

Rozprawa doktorska

**Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)  
w działalności przedsiębiorstw sektora  
bankowego**

mgr Krystian Majchrzak

Promotor: dr hab. Dariusz Tworzydło

Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii  
Uniwersytetu Warszawskiego

Warszawa 2019



## Spis treści

Wstęp .....	9
Rozdział 1. Metodologia rozprawy doktorskiej.....	15
1.1. Podstawy definicyjne problemu badawczego .....	16
1.2. Cel i hipotezy rozprawy .....	23
1.3. Metodologia badań własnych .....	26
1.3.1. Przedmiot badań .....	27
1.3.2. Charakterystyka badanej populacji i etapy badań.....	28
1.3.3. Opis metod i technik badawczych .....	30
1.3.4. Analiza materiałów zastanych – badania <i>desk research</i> .....	31
1.3.5. Indywidualne wywiady pogłębione.....	32
1.4. Autorski model relacji społecznej odpowiedzialności biznesu.....	33
Rozdział 2. Geneza i pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu ( <i>corporate social re-</i> <i>sponsibility</i> – CSR) .....	39
2.1. Historia CSR w ujęciu międzynarodowym .....	40
2.1.1. Filozoficzno-religijne podłoże CSR .....	40
2.1.2. Początki społecznej odpowiedzialności biznesu .....	43
2.1.3. Od etyki biznesu do rozkwitu CSR .....	45
2.1.4. Międzynarodowe regulacje.....	50
2.1.5. CSR w XXI wieku .....	56
2.1.6. Ekologia – trend CSR.....	59
2.1.7. Ewolucja CSR.....	62
2.2. Historia CSR na gruncie krajowym i implementacja idei w polskich przedsiębior- stwach .....	67
2.2.1. Droga ekorozwoju .....	69
2.2.2. Droga nacisku pozarządowego .....	70
2.2.3. Droga świadomości biznesu .....	73
2.2.4. Implementacja międzynarodowych regulacji .....	75
2.3. Kluczowe pojęcia CSR .....	80
2.3.1. Główne obszary CSR.....	83
2.3.2. Interesariusze w otoczeniu przedsiębiorstwa.....	88

2.3.3. Współczesne standardy i kodeksy etyczne przedsiębiorstw .....	90
2.3.4. CSR a PR – konwergencja dziedzin .....	99
<b>Rozdział 3. Studium przypadku – społeczna odpowiedzialność biznesu w sektorze banko- wym – analiza porównawcza banków: Citi Handlowy, Santander Bank, mBank.....</b>	<b>105</b>
3.1. CSR w sektorze bankowym.....	106
3.2. Studium przypadku – założenia metody .....	110
3.2.1. City Handlowy.....	112
3.2.2. Santander Bank.....	115
3.2.3. mBank.....	117
3.3. Analiza deklarowanych przez banki wartości wobec wybranych grup interesariuszy ....	118
3.3.1. Kultura korporacyjna banków .....	119
3.3.2. Wartości w relacji z pracownikami.....	121
3.3.3. Wartości w relacjach z klientami .....	132
3.4. Analiza porównawcza użyteczności stron internetowych banków.....	137
3.5. Analiza porównawcza aktywności użytkowników na profilach banków w serwisie Facebook .....	143
3.6. Podsumowanie .....	149
<b>Rozdział 4. Indywidualne wywiady pogłębione – omówienie wyników badań własnych.....</b>	<b>153</b>
4.1. Grupa badawcza.....	155
4.2. Teoria ugruntowana jako system analizy wyników badań .....	157
4.3. Analiza treści wywiadów .....	159
4.3.1. Wyniki analizy wywiadów pogłębionych – eksperci .....	162
4.3.2. Wyniki analizy wywiadów pogłębionych – menedżerowie .....	168
4.3.3. Analiza wyników badań – pracownicy .....	178
4.4. Podsumowanie wyników badań.....	182
Zakończenie .....	186
Bibliografia .....	191
Spis tabel.....	206
Spis rysunków.....	207

## Streszczenie

Zarządzanie organizacją (przedsiębiorstwem, instytucją) jest procesem złożonym, obejmującym problematykę kilku dyscyplin naukowych. W szczególności – ponieważ dotyczy przede wszystkim człowieka – powinno uwzględniać wizje i przesłanki natury antropologicznej. Niestety, literatura z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu nadal dość często odwołuje się do dominującego przez ostatnie dwa wieki modelu człowieka sukcesu (*homo oeconomicus*) uważanego za spełniającego oczekiwania i potrzeby człowieka zgodnie z piramidą potrzeb według Masłowa. Jeżeli popatrzymy na przedsiębiorstwo z perspektywy historycznej, to w okresie, gdy kształtowały się zręby ekonomii rynku, gdy powstawały pierwsze przedsiębiorstwa, to ich podstawowym, naturalnym celem było wytwarzanie bogactwa, tworzenie miejsc pracy, rozwój produkowanych wyrobów, ale nie generowanie zysku. Innymi słowy: zysk jako cel funkcjonowania przedsiębiorstwa stanowi wypaczenie, jakie wprowadził kapitalizm w ostatnich dwóch stuleciach, starając się nadal utrzymywać, że tylko zysk jest celem działania firmy, natomiast wszystko inne ma stanowić środki do jego pozyskania.

Od współczesnych przedsiębiorstw, zarówno małych firm, jak i wielkich korporacji, społeczeństwo oczekuje nie tylko efektywnego i ekonomicznie opłacalnego wytwarzania dóbr wysokiej jakości, opłacania podatków i przestrzegania prawa, ale także spełniania zadań, które jeszcze do niedawna pozostawały w kompetencji państwa lub innych organizacji – instytucji kościelnych, organizacji społecznych lub rodzin.

Tak rozumiane oczekiwania determinują wielowymiarowy cel przedsiębiorstwa nieograniczający się tylko do maksymalizacji zysku i zaspokojenia ambicji oraz potrzeb akcjonariuszy. Ideą, która wymaga od właściciela, menedżera czy przedsiębiorcy znacznie szerszego spojrzenia na zobowiązania przedsiębiorstwa, jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (*corporate social responsibility* – CSR).

Rozumienie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw zależy w znacznej mierze od tego, jaką rolę przypisuje się przedsiębiorstwom w systemie społeczno-gospodarczym i czego oczekuje się od przedsiębiorców względem społeczeństwa. Uznawany system wartości ma także istotne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw.

Celem niniejszej rozprawy jest rozpoznanie sposobu realizacji przez polski sektor bankowy, na przykładzie analizy studiów przypadku oraz w oparciu o wyniki pogłębionych wywiadów jakościowych, strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, z uwzględnieniem wpływu deklarowanych wartości na działania podejmowane przez banki w relacjach z otoczeniem.

Dzięki interdyscyplinarnemu charakterowi kwestię społecznej odpowiedzialności firm można rozpatrywać zarówno od strony analitycznych uwarunkowań, jak i społecznej komunikacji. W pracy sięgnięto po metody łączące obie ze wskazanych sfer. Skoncentrowano się na badaniach o charakterze eksploracyjnym, których założeniem było przede wszystkim zgłębienie zjawiska CSR w sektorze bankowym poprzez zebranie opinii ekspertów, analizę przypadków i źródeł zastanych. Ze względu na paradygmat dyscypliny – nauki o mediach – analizowano strategie CSR głównie pod kątem komunikowania, upowszechniania i promocji działań CSR wewnątrz i na zewnątrz organizacji w relacjach z określonymi grupami interesariuszy.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, bankowość, bank, wizerunek, wartość

## **Abstrakt**

### **Corporate Social Responsibility (CSR) in the operations of banking sector enterprises**

The management of an organization (an enterprise, institution) is a complex process, encompassing several scientific disciplines. In particular – due to the fact that it primarily concerns humans – it should take into account visions and premises that are of an anthropological nature. Unfortunately, the literature in the field of organization and management sciences still quite often refers to the model of a successful man (*homo economicus*), which has been dominant for the past two centuries, and has assumed to meet human expectations and needs according to the Maslow's pyramid of needs. If we look at a company from a historical perspective, at a time when the foundations of market economics and first enterprises were being formed, their basic and natural goal was to create wealth, create jobs, and develop manufactured products, but not to generate profit. In other words: profit as the goal of the company's operation is a distortion introduced by capitalism in the last two centuries, which has tried to maintain that it is only profit that reflects the goal of the company's operation, while everything else pertains to the means that are necessary in order to obtain it.

From modern enterprises, both small businesses and large corporations, society expects not only the efficient and economically-profitable production of high-quality goods, paying taxes and compliance with the law, but also to fulfill tasks that until recently remained within the competence of the state or other organizations – church institutions, social or family organizations.

Expectations understood in such a way determine the multidimensional goal of the enterprise, which is not limited to maximizing the profit and satisfying the ambitions as well as needs of shareholders. The idea that requires the owner, manager, or entrepreneur to take a much broader view of the company's obligations is corporate social responsibility (CSR).

Understanding corporate social responsibility depends largely on what role is assigned to enterprises in the socio-economic system and what is expected of entrepreneurs in relation to society. The recognized value system is also important for the functioning of enterprises.

The purpose of this dissertation is to identify the way the Polish banking sector implements, based on the example of a case study analysis as well as the results of in-depth qualitative interviews, the strategy of corporate social responsibility, taking into account the impact of declared values on the actions taken by banks in relations with the environment.

Due to the interdisciplinary nature, the issue of corporate social responsibility can be considered both from the analytical conditions and social communication. The study employed methods than combine both of the indicated spheres. Its focus was placed on exploratory research, whose assumption was primarily to explore the phenomenon of CSR in the banking sector by gathering expert opinions, analyzing cases and existing sources. Based on the discipline paradigm – media science – CSR strategies were analyzed mainly in terms of communication, dissemination, and promotion of CSR activities inside and outside the organization in relations with specific stakeholder groups.

**Keywords:** corporate social responsibility, banking, bank, image, value



## Wstęp

Od ostatniego kryzysu gospodarczego, który wstrząsnął światem, minęło ponad 10 lat. Według raportu Credit Suisse obecnie światowe bogactwo wynosi 280 bilionów dolarów. To o 27% więcej niż w czasie załamania. Pod względem wzrostu gospodarczego rekordowy był 2017 rok, który charakteryzował się szybszym tempem wzrostu niż przyrost populacji<sup>1</sup>.

Oprócz poprawy sytuacji gospodarczej zmiany dokonały się także w krajobrazie społecznym, w szczególności w kwestii postrzegania sektora finansowego. Po kryzysie gospodarczym poziom zaufania społecznego do banków był bardzo niski. Banki w medialnych przekazach i – co za tym idzie – w odbiorze społecznym postrzegane były jako główny winowajca krachu finansowego. Jednak postawa społeczeństw wobec tych instytucji zmieniła się i po dekadzie od kryzysu znów zaczęły cieszyć się zaufaniem. Jak wynika z raportu amerykańskiej firmy badawczej YouGov z maja 2017 roku, najbardziej nieufni wobec sektora bankowego są Europejczycy, wśród których pod względem stopnia nieufności dominują Włosi (37% z nich nie ufa bankom). Inaczej sytuacja wygląda na kontynencie azjatyckim, gdzie najwyższym wskaźnikiem zaufania do sektora bankowego może się poszczycić Tajlandia (89% zaufania). W Stanach Zjednoczonych, miejscu, gdzie w 2007 roku zaczął się kryzys gospodarczy, po 10 latach 74% badanych osób ufa bankom i uważa te instytucje za kompetentne<sup>2</sup>. Jeżeli chodzi o rodzimy rynek, z badań wynika, że Polacy obdarzają instytucje finansowe dużym zaufaniem. Analiza reputacji banki w Polsce wskazuje, że ich ocena wśród Polaków nieustannie rośnie. Od roku 2012, w którym poziom reputacji mierzony indeksem TRI\*M wynosił 21 punktów, wyniki w roku 2017 osiągnęły 49 punktów. W Polsce bankom ufa 72% badanych osób. Tak wynika z danych zamieszczonych w raporcie z badań zrealizowanych w marcu 2019 roku przez Kantar TNS na zlecenie Związku Banków Polskich<sup>3</sup>. Wysokie wskaźniki zaufania potwierdzone są w wynikach innych instytutów badawczych. Według danych CBOS sektor bankowy obdarza zaufaniem 74% Polaków<sup>4</sup>.

Narzędziem wspierającym odbudowę reputacji sektora bankowego stała się społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility* – CSR). Jako coś nowego, głównie na gruncie rodzimej przedsiębiorczości, społeczna odpowiedzialność biznesu przez długi czas była przez przedsiębiorców rozumiana jako sposób na poprawę wizerunku. Dziś, w świetle

---

<sup>1</sup> J. Davies, R. Lluberias, A. Shorrocks, *Credit Suisse Global Wealth Databook 2018*, Switzerland 2018.

