **2.3.3. Model *before profit obligation* w ujęciu Y.Ch. Kanga i D.J. Wood**

Odmienne od opartego na odpowiedzialności ekonomicznej modelu A.B. Carrola jest model CSR zaproponowany przez Y.Ch. Kanga i D.J. Wood (1995). Postuluje on ideę prymatu wartości moralnych nad pozostałymi wartościami. Moralność przenika przez kolejne warstwy, tworząc podwaliny pod podejmowane przez menedżerów decyzje i działania odnoszące się do obszaru społecznego, ekonomicznego i wreszcie dobroczynnego (Hys, 2014). Istotne jest to, że Y.C. Kang i J.D. Wood, nawiązując do modelu społecznej efektywności przedsiębiorstwa, zaproponowali analizę odpowiedzialności przedsiębiorstwa w oparciu o zdefiniowany poziom: indywidualny, organizacyjny oraz instytucjonalny (ryc. 5).



**Rycina 5.** Poziom analizy, identyfikacji wizualnej oraz zakres obowiązków korporacyjnych

Opracowanie własne: na podstawie Hys, 2014, s. 368.

Model Y.C. Kanga i D.J. Wood mieści się w koncepcji odpowiedzialności typu *before profit obligation*. Właściwość tę interpretować można jako immanentną cechę tożsamości organizacji – niezależnie od ekonomicznych rezultatów jej gospodarczej działalności fundament aktywności tworzony jest przez zbiór wartości etycznych. Kluczowe jest to, że ocena moralna dokonywana jest zawsze w odniesieniu do konkretnej sytuacji społecznej czy też organizacyjnej. Dlatego istotne znaczenie dla sposobu postępowania, prezentowanych postaw i wartości danej osoby ma środowisko, z którego pochodzi. Y.C. Kang i D.J. Wood poprzez konstrukcję swojego modelu wyrażają pogląd, że to właśnie moralno-etyczne postawy pracowników – niezależnie od lokalizacji geograficznej organizacji oraz różnice kulturowe wpływają na poziom skuteczności realizowanej strategii odpowiedzialności społecznej. Poziom indywidualnych postaw oraz prezentowanych wartości moralno-etycznych poszczególnych pracowników przenosi się na poziom całej organizacji. Transformacja odbywa się na zasadzie przenikania i rozprzestrzeniania się w strukturze organizacyjnej, w wyniku czego powstaje specyficzna kultura organizacyjna. Współcześnie społeczeństwa składają się ze współzależnych i płynnych struktur społecznych, w ramach których funkcje instytucji społecznych nakładają się na

siebie i wzajemnie przenikają. Podstawowy cel funkcjonowania organizacji obejmuje nie tylko realizację zadań o wymiarze ekonomicznym, jak wytwarzanie produktów, w tym usług, ale także generowanie nowych miejsc pracy oraz zaspokajanie potrzeb społeczności.

Na kolejnym poziomie modelu CSR autorstwa Y.C. Kanga i D.J. Wood znajduje się odpowiedzialność społeczna. Wyniki działań przedsiębiorstwa zawsze mają implikacje w przestrzeni społecznej. Są to wpływy, które oddziałują na środowisko w sposób bezpośredni (np. poprzez poziom wibracji, hałasu, zanieczyszczenia), jak i pośrednio (np. poprzez poziom bezrobocia, zamożność gminy, perspektywy rynku pracy, rozwój infrastruktury). Istotna jest świadomość współistnienia i współzależności zachodzących między podmiotami obecnymi na rynku (Hys, 2014). Przedsiębiorstwa kształtują swoją sytuację ekonomiczną na podstawie wartości o charakterze moralno-społecznym, którymi się charakteryzują. Zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności w modelu *before profit obligation* menedżerowie część wartości przeznaczają na realizację działań w obszarze CSR. Są to nie tylko aktywności na rzecz społeczności lokalnej z wykorzystaniem wolontariatu pracowniczego, wsparcia rzeczowego czy finansowego, ale też zaangażowanie w rozwiązywanie istotnych społecznie kwestii. Zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa odbywa się na zasadzie samoświadomości i przekonania o słuszności odpowiedzialnego współistnienia wszystkich podmiotów działających na rynku. Można też nazwać ten stan dojrzałością społeczną organizacji. Oznacza to, że im wyższy poziom dojrzałości z zakresu CSR prezentują pracownicy, tym wyższy jest poziom zaawansowania i zakres aktywności podejmowanych na rzecz CSR.

Na szczycie piramidy Y.C. Kang i D.J. Wood umieścili aktywność, którą opisano jako dobroczynność. Tworzą ją zaawansowane działania, których nadrzędną ideą jest czynienie dobra na poziomie wykraczającym poza standardy realizowane w życiu codziennym. Jest to najwyższy poziom, możliwy do wyobrażenia przy aktualnym poziomie wiedzy i doświadczenia, w którego ramach dąży się do realizowania działań w zakresie filantropii na zasadzie pierwotnego powołania wynikającego z natury człowieczeństwa, a nie tylko aktu przyzwolenia na działanie realizowane przez menedżerów w momencie osiągnięcia przez organizację określonego poziomu zyskowności.



#### **2.3.4. Modele CSR a autonomia decyzji menedżerów**

Podstawową różnicą pomiędzy modelami *after profit* i *before profit obligation* jest struktura modelu warstwowego, którego poszczególne elementy, choć tożsame w swej naturze, dla każdego z modeli układają się odmiennie. Wydaje się jednak, że w celu uzyskania względnie trwałych efektów w zakresie podejmowanych działań w kwestii CSR modelem wiodącym powinien stać się model Y.C. Kanga i D.J. Wood. Ze względu na priorytety, które warunkują potrzeby, zachowania i postawy pracowników, model ten wydaje się bardziej naturalny. Bazuje bowiem na pierwotnych prawach tkwiących w naturze człowieka i jest niezależny od istniejących okoliczności rynkowych (Hys, 2014). W przypadku modelu A.B. Carrola zawsze istnieje niepewność co do poziomu właściwego zysku, umożliwiającego podjęcie dobrowolnych działań na rzecz CSR. To w gestii menedżerów leży podjęcie decyzji o czasie, zakresie i rodzajach aktywności z nią związanych. Rodzi to wątpliwości, czy istnieje granica zysku ekonomicznego, która uruchamia działalność CSR w organizacji. Ponieważ poziom ten jest względny i uznaniowy, należy przyjąć, że odpowiedź jest negatywna. Zależy to wyłącznie od menedżerów, którzy podejmują kluczowe decyzje w tej sprawie. W modelu A.B. Carrola zakłada się, że w obszarze odpowiedzialności ekonomicznej istnieje wyłącznie wybór między zyskiem a ryzykiem, natomiast w modelu Y.C. Kanga i D.J. Wood istnieje swoboda wyboru i odpowiedzi w obszarze priorytetów, celów oraz realizowanej polityki organizacji, a nie tylko w kwestii metod i środków ich realizacji.

## Dyskrecjonalność menedżera a CSR

### 3.1. Wolność w ujęciu ekonomicznym i humanistycznym

#### 3.1.1. Wolność i jej rodzaje

Pomimo iż ideę wolności uznaje się za kluczową dla każdego systemu gospodarczego, dotychczas niewielu badaczy podjęło się analizy powiązań teorii organizacji z teorią wolności. Do tej nielicznej grupy należą C. Dierksmeier i M. Pirson (2010), którzy podjęli próbę takich badań. Ich zdaniem wszystkie istniejące koncepcje wolności można pogrupować w dwa idealne typy czysto ilościowej lub czysto jakościowej wolności.

##### ***Wolność ilościowa***

Jeśli wolność rozumieć jako wolność działania, to takie rozumienie koncentruje się wokół jej zakresu, a naturalnym celem jest tu poszerzanie indywidualnej sfery wyboru. Paradygmatem jest tu zatem ilość. Niemniej jednak wolność potrzebuje granic, ponieważ gdyby każdy człowiek poruszał się w przestrzeni społecznej według własnego uznania, ludzie nieuchronnie znaleźliby się w konflikcie, a to z kolei zmniejszyłoby zakres ich wolności. Wolność każdego człowieka wymaga usankcjonowanych zasad koordynacji działań w przestrzeni społecznej. Oznacza to, że ograniczenie wolności indywidualnej w tej przestrzeni powiększa sumę swobód powszechnych, a poprzez to poszerza indywidualną przestrzeń wolności każdego człowieka. W tym rozumowaniu nie uwzględnia się żadnego prawdziwie moralnego rozumowania, a jedynie kalkulację liczby posiadanych swobód. Wszelkie współdecydowanie o sferze społecznej wiąże się z ideą wolności

ilościowej, stanowiącej ograniczenie wolności indywidualnej. Ilościowa koncepcja wolności chroni jedynie wolności, które się już posiada, ale nie wolności, do których można mieć jedynie prawo. Koncepcja ta opiera się na hipotetycznych prawach i uprawnieniach (tj. opartych na warunkach wzajemności), a nie na logice kategoriycznej (tj. bezwarunkowej). Tam, gdzie nie może być symetrycznej wymiany środków, nie ma racjonalnego wsparcia ani samoograniczenia (Dierksmeier, 2007).

Ilościowa koncepcja wolności ma wymierne praktyczne implikacje. Na przykład prawa przyszłych pokoleń nie pojawiają się w rachunku ilościowego rozumienia wolności, ponieważ przyszłe pokolenia nie mogą zaoferować niczego w zamian obecnym pokoleniom. Wolność ilościowa zajmuje się zatem kwestiami uczestnictwa społeczno-gospodarczego jedynie w powierzchowny sposób. W takim przypadku wezwania do pomocy potrzebującym w sferze społecznej i ekonomicznej mogą odgrywać jedynie drugorzędne znaczenie (Dierksmeier, Pirson, 2010).

W perspektywie historycznej koncepcje wolności, które odwoływały się do elementów wolności ilościowej okazały się niezwykle trwałe. Dlatego też współczesne społeczeństwa są związane politycznie, ekonomicznie i kulturowo z ilościową koncepcją wolności. Nie oznacza to jednak, że kategoria wolności ilościowej wyczerpuje zestaw wszystkich niezbędnych elementów tego pojęcia. Ujęcie ilościowe nie koncentruje się na umiejscowieniu i kontekstualności ludzkich wolności (Dierksmeier, 2006). Krytycy tego podejścia wskazują, że idea wolności ilościowej nie uwzględnia specyfiki tych wszystkich ludzi, w imieniu których działa (Sandel, 1982; MacIntyre, 1988). W pojęciu tym nie znajduje odzwierciedlenia wartość kultur regionalnych, tradycyjnych form życia i ich specyfiki, co czyni niewidocznymi same konteksty, z których wyrasta prawdziwa wolność i autonomia (Beiner, 1992; O'Neill, 2002).

### ***Wolność jakościowa***

Sama liczba opcji wyboru często nie wyraża tego, czego oczekują pragnący wolności ludzie. Aby podkreślić, że w odniesieniu do wolności jakość ma istotne znaczenie C. Dierksmeier i M. Pirson (2010) wprowadzili pojęcie wolności jakościowej. Zestawienie pojęcia wolności z kategorią jakości nie skutkowało jednak stworzeniem konkretnych jakościowych jej definicji. Spowodowało ono raczej pojawienie się pytania, które wymiary wolności społeczeństwo chce zabezpieczać,

zakładając, że nie wszystkie z nich w równym stopniu zasługują na ochronę (Nedelsky, 1989; Wolf, 1993).

Wolność pozbawiona cech jakościowych nie jest pojęciem neutralnym. Przy braku kryteriów jakościowych pojawia się skłonność do stosowania miar ilościowych, wyrażonych wzrostem PKB, poziomem zysku końcowego, zwrotem z inwestycji itp. W ten sposób ilość stanowi decyzję jakościową. Odmawiając społeczeństwu prawa do jakościowego rozważania tego, co chce chronić i uznawać za wolność, ilościowe ujęcie pozwala na określenie wolności wyłącznie poprzez siły i prawa rządzące rynkiem. Koncepcja wolności jakościowej zakłada, że każda forma wolności ma pewną specyficzną jakość, ponieważ wyraża się w konkretnej postaci. Ta postać jest zawsze szczególna i ograniczona, co oznacza, że wolność w praktyce przybiera określoną formę, nie jest całkowicie dowolna. Idea ta zakłada także, że skoro zawsze występują ograniczenia wolności, należy nauczyć się rozróżniania pomiędzy lepszymi i gorszymi jej postaciami. Znaczące ograniczenie poszczególnych opcji – między innymi na rzecz innych ludzi – nie musi zaprzeczać idei wolności indywidualnej, ale może stanowić jej wyraz. Osiąga się to poprzez odzwierciedlenie samej idei wolności jakościowej. Jeśli wolność wyraża się w swobodnym decydowaniu o tym, jaki rodzaj wolności chce się chronić, to właśnie tak rozumiana wolność mieści się w pojęciu wolności jakościowej (Dierksmeier, Pirson, 2010).

Idea wolności jakościowej łączy wolność indywidualną z wolnością powszechną, potwierdzając prawo każdego człowieka do autonomii w sferze społecznej i politycznej. Idea ta określa zakres wolności zarówno indywidualnej, jak i społecznej w taki sposób, aby wszyscy ludzie mogli żyć w poszanowaniu godności i wolności. Tym, co odróżnia wolność jakościową od ilościowej jest ocena regulacji społecznych i działań koordynacyjnych. Autonomicznie uznane prawa przestają być postrzegane jako ograniczenie wolności jednostki, ale stają się jej przejawami (Dierksmeier, Pirson, 2010). Ta odmienna ocena społecznych i politycznych działań koordynacyjnych pociąga za sobą bardziej pozytywną ocenę kontekstów wolności. Otwarta na społeczne decyzje jakościowa koncepcja wolności umożliwia realizację postulatów na rzecz wolności powszechnej. Proceduralne i materialne aspekty praw do wolności i autonomii łączą się w postulat wolności partycypacyjnej. W sferze biznesu łączy się ona z teoriami, które ukazują ukryte wymiary polityczne współczesnej korporacji (Scherer, Palazzo, 2007).

Pojęcie wolności jakościowej jest bliskie twierdzeniu, że wolność ma granice. W filozofii wolności jakościowej kładzie się nacisk na zasady indywidualnego i społecznego samookreślenia, dążąc do urzeczywistnienia wolności poprzez samostanowienie. Idea wolności jakościowej formułuje kryteria takie jak wzajemność, według których dana społeczność może określić, jaki rodzaj indywidualnych wolności chce chronić, nie naruszając przy tym wolności innych osób.

### **3.1.2. Pojęcie wolności w teorii i praktyce biznesowej**

Wbrew żądaniom korporacji dotyczącym zapewnienia wolności prowadzenia działalności gospodarczej, obecnie coraz więcej ludzi domaga się wolności od ekonomicznej kolonizacji swojego życia (Dierksmeier, Pirson, 2010). Społeczeństwo coraz częściej apeluje do przedsiębiorstw, aby dbały nie tylko o interesy i wolności swoich akcjonariuszy, ale także innych grup interesariuszy (Donaldson, 2003; Smith, 2003). W przypadku modeli wolności ilościowej oczekiwania te można uwzględnić dopiero po oszacowaniu ich pozytywnego wpływu na wyniki finansowe. W wielu przypadkach wprowadzanie w życie polityki inspirowanej odpowiedzialnością społeczną jest uzależnione od osiągniętego przez przedsiębiorstwo zysku i realizowane jako *after profit obligation*. Natomiast w przypadku modeli wolności jakościowej realizowanie przez przedsiębiorstwa polityki w obszarze CSR pozostaje niezależne od osiągniętego zysku i jest realizowane w formule *before profit obligation*. Porównanie głównych atrybutów wolności ilościowej i jakościowej zaprezentowano w tabeli 4.

Przedstawione pojęcia wolności mają istotne konsekwencje dla przedsiębiorstwa i wpływają na właściwe rozumienie jego społecznej roli, formułowanie strategii i dobór teorii oraz metod zarządzania. Ponadto podstawowe pojęcia na temat istoty ludzkiej wolności odgrywają dużą rolę w stosowanym stylu przywództwa i tworzonej kulturze organizacyjnej.

**Tabela 4.** Główne cechy charakterystyczne wolności ilościowej i jakościowej

Aspekty wolności	Podejście ilościowe	Podejście jakościowe
Znaczenie	Indywidualne	Uniwersalne
Orientacja wartości	Utylitarystyczno-subiektywistyczna	Humanistyczno-objektywistyczna
Cel	Szerokość	Intensywność
Tożsamość	Osobne podmioty	Powiązane podmioty
Imperatyw	Im więcej, tym lepiej	Im lepiej, tym więcej
Odpowiedzialność	Ograniczenie wolności	Zrównanie wolności
Stanowisko wobec koordynacji społecznej	Negacja społecznego kształtowania wolności	Afirmacja społecznego kształtowania wolności
Pogląd prawa	Ograniczenie wyboru	Wybór wymiaru potwierdzony
Stanowisko w kwestii zrównoważonego rozwoju, sprawiedliwości społecznej, sprawiedliwości międzypokoleniowej	Czynnik drugorzędny, ograniczający, dodatkowy	Czynnik podstawowy, umożliwiający integrację

Źródło: Dierksmeier, Pirson, 2010, s. 17.

### **Strategia**

Wolność ilościowa odwołuje się do pojęcia maksymalizacji. Na poziomie organizacyjnym pojęcie to oznacza ogólne dążenie do ciągłego powiększania, najczęściej w kategoriach zagregowanej użyteczności lub bogactwa. W przeciwieństwie do wolności ilościowej wolność jakościowa ustanawia równowagę pomiędzy jakościowo pożądanymi wynikami. Kluczowym elementem pojęcia wolności jakościowej jest oparty na dyskursie proces szacowania wolności pod kątem jakości wolności dla wszystkich. Proces ten ma na celu osiągnięcie równowagi i dlatego odrzuca imperatyw maksymalizacji jednego celu, np. zysku. Pojęcie jakościowe wolności jest otwarte na wiele celów przedsiębiorstwa, umożliwiając proces tworzenia wspólnych wartości (Paine, 2003). Polega na równoważeniu różnorodnych celów wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz perspektyw krótko- i długoterminowych. Jednakże dążenie do zrównoważenia wielu celów przez zwolenników teorii akcjonariuszy uznawane jest za niewłaściwe. Niektórzy postrzegają to dążenie jako atak na ilościową swobodę prowadzenia działalności gospodarczej w imieniu i interesie akcjonariuszy (Friedman, 1962). Inni twierdzą, że przedsiębiorstwo musi mieć jeden cel, by można było nim

zarządzać (Jensen, 2002; Sundaram, Inkpen, 2004). M.C. Jensen odwołuje się do założeń teorii ekonomii, zgodnie z którymi w sytuacji, gdy nie występują efekty zewnętrzne, wymagane są strategie maksymalizacji.

Idea wolności jakościowej zakłada złożony i relacyjny charakter przedsiębiorstwa, odrzucając jednocześnie wymóg istnienia jednej funkcji celu, wspieranej przez teorię akcjonariuszy. Wolność jakościowa potwierdza założenie teorii interesariuszy, że współczesne przedsiębiorstwo jest zobowiązane równoważyć interesy i oczekiwania wszystkich grup interesariuszy. Cele wspierane przez pojęcie wolności jakościowej nie mogą być kierowane wyłącznie do jednej ich grupy (takiej jak akcjonariusze), ale powinny być adresowane do wszystkich grup. Konceptcje takie jak tworzenie wartości dla interesariuszy (Charreaux, Desbrières, 2001; Freeman, Wicks, Parmar, 2004), tworzenie wspólnej wartości (Paine, 2003) czy tworzenie dobrostanu są zgodne z tym założeniem. Wymienione konceptcje zaspokajają potrzebę praktycznego wspomaganie decyzji na poziomie menedżerskim i potwierdzają relacyjny charakter organizacji biznesowych, ponieważ nie przedkładają wolności interesariuszy pierwszorzędnych nad wolność interesariuszy drugorzędnych.

### **System zarządzania**

Różne konceptcje wolności pociągają za sobą także odmienne sposoby postrzegania istoty ludzkiej i jej natury. Pogląd ilościowy odwołuje się do koncepcji człowieka zwanego *homo oeconomicus*, racjonalnie maksymalizującego użyteczności, czyli działającego oportunistycznie, jeśli takie działanie powiększa jego osobiste korzyści i poszerza jego wolność. Konceptcje zarządzania odwołujące się do ilościowego rozumienia wolności są w dużej mierze oparte na teorii agencji. Mechanizmy zarządzania służą tworzeniu środowiska pracy, w którym oportunistyczni agenci pozostają pod kontrolą, aby nie mogli zaszkodzić realizacji jakiegokolwiek celu, jaki organizacja zamierza osiągnąć (Eisenhardt, 1989; Fama, 1980). Teoria agencji postrzega jednostki jako egoistyczne, motywowane zewnątrznie i mające na celu zaspokajanie potrzeb niższego rzędu, takich jak bezpieczeństwo ekonomiczne (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997). Podstawowy pogląd, że ludzie są z natury oportunistyczni i amoralni pociąga za sobą konieczność stosowania zestawu mechanizmów kontroli chroniących

przedsiębiorstwo przed negatywnymi konsekwencjami ich działań. Skandale i afery korporacyjne z ostatnich lat skłoniły badaczy do zakwestionowania założenia, że wolny, racjonalny interes własny jest odpowiednią podstawą zachowań ekonomicznych (Brickson, 2007). Natomiast jakościowe pojęcie wolności pociąga za sobą postrzeganie człowieka jako *zoon politikon*, jako jednostki z natury społecznej, która manifestuje swoją osobistą wolność w harmonii z obowiązującymi normami społecznymi. Jego relacje z innymi ludźmi opierają się przede wszystkim na zaufaniu i nie zawsze wymagają stosowania zewnętrznej kontroli. Jednostka wewnętrznie akceptuje granice swobody działania i postrzega odpowiedzialność jako główny czynnik determinujący wolność.

### **Teorie zarządzania**

Teorie zarządzania oparte na pozytywnych założeniach dotyczących natury człowieka wpisują się w koncepcję wolności jakościowej. Teorie te odwołują się do założenia, że istoty ludzkie są motywowane wewnętrznie (H.J. Davis i in., 1997), a ich motywację stanowią głównie potrzeby wyższego rzędu, takie jak samorealizacja (Argyris, 1973). Zarządzający kierują się intencją służenia wszystkim pracownikom, wykazują wysoki poziom przywiązania do wartości organizacyjnych i koncentrują się na długoterminowych wynikach. W związku z tym stosowane mechanizmy zarządzania mają za zadanie strategiczne wsparcie menedżera, a nie koncentrują się na kontroli (Macus, 2002). Mechanizmy kontroli są uznawane za negatywnie wpływające na motywację i wyniki menedżera (Muth, Donaldson, 1998). Koncepcje zarządzania również wymagają optymalizacji i wspierających strategii, aby mogły skutecznie działać. Menedżer, który definiuje siebie poprzez różnorodne relacje społeczne, automatycznie zakłada wielorakie cele i zamierza równoważyć potencjalnie rozbieżne interesy. Jeśli zatem przedsiębiorstwo dąży do realizacji celów nastawionych na maksymalizację interesów jednej grupy interesariuszy, menedżerowie nie będą w stanie optymalnie zarządzać, gdyż motywują ich bardziej uniwersalne cele skierowane na wszystkich interesariuszy. Jednakże są oni w stanie zapewnić wszystkim wyższą jakość wolności.



## **Przywódstwo**

Różne koncepcje wolności przejawiają się także w różnych stylach przywództwa. Na przestrzeni lat pojawiły się różnorodne klasyfikacje stylów przywództwa. Najczęściej przywoływane w literaturze style zarządzania to styl autorytarny i partycypacyjny (Department of The Army, 1973), transakcyjny i transformacyjny (Bass, Avolio, 1993) oraz leseferyzm i przywództwo zorientowane na samozarządzanie (Bass, 1998). Różnice między postrzeganiem wolności w kategoriach ilościowych lub jakościowych najwyraźniej uwidaczniają się w transakcyjnych i transformacyjnych stylach przywództwa. Leseferystyczny styl przywództwa pozostaje w dużej mierze zgodny z koncepcją wolności ilościowej. Przywództwo leseferystyczne opisuje się jako pasywny styl przywództwa, w którym działania są stale opóźniane, a przywódca zdaje się nieobecny lub obojętny na organizację (Bass, 1998; Department of The Army, 1973). W ilościowym rozumieniu wolności ten styl przywództwa pozwala na dążenie do maksymalizacji użyteczności jednostkowej i z tego powodu jest popierany. Podobnie transakcyjne style przywództwa, które mogą ucieleśniać ilościowe rozumienie wolności, pomimo iż charakteryzują się większym zaangażowaniem od leseferyzmu. Liderzy transakcyjni są zaangażowani w ciągłe negocjacje i transakcje wymienne z innymi członkami organizacji. Wyjaśniają przyjęte cele i pożądane wyniki oraz nagradzają pracowników za ich osiągnięcia, głównie nagrodami finansowymi. Liderzy ci odwołują się do motywacji zewnętrznej i wdrażają mechanizmy kontroli w stosunku do oportunistycznych pracowników (Bass, Avolio, 1993). W odniesieniu do przywództwa transakcyjnego etyczność celów liderów i środków, za pomocą których są one osiągnęte, ma niewielkie znaczenie – same w sobie są wyrazem wolności, a zatem dobra. Może to oznaczać autorytarny styl przywództwa, ponieważ idea wolności ilościowej nie wymaga samoograniczenia się dla dobra innych. Dopóki pracownicy nie będą w stanie zmusić lidera do ograniczenia jego własnych ambicji, takie ograniczanie się dla dobra innych nie wystąpi w procesie racjonalnie realizowanego własnego interesu lidera. Zatem jeśli przywódcom uda się wdrożyć skuteczne mechanizmy kontrolne, aby utrzymać w ryzach oportunistyczne ambicje pracowników, autorytarny styl przywództwa pozostanie zgodny z koncepcją wolności ilościowej.

Jakościowe postrzeganie wolności wiąże się z moralnie ugruntowanym, partycypacyjnym i zorientowanym na relacje społeczne

stylem przywództwa, którego celem jest przyczynienie się do transformacji i samorealizacji pracowników. Wolność przywódcy i wolność podwładnych pozostają ze sobą nierozdzielnie związane. Kiedy przywódcy traktują podwładnych jedynie jako środek do osiągnięcia celu (pogoń za władzą, zyskiem lub prestiżem), a nie jako cel sam w sobie, zagrożona pozostaje wolność w sensie jakościowym (Stroud, 2002). Zdaniem B.M. Bassa i B.J. Avolio (1993) przywódcy transformacyjni są wysoce etyczni i inspirują pracowników oraz stymulują ich rozwój intelektualny. Ich wpływ opiera się na sile argumentacji oraz dowodzi troski o indywidualnego pracownika i jego osobisty rozwój. Podczas gdy zaangażowany styl przywództwa, taki jak przywództwo transformacyjne, pozostaje w dużej mierze zgodny z koncepcją wolności jakościowej, to style przywództwa zorientowane na samozarządzanie są w jeszcze większym stopniu spójne z tak pojmowaną wolnością (Politis, 2001). Samorządność, choć nie poprzez zwykły leseferyzm, jest tym, za czym podąża jakościowa idea wolności. Ścisły podział na przywódców i pracowników nie jest w tym kontekście zasadny. Powinno się raczej mówić o odpowiedzialności wszystkich przy braku dominacji kogokolwiek. Grupowe procesy decyzyjne w dalszym ciągu będą wymagały koordynacji oraz mechanizmów reprezentatywnego i partycypacyjnego podejmowania decyzji, ale – i to ma kluczowe znaczenie – funkcję koordynacyjną należy postrzegać jedynie jako tymczasowo przypisaną rolę.

