

# 2.4

## Część 2

CSR jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Agnieszka Żak\*

Piotr Buła\*\*

## Spółeczne zaangażowanie biznesu (*Corporate Community Involvement*) – perspektywa międzykulturowa i międzypokoleniowa

“Stajemy się dziś świadomi, że najlepszym sposobem rozwiązywania wielu palących problemów świata jest mobilizowanie korporacji do działań, które mogą przynieść korzyści zarówno społeczeństwu, jak i im samym.”  
(Michael E. Porter, Mark R. Kramer)<sup>1</sup>

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ORCID: 0000-0003-1602-175

\*\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ORCID: 0000-0001-8741-8327

<sup>1</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2003.

## Streszczenie

Biznes społecznie odpowiedzialny to biznes dbający o swoje otoczenie, dlatego też przedsiębiorstwa powinny działać na rzecz swojego środowiska lokalnego<sup>2</sup>. Prawdopodobnie jednym z najbardziej widocznych aspektów CSR jest społeczne zaangażowanie biznesu (*Corporate Community Involvement* – CCI)<sup>3</sup>. W opracowaniu dokonano przeglądu literatury dotyczącej społecznego zaangażowania biznesu oraz wyników badań z obszaru CCI w aspekcie socjokulturowym i międzypokoleniowym. Celem teoretyczno-poznawczym rozdziału jest przedstawienie koncepcji CCI oraz charakterystyka wybranych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa mających wpływ na realizację tej idei. Należą do nich zróżnicowanie międzykulturowe i międzypokoleniowe. Opracowanie ma charakter koncepcyjny i stanowi przyczynek do dalszych badań w tej dziedzinie.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, *Corporate Social Responsibility* (CSR), *Corporate Community Involvement* (CCI), zaangażowanie przedsiębiorstwa, społeczność lokalna

## Corporate Community Involvement – Intercultural and Intergenerational Perspective

### Abstract

A socially responsible business is a business that cares about its environment, which is why enterprises should act for their local environment. Probably one of the most visible aspects of CSR is corporate community involvement (CCI). This paper presents a review of the literature on social involvement of business and research results from the CCI area in the socio-cultural and intergenerational aspect. The theoretical and cognitive goal of this article is to present the CCI concept and characterize selected aspects of the company's functioning that affect the implementation of this idea. These include intercultural and intergenerational diversity. The article is conceptual and contributes to further research in this field.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Community Involvement (CCI), enterprise involvement, local community

---

<sup>2</sup> P. Wachowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, „E-mentor” 2011, nr 4(41), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/41/id/859> (dostęp: 2.09.2019).

<sup>3</sup> C. Cronin, G. Zappalà, M. Clarkson, *Measuring the Social Impact of Companies in Australia: The Smith Family's Participation in the Good Reputation Index*, “Research and Social Policy Briefing Paper” 2001, no. 9.

## Wprowadzenie

Zarządzanie wpływem społecznym było w 2018 r. jednym z najważniejszych trendów HR scharakteryzowanych w globalnym badaniu *Human Capital Trends*<sup>4</sup>. Poprawa jakości życia lokalnej społeczności postrzegana jako kluczowy cel w strategii odpowiedzialnego biznesu została wskazana przez 30% respondentów globalnego badania i 19% polskich uczestników ankiety. Niespełna połowa polskich HR-owców przyznaje, że wdrażanie programów z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu wciąż stanowi wyzwanie w ich firmie – nie są one wystarczająco rozwinięte lub wsparte finansowo. Polscy respondenci wymieniają wsparcie finansowe wybranych organizacji charytatywnych (56%) lub darowizny pozafinansowe w postaci darmowych usług czy przekazywania produktów (39%) jako najczęściej realizowane programy w swojej firmie<sup>5</sup>. Jest to podstawowy i najprostszy sposób aktywności, nakierowany głównie na korzyści wizerunkowe. Takie podejście nie wykorzystuje potencjału firmy, jej zasobów, wiedzy ani siły wpływu. Z kolei, jak wynika z najnowszego badania *Deloitte Millennial Survey*<sup>6</sup>, oczekuje się, aby organizacje stawiały przed sobą cele związane z wpływem na otoczenie poprzez m.in. tworzenie miejsc pracy, przyczynianie się do pozytywnej zmiany społecznej i ulepszania życia ludzi, tworzenie innowacyjnych rozwiązań, produktów i usług, ochronę środowiska naturalnego czy zapewnienie dobrostanu i rozwoju pracowników.

Analiza literatury przedmiotu z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz wyniki (m.in. powyższych) badań wskazują na istotę relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a społecznościami lokalnymi implikującą rozważania podjęte w przedłożonym artykule. Przedmiotem zainteresowania są społecznie odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw skoncentrowane na społeczności lokalnej, określane mianem **społecznego zaangażowania przedsiębiorstw** (*Corporate Community Involvement* – CCI). Są to wszystkie działania organizacji, realizowane w środowisku lokalnym, wykraczające poza podstawową działalność firmy, mające na celu polepszenie jakości życia społeczności lokalnej<sup>7</sup>. Zdaniem Autorów istnieje luka badawcza w zakresie określenia przyczynowości i zależności społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa i wymienionych

<sup>4</sup> *Deloitte Global Human Capital Trends 2018* – badanie, przeprowadzone wśród ponad 11 tys. liderów biznesowych i HR-owych w 124 krajach, w tym 198 z Polski, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html> (dostęp: 2.09.2019).

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> *Deloitte Millennial Survey 2018*. Badanie objęło 10 455 przedstawicieli pokolenia Y (urodzonych w latach 1983–1999) z 36 krajów, w tym 303 z Polski, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-millennials2018.html> (dostęp: 2.09.2019).

<sup>7</sup> U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2009*, s. 8.

czynników. Nieuwzględnianie różnic kulturowych i generacyjnych stanowić może dużą przeszkodę na drodze do skutecznego zaplanowania i realizacji strategii CCI.

Podstawowym rezultatem dokonanej analizy będzie próba wzbogacenia dorobku naukowego dotyczącego koncepcji społecznego zaangażowania przedsiębiorstw (CCI) oraz pokazania zależności CCI od czynników kulturowych i zróżnicowania grup pokoleniowych. Wyniki badań stworzą możliwość kształtowania prawidłowych relacji ze środowiskiem społecznym. Z kolei zidentyfikowane determinanty mogą wskazać przedstawicielom biznesu te wyzwania oraz szanse rynkowe, które powinny być brane pod uwagę przy tworzeniu planów strategicznego rozwoju ich organizacji w kontekście realizacji strategii CCI.

## Istota społecznego zaangażowania biznesu (CCI) i jego miejsce w koncepcji CSR

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa ze względu na swoją wieloaspektowość i złożoność powinna być interpretowana holistycznie jako pewna całość składająca się z wielu różnych aspektów<sup>8</sup>. Prawdopodobnie jednym z najbardziej widocznych przejawów CSR<sup>9</sup>, praktycznym wyrazem idei społecznej odpowiedzialności biznesu, jest **społeczne zaangażowanie biznesu (Corporate Community Involvement – CCI)** definiowane jako działania na rzecz społeczności, na którą firma wywiera bezpośredni wpływ. Jak podkreśla P. Wachowiak<sup>10</sup>, biznes społecznie odpowiedzialny to biznes dbający o swoje otoczenie, dlatego też przedsiębiorstwa powinny działać na rzecz swojego środowiska lokalnego. Przedsiębiorstwa nie funkcjonują bowiem w izolacji od otaczających ich społeczności<sup>11</sup>, lecz biznes i społeczeństwo są współzależne<sup>12</sup>. Społeczności lokalne coraz częściej są uznawane za priorytetowego interesariusza w biznesie<sup>13</sup>.