<sup>2</sup> *Trust in banks is not universal*, Business & Finance International, New York 2017.

<sup>3</sup> *Badanie Reputacja sektora bankowego 2019*, Kantar dla Związku Banków Polskich, kwiecień 2019.

<sup>4</sup> *Zaufanie do systemu bankowego*, komunikat z badań nr 173/2018, Warszawa, grudzień 2018.

większej świadomości zarówno samych przedsiębiorców, jak i konsumentów, rola społecznej odpowiedzialności biznesu się zmienia. Jest to między innymi konsekwencja ogólnych mechanizmów i regulacji, takich jak dyrektywa unijna 2014/95/UE nakładająca na duże spółki obowiązek sprawozdawania na temat działalności niefinansowej. Wdrożenie tych przepisów w grudniu 2016 roku wymusiło na dużych firmach obowiązek rzetelnego informowania o aktywnościach z zakresu społecznej odpowiedzialności. Wymóg sprawozdawczości dotyczy także sektora bankowego. Przedsiębiorstwa, w tym banki, głównie ze względu na międzynarodowy, korporacyjny charakter dość płynnie zaczęły realizować aktywności pozafinansowe, szukając nowych rozwiązań i pomysłów na CSR. Dostrzegalna na tym gruncie rywalizacja umocniona jest wszelkiego rodzaju zestawieniami i rankingami, takimi jak coroczne raporty Forum Odpowiedzialnego Biznesu, w których prezentowane są dobre praktyki polskich przedsiębiorstw. Banki zajmują tam zwykle kluczowe pozycje. Widoczne jest odejście od chaotycznych przedsięwzięć na rzecz długofalowej polityki CSR.

W przekonaniu autora niniejszej dysertacji jest to także pokłosie ogólnych zmian na rynku pracy. Rynek pracownika, z którym mamy do czynienia w Polsce, wiąże się z większym wyborem, możliwościami, zarobkami i szansą na dyktowanie warunków przez osoby poszukujące pracy. Dla pracowników, oprócz kwestii finansowych, ważne stają się również inne aspekty, takie jak wartości przedsiębiorstwa. Jak wynika z najnowszego raportu zaufania – *2019 Edelman Trust Barometr Global Report* – wartości odgrywają ważną rolę w wyborze pracy. Pracownicy liczą na to, że firma będzie miała określony cel i jasną misję, a prezentowane przez nią wartości będą spójne z ich osobistymi wartościami. Ponadto pracownicy chcą mieć możliwość funkcjonowania w relacjach z pracodawcą, który będzie szanującym różnorodność liderem<sup>5</sup>.

Z tej perspektywy społeczna odpowiedzialność biznesu w tradycyjnym rozumieniu zmienia się, zbliżając się w kierunku społecznej odpowiedzialności wartości (*creatings hared value* – CSV). Zdaniem twórców koncepcji CSV – Michaela E. Portera i Marka Kramera – „wspólna wartość to nie odpowiedzialność społeczna, filantropia lub zrównoważony rozwój, ale nowy sposób na osiągnięcie sukcesu gospodarczego przez firmy”<sup>6</sup>. Przyjęcie wartości jako kluczowego elementu działań społecznej odpowiedzialności banków to dominanta konstrukcyjna niniejszej pracy. Przekonanie o mocy wartości w biznesie autor dzieli z profesorem Davidem Thorsbym, ekspertem w dziedzinie ekonomii kulturalnej, według którego „przy odpowiedniej skali kapitału fizycznego musi być dostępny kapitał kulturowy, występu-

---

<sup>5</sup> *2019 Edelman Trust Barometr Global Report*, <https://www.edelman.com/trust-barometer#top> [10.02.2019].

<sup>6</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating shared value*, „Harvard Business Review” 2011, January–February, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> [8.01.2019].

jący między innymi w postaci idei, praktyk, przekonań, uznawanych wartości. To on bowiem generuje wartości niematerialne (intelektualne), bez których nie da się efektywnie uruchamiać i pomnażać kapitału fizycznego”<sup>7</sup>.

Celem niniejszej rozprawy jest rozpoznanie sposobu realizacji przez polski sektor bankowy, na przykładzie analizy studiów przypadku oraz w oparciu o wyniki pogłębionych wywiadów jakościowych, strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, z uwzględnieniem wpływu deklarowanych wartości na działania podejmowane przez banki w relacjach z otoczeniem.

Pierwszy rozdział pracy poświęcony został zagadnieniom metodologicznym. Znalazło się w nim miejsce na omówienie pojęć związanych z bankowością i środowiskiem medialnym, stanowiących tło badawcze. Przedstawiono w nim cele rozprawy, a także opisano zastosowane metody badawcze. Została również przybliżona metodologia przeprowadzonych badań. Tytułem wstępu warto wspomnieć, iż w dysertacji sięgnięto po dwie techniki badawcze: studium przypadku i indywidualne wywiady pogłębione. Oba podejścia miały się uzupełniać. Wnioski ze studiów przypadku opartych na analizie dokumentów zastanych, w tym analizie zawartości treści oraz użyteczności stron internetowych w odniesieniu do heurystyk Jakoba Nielsena, zostały uzupełnione opiniami przedstawicieli trzech grup respondentów: pracowników sektora bankowego, menedżerów i niezależnych ekspertów. W pracy zastosowano elementy obserwacji uczestniczącej. Ze względu na wykształcenie autora w obszarze finansów oraz doświadczenie w pracy w sektorze bankowym możliwe było formułowanie wniosków popartych osobistym doświadczeniem i obserwacją. Mimo iż obserwacji nie nadano charakteru ustrukturyzowanego, jej elementy pomogły autorowi w formułowaniu hipotez oraz zbudowaniu autorskiego modelu relacji społecznej odpowiedzialności biznesu, który został zaprezentowany na końcu pierwszego rozdziału pracy.

Drugi rozdział poświęcony został kwestiom teoretycznym. Ze względu na fakt, iż społeczna odpowiedzialność biznesu doczekała się wielu opracowań, uporządkowania wymagają zagadnienia podstawowe, takie jak kluczowe definicje CSR czy ewolucja tego zagadnienia. Prócz pozycji anglojęzycznych, zestaw polskiej literatury naukowej na temat społecznej odpowiedzialności biznesu staje się dość obszerny. Wśród prac dominują te sporządzone w kolegiach zarządzania i finansów uczelni ekonomicznych, takich jak Szkoła Główna Handlowa<sup>8</sup> czy uni-

---

<sup>7</sup> D. Throsby, *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2001, s. 10.

<sup>8</sup> Warto zapoznać się z takimi publikacjami, jak: T. Dąbrowski i in., *University social responsibility strategies*, „e-Mentor” 2018, nr 5, s. 4–12; J. Czarzasty, *Much risk, little benefit in CSR*, [w:] *Corporate social responsibility and trade unions. Perspectives across Europe*, red. L. Preuss, M. Gold, Ch. Rees, Routledge, London 2014, s. 118–134.

wersytety ekonomiczne w Poznaniu<sup>9</sup> i Wrocławiu<sup>10</sup>. W drugim rozdziale pracy polskie doświadczenia ukazano na tle długiej międzynarodowej historii CSR. Poruszono również temat ewolucji społecznej odpowiedzialności, odpowiadając na kluczowe pytania: Jak dziś rozumiany jest biznes społecznie odpowiedzialny? W którym kierunku zmierza? Jak wyglądają relacje między społeczną odpowiedzialnością a public relations (PR)? Z punktu widzenia nauko mediach szczególnie istotna jest kwestia konwergencji CSR i PR, która została poruszona w rozdziale drugim.

Rozdział trzeci poświęcony został prezentacji i omówieniu wyników badań techniką studium przypadku. Jako podmioty do analizy wybrano banki: Citi Handlowy<sup>11</sup>, Santander Bank i mBank. Każdy z tych podmiotów charakteryzuje się nowoczesnym podejściem do zagadnień CSR, a równocześnie reprezentuje inny styl realizacji tych kwestii. Przy badaniu przykładów działań CSR podejmowanych przez wyżej wskazane banki zastosowano analizę dokumentów zastanych – *desk research* – oraz techniki analizy zawartości treści, w tym zawartości stron internetowych badanych podmiotów. Autor zaprezentował wnioski z przeglądu zawartości raportów, sprawozdań i innych dostępnych na stronach internetowych dokumentów odnoszących się do strategii, wizji, działań i planów banków pod kątem społecznej aktywności. Przegląd informacji odnosił się do dwóch grup interesariuszy: pracowników i klientów banku. Została również przeprowadzona analiza użyteczności stron internetowych banków na podstawie wytycznych sformułowanych na bazie dziesięciu heurystyk Jakoba Nielsena. Do badania użyteczności zostali zaproszeni niezależni eksperci specjalizujący się w projektowaniu portali internetowych. W odniesieniu do głównych grup osób wchodzących w relację z bankami autor określił kanon wartości, który te relacje definiuje, dokonując przy tym także omówienia wyników analizy porównawczej aktywności użytkowników profili banków, zaczerpniętych z raportów firmy badawczej Sotrender.

Czwarty rozdział dysertacji prezentuje wyników badań jakościowych – indywidualnych wywiadów pogłębionych. Decydując się na wybór jakościowej metody badawczej, autor przy-

---

<sup>9</sup> Wśród publikacji poświęconych sektorowi bankowemu warto zapoznać się z: Ł. Matuszak, E. Różańska, *A non-linear and disaggregated approach to studying the impact of CSR on accounting profitability: Evidence from the Polish banking industry*, „Sustainability” 2019, nr 11(1), s. 1–21. Wydział Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu od 2016 roku organizuje konferencję naukową *CSR Financial Day. Społeczna odpowiedzialność instytucji finansowych*.

<sup>10</sup> Na uwagę zasługują takie publikacje, jak: J. Zabawa, *Bankowość ekologiczna w społecznej odpowiedzialności biznesu. Rola, uwarunkowania i mierniki*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2019.

Od drugiej połowy kwietnia 2017 roku na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu funkcjonuje projekt *Uniwersytet CSR* organizowany przez Ligę Odpowiedzialnego Biznesu i grupę Enactus UE Wrocław. Jest on dedykowany wyróżniającym się przedsiębiorczym studentom, którzy mogą korzystać z szeregu warsztatów łączących wiedzę teoretyczną z praktyką.

<sup>11</sup> Citi Handlowy to dziś część amerykańskiego Citi Banku. Polska nazwa „Handlowy” nawiązuje do tradycji Banku Handlowego w Warszawie. Na gruncie polskim obowiązuje nazwa Citi Handlowy, choć w komunikatach, przekazach medialnych, a także w oczach opinii publicznej bank często występuje jako Citi Bank. Również w niniejszej pracy pojawiają się wymiennie określenia Citi Handlowy i Citi Bank w odniesieniu do tego samego podmiotu.

jął również charakterystyczną dla niej niestandardyzowaną formułę wywiadu opartą na luźnej rozmowie. Celem wywiadów nie było uzyskanie potwierdzeń postawionych tez, ale zgodnie z myślą Andrei Fontany i Jamesa H. Freya poznanie poglądów i zrozumienie zachowań danych grup społecznych „bez narzucania żadnych apriorycznych kategorii, które mogą zawęzić pole badawcze”<sup>12</sup>. W związku z tym autor sięgnął po stosowaną w analizie wyników badań jakościowych teorię ugruntowaną. Wnioski z wywiadów jakościowych przeprowadzonych z 56 osobami, spośród których zostały wyłonione trzy grupy: pracownicy sektora bankowego, osoby zarządzające (menedżerowie sektora bankowego) oraz eksperci branż: bankowej, CSR i PR, dały możliwość poznania opinii respondentów na temat realizacji przez banki idei CSR i ich doświadczeń w tym obszarze.

Podczas zbierania materiału do dysertacji i realizacji badań autor napotkał pewne trudności. Jeśli chodzi o publikacje naukowe na temat CSR, z jednej strony warto podkreślić mnogość tytułów, głównie anglojęzycznych, jednak z drugiej odczuwalny jest fakt, iż na polskim gruncie społeczna odpowiedzialność to nadal temat naukowo niezagospodarowany. Najwięcej aktualnych pozycji znajduje się w raportach, artykułach dostępnych na branżowych portalach poświęconych finansom i biznesowi. Stając przed wyborem przywoływania w pracy literatury nierzadko już nieaktualnej lub odniesienia się do bieżących danych zawartych w internecie, autor niekiedy decydował się na to drugie wyjście.