Porównawcze zestawienie założeń w ilościowym i jakościowym ujmowaniu wolności na poziomie indywidualnym i organizacyjnym przedstawiono w tabeli 5.

**Tabela 5.** Indywidualne i organizacyjne założenia w ilościowym i jakościowym pojęciu wolności

Aspekty	Wolność ilościowa	Wolność jakościowa
<b>Poziom indywidualny</b>		
<b>Postrzeganie człowieka</b>	Homo oeconomicus	Zoon politikon
<b>Cele człowieka</b>	Maksymalizacja użyteczności	Tworzenie równowagi (osiągnięcie złotego środka)
<b>Dążenie</b>	Maksymalizacja	Optymalizacja
<b>Motywacja</b>	Oparta na zysku	Oparta na wartościach
<b>Moralność</b>	Nie ma znaczenia (amoralność)	Fundamentalna
<b>Poziom organizacji</b>		
<b>Cele strategiczne</b>	Maksymalizacja zysku akcjonariuszy	Optymalizacja zysku akcjonariuszy
<b>Model zarządzania</b>	Teoria agencji	Teoria władztwa
<b>Model przywództwa</b>	Transakcyjny	Transformacyjny
<b>Tożsamość</b>	Indywidualistyczna	Relacyjna
<b>Kultura</b>	Ekonomiczna	Humanistyczna
<b>Rola człowieka</b>	Środek do celu (zasoby ludzkie)	Po pierwsze jako cel sam w sobie, po drugie jako środek do celu
<b>Współpraca</b>	Oparta na kontroli	Oparta na zaufaniu
<b>Styl zarządzania</b>	Partycypacyjny, tylko tam, gdzie to konieczne	Partycypacyjny wszędzie tam, gdzie to możliwe
<b>Struktura organizacyjna</b>	Hierarchiczna	Partycypacyjna, demokratyczna

Źródło: Dierkesmeier, Pirson 2010, s. 22.

### **Kultura organizacyjna**

Różne koncepcje wolności wpływają również na kształt kultury i tożsamość organizacji. Wolność ilościowa tworzy kultury o charakterze transakcyjnym (Bass, Avolio, 1993) i tożsamości zorientowane na osobę (Brickson, 2005). Natomiast jakościowe pojęcie wolności funduje kultury, które są transformacyjne i tożsamości organizacyjne, które są relacyjne i wspólnotowe (Brickson, 2007).

Podmiotem kultur organizacyjnych tworzonych w oparciu o ilościowe postrzeganie wolności jest *homo oeconomicus*. Bazując na transakcyjnej, indywidualistycznej i maksymalizującej własną korzyść charakterystyce jednostki, przedsiębiorstwa będą kreować kulturę liniową,

mechaniczną i zamkniętą. Wynika to z przekonania, że organizacje cechuje potrzeba kontroli tego, co zewnętrzne, ponieważ niekontrolowana zmiana jest w nich postrzegana jako zagrożenie przez to, że zakłóca optymalną realizację paradygmatu maksymalizacji. Jak argumentują J. Collier i R. Esteban (1999), organizacje o kulturze mechanicznej raczej starają się przekształcać otoczenie, w którym działają niż tylko odpowiadać na jego sygnały.

Jak zauważają B.M. Bass i B.J. Avolio (1993), kultura transakcyjna opiera się na widocznych i ukrytych relacjach umownych. Wszystkie stanowiska wraz z warunkami zatrudnienia, kodeksami dyscyplinarnymi i strukturą świadczeń są wyraźnie określone. Historie, rytuały, język, wartości, założenia i systemy wsparcia zależą od ustalenia ceny. Wewnętrznie organizacja jest rynkiem złożonym z jednostek, gdzie wynagrodzenie każdej osoby zależy od jej wyników. Zobowiązania mają charakter krótkoterminowy, a najważniejszy jest własny interes. Pracownicy pracują w możliwie niezależny od swoich współpracowników sposób. Współpraca opiera się na negocjacjach, a nie na dążeniu do wspólnego rozwiązania problemu czy wypełnienia wspólnej misji. Z kolei kultury organizacyjne ufundowane na koncepcjach wolności jakościowej opierają się na wspólnym, często moralnym celu, podzielanym przez większość, jeśli nie wszystkich członków organizacji. Relacje międzyludzkie są postrzegane jako współzależne, a podejmowane zobowiązania mają charakter długoterminowy. Normy tworzone są w oparciu o wspólny cel i są stale udoskonalane. Potrzeba formalnych porozumień i systematycznych kontroli jest niewielka. Zaufanie jest raczej zinternalizowane niż zależne od formalnych umów i kontraktów. Poprzez ciągły dyskurs interesariusze angażują się i aktywnie wpływają na rozwój organizacji. Struktura organizacyjna jest elastyczna, adaptacyjna, dynamiczna i nieformalna, a kultura organizacyjna organiczna, stale ewoluująca i akceptująca siły zewnętrzne jako parametry wewnętrznego działania. W porównaniu do kultur tworzonych w oparciu o pojęcie wolności ilościowej, ta jest elastyczna, partycypacyjna i oparta na konsensusie moralnym pomiędzy członkami organizacji.

Pomimo swojej kluczowej roli, zagadnienie wolności jest rzadko poruszane w badaniach nad zarządzaniem. Różne koncepcje wolności kształtują jednak sposób myślenia badaczy i praktyków biznesu. Ilościowe pojęcie wolności przyczynia się do erozji zaufania, kultury

oportunizmu i mniejszej wolności osobistej. Ponadto przyjęcie orientacji wolności ilościowej sprzyja przyjmowaniu takich postaw w zarządzaniu, które pozostają w konflikcie z wartościami wyznawanymi poza korporacją. Natomiast przyjęcie idei wolności jakościowej powoduje, że wolności indywidualne i korporacyjne zostają skoordynowane z potrzebami społeczeństwa. Dzięki tej wolności łatwiej jest zintegrować i zsyntetyzować różnorodne wyzwania społeczne, kulturowe i środowiskowe, przed którymi stoi biznes. Obecne praktyki biznesowe w większości zdominowane są przez ilościowe rozumienie wolności. Pojęcie wolności jakościowej zasługuje na więcej uwagi, ponieważ pomaga nakreślić podstawy alternatywnego i bardziej zrównoważonego spojrzenia na biznes. Rozróżnienie wolności ilościowej i jakościowej ma wpływ na lepsze rozumienie wolności gospodarczej, ale także na lepsze rozumienie zasady CSR odnoszącej się do koncepcji dyskrecjonalności menedżerskiej.

### **3.2. Dyskrecjonalność menedżerska w ujęciu normatywnym**

#### **3.2.1. Dyskrecjonalność menedżerska i jej model**

Dyskrecjonalność menedżerska odnosi się do opcji, jakie mają do dyspozycji menedżerowie podczas dokonywania wyborów strategicznych. Rozważania na temat dyskrecjonalności menedżerskiej zapoczątkowane zostały przez D.C. Hambricka i S. Finkelsteina (1987). Swoją koncepcję dyskrecjonalności oparli na publikacji S. Lieberzona i J.F. O'Connora (1972), w której stwierdzono, że dyrektorzy generalni mają różny stopień swobody decyzyjnej w zależności od obszaru działania przedsiębiorstwa lub jego otoczenia. D.C. Hambrick i S. Finkelstein uznali, że liderzy w organizacjach będą mieli większą swobodę decydowania o tym, jakie działania podjąć, by osiągnąć cele organizacyjne, gdy przeznaczone na to środki nie będą ściśle wydzielone. Argumentowali oni, że dyskrecjonalność wiąże się z zakresem, w jakim środowisko pozwala na zmiany w stosunku do istniejącego stanu (Campbell, Sirmon, Bierman, Tuggle, 2012) i stopniem, w jakim przedsiębiorstwo upoważnia menedżera do ich wdrażania (Hambrick, Abrahamson Eric, 1995). Jest ona również ograniczona przez indywidualną wizję i umiejętności samego menedżera (Finkelstein, Hambrick, 1990). D.B. Wangrow, D.J. Schepker i V.L. Barker (2015) podjęli próbę

wskazania, w jaki sposób dotychczasowe badania przyczyniły się do rozwoju koncepcji dyskrecjonalności kierowniczej.

Koncepcja dyskrecjonalności menedżerskiej, postrzegana jako swoboda działania kierownictwa, we wstępnej formie istniała na wiele lat przed tym, zanim D.C. Hambrick i S. Finkelstein rozpoczęli pracę nad jej teoretycznym modelem (Wangrow, Schepker, Barker, 2015). Ponad dekadę wcześniej S. Lieberman i J.F. O'Connor (1972) dowodzili, że poziom skuteczności liderów odpowiada za zróżnicowanie wyników uzyskanych przez przedsiębiorstwo, ale postęp organizacyjny i sukces w dłuższym okresie są kształtowane przez cechy lidera, cechy organizacji i środowisko biznesowe. Przeanalizowali oni wyniki uzyskane we wcześniejszych badaniach, konkludując, że w dużych przedsiębiorstwach występuje wiele czynników, które mogą ograniczać lub wzmacniać wpływ lidera (Thompson, 2017). Odkryli także, że w różnych branżach menedżerowie odgrywają odmienną rolę w oddziaływaniu na wyniki przedsiębiorstw, przy czym jakość zarządzania ma mniejszy wpływ na długo istniejące przedsiębiorstwa, a większy na przedsiębiorstwa nowo powstałe.

W swoim modelu dyskrecjonalności menedżerskiej D.C. Hambrick i S. Finkelstein skupili się na trzech czynnikach, które ich zdaniem określają swobodę działania menedżera: środowisku zadaniowemu, wewnętrznym czynnikach organizacyjnych i psychicznych cechach menedżerów.

### **Środowisko zadaniowe**

Środowisko zadaniowe charakteryzują czynniki związane z branżą przedsiębiorstwa oraz sposobem, w jaki ono w niej funkcjonuje. Ponieważ środowisko zadaniowe wyznacza granice swobody kierowniczej, menedżerowie działający w różnych branżach wywierają odmienny wpływ na wydajność przedsiębiorstw. Uznaje się, że środowisko zadaniowe pozytywnie wpływa na dyskrecjonalność kierownictwa, gdy cechy wytwarzanego w przedsiębiorstwie produktu lub usługi różnią się w porównaniu z konkurencyjnymi przedsiębiorstwami, gdy rynek produktów lub usług danej branży wzrasta, a popyt na produkty lub usługi jest niestabilny. I odwrotnie, środowisko zadaniowe może ograniczać poziom dyskrecjonalności, gdy branża przemysłowa jest wysoce skoncentrowana, silnie regulowana i istnieją liczne i znaczące siły zewnętrzne oddziałujące na przedsiębiorstwo, takie jak

konkurenci, dostawcy i nabywcy (Porter, 1998;Thompson, 2017). Za wymiary środowiska zadaniowego istotne dla przedsiębiorstw branżowych uznane zostały szczodrość, dynamizm i złożoność. Uznano również, że wymiary te zwiększają swobodę działania menedżera (Dess, Beard, 1984).

### ***Wewnętrzna organizacja***

Wewnętrzne czynniki organizacyjne, stanowiące drugi element kształtujący poziom dyskrecjonalności menedżerskiej, obejmują poziom bezwładności przedsiębiorstwa, istotnych interesariuszy wewnętrznych oraz dostępność zasobów.

Organizacja wewnętrzna określa stopień, w jakim przedsiębiorstwo jest skłonne do podejmowania różnorodnych działań, do wykonywania których upoważnia menedżerów wyższego szczebla (Hambrick, Finkelstein, 1987). Rozpatrywane w tym czynniki siły bezwładności obejmują wielkość przedsiębiorstwa, jego wiek i kulturę organizacyjną. Jak zauważają M.T. Hannan i J. Freeman (1984) wysoce inercyjne przedsiębiorstwa zmieniają swoje podstawowe cechy znacznie wolniej niż wskazywałyby na to warunki środowiskowe w ich branży (Kelly, Amburgey, 1991). W starszych i większych przedsiębiorstwach menedżerów pragnących wprowadzić zmiany może ograniczać kultura organizacji oraz standardowe procedury lub formalnie zdefiniowane systemy kontroli (Quinn, Cameron, 1983). W takich przedsiębiorstwach interesariusze wewnętrzni zainteresowani utrzymaniem status quo mogą okazać się niechętni wprowadzaniem zmian, biernie się im opierać lub nawet aktywnie przeciwdziałać. Jednostki i grupy, dla których priorytetem jest zachowanie istniejącej struktury przedsiębiorstwa, mogą sięgać do swych zdolności radzenia sobie z nieprzewidywanymi sytuacjami, aby zachować istniejący stan rzeczy (Tushman, Romanelli, 1985). Najbardziej znaczący interesariusze mogą obawiać się utraty władzy eksperckiej i informacyjnej, jaką posiadają w ramach aktualnie realizowanej strategii przedsiębiorstwa (French, John R.P. Jr., Raven, 1959) lub utraty innych rodzajów posiadanej władzy w przypadku mających nastąpić zmian (Boeker, 1997). Wielkość kapitału może również oddziaływać na swobodę działania menedżerów. Przedsiębiorstwa, które dokonały znaczących nakładów kapitałowych będą prawdopodobnie bardzo zaangażowane w realizację aktualnego kierunku działań (Hannan,

Freeman, 1977) i ściśle powiązane z aktualnie wytwarzanymi produktami i prowadzonymi procesami (Hambrick, Macmillan, 1985).

### **Cechy osobowościowe menedżera**

Cechy menedżera najwyższego szczebla i jego więź z przedsiębiorstwem mogą zmniejszać lub zwiększać stopień, w jakim będzie on wyznaczał kierunki działań (Hambrick, Finkelstein, 1987). Rozwijając teorię wyboru strategicznego, J. Child (1997) przekonywał, że dyrektorzy znajdujący się w analogicznych warunkach środowiskowych ustalają dla siebie różne poziomy swobody na podstawie relacji z otoczeniem. Tolerancja dla niejednoznaczności, umiejscowienie kontroli i umiejętność radzenia sobie ze złożonością poznawczą składają się na cechy osobowości menedżera. Atrybuty relacji menedżera z przedsiębiorstwem, w tym podstawa jego władzy i przywiązanie do istniejącego status quo, są również uwzględniane przy określaniu cech osobowościowych menedżera wpływających na poziom jego dyskrecjonalności.

Psychiczne podstawy dyskrecjonalności menedżerów różnią się od dwóch pozostałych czynników wpływających na swobodę ich działania tym, że nie są determinowane czynnikami zewnętrznymi. Do wyjaśnienia psychicznego czynnika dyskrecjonalności posłużyć może pojęcie zewnętrznego lub wewnętrznego umiejscowienia kontroli. Osoba z zewnętrznym umiejscowieniem kontroli wierzy, że wydarzenia i wyniki są poza jej kontrolą i przypisuje późniejsze działanie szczęściu lub przeznaczeniu (Rotter, 1966). W przeciwieństwie do niej osoba z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli sądzi, że wydarzenia i ich skutki pozostają pod jej własną kontrolą (Hambrick, Finkelstein, 1987). Rezultaty badań wiążących zachowanie dyrektora generalnego z wynikami przedsiębiorstwa dowodzą, że bardziej „wewnętrzni” dyrektorzy generalni mają skłonność do podejmowania działań obciążonych większym ryzykiem i stosowania strategii innych niż konkurenci. Ponadto są oni bardziej innowacyjni od dyrektorów „zewnętrznych” (Miller, Kets de Vries, Toulouse, 1982). Z kolei M.A. Carpenter i B.R. Golden (1997) stwierdzili, że menedżerowie najwyższego szczebla z wewnętrznym ośrodkiem kontroli mają większą swobodę wyboru i że ci spośród nich, którzy wykazali się większą dyskrecjonalnością byli w stanie powiększyć zakres swojej władzy w przedsiębiorstwie.

Pojęcie dyskrecjonalności menedżerskiej zostało po raz pierwszy zastosowane w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego. Teoria



wyboru strategicznego zakładała, że menedżerowie będą wykorzystywać swoją swobodę decyzyjną z korzyścią dla przedsiębiorstwa (Hrebiniak, 1974). „Ta perspektywa zdominowała badania HRM i opiera się na założeniu, że menedżerowie będą odpowiednio reagować na dynamiczne wyzwania stojące przed organizacją” (Caza, 2011, s. 13). Sukces przedsiębiorstwa w zakresie CSR zależy od autonomicznej roli menedżerów (Buchholtz, Amason, Rutherford, 1999). „Im wyższy poziom dyskrecjonalności, tym potencjalnie większy wpływ menedżera na przedsiębiorstwo” (Finkelstein, Boyd, 1998, s. 181). O. Williamson (1963) jako jeden z pierwszych badaczy organizacji docenił znaczenie autonomii menedżerskiej i jej wpływu na zachowania organizacyjne. Swoboda, z jaką poszczególni menedżerowie mogą decydować o wykorzystaniu i alokacji zasobów przedsiębiorstwa, oddziałuje na realizację założonych przez organizację celów, w tym celów społecznych. O. Williamson również jako pierwszy uznał, że menedżerowie są zobowiązani do alokacji zasobów przedsiębiorstwa nie tylko na korzyść akcjonariuszy, ale także na rzecz innych grup interesariuszy. Wskazał tym samym na potrzebę zrównoważonego podejścia do zarządzania potrzebami wszystkich grup interesariuszy. On również nakreślił wyzwania, przed którymi stoją menedżerowie. Ich indywidualne preferencje dotyczące zarządzania celami organizacyjnymi są ograniczone przez liczne wymagania i oczekiwania płynące ze strony przedsiębiorstwa. Menedżerowie mają do czynienia z wieloma zewnętrznymi czynnikami rynkowymi i pozarynkowymi, które mogą ograniczać zakres, w jakim przyjęcie osobistych preferencji jest dozwolone. Należą do nich czynniki branżowe (Finkelstein, Hambrick, 1990), ale także normy społeczne i zasady prawne (Crossland, Hambrick, 2011). Pomimo wymienionych ograniczeń „odpowiedzialne postępowanie może być konieczne nawet w określonych warunkach ekonomicznych” (Spitzeck, 2011, s. 52). Podkreśla to kluczowe znaczenie ich autonomii w podejmowaniu decyzji, zwłaszcza w podejmowaniu decyzji etycznych.

### **3.2.2. Odpowiedzialność a dyskrecjonalność menedżerska**

Wśród wyborów, jakich menedżer może samodzielnie dokonać szczególne znaczenie mają działania odpowiedzialne społecznie (Arnaud, Wasieleski, 2014). Idea dyskrecjonalnej odpowiedzialności społecznej ma swoje źródła we wczesnych modelach CSR D.J. Wood i J.D. Swanson.

Obejmuje ona decyzję menedżerów o aktywnym zaangażowaniu się w działania przynoszące korzyści społeczeństwu (Swanson, 1999). „Społeczne obowiązki przedsiębiorstwa nie są wypełniane przez abstrakcyjnych aktorów organizacyjnych; są one wypełniane przez indywidualnych aktorów ludzkich, którzy nieustannie podejmują decyzje i dokonują wyborów, które mają daleko idące konsekwencje”. R.A. Buchholtz i in. (1999) twierdzą, że dyskrecjonalna odpowiedzialność społeczna jest ściśle związana z wartościami najwyższego kierownictwa. Jest ona tym większa, im bardziej wartości te mają humanistyczną naturę.

Chociaż menedżerowie mają swobodę (w większym lub mniejszym stopniu) decydowania o tym, jak wdrażać politykę społeczną przedsiębiorstwa, to jednak badania dotyczące ich autonomii w tym względzie są nieliczne, pomimo iż konstruktowi dyskrecjonalności przypisuje się duży potencjał wyjaśniający zjawiska organizacyjne (Keegan, Kabanoff, 2008). Mogą oni „zdecydować się na ograniczenie swojej swobody decyzyjnej, aby stworzyć wiarygodne zobowiązanie do konkretnego działania” (Finkelstein, Peteraf, 2007, s. 243). Innymi słowy, menedżerowie mają wystarczająco dużą swobodę wyboru, aby zdecydować o realizacji jednego przedsięwzięcia, a pominięciu innego.

Zarządzanie interesariuszami oznacza próbę ich integracji w procesie podejmowania decyzji menedżerskich (Garriga, Melé, 2013). Przekonanie, że równoważenie potrzeb wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy prowadzi do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej (Donaldson, Preston, 1995) jest częściowo związane z korzyściami finansowymi, które może ono uzyskać dzięki podejmowaniu społecznie odpowiedzialnych działań. Menedżer obdarzony „dużą swobodą decyzyjną ma szeroki zakres działań strategicznych, z których może wybierać oraz szeroki zakres opcji wdrażania tych działań” (Crossland, Hambrick, 2011, s. 805). Wzrost poziomu dyskrecjonalności menedżerskiej może prowadzić do większej liczby innowacji w przedsiębiorstwie i większych możliwości jego rozwoju. Zarządzanie interesariuszami może pozwolić menedżerom na poszerzenie swobody decyzyjnej, pomimo zewnętrznych ograniczeń nałożonych na proces decyzyjny (Cennamo, Berrone, Gomez-Mejia, 2009). Ponieważ zarządzanie interesariuszami jest imperatywem moralnym (Sharma, 2000), w najlepszym interesie menedżera jest rozszerzenie swobody decyzyjnej na interesariuszy wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych.

Dyskrecjonalność menedżerska, aby stać się społecznie odpowiedzialną, musi zyskać poparcie licznych grup interesariuszy, nie tylko akcjonariuszy przedsiębiorstwa (Goll, Rasheed, 2004).

Dążąc do organizacji odpowiedzialnych społecznie, należy podkreślić, że indywidualna swoboda działania menedżera powinna obejmować strategię na rzecz wyników prospołecznych. Humanistyczna odpowiedzialność menedżerska może okazać się bardzo pomocna w osiągnięciu takich rezultatów.

Teorie ładu korporacyjnego, ekonomii i ekonomii kosztów transakcyjnych (Williamson, 2010) zakładają, że menedżerowie są oportunistycznymi agentami. Głównym celem takich teorii jest poszukiwanie sposobów kontrolowania oportunistycznych zachowań menedżerów. W świetle tych teorii, koncepcja dyskrecji menedżerskiej zapewnia menedżerom większe możliwości angażowania się w oportunistyczne zachowania bez pełnego uwzględniania potrzeb i oczekiwań akcjonariuszy. Oznacza to, że menedżerowie, a w szczególności kadra kierownicza, mając większą swobodę decyzyjną, są bardziej skłonni do wykorzystywania jej dla własnych korzyści niż w interesie swoich przedsiębiorstw. Badania wykazały, że menedżerowie posiadający znaczną autonomię częściej angażują się w nieuzasadnioną sprzedaż aktywów (Lang, Poulsen, Stulz, 1995), podejmują bardziej ryzykowną dywersyfikację jako metodę wzrostu (Tosi, Gomez-Mejia, 1989), przeszacowują część rozliczeń międzyokresowych (Xie, 2001) oraz zwiększają alokację puli bonusów (Bailey, Hecht, Towry, 2011). Z perspektywy ładu korporacyjnego, takie oportunistyczne zachowanie menedżerów prowadzi do podniesienia kosztów, co ostatecznie wpływa na zysk akcjonariuszy, a z punktu widzenia ekonomii kosztów transakcyjnych, powiększa koszty transakcji.

Z drugiej strony odwołać się trzeba do badaczy zarządzania strategicznego i ich poglądów na kadre kierowniczą najwyższego szczebla oraz jej dyskrecjonalność. W tej sferze menedżerowie najwyższego szczebla są decydentami, których działania i wybory mają znaczący wpływ na losy całych organizacji (Hambrick, Mason, 1984). Uznaje się bowiem, że wyższa kadra menedżerska, posiadając większą swobodę niż menedżerowie średniego i niższego szczebla, wywiera większy wpływ na wyniki organizacji. Badania w dziedzinie zarządzania strategicznego dowodzą także, że gdy kadra kierownicza ma większą swobodę decyzyjną, może angażować się w rozwój organizacji poprzez

realizację strategii dywersyfikacji (Misangyi, 2002), co z kolei zapewnia większą elastyczność strategiczną i pozwala na rozłożenie ryzyka, umożliwiając szybszą kompensację wahań popytu w różnych obszarach działań (Pehrsson, 2006). Co więcej, przyznanie kadrze kierowniczej większej swobody decyzyjnej mogłoby ułatwić jej podejmowanie bardziej strategicznych działań, takich jak wchodzenie na nowe rynki, inicjowanie zmian strategicznych w celu osiągnięcia większej zdolności adaptacji do zmian w otoczeniu zewnętrznym (Quigley, Hambrick, 2012) oraz angażowanie się w internacjonalizację działań opartą na eksporcie (Sahaym, Treviño, Steensma, 2012). Głównym celem tego nurtu badawczego jest wyjaśnienie, co utrudnia, a co ułatwia kadrze kierowniczej realizację strategicznego programu przedsiębiorstwa (Wangrow i in., 2015). Dlatego perspektywa zarządzania strategicznego zakłada, że autonomiczne wybory menedżerów najwyższego szczebla w dużym stopniu służą realizacji celów organizacji.

Duża część literatury z zakresu ładu korporacyjnego i ekonomii koncentruje się na opisie wykorzystywania przez menedżerów autonomii w dążeniu do realizacji celów osobistych, a nie maksymalizacji zysku dla akcjonariuszy i lepszych finansowych wyników przedsiębiorstwa. W warunkach dużej dyskrecjonalności menedżerowie są w stanie realizować indywidualne cele bez ponoszenia ryzyka bycia pociągniętym do odpowiedzialności i poniesienia konsekwencji takich działań. W warunkach niskiego poziomu dyskrecjonalności kadra menedżerska znajduje się pod znaczną presją, aby dążyć do maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy i wyników przedsiębiorstwa, pod groźbą poniesienia finansowej odpowiedzialności. Teoretycy agencji (Walsh, Ellwood, 1991) twierdzą, że kadra kierownicza będąca odpowiedzialna za wyniki przedsiębiorstwa powinna być niezwłocznie zwalniana, gdy stają się one mierne, ponieważ może to zmniejszyć zysk akcjonariuszy (Denis, 1995).