**Corporate Community Involvement** to pojęcie węższe od społecznej odpowiedzialności (CSR) i ogranicza się do jednego, zbiorowego interesariusza, jakim jest spo-

<sup>8</sup> J. Jonker, A. Rudnicka, J. Reichel, *Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011, s. 106.

<sup>9</sup> C. Cronin, G. Zappalà, M. Clarkson, *op.cit.*

<sup>10</sup> P. Wachowiak, *op.cit.*

<sup>11</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2003.

<sup>12</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007.

<sup>13</sup> A. Boehm, *The Participation of Businesses in Community Decision Making*, „Business & Society” 2005, vol. 44, no. 2.

łeczność lokalna bądź ogół społeczeństwa<sup>14</sup>. Działania CCI dotyczą pośrednio również i innych grup interesariuszy (pracowników, dostawców, klientów), stanowiących populację zamieszkałą na określonym terenie. Charakterystyczna dla CCI jest realizacja programów związanych ze wspieraniem środowisk lokalnych – czy to przez przekazywanie im środków pieniężnych, czy udostępnianie swojego know-how lub też zaangażowanie pracowników w działania na rzecz danej społeczności<sup>15</sup>.

Społeczność lokalna definiowana jest jako grupa ludzi, którzy współdzielą środowisko i historię. Składające się na nią jednostki odnoszą korzyści z życia razem oraz z podziału zadań i odpowiedzialności. Dojrzałe społeczności rozwijają system wartości, a składające się nań jednostki starają się żyć w zgodzie z tymi wartościami i wносить wkład w ich rozwój<sup>16</sup>. Jak zauważa M.R. Greenwood<sup>17</sup>, społeczność jest jednym z najtrudniejszych do zidentyfikowania interesariuszy firmy, ponieważ może się składać z wielu innych interesariuszy.

W literaturze przedmiotu CCI jest postrzegane jako podejście strategiczne<sup>18</sup> i koncepcja zarządzania<sup>19</sup>. World Economic Forum definiuje CCI jako wkład, który przedsiębiorstwo jako obywatel wnosi poprzez swoją działalność, inwestycje społeczne, programy charytatywne i zaangażowanie w reformy publiczne<sup>20</sup>. CCI jest „twarzą społecznej odpowiedzialności biznesu w praktyce”<sup>21</sup> i dotyczy interakcji pomiędzy firmą a jej najbliższym otoczeniem<sup>22</sup>. Z kolei w definicji The London Benchmarking Group podkreśla się, że jest to szerszy wkład, jaki firma dobrowolnie wnosi do społeczności, zazwyczaj poprzez partnerstwo z organizacjami charytatywnymi i organizacjami społecznymi<sup>23</sup>.

Firmy mogą przyjmować różnorodne strategie skutecznego zaangażowania się w społecznościach lokalnych. Strategie CCI stosowane przez przedsiębiorstwa w obszarze wsparcia społeczności lokalnych należą do czterech poniższych kategorii<sup>24</sup>:

<sup>14</sup> M. Kwiecińska, *Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (Corporate Community Involvement) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340, s. 461–473.

<sup>15</sup> Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Firma = Zaangażowanie*, Warszawa 2009, s. 5.

<sup>16</sup> J. Jonker, A. Rudnicka, J. Reichel, *op.cit.*, s. 99.

<sup>17</sup> M.R. Greenwood, *The Importance of Stakeholders According to Business Leaders*, „Business and Society Review” 2002, vol. 106, no. 1, s. 29–49.

<sup>18</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *op.cit.*

<sup>19</sup> M. Kwiecińska, *op.cit.*

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> A. Theaker, *The Public Relations Handbook*, Routledge, 2001, s. 147.

<sup>22</sup> S. Bronn, *Building Corporate Brands through Community Involvement: Is it Exportable? The Case of the Ronald McDonald House in Norway*, „Journal of Marketing Communications” 2006, vol. 12, no. 4, s. 309–320.

<sup>23</sup> The London Benchmarking Group, *Improving the Management and Measurement of Community Involvement*, 2008, s. 2, [www.lbg-online.net](http://www.lbg-online.net), za: D. Arli, J. Cadeaux, *Drivers of Corporate Community Involvement and Challenges in Measuring its Impact*, „Social Responsibility Journal” 2014, vol. 10, no. 1.

<sup>24</sup> D. Arli, J. Cadeaux, *op.cit.*

- 1) **darowizna** (*donation*) – osoba prawna zapewnia stałe środki finansowe lub przekazuje procentowy udział w przychodach na określony cel, może przybierać różne formy, np. sponsoring, marketing społecznie zaangażowany, działania filantropijne,
- 2) **wolontariat pracowniczy** (*employee volunteering*) – działania polegające na podejmowaniu i wspieraniu przez firmę działalności pracowników na rzecz organizacji pozarządowych i określonych przepisami prawa instytucji. Pracownicy-wolontariusze świadczą różnego rodzaju prace na rzecz potrzebujących, wykorzystując swoje umiejętności i zdolności, natomiast firma umożliwia im podejmowanie takich inicjatyw oraz wspiera ich działania finansowo lub organizacyjnie<sup>25</sup>. Ta forma zaangażowania wzmacnia zaufanie społeczności lokalnej i stanowi sprawdzone narzędzie inwestycji społecznych oraz budowania przez firmę relacji z otoczeniem,
- 3) **samodzielne działanie** (*non-partnership*) – które wiąże się z bezpośrednią współpracą z odbiorcami w danej społeczności lokalnej<sup>26</sup>,
- 4) **partnerstwo** (*partnership*) – w ramach którego organizacja współpracuje z jedną lub kilkoma organizacjami nienastawionymi na zysk w celu rozwiązania problemu społecznego. Według M.E. Portera i M.R. Kramera im ściślej problem społeczny związany jest z działalnością firmy, tym większa jest możliwość wykorzystania zasobów i możliwości przedsiębiorstwa oraz korzyści społecznych. Inni badacze potwierdzają, że połączenie inicjatyw społecznych z podstawową działalnością przedsiębiorstw zwiększa efektywność inicjatywy<sup>27</sup>.

Warto zauważyć, że korzyści z podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań są obustronne: służąca społeczeństwu firma jest zarówno obdarowującym, jak i obdarowanym<sup>28</sup>. Społeczności lokalne otrzymują realną pomoc (niekoniecznie finansową), natomiast firma buduje swój wizerunek jako godnego zaufania partnera działań społecznych. Społeczna odpowiedzialność umożliwia przedsiębiorstwom trwałe zakorzenienie się w społeczności i pozyskanie przychylności jej mieszkańców oraz zdobycie zaufania władz samorządowych. Przedsiębiorstwo może sobie zapewnić sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie w danym otoczeniu m.in. dzięki uczestnictwu w życiu społeczności lokalnej czy podejmowaniu długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych. Szczególną rolę w budowaniu relacji ze społecznościami lokalnymi odgrywa współpraca z organizacjami pozarządowymi oraz budowanie partnerstw międzysektorowych. Według M. Kramera i M.W. Pfitzera zmiany w dużej skali trudno jest współtworzyć bez

<sup>25</sup> <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/wolontariat-pracowniczy/> (dostęp: 12.12.2019).

<sup>26</sup> D. Hess, N. Rogovsky, T.W. Dunfee, *The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives*, "California Management Review" 2002, vol. 44, no. 2, s. 110–125.