Eksplorując zagadnienie CSR, autor dostrzegł możliwość kontynuacji badań, biorąc pod uwagę jeden z elementów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Zagadnieniem, które jego zdaniem może stanowić punkt wyjścia do dalszych prac badawczych, jest korporacyjny model zarządzania realizowany w wielu firmach, także w bankach. Nowoczesne podejście, które charakteryzuje się wieloma propracowniczymi akcentami, jest również krytykowane za schematyzm i sztuczność. Jakie miejsce w korporacyjnym modelu zarządzania będzie miał CSR? W którą stronę zmierza współczesny CSR realizowany w sektorze bankowym i czy bliskie prawdzie jest założenie laureata Pokojowej Nagrody Nobla, ekonomisty Muhammada Yunusa, twórcy Graamen Banku, że „w niedalekiej przyszłości nikt nie zada pytania: *Czy ludzie zasługują na kredyt?* Raczej padnie pytanie: *Czy banki zasługują na ludzi?*”<sup>13</sup>. Czy w dzisiejszych realiach potwierdzenie mają słowa klasyków Portera i Kramera, że „im więcej firm zaczyna przyswajać sobie ideę społecznej odpowiedzialności, tym bardziej obwinia się o społeczne zaniedbania”<sup>14</sup>? To pytania, nad którymi warto się pochylić.

---

<sup>12</sup> A. Fontana, J.H. Frey, „Wywiad”. *Od neutralności do politycznego zaangażowania*, tłum. M. Skowrońska, [w:] *Metody badań jakościowych*, t. 2, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 81–127.

<sup>13</sup> J. Hausner, M. Zmysłony, „Firma-idea”. *Nowe podejście do wartości w biznesie*, Agencja Artystyczna GAP, Sopot 2015, s. 27.

<sup>14</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating shared value*, s. 62–77.



# **Rozdział 1.**

## **Metodologia rozprawy doktorskiej**

Dzięki interdyscyplinarnemu charakterowi kwestię społecznej odpowiedzialności firm można rozpatrywać zarówno od strony analitycznych uwarunkowań, jak i społecznej komunikacji. W pracy sięgnięto po metody łączące obie ze wskazanych sfer. Skoncentrowano się na badaniach o charakterze eksploracyjnym, których założeniem było przede wszystkim zgłębienie zjawiska CSR w sektorze bankowym poprzez zebranie opinii ekspertów, analizę przypadków i źródeł zastanych. Ze względu na paradygmat dyscypliny – nauki o mediach – analizowano strategie CSR głównie pod kątem komunikowania, upowszechniania i promocji działań CSR wewnątrz i na zewnątrz organizacji w relacjach z określonymi grupami interesariuszy.

### **1.1. Podstawy definicyjne problemu badawczego**

Jednym z podstawowych obszarów niniejszej rozprawy jest kwestia współzależności między działaniami z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i public relations. Sposób rozumienia działań public relations przyjętych w pracy odnosi się do szerokiej definicji PR zawartej w *Leksykonie public relations* i dotyczy budowania relacji oraz pośrednictwa w komunikacji między organizacją a jej otoczeniem<sup>1</sup>. Otoczenie rozumiane jest tu zarówno jako przestrzeń wewnątrz organizacji, jak i jej sfera zewnętrzna. Transponując przyjęte rozumienie PR na grunt sektora bankowego, badawczej analizie poddane zostały wszelkie działania z zakresu komunikacji w tematyce społecznej odpowiedzialności biznesu z wewnętrznymi interesariuszami banków (pracownikami, zarządem, związkami i innymi organizacjami wewnętrznymi) oraz ze środowiska zewnętrznego banków (klientami, mediami, społeczeństwem).

W pracy podjęto próbę analizy działań strategicznych trzech banków: Citi Banku, Santander Banku i mBanku. Strategie potraktowano jako uzupełniający się zespół działań służących komunikacji z wybranymi grupami interesariuszy zgodnie z przyjętym w danej organizacji kanonem wartości i założonymi celami. Przy formułowaniu problemu badawczego odwołano się do zasadniczych pojęć, takich jak społeczna odpowiedzialność biznesu, strategie PR i środki masowego przekazu. Kluczowym zagadnieniem była interpretacja CSR jako działania kompleksowego, dotyczącego wielu obszarów działalności przedsiębiorstwa zgodnie z przekonaniem, że „docelowo społeczna odpowiedzialność biznesu powinna oznaczać całościowy system zarządzania obejmujący przywództwo, kulturę organizacyjną, komunikację, zarządzanie ludźmi w organizacji, jakość i cykl życia produktów lub usług, łańcuch dostawców, dystrybucję, zarządzanie surowcami,

---

<sup>1</sup> *Leksykon public relations*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, Newslime, Rzeszów 2009, s. 141.



ekowydajność, odpowiedzialny marketing i sprzedaż oraz inne procesy organizacyjne”<sup>2</sup>. Według takiego ujęcia biznes społecznie odpowiedzialny rodzi się na etapie formułowania strategii, tworzenia się kultury organizacji, wytyczania celów i kierunków działań. Strategiczne ujęcie tematu CSR daje sposobność uzyskania wielowymiarowych korzyści w myśl zasady, że „osiąganie równowagi między zyskowością i zaspokajaniem potrzeb oraz oczekiwań społecznych byłoby jeszcze trudniejsze bez strategii społecznej odpowiedzialności. Porządkuje ona kluczowe zagadnienia ważne dla danego przedsiębiorstwa, szukając kompromisów na styku biznesu, społeczeństwa i środowiska. Dobrze zaplanowana i zintegrowana z pozostałymi dokumentami strategicznymi może służyć za przewodnik po kwestiach priorytetowych dla wspierania rozwoju zrównoważonego”<sup>3</sup>. Istotnym elementem takiej strategii jest komunikacja z interesariuszami. W tym zakresie pomocne są metody i narzędzia z zakresu public relations. Wśród funkcji działań PR według modelu zaproponowanego przez Sheilę Clough Crifasi, wyróżnia się:

- badania (*research*),
- cele (*objectives*),
- strategie (*strategies*),
- wdrożenia (*implementations*),
- ocenę (*evaluation*)<sup>4</sup>.

W związku z powyższym działania PR można określić, przywołując definicję Denny’ego Griswolda, jako „funkcję zarządzania, która bada nastawienie otoczenia, określa strategie i procedury jednostek lub organizacji wobec interesu publicznego oraz planuje i wykonuje program działania w celu uzyskania zrozumienia i akceptacji otoczenia”<sup>5</sup>. Środkami dotarcia z komunikatem do otoczenia społecznego przedsiębiorstw mogą być media charakteryzujące się:

- globalnym zasięgiem,
- publicznym charakterem przekazywanych treści,
- masowym odbiorem.

W historii mediów powyższe składowe odnosiły się do różnych środków komunikacji. Na przykład w XIX w. w krajach rozwiniętych funkcję tę pełniła prasa drukowana. W kolejnych latach taką rolę zaczęły odgrywać: kino, radio, telewizja, internet. Obecnie oprócz zjawiska masowości mamy do czynienia z powszechną konwergencją mediów, która może być rozumiana jako: „świadczenie podobnych usług za pomocą odmiennych środków realizacji przynależnych

---

<sup>2</sup> J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Poltext, Warszawa 2013, s. 16.

<sup>3</sup> S. Clough Crifasi, *Everything’s coming up Rosie*, „Public Relations Tactics” 2000, no. 7, s. 32.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> M. Kaczmarczyk, Z. Widera, *Public relations i marketing w nowoczesnym społeczeństwie*, Międzynarodowe Centrum Badań nad Mediami i Komunikacją Społeczną, Sosnowiec–Warszawa 2013, s. 101.

do różnych sektorów”<sup>6</sup>. Przenikanie się funkcji mediów, przejmowanie ról zarezerwowanych dla danego środka komunikacji w sytuacji, w której telefon komórkowy daje możliwość dostępu do internetu, czyli równocześnie do prasy, filmów, telewizji, stanowi element codzienności.

Szybkości postępu technologicznego ostatnich lat nie towarzyszy definicyjna regulacja kluczowych pojęć. W jednym z podstawowych dla pracowników mediów akcie normatywnym – ustawie Prawo prasowe – od roku 1984 niezmiennie obowiązuje archaiczna definicja prasy, według której „prasa oznacza publikacje periodyczne, które nie tworzą zamkniętej, jednorodnej całości, ukazujące się nie rzadziej niż raz do roku, opatrzone stałym tytułem albo nazwą, numerem bieżącym i datą, a w szczególności: dzienniki i czasopisma, serwisy agencyjne, stałe przekazy teleteksowe, biuletyny, programy radiowe i telewizyjne oraz kroniki filmowe; prasą są także wszelkie istniejące i powstające w wyniku postępu technicznego środki masowego przekazywania, w tym także rozgłoszenie oraz tele- i radiowęzły zakładowe, upowszechniające publikacje periodyczne za pomocą druku, wizji, fonii lub innej techniki rozpowszechniania, prasa obejmuje również zespoły ludzi i poszczególne osoby zajmujące się działalnością dziennikarską”<sup>7</sup>. Wprawdzie w definicji mowa jest o „powstających w wyniku postępu technicznego środkach masowego przekazywania”, jednak nie ma już mowy o nowoczesnych mediach. W podobnym duchu została skonstruowana definicja środków masowego przekazu w *Encyklopedii PWN*, według której to „środki masowego przekazu, mass media, media masowe, środki masowego komunikowania, urządzenia i instytucje, za pomocą których przesyłane są treści do bardzo licznej i zróżnicowanej publiczności; prasa, radio, telewizja, także film (kino), książki (popularne), nagrania muzyczne (płyty, kasety) oraz tak zwane nowe media: magnetowid, odtwarzacz DVD, nagrania filmowe (kasety, DVD), telegazeta, telewizja satelitarna, kablowa, gry komputerowe, internet (komputer)”<sup>8</sup>. Mimo obecności archaicznych urządzeń i nośników wśród powyższych przykładów środków medialnych na aktualności nie traci funkcja, którą pełniły i pełnią media masowe, czyli dotarcie z informacją do szerokiego grona odbiorców. „O masowym charakterze każdego środka decyduje nie jego wprowadzenie, a upowszechnianie, możliwe tylko dzięki wysokiemu poziomowi techniki i technologii, zapewniającemu tanią produkcję nośników informacji (drukowanych, wizualnych, dźwiękowych i audiowizualnych); dla rozwoju środków masowego przekazu są ponadto istotne rozwiązania ekonomiczne oraz poziom społeczny edukacji”<sup>9</sup>. Do definicji wskazujących na różne rodzaje mediów należałoby dodać kluczowe z punktu widzenia przedmiotu badań media społecznościowe. *Social media* łączą w sobie cechy masowości i elitarności. Można za ich pośrednictwem dotrzeć do

---

<sup>6</sup> F. Kamiński, *Konwergencja w obszarze komunikacji elektronicznej*, „Przegląd Telekomunikacyjny” 2000, nr 1, s. 23.

<sup>7</sup> Art. 7 ustawy Prawo prasowe z dnia 26 stycznia 1984 r. (Dz.U. 1984, nr 5, poz. 24).

<sup>8</sup> <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/srodki-masowego-przekazu;3984263.html> [15.07.2019].

<sup>9</sup> A.A. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world unite! The challenges and opportunities of Social Media*, s. 60.

dużej grupy odbiorców, a także do wąskiego grona zainteresowanych. Informacja przekazywana poprzez media społecznościowe może mieć status ważnego politycznego, międzynarodowego przekazu oraz prywatnej, adresowanej do najbliższych znajomych wiadomości.

Zdaniem Andreeasa Kaplana i Michaela Haenleina media społecznościowe to zestaw aplikacji opartych na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0 pozwalających generować i wymieniać treści formułowane przez użytkowników (*user-generated content*)<sup>10</sup>. Kluczowymi elementami w definicji mediów społecznościowych są technologia i interaktywność. Odbiorcy komunikatów przekazywanych za ich pośrednictwem stają się równocześnie twórcami przekazów. Mogą formułować i upowszechniać informacje, a tym samym współuczestniczyć w powstawaniu przekazu. Interaktywność to podstawowa, choć nie jedyna cecha odróżniająca nowe media od tradycyjnych środków przekazu. Różnice między mediami tradycyjnymi a mediami społecznościowymi zostały ujęte w tabeli 1.