Z drugiej strony, literatura z zakresu zarządzania i zarządzania strategicznego dyskrecjonalność postrzega jako autonomię działań strategicznych kadry kierowniczej. Pojęcie dyskrecjonalności zostało do tej literatury wprowadzone w celu wyjaśnienia wpływu, jaki kadra menedżerska może wywierać na wyniki przedsiębiorstwa (Finkelstein, Boyd, 1998; Hambrick, Finkelstein, 1987). Kierownictwo przedsiębiorstwa w warunkach niskiego poziomu autonomii ma ograniczone możliwości działania, z bardzo wąskim zakresem działań strategicznych do

wyboru i przez to ma mniejsze możliwości wywierania wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Z kolei w warunkach wysokiego poziomu autonomii kadra kierownicza przedsiębiorstwa cieszy się większą swobodą w podejmowaniu decyzji i ma możliwości wyboru spośród szerszego wachlarza strategicznych działań, co ostatecznie znajdzie pozytywne odzwierciedlenie w uzyskiwanych wynikach.

Analizując literaturę na temat dyskrecjonalności menedżerskiej wraz z prezentowanymi w niej wynikami badań, można zauważyć, że badania te dowodzą, iż menedżerowie działający w tej samej branży mogą rozważać różne działania w zależności od ich cech osobowościowych (Wangrow, Schepker, Barker, 2015). Te psychiczne fundamenty są unikalnymi cechami, które determinują dyskrecjonalność kadry kierowniczej. Na przykład menedżerowie z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli (Carpenter, Golden, 1997), tolerancją na niejednoznaczność (Dollinger, Golden, Saxton, 1997), rozbudowanymi relacjami sieciowymi (Geletkanycz, Hambrick, 1997), chęcią do podejmowania ryzyka i małym przywiązaniem do status quo (McClelland, Liang, Barker, 2010) posiadają dyskrecjonalność w wyższym stopniu niż inni menedżerowie.

Ponadto, przedsiębiorstwa z dużymi, łatwo transferowanymi zasobami umożliwiają kadrze kierowniczej planowanie zmian i wybór spośród szerszej gamy alternatywnych propozycji (Hambrick, Finkelstein, 1987). Podobnie, brak mocno zakorzenionej kultury organizacyjnej i bierne rady zarządów przedsiębiorstw zapewniają kadrze kierowniczej większą autonomię w podejmowaniu działań (Boyd, Salamin, 2001). W związku z tym wzrasta prawdopodobieństwo wprowadzenia strategicznych zmian przez menedżera najwyższego szczebla, co z kolei zwiększa poziom jego swobody menedżerskiej (Quigley, Hambrick, 2012). Z kolei przedsiębiorstwa z nieelastyczną kulturą organizacyjną i wysokim stopniem kontroli nakładają rygorystyczne ograniczenia na działania kadry kierowniczej i znacznie ograniczają strategiczne inicjatywy zmian (Wangrow, Schepker, Barker, 2015). Ponadto, niektóre branże mogą sobie pozwolić na większą różnorodność wyborów działań niż inne. Promowaniu dyskrecjonalności menedżerskiej dobrze służy reklama, intensywne prace badawczo-rozwojowe i rozwój rynku (Hambrick, Abrahamson, 1995). Jednak w przypadku niektórych branż wewnętrzne regulacje istotnie ograniczają swobodę działania kadry zarządczej przedsiębiorstw do nich należących (Peteraf, Reed, 2007). Zarówno zmienność popytu, jak i koncentracja przedsiębiorstw

w danej branży negatywnie wpływają na swobodę działań menedżerów, natomiast kultura organizacyjna znacząco kształtuje poziom dyskrecjonalności menedżerskiej (Crossland, Hambrick, 2011). Uznaje się, że swoboda decyzyjna menedżerów jest głównym narzędziem, za pomocą którego kultura narodowa wpływa na wyniki przedsiębiorstw (Haj, Christodoulou, 2018).

### **3.3. CSR a wartość przedsiębiorstwa**

#### **3.3.1. CSR a dyskrecjonalne działania ekonomiczne menedżerów**

Dla przedsiębiorstw działających w oparciu o paradygmat ekonomiczny filantropia, stanowiąca element modelu CSR, stała się jednym ze strategicznych narzędzi służących do powiększania zysków, budowania lojalności klientów, podnoszenia morale pracowników i budowania relacji społecznych. W modelu CSR A.B. Carrola (1979) uwzględnione zostały cztery poziomy odpowiedzialności społecznej: ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny (uznaniowy). Na pierwszym miejscu znalazł się poziom ekonomiczny, a na drugim – prawne obowiązki przedsiębiorstwa. Menedżerowie są zobowiązani do podejmowania działań na obydwu tych poziomach. Następną pod względem ważności jest odpowiedzialność etyczna menedżerów. Wreszcie na ostatnim poziomie umieszczona została uznaniowa (tj. dobrowolna) odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Filantropia mieści się w kategorii odpowiedzialności uznaniowej: jest to działanie dobrowolne, które nie jest ani wymagane, ani oczekiwane od przedsiębiorstwa, jednak pożądane. Tak więc, spośród czterech kategorii, uznaniowa odpowiedzialność została oceniona jako najmniej ważna i ta waga została potwierdzona empirycznie (Aupperle, Carroll, Hatfield, 1985; Mazur, Walczyna, 2021). Dlatego od zarządu i najwyższego kierownictwa zależy, czy na tym poziomie przedsiębiorstwo zechce coś ofiarować społeczeństwu. Jak opisuje to D.J Wood (1991a, s. 698), filantropia korporacyjna jest tą, która „ostatnia wchodzi, pierwsza wychodzi” w inwentarzu działań przedsiębiorstwa.

Zwolennicy filantropii korporacyjnej koncentrują się na jej efektach i opierają swoje argumenty na dobru społecznym, do którego

przedsiębiorstwo może się przyczynić. Korporacje jako duże przedsiębiorstwa mogą czynić wiele dobra. Ich społeczne zobowiązania wynikają z umowy społecznej, w której mają do odegrania znaczącą rolę społeczną w zamian za możliwość działania na nieograniczonym rynku (Buhl, 1996). Ci, którzy uważają, że filantropia korporacyjna powinna być częścią tej roli, często posiłkują się argumentami o etycznym charakterze. Na przykład filantropia korporacyjna może być wyjaśniana z perspektywy filozofii użytecznej, ponieważ można argumentować, że tworzy największe dobro dla największej liczby ludzi. To dobro rozciąga się nawet na samego darczyńcę – filantropa, jako członka społeczności, która odnosi korzyści z podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań (Shaw, Post, 1993). Filantropia korporacyjna jest również zgodna z etyką cnót, systemem myślenia, który koncentruje się na charakterze jednostki. Chociaż filantropia ta jest działaniem organizacji, to jednak wynika z decyzji poszczególnych menedżerów. Jako taka jest ona aktem dawania, a zatem hojność i współczucie nieodłącznie związane z tym aktem dowodzą dobrego charakteru dobroczyńcy (Solomon, 1992).

Jednakże w przedsiębiorstwach zarządzanych zgodnie z ekonomicznym paradygmatem menedżerowie niejednokrotnie wykorzystują działania CSR, aby ukryć swoje autonomiczne decyzje mające na celu ich własne dobro, a nie interes akcjonariuszy. Aktywność w ramach CSR traktują oni jako zasłonę dymną dla swoich działań i stosują ją w celu zyskania poparcia interesariuszy oraz utrzymania dobrej reputacji przedsiębiorstwa (Barnett, 2007). Negatywny wpływ tak wykorzystywanej strategii CSR na wartość przedsiębiorstwa zależy od stopnia ochrony inwestorów w kraju, w którym jest ono zlokalizowane. W przeciwieństwie do powszechnie panującego przekonania na temat korzyści płynących ze stosowania praktyk CSR, okazuje się, że mogą one być wykorzystywane przez menedżerów jako mechanizm przekonywania akcjonariuszy o ich własnych zasługach, zmniejszając w ten sposób ryzyko utraty pracy i zwiększając swobodę zarządcą.

Inwestorzy i rynki krajów o silnej orientacji na ochronę akcjonariuszy są w stanie lepiej identyfikować i oceniać uznaniową strategię CSR niż inwestorzy z krajów o słabej ochronie akcjonariuszy. W takich krajach rynki kapitałowe są bardziej rozwinięte i dysponują większymi prawami, które zapobiegają ryzyku wynikającemu z działania

na własną korzyść przez menedżerów i chronią prawa akcjonariuszy mniejszościowych.

W skali całego globu przedsiębiorstwa i ich interesariusze są coraz bardziej świadomi potrzeby zachowań odpowiedzialnych społecznie. G. Heal (2005) definiuje CSR jako część strategii przedsiębiorstwa, która jest reakcją na niespójności między celami społecznymi a dążeniem do rentowności. Strategia CSR jest przedstawiana jako wyłaniający się alternatywny model zarządzania i traktuje przedsiębiorstwo jako zbiór relacji nie tylko między właścicielami i menedżerami, ale także między stronami lub grupami interesariuszy zainteresowanych jego ewolucją: pracownikami, klientami, dostawcami, konkurentami, środowiskiem naturalnym i społeczeństwem (Adams, 2002). Działania na rzecz CSR mają potrójny wpływ – społeczny, ekonomiczny i środowiskowy (Adams, Zutshi, 2004). To potrójne oddziaływanie przedsiębiorstwa dokonuje się poprzez rozwój systemów i polityk ochrony środowiska oraz prowadzenie działań promujących dobre relacje ze społecznością lokalną, klientami i dostawcami (Adams, 2002; Waddock, 2003). C.A. Adams opisuje korzyści, jakie przedsiębiorstwa mogą czerpać z odpowiedzialnego postępowania i uwzględniania interesów różnych grup interesariuszy w swoich działaniach. Korzyści te obejmują rekrutację większej liczby utalentowanych pracowników i ich utrzymanie w przedsiębiorstwie, usprawnienie procesu podejmowania decyzji wewnętrznych, oszczędności finansowe oraz poprawę wizerunku, reputacji i relacji z interesariuszami. Ostatecznie działania CSR mają bezpośredni pozytywny wpływ na rentowność i inne mierniki finansowo-księgowo przedsiębiorstwa (Ingley, 2008).

Jeśli chodzi o wpływ CSR na wyniki przedsiębiorstwa, dwie teorie bronią istnienia pozytywnego i dwukierunkowego efektu między CSR a wynikami biznesowymi. Są to teorie stworzone przez S.A. Waddock i S.B. Gravesa (1997) oraz L.E. Prestona i D.P. O'Bannona (1997).

Pierwsza teoria broni pozytywnego związku między CSR a wynikami przedsiębiorstwa. Jej twórcy zakładają, że firmy, które koncentrują się na aspektach społecznych poprawiają swoje relacje z interesariuszami, co pozytywnie wpływa na ogólne wyniki i funkcjonowanie przedsiębiorstw. Według O. Webera, R.W. Scholza i G.G. Michalika (2010) rozwój CSR jest pozytywnie skorelowany ze zdolnością kredytową jako elementem wyniku finansowego przedsiębiorstwa i może być wykorzystany jako jego wyznacznik. Wyższy poziom wyników finansowych zapewnia



przedsiębiorstwom większe zasoby finansowe na promowanie działań gospodarczych, społecznych i środowiskowych.

Druga teoria dowodzi, że satysfakcja interesariuszy wynikająca z działań ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, które są promowane przez CSR, przyczynia się do lepszej reputacji przedsiębiorstwa, a tym samym do lepszych jego wyników (Stevens, Steensma, Harrison, Cochran, 2005).

Niemniej jednak pośród wielu interesariuszy wytworzył się klimat sceptycyzmu odnośnie do działań CSR ze względu na ich pozaetyczny wymiar. Według J.M. Handelman i S.J. Arnolda (1999) menedżerowie mogą wykorzystywać praktyki CSR do autopromocji, mającej na celu powiększenie ich własnego dobrobytu. Niektórzy menedżerowie mogą wykorzystywać posiadaną autonomię w celu osiągnięcia własnego zysku, np. zwiększenia wynagrodzenia lub zabezpieczenia pracy. Pod tym względem dyskrejonalne praktyki zarządcze mają swój początek w rozdziale własności i kontroli. Można to uznać za koszt agencyjny, ponieważ dyrektorzy spółek mogliby, działając dla własnej korzyści, podjąć działania wymierzone nie tylko w interesy akcjonariuszy (w postaci nieoptymalnych decyzji inwestycyjnych), ale także wbrew interesom innych grup interesariuszy. Wielu badaczy argumentowało, że przedsiębiorstwa opowiadają się za zwiększeniem liczby i zakresu działań w zakresie CSR jako sposobu na ukrycie niekompetentnego zarządzania przez swoich dyrektorów. W ten sposób, dzięki CSR, przedsiębiorstwa unikają kosztownych bojkotów i szkodliwych przekazów w mediach (Bansal, 2005), a także wypłacania rekompensat za poniesione straty, których mogliby żądać akcjonariusze i inni interesariusze (Zahra, Priem, Rasheed, 2005). Jak dowodzą G. Cespa i G. Cestone (2007), menedżerowie często wdrażają działania w obszarze CSR, traktując je jako środek obrony, aby uniknąć negatywnych reakcji i późniejszego nadzoru ze strony interesariuszy, na których takie dyskrejonalne zachowanie może mieć wpływ. Podobnie dowodzą D. Prior, J. Surocca i J.A. Tribó, (2008), twierdząc, że menedżerowie wykorzystują działania CSR do ukrycia skutków własnego dyskrejonalnego postępowania.

A zatem menedżerowie, którzy przy podejmowaniu decyzji winni brać pod uwagę oczekiwania różnych grup interesariuszy (pracowników, klientów, instytucji finansowych itp.), wykorzystują swoją swobodę decyzyjną i dostępne informacje wewnętrzne we własnym

interesie, a wbrew interesom grup zewnętrznych. Tak więc CSR można postrzegać jako strategię wykorzystywaną przez menedżerów do ochrony własnego wizerunku i pozycji w przedsiębiorstwie w obawie przed ich utratą w oczach interesariuszy (Rowley, Berman, 2000; Schnepfer, Guillén, 2004).

Teoria agencji stawia tezę, że dyskrecjonalność kierownictwa jest negatywnie skorelowana z wartością przedsiębiorstwa, jeśli menedżerowie wykorzystują tę swobodę do realizowania własnych celów. Niektóre badania potwierdzają negatywny wpływ uznaniowości menedżerów na wyniki przedsiębiorstwa (Bebchuk, Cohen, Ferrell, 2009; Williamson, 1963). Zdaniem J. Surroca i J.A. Tribo (2008) oraz D. Prior, J. Surocca i J.A. Tribo (2008), menedżerowie mogą oszukiwać interesariuszy, jeśli ich celem jest zdobycie poparcia dla realizacji własnej strategii i kontynuowanie działania we własnym interesie. To zaś powoduje obniżanie wartości samego przedsiębiorstwa. Kiedy więc menedżerowie zachowują się dyskrecjonalnie, ich działania ekonomiczne, społeczne i środowiskowe mogą pogłębić negatywny wpływ tego dyskrecjonalnego zachowania na wartość dla akcjonariuszy (Sundaramurthy, 2000).

Należy zatem podkreślić, że menedżerowie, którzy podejmują i realizują praktyki CSR, traktując je jako strategię wzmocnienia własnych interesów, promują CSR w celu uniknięcia ewentualnych działań kontrolnych ze strony interesariuszy. Takie wykorzystanie CSR ma nie tylko szkodliwy wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, ale może także zmniejszyć zakres swobody działania samych menedżerów, w konsekwencji przyczyniając się do zmniejszenia liczby podejmowanych przez nich działań na rzecz CSR. Może to również skutkować niemożliwością zaadresowania tych działań do właściwych grup interesariuszy wewnętrznych, których potrzeby najlepiej znane są menedżerom (Prior, Surroca, Tribó, 2008).

### ***Czynnik instytucjonalny jako determinanta ochrony inwestorów***

Teoria instytucjonalna zakłada, że przedsiębiorstwa funkcjonują w instytucjonalnych otoczeniach, które wpływają na ich zachowania i narzucają im określone wymagania i oczekiwania (Campbell, 2007). To środowisko instytucjonalne definiuje „reguły gry w społeczeństwie lub, bardziej formalnie, ograniczenia, które kształtują ludzkie interakcje” (North, 1990, s. 3). Tym samym przedsiębiorstwa działające

w krajach o podobnej strukturze instytucjonalnej przyjmą podobne formy zachowania (Campbell, 2007; La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, Vishny, 1998). P.J. DiMaggio i W.W. Powell (1983) twierdzą, że zwiększa to ich stabilność i możliwość przetrwania, ułatwiając legitymację instytucjonalną. W związku z tym wpływ umocnienia menedżerów opartego na praktykach CSR może być pomniejszony przez aspekty instytucjonalne. I chociaż często wiążą się one z dyskrecjonalnością kierownictwa, to jednak nadal zachowują pewne uprawnienia kontrolne, które są uznawane w większości krajów. Mowa tu o ochronie inwestorów, która może zniechęcić menedżerów do dążenia do realizowania własnych celów (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, Vishny, 2000). W odniesieniu do kwestii rozwoju rynku i finansowych wyników przedsiębiorstw, poziom ochrony inwestorów stał się decydującym czynnikiem w ocenach rynku (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, Vishny, 2002). Spółki zlokalizowane w krajach gwarantujących lepszą ochronę prawną inwestorów są przez rynek wysoko oceniane. Dlatego pozytywnie ocenia się takie otoczenie instytucjonalne, które broni praw inwestorów (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, Vishny, 1997). Potwierdza to fakt, że wyższy stopień ochrony inwestorów jest uważany za gwaranta dalszego rozwoju rynku. Zakłada się, że spółki zlokalizowane w krajach o rygorystycznych przepisach prawnych chroniących akcjonariuszy winny osiągać lepsze wyniki finansowe. Zgodnie z zapisami w literaturze, dyskrecjonalność kierownictwa jest mniejsza w krajach o wyższym poziomie ochrony inwestorów (Scholtens, Kang, 2013), ponieważ ogranicza zdolność menedżerów do czerpania osobistych korzyści z zajmowanej w przedsiębiorstwie pozycji.

W przedsiębiorstwach pochodzących z krajów, w których obowiązują rygorystyczne przepisy mające na celu ochronę interesów akcjonariuszy, poziom dyskrecjonalności menedżerów jest zwykle niższy niż w przedsiębiorstwach z pozostałych krajów. Swoboda zachowań menedżerów jest w nich ograniczona, a oni sami mają mniej możliwości osiągnięcia własnych korzyści. Dlatego menedżerowie ci nie będą mogli wykorzystywać praktyk CSR jako strategii wzmocnienia, ale gdy podejmą próby wykorzystania CSR dla własnych korzyści, rynki kapitałowe będą w stanie to wykryć. Wartość przedsiębiorstw zlokalizowanych w krajach, w których obowiązują rygorystyczne prawa ochrony akcjonariuszy bardzo maleje, jeśli CSR okaże się strategią

umocnienia mającą na celu uniknięcie problemów związanych z uznaniowością kierowniczą.

Dyskrecjonalność gwarantuje menedżerom możliwość realizacji celów, takich jak preferencje dotyczące wydatków na personel, uzyskiwania wyższych wynagrodzeń menedżerskich (Williamson, 1963) czy maksymalizacji sprzedaży w celu uzyskania większych środków przeznaczonych na działania dyskrecjonalne (Baumol, 1959). Wszystkie te działania podlegają ograniczeniom związanym z osiągnięciem zadowalającego poziomu zysku firmy. W ramach dyskrecjonalnego zachowania, które pomimo tego, że jest szkodliwe dla wartości przedsiębiorstwa, może być satysfakcjonujące z punktu widzenia użyteczności osobistej menedżera, można zidentyfikować takie działania jak inwestycje przekraczające poziom optymalny dla przedsiębiorstwa (Stulz, 1988) oraz bierne podejście do alternatywnych metod rachunkowości. W tym ostatnim zakresie menedżerowie mogą korzystać ze swobody, wybierając procedury rachunkowości odpowiednie dla ich własnych celów. Rachunkowość uznaniowa może mieć znaczący negatywny wpływ na przedsiębiorstwo, jeśli menedżerowie zgłaszają wyniki finansowe, które nie odpowiadają faktycznie osiągniętych (Kim, Park, Wier, 2012). Taka dyskrecjonalność może wynikać z tego, że agenci mają inne interesy niż interesy zleceniodawców.

W badaniu przeprowadzonym przez A.K. Buchholtz, A.C. Amason i M.A. Rutherford (1999) stwierdzono, że menedżerowie wykazują większe zaangażowanie w kwestie społecznie wówczas, gdy dążą do ukrycia własnej niegospodarności. Poprzez działania na rzecz CSR menedżerowie, którzy wykorzystują swobodę decyzyjną na własny użytek, próbują ukryć negatywne konsekwencje swojej dyskrecjonalności dla wyników przedsiębiorstwa.

Stosowanie przez menedżerów strategii wzmacniania własnej pozycji poprzez działania CSR jest możliwe do zidentyfikowania i generuje negatywny wpływ na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Tak więc dyskrecjonalność kierownictwa jest mniejsza w krajach o wyższym poziomie ochrony akcjonariuszy, co w znacznym stopniu ogranicza możliwość uzyskiwania przez menedżerów własnych korzyści (Scholtens, Kang, 2013). Dlatego też, jak przekonuje La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, Vishny (1997), wyższy stopień ochrony akcjonariuszy jest jednym z aspektów, który sprawia, że przedsiębiorstwa osiągają wyższą wycenę rynkową i przyczyniają się do rozwoju gospo-

darczego kraju, w którym działają. Podsumowując, inwestorzy i rynki mają trudności z rozpoznaniem wzmacniania pozycji menedżera opartego na promowaniu społecznie odpowiedzialnych działań, z wyjątkiem przypadków, gdy próby takiego wzmocnienia są podejmowane przez menedżerów w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w krajach o ścisłej prawnej ochronie inwestorów. W tych państwach inwestorzy identyfikują i karzą spółki, których menedżerowie, dążąc do własnych korzyści, powodują gorsze wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

Badania empiryczne prowadzone w Uniwersytecie w Salamance dowiodły, że w krajach o słabej ochronie inwestorów nie są oni w stanie wykryć, czy stosowanie przez menedżerów odpowiedzialnych praktyk nie jest próbą zrekompensowania interesariuszom dyskrecjonalnych działań kierownictwa. Podobnie trudność w wykrywaniu takich praktyk można wytłumaczyć asymetrią informacji między menedżerami a akcjonariuszami oraz akcjonariuszami większościowymi i mniejszościowymi. Sami inwestorzy nie są w stanie uchwycić tego nieetycznego wzmocnienia pozycji menedżerów poprzez działania CSR. Niemniej jednak, gdy takie wzmocnienie jest stosowane w środowiskach o silnej ochronie inwestorów, akcjonariusze i rynki są w stanie zidentyfikować tę nieetyczną strategię. Główna implikacja praktyczna przytaczanego badania dotyczy wniosków, jakie powinni wyciągnąć akcjonariusze i inni interesariusze w przedsiębiorstwach bezpośrednio dotkniętych wykorzystaniem CSR jako strategii wzmocnienia się menedżerów. Wnioski płynące z tego badania są również istotne dla inwestorów, którzy mogą chcieć ocenić wpływ uznaniowości zarządczej na wyniki przedsiębiorstwa oraz zidentyfikować organizacje, które przedstawiają sprawozdania finansowe odzwierciedlające uznaniowe praktyki. Wyniki dostarczają również rynkowi alternatywny sposób oceny jakości informacji przedstawianych przez przedsiębiorstwa. Badanie to wskazuje, że inwestorzy i inni interesariusze powinni być świadomi alternatywnych krótkoterminowych celów menedżerów i winni przeanalizować motywy kierujące przedsiębiorstwem podczas oceny jego polityki CSR.

### 3.3.2. CSR a dyskrecjonalne działania humanistyczne menedżerów

Przyjęcie humanistycznej perspektywy w zarządzaniu pozwala na wniesienie moralnych treści do koncepcji odpowiedzialności społecznej. Normatywne trudności związane z moralnym uzasadnieniem działań menedżerskich i wyjaśnieniem ich społecznych obowiązków (Swanson, 1995) można rozwiązać za pomocą humanistycznego zarządzania, którego ostatecznym celem jest generowanie społecznie odpowiedzialnych wyników. Skoro społecznie odpowiedzialne cele przedsiębiorstw mogą być realizowane poprzez odpowiednie zarządzanie relacjami z interesariuszami (Brickson, 2007), to ważne wydaje się rozważenie społecznych wyników organizacji w kontekście relacji z interesariuszami. Krok w tym kierunku uczynili S. Arnaud i D.M. Wasieleski (2014), analizując przesłanki relacji menedżer–pracownik. Uznali oni, że pomimo wysiłków na rzecz wyjaśnienia właściwego traktowania interesariuszy przez organizację, nadal istnieją elementy, szczególnie na poziomie indywidualnym, które nie zostały dokładnie zbadane. Zatrudnienie powinno być postrzegane jako „relacja zakorzeniona w sieci zależności społecznych, a gęste relacje wytwarzają cenne zasoby etyczne, które reprezentują wzajemność i ludzki rozkwit” (Bolton, Houlihan, Laaser, 2012, s. 121).

W modelu społecznej efektywności przedsiębiorstw D.J. Wood (1991b) a następnie D.L. Swanson (1995) ujmują kwestie podejmowania decyzji dotyczących odpowiedzialności społecznej w kategoriach procesów powiązanych z trzema poziomami analizy. Jeden z tych poziomów – poziom indywidualny, który jest regulowany przez kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, obejmuje podejmowanie decyzji przez menedżerów danego przedsiębiorstwa. D.L. Swanson twierdzi, że gdy kultura przedsiębiorstwa jest postrzegana w kategoriach procesów normatywnych, jej związek z wpływem społecznym przedsiębiorstwa wydaje się bardziej prawdopodobny. Międzykulturowe badania roli społecznej odpowiedzialności w procesie podejmowania decyzji przez menedżerów z Hiszpanii, Turcji, Wielkiej Brytanii i USA dowodzą, że decyzje dotyczące CSR są kształtowane przez indywidualną perspektywę etyczną menedżerów danego przedsiębiorstwa i jego kulturę organizacyjną (Vitell, Paolillo, 2004).

Istnieją również dowody na to, że w ostatnich dekadach pracownicy przedsiębiorstw wykazują coraz większe zainteresowanie pro-

blemami społecznymi (Greening, Turban, 2000). Dostrzeganie przez pracowników działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwo może pozytywnie wpływać na ich indywidualnie zachowania, takie jak zachowania obywatelskie. Organizacyjne zachowania obywatelskie (Organ, 1988) to działania uznaniowe, które wykraczają poza oczekiwane zadania i funkcje związane z pracą i często wiążą się z troską o społeczeństwo (Rego, Ribeiro, 2009). Jednostki „są zjednoczone przez działania związane z działaniami innych osób w organizacji” (Melé, 2012, s. 95).