<sup>27</sup> Zob. M.E. Porter, M.R. Kramer, *op.cit.*

<sup>28</sup> *Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)*, praca zbiorowa, PARP 2013.

współpracy z lokalnymi społecznościami i innymi podmiotami, takimi jak organizacje pozarządowe i rząd<sup>29</sup>. Przy współpracy wielu interesariuszy społeczne zaangażowanie firm może się stać istotnym czynnikiem rozwoju interesariuszy lokalnych oraz przestrzenią wspólnego rozwiązywania problemów społecznych, a nawiązana relacja jest jedną z podstawowych zasad społecznie odpowiedzialnego biznesu<sup>30</sup>.

## Determinanty CCI

Cele strategii zaangażowania społecznego powinny być spójne z wizją i misją przedsiębiorstwa oraz z jego ogólną strategią biznesową. Tylko wtedy strategia ta będzie wiarygodna dla wszystkich interesariuszy. Należy zdefiniować grupy docelowe, opracować procedury, strategię, budżet, wskaźniki, cele i kryteria. Ustanowienie priorytetów i kierunków działań pozwoli na budowanie kompetencji w określonej dziedzinie, jak również trwałe skojarzenie z nią wizerunku firmy<sup>31</sup>. Skuteczność realizacji działań z zakresu CCI zwiększają: obiektywne komunikowanie swoich działań społecznych, ewaluacja i raportowanie. Monitorowanie działań społecznych znacznie ułatwi organizacjom rozwój w tym zakresie i pozwoli dostrzec oraz wyeliminować w przyszłości pojawiające się błędy.

Praktyki w zakresie zaangażowania społecznego są zależne od otoczenia przedsiębiorstwa w wymiarze społeczno -kulturowym, politycznym, prawnym i gospodarczym. Przed podjęciem decyzji dotyczących wyboru programów czy inicjatyw należy przeanalizować najważniejsze potrzeby i problemy społeczności lokalnej, biorąc pod uwagę różne aspekty jej funkcjonowania. Do najważniejszych z nich należą m.in.:

- usytuowanie geograficzne obszaru (należy zdiagnozować potencjał krajobrazowy, środowiskowy, historyczny i turystyczny terenu, na którym działa partnerstwo, a także dokonać próby określenia, jakie problemy i szanse niesie ze sobą położenie geograficzne),
- zasoby naturalne (należy szczególnie zwrócić uwagę na te zasoby naturalne, które w jakiś sposób wyróżniają region),
- miejsce obszaru w regionie (czy dany teren ma rolę wiodącą, czy też jest marginalizowany),
- powiązanie z innymi obszarami (podobieństwa, przepływy zasobów, istniejąca współpraca),

<sup>29</sup> M. Kramer, M.W. Pfitzer, *Ekosystem Wartości Wspólnej*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2017.

<sup>30</sup> *Ibidem*.

<sup>31</sup> *Zwiększenie konkurencyjności regionów...*, *op.cit.*

- demografia (struktura płci, wieku, migracje, przyrost naturalny),
- rynek pracy (zwłaszcza charakterystyka i specyfika problemów w regionie; analiza ma dotyczyć nie tylko bezrobocia, ale także dynamiki ofert pracy, migracji zarobkowych itd.),
- gospodarka (struktura lokalnych przedsiębiorstw, analiza wiodących gałęzi gospodarki, stopień rozwoju technologicznego, liczba inwestycji),
- infrastruktura i baza lokalowa (dostęp do terenów pod inwestycje, sieć komunikacji, łączność, system wodno-kanalizacyjny, dostęp do energii),
- edukacja i inne problemy związane z zasobami ludzkimi (struktura wykształcenia i kwalifikacji mieszkańców regionu, oferta szkoleniowa, rozwój rynku instytucji szkoleniowych, dostosowanie systemu edukacji do potrzeb rynku pracy),
- problemy społeczne (przestępczość, marginalizacja społeczna itd.),
- kultura i jej rozwój,
- stopień rozwoju demokracji lokalnej i trzeciego sektora<sup>32</sup>.

W. Visser utrzymuje, że każdy region, kraj lub społeczność mają inny zestaw czynników odpowiedzialnych za CSR. Wśród jednych z najważniejszych „glokalnych” (globalnych + lokalnych) motorów CSR wskazuje tradycję kulturową, reformę polityczną, priorytety społeczno-ekonomiczne, luki w zarządzaniu i reagowanie na kryzys<sup>33</sup>. Z kolei w swojej pracy A. Crane, D. Matten i L. Spence omawiają CSR w kontekście globalnym, w różnych regionach globu, rozróżniając CSR w krajach rozwiniętych, rozwijających się oraz w gospodarkach wschodzących/przejęciowych<sup>34</sup>.

CCI jest zazwyczaj interpretowane jako działania ukierunkowane prospołecznie, które mogą wymagać świadczenia usług na rzecz społeczności i przynieść **pozytywne** skutki lub korzyści (np. zdrowsze społeczności, lepsze morale) lub **negatywne** skutki dla społeczności (np. *greenwashing* czy wykorzystanie CCI do wprowadzenia konsumentów w błąd w postrzeganiu produktu)<sup>35</sup>. W praktyce podejmowane przez firmy inicjatywy nie zawsze są bezpośrednio związane z ich podstawową działalnością, tzn. nie polegają wyłącznie na prowadzeniu biznesu z uwzględnieniem aspektów odpowiedzialności społecznej i mogą dotyczyć innych ważnych problemów o charakterze lokalnym

<sup>32</sup> Przez współpracę do sukcesu. *Partnerstwo lokalne na rynku pracy*. Podręcznik Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2007, s. 62, <https://archiwum.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Departament%20Rynku%20Pracy/Podrecznik.pdf> (dostęp: 12.12.2019).

<sup>33</sup> W. Visser, *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, John Wiley & Sons, West Sussex 2011, s. 269.

<sup>34</sup> A. Crane, D. Matten, L. Spence, *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context* (2nd ed.), Routledge, New York 2008, s. 3–26.

<sup>35</sup> Zob. np. A. B. Carroll, A. K. Buchholtz, *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH 2000; I. Garcia, F. Giuliani, E. Wiesenfeld, *Community and Sense of Community: the Case of Anurban Barrio in Caracas*, „Journal of Community Psychology” 1999, vol. 27, no. 6, s. 727–740, za: D. Arli, J. Cadeaux, *op.cit.*



lub ponadlokalnym, np. dyskryminacji wybranych grup społecznych, dostępu do wody, przeciwdziałania chorobom<sup>36</sup>.

Identyfikacja najważniejszych problemów społeczności lokalnej pomaga w optymalnym dopasowaniu programów i inicjatyw do jej potrzeb. Z drugiej strony – adaptacja inicjatyw w ramach CSR do działalności danego przedsiębiorstwa pozwala firmie na wykorzystanie pełnego potencjału w zwalczaniu wyzwań społeczeństwa i przynosi wiele korzyści biznesowych. Zdaniem M.R. Kramera i M.E. Portera<sup>37</sup> rozwiązywanie przez firmę problemów, które doskonale rozumie, może być korzystniejsze i dla niej samej, i dla otoczenia. Zrozumienie to będzie tym większe, im bardziej przedsiębiorstwa (oraz ich pracownicy) i członkowie społeczności lokalnych podzielać będą wspólne wartości<sup>38</sup>, które pełnią dla jednostek i zbiorowości rolę drogowskazów. Uznawany system wartości wyznacza ogólny kierunek dążenia i działań ludzkich, wpływa na styl życia i codzienne wybory, ukierunkowuje życie jednostki i społeczeństwa<sup>39</sup>.

Wartości i normy wspólnie kształtują sposoby zachowań uczestników danej kultury w ich środowisku<sup>40</sup>. Na istnienie ścisłego związku pomiędzy elementami kultury (normy, wartości) a sposobami realizowania przez przedsiębiorstwa idei CSR wskazuje J. Furmańczyk<sup>41</sup>. Poszczególne wymiary kulturowe – zależnie od tego, jakie wartości przyjmują – mogą tworzyć klimat mniej lub bardziej sprzyjający realizacji koncepcji CSR w danym kraju<sup>42</sup>. Zakładając występowanie związków pomiędzy elementami kultury i realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, można przyjąć *a priori*, że również i społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw (CCI) będzie od nich zależne.