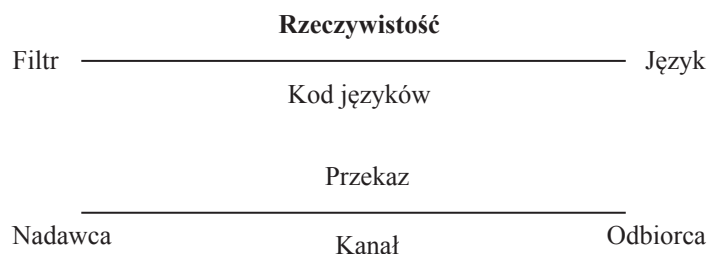
Tabela 1. Podział mediów

Media tradycyjne	Media społecznościowe
Cena	
Koszt publikacji informacji za ich pomocą zależy m.in. od nośnika informacji, na pewno jednak są bardzo drogie w porównaniu z mediami społecznościowymi. Wymagają zespołu specjalistów (opłacanych), którzy przygotowują materiał informacyjny.	Tanie lub niemal bezkosztowe. Każdy może za darmo za ich pośrednictwem opublikować informacje.
Zasięg	
Zasięg odbiorców szeroki i wąski, produkcja i rozpowszechnianie informacji zgodnie z przyjętą hierarchią organizacyjną.	Zasięg odbiorców szeroki i wąski, mniejsza centralizacja i hierarchiczność organizacyjna.
Dostęp (własność)	
Należą do państwowych lub prywatnych właścicieli, nie każdy może za ich pośrednictwem publikować, płatne.	Dostępne powszechnie, każdy może publikować za darmo lub za niewielką opłatą.
Użytkowanie	
Przygotowanie treści wymaga specjalistycznych umiejętności.	Każdy może publikować.
Natychmiastowość	
Czas między przygotowaniem treści a publikacją wynosi od jednego dnia do nawet kilku miesięcy.	Możliwość natychmiastowej publikacji.
Trwałość	
Treści opublikowanych przekazów są niezmienniane.	Opublikowane treści można usunąć, zmienić.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Malcolm, Shirky Clay, *From innovation to revolution. Do social media make protests possible?*, „Foreign Affairs”2011, no. 2.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 59.

Jak wynika z zestawienia, wpływ na kształt nowych mediów może mieć niemal każdy. Dawni odbiorcy przekazów medialnych stają się obecnie również ich twórcami. Jeśli chodzi natomiast o kwestie regulacyjne, zmiany nie są tak spektakularne. Archaiczne definicje środków przekazu nie uwzględniają nowoczesnych mediów. Po nowe media, w szczególności media społecznościowe, sięgają strategii komunikacji, osoby odpowiedzialne za public relations i społeczną odpowiedzialność biznesu. W globalnym świecie skuteczna komunikacja w mediach społecznościowych to klucz do skutecznej komunikacji marki, skutecznej polityki CSR. Przywołując skuteczność działań CSR, należy zadać pytanie o istotę zagadnienia skuteczności komunikacji w ogóle. Odpowiedzi na to pytanie można udzielić, nawiązując do klasycznego schematu komunikacji Romana Jakobsona, który w procesie komunikacji wyróżnia takie elementy, jak: nadawca, odbiorca, kod, kanał i komunikat<sup>11</sup>. Zgodnie z zaproponowanym przez niego modelem ze skutecznością przekazu mamy do czynienia wówczas, gdy komunikat wystosowany przez nadawcę dotarł do odbiorcy i został przez niego odebrany. Zrozumienie komunikatu możliwe jest wówczas, gdy nadawca i odbiorca są wyposażeni w ten sam kod komunikacyjny. Posługiwanie się na przykład tym samym językiem czy socjolektem daje możliwość poznania pojęć, definicji i słów niezbędnych do zakodowania i odkodowania informacji. Dzięki zasobom językowym oraz nadbudowie w postaci tożsamości kontekstów zakodowany przez nadawcę przekaz może zostać skutecznie odkodowany przez odbiorcę. Oznacza to, że treści zawarte w informacji, które dotarły do odbiorcy, mogą zostać przez niego zrozumiane zgodnie z intencją nadawcy. Na trasie przepływu informacji zdarzają się szумы komunikacyjne wynikające na przykład z wad kanałów komunikacji (narzędzi czy urządzeń pośredniczących w procesie wymiany informacji). Model niezakłóconego aktu komunikacyjnego został zaprezentowany na rysunku 1.

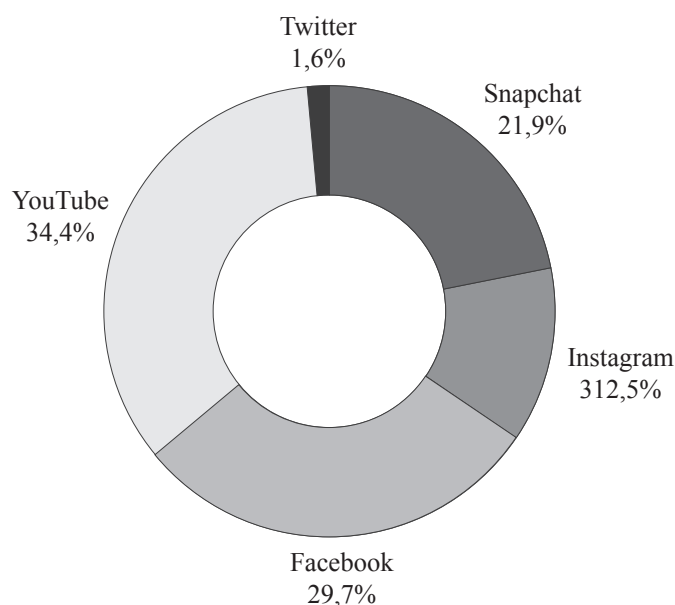


Rysunek 1. Model aktu komunikacyjnego jako podstawa wyróżniania funkcji mowy/wypowiedzi

Źródło: W. Pisarek, *Nowa retoryka dziennikarska*, Universitas, Kraków 2002, s. 16.

<sup>11</sup> R. Jakobson, *W poszukiwaniu istoty języka*, *Wybór pism*, t. 1–2, PIW, Warszawa 1989.

Kanałem komunikacyjnym, który dominuje we współczesnym świecie, są media społecznościowe (*social media*). Jak wynika z raportu amerykańskiej agencji marketingowej Mediatix.com, przeciętny człowiek przeznacz na media społecznościowe 5 lat i 4 miesiące swojego życia. Jest to dłużej, niż poświęcamy na jedzenie (3 lata) czy dbanie o siebie (rok i 4 miesiące). *Social media* to potęga, stanowią szybki, tani, skuteczny kanał przesyłania wiadomości i komunikacji treści, platformę do dialogu oraz przestrzeń do budowania nowych wartości. Równocześnie stały się przestrzenią, w której człowiek spędza coraz więcej czasu. Czasochłonność korzystania z mediów społecznościowych staje się przedmiotem badań różnych podmiotów. Na rysunku 2 zostały zaprezentowane wyniki aktywności człowieka w mediach społeczności na podstawie badań Mediatix, która przeanalizowała międzynarodową popularność mediów społecznościowych.



Rysunek 2. Ranking aktywności w social mediach

Źródło: Raport Mediatix.com<sup>12</sup>.

Jak wynika z powyższego zestawienia, największą popularnością światowych użytkowników mediów społecznościowych cieszy się YouTube, za którym plasuje się Facebook. Jeśli chodzi o Polskę, spośród mediów społecznościowych dominuje Facebook. 78% komunikacji Polaków odbywa się za pośrednictwem mediów społecznościowych, dla 72% to one stanowią podstawowy kanał zdobywania informacji. W tym względzie nowe media zdominowały media

<sup>12</sup> *How Much Time We Spend on Social Media*, Mediatix.com, <http://mediakix.com/2016/12/how-much-time-is-spent-on-social-media-lifetime/#gs.BqiWW6c> [29.04.2017].

tradycyjne. Według badań GemiusPBI w roku 2018 Polacy spędzali średnio dziennie 2 godziny i 32 sekundy, korzystając z internetu.

Tabela 2. Czas spędzony w internecie przez Polaków w roku 2018

Data	Liczba osób	Liczba godz. dziennie
01.2018	28 mln	2 godz. 13 min
02.2018	24,3 mln	2 godz. 12 min
03.2018	28,2 mln	2 godz. 6 min
04.2018	27,8 mln	2 godz. 3 min
05.2018	27,4 mln	2 godz.
06.2018	27,2 mln	2 godz. 2 min
07.2018	26,9 mln	2 godz.
08.2018	27 mln	2 godz.
09.2018	27,4 mln	2 godz.
10.2018	27,8 mln	2 godz. 2 min
11.2018	28 mln	2 godz. 7 min
12.2018	28 mln	1 godz. 53 min

Źródło: opracowanie własne na podstawie reportów Polskie Badanie Internetu, GeniusPBI<sup>13</sup>.

Facebook to także kanał, z którego korzystają instytucje finansowe. Wyróżnić można cztery główne modele zastosowań mediów społecznościowych przez banki:

- do celów marketingowych (prezentacja oferty),
- jako kanał komunikacji (budowanie relacji z klientami i świadomości marki, informacje o konkursach, ale również na przykład awariach systemów czy urządzeń),
- jako narzędzie do badania opinii (klienci wyrażają swoje zdanie w komentarzach),
- do realizacji operacji finansowych (możliwość dokonywania przelewów przez Facebooka)<sup>14</sup>.

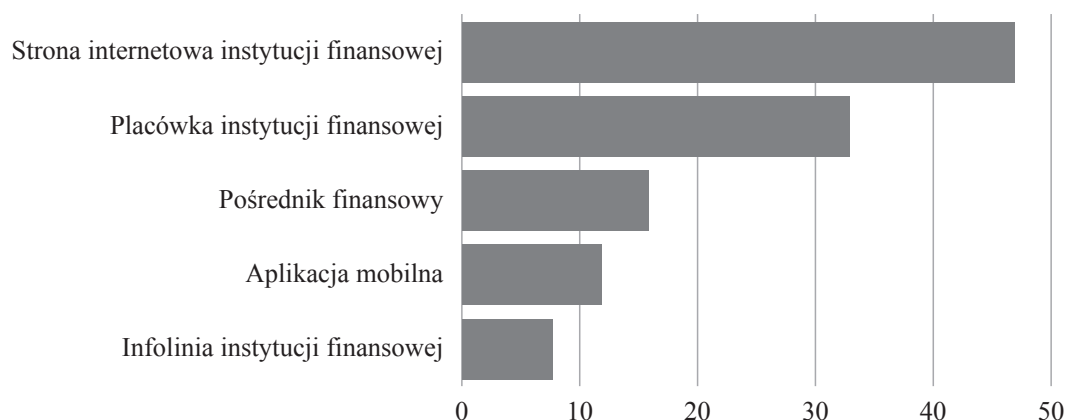
Polacy także coraz chętniej dokonują czynności finansowych za pośrednictwem internetu. Od roku 2017 zaangażowanie na tym polu wzrosło o 17 p.p.<sup>15</sup> Użytkownicy odwiedzają strony banków, z którymi mają zamiar się związać. Odwiedziny na stronach internetowych banków to jedynie wstęp do dalszych finansowych aktywności Polaków. Jak wynika z raportu *Cyfrowi Po-*

<sup>13</sup> <http://pbi.org.pl/raporty/> [10.04.2019].

<sup>14</sup> K. Tomczyk, I. Pawełoszek, *Zarządzanie relacjami z klientami banków spółdzielczych z wykorzystaniem mediów społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2019, nr 33, s. 302–313.

<sup>15</sup> IAB Polska, *Mobile 2018*, październik 2018.

lacy – przyspieszenie e-rewolucji opracowanego przez firmę McKinsey and Company, ponad 44% naszych rodaków uważa, że internet jest nieodzownym elementem ich życia.



Rysunek 3. Poszukiwanie informacji finansowych w sieci

Źródło: *Cyfrowi Polacy – przyspieszenie e-rewolucji*, badania McKinsey and Company, Warszawa 2018.

Za pośrednictwem internetu zakładamy konta oszczędnościowe czy bierzemy pożyczki. Jak wynika z powyższego raportu, 77% Polaków raz – dwa razy w miesiącu korzysta z mobilnych aplikacji, realizując podstawowe usługi finansowe. Wyższy poziom ucyfrowienia polskich konsumentów wiąże się z większą skłonnością do udostępniania danych. 28% Polaków zgadza się udostępnić bankom swoje dane, takie jak: historia połączeń czy informacje na temat korzystania z mediów społecznościowych lub geolokalizacja. 61% polskich klientów, którzy dokonują płatności internetowych, jest zdolnych do zaufania innym niż banki instytucjom finansowym<sup>16</sup>. Według autora niniejszej dysertacji na ostateczny wybór produktów i usług z sektora bankowego mają wpływ wartości ważne dla konsumentów. Aspekt roli wartości ważnych dla różnych grup odbiorców działań banków stanowi kluczowy punkt tej rozprawy.