Przeprowadzono również badania, które dowiodły, że wartości menedżerów i ich postawy wobec CSR w danym kontekście organizacyjnym mogą mieć wpływ na wyniki CSR na poziomie organizacyjnym (Williams, Aguilera, 2007). Znaczące wyniki społeczne są często postrzegane jako inspirowane przez przekonania menedżerów i z nich wynikające (McGuire, Dow, Arghyd, 2003). Wartości i przekonania menedżerów mają istotne znaczenie dla wyboru ostatecznych strategii i w konsekwencji społecznych wyników przedsiębiorstwa. Istnieje wiele czynników, które wpływają na zakres, w jakim przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia dobrych wyników społecznych. Panuje przekonanie, że pozytywne społeczne wyniki przedsiębiorstwa są w większym stopniu inspirowane przez dyskrecjonalność menedżerów niż przez obawę uzyskania słabych wyników społecznych. Menedżerowie są często motywowani do unikania złych społecznych wyników przez negatywne konsekwencje finansowe związane z regulacjami rządowymi lub procesami sądowymi (Manner, 2010). Jednak dążenie do wzorcowej społecznej efektywności przedsiębiorstwa wymaga motywacji menedżera, która może być związana z głęboko zakorzenionymi osobistymi przekonaniem.

### ***Wewnątrzorganizacyjna dyskrecjonalność zasobów ludzkich***

Systemy zasobów ludzkich wpływają na wyniki przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi i kontrolę zachowań pracowników (Jackson, Schuler, Rivero, 1989). Poprzez owe systemy „organizacje mogą wpływać na działania pracowników i budować kapitał społeczny” (Mossholder, Richardson, Settoon, 2011, s. 43). Zarządzanie polityką CSR przedsiębiorstwa ma głębokie konsekwencje dla HRM. Począwszy od właściwego zarządzania interesariuszami, poprzez wdrażanie standardów etycznych oraz „praktyki zatrudnienia,

które inspirują pracowników do zaangażowania społecznego w formie wolontariatu pracowniczego, rola HRM jest pełna zadań związanych z CSR” (Preuss, Haunschild, Matten, 2009, s. 954). Kluczowe znaczenie dla skutecznego zaangażowania globalnych organizacji „w inicjatywy CSR ma przyjęcie odpowiednich polityk i praktyk HRM” (Shen, 2011, s. 1353). Istnieje coraz więcej dowodów na pozytywny związek między HRM a wynikami przedsiębiorstwa (Combs, Liu, Hall, Ketchen, 2006). Podstawą jest przekonanie, że praktyki HR oddziałują na wyniki organizacji poprzez „ich wpływ na postawy i zachowania pracowników” (Guest, Woodrow, 2012, s. 112).

Bardziej etyczne zarządzanie zasobami ludzkimi może mieć miejsce, jeśli menedżerowie poszerzą swoją autonomię o troskę o potrzeby pracowników. Przy czym zaspokajanie oczekiwań zewnętrznych interesariuszy i zapewnienie dobrostanu pracowników można osiągnąć jednocześnie, „jeśli praktyki są stosowane z należytą troską o interesy pracowników” (Guest, Woodrow, 2012, s. 113). W odniesieniu do kwestii odpowiedzialności społecznej, pracownicy mogą oczekiwać od menedżerów, by ci wykorzystywali swoją dyskrecjonalność do przeciwdziałania problemom wynikłym z wpływu przedsiębiorstwa na środowisko społeczne. Troska o zewnętrznych interesariuszy może również wskazywać na empatię wobec potrzeb wewnętrznych interesariuszy (Rupp, Ganapathi, Aguilera, Williams, 2006). Kreuje ona także podstawy pod pozytywny związek między wynikami społecznymi a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa (Vilanova, Lozano, Arenas, 2009). Praktyki HRM, które zachęcają do zaangażowania w CSR powinny pozytywnie wpływać na zachowania pracowników i prawdopodobnie zwiększą ogólną wydajność organizacji (Shen, 2011).

Biorąc pod uwagę niedostatek literatury określającej praktyki HRM, które ułatwiają osiąganie społecznie odpowiedzialnych wyników, należy zająć się „tym, co katalizuje organizacje do coraz większego angażowania się w inicjatywy CSR, a w konsekwencji do wprowadzania zmian społecznych” (Aguilera, Rupp, Williams, Ganapathi, 2007, s. 837). Zastosowanie humanizmu do działań w obszarze HRM wydaje się jedną z opcji odpowiedzi na to pytanie.





## 4.1. Od społecznej do humanistycznej odpowiedzialności biznesu

### 4.1.1. Konceptualizacja humanistycznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Odpowiedzialna organizacja nie tylko traktuje pracowników jako ważnych interesariuszy, ale także tworzy środowisko humanistyczne, które podkreśla ich znaczenie (Arnaud, Wasieleski, 2014). Pomimo wielu modeli CSR i licznych badań empirycznych odwołujących się do teorii interesariuszy humanistyczny aspekt CSR jest w nich często pomijany lub ujmowany zaledwie marginalnie (Armstrong, Green, 2013).

Jedną z często przytaczanych w literaturze definicji CSR określa ją jako „wybory i zachowania korporacyjne, które wykraczają poza specyficzne dla firmy korzyści ekonomiczne, obejmujące obowiązki finansowe, społeczne i środowiskowe” (Berry, 2010, s. 34). Niemniej jednak filozoficzne podstawy i praktyczne zastosowanie humanizmu w działaniach CSR i zarządzaniu zasobami ludzkimi pozostają niejednoznaczne i niedookreślone. Brak empirycznych dowodów na to, jak można je wdrożyć jako zintegrowane praktyki odpowiedzialnego zarządzania (Melé, 2003; Pirson, 2020). Porównując koncepcję humanistycznej odpowiedzialności biznesu (*corporate humanistic responsibility* – CHR) z innymi zbliżonymi koncepcjami, takimi jak społecznie odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi (*socially responsible human resource management* – SR-HRM) i zrównoważone praktyki HRM (*sustainable HRM* – S-HRM) CHR promuje dobrostan pracowników jako podstawową zasadę CSR, zachęcając do skutecznego

wdrażania społecznie odpowiedzialnych działań wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Dotychczasowe rozważania nad humanistyczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw (Arnaud, Wasieleski, 2014) i humanistycznymi perspektywami w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Acevedo, 2018; Melé, 2014, 2016) w większości miały teoretyczno-koncepcyjny charakter (Acevedo, 2018; Dierksmeier, 2011; Melé, 2012). Jednym z nielicznych badań empirycznych łączących te zagadnienia było badanie przeprowadzone przez V.Y. Koon i Y. Fujimoto (2023). Badacze ci postawili sobie za cel zbudowanie narzędzia badawczego służącego do określenia poziomu zaangażowania przedsiębiorstwa w działania na rzecz CHR. Pytanie badawcze dotyczyło stopnia, w jakim kluczowe wymiary humanistycznej odpowiedzialności biznesu wyróżnione w badaniu pracowników azjatyckich przedsiębiorstw wyczerpują pojęcie humanistycznej odpowiedzialności biznesu. Poprzez dekonstrukcję tej odpowiedzialności w pięciu wymiarach, obejmujących:

- prawidłową komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa,
- zaangażowanie w działania CSR,
- zorientowane na pracownika miejsce pracy,
- holistyczny rozwój i szkolenia,
- sprawiedliwe wynagradzanie,

badacze dowiedli, że każdy z wymiarów, może wpływać na postrzeganie przez pracowników zaangażowania ich przedsiębiorstwa w działania na rzecz CHR.

Humanistyczna odpowiedzialność biznesu jest definiowana jako model CSR, który sprzyja humanistycznemu zarządzaniu zasobami ludzkimi poprzez promowanie samostanowienia pracowników i odpowiedzialności społecznej za osiągnięcie celów społecznych wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa na indywidualnym poziomie menedżera (Arnaud, Wasieleski, 2014). Pojęcie humanistycznej odpowiedzialności biznesu jest bliskie koncepcji SR-HRM i S-HRM. SR-HRM służy skutecznemu wdrażaniu CSR przez pracowników (Shen i Benson, 2016). W porównaniu z SR-HRM, humanistyczna odpowiedzialność stawia człowieka w centrum działań CSR, kładąc nacisk na jej stosowanie zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. SR-HRM ma na celu pielęgnowanie wzajemnie korzystnych relacji między różnymi grupami interesariuszy i promowanie społecznie odpowiedzialnych zachowań pracowników (Zhang, Wang, Jia, 2022). Jednak powiązanie SR-HRM

z humanizmem ogranicza się do ogólnej facylitacji CSR bądź do postępowania zgodnego z prawem lub do orientacji HRM na pracownika (Shen, Jiuhua Zhu, 2011). Ogólna facylitacja społecznie odpowiedzialnego HRM obejmuje polityki i praktyki, które angażują pracowników w działania na rzecz CSR, np. zmniejszanie zanieczyszczenia środowiska (Dixon-Fowler, Slater, Johnson, Ellstrand, Romi, 2013). Natomiast HRM zorientowany na przestrzeganie prawa zapewnia wypełnianie przez przedsiębiorstwo wymogów prawnych w odniesieniu do płacy minimalnej, równych szans w zatrudnieniu oraz przestrzegania przepisów BHP (Shen, Jiuhua Zhu, 2011). HRM zorientowany na pracowników wykracza poza wymogi prawne w zakresie praktyk CSR i uwzględnia potrzeby kulturowe, własne i rodzinne pracowników (Shen i Benson, 2016). Chociaż CHR obejmuje społecznie odpowiedzialne wymiary HRM, to jego zakres jest szerszy i obejmuje większą liczbę wymiarów, które za podstawową zasadę CSR przyjmują dobrostan pracownika, jednocześnie zachęcając do wdrażania społecznie odpowiedzialnych działań w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji.

Nieco inną, choć także zbliżoną do CHR koncepcją jest S-HRM. Odnosi się on do „przyjęcia strategii i praktyk HRM, które umożliwiają osiągnięcie celów finansowych, społecznych i ekologicznych z oddziaływaniem wewnątrz i na zewnątrz organizacji w długim horyzoncie czasowym” (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, Muller-Camen, 2016, s. 90). Zrównoważony HRM promuje praktyki mające na celu polepszenie wyników finansowych, społecznych i ekologicznych działań podejmowanych przez poszczególne grupy interesariuszy (Stahl, Brewster, Collings, Hajro, 2020). W odróżnieniu od S-HRM, który promuje maksymalizowanie celów finansowych, społecznych i ekologicznych głównym założeniem CHR jest dbałość o dobro człowieka i jego rozwój. W porównaniu koncepcji SR-HRM i S-HRM z koncepcją CHR odnośnie do dobrostanu pracownika jako głównej zasady CSR, CHR koncentruje się na ludzkiej stronie CSR, która dotyczy dobrostanu człowieka w miejscu pracy i poza nim poprzez działania HRM (Arnaud, Wasieleski, 2014).

W humanistycznym podejściu do HRM humanizm uznawany jest za moderatora i strategicznego agenta CSR (Sarvaiya, Eweje, Arrow-smith, 2018). CHR jest zakorzeniony w psychologii pozytywnej, która zachęca pracowników do pełnego zaangażowania w pracę i wspiera tworzenie pozytywnych relacji społecznych między pracownikami.

Kładąc nacisk na literę „H” (human) w HRM, a nie „R” (resource), humanistyczna perspektywa praktyk HRM obdarza człowieka najwyższym szacunkiem, który sprzyja społecznie odpowiedzialnym zachowaniom pracowników (Arnaud, Wasieleski, 2014). Humanistyczne podejście do HRM wyraża się praktykami mającymi na celu poszanowanie godności człowieka i troskę o jego dobrostan i rozwój. Ich zakres obejmuje:

- wzmacnianie samostanowienia pracowników, ich autonomii, głosu i partycypacji,
- zapewnianie możliwości wzbogacania pracy,
- otwarty dialog między przełożonymi a podwładnymi,
- kształcenie i szkolenie w celu powiększenia poziomu wzajemnego zaufania,
- uczciwe nagrody i podział zysków,
- zachęcanie pracowników do służenia wspólnemu dobru.

Dzięki takim praktykom i ich skutecznemu stosowaniu rozwija się zdrowe społeczeństwo obywatelskie (Latemore, 2019; Pirson, Lawrence, 2010). Tradycyjny HRM zazwyczaj nie stosuje takich praktyk, przyjmując efektywnościowy punkt widzenia, który w konsekwencji prowadzić może do alienacji człowieka w miejscu pracy (Cascio, 2010; Gama, McKenna, Peticca-Harris, 2012).

Źródeł humanistycznej odpowiedzialności biznesu można upatrywać w literaturze humanistycznej (Melé, 2003) oraz w pracach badaczy humanistycznie zorientowanego HRM (Latemore, Steane, Kramar, 2020). Humanizm sprzyja dobrym relacjom społecznym, ponieważ ludzie dzielą się z innymi pomysłami, wchodzą z nimi w interakcje, przyczyniając się tym samym do rozwoju społecznego (Leontsini, 2013). Humanizm to filozofia, w której poszukuje się celów prowadzących do rozwoju człowieka i sposobów ich realizacji (Melé, 2016). Koncepcja ta jest kojarzona z poszanowaniem godności ludzkiej (Dierksmeier, 2011) oraz afirmacją człowieczeństwa (Acevedo, 2012). Humanizm jest „rozumiany jako sposób życia, a nie tylko sposób myślenia i jest osiągany w racjonalnym dążeniu do cnót, takich jak sprawiedliwość i życzliwość” (Latemore, Steane, Kramar 2020, s. 92). Filozofia ta jest ucieleśniona w zarządzaniu humanistycznym, które podkreśla ludzką kondycję i jest zorientowane na rozwój specyficznie ludzkich wartości, takich jak samorozwój (Melé, 2003). Koncepcje humanistyczne nie dotyczą pieniędzy, prestiżu czy bogactwa, ale godności – zarówno własnej, jak i wszystkich

innych istot (Acevedo, 2018; Melé, 2012). Istotom ludzkim przypisana jest bezwarunkowa wartość, na straży której stoją prawa człowieka, obowiązujące zasady prawne, konstytucja, standardy etyczne i normy ustanowione przez religie (Dierksmeier, 2016). Humanizm w miejscu pracy odniesiony został do rozwijania samostanowienia pracowników (Arnaud, Wasieleski, 2014), wzajemnego szacunku (Melé, 2012) i uczciwości (Melé, 2014). Z perspektywy humanizmu organizacje nie powinny mierzyć i oceniać wartości pracowników wyłącznie na podstawie rentowności i produktywności, które z samej swej istoty ograniczają możliwość zarządzania godnościowego (Bartlett, Ghoshal, 1997; Pfeffer, 1998). Wartość człowieka w ujęciu humanistycznym nie jest wartością finansową. CHR stawia kwestię możliwości doskonalenia pracowników ponad kwestią wydajności i rentowności organizacyjnej.

Niektórzy badacze etyki biznesu i etycznego zarządzania podkreślają potrzebę bardziej humanistycznej i holistycznej ich wizji (Melé, Argandoña, Sanchez-Runde, 2011) oraz nowej syntezy humanistycznego i ekonomicznego zarządzania (Grassl, Habisch, 2011). D. Melé (2003) opowiada się za antropomorficznym podejściem do zarządzania przedsiębiorstwem, podkreślając znaczenie postrzegania przedsiębiorstw jako społeczności złożonych z ludzi, ujmowanych zarówno jako indywidualne jednostki, jak i istoty społeczne. Menedżerowie powinni stosować humanistyczne podejście do pracowników, podkreślając ich niezbywalne prawo do osobistego rozwoju (Acevedo, 2012; Melé, 2012) oraz promując rozkwit człowieka w społecznościach poprzez działania społeczne i edukację (Melé, Cantón, 2014; Spitzeck, 2011). Rozwój i tworzenie samego siebie jest centralnym punktem humanistycznej koncepcji człowieka.

#### **4.1.2. Operacjonalizacja humanistycznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa**

Opierając się na konceptualizacji CHR zaproponowanej przez S. Arnaud i D.M. Wasieleskiego (2014) oraz na analizie specyfiki zarządzania humanistycznego przeprowadzonej przez D. Melé (2012, 2016), V.Y. Koon i Y. Fujimoto (2023) wskazali sześć kluczowych dla CHR aspektów. Są to:

- partycypacja,
- rozwój,

- wzajemny szacunek,
- samostanowienie,
- mentoring i coaching,
- uczciwość.

### **Partycypacja**

Pierwszym aspektem CHR zaproponowanym przez S. Arnaud i D.M. Wasieleskiego jest zarządzanie partycypacyjne, które obejmuje inicjowane przez menedżerów współuczestnictwo pracowników w działaniach w przedsiębiorstwie. Nerozerwalnie łączy ono pracowników (Melé, 2012, 2016), wspierając ich autonomię poprzez otwartą komunikację w sprawach, które mają na nich wpływ (Melé, 2012). Partycypacja dowodzi szacunku dla wolności słowa pracowników (Brenkert, 1992), przyczyniając się do realizowania celów społecznych przedsiębiorstwa (Acevedo, 2012; Arnaud, Wasieleski, 2014). CHR wspiera odgórną, poziomą i oddolną komunikację między pracownikami, niezależnie od ich ról organizacyjnych, przyczyniając się do tworzenia harmonijnych relacji i społecznie odpowiedzialnych zachowań wewnątrz i na zewnątrz organizacji (Galbreath, 2010).

### **Rozwój**

Drugi zaproponowany przez S. Arnaud i D.M. Wasieleskiego (2014) aspekt humanistycznej odpowiedzialności biznesu odnosi się do tych wszystkich praktyk organizacyjnych, które przyczyniają się do rozwoju zdolności i talentów pracowników. Należy do nich zwiększanie liczby obowiązków w miejscu pracy, tworzenie możliwości wzbogacania pracy, umożliwianie kształcenia przez prowadzenie szkoleń zawodowych oraz udzielanie regularnych informacji zwrotnych przez przełożonych. Specjaliści ds. zasobów ludzkich często koncentrują swoje wysiłki szkoleniowe i rozwojowe na podnoszeniu umiejętności technicznych pracowników, mając na względzie zwiększenie produktywności (Huselid, Jackson, Schuler, 1997; Wexley, Latham, 1991). Jednak humanizm w rozwoju pracownika odnosi się do jego rozwoju zawodowego ugruntowanego w moralności (Chiva, 2014; Melé, 2012), w rozwoju charakteru i holistycznym rozwoju człowieka (Pirson, 2019). CHR promuje projektowanie stanowisk relacyjnych, które zachęcają pracowników do rozwijania kreatywności w celu osiągnięcia pełnego potencjału i sprostania wyzwaniom społecznym (Glavas, 2016).

### ***Wzajemny szacunek***

Trzeci aspekt CHR, odnosi się do przekonania, że gdy przełożeni są szczerzy wobec podwładnych, wówczas podwładni odczuwają ich wsparcie i zrozumienie i są skłonni okazać im zaufanie (Arnaud, Wasieleski, 2014). W nazwie tego aspektu pominięty został termin „zaufanie” z pierwotnej koncepcji sprzyjającej wzajemnemu szacunkowi, ponieważ uznać można, że wzajemny szacunek jest przejawem zaufania (Finkelstein, 2016). Zaufanie jest stanem psychicznym, a nie działaniem (Kadefors, 2004). Wszyscy ludzie zasługują na szacunek (Melé, 2016), ponieważ szacunek jest krytycznym i fundamentalnym aspektem ludzkiej godności (Pirson, Dierksmeier, Goodpaster, 2014). Wzajemny szacunek w relacjach pracodawca–pracownik można wzmocnić poprzez praktyki, takie jak negocjowanie, słuchanie i szczerze wyrażanie swojego zdania (Wiedner, Mantere, 2019) oraz konstruktywne wspieranie wzajemnych relacji (Galbreath, 2010).

### ***Samostanowienie***

Czwartym wskazanym przez S. Arnaud i D.M. Wasieleskiego (2014) aspektem CHR jest samostanowienie, podkreślające znaczenie godności istoty ludzkiej poprzez okazywanie szacunku dla wyjątkowości i podmiotowości każdego pracownika. Potrzeby pracowników w humanistycznie zarządzanym przedsiębiorstwie to potrzeby kompetencji, autonomii i przynależności (Deci, Ryan, 2000). Pracownicy pragną czuć się kompetentni w konfrontacji z przeszkodami i wyzwaniem w pracy, autonomiczni w swoich działaniach i powiązani z przedsiębiorstwem. Jednostki powinny mieć autonomię w podejmowaniu decyzji o własnym losie (Melé, 2012, 2014).

### ***Mentoring i coaching***

Mentoring i coaching polegają na tworzeniu i utrzymywaniu relacji między menedżerami a pracownikami (Boyer, 2003). Umożliwiają i determinują one rozwój w życiu zawodowym jednostki (Zaleznik, 2004). Mentoring oznacza powiązanie nowego pracownika z bardziej doświadczoną osobą na podobnym stanowisku (Reiss, 2015) w celu wsparcia rozwoju podopiecznego (Tracey, Nicholl, 2007). Coaching jest jednym z elementów mentoringu, który umożliwia liderom pomoc podopiecznym w „osiągnięciu pożądaných, niezwykłych wyników” (Reiss, 2015, s. 13). Mentoring i coaching są krytycznymi komponentami organizacji



humanistycznej, która umożliwi indywidualnym podopiecznym szybkie rozwijanie specjalistycznej wiedzy oraz umiejętności zawodowych i osobistych (Arnaud, Wasieleski, 2014).

### ***Uczciwość***

CHR promuje społeczne wartości wśród członków organizacji niezależnie od ich miejsca w hierarchii w organizacji (Melo, 2012). Humanizm promuje sprawiedliwą ocenę pracowników poprzez wynagrodzenie, oszacowanie wyników i zatrudnianie w celu okazania szacunku dla godności ludzkiej (Melé, 2016). Pracownicy winni być traktowani sprawiedliwie (Arnaud, Wasieleski, 2014) niezależnie od tego, czy pozostają w organizacji, czy z niej odchodzą, aby zmaksymalizować swój potencjał poprzez zatrudnienie w innym przedsiębiorstwie (Duff, Rubenstein, Prilleltensky, 2016).

Wymienione aspekty humanistycznej odpowiedzialności biznesu ułatwiają rozwój człowieka i promują system pracy o wysokim zaangażowaniu, gdzie ważny jest wysoki poziom zaufania i otwartej komunikacji, a nie stosowanie sankcji lub nacisków (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern, Stiles, 1997; Walton, 1985).

## **4.2. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w perspektywie etycznej**

### **4.2.1. Odpowiedzialność humanistyczna a odpowiedzialność filantropijna**

Podjęcie działań na rzecz CSR jest jednym ze sposobów włączania etyki do działalności gospodarczej. CSR może służyć rozwojowi przedsiębiorstwa, pod warunkiem, że wypełnia ono swoje zobowiązania wobec wszystkich grup interesariuszy, włącznie z systemem ekologicznym. Aby wypełnić te zobowiązania, organizacje biznesowe winny rozumieć CSR jako odpowiedzialność moralną, a nie działalność filantropijną (Cheruvath, 2017). Postulat postrzegania CSR w kategorii odpowiedzialności moralnej wynika z użyczenia przedsiębiorstwu zasobów publicznych lub naturalnych, do których prawo mają wszyscy obywatele danego kraju. W myśl tego postulatu żaden podmiot gospodarczy

nie powinien w sposób destrukcyjny wykorzystywać zasobów, które pozostają własnością publiczną.

Polityka CSR odzwierciedla postawę przedsiębiorstwa wobec wszystkich grup interesariuszy. Stała się ona ważnym elementem strategicznego zarządzania i ma długą historię związaną z tym, jak kształtuje zachowania przedsiębiorstwa (Moura-Leite, Padgett, 2011). Badania pokazują, że CSR zastępuje cel maksymalizacji zysku celem tworzenia wartości (Bosch-Badia, Montllor-Serrats, Tarrazon, 2013) oraz że prowadzenie działań w jego obszarze obniża ryzyko niewypłacalności przedsiębiorstwa (Sun, Cui, 2014).

Poszczególne kraje różnią się w podejściu do wdrażania koncepcji CSR. Rządy USA, Wielkiej Brytanii oraz wielu państw europejskich opowiadają się za dobrowolnością w podejmowaniu działań na rzecz CSR (Zerk, 2006). Podejście to nie wymusza na przedsiębiorstwach realizowania zasad CSR, a jedynie do nich zachęca. Zachęty te nie dotyczą CSR postrzeganej w kategoriach moralnej odpowiedzialności, a jedynie skłaniają do uprawiania jej jako filantropijnej działalności przedsiębiorstwa. Ale nawet jako taki CSR jest realizowany tu w sposób wycinkowy i wybiórczy (Shin, Lee, Park, 2015).

Przedsiębiorstwa mogą angażować się strategicznie w odpowiedzialne społecznie działania głównie w celu zwiększenia własnych zysków (Murillo, Martinek, 2009). Jako że interesariusze cenią prospołeczne działania przedsiębiorstwa, może ono uzyskać dodatkowe korzyści wynikające z działań prowadzonych w tym zakresie. Poza możliwością generowania większych zysków pośród motywów podejmowania przez przedsiębiorstwa odpowiedzialnych działań występuje także szansa poprawy wizerunku oraz większa zdolność do przyciągania wykwalifikowanych i utalentowanych pracowników. Wyniki badań przedsiębiorstw indyjskich, które po przekroczeniu określonego zysku są zobowiązane prawnie do podejmowania działań na rzecz CSR dowodzą znaczącego pozytywnego wpływu CSR na ich rentowność, ale znikomego na ich rozwój (Kapoor, Sandhu, 2010). Zatem, aby znacząco wpływać na rozwój przedsiębiorstwa, działania w obszarze CSR winny być skierowane w stronę pracowników oraz współpracowników i koncentrować się na ich rozwoju. Wyniki badań dowodzą także, że odpowiedzialne wobec pracowników, klientów i dostawców zachowania pozytywnie wpływają na wyniki finansowe przedsiębiorstw i przynoszą korzyści obydwu stronom (Cavaco, Crifo, 2014). Wyniki badań

potwierdzają także, że świadome ekologicznie zachowania przedsiębiorstwa również sprzyjają uzyskiwaniu wysokich wyników finansowych (Hollos, Blome, Foerstl, 2012).

Etyczne postępowanie przedsiębiorstw ma wpływ na decyzje zakupowe klientów, którzy coraz częściej kierują się ich społecznymi wynikami (Ferrell, 2004). Chętniej kupują produkty lub usługi tych przedsiębiorstw, które w odniesieniu do pracowników i społeczeństwa zachowują się moralnie, przestrzegając elementarnych zasad etycznych. Inwestorzy i pozostałe grupy interesariuszy są również zainteresowani współpracą z przedsiębiorstwami i organizacjami przestrzegającymi zasad etyki (Sandberg, 2008). CSR to nie tylko narzędzie marketingowe, ale podejście zakładające skuteczne zaangażowanie w życie społeczności stanowiące wsparcie jej rozwoju gospodarczego (Şerban, 2013). Niektórzy jednak argumentują, że przedsiębiorstwa angażują się w działania w obrębie CSR, aby odwrócić uwagę konsumentów lub opinii publicznej od własnych nieetycznych zachowań, takich jak zanieczyszczanie środowiska naturalnego, wytwarzanie towarów w zagrażających życiu warunkach lub wyzyskiwanie pracowników. Działalność w obszarze CSR ma bowiem pozytywny wpływ na społeczny odbiór przedsiębiorstwa oraz korzystnie oddziałuje na jego wynik finansowy (Cho, Kim, 2012). Przedsiębiorstwa w przekazach reklamowych informują o swoim ekologicznym lub społecznym zaangażowaniu w celu zwiększenia wyniku finansowego (Mögele, Tropp, 2010). Niekiedy jednak angażują się w działania nieetyczne przy jednoczesnym deklarowaniu stosowania polityki CSR. Na przykład wiele wiodących międzynarodowych przedsiębiorstw, które uznawane są za liderów CSR, stosuje praktyki unikania opodatkowania (Jenkins, Newell, 2013). Z drugiej strony istnieją przedsiębiorstwa, które podejmują działania CSR, stosując minimalistyczną strategię komunikacji i skupiają się wyłącznie na tej grupie interesariuszy, do których te działania są adresowane (Dhanesh, 2015).