Pojawia się jednak wiele pytań dotyczących tych zależności, np. czy w każdym społeczeństwie można równie łatwo prowadzić działania z tego zakresu? Czy kultura kraju w jakimś stopniu ułatwia lub też utrudnia implementację CCI? Czy i w jaki sposób wymiary kultury sprzyjają prawidłowej realizacji CCI? Czy w różnych krajach realizowane są różne strategie/działania, czy wybierane są różne programy wolontariatu?

<sup>36</sup> B. Buczkowski, T. Drożyński, A. Kuna-Marszałek, T. Serwach, J. Wieloch, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

<sup>37</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *op.cit.*

<sup>38</sup> W definicji Krecha i Crutchfielda „wartość jest szczególnie ważnym rodzajem przekonań, podzielanych przez członków społeczeństwa lub przez przedstawicieli różnych pozycji w społeczeństwie, dotyczących tego, co jest godne pożądanego, dobre lub co powinno być” (zob. G. Kloska, *Pojęcia, teorie i badania wartości w naukach społecznych*, PWN, Warszawa 1982).

<sup>39</sup> M. Krasuska-Betiuk, *Wspólne czy odmienne sposoby wartościowania tego co cenne w edukacji szkolnej. Architektura myślenia społecznego*, w: *Wartości – edukacja – przemiany. Inspiracje dla teorii i praktyki społecznej*, K. Czykier, T. Sosnowski, T. Bajkowski (red.), Wydział Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2017, s. 116.

<sup>40</sup> A. Giddens, *Socjologia*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 45–46.

<sup>41</sup> J. Furmańczyk, *Kulturowe uwarunkowania działań społecznie odpowiedzialnych na przykładzie Japonii*, „Problemy Zarządzania” 2010, nr 2(28), s. 104–120.

<sup>42</sup> R. Wolniak, *Koncepcja CSR a wskaźnik dystansu wobec władzy*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2014, nr 2(10), s. 47–53.

## Perspektywa międzykulturowa i międzypokoleniowa CCI

Wymiary kulturowe przenikają życie i zachowanie każdego człowieka, powodując, że w różnych sytuacjach zachowuje się on i reaguje w odmienny sposób. Mają one również istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji w każdym jej ujęciu. Mogą mieć wpływ m.in. na funkcjonowanie koncepcji CSR i CCI w organizacji. Jak podkreśla M. Środa, CSR to kwestia kulturowego kontekstu. Zatem przedsiębiorstwa powinny się do tego kontekstu dopasować, przeniknąć go i zmodyfikować swoje społecznie odpowiedzialne działania tak, by odpowiadały tradycjom kulturowym i narodowym charakterom<sup>43</sup>.

Mimo że narodowość została uznana za jeden z najważniejszych czynników w literaturze z zakresu etyki biznesu<sup>44</sup>, badania dotyczące zależności kultury narodowej i CSR są nieliczne<sup>45</sup>, a ich wyniki często sprzeczne ze sobą. Na przykład G. Halkos i A. Skouloudis w analizie obejmującej 86 krajów zbadali zależności między wymiarami kulturowymi i społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw<sup>46</sup>. Wykorzystując dane wtórne zebrane w ramach międzynarodowych inicjatyw CSR oraz sześć wymiarów kultury zaproponowanych przez G. Hofstede<sup>47</sup>, stwierdzili, że kraje o wysokim stopniu unikania niepewności wykazują zazwyczaj mniejsze zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu. Natomiast kraje o wysokim poziomie orientacji długoterminowej i pobłażliwej kulturze wydają się sprzyjać CSR. Wpływ dystansu władzy, indywidualizmu i męskości – według cytowanych autorów – wydaje się być nieistotny. Wyniki te są sprzeczne

<sup>43</sup> M. Środa, *CSR – pamiętać o kulturze!*, <http://www.csrkompodium.pl/popzednie-edycje/csr-pamietac-o-kulturze> (dostęp: 29.12.2019).

<sup>44</sup> M. O'Fallon, K. Butterfield, *A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003*, "Journal of Business Ethics" 2005, vol. 59, no. 4, s. 375–413.

<sup>45</sup> Zob. np. G. Halkos, A. Skouloudis, *Revisiting the Relationship between Corporate Social Responsibility and National Culture: A Quantitative Assessment*, "Management Decision" 2017, vol. 55, no. 3, s. 595–613; N. Thanetsunthorn, *The Impact of National Culture on Corporate Social Responsibility: Evidence from Cross-Regional Comparison*, "Asian Journal of Business Ethics" 2015, 1–22; N. Thanetsunthorn, R. Wuthisatian, *Cultural Configuration Models: Corporate Social Responsibility and National Culture*, "Management Research Review" 2018, vol. 41, no. 10, s. 1137–1175; A. Vollero, A. Siano, M. Palazzo, S. Amabile, *Hofstede's Cultural Dimensions and Corporate Social Responsibility in Online Communication: Are they Independent Constructs?*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2019, vol. 26, no. 4; W. Kucharska, R. Kowalczyk, *How to Achieve Sustainability? – Employee's Point of View on Company's Culture and CSR Practice*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2018, vol. 26, no. 2, s. 453–467.

<sup>46</sup> G. Halkos, A. Skouloudis, *Cultural Dimensions and Corporate Social Responsibility: A Cross-country Analysis*, February 2016, [https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/69222/1/MPRA\\_paper\\_69222.pdf](https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/69222/1/MPRA_paper_69222.pdf) (dostęp: 29.12.2019).

<sup>47</sup> Wymiary kultury zaproponowane przez Hofstede to: dystans władzy (*Power Distance Index* – PDI), indywidualizm i kolektywizm (*Individualism vs Collectivism* – IDV), męskość i kobiecość (*Masculinity vs Femininity* – MAS), unikanie niepewności (*Uncertainty Avoidance Index* – UAI), orientacja długoterminowa (*Long Term Orientation vs Short Term Normative Orientation* – LTO) oraz przyzwolenie–restrykcyjność (*Indulgence vs Restraint* – IVR), zob. <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

z ustaleniami wcześniejszych badań<sup>48</sup>, w których wykorzystano cztery wymiary kulturowe modelu Hofstede'a i stwierdzono znaczący wpływ dystansu władzy, indywidualizmu i męskości na społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw. Ta sprzeczność wyników sygnalizuje potrzebę m.in. dodatkowych badań empirycznych, aby pełniej zrozumieć sugerowany związek pomiędzy CSR a kulturą narodową.

Cytowane badania mają liczne konsekwencje, m.in. dla przedsiębiorstw międzynarodowych. Zapewniają praktyczne spojrzenie na krajowe obszary CSR i informują o dywersyfikacji portfela programów CSR w celu ukształtowania przewagi konkurencyjnej opartej na CSR lub przyciągnięcia nowych możliwości i partnerów biznesowych. Na przykład w krajach, w których poparcie dla CSR przez krajowy sektor biznesu jest niewielkie, zagraniczne przedsiębiorstwo może dawać przykład i stać się wyznacznikiem pozytywnych trendów na rynku krajowym w realizacji strategii CSR i CCI. Potwierdza to M. Visser, który uważa, że w krajach rozwijających się, w których rządy i społeczeństwo obywatelskie są stosunkowo słabe, filantropia może być równie fundamentalna jak poziom ekonomiczny CSR<sup>49</sup> i w ten sposób korporacje mogą być postrzegane jako czynniki rozwoju poprzez swoje inicjatywy społeczne<sup>50</sup>.