## 1.2. Cel i hipotezy rozprawy

Przedsiębiorstwa dysponują zestawami wartości deklarowanych jako istotne i mające odbicie w realizowanej polityce CSR firmy. Celem głównym rozprawy jest rozpoznanie sposobu realizacji przez polski sektor bankowy, na przykładzie studiów przypadku oraz na podsta-

<sup>16</sup> W. Bogdan i in., *Cyfrowi Polacy – przyspieszenie e-rewolucji*, badania McKinsey and Company, Warszawa 2018.

wie wyników pogłębionych wywiadów jakościowych, strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), z uwzględnieniem wpływu deklarowanych przez bank wartości na działania podejmowane przez te instytucje i ich relacje z otoczeniem. **Zagadnienia te zostały ujęte w autorskim modelu relacji społecznej odpowiedzialności biznesu, który stanowi trzon konstrukcyjny rozprawy (rysunek 4).** Istotnym zagadnieniem badawczym podjętym w dysertacji jest standard skuteczności. Jest on interpretowany zgodnie z normami odnoszącymi się do jakości zarządzania, według których skuteczność to sprawne działanie zwięzłe zamierzonym wynikiem. W pracy odróżniono skuteczność od efektywności, bowiem między tymi dwoma zagadnieniami nie można postawić znaku równości. Choć efektywność bywa również wskazywana jako synonimiczne wyjaśnienie definicji skuteczności, w pracy przyjęto interpretację nurtu ekonomicznego, zgodnie z którą „efektywność to wynik działalności gospodarczej określony w postaci stosunku uzyskanego efektu do nakładu”<sup>17</sup>. Wedle tej reguły oceniamy opłacalność przyjętych działań, natomiast w przypadku skuteczności analizujemy efekt realizacji przyjętych na wstępie założeń. Odpowiedź dotyczącą sposobu oceny skuteczności można znaleźć u znawców tematyki public relations. Walter K. Lindenmann za pomiar skuteczności uważa „wszystkie badania zaprojektowane po to, aby określić relatywną efektywność lub wartość tego, co zostało dokonane w ramach działań public relations”<sup>18</sup>. Jako warunek konieczny w kwestii możliwości skutecznego pomiaru działań Lindenmann wskazuje obowiązek wcześniejszego określenia mierzalnych celów działań (np. strategii PR). Istotne, by cele te były spójne z ogólnymi celami organizacji oraz zdefiniowane pod kątem wybranych grup docelowych w wybranym stylu komunikacji, z zastosowaniem konkretnych środków przekazu.

Najogólniej mówiąc, skuteczność to relacja między zamierzonymi celami a zakresem ich realizacji. Według Dariusza Tworzydło „skuteczność działań public relations należy rozumieć jako stopień, w jakim zaplanowane projekty, kampanie czy kompleksowa strategia zostały zrealizowane, wyniki zaś, które zaplanowano, osiągnięte. Efektywność natomiast możemy zdefiniować jako relację między zasobami, jakie zostaną wykorzystane do realizacji działań PR, a osiągniętymi wynikami”<sup>19</sup>. Na potrzeby niniejszej pracy dokonano analizy strategii CSR, PR i działań medialnych pod kątem ich skuteczności, przy czym nie traktowano ich jako osobnych, niezależnych dokumentów. Podobieństwa między zagadnieniami wymagają korzystania z narzędzi wspólnych. Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu powinna

---

<sup>17</sup> E. Nowak (red.), *Leksykon rachunkowości*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s.44.

<sup>18</sup> W.K. Lindenmann, *Guidelines and Standards for Measuring The Effectiveness of PR Programs and Activities*, The Institute for Public Relations, Florida 2003, s. 2.

<sup>19</sup> A. Miotk, *Badania w procesie oceny działań komunikacyjnych*, [w:] D. Tworzydło, Z. Chmielewski (red.), *Badania i pomiar efektów w public relations*, Newslime, Rzeszów 2010, s. 26.



zawierać zdefiniowane grupy interesariuszy, do których jest kierowana, wraz z proponowanymi mechanizmami komunikacji i propozycje konkretnych (w tym medialnych) kanałów komunikacji. Działania PR nie są także oderwanymi od szerszego biznesowego kontekstu przedsięwzięciami. W ramach oceny skuteczności dokonano weryfikacji zamierzeń ujętych w strategiach banków Citi Bank, Santander Bank i mBank oraz zestawiono je z efektami realizacji założonych przez banki strategii. Dokonano przeglądu działań z zakresu budowania kultury korporacji, tworzenia kanonu wartości wspólnych, minimalizowania napięć, integrowania środowiska pracowniczego.

**Realizacja celu głównego wymaga sprecyzowania celów szczegółowych, którymi są:**

- zgłębienie relacji między deklarowanym systemem wartości obowiązującym w bankach a podejmowanymi przez banki działaniami z zakresu CSR,
- rozpoznanie działań public relations stosowanych przez banki wobec interesariuszy w tematyce społecznej odpowiedzialności biznesu na bazie deklarowanych wartości,
- określenie roli środków masowego przekazu, zwłaszcza mediów społecznościowych, w budowaniu wizerunków banków jako podmiotów społecznie odpowiedzialnych,
- określenie charakteru działań CSR podejmowanych przez banki i ich wpływu na wizerunek banków wśród grup interesariuszy,
- określenie poziomu skuteczności działań CSR podejmowanych przez banki na podstawie wyników analizy studium przypadku i wniosków z indywidualnych wywiadów pogłębionych.

W związku z powyższym sformułowano hipotezy szczegółowe:

1. Strategie społecznej odpowiedzialności biznesu wymagają zdefiniowania kanonu wartości ważnych dla banku.
2. Komunikacja z interesariuszami banku odbywa się na płaszczyźnie wartości wspólnych dla obydwu grup.
3. Nowoczesne narzędzia medialne stosowane w komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi służą upowszechnianiu idei wartości wspólnej.
4. Deklarowane wartości stanowią element budowania wizerunku banków jako podmiotów społecznie odpowiedzialnych.
5. Strategia działań CSR, opracowana z uwzględnieniem ogólnej strategii rozwoju banków i zmieniającego się otoczenia oraz potrzeb różnych grup interesariuszy, może przełożyć się na konkretne zyski danego banku (jego środowiska wewnętrznego i otoczenia zewnętrznego).

Wobec sformułowanych hipotez zostały postawione pytania badawcze precyzujące analizowane zagadnienie:

- Jakie miejsce w strategii społecznej odpowiedzialności biznesu mają działania public relations wobec interesariuszy banków?
- Jakie znaczenie w budowaniu komunikacji z interesariuszami mają wartości deklarowane przez banki?
- W jaki sposób zaangażowanie banków w społeczną odpowiedzialność biznesu wpływa na pozytywny wizerunek banków w oczach interesariuszy?
- Jaka jest rola środków masowego przekazu, w szczególności mediów społecznościowych, w budowaniu relacji z interesariuszami banków?
- Jaka jest zależność między poziomem skuteczności podejmowanych przez banki działań a uzyskanymi rezultatami?

Odpowiedzi na powyższe pytania zostały zawarte w dalszej części pracy.

### **1.3. Metodologia badań własnych**

Na etapie planowania metodologii badawczej wybrano trzy kluczowe elementy składające się na konspekt badań:

- światopogląd filozoficzny (paradygmat),
- strategie badawcze,
- metody badawcze.

Spojrzenie na naturę badań naukowych determinuje dobór podejścia i zastosowanych w pracy metod ilościowych, jakościowych lub mieszanych. Najbliższym autorowi podejściem do naukowej analizy zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu jest podejście konstruktywistyczne, które daje możliwość prezentacji różnorodnych opinii i poglądów. Równocześnie pozwala na formułowanie wniosków i interpretacji wraz z postępem prac badawczych. Zgodnie z założeniem konstruktywistów, że jednostki dążą do zrozumienia otoczenia, w którym żyją i pracują, poprzez przypisanie doświadczeniom subiektywnych znaczeń, autor zdecydował się na sięgnięcie po opinie ekspertów branży CSR i PR oraz pracowników sektora bankowego. Pomocne w przygotowaniu oraz realizacji badań było doświadczenie autora. Praca w bankowości pozwoliła na płynne poruszanie się w środowisku

finansowego socjolektu. Indukcyjny charakter działań umożliwił generowanie wniosków na podstawie danych empirycznych. Naturalną konsekwencją projektowania i realizacji badań w duchu konstruktywizmu był wybór metod badań jakościowych. Z szeregu opisanych strategii jakościowych wybrano zestaw pięciu najbardziej klasycznych ujęć, spośród których zdecydowano się na studium przypadku. Dobór poszczególnych elementów badawczych przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Ujęcie jakościowe

Paradygmaty filozoficzne	Światopogląd <b>konstruktywistyczny</b> , aktywistyczny
Strategie badawcze	Fenomenologia, teoria ugruntowana, etnografia, <b>studium przypadku</b> , narracja
Metody badań	<b>Wylaniające się w toku badań, pytania otwarte, gromadzenie danych</b> , ujęcia elastyczne, dane tekstowe i ikonograficzne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wyd. UJ, Kraków 2013, s. 43.

Istotą studium przypadku jest zrozumienie procesów organizacyjnych i zachowania ludzi. Według Jerzego Apanowicza studium przypadku służy analizie konkretnych zdarzeń, zjawisk czy osób oraz pozwala zrozumieć zarówno wpływ procesów organizacyjnych i zachowania ludzi na kontekst działania organizacji, jak i oddziaływanie kontekstu na procesy i zachowania ludzi w organizacji<sup>20</sup>. Ze względu na kluczową rolę relacji, wartości i postaw w ramach strategii społecznej odpowiedzialności sektora bankowego dokonanie analizy na podstawie konkretnych studiów przypadku stanowiło cenny wkład do formułowania wniosków ogólnych odnoszących się do funkcjonowania banków w Polsce. Podczas realizacji studium przypadku zostały zastosowane metody analizy dokumentów (*desk research*) poprzez technikę analizy zawartości treści.

Drugą częścią badań były indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzone z konkretnie określonymi trzema grupami respondentów.

### 1.3.1. Przedmiot badań

Przedmiotem badań zrealizowanych na potrzeby niniejszej pracy są strategie banków Citi Bank, Santander Bank i mBank odnoszące się do planowanych i podejmowanych działań

<sup>20</sup> J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Gdynia 2002, s. 70.

z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, public relations (z uwzględnieniem działań z zakresu media relations). W procesie badawczym dokonano analizy wyżej wymienionych dokumentów. Deklaracje zawarte w strategiach skonfrontowano z wnioskami obecnymi w raportach z realizacji strategii. Sięgnięto po dokumenty zastane dostępne na poziomie komunikacji masowej – możliwe do odnalezienia poprzez strony internetowe banków lub zestawienia danych oficjalnie udostępnionych w przestrzeni internetowej. Podczas analizy danych zawartych w strategiach i raportach z zakresu CSR wykorzystano doświadczenie zawodowe autora w opracowywaniu audytorskich raportów dla spółek skarbu państwa. Skorzystano z wiedzy na temat techniki PMR Market Insight, czyli kompleksowego przygotowywania raportów i analiz branżowych<sup>21</sup>. Ze względu na przedmiot pracy skoncentrowano się na sposobach i stylu komunikacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami, dlatego dokonano przeglądu takich kanałów komunikacji z odbiorcami, jak strony internetowe i profile w mediach społecznościowych. W dysertacji sięgnięto przede wszystkim po badania jakościowe. Kluczową częścią rozprawy są wnioski dotyczące wyników indywidualnych wywiadów pogłębionych zawarte w rozdziale czwartym pracy.

### **1.3.2. Charakterystyka badanej populacji i etapy badań**

W celu skonfrontowania założeń teoretycznych wynikających z postawionych hipotez oraz przeglądu dokumentów sieciowych przeprowadzono badania jakościowe wybranej populacji. Ze względu na temat pracy skoncentrowano się na grupie osób reprezentujących sektor bankowy. W ramach charakterystyki badanej populacji doprecyzowania wymagają kluczowe definicje. Zgodnie z ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe „bank to osoba prawna utworzona zgodnie z przepisami ustaw, działająca na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym”<sup>22</sup>. W świetle ustawy czynnościami bankowymi są:

- przyjmowanie wkładów pieniężnych płatnych na żądanie lub z nadejściem oznaczonego terminu oraz prowadzenie rachunków tych wkładów,
- prowadzenie innych rachunków bankowych,

---

<sup>21</sup> Podobnie jak badania realizowane w pracy, metodyka PMR Market Insight bazuje na dostępnych informacjach, statystykach zaczerpniętych z internetu i prasy fachowej, danych branżowych oraz realizowanych badaniach własnych i indywidualnie zgromadzonych materiałach (na przykład bazach danych). Więcej na temat PMR Market: <http://www.research-pmr.com/pl/techniki-badawcze-market-insight> [20.04.2017].

<sup>22</sup> Art. 2. ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe (Dz.U. 1997, nr 140, poz. 939).