Tylko nieliczne ujęcia definicyjne CSR wskazują na konieczność uwzględniania moralnej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Jednym z takich ujęć jest definicja sformułowana przez P. Dasgupta i S. Tiwari (2014). Tymczasem duża część przedsiębiorstw podejmujących działania z zakresu CSR kieruje się przede wszystkim zasadą filantropii. Obowiązki filantropijne obejmują działania korporacyjne będące odpowiedzią na społeczne oczekiwania, by przedsiębiorstwa były dobrymi

obywatelami (Robinson, Dixon, Preece, Moodley, 2007). I chociaż filantropia rozumiana jako miłość bliźnich jest przez społeczeństwo wysoko ceniona (Carroll, Buchholtz, 2008), to jednak opiera się ona na odpowiedzialności przedsiębiorstwa pojmowanej w kategorii działań charytatywnych, a nie na jego odpowiedzialności moralnej.

### ***Podejście filantropijne a podejście humanistyczne***

Potrzeba nowego, moralnego podejścia do CSR wymaga odrzucenia perspektywy filantropijnej i przyjęcia perspektywy humanistycznej. Humanizm skupia się na dobrostanie wszystkich ludzkich istot, przestrzega najwyższych ideałów moralnych i wspiera odpowiedzialne obywatelstwo (Lamont, 2001). Badania dowodzą potrzeby przyjęcia humanistycznego podejścia we wdrażaniu zasad CSR, gdyż uznawane jest ono za korzystne dla pracowników, konsumentów, społeczności lokalnych, środowiska naturalnego i społeczeństwa (Kanji, Chopra, 2010). Gdyby przedsiębiorstwa przyjęły humanistyczną perspektywę odpowiedzialności zamiast podejścia filantropijnego przy użyciu tych samych zasad, którymi kierują się przy wyborach biznesowych, odkryłyby, że CSR może być czymś więcej niż tylko kosztem, przymusem lub aktem charytatywnym – może być źródłem szansy, innowacji i przewagi konkurencyjnej (Porter, Kramer, 2006). Główny cel CSR polega bowiem na tworzeniu wyższych standardów życia przy jednoczesnym zachowaniu rentowności przedsiębiorstwa (Hopkins, 2004).

Skoro w kontekście biznesowym odpowiedzialność jest zazwyczaj interpretowana jako odpowiedzialność wobec społeczeństwa nieuwzględniająca zobowiązań moralnych, oznacza to, że społeczeństwo jest traktowane jako odrębny byt, wyalienowany z działań biznesu. Takie podejście opiera się na filantropijnym modelu CSR, w którym przestrzeganie odpowiedzialności wobec społeczeństwa jest traktowane jako działalność charytatywna organizacji biznesowej, a nie jej moralna odpowiedzialność (Cheruvath, 2017). Działanie charytatywne postrzegane jako dobroczynność nie stanowi praktyki społecznej i nie tworzy relacji społecznych, ponieważ dobroczynność nie wymaga relacji między dobroczyńcą a beneficjentem. Słowo dobroczynność oznacza niesienie pomocy bez głębszego zaangażowania się, a działalność charytatywna nie wiąże się z żadnym konkretnym obowiązkiem ani odpowiedzialnością. Nie jest również konieczne, aby beneficjent okazywał przywiązanie wobec dobroczyńcy. Wydaje się więc,

że charytatywne projekty nie będą mogły odnieść sukcesu w rozwiązywaniu kwestii społecznych (Levermore, 2010).

W świetle powyższych stwierdzeń dotyczących odpowiedzialności pojmowanej jako filantropia, jedynie odpowiedzialność moralna może być rozumiana i interpretowana w kategoriach praktyk społecznych, ponieważ dotyczy relacji międzyludzkich (Strawson, 2008). Gdy członkowie danego społeczeństwa postrzegają kogoś jako odpowiedzialnego lub nieodpowiedzialnego, wówczas reagują na niego w określony sposób, wyrażając uczucia i postawy, takie jak wdzięczność, oburzenie, uraza, miłość, szacunek czy wybaczenie (Fischer, 1999). Jeden podmiot jest moralnie odpowiedzialny wobec drugiego, jeśli jego działanie w pozytywny lub negatywny sposób wpływa na ten drugi podmiot. Przedsiębiorstwo jest moralnie odpowiedzialne wobec społeczeństwa, ponieważ jego działania na nie oddziałują. Ta odpowiedzialność nie znajduje pełnego odzwierciedlenia w działalności filantropijnej. Często przedsiębiorstwa angażują się w działalność filantropijną nie ze względu na realne potrzeby społeczne, ale dlatego, że takie są wobec nich oczekiwania. Ta sama idea w pełni alienuje sam sens celu rozwoju społecznego (Cherualath, 2017). Dowodzi to potrzeby stosowania zasad humanistycznej filozofii w zarządzaniu przedsiębiorstwem, uwzględniającej wszystkie grupy interesariuszy, od pracowników poczynając, poprzez społeczeństwo, na środowisku naturalnym kończąc. Humanizm to filozofia służby dla dobra całej ludzkości, która opowiada się za metodami rozumu, nauki i demokracji (Lamont, 2001). Podstawową zasadą humanizmu jest to, że każdy człowiek ma prawo do godnego życia i do użytkowania dostępnych zasobów naturalnych w równym stopniu. Człowiek jako istota ludzka nie powinien angażować się w działania, które szkodzą innym ludziom i społeczeństwu. Akceptując i realizując zasady humanizmu, przedsiębiorstwa nie powinny angażować się w działania, które byłyby szkodliwe dla interesariuszy, w tym dla środowiska naturalnego.

Podjęcie humanistyczne do odpowiedzialności społecznej umożliwia przedsiębiorstwom dążenie do wszechstronnego rozwoju pracowników, klientów i środowiska, tj. wypełnienie obowiązków wobec wszystkich grup interesariuszy. W odróżnieniu od podejścia humanistycznego, podejście filantropijne jest jednostronne, skoncentrowane przede wszystkim na sukcesie finansowym przedsiębiorstwa. Te dwa podejścia istotnie się różnią.

Podstawowe różnice między perspektywą filantropijną i humanistyczną przedstawiono sumarycznie w tabeli 6.

**Tabela 6.** Różnice między filantropijnym a humanistycznym postrzeganiem CSR

Perspektywa filantropijna	Perspektywa humanistyczna
CSR postrzegany i realizowany jest jako działalność charytatywna	CSR postrzegany jest jako odpowiedzialność moralna
CSR wdrażany jest dobrowolnie lub przymusowo (stosowany w celu powiększenia zysku lub wymagany przez prawo)	CSR wdrażany jest dobrowolnie (motywem przewodnim jest promowanie dobrostanu wszystkich grup interesariuszy)
Działania CSR podejmowane są, aby osiągnąć strategiczne cele biznesowe	Stosowanie CSR wynika z chęci służenia sprawie postępu ludzkości
CSR skoncentrowany jest na programie działań prośrodowiskowych i edukacyjnych	Działania CSR zgodne są z holistycznym podejściem, gwarantującym sprawiedliwość wszystkim grupom interesariuszy

Źródło: Cheruvalath, 2017, s. 127.

Humanistyczne podejście do CSR wraz ze związaną z nim moralną odpowiedzialnością tworzy podstawę sukcesu przedsiębiorstwa w postaci jego rozwoju. Ponadto wzmacnia jego pozytywny wizerunek (Velentzas, Broni, 2010). Odpowiedzialność charytatywna jest właściwa przedsiębiorstwom stosującym ekonomiczny paradygmat w zarządzaniu (przedsiębiorstwa komercyjne), natomiast odpowiedzialność humanistyczna częściej przejawia się w przedsiębiorstwach stosujących paradygmat humanistyczny (Mazur, Zimnoch, 2022).

#### **4.2.2. Humanistyczny model biznesowy a CSR**

Działania w obszarze CSR są bardziej skuteczne wówczas, gdy przedsiębiorstwa postrzegają CSR jako moralną odpowiedzialność, a nie jako działalność charytatywną. Dlatego też CSR powinien być realizowany jako koncepcja humanistyczna, a nie filantropijna (Cheruvalath, 2017). Ponadto humanistyczne podejście, chociaż nie skupia się na maksymalizacji zysku, umożliwia przedsiębiorstwom osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, dając tym samym gwarancję większego zysku. Aby powiększyć wpływy, przedsiębiorstwa muszą zmaksymalizować produktywność i zagwarantować większą satysfakcję klientów. To pierwsze jest możliwe, gdy pracownicy są zadowoleni, a to drugie można osiągnąć poprzez zapewnienie wysokiej jakości produktu w przystępnej dla klientów cenie. Kiedy zostanie osiągnięty maksymalny zysk,

wtedy zadowoleni są również inwestorzy. Jest to proces holistyczny. Badania pokazują, że działania CSR rozumiane jako odpowiedzialność moralna powinny doprowadzić do poprawy sytuacji finansowej przedsiębiorstwa (Orlitzky, Siegel, Waldman, 2011).

Koncepcja CSR nastawiona jest wyłącznie na zysk, pozbawiona postrzegania obowiązków społecznych w kategoriach moralnych, nie gwarantuje akceptacji społecznej i długookresowego sukcesu finansowego przedsiębiorstwa. Badania dowodzą, że klienci preferują produkty tych przedsiębiorstw, które w równym stopniu wypełniają swoje obowiązki wobec wszystkich grup interesariuszy. Są oni świadomi faktu, że organizacje biznesowe, które nie wykazują się moralną odpowiedzialnością wobec pracowników, społeczeństwa i środowiska naturalnego mogłyby oszukiwać również ich, oferując produkty lub usługi gorszej jakości. Inwestorzy również zdają sobie sprawę, że to nieuczciwe praktyki biznesowe prowadzą do upadku przedsiębiorstw i że ich stosowanie w dłuższej perspektywie może okazać się nierentowne. Zatem wysoce etyczny biznes jest korzystny dla obu stron, tj. samego przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa.

Od kiedy działania w zakresie CSR są podejmowane w celu maksymalizacji zysku akcjonariuszy, bez uwzględnienia dobrostanu innych grup interesariuszy, pojawiła się potrzeba przekształcenia jej w narzędzie do realizacji moralnych obowiązków instytucji biznesowych wobec społeczeństwa. W perspektywie ekonomicznej odpowiedzialność jest zinstrumentalizowana i traktowana jako jeden z czynników warunkujących maksymalizację zysków w przedsiębiorstwie. Interesariusze, którzy nie przyczyniają się bezpośrednio do powiększenia zysków przedsiębiorstwa nie są brani pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Działania, w których pominięto interesariuszy wtórnych mogą prowadzić do nieodpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstwa odnoszących się do szeroko ujmowanych kwestii moralnych. Ich pominięcie może wywołać konflikt pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacjami społecznymi działającymi w jego otoczeniu.

Podejście biznesowe uwzględniające jedynie interesariuszy zainteresowanych wysokimi wynikami finansowymi przedsiębiorstwa uznać trzeba za zbyt wąskie w porównaniu do zarządzania humanistycznego uwzględniającego potrzeby różnych grup interesariuszy. Pozostali interesariusze stanowią istotny element społecznego otoczenia przedsiębiorstwa, który uznawany jest za jeden z ważniejszych

w kontekście działań każdej organizacji. Funkcjonując w określonym środowisku społecznym, przedsiębiorstwa muszą legitymizować swoje zachowania wobec wszystkich grup interesariuszy, w tym również drugorzędnych. Ostatecznym kryterium przy podejmowaniu decyzji powinno być uprawomocnienie działań, udzielone przez wszystkie grupy interesariuszy. Nieuwzględnienie oczekiwań tych grup interesariuszy, które nie przyczyniają się bezpośrednio do powiększenia wyniku finansowego jest oceniane negatywnie i może prowadzić do utraty dobrej reputacji przedsiębiorstwa. Gwarantem długookresowego sukcesu jest uwzględnianie w podejmowanych działaniach przedsiębiorstwa wszystkich grup interesariuszy, co jest zgodne z szeroko pojętym nurtem społecznym.

### **4.3. Humanistyczna odpowiedzialność a społeczna efektywność przedsiębiorstwa**

#### **4.3.1. Humanistyczna dyskrecjonalność menedżera**

Humanizm wiąże się z uznaniem, że dobrostan i samostanowienie jednostki (zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa) jest ostatecznym celem w podejmowanych przez menedżera decyzjach. Humanistyczna koncepcja biznesu odnosi się do promowania dobrostanu i osiągnięć pracowników w ramach ograniczeń związanych z osiągnięciem zysków. Przedsiębiorstwo stanowi społeczność złożoną z różnych grup (Melé, 2012), jej interesy muszą być realizowane i równoważone w jak największym stopniu. Menedżerowie powinni być świadomi różnych potrzeb interesariuszy, ale humanistyczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nie podkreśla maksymalizacji funkcji użyteczności tych interesariuszy, uznając to za sprzeczne z epistemologicznym stanowiskiem humanizmu. Zamiast tego menedżerowie winni wykorzystać swoją autonomię do subiektywnej i dynamicznej oceny dobrostanu interesariuszy. Dbłość o rozwój interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych jest niezbędnym warunkiem realizacji humanistycznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Dzięki dyskrecjonalności menedżerów przedsiębiorstwa działają na rzecz dobra wspólnego, „pomagając w tworzeniu warunków,



w których wspólne dobro może się rozwijać (...)” (Argandoña, 1998, s. 1099). Warunkom tym można sprzyjać jedynie poprzez stworzenie wewnątrz przedsiębiorstwa środowiska, które spełnia oczekiwania pracowników. Innymi słowy, przedsiębiorstwo zapewnia pracownikowi to, co uważa on za sprawiedliwe ze względu na swój wkład pracy. Zarówno menedżerowie, jak i pracownicy winni czynić wszystko co niezbędne, aby zaspokoić środowiskowe potrzeby przedsiębiorstwa (Melé, 2009). Założenie to wyraża przekonanie, że pracownicy są chętni do współpracy z innymi członkami społeczności na rzecz realizacji wspólnego celu i są w stanie zrezygnować z własnych korzyści, jeśli wymaga tego dobro wspólne (Melé, 2012). Chcąc zbadać wpływ kultury organizacyjnej na finansowe i społeczne wyniki przedsiębiorstwa, T. Melo (2012) przeanalizował dane dotyczące 295 amerykańskich przedsiębiorstw z listy Fortune-500 z lat 2000–2005. W wyniku tej analizy stwierdził, że menedżerowie, dla których ważna była humanistyczna kultura organizacyjna „dobrze sobie radzą w kwestii społecznej efektywności przedsiębiorstw, ponieważ ich wartości kulturowe i wewnętrzne przekonania skłaniają ich do nawiązywania dobrych relacji z interesariuszami” (Melo, 2012, s. 33). Jest to zgodne z wnioskami płynącymi z badania przeprowadzonego przez D.J. Wood i T. Vilkinasa (2005) na temat oceny własnego sukcesu w biznesie dokonanej przez prezesów firm. Jednym z wymienianych przez badanych menedżerów kluczy do sukcesu było stosowanie humanistycznego podejścia w zarządzaniu pracownikami. Pomaga to stworzyć środowisko pracy, które sprzyja zasadom zgodnym z CSR w modelu społecznej efektywności przedsiębiorstw D.J. Wood (1991b). Humanizm promuje CSR na poziomie indywidualnym, czego wyrazem jest dyskrecjonalność menedżerów w ramach modelu społecznej efektywności przedsiębiorstw. Humanistyczny styl zarządzania prowadzi do stworzenia środowiska pracy wspierającego autonomię pracowników, co z kolei prowadzi do humanistycznej odpowiedzialności biznesu.

Jedną z kluczowych wartości filozofii humanistycznej jest rozwój autonomii menedżerów i podległych im pracowników. Kiedy koncepcja CSR jest rozważana na poziomie indywidualnym, autonomia menedżerów przejawia się w ich kierowniczej dyskrecjonalności. Zależność między stosowaniem w przedsiębiorstwach zasad humanistycznego zarządzania a osiągnięciami w zakresie CSR

zapośredniczonymi w zarządczej dyskrecjonalności, ma wpływ na społeczną efektywność przedsiębiorstwa.

Zarządzanie w modelu społecznej efektywności przedsiębiorstw realizowane jest zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i na zewnątrz, ze wszystkimi interesariuszami w otwartym środowisku systemowym. Dyskrecjonalność kierownictwa w zakresie wspierania środowiska pracy, które pozwala na samostanowienie wszystkich pracowników, łącznie z samym kierownictwem, z dużym prawdopodobieństwem doprowadzi do społecznie odpowiedzialnych wyników dla pozostałych grup interesariuszy.

#### **4.3.2. Zarządzanie humanistyczne a wyniki społecznej efektywności przedsiębiorstw**

Liczne badania empiryczne dowodzą, że środowisko pracy wspierające autonomię pozwala pracownikom rozwinąć poczucie samostanowienia, osiągnąć wyższy poziom samoregulacji motywacji, wydajności pracy, zaufania do przełożonych oraz lojalności wobec przedsiębiorstwa (Baard, Deci, Ryan, 2004; Deci i in., 2001). Konstruktywna informacja zwrotna i prawidłowa komunikacja między przełożonymi a ich podwładnymi wzmacnia wewnętrzną motywację pracowników, zaspokajając ich potrzebę rozwijania kompetencji (Boggiano, Ruble, 1979).

Z faktu, że w społecznym odbiorze wyżej cenione są zachowania uważane za etyczne i sprawiedliwe od tych, które są postrzegane jako nieetyczne i niesprawiedliwe (Gino, Shu, Bazerman, 2010), wnioskować można, że menedżerowie, korzystając z przynależnej im autonomii w przypadku społecznie odpowiedzialnych inicjatyw, podejmować będą działania etyczne zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Wyniki badań empirycznych dowodzą, że środowisko pracy wspierające autonomię wzmacnia prospołeczne zachowania pracowników (Gagné, 2003), natomiast to, które nie wspiera autonomii zachowania te osłabia. Jeśli pracownicy odczuwają przymus z powodu stosowania przez menedżerów silnych bodźców zewnętrznych, to tracą poczucie samostanowienia (Fehr, Fischbacher, 2004). W konsekwencji w mniejszym stopniu internalizują oni wartości społeczne i moralne, takie jak życzliwość i troska o innych, w porównaniu do sytuacji, w których środowisko pracy charakteryzuje się możliwością dokonywania wyboru

i autonomią (Clary, Snyder, 1999). Liczne badania eksperymentalne i terenowe przeprowadzone w USA, Bułgarii, Kanadzie, Japonii, Rosji i Australii pokazują, że samoregulacja motywacji zwiększa kreatywność pracowników, uczenie się, elastyczność, dobre samopoczucie, zaangażowanie w zadania i wydajność w pracy (Deci, Schwartz, Sheinman, Ryan, 1981).

Również prace T.M. Amabile i jej zespołu (1996) dowodzą fundamentalnego znaczenia wewnętrznej motywacji pracowników dla powiększenia kreatywności i innowacyjności w pracy. Zbudowany na koncepcji humanizmu, humanistyczny paradygmat zarządzania polega na zapewnieniu pracownikom wspierającego środowiska pracy, autonomii, stymulujących wyzwań, konstruktywnej informacji zwrotnej, uznania oraz wzajemnego szacunku i zaufania, które umożliwiają pracownikom samorealizację (Arnaud, 2008). Pod względem koncepcyjnym istnieje znaczne podobieństwo pomiędzy środowiskiem pracy wspierającym autonomię a humanistycznym paradygmatem zarządzania. Potrzeby autonomii, kompetencji, przynależności, uznania i godności są niezbędne dla rozwoju zdolności samostanowienia każdego człowieka. Podobnie humaniści definiują ludzkie zdolności poprzez autokreację. Zarządzanie humanistyczne umożliwia stymulację poczucia samostanowienia, a w konsekwencji samoregulacji motywacji. Dlatego zarządzanie humanistyczne powinno umożliwiać generowanie kreatywności, innowacyjności, uczenia się, elastyczności, zaangażowania w pracę, lojalności, zachowań prospołecznych i powiększenia wydajności pracy.

### ***Wewnątrzorganizacyjna efektywność społeczna***

Stosowanie w HRM wartości humanistycznych pociąga za sobą określone skutki społeczne dla pracowników przedsiębiorstwa. Konsekwencją humanistycznego HRM jest ich dobrostan i samostanowienie, ponieważ są one końcowymi stanami i podstawowymi zasadami humanistycznej koncepcji zarządzania. Menedżerowie-humaniści starają się wspierać te wyniki w procesie zarządzania relacjami z podwładnymi. Zaufanie, wzajemny szacunek, uznanie i poszanowanie ludzkiej godności, które należą do zbioru wartości wspieranych przez humanistyczne HRM są dla pracowników rezultatami społecznymi.

Zastosowanie filozofii humanistycznej w zarządzaniu polega na zapewnieniu każdemu człowiekowi odpowiedniej sfery autonomii

w korzystaniu z wolności, na dostarczaniu stymulujących wyzwań do rozwoju talentów (samorealizacji) oraz na umożliwieniu otaczania się ludźmi, którym można zaufać, aby mieć poczucie uznania i akceptacji (tj. przynależności). Takie skutki społeczne w przedsiębiorstwie doprowadzą humanistycznego typu środowiska pracy i należy je uważać za cel, a nie tylko za środek. Wzajemne względy, zaufanie i szacunek między menedżerami a ich podwładnymi to niektóre z efektów stosowania humanistycznego paradygmatu w zarządzaniu. Biorąc pod uwagę, że menedżerowie uwzględniają indywidualne potrzeby pracowników, prawdopodobieństwo osiągnięcia sprawiedliwości i równości w miejscu pracy jest większe.

Wykazano empirycznie, że tworzenie środowiska pracy wspierającego autonomię (Baard, Deci, Ryan, 2004) prowadzi do zaspokojenia trzech podstawowych potrzeb pracowników: przekonania o własnych kompetencjach, poczucia przynależności i autonomii. Satysfakcja płynąca z ich zaspokojenia może powodować wyższy poziom samostanowienia pracowników i menedżerów, co implikuje ich rozwój osobisty, osiągnięcia i samorealizację w pracy. Badania pokazują również, że środowisko pracy wspierające autonomię przyczynia się do redukcji stresu, niepokoju i cierpienia, przy jednoczesnej poprawie samopoczucia pracowników (Baard, Deci, Ryan, 2004). Można prognozować, że efekty te doprowadzą również do zmniejszenia wypalenia zawodowego pracowników. Ponadto, im bardziej pracownicy są samookreśleni, tym wyższy poziom zinternalizowania zewnętrznych wartości wykazują i tym bardziej prawdopodobne jest, że przyjmą zachowania prospołeczne (Gagné, 2003). Wynikiem tego procesu jest rozwój zachowań obywatelskich wśród pracowników, menedżerów i innych grup interesariuszy. Zbieżność interesów tych interesariuszy prowadzi do realizacji celów społecznych (np. zaangażowania w dobroczynność, postaw altruistycznych itp.).

Podsumowując, skutki społeczne zarządzania humanistycznego odczuwają nie tylko pracownicy. Wpływa ono także pozytywnie na traktowanie zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych grup interesariuszy przedsiębiorstwa.

### ***Zewnętrzna efektywność społeczna***

Im bardziej środowisko pracy sprzyja autonomii, tym bardziej prawdopodobne jest, że pracownicy będą internalizować wartości firmy

(Deci, Ryan, 2000). Humanistyczna filozofia zastosowana do procesów HRM jest sposobem na stworzenie środowiska pracy wspierającego autonomię. Tak więc, jeśli przedsiębiorstwo przyjmuje humanistyczną kulturę organizacyjną i jej wartości, pracownicy i menedżerowie są bardziej skłonni do przyjęcia humanistycznej wizji swojej działalności. Zastosowanie filozofii humanistycznej w menedżerskiej praktyce może prowadzić do stworzenia pracownikom warunków sprzyjających internalizacji wartości i wizji organizacji. Z tego samego powodu zastosowanie filozofii humanistycznej do celów i wartości przedsiębiorstwa pozwala pracownikom stawiać humanistyczne cele zarówno wewnątrz zakładu pracy, jak i na zewnątrz. Zinternalizowanie humanistycznych wartości kultury organizacyjnej skłania także pracowników do promowania takich celów ich własnych działań. „Idealna interpretacja obywatelska przekształca odpowiedzialność etyczną w język woluntaryzmu, mający na celu wpłynięcie na kierowniczą dyskrecjonalność dotyczącą uniwersalnych praw człowieka” (Windsor, 2006, s. 93). Integralny rozwój jednostek i społeczności jest celem firmy (Melé, Mammoser, 2011). Uważa się, że takie podejście prowadzi do humanistycznego zaangażowania na rzecz społeczeństwa.

Potrzeba społecznej i psychicznej integracji każdego człowieka stanowi część procesu samostanowienia (Deci, Ryan, 2000). W celu społecznej integracji ludzie są zachęceni do przyjmowania norm, wartości i zasad postępowania społeczności, do której należą. Ale istota ludzka musi być również zintegrowana psychicznie, zatem przyjęcie norm, wartości i reguł zachowań społeczności musi zostać zwieńczone rzeczywistą integracją wewnętrzną. W przeciwnym razie człowiek mógłby odczuwać wewnętrzny konflikt między swoimi głębokimi pragnieniami (swojego realnego „ja”) a potrzebami „ja” społecznego (konflikt między tym, czego się chce, a tym, co trzeba zrobić), co mogłoby prowadzić do niskiego poziomu samokontroli (Deci, Eghrari, Patrick, Leone, 1994). Wynika z tego, że proces samostanowienia prowadzi do wzmocnienia współpracy między członkami należącymi do tej samej społeczności, a nie do wzrostu indywidualizmu czy egoizmu. Wszystkich ludzi cechuje naturalna tendencja – wzmocniona i potwierdzona przez proces samostanowienia – do integrowania norm i wartości społecznych (Frederick, 1995). Im więcej ludzi samodzielnie decyduje o sobie, tym więcej wspólnego dobra powstaje. Proces ten wyjaśnia tworzenie zachowań prospołecznych. Nie ma więc sprzeczności

między propagowaniem wolności osobistej, godności i samostanowienia a współpracą ludzi i troską o innych. Wynika stąd, że dopuszczanie wysokiego poziomu autonomii nie prowadzi do większego indywidualizmu, ale do wzrostu poziomu akceptacji wartości i zasad społeczności w wyniku internalizacji zewnętrznych regulacji, takich jak normy społeczne i wartości moralne. Gagne (2003) określa to jako zachowania prospołeczne (np. praca dobroczynna, działanie altruistyczne itp.).