Autorzy podkreślają, że z punktu widzenia zarządzania istotne jest zdobycie wiedzy dotyczącej świadomości społeczności lokalnych i zrozumienia sposobu, w jaki ludzie z różnych kultur interpretują społecznie odpowiedzialne działania organizacji. Ważna jest także możliwość rozpoznawania tych pojawiających się czynników kulturowych, które mają wpływ na orientację CSR w każdym kraju. Według Halkosa i Skouloudisa taka świadomość potwierdzi globalny sposób myślenia oparty na koncepcji odpowiedzialności społecznej oraz ułatwi elastyczność i adaptację w stosunku do czynników kulturowych specyficznych dla regionu czy kraju, które znajdują odbicie w postępowaniu przedsiębiorstw, w tym np. w relacjach z interesariuszami, układzie władzy w organizacji czy w normach etycznych<sup>51</sup>.

---

<sup>48</sup> F.N. Ho, H.M.D. Wang, S.J. Vitell, *A Global Analysis of Corporate Social Performance: The Effect of Cultural and Geographic Environment*, "Journal of Business Ethics" 2012, vol. 107, no. 4, s. 423–433; Y.S. Peng, A.U. Dashdeleg, H.L. Chih, *Does National Culture Influence Firm's CSR Engagement: A Cross Country Study*, "International Proceedings of Economics Development and Research" 2012, vol. 58, no. 9, s. 40–44; D. Ringov, M. Zollo, *Corporate Responsibility from a Socio-institutional Perspective: The Impact of National Culture on Corporate Social Performance*, "Corporate Governance" 2007, vol. 7, no. 4, s. 476–485; I. Ioannou, G. Serafeim, *What Drives Corporate Social Performance? The Role of Nation Level Institutions*, "Journal of International Business Studies" 2015, no. 43, s. 834–864; N. Thanetsunthorn, *op.cit.*

<sup>49</sup> W modelu piramidy CSR Carolla społeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje ekonomiczne, prawne, etyczne i uznaniowe (filantropijne) oczekiwania, jakie społeczeństwo ma wobec organizacji w danym momencie, zob. A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1991.

<sup>50</sup> W. Visser, *Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective*, w: *Corporate Citizenship in Developing Countries*, E.R. Pedersen, M. Huniche (eds.), Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2006, s. 29–56.

<sup>51</sup> G. Halkos, A. Skouloudis, *op.cit.*

Menedżerowie muszą się zmierzyć z różnymi orientacjami między otoczeniem kraju ojczystego i kraju goszczącego, aby dostosować się do presji społeczno-kulturowej i zoptymalizować program CSR w taki sposób, by przeciwdziałać potencjalnie negatywnemu oddziaływaniu kultury danego kraju. Zrozumienie tego, co jest w danym kraju cenione jako społecznie odpowiedzialne, może mieć ogromne znaczenie dla skutecznego wdrażania w życie idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Świadomi różnic kulturowych menedżerowie mogą bowiem przyczyniać się do wyboru konkretnych pozycji strategicznych do wdrożenia CSR, które lepiej pasowałyby do określonych kultur.

Propozycja G. Halkosa i A. Skouloudisa jest zgodna ze spostrzeżeniami K.L. Newmana i S.D. Nollena<sup>52</sup>, że przedsiębiorstwa osiągają wyższy poziom wydajności, gdy ich techniki i praktyki zarządzania są dopasowane do kultury kraju przyjmującego. Wiedza o tym, kiedy kultura ma znaczenie dla społecznej odpowiedzialności biznesu, i minimalizacja tego, co jest uważane za nieetyczne kulturowo lub nieodpowiedzialne, mogą być przydatne w przypadku nieoczekiwanych konfliktów z lokalnymi interesariuszami lub w celu uniknięcia zachowań i praktyk organizacyjnych, które mogą być pozornie uznane za niestosowne w kraju goszczącym.

Działalność na globalnym rynku może się wiązać z dylematami etycznymi i konfliktami związanymi ze społeczną odpowiedzialnością, wynikającymi z perspektyw odległych kulturowo, które kierownictwo musi rozpoznać w odpowiednim czasie i skutecznie rozwiązać, aby zapewnić długoterminowy sukces powiązanych planów i programów w krajach goszczących. Bez świadomości różnic międzykulturowych spowodowanych cechami kulturowymi firmy międzynarodowe mogą ryzykować niepowodzenie w próbach opracowania skutecznych strategii CSR. Z punktu widzenia koncepcji *Corporate Community Involvement* (CCI), badania dotyczące zależności między kulturą narodową i zaangażowaniem przedsiębiorstw mogą pomóc w zrozumieniu, w jaki sposób te dwa obszary się stykają, a co się z tym wiąże, jakie działania na rzecz społeczności lokalnych będą w danym kraju pożądane czy akceptowalne. Kierownictwu wyższego szczebla i kadrze zarządzającej ułatwi to z kolei ocenę, na ile globalna strategia CCI może być skuteczna oraz czy lokalne cechy kulturowe wymagają opracowania strategii regionalnej lub krajowej, aby dostosować do nich swoją wizję CSR, a także odpowiednie inicjatywy CCI do różnych środowisk, w których działają. Przedsiębiorstwa, które będą potrafiły wykorzystać zróżnicowanie kulturowe, będą lepiej przygotowane do stworzenia skutecznego programu działań społecznych i wzmocnienia swoich wyników w zakresie CCI w różnych krajach. Może to wymagać podkreślania niektórych aspektów CSR bardziej niż innych lub nadawania priorytetu ważnym grupom interesariuszy z krajów goszczących.

<sup>52</sup> K.L. Newman, S.D. Nollen, *Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture*, "Journal of International Business Studies" 1996, vol. 27, no. 4, s. 753–779, za: G. Halkos, A. Skouloudis, *op.cit.*

Innym obszarem wartym przeanalizowania w badaniach jest zbadanie relacji pomiędzy **zróżnicowaniem międzypokoleniowym** a zaangażowaniem przedsiębiorstw. Współczesny rynek pracy charakteryzuje się silnym zróżnicowaniem generacyjnym. Obecnie aktywnych zawodowo pozostaje kilka pokoleń: *baby boomers*, pokolenie X, mileniałsi (pokolenie Y) oraz pokolenie Z<sup>53</sup>. Każde z tych pokoleń ukształtowały różne warunki społeczne i gospodarcze, historyczne, religijne czy kulturowe<sup>54</sup>. Grupy te charakteryzuje nie tylko odmienność wiekowa, lecz przede wszystkim odrębny profil funkcjonowania psychospołecznego. Specyfika tej różnorodności zawiera się m. in. w odmiennych cechach czy systemach wartości, innych doświadczeniach, postawach i oczekiwaniach wobec pracodawcy, kształtowaniu i realizacji wizji w roli pracownika czy w zróżnicowanych poglądach na wzajemne relacje<sup>55</sup>.

Według raportu Deloitte *Global Human Capital Trends 2018* oczekiwaniem nowych pokoleń wchodzących na rynek pracy jest odpowiedzialna firma 4.0. Mianem tym określa się organizacje, które – dążąc do zwiększenia przychodów i wypracowania zysku – nie zapominają o swoim otoczeniu i interesariuszach, a współpracując z innymi podmiotami (przedstawicielami sektora, partnerami biznesowymi, NGO, start-upami), dążą do rozwiązania kluczowych wyzwań gospodarczo-społecznych. Stosują dobre praktyki obywatelskie, realizują misję, przyczyniając się do pozytywnej zmiany społecznej (zarówno w organizacji, jak i poza nią), dają przykład innym firmom oraz promują kulturę współpracy na każdym poziomie organizacji<sup>56</sup>.