- udzielanie kredytów,
- udzielanie i potwierdzanie gwarancji bankowych oraz otwieranie i potwierdzanie akredytyw,
- emitowanie bankowych papierów wartościowych,
- przeprowadzanie bankowych rozliczeń pieniężnych,
- wykonywanie innych czynności przewidzianych wyłącznie dla banku w odrębnych ustawach<sup>23</sup>.

Poza wymienionymi czynnościami banki podejmują również inne aktywności, takie jak na przykład dokonywanie obrotu papierami wartościowymi. Jednak te dodatkowe czynności mogą być wykonywane także przez inne instytucje finansowe. Przybliżenie definicji oraz zadań leżących u podstaw funkcjonowania banków ma na celu charakterystykę środowiska badanej populacji. Interpretację pojęcia „sektor bankowy” w części badawczej pracy potraktowano szeroko, nie ograniczając grupy respondentów wyłącznie do pracowników banków. W związku z tym wygenerowano trzy grupy uczestników badań. Pierwszą grupę stanowili menedżerowie zarządzający zespołami, tak zwani team leaderzy, którzy są najbliższej spraw pracowniczych, a ich rolą jest również inspirowanie oraz reagowanie na głosy płynące od pracowników. Team leaderzy w hierarchii bankowej pełnią funkcję swoistych pośredników. Znają strategię obowiązującą w bankach, a ich zadaniem jest między innymi wypełnianie zawartych w strategii celów i przekazywanie odgórnych założeń grupom pracowników. Drugą grupą badawczą stanowili pracownicy banków, którzy są niejednokrotnie aktywnymi uczestnikami działań CSR oraz ich beneficjentami. Trzecią grupę określono mianem „ekspertów”. Należeli do niej niezależni znawcy tematyki CSR, PR i bankowości. Do badań zostali zaproszeni znawcy zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze bankowym mający doświadczenie w profesjonalnej kreacji strategii CSR oraz wiedzę z zakresu sektora bankowego, w tym przedstawiciele organizacji pozarządowych, dziennikarze specjalizujący się w tematyce finansów oraz przedstawiciele środowiska akademickiego.

Plan całościowy przeprowadzonych badań zakładał pracę w dwóch etapach. Na wstępie zostały zrealizowane studia przypadku. Badania te wymagały przeglądu materiałów zastanych, co stanowiło dogodny wstęp, uzupełnienie wiedzy użytecznej w kolejnym etapie badań. Analiza dokumentów strategicznych, a także przegląd zawartości komunikatów medialnych umieszczonych na stronach internetowych banków oraz w wewnętrznych kanałach komunikacji dały

---

<sup>23</sup> Art 4 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe (Dz.U. 1997, nr 140, poz. 939).

możliwość wyciągnięcia wniosków, które były przydatne w drugim etapie badań – cyklu indywidualnych wywiadów pogłębionych, które nie odnosiły się bezpośrednio do danego studium przypadku (choć wśród respondentów pojawili się przedstawiciele analizowanego banku) – stanowiły uzupełnienie, szersze spojrzenie na sektor bankowy w Polsce.

### 1.3.3. Opis metod i technik badawczych

Prezentowane w rozprawie doktorskiej wnioski są wynikiem analiz przeprowadzonych w ramach *desk research* i badań jakościowych. Wybrane metody potraktowano jako wzajemnie uzupełniające się, biorąc pod uwagę wskazane w tabeli 3 ich wady i zalety. W ramach badań *desk research* dokonano przeglądu dokumentów zastanych: strategii i raportów udostępnionych przez bank oraz dokumentów dostępnych na stronach internetowych banku, takich jak: komunikaty z intranetu, korespondencja między oddziałami. Przeprowadzono również analizę zawartości dokumentów, stron internetowych banków oraz profili w mediach społecznościowych. Jako technikę badawczą zastosowano analizę zawartości treści. Jej klasyczne ujęcie, które według Bernarda Berelsona zakłada „technikę badawczą, służącą obiektywnemu, systematycznemu i ilościowemu opisowi jawnej zawartości komunikatów”<sup>24</sup>, poszerzono o współczesną interpretację tej techniki, która według takich badaczy, jak Tim Rapley, John Fiske czy Tomasz Goban-Klas, prócz analizy zapisanych treści bierze pod uwagę treści przemilczane, niedopowiedziane, związane z odczuciami badacza, jakościową analizą zawartości treści<sup>25</sup>. Analizę zawartości treści stron internetowych banków wsparto przeglądem dokonany przez ekspertów z zakresu budowania witryn internetowych na bazie dziesięciu heurystyk duńskiego specjalisty z zakresu użyteczności stron internetowych, Jakoba Nielsena.

W ramach badań jakościowych przeprowadzono cykl wywiadów bezpośrednich zrealizowanych na przestrzeni 2 miesięcy z grupą 56 respondentów, w tym reprezentantów sektora bankowego oraz grupą zewnętrznych ekspertów. Badania jakościowe wymagały bezpośredniego zaangażowania się autora. Spotkania z respondentami służyły uzyskaniu informacji dotyczących mechanizmów, pobudek i często niewidocznych w surowych badaniach *desk research* motywów działania respondentów.

---

<sup>24</sup> M. Lisowska-Magdziarz, *Analiza zawartości mediów. Przewodnik dla studentów*, Wyd. UJ, Kraków 2004, s. 13.

<sup>25</sup> K. Szczepaniak, *Zastosowanie analizy treści w badaniach artykułów prasowych-refleksje metodologiczne*, „Acta Universitatis Lodzianensis” 2012, nr 2.

Tabela 4. Typy procedur gromadzenia danych jakościowych oraz zalety i ograniczenia w odniesieniu do przeprowadzonych badań

Typ procedury	Opcje w ramach procedury	Zalety	Ograniczenia
Wywiady	Wywiady bezpośrednie, IDI, osobiste	Korzystne w przypadku braku możliwości obserwacji Wpływ na kolejność zadawanych pytań Brak ograniczeń strukturalnych	Informacje pośrednie przefiltrowane przez opinie i poglądy osób udzielających wywiadu Miejsce zdobycia informacji – nie w warunkach naturalnych, ale w specjalnie wyznaczonym miejscu Możliwość tendencyjnych odpowiedzi ze względu na obecność badacza
Analiza dokumentów	Dokumenty publicznie dostępne, sprawozdania, raporty upowszechnione na stronach WWW	Źródła zastane, które pozwalają oszczędzić czas na gromadzenie i zapis Dostęp do materiałów w dogodnym dla badacza miejscu i czasie Informacje zebrane w atrakcyjnej, spójnej formie	Niektóre dokumenty są trudne do odnalezienia Konieczność przepisywania informacji zawartych w dokumentach Nieproporcjonalność zasobów (dokumenty z różnych podmiotów różnej objętości i jakości)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wyd. UJ, Kraków 2013, s. 195–196.

Dzięki komplementarnemu charakterowi badań przeprowadzona w pierwszej kolejności analiza zebranych dokumentów umożliwiła autorowi pozyskanie wiedzy na temat funkcjonowania banków, przydatnej w czasie realizacji wywiadów pogłębionych.

#### 1.3.4. Analiza materiałów zastanych – badania *desk research*

W pracy sięgnięto po metodę analizy materiałów zastanych (*desk research*). To metoda badań niereaktywnych, czyli takich, w których dokonuje się analizy dokumentów bez angażowania jakichkolwiek uczestników badania. „*Desk research* jako jedna z metod badań niereaktywnych dziedziczy wszystkie podręcznikowe zalety tychże badań. E. Babbie wyróżnia trzy niereaktywne metody, tj. analizę treści, analizę istniejących danych statystycznych i analizę historyczno-porównawczą” (Babbi, 2002, s. 342). *Desk research* jest tak naprawdę połączeniem albo wręcz esencją tychże metod. W gruntownej i szeroko zakrojonej analizie *desk research* korzysta zarówno z analizy treści (już na etapie szukania źródeł), w dużym stopniu także z istniejących danych statystycznych, a także przeprowadza się przekrojowe analizy i porównania danych historycznych<sup>26</sup>. W zestawieniu z badaniami jakościowymi, których istotą jest bez-

<sup>26</sup> Z. Bednarowska, *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 7, s. 19.

pośredni kontakt z respondentami, analiza danych zastanych stanowi dopełnienie prac badawczych, podstawę umożliwiającą dalsze analizy. W niniejszej pracy korzystano z dokumentów poświęconych działaniom strategicznym banku z zakresu CSR, PR i media relations zarówno o charakterze deklaracyjnym, jak i sprawozdawczym. Dokonano przeglądu zawartości stron internetowych oraz profili banków w mediach społecznościowych.

W ramach analizy dokumentów zastanych w pierwszej kolejności dokonano przeglądu danych pod kątem ich wiarygodności i aktualności. Analiza danych objęła cztery kategorie dokumentów. Rodzaje analizowanych źródeł zastanych zostały wyszczególnione w tabeli 5.

Tabela 5. Rodzaje źródeł zastanych wykorzystanych w badaniu *desk research*

Dokumenty strategiczne (długofalowe strategie banków i raporty z ich realizacji)	Dokumenty dotyczące strategii CSR, PR i mediów, raporty z ich realizacji
Dane ze stron internetowych banków, publikacji medialnych i profili w mediach społecznościowych	Dokumenty dotyczące kluczowych wartości (misja, wizja, kodeksy etyczne)

Źródło: opracowanie własne.

Dane wykorzystane w *desk research* to informacje o charakterze jawnym, które zostały zgromadzone przez bank i zebrane w raporty, sprawozdania i strategie. Uzyskane informacje zostały uzupełnione elementami obserwacji uczestniczącej. Ze względu na doświadczenie zawodowe autora związane z wykształceniem z dziedziny finansów i pracą w sektorze bankowym możliwe było zdobycie dodatkowej wiedzy na temat roli wartości w komunikacji z interesariuszami banku, w szczególności z interesariuszami wewnętrznymi.

### 1.3.5. Indywidualne wywiady pogłębione

Kluczowym elementem prac badawczych prowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji był cykl wywiadów przeprowadzonych z grupą rozmówców. W wywiadach zostały zastosowane techniki indywidualnych wywiadów pogłębionych (*individual in-depth interview* – IDI). Zorganizowano spotkania ze skrupulatnie dobraną grupą rozmówców. W przypadku kilkorga osób (głównie z uwagi na problem z umówieniem spotkania) wywiady zostały przeprowadzone za pośrednictwem internetu, z respondentami skontaktowano się drogą mailowej korespondencji. W tych przypadkach odpowiedzi odnosiły się do przesłanych konkretnych pytań. Rozmowy z kadrami zarządzającą – menedżerami banków – miały kluczowe znaczenie ze względu na określony przedmiot. Strategie CSR wymagały konfrontacji z ogólnymi strategiami działalności



banków. Rozmowy odbyły się w uzgodnionych miejscach, raczej poza placówkami bankowymi. Zadbano o to, by było to jak najbardziej dogodne środowisko do rozmów dla respondentów.

Celem wszystkich przeprowadzonych w ramach niniejszej pracy wywiadów było poznanie perspektywy respondentów, ich stanowiska wobec społecznej odpowiedzialności biznesu oraz sposobu podejścia do realizacji strategii CSR w danym banku. Uzyskanie szczegółowych informacji i subiektywnych opinii możliwe było poprzez zadawanie eksplorujących pytań precyzujących temat, drążących zagadnienie. Ze względu na fakt, iż wybrani respondenci to osoby posiadające dużą wiedzę o przedmiocie badań, zastosowana technika badawcza ma również cechy wywiadu eksperckiego. Przeprowadzone wywiady można też określić jako wywiady zogniskowane, których cechami charakterystycznymi są: konkretne doświadczenie respondentów, duża swoboda wypowiedzi (na przykład podczas definiowania, opisywania sytuacji, o których mowa) oraz luźna kolejność poruszanych zagadnień mimo posługiwania się przez badacza opracowanym scenariuszem wywiadu.