Kiedy środowisko wspiera autonomię, internalizacja ograniczeń i zasad jest ułatwiona. Łatwiej jest być w konflikcie z ważnym autorytetem, na przykład zwierzchnikiem, niż z wewnętrznym źródłem zobowiązań, które są mentalnie konstruowane przez same jednostki (Ehrenberg, 1999). Przyzwolenie na autonomię sprawia, że zewnętrzne źródła władzy stają się mniej istotne dla jednostki, powodując, że staje się ona bardziej odpowiedzialna za swoje działania i decyzje. Ten punkt związany z potrzebą integracji w środowisku i niedoświadczania wewnętrznych konfliktów prowadzi do bardzo wysokiego poziomu internalizacji zasad i wartości społeczności, do której człowiek należy. Można więc stwierdzić, że ludzie samookreśleni są bardziej prospołeczni niż ci, którzy takimi nie są. Osoby samostanawiające są zorientowane na rozwój osobisty. Prawdopodobnie odczuwają wysoki poziom empatii i biorą pod uwagę interesy innych ludzi, ponieważ doświadczają wysokiego poziomu internalizacji norm społecznych, wartości moralnych i ograniczeń środowiskowych.

Częściowo ze względu na postrzeganie uczciwości, słuszności oraz mechanizmu wymiany społecznej i wzajemności humanistyczny HRM będzie generował prospołeczne reakcje pracowników, pozytywną wzajemność relacji i zachowania obywatelskie. Pracownicy będą się przyglądać wewnętrznym i zewnętrznym działaniom społecznym swojego przedsiębiorstwa oraz formułować normatywne sądy na jego temat na podstawie tych obserwacji. „Większość ludzi uznaje i okazuje szacunek dla ludzkiej godności i wartości, a ta oparta na moralności troska o sprawiedliwość kieruje naszymi kontaktami z organizacjami i reakcjami na nie” (Aguilera, Rupp, Williams, Ganapathi, 2007, s. 842). Pracownicy mają dużą zdolność do przejmowania się społecznymi skutkami działań przedsiębiorstwa i wykazują gotowość do poszerzania wkładu w społeczną świadomość ich organizacji (Rupp, Ganapathi, Aguilera, Williams, 2006). Wywołanie takiej reakcji ze strony pracowników wymaga dyskrecjonalności

kierownictwa opartej na zasadach humanistycznego HRM. Jeśli proste akty sprawiedliwości ze strony menedżerów będą postrzegane jako wkład w sferę społeczną, pracownicy będą bardziej zmotywowani do odwzajemniania się własnymi dobrowolnymi zachowaniami prospołecznymi (Masterson, Lewis, Goldman, Taylor, 2000). Logicznie uzasadnione jest założenie, że działania promujące dobrostan pracowników wywołają podobną reakcję przedsiębiorstwa na inne prospołeczne działania podejmowane przez pracowników. Kiedy menedżerowie przestrzegają zasad sprawiedliwości, „prawdopodobnie wyzwała to normy wzajemności u pracowników, motywując ich do angażowania się w zachowania cenione przez ich menedżerów” (Scott, Colquitt, Paddock, 2009, s. 759). Badania te potwierdzają tezę, że generowanie zachowań prospołecznych jest warunkiem koniecznym do generowania pozytywnych działań w celu zaspokojenia oczekiwań interesariuszy zewnętrznych.

Badania nad zarządzaniem humanistycznym wciąż znajdują się na wczesnym etapie rozwoju (Spitzeck, 2011). Jednym z nich jest reinterpretacja strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem i przypisanie menedżerom nowej roli, która obejmuje „służenie społeczeństwu, w którym działa biznes (Spitzeck, 2011, s. 51). W obrębie każdego społeczeństwa dochodzi do interakcji jednostek, grup i przedsiębiorstw. Humanizm odniesiony do zarządzania osiąga swój cel, jeśli ludzie w organizacji potrafią rozwijać w sobie cnoty społeczne i promować je w społeczeństwie (Melé, Mammoser, 2011). Zarządzanie humanistyczne polega na poszukiwaniu bardziej społecznie efektywnych sposobów prowadzenia biznesu, zwłaszcza w niespokojnych czasach (Melé, Argandoña, Sanchez-Runde, 2011). W odpowiedzi na wezwania do bardziej humanistycznego podejścia do biznesu, S. Arnaud i D.M. Wasieleski (2014) zaprezentowali strategię osiągnięcia pozytywnych wyników społecznych poprzez zastosowanie humanistycznego stylu HRM. Uznali oni, że przyjęcie zasad humanizmu i zastosowanie ich do humanistycznego HRM – poprzez wspierające autonomię środowisko pracy – może prowadzić do realizacji celów społecznych oraz rozwoju poczucia odpowiedzialności wobec interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa. Wykorzystując zbudowany przez D.J Wood model społecznej efektywności przedsiębiorstwa, S. Arnaud i D.M. Wasieleski skupili się na indywidualnym poziomie analizy, gdzie zasada dyskrecjonalności menedżerskiej została zdefiniowana w kategoriach wartości dobra społecznego i powinności wobec interesariuszy.

Przyjęli oni założenie, że humanistyczne HRM wspiera CSR na indywidualnym poziomie poprzez zasadę dyskrecjonalności menedżerskiej, dzięki czemu menedżerowie mogą osiągać prospołeczne rezultaty.

CSR nadal bywa uważana za koncepcję kontrowersyjną (Windsor, 2006). Jednym z powodów tego stanu może być fakt, że przez dziesięciolecia empirycznych i teoretycznych nad nią badań stosowane były różnorodne podejścia i interpretacje tej koncepcji. Windsor (2006) wskazał na dwa główne podejścia do odpowiedzialności. Pierwsze z nich – podejście odpowiedzialności ekonomicznej – promuje tworzenie bogactwa na rynkach podlegających jedynie minimalnym regulacjom prawnym i bardzo relatywistycznej etyce (Jensen, 2002). Racjonalny interes własny poszczególnych menedżerów jest kluczowym założeniem leżącym u podstaw tej perspektywy. Posługiwanie się humanizmem jako doktryną leżącą u podstaw społecznie odpowiedzialnych wyborów menedżerskich polega na odwróceniu logiki zasady maksymalizacji zysku i zaproponowaniu innej ontologii prowadzącej do alternatywnej koncepcji motywacji w ekonomicznej sferze działania.

Drugie podejście do CSR zakłada, że menedżerowie powinni wykorzystywać swoją dyskrecjonalność do pracy na rzecz poprawy społecznej. To podejście jest bardziej zorientowane na interesariuszy i różni się celem od podejścia odpowiedzialności ekonomicznej. Takie spojrzenie na CSR „opowiada się za silnym korporacyjnym samoograniczeniem i obowiązkami altruizmu oraz ekspansywną polityką publiczną wzmacniającą prawa interesariuszy” (Windsor, 2006, s. 93). Indywidualne prawa człowieka są uznane za kluczowe w procesach decyzyjnych menedżerów, a przedsięwzięcia filantropijne są uważane za uznaniowe przekazywanie bogactwa od akcjonariuszy do interesariuszy niebędących powiernikami spółek. Zarządzanie humanistyczne zapewnia podstawę normatywną dla pierwszego poglądu, a także oferuje procesy, dzięki którym menedżerowie mogą osiągnąć społecznie odpowiedzialne cele poprzez zarządzanie wspierające samostanowienie. Interpretacja odpowiedzialności humanistycznej opiera się na etycznej teorii odpowiedzialności wyrażonej przez Y.C. Kang i D.J. Wood w modelu CSR zbudowanym przez nich na idei prymatu wartości etycznych. Wyraża się ona poprzez tworzenie takiego środowiska pracy, które pozwala menedżerom i pracownikom na samostanowienie. Zarządzanie humanistyczne umożliwiające stworzenie takiego środowiska może prowadzić do celów prospołecznych.



Wartości i cechy osobowościowe menedżerów oddziałują na sposób, w jaki postrzegają oni odpowiedzialność społeczną i dokonują strategicznych wyborów (Hambrick, Mason, 1984). Ponieważ dyskrecjonalność menedżerów wiąże się po części z ich indywidualnymi cechami, można założyć, że humanistycznie nastawieni menedżerowie będą mniej skłonni koncentrować się wyłącznie na zyskach organizacji i będą bardziej skłonni uwzględniać potrzeby innych (Manner, 2010). Tacy menedżerowie będą koncentrowali się na dobru wszystkich interesariuszy, a nie tylko akcjonariuszy. Wykorzystanie humanistycznego podejścia do HRM przyczynia się do rozwoju nowej wizji obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, które integrują normatywne uwarunkowania roli biznesu w społeczeństwie (Grassl, Habisch, 2011; Melé, Argandoña, Sanchez-Runde, 2011). Humanistyczne zarządzanie zasobami ludzkimi może również prowadzić do humanistycznej odpowiedzialności biznesu.

## Podsumowanie

Sukces przedsiębiorstwa w zakresie CSR wyraża się miarą jego społecznej efektywności. Zależy on przy tym od dyskrejonalności menedżerów, ponieważ wpływ, jaki mają oni na wykorzystanie zasobów organizacyjnych w znacznym stopniu determinuje realizację celów organizacyjnych, w tym społecznych. W monografii przedstawione zostały dwa nurty w zarządzaniu, które odwołują się do odmiennych paradygmatów i stawiają przed sobą różne cele. Różni je odmienna koncepcja istoty ludzkiej, odmienne preferencje wartości i orientacje kultury organizacyjnej. Zarządzanie oparte na paradygmacie ekonomicznym postrzega istotę ludzką jako *homo oeconomicus*, który gwarantuje racjonalną ekonomiczność ludzkich działań, natomiast dla zarządzania humanistycznego właściwa jest koncepcja *zoon politikon*, definiująca człowieka jako istotę zdolną do uczestnictwa w życiu społecznym. Oba paradygmaty tworzą kultury organizacyjne o odmiennych orientacjach. Wartości właściwe dla zarządzania humanistycznego mają charakter wartości interpersonalnych i moralnych. Kształtują one kulturę organizacyjną zorientowaną na relacje międzyludzkie. Wartości właściwe dla zarządzania ekonomicznego są intrapersonalne i kompetencyjne. Kształtują one kulturę organizacyjną zorientowaną na zadanie.

Nurt humanistyczny, który odwołuje się do humanistycznego paradygmatu zarządzania za swój cel stawia rozwój człowieka i jego dobrostan. Nurt ekonomiczny zakłada, że celem tym jest materialnie zbudowany dobrobyt akcjonariuszy. Z odmienności paradygmatów wynikają różnice w postrzeganiu CSR i jego odmiennie teoretyczne modele. Modelem wyrażającym ekonomiczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa jest zbudowany na ekonomicznej podstawie model A.B. Carrola. Wpisuje się on w ekonomiczny paradygmat

zarządzania, dobitnie wyrażając jego istotę. Modelem odpowiedzialności odpowiednim do wyrażenia humanistycznego paradygmatu zarządzania jest, postulujący prymat wartości moralnych nad ekonomicznymi, model Y.Ch. Kanga i D.J. Wood. Pierwszy z tych modeli odwołuje się do koncepcji *after profit obligation*, zakładającej, że zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa jest możliwe jedynie wówczas, gdy wygenerowany przez przedsiębiorstwo zysk jest na tyle duży, że umożliwia wydatkowanie części środków na cele społeczne. Drugi model odwołuje się do koncepcji *before profit obligation*, zgodnie z którą zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa traktuje się bezwarunkowo. Te dwie koncepcje odpowiedzialności wiążą się z odmiennym pojmowaniem wolności. Koncepcja CSR A.B. Carrola ufundowana jest na odpowiedzialności nawiązującej do wolności rozumianej w sposób ilościowy (ekonomiczny), natomiast koncepcja odpowiedzialności przedsiębiorstwa Y.Ch. Kanga i D.J. Wood nawiązuje do jakościowego (humanistycznego) rozumienia wolności. Dyskrecjonalność menedżerska, która ucieleśnia wolność wyboru menedżera zdeterminowana jest stosowanym paradygmatem zarządzania. W przedsiębiorstwach zarządzanych zgodnie z paradygmatem ekonomicznym przybiera ona postać dyskrecjonalności ekonomicznej. Menedżer jest odpowiedzialny za realizację celów ekonomicznych, a cele społeczne są im podporządkowane. To konieczność realizacji celów ekonomicznych wyznacza granice jego wolności decydowania. Z kolei menedżer odpowiedzialny za realizację celów społecznych w połączeniu z humanistyczną filozofią zarządzania może promować cele społeczne, bo tym, co wyznacza granice jego wolności jest równoważenie potrzeb i oczekiwań wszystkich grup interesariuszy przedsiębiorstwa. Jak widać, w obydwu paradygmatach zarządzania działania odpowiedzialne społecznie mają szczególne znaczenie. Wyznaczana jest przez nie także dyskrecjonalność działań menedżerów. Przyjęcie perspektywy humanistycznej przez menedżerów nasycy moralną treścią koncepcję CSR i wszystkie podejmowane w jej ramach działania. Normatywne trudności związane z moralnym uzasadnieniem tych działań są rozwiązywane za pomocą humanistycznego HRM, którego ostatecznym celem jest generowanie przez przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialnych wyników. To z kolei dowodzi potrzeby zmiany modelu CSR z modelu *after profit obligation* na model *before profit obligation*, ponieważ wskazuje na kluczowe znaczenie autonomii menedżerów w podejmowaniu decyzji etycznych. CSR nie

powinna być stosowana jedynie w celu maksymalizacji zysku akcjonariuszy, ale winna uwzględniać potrzeby i oczekiwania wszystkich grup interesariuszy. Aby tak się stało, CSR winna przybrać postać CHR, w której działania filantropijne podejmowane przez przedsiębiorstwa zarządzane ekonomicznie będą zastępowane przez działania humanistycznie odpowiedzialne, prowadzące do dobrostanu wszystkich grup interesariuszy przedsiębiorstwa i przyczyniające się do rozwoju całego społeczeństwa. Humanistyczna odpowiedzialność determinuje społeczną efektywność przedsiębiorstw poprzez realizację społecznych celów przedsiębiorstwa. Jest ona wynikiem dyskrecjonalności menedżerskiej, będącej elementem CSR na poziomie indywidualnym, oraz humanistycznego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.



## Bibliografia

- Acevedo, A. (2012). Personalist Business Ethics and Humanistic Management: Insights from Jacques Maritain. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 197–219. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0959-x>.
- Acevedo, A. (2018). A Personalistic Appraisal of Maslow’s Needs Theory of Motivation: From “Humanistic” Psychology to Integral Humanism. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 741–763. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2970-0>.
- Ackerman, R.W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88–98.
- Ackerman, R.W. (1975). *The Social Challenge to Business*. Harvard University Press.
- Ackerman, R.W., Bauer, R.A. (1976). *Corporate social responsiveness: The modern dilemma: teacher’s manual*. Reston, Va.: Reston.
- Adams, C., Zutshi, A. (2004). Corporate Social Responsibility: Why Business Should Act Responsibly and Be Accountable. *Australian Accounting Review*, 14(34), 31–39. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2004.tb00238.x>.
- Adams, C.A. (2002). Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 223–250. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513570210418905>.
- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A., Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *The Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>.
- Aldag, R., Jackson, Donald W., Jr. (1975). A managerial framework for social decision making. *MSU Business Topics*, 23(SPRING), 33–40.

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. DOI: <https://doi.org/10.5465/256995>.
- Andrews, K.R. (ed.). (1989). *The Harvard business review book series. Ethics in practice managing moral corporation*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Aniszewska, G. (2010). CSR a kultura organizacyjna. *Marketing i Rynek*, 12, 2–8.
- Apanowicz, J. (2002). *Metodologia ogólna*. Gdynia: Bernardinum.
- Aram, J.D. (1989). The Paradox of Interdependent Relations in the Field of Social Issues in Management. *The Academy of Management Review*, 14(2), 266. DOI: <https://doi.org/10.2307/258420>.
- Arandia, O., García de La Torre, Consuelo. (2021). Humanistic Management: a history of a management paradigm from the human dignity. W: *Humanistic Management. Humanistic management in Latin America* (s. 1–20). London, New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Argandoña, A. (1998). *Journal of Business Ethics*, 17(9/10), 1093–1102. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1006075517423>.
- Argyris, C. (1973). Some Limits of Rational Man Organizational Theory. *Public Administration Review*, 33(3), 253–267. DOI: <https://doi.org/10.2307/974803>.
- Arlow, P., Gannon, M.J. (1982). Social Responsiveness, Corporate Structure, and Economic Performance. *The Academy of Management Review*, 7(2), 235–241. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285580>.
- Armstrong, J.S., Green, K.C. (2013). Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies. *Journal of Business Research*, 66(10), 1922–1927. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.014>.
- Arnaud, S. (2008). GRH, philosophie humaniste, motivations autorégulées, autodétermination, implication au travail, autonomie, compétences, rec onnaissance, outils, obstacles. «Management humaniste: enjeux, outils et obstacles». Pobrane z: [https://www.researchgate.net/publication/238760935\\_GRH\\_philosophie\\_humaniste\\_motivations\\_autoregulees\\_autodetermination\\_implication\\_au\\_travail\\_autonomie\\_compences\\_rec\\_onnaissance\\_outils\\_obstacles\\_Management\\_humaniste\\_enjeux\\_outils\\_et\\_obstacle\\_s](https://www.researchgate.net/publication/238760935_GRH_philosophie_humaniste_motivations_autoregulees_autodetermination_implication_au_travail_autonomie_compences_rec_onnaissance_outils_obstacles_Management_humaniste_enjeux_outils_et_obstacle_s).

- Arnaud, S., Wasieleski, D.M. (2014). Corporate Humanistic Responsibility: Social Performance Through Managerial Discretion of the HRM. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 313–334. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1652-z>.
- Arnold, H.J., O’Callaghan, P. (1988). The new board of directors: A survey of Canadian chief executive officers. *Business Quarterly*, 53, 77–83.
- Atkinson, L., Galaskiewicz, J. (1988). Stock Ownership and Company Contributions to Charity. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 82–100. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392856>.
- Attaran, A., Sachs, J. (2001). Defining and refining international donor support for combating the AIDS pandemic. *Lancet (London, England)*, 357(9249), 57–61. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(00\)03576-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(00)03576-5).
- Aupperle, K.E., Carroll, A.B., Hatfield, J.D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446–463. DOI: <https://doi.org/10.2307/256210>.
- Baard, P.P., Deci, E.L., Ryan, R.M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>.
- Backhaus, J., Hansen, R. (2000). *Journal for General Philosophy of Science*, 31(2), 307–336. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1026450710020>.
- Bailey, W.J., Hecht, G., Towry, K.L. (2011). Dividing the Pie: The Influence of Managerial Discretion Extent on Bonus Pool Allocation. *Contemporary Accounting Research*, 28(5), 1562–1584. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01073.x>.
- Baker, J.C., Hashmi, M.A. (1988). Political Risk Management: Steering Clear of Risky Business. *Risk Management*, 35(10), 40–43. Pobrane z: <https://search.proquest.com/openview/13fa6b87e57a913fc7ce-da047f361b57/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47271>.
- Bales, K. (2012). *Disposable people: New slavery in the global economy; with a new preface* (Revised ed., updated). Berkeley: Univ. of California Press.
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218.



- Barnett, M.L. (2007). Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility, *The Academy of Management Review* 32(3), 794–816. 10.5465/amr.2007.25275520.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1997). The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles. *California Management Review*, 40(1), 92–116. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165924>.
- Barton, S.L., Hill, N.C., Sundaram, S. (1989). An Empirical Test of Stakeholder Theory Predictions of Capital Structure. *Financial Management*, 18(1), 36–44. DOI: <https://doi.org/10.2307/3665696>.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (eds.). (1993). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bates, C.S. (1985). Mapping the environment: an operational environmental analysis model. *Long Range Planning*, 18(5), 97–107. DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90207-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90207-9).
- Baumol, W.J. (1959). *Business Behavior, Value and Growth*. New York: Macmillan.
- Beauchamp, T.L., Bowie, N.E. (2004). *Ethical theory and business* (7th ed.). New York: Pearson Education.
- Bebchuk, L., Cohen, A., Ferrell, A. (2009). What Matters in Corporate Governance? *Review of Financial Studies*, 22(2), 783–827. DOI: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn099>.
- Beiner, R.S. (1992). *What's the Matter with Liberalism*. [s.l.]: University of California Press.
- Benedict, R. (2002). *Wzory kultury*. Spectrum. Warszawa: Warszawskie Wydaw. Literackie MUZA.
- Bentham, J. (1954). *Of laws in general. The collected works of Jeremy Bentham*. London: University of London.
- Bergmann, B.R. (1989). Why Do Most Economists Know So Little about the Economy? W: S. Bowles, R. Edwards, J.K. Galbraith, W.G. Shepherd (eds.). *Unconventional Wisdom. A Festschrift On Economics in Honor of John Kenneth Galbraith* (s. 29–37). Boston: Houghton-Mifflin.
- Berry, J.M. (1990). Subgovernments, issue networks and political conflict. W: R.A. Harris & S.M. Milkis (eds.). *Transforming American politics series. Remaking American politics* (293–260). Boulder u.a.: Westview Pr.

- Berry, G.R. (2010). Improving organisational decision-making: Reframing social, moral and political stakeholder concerns. *Journal of Corporate Citizenship*, 38, 33–48. Pobrane z: <https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.38.33>.
- Berthoin Antal, A. (1992). *Corporate social performance: Rediscovering actors in their organizational contexts*. Frankfurt a. M., Boulder Colo.: Campus Verl.; Westview Press.
- Bigelow, B., Fahey, L., Mahon, J.F. (1990). Political Strategy and Issues Evolution. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 1, 312–335. DOI: <https://doi.org/10.5840/iabsproc1990114>.
- Blair, J.D., Savage, G.T., Whitehead, C.J. (1989). A strategic approach for negotiating with hospital stakeholders. *Health Care Management Review*, 14(1), 13–23. DOI: <https://doi.org/10.1097/00004010-198901410-00003>.
- Boatright, J.R. (1993). *Ethics and the conduct of business*. New York, NY: Prentice Hall.
- Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(1), 152–170. DOI: <https://doi.org/10.2307/257024>.
- Boettke, P.J. (1997). Where Did Economics Go Wrong? Modern Economics as a Flight from Reality. *Critical Review*, 11(1), 11–64. Pobrane z: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1531069](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1531069).
- Boggiano, A.K., Ruble, D.N. (1979). Competence and the overjustification effect: A developmental study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(9), 1462–1468. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.9.1462>.
- Bolton, S.C., Houlihan, M., Laaser, K. (2012). Contingent Work and Its Contradictions: Towards a Moral Economy Framework. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 121–132. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1439-7>.
- Bosch-Badia, M.T., Montllor-Serrats, J., Tarrazon, M.A. (2013). Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer. *Theoretical Economics Letters*, 03(03), 11–15. DOI: <https://doi.org/10.4236/tel.2013.33A003>.
- Bourgeois, L.J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *The Academy of Management Review*, 5(1), 25–39. DOI: <https://doi.org/10.2307/257802>.

- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman* (reprint). *University of Iowa Faculty Connections*. Iowa City: University of Iowa Press.
- Boyd, B.K., Salamin, A. (2001). Strategic reward systems: a contingency model of pay system design. *Strategic Management Journal*, 22(8), 777–792. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.170>.
- Boyer, N.R. (2003). Leaders Mentoring Leaders: Unveiling role identity in an international online environment. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 11(1), 25–41. DOI: <https://doi.org/10.1080/1361126032000054781>.
- Brenkert, G.G. (1992). Freedom, Participation and Corporations: The Issue of Corporate (Economic) Democracy. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 251–269. DOI: <https://doi.org/10.2307/3857532>.
- Brenner, S.N. (1990). Influences on Corporate Ethics Programs. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 1, 106–117. DOI: <https://doi.org/10.5840/iabsproc199015>.
- Brickson, S.L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576–609.
- Brickson, S.L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *The Academy of Management Review*, 32(3), 864–888. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275679>.
- Buchholtz, A.K. (1989). *Shark bite: A stakeholder analysis of the effects of takeover threat: Proceedings of the 3rd Quality-of-Life and Marketing Conference*. Blacksburg, VA, s. 100–112.
- Buchholtz, A.K., Amason, A.C., Rutherford, M.A. (1999). Beyond Resources. *Business & Society*, 38(2), 167–187. DOI: <https://doi.org/10.1177/000765039903800203>.
- Buhl, L. (1996). The ethical frame of corporate philanthropy. W: D.F. Burlingame, D.R. Young (eds.). *Corporate Philanthropy at the Crossroads* (s. 127–143). Bloomington: Indiana University Press.
- Burke, L., Logsdon, J.M., Mitchell, W., Reiner, M., Vogel, D.J. (1986). Corporate Community Involvement in the San Francisco Bay Area. *California Management Review*, 28(3), 122–141.
- Burrell, G., Morgan, G. (2017). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Routledge.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: Model wartości konkurujących*. Publikacje Biznesowe. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2020). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Third edition). *The Jossey-Bass business & management series*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campbell, J.L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(3), 946–967.
- Campbell, J.T., Campbell, T.C., Sirmon, D.G., Bierman, L., Tuggle, C.S. (2012). Shareholder influence over director nomination via proxy access: Implications for agency conflict and stakeholder value. *Strategic Management Journal*, 33(12), 1431–1451. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.1989>.
- Carleton, W.T., Nelson, J.M., Weisbach, M.S. (1998). The Influence of Institutions on Corporate Governance through Private Negotiations: Evidence from TIAA-CREF. *The Journal of Finance*, 53(4), 1335–1362. DOI: <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00055>.
- Carpenter, M.A., Golden, B.R. (1997). Perceived Managerial Discretion: A Study of Cause and Effect. *Strategic Management Journal*, 18(3), 187–206.
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. DOI: <https://doi.org/10.2307/257850>.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
- Carroll, A.B., Beiler, G.W. (1975). Landmarks in the Evolution of the Social Audit. *Academy of Management Journal*, 18(3), 589–599. DOI: <https://doi.org/10.5465/255687>.
- Carroll, A.B., Buchholtz, A.K. (2008). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Princeton, N.J.: Recording for the Blind & Dyslexic.
- Cascio, W.F. (2010). Employment Downsizing: Causes, Costs, and Consequences. W: L. Stadtler, A. Schmitt, P. Klarner, T. Straub (eds.). *More than Bricks in the Wall: Organizational Perspectives for Sustainable Success. A Tribute to Prof. Dr. Gilbert Probst* (s. 87–96). Wiesbaden: Gabler.
- Cavaco, S., Crifo, P. (2014). CSR and financial performance: complementarity between environmental, social and business behaviours. *Applied Economics*, 46(27), 3323–3338. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036846.2014.927572>.