Współcześni młodzi ludzie kładą duży nacisk na szukanie pracy, która daje im poczucie osobistego spełnienia<sup>57</sup>. Chcą, by działalność zawodowa stwarzała im możliwość zawierania nowych przyjaźni, nabywania nowych kompetencji i uczestniczenia w realizacji wyższego celu. Poczucie celowości jest istotnym czynnikiem satysfakcji zawodowej – pokolenie Y to najbardziej społecznie świadome pokolenie od lat 60. XX wieku. Badania dotyczące tzw. pokolenia Y (uważanego za przyszłą siłę napędową gospodarki) wskazują, że mileniałsi jako priorytetowy wskazują wkład firm w życie lokalnych społeczności<sup>58</sup>. W porównaniu ze starszymi pracownikami mniejsze znaczenie mają dla nich dochód oraz krótkoterminowe cele finansowe. Oczekują od biznesu angażowania się w sprawy społeczne czy środowiskowe i rozwiązywania ważnych problemów, takich jak:

<sup>53</sup> A. Żak, M. Sady, *Dilemmas of Creating Social Responsibility Programs for the Y Generation*, w: *State, Society and Business – Development of Contemporary Management*, Cracow–Saint Petersburg 2016.

<sup>54</sup> I. Kołodziejczyk-Olczak, *Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*, „ZYL (HRM)” 2014, nr 5, s. 29–42.

<sup>55</sup> A. Lubrańska, *Zespoły zróżnicowane wiekowo w organizacji*, „ZYL (HRM)” 2016, nr 3–4, s. 67–89.

<sup>56</sup> *Ibidem*.

<sup>57</sup> J.C. Meister, K. Willyerd, *Jak być mentorem dla pokolenia Milenium*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2010, s. 68–75.

<sup>58</sup> *Deloitte Millennial Survey 2016. Winning over the Next Generation of Leaders*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/millennial-survey-2016.html> (dostęp: 2.09.2019).

bezrobocie, nierówność społeczna i gospodarcza czy walka ze skutkami zmian klimatycznych. Przekonanie o pozytywnym wpływie biznesu na otaczający świat przekłada się również na priorytety pracowników z pokolenia Y. Zamiast zdobywać sławę ponad 80% ankietowanych chciałoby się przyczynić do sukcesu ich organizacji i pozytywnie wpływać na otaczający ich świat.

Analogicznie – różnice międzypokoleniowe występują w społecznościach lokalnych. Wielu autorów podkreśla, że młode pokolenie przy wsparciu cyfrowych narzędzi – głównie Internetu – wkrótce będzie zdolne do zmieniania świata na dużą skalę, a uzbrojone w najnowsze media może się stać siłą napędową przemian społecznych<sup>59</sup>. Według *Deloitte Millennial Survey 2018* młode pokolenia oczekują, by organizacje stawiały cele związane z wpływem na otoczenie oraz by liderzy przyjmowali postawę obywatelską tak w biznesie, jak i w działalności pozabiznesowej<sup>60</sup>. Według innych badań 86% młodych uważa, że sukces przedsiębiorstwa należy postrzegać również w kategoriach pozafinansowych<sup>61</sup>. Młodzi ludzie interesują się działalnością charytatywną i udziałem w życiu publicznym. Aż 63% badanych zadeklarowało, że przekazuje pieniądze na cele charytatywne, 43% działa w wolontariacie lub organizacjach społecznych, a 52% podpisuje różnego rodzaju petycje.

Zasadne byłoby zatem sprawdzenie, na ile zróżnicowanie międzypokoleniowe implikuje podejmowane przez przedsiębiorstwa określone inicjatywy i programy na rzecz społeczności lokalnych. Postulowane badania powinny dotyczyć relacji dwustronnych i dać odpowiedź na pytanie, czy ta widoczna zmiana społeczna wpływa na realizowane przez przedsiębiorstwa strategie CCI z punktu widzenia pracowników, którzy się angażują (lub nie angażują) np. w programy wolontariatu pracowniczego, ale też czy uwzględnia różne wartości, potrzeby i oczekiwania członków społeczności lokalnych.

## Podsumowanie

Z badań przeprowadzonych przez CBOS w 2015 r. wynika, że Polacy w większości (55%) czują się związani przede wszystkim ze swoją społecznością lokalną, z miejscowością, w której mieszkają. Deklaracje silnych więzi ze społecznościami lokalnymi przeważają we wszystkich grupach społeczno-demograficznych<sup>62</sup>. To spojrzenie, uwzględniające dwa

<sup>59</sup> J. Morbitzer, *O istocie medialności młodego pokolenia* [About the nature of the young generation mediality]. „Neodidagmata” 2012, nr 33–34, Poznań, Adam Mickiewicz University Press, s. 131–153.

<sup>60</sup> *Deloitte Millennial Survey 2018*, op.cit.

<sup>61</sup> *Deloitte Global Human Capital Trends 2018*, op.cit.

<sup>62</sup> CBOS, *Polacy o swoim przywiązaniu do miejsca zamieszkania i kraju*, komunikat z badań nr 165/2015, Warszawa 2015.

punkty widzenia – organizacji i społeczności lokalnych – wyjaśnia, dlaczego koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw (CCI) jest postrzegana jako „twarz społecznej odpowiedzialności biznesu w praktyce”<sup>65</sup> i dlaczego inicjatywy budujące kapitał społeczny na poziomie lokalnym mają największe szanse powodzenia. Uzasadnia również motyw realizowania przez przedsiębiorstwa tak wielu dobrych praktyk w obszarze zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnych.

W opinii Autorów zaangażowanie przedsiębiorstw w działania na rzecz społeczności lokalnych jest bardzo istotne i przynosi wiele korzyści obu stronom. Z punktu widzenia społeczności lokalnych korzyści te będą zależne od zaangażowania w poszczególnych obszarach, np. ochrony zdrowia, edukacji dzieci i młodzieży, sportu i rekreacji, wspierania kultury i sztuki, zmniejszania bezrobocia czy ochrony środowiska<sup>64</sup>. Korzyści osiągnane przez przedsiębiorstwa to m.in. wzmacnianie zaufania społeczności lokalnej, budowanie pozytywnych relacji z otoczeniem, zwiększanie widoczności na rynku, poprawa reputacji, wzrost lojalności klientów, zwiększenie stabilności firmy i jej pozycji na rynku. Prawidłowo kształtowane relacje ze społecznością lokalną pomagają przedsiębiorstwu w przetrwaniu i rozwoju. Każda firma, prowadząc swoją działalność, wkracza w społeczeństwo, wykorzystuje infrastrukturę regionu, wprowadza nowe technologie, zatrudnia pracowników – wywiera zatem w sposób świadomy lub nieświadomy wpływ na otoczenie<sup>65</sup>. Istnieje również odwrotna zależność – społeczność lokalna wpływa na przedsiębiorstwo na każdym etapie jego rozwoju. Poziom wykształcenia w danym regionie oddziałuje na jakość kadry. Inne podmioty w regionie stają się kooperantami, dostawcami. Społeczność lokalna, akceptując obecność przedsiębiorstwa, nabywając oferowane produkty, daje mu legitymację do dalszego działania. Uprawienie do zgłaszania swoich żądań przez różne grupy społeczne funkcjonujące lokalnie może mieć źródło w prawie, moralności lub rzeczywistych działaniach. Może dotyczyć wpływu na zachowania firmy, kierunki rozwoju, kształt procesów operacyjnych lub rezultaty jej działania<sup>66</sup>. CCI wzmacnia również identyfikację i integrację pracowników z przedsiębiorstwem, podnosi poziom satysfakcji i motywacji pracowników. Działania prospołeczne podejmowane przez pracowników zwiększają innowacyjność i kreatywne myślenie, rozwijają umiejętności: komunikowania się, pracy w grupie, przywódcze, zarządzania czasem czy zarządzania projektem. Uczą otwartości, odporności na stres, cierpliwości i wytrwałości. Pracownicy dzięki pracy społecznej mogą również zdobywać doświadczenie zawodowe, uczyć się podejmowania decyzji i zachowań w różnych sytuacjach<sup>67</sup>.