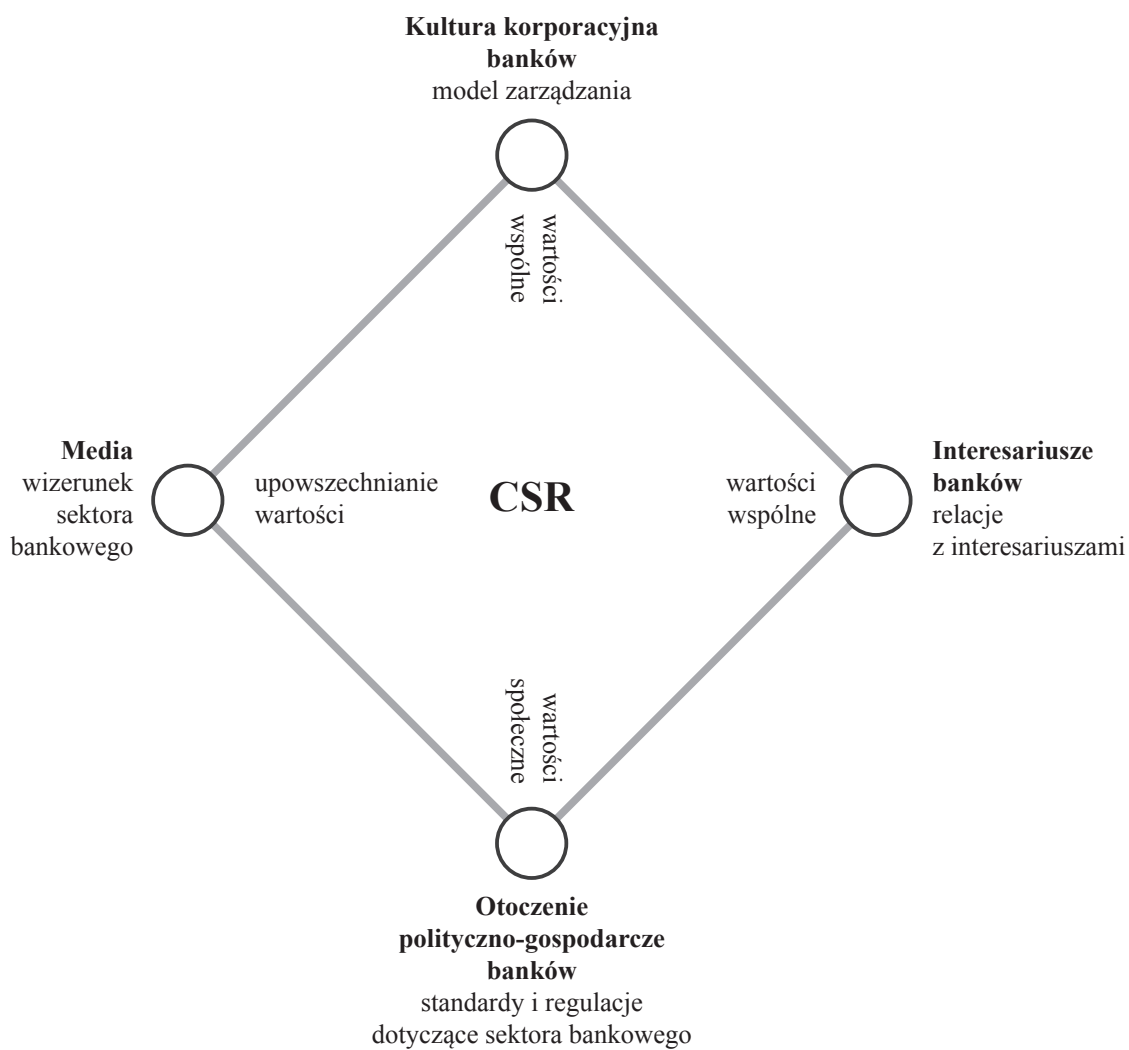
Podczas przygotowania do wywiadów opracowano indywidualny przewodnik wywiadu, który zgodnie ze sztuką indywidualnych wywiadów pogłębionych jest wystandaryzowaną listą pytań wymaganych do postawienia w rozmowie. Lista pytań stanowiła jednak jedynie bazy scenariusz. Wywiady miały charakter luźnej, otwartej dyskusji toczącej się na określony temat w ramach wytyczonych zagadnień. Rozmowa odbywała się na zasadzie dobrowolnie osadzonych w czasie odpowiedzi eksperta z możliwością dokonywania dygresji, przywoływania przykładów etc. Celem badacza było uzyskanie odpowiedzi na pytania, które na etapie formułowania hipotez postawiono jako kluczowe. Odpowiedzi dotyczące kwestii pobocznych zostały potraktowane również jako cenna wartość w pracy, szczególnie jeśli miały one wymiar opinii eksperckich. Wnioski z przeprowadzonych analiz i badań ujęto w końcowej części pracy. Warto wspomnieć, iż przeprowadzone z respondentami rozmowy odnosiły się do obszarów tematycznych zawartych w autorskim modelu relacji społecznej odpowiedzialności biznesu.

#### **1.4. Autorski model relacji społecznej odpowiedzialności biznesu**

W nowoczesnym ujęciu społeczna odpowiedzialność biznesu to nie etap rozwoju firmy, ale naturalna część jej działalności. Koncepcja aktywności społecznej rodzi się na etapie budowania struktur, określania statutu, uświadamiania wartości lub redefiniowania reguł. Takie przekonanie stanowi element podstaw budowy autorskiego modelu relacji składających

się na CSR w firmie. Model, który prezentuje zależności pomiędzy kluczowymi sferami, w które wpisane są działania społecznej odpowiedzialności biznesu, składa się z takich elementów, jak:

- **kultura korporacyjna banków**  
model zarządzania,
- **interesariusze banków**  
relacje z interesariuszami,
- **otoczenie polityczno-gospodarcze banków**  
standardy i regulacje dotyczące sektora bankowego,
- **media**  
wizerunek sektora bankowego.



Rysunek 4. Autorski model relacji CSR w bankach oparty na wartościach

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione elementy modelu oddziałują na siebie wzajemnie. Każdy z elementów zbudowany jest na wartościach. To wartości firmy przekładają się na jej wizję, misję, wizerunek, relacje z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Zależności między poszczególnymi elementami oparte są na relacjach symbiotycznych. Współczesny biznes według modelu relacji to taki biznes, któremu daleko do koncepcji *business is business*. *Business is people* to proponowane hasło, które definiuje model. Spersonifikowany biznes to działanie ludzi dla innych ludzi. Biznes społecznie odpowiedzialny w nowoczesnym przedsiębiorstwie nie jest odpowiedzialny wobec pozostającego wyłącznie w sferze wyobrażeń społeczeństwa. Społecznie odpowiedzialny biznes wyrasta z wartości, dostrzega każdego członka społeczności, wchodzi w dialog, nie jest bierny wobec potrzeb otoczenia. Każdy wymieniony w modelu element należy interpretować w kontekście społecznej zależności. Polityka i jej decyzje to efekt wyboru reguł istotnych ze społecznego punktu widzenia. Zestaw uważanych za właściwe standardów narzucanych przez politykę jest równocześnie emanacją społecznych potrzeb. Zależność między polityką a regulacjami, które są wprowadzane w przedsiębiorstwach, jest adekwatna do zależności między mediami a opinią publiczną. Środki masowego przekazu wpływają na opinię publiczną, kształtują postawy, poglądy i wpływają na zachowania i decyzje grup społecznych. Równocześnie opinia społeczna nie pozostaje bez wpływu na kształt przekazów medialnych. Polityczne wybory, decyzje, a w rezultacie nastroje społeczne oddziałują na to, co i w jaki sposób komunikują media. Podobnie jak środki przekazu funkcjonuje świat polityki. Tu relacja między decyzjami i ich wpływem na zachowania społeczne również jest obustronna. W kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu potrzeby, które tworzą się w społeczeństwie, wpływają na decyzje polityków. Polityka nie może przejść obojętnie wobec kryzysu wartości i globalnej potrzeby wypełnienia tej luki. Równocześnie decyzje polityczne wymuszają pewne standardy, które stają się obowiązującymi społecznie regułami.

Kluczowym elementem wpływającym na każdy ze składników modelu są wartości. Wewnątrz rombu zależności została umiejscowiona społeczna odpowiedzialność biznesu. CSR została zaprezentowana jako jeden z elementów systemu działania przedsiębiorstwa, ale także jako kluczowa wartość w całym tym systemie.

Żyjemy w czasach kryzysu wartości. Przyczyn tego stanu Mark R. Kramer i Michael E. Porter – twórcy idei wartości wspólnej – upatrują w krótkowzroczności biznesu i braku przez kilka ostatnich dekad redefinicji podejścia w firmach do wartości. Krótkookresowy wynik finansowy dominuje nad długofalową wizją rozwoju przedsiębiorstwa zbudowanego na

wartościach. Firmy, również takie, które deklarują przywiązanie do koncepcji społecznej odpowiedzialności funkcjonują kosztem większych społeczności<sup>27</sup>. Brak umiejętności połączenia pracy, społeczeństwa i wartości jest przyczyną błędnej interpretacji idei CSR. Podstawą budowania biznesu winno być takie prowadzenie działań biznesowych, które służą społeczeństwu. Wartości ekonomiczne dla biznesu idą w parze z wartościami społecznymi dla jego otoczenia. W takim rozumieniu CSR nie jest deklaracją, nadbudową wobec aktywności biznesowej, jest częścią biznesowej działalności. Punktem wyjścia jest pojęcie idei wartości wspólnej (*creating shared value* – CSV). Według sformułowanej przez Kramera i Portera na Uniwersytecie Harvarda w latach 2006–2011 koncepcji przedsiębiorstwa, które realizują długoterminowe podejście zbudowane na wartościach, mogą wypracować zysk ekonomiczny i uzyskać przewagę na rynku.

Dzięki jasno określonym regułom wartości wspólnej firmy nie tylko kształtują wnętrze organizacji, tworzą skoncentrowane wokół wartości zespoły, ale mogą też oddziaływać na otoczenie zewnętrzne zgodnie z przekonaniem Marka Kramera, że „podejmowanie przez przedsiębiorstwa działań opartych na koncepcji wartości wspólnej nie jest wyznacznikiem tego, że firma jest *dobra* – w rzeczywistości przedsiębiorstwa to wielowymiarowe organizmy prowadzące skomplikowane operacje”<sup>28</sup>. Zdarza się, że firmy zdecydują się rozszerzyć wpływ wartości wspólnej, podejmują współpracę z innymi firmami, przez co przyczyniają się do zbiorowego upowszechniania wartości, które określają kanon reguł, zasad i wartości. Jako przykład warto przywołać niektóre rozwiązania zawarte w strategiach CSR banków w Polsce. W roku 2006 Bank BPH wprowadził inicjatywę integralnej kultury korporacyjnej całej grupy UniCredit, która opiera się na wspólnym zestawie takich wartości, jak: zaufanie, uczciwość, wzajemność. Reguły te zostały zawarte w tzw. *Karcie Zasad*. Podobny dokument został sformułowany roku 2006 przez BRE BANK. *Korporacyjny Kanon Wartości DROGA* wyznacza główne kierunki działań pracowników, które powinni podjąć w celu osiągnięcia sukcesu. DROGA to: „Doskonałość (dążenie do najlepszych rezultatów, nieustannego zdobywania wiedzy i umiejętności), Realizacja (doprowadzanie zadań z sukcesem do końca, efektywne zarządzanie zadaniami, posiadanie świadomości biznesowej), Odpowiedzialność (branie zadań na własność, przewidywanie i ponoszenie konsekwencji swoich działań, umiejętność kwestionowania *status quo*), Gotowość (gotowość do podejmowania wyzwań, aktywna współpraca z innymi członkami organizacji, efektywne kierowanie się poziomem swojej energii), Angażowanie się (aktywność i determinacja, wpływanie na innych, identyfikowanie się z firmą)”<sup>29</sup>. Wyjście naprzeciw

---

<sup>27</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating shared value*.

<sup>28</sup> M.R. Kramer, *Tworzenie wspólnej wartości*, Warsaw Press, 4.11.2016, s. 3.

<sup>29</sup> *Raport społecznej odpowiedzialności biznesu*, BRE Bank 2006, s. 21.

pracownikowi, włączenie go do współtworzenia kultury firmy jest nie tylko efektem obecnej sytuacji gospodarczej, czasów „ryнку pracownika”, ale przede wszystkim tworzenia się nowej koncepcji zarządzania poprzez wartości.

Misja i wizja to jedne ze stałych elementów, które znajdziemy w statutach firm. Opisane górnolotnie założenia służą nadaniu sensu funkcjonowania danego biznesu i są pierwotnymi odpowiedziami na potrzebę społecznej odpowiedzialności biznesu. Dziś obok misji i wizji w deklaracjach na temat wyższych celów działania firm pojawiają się odniesienia do społecznej odpowiedzialności biznesu czy zrównoważonego rozwoju. Jednak bez względu na nazewnictwo wszystko sprowadza się do nadania celowości działaniom przedsiębiorstwa. W przekonaniu autora biznes należy traktować jak żywy organizm. Przedsiębiorstwo jest odbiciem ludzi, którzy je tworzą. Chcąc poznać daną firmę, należy poznać ludzi, którzy ją budują, ich wartości, relacje, w które wchodzi, sieć kontaktów, którą dysponują, wizerunek, jaki kreują, czy sposób, w jaki komunikują się z otoczeniem. Czy poznanie firmy poprzez poznanie stojących za nią ludzi w przypadku dużego przedsiębiorstwa, jakim jest bank, jest w ogóle możliwe? W niniejszej dysertacji przyjęto założenie, że kluczowym elementem w zgłębieniu społecznych reguł funkcjonowania przedsiębiorstwa są wartości.