- Cavanagh, G.F. (1990). *American business values* (3rd ed.). *The Prentice-Hall series in economic institutions and social systems*. Englewood Cliffs [u.a.]: Prentice-Hall.
- Caza, A. (2011). Testing alternate predictions for the performance consequences of middle managers' discretion. *Human Resource Management*, 50(1), 9–28. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.20410>.
- Cennamo, C., Berrone, P., Gomez-Mejia, L.R. (2009). Does Stakeholder Management have a Dark Side? *Journal of Business Ethics*, 89(4), 491–507. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0012-x>.
- Cespa, G., Cestone, G. (2007). Corporate Social Responsibility and Managerial Entrenchment. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 741–771. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2007.00156.x>.
- Charreaux, G., Desbrières, P. (2001). Corporate Governance: Stakeholder Value Versus Shareholder Value. *Journal of Management and Governance*, 5(2), 107–128. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1013060105433>.
- Cheruvath, R. (2017). Need for a Shift from a Philanthropic to a Humanistic Approach to Corporate Social Responsibility. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(1), 121–136. DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12146>.
- Child, J. (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43–76. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084069701800104>.
- Chiva, R. (2014). The common welfare human resource management system. *Personnel Review*, 43(6), 937–956. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0026>.
- Cho, S., Kim, Y.-C. (2012). Corporate social responsibility (CSR) as a halo effect in issue management: public response to negative news about pro-social local private companies. *Asian Journal of Communication*, 22(4), 372–385. DOI: <https://doi.org/10.1080/01292986.2012.681666>.
- Chomsky, N., Peck, J. (1987). *The Chomsky reader*. New York: Pantheon Books.
- Clarkson, M. (1988). Corporate social performance in Canada, 1976–86. W: L.E. Preston (ed.). *Research in Corporate Social Performance and Policy: vol. 10*. (s. 241–265). Greenwich: JAI Press.

- Clarkson, M. (1991). Defining, Evaluating and Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model. W: J.E. Post (ed.). *Research in Corporate Social Performance and Policy: vol. 12* (s. 331–358). Greenwich: JAI Press.
- Clary, E.G., Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 156–159. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00037>.
- Cleland, D.I. (1986). Project Stakeholder Management. *Project Management Journal*, 17(4), 36–44.
- Cochran, P.L., Nigh, D. (1987). W: W.C. Frederick (ed.). *Research in Corporate Social Performance and Policy: vol. 9* (s. 73–92). JAI Press.
- Cochran, P.L., Wood, R.A. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42–56. DOI: <https://doi.org/10.2307/255956>.
- Collier, J., Esteban, R. (1999). Governance in the participative organisation: Freedom, creativity and ethics. *Journal of Business Ethics*, 21(2/3), 173–188. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1006250627410>.
- Collins, D. (1989). Organizational harm, legal condemnation and stakeholder retaliation: A typology, research agenda and application. *Journal of Business Ethics*, 8(1), 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00382011>.
- Collins, D. (1990). *The relation of gainsharing to work climate and company social performance* (Unpublished doctoral dissertation). University of Pittsburgh.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter?: A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>.
- Conceicao, P. i in., *Human Development Report 2023/2024: Breaking the Gridlock – reimagining cooperation in a polarized world*. (2024): United Nations Development Programme. New York, NY.
- Cowen, S.S., Ferreri, L.B., Parker, L.D. (1987). The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: A typology and frequency-based analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), 111–122. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90001-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90001-8).
- Crossland, C., Hambrick, D.C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which ceos matter. *Strategic Management Journal*, 32(8), 797–819. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.913>.

- Czerniawska, M. (2007). Narodność jako czynnik determinujący kody etyczne – analiza comparativczna studentów polskich i rosyjskich. W: Z. Tomczonek (red.). *Filozoficzno-kulturowe i prawno-gospodarcze aspekty procesów integracyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej* (s. 81–90). Rozprawy Naukowe / Politechnika Białostocka, nr 147. Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Czerniawski, J., Czerniawska, M. (1996). Rola zawodowa a system wartości. *Test*, (4), 133–139.
- Czerska, M. (2003). *Zmiana kulturowa w organizacji: Wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Warszawa: Difin.
- Dalton, R.D., Cosier, A.R. (1982). The four faces of social responsibility. *Business Horizons*, 25(3), 19–27. Pobrane z: <https://ideas.repec.org/a/eee/bushor/v25y1982i3p19-27.html>.
- Dasgupta, P., Tiwari, S. (2014). Social Rejuvenation of Corporate Social Responsibility-With Special Reference to India. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 3(5), 22–34. Pobrane z: <https://web.archive.org/web/20200710102554/https://www.longdom.org/articles/social-rejuvenation-of-corporate-social-responsibilitywith-special-reference-to-india.pdf>.
- Davidson, W.W., Worrell, D.L. (1990). Product and Recall Announcements, Shareholder Wealth, and the Agency Theory of the Firm. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 1, 544–564. DOI: <https://doi.org/10.5840/iabsproc1990124>.
- Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*. 16(2), 312–322. Pobrane z: <http://57ef850e78feaed47e42-3eada556f2c82b951c-467be415f62411.r9.cf2.rackcdn.com/Davis-1973-ForAnd%20Against.pdf>. DOI (<https://doi.org/10.5465/255331>).
- Davis, H.J., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. DOI: <https://doi.org/10.2307/259223>.
- Dec, P. (2007). Analiza jako metoda badawcza. W: K. Kuciński (red.). *Doktoranci o metodologii nauk ekonomicznych* (s. 237–250). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Deci, E.L., Schwartz, A.J., Sheinman, L., Ryan, R.M. (1981). An instrument to assess adults' orientations toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence. *Journal of Educational Psychology*, 73(5), 642–650. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-0663.73.5.642>.

- Deci, E.L., Eghrari, H., Patrick, B.C., Leone, D.R. (1994). Facilitating internalization: the self-determination theory perspective. *Journal of personality*, 62(1), 119–142. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. DOI: [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01).
- Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J., Kornazheva, B.P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. DOI: <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>.
- Denis, D.J., Denis, D.K. (1995). Performance Changes Following Top Management Dismissals. *The Journal of Finance*, 50(4), 1029–1057. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1995.tb04049.x>.
- Department of The Army. (1973). *Military Leadership FM 22-100*. Baltimore MD: Headquarters, Department of the Army.
- Dess, G.G., Beard, D.W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–73. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393080>.
- Dhanesh, G.S. (2015). The Paradox of Communicating CSR in India: Minimalist and Strategic Approaches. *Journal of Public Relations Research*, 27(5), 431–451. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2015.1084583>.
- Dierkes, M., Antal, A.B. (1986). Whither corporate social reporting: Is it time to legislate? *California Management Review*, 28(3), 106–121.
- Dierksmeier, C. (2006). John Rawls on the rights of future generations. W: J. Tremmel (ed.). *Handbook of intergenerational justice* (s. 72–85). Cheltenham, U.K., Northampton, Mass.: Edward Elgar.
- Dierksmeier, C. (2007). Qualitative oder quantitative Freiheit? *Recht-philosophische Hefte*, 12, 107–119.
- Dierksmeier, C. (2011). The Freedom–Responsibility Nexus in Management Philosophy and Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 263–283. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0721-9>.
- Dierksmeier, C. (2016). What is ‘Humanistic’ About Humanistic Management? *Humanistic Management Journal*, 1(1), 9–32. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0002-6>.



- Dierksmeier, C., Pirson, M. (2009). Oikonomia Versus Chrematistike: Learning from Aristotle About the Future Orientation of Business Management. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 417–430. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0128-7>.
- Dierksmeier, C., Pirson, M. (2010). The Modern Corporation and the Idea of Freedom. *Philosophy of Management*, 9(3), 5–25. DOI: <https://doi.org/10.5840/pom2010932>.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>.
- Dixon-Fowler, H.R., Slater, D.J., Johnson, J.L., Ellstrand, A.E., Romi, A.M. (2013). Beyond “Does it Pay to be Green?” A Meta-Analysis of Moderators of the CEP–CFP Relationship. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 353–366. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1268-8>.
- Dodd-McCue, D., Reiner, M.L. (1990). Avtex Fibers Inc. and Pollution. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 1, 931–947. DOI: <https://doi.org/10.5840/iabsproc1990143>.
- Dollinger, M.J., Golden, P.A., Saxton, T. (1997). The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture. *Strategic Management Journal*, 18(2), 127–140. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199702\)18:2<127:AID-SMJ859>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199702)18:2<127:AID-SMJ859>3.0.CO;2-H).
- Donaldson, T. (1992). *The ethics of international business. The Ruffin series in business ethics*. New York: Oxford University Press.
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>.
- Donaldson, T. (2003). Editor’s Comments: Taking Ethics Seriously—A Mission Now More Possible. *The Academy of Management Review*, 28(3), 363–366. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196688>.
- Donaldson, T., Dunfee, T.W. (2009). *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. Boston, Mass.: Harvard Business School Pr.
- Douglas, H.E. (2009). *Science, policy, and the value-free ideal*. Pittsburgh, Pa.: University of Pittsburgh Press.
- Duff, J., Rubenstein, C., Prilleltensky, I. (2016). Wellness and fairness: Two core values for humanistic psychology. *The Humanistic Psychologist*, 44(2), 127–141. DOI: <https://doi.org/10.1037/hum0000020>.

- Easterbrook, F., Fischel, D.R. (1991). *The economic structure of corporate law*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>.
- Ehrenberg, R.G. (1999). My Life and Economics. *The American Economist*, 43(1), 9–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/056943459904300102>.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. DOI: <https://doi.org/10.2307/258191>.
- Engledow, J.L., Lenz, R.T. (1985). Whatever happened to environmental analysis? *Long Range Planning*, 18(2), 93–106.
- Epstein, E.M. (1987). The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99–114. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165254>.
- Etzioni, A. (1990). *The moral dimension: Toward a new economics*. New York, NY: The Free Press.
- Fahey, L., Narayanan, V.K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. St. Paul: West Publishing.
- Fama, E.F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288–307. DOI: <https://doi.org/10.1086/260866>.
- Fehr, E., Fischbacher, U. (2004). Third-party punishment and social norms. *Evolution and Human Behavior*, 25(2), 63–87. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1090-5138\(04\)00005-4](https://doi.org/10.1016/S1090-5138(04)00005-4).
- Ferrell, O.C. (2004). Business ethics and customer stakeholders. *The Academy of Management Executive*, 18(2), 126–129. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13836176>.
- Filios, V.P. (1986). Review and analysis of the empirical research in corporate social accounting. *Journal of Business Ethics*, 5(4), 291–306. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00383096>.
- Finkelstein, S., Boyd, B.K. (1998). How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2), 179–199. DOI: <https://doi.org/10.2307/257101>.

- Finkelstein, S., Hambrick, D.C. (1990). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484–503. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393314>.
- Finkelstein, S., Peteraf, M.A. (2007). Managerial activities: a missing link in managerial discretion theory. *Strategic Organization*, 5(3), 237–248. DOI: <https://doi.org/10.1177/1476127007079975>.
- Finkelstein, C. (2016). Thank you so much for the truth! *Phi Delta Kappan*, 97(7), 19–24. DOI: <https://doi.org/10.1177/0031721716641643>.
- Fischer, J. (1999). Recent work on moral responsibility. *Ethics*, 110(1), 93–139.
- Fiteh, H.G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*. 1(1), 38–46.
- Fleming, J. (1981). Public issues scanning. W: L.E. Preston (ed.). *Research in Corporate Social Performance and Policy*: vol. 3 (s. 154–174). Greenwich: JAI Press.
- Fosberg, R.H. (1989). Outside Directors and Managerial Monitoring. *Akron Business and Economic Review*, 20(2), 24–32. Pobrane z: <https://www.proquest.com/docview/231162331/fulltextPDF?sourcetype=Trade%20Journals>.
- Frederick, W.C. (1978). From CSR<sub>1</sub> to CSR<sub>2</sub>: The Maturing of Business-and-Society Thought. Pobrane z: <https://www.williamcfrederick.com/articles%20archive/FromCSRtoCSR.pdf>.
- Frederick, W.C. (1986). *Theories of corporate social performance: Much done, more to do*. Working paper No. 632, Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Frederick, W.C. (1987). Theories of corporate social performance. W: S.P. Sethi, C.M. Falbe (eds.). *Business and society. Dimensions of conflict and cooperation* (4<sup>th</sup> ed., s. 142–161). New York [u.a.]: Lexington Books.
- Frederick, W.C. (1992). Anchoring Values in Nature: Toward A Theory of Business Values. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 283–303. DOI: <https://doi.org/10.2307/3857534>.
- Frederick, W.C. (1995). Managers' Values: The Research Picture. *The Ruffin Series in Business Ethics*, 102–104. DOI: <https://doi.org/10.5840/ruffinoup199552>.
- Frederick, W.C., Weber. (1987). The Values of Corporate Managers and their Critics: An Empirical Description and Normative Implications. W: W.C. Frederick (ed.). *Research in Corporate Social Performance and Policy*: vol. 9 (s. 131–152). JAI Press.

- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman series in business and public policy. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (1988). *Corporate strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Freeman, R.E., Wicks, A.C., Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>.
- French, J.R.P. Jr., Raven, B. (1959 [reprinted 1978]). The Bases of Social Power. W: D. Cartwright (ed.). *Studies in social power* (s. 150–167). Ann Arbor: Research Center for Group Dynamics, Institute for Social Research, University of Michigan.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Business book summary. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*, s. 173–178. Pobrane z: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-70818-6_14).
- Friedman, M. (1997). Społeczną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków. W: L.V. Ryan, J. Sójka (red.). *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*. Poznań: W Drodze.
- Friedmann, R., Kim, J. (1988). Political risk and international marketing. *Columbia Journal of World Business*, 23(4), 63–74. Pobrane z: [https://scholar.google.com/citations?user=\\_9j7xiaaaaaj&hl=pl&oi=sra](https://scholar.google.com/citations?user=_9j7xiaaaaaj&hl=pl&oi=sra).
- Gagné, M. (2003). The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement. *Motivation and Emotion*, 27(3), 199–223. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1025007614869>.
- Galbreath, J. (2010). Drivers of Corporate Social Responsibility: the Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture. *British Journal of Management*, 21(2), 511–525. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00633.x>.
- Gama, N. de, McKenna, S., Peticca-Harris, A. (2012). Ethics and HRM: Theoretical and Conceptual Analysis. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 97–108. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1479-z>.
- Garrett, D.E., Bradford, J.L., Meyers, R.A., Becker, J. (1989). Issues management and organizational accounts: An analysis of corporate responses to accusations of unethical business practices. *Journal of Business Ethics*, 8(7), 507–520. DOI: <https://doi.org/10.1007/bf00382927>.

- Garriga, E., Melé, D. (2013). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. W: A.C. Michalos, D.C. Poff (eds.). *Advances in Business Ethics Research. A Journal of Business Ethics Book Series: vol. 2. Citation Classics from the Journal of Business Ethics. Celebrating the First Thirty Years of Publication* (s. 69–96). Dordrecht: Springer Netherlands. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_4).
- Geletkanycz, M.A., Hambrick, D.C. (1997). The External Ties of Top Executives: Implications for Strategic Choice and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 654. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393653>.
- George, R.T. de. (1990). *Business ethics* (3rd ed.). New York, London: Macmillan; Collier Macmillan.
- Getz, K.A. (1990). An agency approach to ozone depletion. W: *Issues Management Conference*, Pennsylvania State University, University Park.
- Gilbert, D.R. (1989). *Business ethics and three genres of stakeholder research: Paper presented at the 3rd Conference on Quality of Life*. Blacksburg, VA.
- Gino, F., Shu, L.L., Bazerman, M.H. (2010). Nameless+harmless=blameless: When seemingly irrelevant factors influence judgment of (un)ethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 93–101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.001>.
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review. *Frontiers in psychology*, 7, 144. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00144>.
- Goll, I., Rasheed, A.A. (2004). The Moderating Effect of Environmental Munificence and Dynamism on the Relationship Between Discretionary Social Responsibility and Firm Performance. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 41–54. DOI: <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013862.14941.4e>.
- Grassl, W., Habisch, A. (2011). Ethics and Economics: Towards a New Humanistic Synthesis for Business. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 37–49. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0747-7>.
- Gray, R., Owen, D., Maunders, K. (1986). Corporate social reporting: the way forward? *Accountancy*, 98, 108–109.
- Greenberg, E.S. (1986). *Workplace democracy: The political effects of participation*. Cornell paperbacks. Ithaca u.a.: Cornell Univ. Pr.

- Greening, D.W., Turban, D.B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280. DOI: <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>.
- Guest, D.E., Woodrow, C. (2012). Exploring the Boundaries of Human Resource Managers' Responsibilities. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 109–119. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1438-8>.
- Haj Youssef, M.S., Christodoulou, I. (2018). Exploring cultural heterogeneity. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(2), 241–263. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470595818790611>.
- Hambrick, D.C., Abrahamson E. (1995). Assessing managerial discretion across industries: A multimethod approach. *Academy of Management Journal*, 38, 1427–1441.
- Hambrick, D.C., Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369–406.
- Hambrick, D.C., Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. DOI: <https://doi.org/10.2307/258434>.
- Hambrick, D.C., Macmillan, I.C. (1985). Efficiency of Product R&D in Business Units: The Role of Strategic Context. *Academy of Management Journal*, 28(3), 527–547. DOI: <https://doi.org/10.2307/256112>.
- Hämmäl, G., Vadi, M. (2010). Diagnosing Organizational Culture Through Metaphors and Task and Relationship Orientations. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1578902>.
- Handelman, J.M., Arnold, S.J. (1999). The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment. *Journal of Marketing*, 63(3), 33–48. DOI: <https://doi.org/10.2307/1251774>.
- Hannan, M.T., Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. Pobrane z: <https://www.jstor.org/stable/2777807>.
- Hannan, M.T., Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095567>.
- Harrison, R. (1995). *The collected papers of Roger Harrison*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hausman, D.M. (2023). *The inexact and separate science of economics* (2<sup>nd</sup> ed.). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

- Hayek, F.A. von. (1979). *The Counter-revolution of science: Studies on the abuse of reason* (2<sup>nd</sup> ed.). Indianapolis: Liberty Press.
- Heal, G. (2005). Corporate Social Responsibility: An Economic and Financial Framework. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 30(3), 387–409. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.gpp.2510037>.
- Hill, C.W.L., Kelley, P.C., Agle, B.R. (1990). An Empirical Examination of the Determinants of OSHA Violations. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 1, 802–822. DOI: <https://doi.org/10.5840/iabsproc1990136>.
- Hocevar, S.P., Bhambri, A. (1989). Corporate social performance: A model of assessment criteria. W: J.E. Post (ed.). *Research in Corporate Social Performance and Policy*: vol. 11 (s. 1–20). London: JAI Press.
- Hollos, D., Blome, C., Foerstl, K. (2012). Does sustainable supplier co-operation affect performance? Examining implications for the triple bottom line. *International Journal of Production Research*, 50(11), 2968–2986. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.582184>.
- Hopkins, M. (2004). Corporate social responsibility: an issues paper. Pobrane z: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms\\_079130.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_079130.pdf).
- Hrebiniak, L.G. (1974). Job Technology, Supervision, and Work-Group Structure. *Administrative Science Quarterly*, 19(3), 395–410. DOI: <https://doi.org/10.2307/2391980>.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinations of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188. DOI: <https://doi.org/10.2307/257025>.
- Hys, K. (2014). Koncepcja CSR w kompozycjach modelowych. *Marketing i Rynek*, 18, 365–370.
- Hys, K., Hawrysz, L. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 4, 3–17.
- Ingley, C.B. (2008). Company growth and Board attitudes to corporate social responsibility. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4(1), 17–39. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2008.017889>.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., Rivero, J.C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727–786. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00674.x>.
- Jardine, C. (1989). Investing in the community. *Business*, 135–144.

- Jenkins, R., Newell, P. (2013). CSR, Tax and Development. *Third World Quarterly*, 34(3), 378–396. DOI: <https://doi.org/10.1080/01436597.2013.784596>.
- Jensen, M.C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, April 1, 235–256.
- Jensen, M.C., Smith, C.W. (1985). Stockholder, Manager, and Creditor Interests: Applications of Agency Theory. W: E.I. Altman, M.G. Subrahmanyam (eds.). *Recent advances in corporate finance*. Homewood, Ill.: R.D. Irwin.
- Jevons, W.S. (1970). *The Theory of Political Economy (1871)* (Reprint). Harmondsworth: Penguin Books.
- Jones, T.M. (1983). An Integrating Framework for Research in Business and Society: A Step toward the Elusive Paradigm? *The Academy of Management Review*, 8(4), 559–564. DOI: <https://doi.org/10.2307/258257>.
- Kadefors, A. (2004). Trust in project relationships—inside the black box. *International Journal of Project Management*, 22(3), 175–182. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00031-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00031-0).
- Kahn, W.A. (1990). Toward an Agenda for Business Ethics Research. *The Academy of Management Review*, 15(2), 311–328. DOI: <https://doi.org/10.2307/258159>.
- Kang, Y.C., Wood, D.J. (1995). Before-Profit Social Responsibility. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 6, 809–829. DOI: <https://doi.org/10.5840/IABSPROC1995672>.
- Kanji, G.K., Chopra, P.K. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), 119–143. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783360903549808>.
- Kapoor, S., Sandhu, H.S. (2010). Does it Pay to be Socially Responsible? An Empirical Examination of Impact of Corporate Social Responsibility on Financial Performance. *Global Business Review*, 11(2), 185–208. DOI: <https://doi.org/10.1177/097215091001100205>.
- Kaufman, A.M., Englander, E.J., Marcus, A.A. (1989). Structure and implementation in issues management: Transaction costs and agency theory. W: J.E. Post (ed.). *Research in Corporate Social Performance and Policy*: vol. 8 (s. 257–271). Greenwich: JAI Press.
- Keegan, J., Kabanoff, B. (2008). Indirect Industry-and Subindustry-Level Managerial Discretion Measurement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 682–694. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094428107308897>.



- Keeley, M. (1990). A Social-Contract Theory of Organizations, 9(10), 813–817. Pobrane z: <https://philpapers.org/rec/keeast-2>.
- Kelly, D., Amburgey, T.L. (1991). Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 34(3), 591–612. DOI: <https://doi.org/10.2307/256407>.
- Kim, Y., Park, M.S., Wier, B. (2012). Is Earnings Quality Associated with Corporate Social Responsibility? *The Accounting Review*, 87(3), 761–796. DOI: <https://doi.org/10.2308/accr-10209>.
- Klein, H.E., Linneman, R.E. (1984). Environmental Assessment: an International Study of Corporate Practice. *Journal of Business Strategy*, 5(1), 66–75. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb039048>.
- Kluckhohn, F.R., Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in value orientations*. New York: Row, Peterson.
- Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2013). Zarządzanie humanistyczne: zarys programu. *Problemy Zarządzania*, 11(4), 9–19.
- Koon, V.Y., Fujimoto, Y. (2023). From corporate social responsibility (CSR) to corporate humanistic responsibility (CHR): the conceptualization and operationalization of perceived CHR. *Personnel Review*, vol. 53 (ahead-of-print). DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-07-2022-0491>.
- Kościuch, J. (1983). Kwestionariusz Wartości Milтона Rokeacha. *Studia Philosophiae Christianae*, 19(1), 224–231.
- Kroeber, A.L. (2002). *Istota kultury* (wyd. 3). *Biblioteka Socjologiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R.W. (1997). Legal Determinants of External Finance. *The Journal of Finance*, 52(3), 1131–1150. DOI: <https://doi.org/10.2307/2329518>.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R.W. (1998). Law and Finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113–1155. DOI: <https://doi.org/10.1086/250042>.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R. (2000). Investor Protection and Corporate Governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2), 3–27. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00065-9](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00065-9).
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R. (2002). Investor Protection and Corporate Valuation. *The Journal of Finance*, 57(3), 1147–1170. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00457>.
- Lamont, C. (2001). *The philosophy of humanism* (8th ed., rev.). Washington, DC: Humanist Press, Half-Moon Fdn.

- Lang, L., Poulsen, A., Stulz, R. (1995). Asset sales, firm performance, and the agency costs of managerial discretion. *Journal of Financial Economics*, 37(1), 3–37. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(94\)00791-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(94)00791-X).
- Latemore, G. (2019). From utility to dignity: world-views within human resource management. *Boletín de estudios económicos*, 74(228), 457–489.
- Latemore, G., Steane, P., Kramar, R. (2020). From Utility to Dignity: Humanism in Human Resource Management. W: R. Aguado, A. Eizaguirre (eds.). *Virtuous cycles in humanistic management. From the classroom to the Corporation* (s. 91–120). [s.l.]: Springer Nature.
- Legięć, J. (2018). Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie pracą człowieka. *Perspektywy kultury / Perspectives on culture*, 21, 69–87.
- Leontsini, E. (2013). The Motive of Society: Aristotle on Civic Friendship, Justice, and Concord. *Res Publica*, 19(1), 21–35. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11158-012-9204-4>.
- Levermore, R. (2010). CSR for Development Through Sport: examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, 31(2), 223–241. DOI: <https://doi.org/10.1080/01436591003711967>.
- Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 36, 41–50. Pobrane z: <http://57ef850e78feaed47e42-3eada556f2c82b951c467be415f62411.r9.cf2.rackcdn.com/Levitt-1958-TheDangersofSR.pdf>.
- Lieberson, S., O'Connor, J.F. (1972). Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. *American Sociological Review*, 37(2), 117–130. DOI: <https://doi.org/10.2307/2094020>.
- Logsdon, J.M., Palmer, D.R. (1988). Issues management and ethics. *Journal of Business Ethics*, 7(3), 191–198. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00381867>.
- Lucas, R.E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3–42. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(88\)90168-7](https://doi.org/10.1016/0304-3932(88)90168-7).
- Macus, M. (2002). *Towards a Comprehensive Theory of Boards—Conceptual Development and Empirical Exploration* Universität St. Gallen (Dissertation). St. Gallen.
- Mahon, J.F., Andrews, P.N. (1987). Social Issues in Management Literature: A Preliminary Citation Analysis. *Academy of Management Proceedings*, 1987(1), 344–348. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.1987.17534423>.

- Mallott, M.J. (1990). *Mapping stakeholder patterns: Paper presented at the meeting of the Academy of Management*. San Francisco.
- Manner, M.H. (2010). The Impact of CEO Characteristics on Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 93(S1), 53–72. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0626-7>.
- March, J.G. (1992). The war is over and the victors have lost. *The Journal of Socio-Economics*, 21(3), 261–267. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-5357\(92\)90013-W](https://doi.org/10.1016/1053-5357(92)90013-W).
- Marcus, A.A., Irion, M.S. (1987). The Continued Growth of the Corporate Public Affairs Function. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 247–250. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275760>.
- Marcuse, H. (2002). *One-dimensional man: Studies in the ideology of advanced industrial society* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston, Mass.: Beacon Press.
- Margolis, J.D., Walsh, J.P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305. DOI: <https://doi.org/10.2307/3556659>.
- Maritain, J. (1966). *The Person and the Common Good*. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Massie, R.K. (1989). Policy Formulation and Moral Deliberation: A Study of the Response of Eight Institutional Investors to the Debate Over South African Disinvestment. *Academy of Management Proceedings*, 1989(1), 318–322. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1989.4981193>.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., Taylor, M.S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748. DOI: <https://doi.org/10.2307/1556364>.
- Mazur, B. (2012). *Kultura organizacyjna w zróżnicowanym wyznaniowo otoczeniu*. Rozprawy Naukowe / Politechnika Białostocka. Biblioteka Nauk o Zarządzaniu: nr 223. Białystok.
- Mazur, B. (2015). Corporate Social Responsibility in Poland: Businesses' Self-Presentations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213, 593–598. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.455>.
- Mazur, B. (2021). Organizational Culture under Religious Influence. W: *A Closer Look at Organizational Culture in Action*. InTech.
- Mazur, B., Walczyna, A. (2021). Corporate Social Responsibility in the Opinion of Polish and Foreign Students in Management Program of Lublin University of Technology. *Sustainability*, 13(1), 333. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13010333>.