<sup>65</sup> A. Theaker, *op.cit.*

<sup>64</sup> Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/>, (dostęp: 2.09.2019).

<sup>65</sup> M. Kwiecińska, *op.cit.*

<sup>66</sup> *Ibidem.*

<sup>67</sup> U. Gołaszewska-Kaczan, *op.cit.*, s. 137.

Wdrożenie programu CCI w przedsiębiorstwie ma swoje implikacje zarządcze. W pierwszej kolejności trzeba określić cele przedsiębiorstwa w obszarze CCI, przeanalizować potrzeby społeczności lokalnej oraz zweryfikować realne możliwości działań ze strony firmy. By zwiększyć skuteczność działań, należy zyskać poparcie zarówno kierownictwa, jak i pracowników. Pracownikom angażującym się powinno się zapewnić odpowiednie przeszkolenie i wsparcie, uwzględniające zróżnicowanie pokoleniowe i kulturowe. Z czasem zaangażowanie przedsiębiorstwa w działalność na rzecz społeczności lokalnej powinno znaleźć odbicie w misji, wizji, filozofii firmy i przełożyć się na określone decyzje strategiczne<sup>68</sup>. Kiedy firma będzie w stanie skutecznie wdrożyć program CCI, poprawi swój wizerunek i reputację. To z kolei stanie się źródłem przewagi konkurencyjnej, z oczekiwaniem, że program ten będzie trudny do naśladowania przez innych<sup>69</sup>. M.E. Porter i M.R. Kramer twierdzą nawet, że na arenie międzynarodowej najmocniejszymi konkurentami będą te przedsiębiorstwa, które potrafią głębiej zapuścić korzenie w ważnych dla ich działalności lokalnych społecznościach<sup>70</sup>.

Opierając się na wytycznych normy ISO 26 000<sup>71</sup> można założyć, że na możliwość zaangażowania przedsiębiorstw nie ma wpływu ich forma własności organizacji, wielkość, rodzaj czy lokalizacja. Istotne są jednak inne czynniki, zlokalizowane w otoczeniu firmy. Omówione w tym rozdziale kwestie zróżnicowania międzykulturowego i międzypokoleniowego, mimo niewielu badań w tym zakresie, wydają się mieć ważny wpływ na liczbę, charakter i jakość dobrych praktyk podejmowanych przez społecznie zaangażowane przedsiębiorstwa. Świadomość występowania takich różnic z jednej strony potwierdza globalny sposób myślenia oparty na koncepcji odpowiedzialności społecznej, z drugiej – ułatwia elastyczność i adaptację w stosunku do czynników kulturowych specyficznych dla regionu czy kraju, które znajdują odbicie w postępowaniu przedsiębiorstw, w tym np. w relacjach z interesariuszami czy w normach etycznych<sup>72</sup>, ułatwiając tym samym skuteczne zarządzanie społecznym zaangażowaniem.

<sup>68</sup> *Ibidem*, s. 119.

<sup>69</sup> Zob. m.in. D. Hess *et al.*, 2002, s. 110–125; D. Matten, A. Crane, *Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization*, „Academy of Management Review” 2005, vol. 30, no. 1, s. 166–179; S.A. Waddock, M. Boyle, *The Dynamics of Change in Corporate Community Relations*, „California Management Review” 2002, vol. 37, no. 4, s. 125–136.

<sup>70</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2011, s. 50.

<sup>71</sup> Por. ISO 26000: Norma jest przeznaczona do dobrowolnego stosowania przez wszystkie organizacje, niezależnie od formy własności, wielkości, rodzaju i lokalizacji. Ma zastosowanie zarówno do dużych, jak i małych organizacji, publicznych, prywatnych i non profit, działających w krajach rozwiniętych i rozwijających się, [https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering\\_iso\\_26000.pdf](https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering_iso_26000.pdf), s. 4, (dostęp: 2.09.2019).

<sup>72</sup> G. Halkos, A. Skouloudis, *op.cit.*



Z punktu widzenia zarządzania CCI kluczowa jest wiedza dotycząca wartości i norm społeczności lokalnych oraz zrozumienia sposobu, w jaki ludzie z różnych kultur i generacji interpretują działania społecznie odpowiedzialne organizacji. Ważna jest także możliwość rozpoznawania tych czynników kulturowych, które mają wpływ na orientację CSR w każdym kraju.

Przyszłe badania mogłyby rozszerzyć kierunek i sprawdzić, w jaki sposób kultura narodowa wywołuje różne rodzaje reakcji na zarządzanie interesariuszami i odpowiedzialność niefinansową przedsiębiorstwa. Co więcej, badacze mogą się skupić na zróżnicowaniu kultury na poziomie niższym niż krajowy<sup>73</sup> i zbadać, w jaki sposób takie różnice wpływają na praktyki i wyniki w zakresie CCI w poszczególnych oddziałach firmy wobec jej interesariuszy, w tym społeczności lokalnych. Badania prowadzone w danym kraju mogą również służyć jako podstawa do głębszego zrozumienia pewnych krajowych cech charakterystycznych CCI lub ujawnić krytyczne, specyficzne dla danego kraju zachowania w zakresie zaangażowania społecznego.

Nieliczne badania dotyczące postaw przedstawicieli różnych pokoleń w zakresie CSR i CCI wskazują kierunek dalszych, holistycznych badań w tym zakresie. Na przykład M.D.M. Alonso-Almeida i J. Llach<sup>74</sup> wskazują również na niedobór badań dotyczących postrzegania odpowiedzialnych przedsiębiorstw jako miejsc pracy z punktu widzenia wartości wyznawanych przez młode pokolenia.

## Bibliografia

- Alonso-Almeida M.D.M., Llach J., *Socially Responsible Companies: Are they the Best Workplace for Millennials? A Cross-national Analysis*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2019, no. 26.
- Anam L., Szul-Skjoeldkrona E., Zamościńska E., *Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych. Przewodnik dla CEO i executives*, CSRIinfo, Warszawa 2012.
- Arlid D., Cadeaux J., *Drivers of Corporate Community Involvement and Challenges in Measuring its Impact*, "Social Responsibility Journal" 2014, vol. 10, no. 1.
- Berger I.E., Cunningham P.H., Drumwright M.E., *Social Alliances: Company/nonprofit Collaboration*, "California Management Review" 2004, vol. 47, no. 1.

<sup>73</sup> O. Shenkar, *Beyond Cultural Distance: Switching to a Friction Lens in the Study of Cultural Differences*, "Journal of International Business Studies" 2012, no. 43, s.12–17; S. Beugelsdijk, R. Mudambi, *MNEs as Border-crossing Multi-location Enterprises: The Role of Discontinuities in Geographic Space*, "Journal of International Business Studies" 2013, no. 44, s. 413–426, za: G. Halkos, A. Skouloudis, *op.cit.*

<sup>74</sup> M.D.M. Alonso-Almeida, J. Llach, *Socially Responsible Companies: Are they the Best Workplace for Millennials? A Cross-national Analysis*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2019, vol. 26, no. 1, s. 238–247.

- Beugelsdijk S., Mudambi R., *MNEs as Border-crossing Multi-location Enterprises: The Role of Discontinuities in Geographic Space*, "Journal of International Business Studies" 2013, no. 44.
- Boehm A., *The Participation of Businesses in Community Decision Making*, "Business & Society" 2005, vol. 44, no. 2.
- Bronn S., *Building Corporate Brands through Community Involvement: Is it Exportable? The Case of the Ronald McDonald House in Norway*, "Journal of Marketing Communications" 2006, vol. 12, no. 4.
- Buczkowski B., Drożyński T., Kuna-Marszałek A., Serwach T., Wieloch J., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Carroll A.B., Buchholtz A.K., *Business and Society, Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH 2000.
- Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1991.
- CBOS, *Polacy o swoim przywiązaniu do miejsca zamieszkania i kraju*, komunikat z badań nr 165/2015, Warszawa 2015.
- Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application*, A. Kakabadse, M. Morsing (eds.), Palgrave Macmillan 2006.
- Crane A., Matten D., Spence L., *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context* (2<sup>nd</sup> ed.), Routledge, New York 2008.
- Cronin C., Zappalà G., Clarkson M., *Measuring the Social Impact of Companies in Australia: The Smith Family's Participation in the Good Reputation Index*, "Research and Social Policy Briefing Paper" 2001, vol. 9.
- Deloitte Global Human Capital Trends 2018*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html>
- Deloitte Millennial Survey 2016. Winning Over the Next Generation of Leaders*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/millennial-survey-2016.html>
- Deloitte Millennial Survey 2018*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-millennials2018.html>
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Firma = Zaangażowanie*, Warszawa 2009.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/>
- Furmańczyk J., *Kulturowe uwarunkowania działań społecznie odpowiedzialnych na przykładzie Japonii*, „Problemy Zarządzania” 2010, nr 2(28).
- Garcia I., Giuliani F., Wiesenfeld E., *Community and Sense of Community: The Case of Anurban Barrio in Caracas*, "Journal of Community Psychology" 1999, vol. 27, no. 6.
- Giddens A., *Socjologia*, WN PWN, Warszawa 2004.
- Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2009.
- Greenwood M.R., *The Importance of Stakeholders According to Business Leaders*, "Business and Society Review" 2002, vol. 106, no. 1.
- Halkos G., Skouloudis A., *Cultural Dimensions and Corporate Social Responsibility: A Cross-country Analysis*, 2016, [https://mpira.ub.uni-muenchen.de/69222/1/MPRA\\_paper\\_69222.pdf](https://mpira.ub.uni-muenchen.de/69222/1/MPRA_paper_69222.pdf)
- Halkos, G., Skouloudis, A., *Revisiting the Relationship between Corporate Social Responsibility and National Culture: A Quantitative Assessment*, "Management Decision" 2017, vol. 55, no. 3, <http://centaur.reading.ac.uk/70223/>

- Hess D., Rogovsky N., Dunfee T.W., *The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives*, "California Management Review" 2002, vol. 44, no. 2.
- Ho F.N., Wang H.M.D., Vitell S.J., *A Global Analysis of Corporate Social Performance: The Effect of Cultural and Geographic Environment*, "Journal of Business Ethics" 2012, vol. 107, no. 4.
- Ioannou I., Serafeim G., *What Drives Corporate Social Performance? The Role of Nation Level Institutions*, "Journal of International Business Studies" 2012, no. 43.
- ISO 26000, norma międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności, <http://www.pkn.pl/iso-26000>
- Joker J., Rudnicka A., Reichel J., *Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, 2011.
- Kloska G., *Pojęcia, teorie i badania wartości w naukach społecznych*, PWN, Warszawa 1982.
- Kołodziejczy-Olczak I., *Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*, „ZZL (HRM)” 2014, nr 5.
- Kramer M., Pfitzer M.W., *Ekosystem Wartości Wspólnej*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2017.
- Krasuska-Betiuk M., *Wspólne czy odmienne sposoby wartościowania tego co cenne w edukacji szkolnej. Architektura myślenia społecznego*, w: *Wartości – edukacja – przemiany. Inspiracje dla teorii i praktyki społecznej*, K. Czykier, T. Sosnowski, T. Bajkowski (red.), Wydział Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2017.
- Kucharska W., Kowalczyk R., *How to Achieve Sustainability? – Employee’s Point of View on Company’s Culture and CSR Practice*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2018, vol. 26, no. 2.
- Kwiecińska M., *Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (Corporate Community Involvement) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340.
- Lubrańska A., *Zespoły zróżnicowane wiekowo w organizacji*, „ZZL (HRM)” 2016, nr 3–4, s. 110–111.
- Matten D., Crane A., *Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization*, "Academy of Management Review" 2005, vol. 30, no. 1.
- Meister J.C., Willyerd K., *Jak być mentorem dla pokolenia Milenium*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2010.
- Morbitzer J., *O istocie medialności młodego pokolenia [About the nature of the young generation mediality]*, „Neodidagmata” 2012, nr 33–34, Wyd. Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań.
- Newman K.L., Nollen S.D., *Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture*, "Journal of International Business Studies" 1996, vol. 27, no. 4.
- [Odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/wolontariat-pracowniczy/](http://Odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/wolontariat-pracowniczy/)
- O’Fallon M., Butterfield K., *A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003*, "Journal of Business Ethics" 2005, vol. 59, no. 4.
- Peng Y.S., Dashdeleg A.U., Chih H.L., *Does National Culture Influence Firm’s CSR Engagement: A Cross Country Study*, "International Proceedings of Economics Development and Research" 2012, vol. 58, no. 9.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2003.

- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2011.
- Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*. Podręcznik Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2007, <https://archiwum.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Departament%20Rynku%20Pracy/Podrecznik.pdf>
- Ringov D., Zollo M., *Corporate Responsibility from a Socio-institutional Perspective: The Impact of National Culture on Corporate Social Performance*, “Corporate Governance” 2007, vol. 7, no. 4.
- Shenkar O., *Beyond Cultural Distance: Switching to a Friction Lens in the Study of Cultural Differences*, “Journal of International Business Studies” 2012, no. 43.
- Środa M., *CSR – pamiętać o kulturze!*, <http://www.csrkompodium.pl/popzednie-edycje/csr-pamietac-o-kulturze>
- Thanetsunthorn N., *The Impact of National Culture on Corporate Social Responsibility: Evidence from Cross-regional Comparison*, “Asian Journal of Business Ethics” 2015, no. 1–22.
- Thanetsunthorn N., Wuthisatian R., *Cultural Configuration Models: Corporate Social Responsibility and National Culture*, “Management Research Review” 2018, vol. 41, no. 10.
- Theaker A., *The Public Relations Handbook*, Routledges 2001.
- Visser W., *Revisiting Carroll’s CSR Pyramid: An African Perspective*, w: *Corporate Citizenship in Developing Countries*, E.R. Pedersen, M. Huniche (eds.), Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2006.
- Visser W., *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, John Wiley & Sons, West Sussex 2011.
- Vollero A., Siano A., Palazzo M., Amabile S., *Hofstede’s Cultural Dimensions and Corporate Social Responsibility in Online Communication: Are they Independent Constructs?*, “Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2019, vol. 26, no. 4.
- Wachowiak P., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, „E-mentor” 2011, nr 4(41).
- Waddock S.A., Boyle M., *The Dynamics of Change in Corporate Community Relations*, “California Management Review” 2002, vol. 37, no. 4.
- Wolniak R., *Koncepcja CSR a wskaźnik dystansu wobec władzy*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2014, nr 2(10).
- [www.hofstede-insights.com/models/national-culture/](http://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/)
- [www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000](http://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000)
- Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)*, praca zbiorowa, PARP 2013.
- Żak A., Sady M., *Dilemmas of Creating Social Responsibility Programs for the Y Generation*, w: *State, Society and Business – Development of Contemporary Management*, J. Teczek (ed.), Copyright by International Management Foundation, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2016.