- Mazur, B., Zimnoch, K. (2022). Kultura organizacyjna przedsiębiorstw społecznych. *Przegląd Organizacji*, 8, 14–21. DOI: <https://doi.org/10.33141/po.2022.08.02>.
- McCann, J.E., Gomez-Mejia, L. (1986). Assessing An International “Issues Climate”: Policy & Methodology Implications. *Academy of Management Proceedings*, 1986(1), 316–320. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.1986.4980892>.
- McClelland, P.L., Liang, X., Barker, V.L. (2010). CEO Commitment to the Status Quo: Replication and Extension Using Content Analysis. *Journal of Management*, 36(5), 1251–1277. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206309345019>.
- McGuire, J., Dow, S., Argheyd, K. (2003). CEO incentives and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 45(4), 341–359. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1024119604363>.
- Melé, D. (2003). The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 44, 77–88.
- Melé, D. (2009). Editorial Introduction: Towards a More Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 413–416. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0129-6>.
- Melé, D. (2012). The Firm as a “Community of Persons”: A Pillar of Humanistic Business Ethos. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89–101. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1051-2>.
- Melé, D. (2013). Antecedents and current situation of humanistic management. *African Journal of Business Ethics*, 7(2), 52–61. DOI: <https://doi.org/10.4103/1817-7417.123079>.
- Melé, D. (2014). “Human Quality Treatment”: Five Organizational Levels. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 457–471. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1999-1>.
- Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33–55. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>.
- Melé, D., Cantón, G.C. (2014). *Human Foundations of Management: Understanding the Homo Humanus*. Palgrave Macmillan UK.
- Melé, D., Mammoser, T.L. (2011). Humanistic corporate community involvement: Walgreens/MEF One-On-One program. *Journal of Management Development*, 30(6), 582–593. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621711111135189>.
- Melé, D., Argandoña, A., Sanchez-Runde, C. (2011). Facing the Crisis: Toward a New Humanistic Synthesis for Business. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 1–4. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0743-y>.

- Melo, T. (2012). Determinants of corporate social performance: the influence of organizational culture, management tenure and financial performance. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 33–47. DOI: <https://doi.org/10.1108/17471111211196557>.
- Menger, C. (1971). *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*. Vienna: Wilhelm Braumüller.
- Meznar, M., Chrisman, J.J., Carroll, A.B. (1990). Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprise Strategy Classification. *Academy of Management Proceedings*, (1), 332–336. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.1990.4980184>.
- Miles, R.H. (1987). *Managing the corporate social environment: A grounded theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miller, D., Kets de, M.F.R., Toulouse, J.M. (1982). Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment. *Academy of Management Journal*, 25(2), 237–253. DOI: <https://doi.org/10.2307/255988>.
- Mills, D.L., Gardner, M.J. (1984). Financial profiles and the disclosure of expenditures for socially responsible purposes. *Journal of Business Research*, 12(4), 407–424. DOI: [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(84\)90022-5](https://doi.org/10.1016/0148-2963(84)90022-5).
- Misangyi, V.F. (2002). *A test of alternative theories of managerial discretion*. Doctoral dissertation. University of Florida, Florida. Pobrane z: <https://www.proquest.com/openview/f2f195784c07d08c56b7e11e93f9e332/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
- Mitnick, B.M. (1982). *Agents in the environment: Managing in boundary spanning roles*. Paper presented at the 42nd Annual Meeting of the Academy of Management, New York, NY.
- Mitnick, B.M. (1987). *A typology of boundary agent roles*. University of Pittsburgh, Pittsburgh. Katz Graduate School of Business Working Paper Series.
- Mögele, B., Tropp, J. (2010). The emergence of CSR as an advertising topic: A longitudinal study of German CSR advertisements. *Journal of Marketing Communications*, 16(3), 163–181. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527260802648359>.
- Molitor, G.T. (1980). Environmental forecasting: Public policy forecasting. W: L.E. Preston (ed.). *Business environment / public policy: 1979 conference papers* (vol. 139). St. Louis: MO: AACSB.

- Morris, S.A., Rehbein, K.A., Hosseini, J.C., Armacost, R.L. (1990). Building a Current Profile of Socially Responsive Firms. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 1, 593–606. DOI: <https://doi.org/10.5840/iabsproc1990126>.
- Mossholder, K.W., Richardson, H.A., Settoon, R.P. (2011). Human Resource Systems and Helping in Organizations: A Relational Perspective. *The Academy of Management Review*, 36(1), 33–52. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0402>.
- Moura-Leite, R.C., Padgett, R.C. (2011). Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 528–539. DOI: <https://doi.org/10.1108/17471111111117511>.
- Mujtaba, B.G., Manyak, T.G., Murphy, E.F., Sungkhawan, J. (2010). Cross-Cultural Value Differences of Working Adult Gen X and Gen Y Respondents in Thailand. *The International Journal of Management and Business*, 1(1), 36–68.
- Murillo, R.H., Martinek, C.J. (2009). Corporate Social Responsibility Can Be Profitable. Pobrane z: <https://www.stlouisfed.org/publications/regional-economist/april-2009/corporate-social-responsibility-can-be-profitable>.
- Muth, M., Donaldson, L. (1998). Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5–28. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00076>.
- Nedelsky, J. (1989). Reconceiving Autonomy: Sources, Thoughts and Possibilities. *Yale Journal of Law and Feminism*, 1(7), 7–36. Pobrane z: <http://hdl.handle.net/20.500.13051/6827>.
- Nelkin, D., Hanson, B. (1989). Public responses to genetic engineering. *Society*, 27(1), 76–80. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02695459>.
- North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oaklander, H., Fleishman, E.A. (1964). Patterns of leadership related to organizational stress in hospital settings. *Administrative Science Quarterly*, 8, 520–532. DOI: <https://doi.org/10.1097/00006199-196413040-00067>.
- Olechnicki, K., Załęcki, P. (2004). *Słownik socjologiczny*. Toruń: Graffiti BC.
- O'Neill, O. (2002). Justice, Gender, and International Boundaries. W: P. de Greiff, C. Cronin (eds.). *Studies in contemporary German social thought. Global justice and transnational politics. Essays on the moral and political challenges of globalization* (s. 303–323). Cambridge, Mass.: MIT Press.

- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Issues in organization and management series*. Lexington: D.C. Heath.
- Orlitzky, M., Siegel, D.S., Waldman, D.A. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6–27. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650310394323>.
- Paine, L.S. (2003). *Value shift: Why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance*. New York: McGraw-Hill.
- Pasquero, J. (1989). A Cross-Country Comparison of National and Corporate Public Issue Agendas: Exploring the Convergence Hypothesis. *Academy of Management Proceedings*, (1), 323–327. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.1989.4981199>.
- Paul, K., Lydenberg, S.D. (1990). Corporate Social Monitoring: Types, Methods, and Goals. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 1, 565–592. DOI: <https://doi.org/10.5840/iabsproc1990125>.
- Pehrsson, A. (2006). Business relatedness and performance: a study of managerial perceptions. *Strategic Management Journal*, 27(3), 265–282. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.516>.
- Peltzman, S. (1974). *Regulation of pharmaceutical innovation: The 1962 amendments*. Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Peteraf, M., Reed, R. (2007). Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1089–1112. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.628>.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), 96–124. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165935>.
- Pirson, M. (2019). A Humanistic Perspective for Management Theory: Protecting Dignity and Promoting Well-Being. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 39–57. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3755-4>.
- Pirson, M. (2020). Humanistic management as integrally responsible management? W: O. Laasch, R. Suddaby, R.E. Freeman, D. Jamali (eds.). *Research Handbooks in Business and Management series. Research Handbook of Responsible Management*. Edward Elgar Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788971966.00020>.

- Pirson, M., Dierksmeier, C., Goodpaster, K. (2014). Human Dignity and Business. *Business Ethics Quarterly*, 24(3), 501–503. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1052150X0000628X>.
- Pirson, M.A., Lawrence, P.R. (2010). Humanism in Business – Towards a Paradigm Shift? *Journal of Business Ethics*, 93(4), 553–565. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0239-1>.
- Politis, J.D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 354–364. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730110410071>.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free press.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). Social enterprise Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Preston, L.E. (ed.). (1978). *Research in Corporate Social Performance and Policy*: vol. 1. Greenwich: JAI Press.
- Preston, L.E. (1986). Social Issues in Management: an Evolutionary Perspective. *Academy of Management Proceedings*, (1), 52–57. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.1986.4976794>.
- Preston, L.E., O’Bannon, D.P. (1997). The Corporate Social-Financial Performance Relationship. *Business & Society*, 36(4), 419–429. DOI: <https://doi.org/10.1177/000765039703600406>.
- Preston, L.E., Post, J.E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Stanford business classics. Stanford, California: Stanford Business Books, an imprint of Stanford University Press.
- Preuss, L., Haunschild, A., Matten, D. (2009). The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 953–973. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190902770893>.
- Prior, D., Surroca, J., Tribó, J.A. (2008). Are Socially Responsible Managers Really Ethical? Exploring the Relationship Between Earnings Management and Corporate Social Responsibility. *Corporate Governance: An International Review*, 16(3), 160–177. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00678.x>.
- Quigley, T.J., Hambrick, D.C. (2012). When the former ceo stays on as board chair: effects on successor discretion, strategic change, and performance. *Strategic Management Journal*, 33(7), 834–859. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.1945>.



- Quinn, R.E., Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice (Revised)*. Cambridge: Harvard University Press.
- Reed, L., Getz, K., Collins, D., Oberman, W., Toy, R. (1990). Theoretical models and empirical results: A review and synthesis of JAI vol. 1–10. W: L.E. Preston (ed.). *Research in Corporate Social Performance and Policy*: vol. 12 (s. 27–62). Greenwich, Conn.: JAI.
- Rego, N., Ribeiro, A. (2009). Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors? *International Journal of Social and Human Sciences*, 3, 736–743.
- Reiss, K. (2015). *Leadership Coaching for Educators: Bringing Out the Best in School Administrators*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Rey, F. (1980). Corporate social performance and reporting in France. W: L.E. Preston (ed.). *Research in Corporate Social Performance and Policy*: vol. 2 (s. 291–325). Greenwich.
- Roberts, N.C., King, P.J. (1989). The stakeholder audit goes public. *Organizational Dynamics*, 17(3), 63–79. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(89\)90037-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(89)90037-5).
- Robinson, S., Dixon, R., Preece, C., Moodley, K. (2007). *Engineering, Business & Professional Ethics*. Amsterdam, Boston: Routledge.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0092976>.
- Rousseau, M. (2010). Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods. W: B. Schneider (ed.). *Frontiers of industrial and organizational psychology. Organizational climate and culture* (s. 153–193). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Rowley, T., Berman, S. (2000). A Brand New Brand of Corporate Social Performance. *Business & Society*, 39(4), 397–418. DOI: <https://doi.org/10.1177/000765030003900404>.
- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., Williams, C.A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537–543. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.380>.
- Rybak, M. (2008). *Etyka menedżera: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa* (wyd. 1, dodr. 2). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Sahaym, A., Treviño, L.J., Steensma, H.K. (2012). The influence of managerial discretion, innovation and uncertainty on export intensity: A real options perspective. *International Business Review*, 21(6), 1131–1147. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.01.003>.
- Sandberg, J. (2008). *The Ethics of Investing: Making Money or Making a Difference?* Doctoral dissertation. *Acta Philosophica Gothoburgensia*: vol. 25. Pobrane z: [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/10109/gupea\\_2077\\_10109\\_3.pdf;jsessionid=30F8CCE2F84B80F62591264AEB186F2E?sequence=3](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/10109/gupea_2077_10109_3.pdf;jsessionid=30F8CCE2F84B80F62591264AEB186F2E?sequence=3).
- Sarvaiya, H., Eweje, G., Arrowsmith, J. (2018). The Roles of HRM in CSR: Strategic Partnership or Operational Support? *Journal of Business Ethics*, 153(3), 825–837. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3402-5>.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*: vol. 14. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*: 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scherer, A.G., Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a habermasian perspective. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1096–1120. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26585837>.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R. (2008). *Organizational behavior* (10th ed.). Hoboken, NJ: Wiley. Pobrane z: [http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/1075/1/Organizational%20Behavior%20-SCHERMERHORN%20Jr%2C%20John%20R\\_%20HUNT%2C%20James%20G%20%26%20OSBORN%2C%20Richard%20N%20-.pdf](http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/1075/1/Organizational%20Behavior%20-SCHERMERHORN%20Jr%2C%20John%20R_%20HUNT%2C%20James%20G%20%26%20OSBORN%2C%20Richard%20N%20-.pdf).
- Schneper, W.D., Guillén, M.F. (2004). Stakeholder Rights and Corporate Governance: A Cross-National Study of Hostile Takeovers. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 263–295. DOI: <https://doi.org/10.2307/4131474>.
- Scholtens, B., Kang, F.C. (2013). Corporate Social Responsibility and Earnings Management: Evidence from Asian Economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 95–112. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1286>.
- Schultz, M. (1995). *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*. *De Gruyter studies in organization*: vol. 58. Berlin: De Gruyter.

- Scott, B.A., Colquitt, J.A., Paddock, E.L. (2009). An actor-focused model of justice rule adherence and violation: the role of managerial motives and discretion. *The Journal of applied psychology*, 94(3), 756–769. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0015712>.
- Selznick, P. (1992). *The moral commonwealth: Social theory and the promise of community*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Șerban, C. (2013). Social Marketing and Privately Held Companies: The Impact of Corporate Social Responsibility Activities on Romanian Consumers. *Journal of Food Products Marketing*, 19(2), 81–92. DOI: <https://doi.org/10.1080/10454446.2013.761538>.
- Sethi, S.P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58–64. DOI: <https://doi.org/10.2307/41162149>.
- Sethi, S.P. (1979). A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. *The Academy of Management Review*, 4(1), 63–74. DOI: <https://doi.org/10.2307/257404>.
- Sethi, S.P. (1982). Corporate Political Activism. *California Management Review*, 24(3), 32–42. DOI: <https://doi.org/10.2307/41164966>.
- Shackle, G.L.S. (1972). *Epistemics & economics: A critique of economic doctrines: with a new introduction by the author*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4), 681–697. DOI: <https://doi.org/10.2307/1556361>.
- Shaw, B., Post, F.R. (1993). A Moral Basis for Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 12(10), 745–751.
- Shen, J. (2011). Developing the concept of socially responsible international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1351–1363. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559104>.
- Shen, J., Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>.
- Shen, J., Jiu Hua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>.

- Shin, H.D., Lee, N.R., Park, J.H. (2015). Differential Effects of Strong Corporate Governance on Both Professional and Voluntary Corporate Social Responsibility Activities of the Firm. *Emerging Markets Finance and Trade*, 51(4), 2–10. DOI: <https://doi.org/10.1080/1540496X.2014.1013860>.
- Shrivastava, P. (red.) (1987). *Ballinger series in business in a global environment. Bhopal: Anatomy of a crisis* (2<sup>nd</sup> ed.). Cambridge, Mass.: Ballinger.
- Smith, N.C. (1987). Understanding Pressure Groups. *Marketing Intelligence & Planning*, 5(2), 4–14. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb045746>.
- Smith, N.C. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How? *California Management Review*, 45(4), 52–76. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166188>.
- Solomon, R.C. (1992). Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelean Approach to Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 317–339. DOI: <https://doi.org/10.2307/3857536>.
- Spiegel, H.W. (1971). *The growth of economic thought*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Spitzeck, H. (2011). An Integrated Model of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 51–62. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0748-6>.
- Stahl, G.K., Brewster, C.J., Collings, D.G., Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100708>.
- Starik, M., Carroll, A.B. (1990). In Search of Beneficence: Reflections on the Connections Between Firm Social and Financial Performance. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 1, 1–15. DOI: <https://doi.org/10.5840/iabsproc199011>.
- Steidlmeier, P. (1987). Corporate Social Responsibility and Business Ethics. W: S.P. Sethi, C.M. Falbe (eds.). *Business and society. Dimensions of conflict and cooperation*: 4<sup>th</sup> ed. (s. 101–121). New York [u.a.]: Lexington Books.
- Steiner, G.A. (1979). *Business and Its Changing Environment: Proceedings of a Conference Held at UCLA, July 23-August 2, 1978*. Los Angeles: Graduate School of Management, UCLA. Pobrane z: <https://books.google.pl/books?id=QqYTAQAAMAJ>.
- Sternberg, E. (2019). The defects of stakeholder theory. W: R.I. Tricker (red.) *Corporate Governance* (s. 391–400). London: Gower.

- Stevens, J.M., Steensma, K.H., Harrison, D.A., Cochran, P.L. (2005). Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions. *Strategic Management Journal*, 26(2), 181–195. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.440>.
- Stigler, G.J., Becker, G.S. (1977). De Gustibus Non Est Disputandum. *The American Economic Review*, 67(2), 76–90. Pobrane z: <http://www.jstor.org/stable/1807222>.
- Strand, R. (1983). A Systems Paradigm of Organizational Adaptations to the Social Environment. *The Academy of Management Review*, 8(1), 90–96. DOI: <https://doi.org/10.2307/257171>.
- Strawson, P.F. (2008). *Freedom and resentment and other essays. The library of living philosophers: vol. 26*. Chicago and La Salle, Ill.: Routledge.
- Stroud, S.R. (2002). Defending Kant's Ethics in Light of the Modern Business Organization. *Teaching Ethics*, 2(2), 29–40. DOI: <https://doi.org/10.5840/tej2002223>.
- Stulz, R. (1988). Managerial control of voting rights. *Journal of Financial Economics*, 20, 25–54. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(88\)90039-6](https://doi.org/10.1016/0304-405X(88)90039-6).
- Sułkowski, Ł. (2002). *Procesy kulturowe w organizacjach: Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*. Toruń–Łódź: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Sułkowski, Ł. (2013). Elementy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(6 cz. 3), 13–20. Pobrane z: <http://piz.san.edu.pl/index.php?id=63>.
- Sun, W., Cui, K. (2014). Linking corporate social responsibility to firm default risk. *European Management Journal*, 32(2), 275–287. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.003>.
- Sundaram, A.K., Inkpen, A.C. (2004). The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*, 15(3), 350–363. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0068>.
- Sundaramurthy, C. (2000). Antitakeover Provisions and Shareholder Value Implications: A Review and a Contingency Framework. *Journal of Management*, 26(5), 1005–1030. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630002600501>.
- Surroca, J., Tribó, J.A. (2008). Managerial Entrenchment and Corporate Social Performance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 35(5–6), 748–789. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2008.02090.x>.

- Swanson, D.L. (1995). Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 20(1), 43–64. DOI: <https://doi.org/10.2307/258886>.
- Swanson, D.L. (1999). Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *Academy of Management Review*, 24, 506–521.
- The Aspen Institute. (2003). Where Will They Lead?: MBA Student Attitudes toward Business and Society. Pobrane z: <https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/2009/02/bsp-executive-summary-mba-student-attitudes-2003.pdf>.
- Thompson, J.D. (2017). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory. Classics in organization and management series*. London, New York, NY: Routledge.
- Thompson, J.K., Wartick, S.L., Smith, H.L. (1991). Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. W: J.E. Post (ed.). *Research in Corporate Social Performance and Policy*: vol. 12 (s. 207–230). Greenwich: JAI Press.
- Tosi, H.L., Gomez-Mejia, L.R. (1989). The Decoupling of CEO Pay and Performance: An Agency Theory Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 34(2), 169. DOI: <https://doi.org/10.2307/2989894>.
- Toyne, B. (1990). Contributions of International Business to the International Dimension of Business and Society Debate. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 1, 890–902. DOI: <https://doi.org/10.5840/iabsproc1990141>.
- Tracey, C., Nicholl, H. (2007). The multifaceted influence of gender in career progress in nursing. *Journal of Nursing Management*, 15(7), 677–682. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00677.x>.
- Trompenaars, A., Hampden-Turner, C. (2005). *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo. HR*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., Stiles, P. (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53–73. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>.
- Tushman, M.L., Romanelli, E. (1985). Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171–222.

- Tuzzolino, F., Armandi, B.R. (1981). A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 6(1), 21–28. DOI: <https://doi.org/10.2307/257137>.
- Ullmann, A.A. (1985). Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms. *The Academy of Management Review*, 10(3), 540–557. DOI: <https://doi.org/10.2307/258135>.
- World Bank Group. (2024). Poverty. Pobrane z: <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview>.
- Vadi, M., Allik, J., Realo, A. (2002). *Collectivism And Its Consequences for Organizational Culture*. Tartu: University of Tartu.
- Velasquez, M.G. (1992). *Business Ethics: Concepts and cases* (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, Inc.
- Velentzas, J., Broni, G. (2010). Ethical Dimensions in the conduct of Business: Business Ethics, Corporate Social Responsibility and the Law. The “Ethics in Business” as a sense of Business Ethics. W: *International conference on applied economics-ICOAE* (795–820). Pobrane z: <https://studylib.net/doc/8641723/ethical-dimensions-in-the-conduct-of-business>.
- Vilanova, M., Lozano, J.M., Arenas, D. (2009). Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 57–69. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9812-2>.
- Vitell, S.J., Paolillo, J.G.P. (2004). A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 13(2–3), 185–199. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2004.00362.x>.
- Vogel, D. (1991). The Ethical Roots of Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 101–120. DOI: <https://doi.org/10.2307/3857595>.
- Wack, P. (1985). Scenarios: Uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, 5, 72–89. Pobrane z: <https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead>.
- Waddock, S. (2003). Stakeholder performance implications of corporate responsibility. *International Journal of Business Performance Management*, 5(2/3), 114–124. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2003.003262>.
- Waddock, S.A., Graves, S.B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.

- Waddock, S.A., Post, J.E. (1995). Catalytic alliances for social problem solving. *Human Relations*, 48(8), 951–973.
- Walras, L. (1909). Économique et mécanique. *Bulletin de la Société Vaudoise de Sciences Naturelles*, 45, 313–325.
- Walsh, J.P., Ellwood, J.W. (1991). Mergers, acquisitions, and the pruning of managerial deadwood. *Strategic Management Journal*, 12(3), 201–217. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250120304>.
- Walton, C.C. (1991). *The moral manager* (2<sup>nd</sup> ed.). *The business strategist series*. New York: Harper Business.
- Walton, R.E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace: In Factory after Factory, There Is a Revolution Under Way in the Management of Work. Readings on Labor-Management Relations*. (s. 1–11). Harvard Business Review.
- Wangrow, D.B., Schepker, D.J., Barker, V.L. (2015). Managerial Discretion: An Empirical Review and Focus on Future Research. *Journal of Management*, 41(1), 99–135. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206314554214>.
- Wartick, S.L. (1988). How Issues Management Contributes To Corporate Performance. *Business Forum*, 13(2), 16.
- Wartick, S.L., Cochran, P.L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758–769. DOI: <https://doi.org/10.2307/258044>.
- Wartick, S.L., Rude, R.E. (1986). Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function? *California Management Review*, 29(1), 124–140. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165231>.
- Wartick, S.L., Wood, D.J. (1998). *International business and society. North America Blackwell series in business*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Weber, M. (1904). Die “Objektivität” sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik (AfSS)*, 19.
- Weber, O., Scholz, R.W., Michalik, G. (2010). Incorporating sustainability criteria into credit risk management. *Business Strategy and the Environment*, 19(1), 39–50. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.636>.
- Weidenbaum, M.L. (1981). *Business, government, and the public* (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Werhane, P.H. (1985). *Persons, rights, and corporations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



- Wexley, K.N., Latham, G.P. (1991). *Developing and training human resources in organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: HarperCollins.
- Wiedner, R., Mantere, S. (2019). Cutting the Cord: Mutual Respect, Organizational Autonomy, and Independence in Organizational Separation Processes. *Administrative Science Quarterly*, 64(3), 659–693. DOI: <https://doi.org/10.1177/0001839218779806>.
- Wieser, F. von. (1884). *Über den Ursprung und die Hauptgesetze des wirthschaftlichen Werthes*. Greven: Alfred Hölder.
- Williams, C.A., Aguilera, R.V. (2007). Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective. W: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel (eds.). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Williamson, O.E. (1963). Managerial discretion and business behavior. *The American Economic Review*, 53(5), 1032–1057.
- Williamson, O.E. (2010). Transaction Cost Economics: The Natural Progression. *American Economic Review*, 100(3), 673–690. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.673>.
- Wilson, I.H. (1977). Socio-political forecasting: a new dimension to strategic planning. W: A.B. Carroll (ed.). *Managing Corporate Social Responsibility* (s. 159–169). Boston: Little, Brown and Company.
- Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93–114. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00584.x>.
- Wolf, S.R. (1993). *Freedom within reason*. New York: Oxford University Press.
- Wolniak, R. (2013). Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie doskonalenia systemów zarządzania jakością. *Problemy Jakości*, 45(9), 2–5. Pobrane z: <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.baztech-0da678f9-d083-4eb9-9671-066c1e037656>.
- Wood, J., Vilkinas, T. (2005). Characteristics associated with success: CEOs' perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(3), 186–196. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730510591743>.
- Wood, D.J. (1986). *Strategic uses of public policy: Business and government in the progressive era*. Pitman series in business and public policy: Marshfield, Mass.: Pitman.
- Wood, D.J. (1991a). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691–718. DOI: <https://doi.org/10.2307/258977>.

- Wood, D.J. (1991b). Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 17(2), 383–406. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700206>.
- Wood, D.J. (1991c). Toward improving corporate social performance. *Business Horizons*, 34(4), 66–73.
- Wood, D.J., Jones, R.E. (1994). *Research in Corporate Social Performance: What Have We Learned?* (Discussion paper series). Cleveland.
- Xie, H. (2001). The Mispricing of Abnormal Accruals. *The Accounting Review*, 76(3), 357–373. DOI: <https://doi.org/10.2308/accr.2001.76.3.357>.
- Zahra, S.A., Priem, R.L., Rasheed, A.A. (2005). The Antecedents and Consequences of Top Management Fraud. *Journal of Management*, 31(6), 803–828. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206305279598>.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 82(1), 74–113. Pobrane z: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>.
- Zerk. (2006). *Multinationals and Corporate Social Responsibility: comparative law: Limitations and Opportunities in International Law*. Cambridge University Press.
- Zhang, Z., Wang, J., Jia, M. (2022). Multilevel Examination of How and When Socially Responsible Human Resource Management Improves the Well-Being of Employees. *Journal of Business Ethics*, 176(1), 55–71. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04700-4>.
- Żełaniec, W. (2012). O pojmowaniu godności człowieka. W: M. Piechowiak, T. Turowski (red.). *Szkice o godności człowieka* (s. 7–20). Zielona Góra: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.