Trzonem zaproponowanego modelu relacji CSR jest założenie, że na każdym etapie funkcjonowania społecznej odpowiedzialności w firmie, w przypadku niniejszego opracowania – w bankach, niezbędne jest odwołanie się do wartości. Jedynie przemyślany dobór wartości ważnych dla banku, ujęcie ich w misji, wizji i strategii, a następnie skuteczne zaimplementowanie tych przekonań na niższe poziomy (od zarządu do pracowników najniższego szczebla), rzetelne komunikowanie ich na zewnątrz (w relacjach z interesariuszami oraz w ramach strategii wizerunkowej w nowych mediach) jest gwarantem skutecznej strategii działań CSR.

Społeczna odpowiedzialność biznesu to zagadnienie, które intensywnie się rozwija. Patrząc na rodzimy biznes, można dostrzec, jak na przestrzeni kilku lat zmieniła się świadomość na temat CSR i podejście do społecznej odpowiedzialności zarówno ze strony przedsiębiorców, jak i konsumentów. Omówiona powyżej metodologia badań, podobnie jak CSR, sięga po klasyczne rozwiązania, ale także proponuje nowe, autorskie koncepcje. Prezentowana w drugim rozdziale historia społecznej odpowiedzialności pokazuje ewolucję zagadnienia i kierunki, w których ono zmierza.



## **Rozdział 2.**

**Geneza i pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu**

***(corporate social responsibility – CSR)***

Nie sposób analizować społecznej odpowiedzialności biznesu na poziomie akademickich rozważań bez odwołania się do podstawowych definicji, teorii, źródeł. Ten rozdział pracy poświęcony jest zagadnieniom teoretycznym. Jego celem jest uporządkowanie aparatu pojęć, prezentacja społecznej odpowiedzialności biznesu w ujęciu historycznym i formalnym, z uwzględnieniem odniesień do modeli CSR oraz cytatów z klasycznych pozycji poświęconych społecznej odpowiedzialności biznesu. Taki czysto teoretyczny wstęp nie pozbawia autora obowiązku prowadzenia polemik, kontrastowania definicji, znaczeń i stawiania pytań o istotę CSR. Czy istnieje jedno rozumienie społecznej odpowiedzialności biznesu? Czy CSR jako szczytne, etyczne, odwołujące się do podstawowych wartości, dążące do czynienia dobra przedsięwzięcie może być negowane, odrzucane? Czy społeczna odpowiedzialność biznesu to działanie dobrowolne, efekt dokonanego przez biznes „rachunku sumienia” lub czystej kalkulacji? Niższy rozdział stanowi próbę odpowiedzi między innymi na te pytania.

## **2.1. Historia CSR w ujęciu międzynarodowym**

Społeczna odpowiedzialność biznesu to młoda dziedzina jedynie na poziomie formalnym. Choć definicje CSR pojawiły się w wieku XX, jej źródeł należy szukać w odległych epokach. Prapoczątki tego, co dziś nazywamy społeczną odpowiedzialnością biznesu, można odnaleźć w myśli starożytnych mędrców czy w tekstach biblijnych. Takie zagadnienia, jak: moralność, odpowiedzialność czy uczciwość, to wartości, które leżą u podstaw reguł budujących społeczną odpowiedzialność i przede wszystkim wyznaczają kierunki właściwego postępowania w biznesie. Etyka biznesu, która stanowi wyraz wolności przedsiębiorstw, zgodnie z regułą, że „autentyczna wolność świadoma jest swoich granic”<sup>1</sup>, dała początek późniejszej społecznej odpowiedzialności biznesu.

### **2.1.1. Filozoficzno-religijne podłoże CSR**

Według starożytnych etyki nie można było odłączyć od jej praktycznego zastosowania. Dla Arystotelesa etyka wiązała się z działaniem. Już samo postanowienie dotyczące przyjęcia danej postawy było w jego przekonaniu dążeniem do realizacji zamierzeń wynikających

---

<sup>1</sup> K. Jaspers, *Wolność i komunikacja*, [w:] L. Kołakowski, K. Pomian (wybór), *Filozofia egzystencjalna*, tłum. L. Kołakowski, PWN, Warszawa 1965, s. 186.



z uznania danego modelu zachowania za właściwy. W opinii Arystotelesa człowiek zdaje sobie sprawę z wagi wyborów i świadomie decyduje o zachowaniu etycznym<sup>2</sup>. W myśl Platona i zgodnie z przekonaniem sofistów ludzie „uważają za rzecz pożyteczną umówić się wzajemnie, że się nie będzie krzywd wyrządzało, ani doznawało”<sup>3</sup>. U podłoża tej reguły leżą takie wartości, jak: sprawiedliwość, wolność czy godność jednostek, a relację między nimi można określić jako „umowę społeczną”, czyli dobrowolną zgodę ludzi na podporządkowanie się ramom działania w obrębie danej państwowości<sup>4</sup>. Przykłady pierwszych umów społecznych znajdziemy w biblijnych przypowieściach, chociażby w przymierzu Boga z Izraelem<sup>5</sup>. Jan Jakub Rousseau w sztandarowym dziele *Umowa społeczna* mówił natomiast o „pakcie” społeczeństwa i władzy<sup>6</sup>. Zintegrowane podejście do teorii kontraktu społecznego w odniesieniu do biznesu odnajdziemy w filozofii Thomasa Donaldsona i Thomasa W. Dundee’ego. Według tych myślicieli prócz kierowania się zasadą niepisanego społecznego kontraktu, który określa reguły współistnienia przedsiębiorstw i społeczeństw oraz dążenie do równowagi między nimi, należy uwzględnić kontekst społeczno-kulturowy. To otoczenie, w którym funkcjonują relacje biznes–społeczeństwo, daje podstawy do tworzenia regulacji prawnych oraz doświadczeń stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem<sup>7</sup>.

Wśród cnót, których możemy szukać u współczesnych kreatorów biznesu odpowiedzialnego, można wyróżnić dwie kluczowe, które w duchu religii określane są jako miłosierdzie i włodarstwo. Według tego przekonania zamożna część społeczeństwa upoważniona jest do odpowiedzialności za grupę biedniejszą. Ponadto wysoka pozycja społeczna ludzi bogatych predestynuje ich do opieki nad majątkiem zgromadzonym przez społeczeństwo<sup>8</sup>. Warto podkreślić fakt, iż do postaw prospołecznych opartych na odpowiedzialności i trosce o biedniejsze warstwy społeczeństwa zachęcają różne religijne nurty. W tym rozumieniu CSR ma ponad 4 tysiące lat. We wspólnotach muzułmańskich istnieje podatek przeznaczony na potrzeby ubogich zgodnie z myślą Koranu, że prawdziwie pobożny jest ten, kto mimo umiłowania majątku

---

<sup>2</sup> Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, tłum. D. Gromska, PWN, Warszawa 1956, s. 45–46, 1103 b 26–28.

<sup>3</sup> Platon, *Prawa*, Warszawa 1999, s. 447.

<sup>4</sup> J. Filek, *Czy społeczna odpowiedzialność biznesu jest nową wersją umowy społecznej?*, „Prakseologia” 2009, nr 149, s. 21–38.

<sup>5</sup> 2 Mojż. 24:4–10, \*BW. Przymierze za czasów Mojżesza była to umowa, w której panuje nierówność stron (jedna strona jest dominująca), a echuje ją nierozzerwalność (złamanie przymierza groziło nawet śmiercią). J. Filek, *Czy społeczna odpowiedzialność...*, s. 21–38.

<sup>6</sup> J.J. Rousseau, *Rousseau: The Social Contract and Other Later Political Writings*, Cambridge University Press, Cambridge 2018, s. 5.

<sup>7</sup> *Introduction to ethical reasoning*, [w:] P.H. Werhane, T. Donaldson (red.), *Ethical Issue in Business a Philosophical Approach*, Prentice Hall, New Jersey 1999, s. 6, 8–9.

<sup>8</sup> W.C. Federick, K. Davis, J.E. Post, *Corporate Social Responsibility and Business Ethics*, New York 1998, s. 28–29.

rozdaje go bliskim, krewnym, sierotom i biedakom, podróżnemu i zebrzącym<sup>9</sup>. Odniesienia do etyki znajdziemy w wielu religiach i założeniach różnych grup religijnych – od starożytnych tekstów wedyjskich hinduizmu, przez słynne opowieści o życiu Buddy czy islam, w którym obowiązywał zakaz lichwy (zakat)<sup>10</sup>. Zarówno wielkie religie, jak i małe ruchy religijne mówią o etyce w działaniu. Na przykład amerykańscy kwakrzy, głosząc etycznego postępowania wobec mniejszości rasowej, wydali zakaz handlu niewolnikami członkom swojej społeczności<sup>11</sup>. Jeśli chodzi o religię katolicką kwestie etycznych postaw przedsiębiorstw podejmowane były w papieskich encyklikach, takich jak między innymi *Rerum novarum* Leona XII z roku 1891 roku<sup>12</sup> czy w nawiązującej do niej *Quadragesimo anno* Piusa XIV, w której jeden z rozdziałów w pełni poświęcony został sprawom etyki w gospodarce<sup>13</sup>. Etyka biznesu w religii odnosi się do konkretnych wartości, takich jak na przykład uczciwość. Przykładem nakazu postępowania zgodnego z zasadą uczciwości może być przykładowo zakaz lichwy<sup>14</sup>, o którym w Starym Testamencie czytamy: „Jeżeli pożyczysz pieniądze ubogiemu z mojego ludu, żyjącemu obok ciebie, to nie będziesz postępował wobec niego jak lichwiarz i nie karzesz mu płacić odsetek”<sup>15</sup>. W tym kontekście warto dodać, iż w Piśmie Świętym banki ukazane są jako jednostki godne zaufania, na przykład w Ewangelii św. Łukasza znajdziemy słowa: „Czemu nie dałeś moich pieniędzy do banku? A ja po powrocie z zyskiem bym je odebrał”<sup>16</sup>.

Przekonania religijne ukształtowały podejście wielu finansistów. Przez wzgląd na swoje religijne poglądy John Davison Rockefeller, uznawany za najbogatszego człowieka w historii, od kiedy tylko podjął pracę zarobkową, oddawał część swojego wynagrodzenia na cele charytatywne. Był zaangażowanym członkiem kościoła baptystów, który wspierał kształcenie ludności afroamerykańskiej. Rockefeller widział sens w takiej filantropii opartej na działaniu u podstaw i inwestowaniu w edukację<sup>17</sup>. Przypadający na czas wielkich finansowych sukcesów Rockefellera okres przełomu XIX i XX wieku to złoty moment amerykańskiej filantropii –

---

<sup>9</sup> Koran II, 180.

<sup>10</sup> W. Visser, *The evolution and revolution of corporate social responsibility*, [w:] *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2010.

<sup>11</sup> Kwakrzy to chrześcijańska wspólnota religijna wywodząca się z purytanizmu, która odrzuca zewnętrzne formy kultu. R. Stefanicki, *Złe zachowanie kosztuje*, „Gazeta Wyborcza” z 3–4 stycznia 2009 r., s. 23.

<sup>12</sup> Leon XIII, *Encyklika o kwestii robotniczej (Rerum novarum)*, „Znak” 1982, nr 332–334.

<sup>13</sup> Pius XI, encyklika *Quadragesimo Anno* o odnowieniu ustroju społecznego i o dostosowaniu go do normy prawa Ewangelii, w 40. Rocznicy wydania encykliki *Rerum novarum* przez Leona XIII, [http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Pius\\_XI/quadragesimo\\_anno/II.php](http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Pius_XI/quadragesimo_anno/II.php).

<sup>14</sup> O zakazie lichwy mówią różne religie, od hinduizmu, przez buddyzm, po judaizm i chrześcijaństwo. Zob. M. Ramocka, *Zagadnienie lichwy w wielkich religiach monoteistycznych*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2008, vol. 11, nr 1, s. 297–302.

<sup>15</sup> Wj 22:24.

<sup>16</sup> Łk 19:23.

<sup>17</sup> R. Chernow, *Titan: The Life of John D. Rockefeller*, Sr. Vintage 2007, s. 235.

zjawiska, które dziś uważane jest za pierwszą formę społecznej odpowiedzialności biznesu, a współcześnie stanowi jedną z jej płaszczyzn.

### 2.1.2. Początki społecznej odpowiedzialności biznesu

Jako jeden z pierwszych społeczną odpowiedzialność biznesu opisał w roku 1889 kolejny amerykański multimilioner, Andrew Carnegie. W książce *The Gospel of Wealth (Ewangelia bogactwa)* ganił bezmyślną jałmużnę, propagując ideę mądrego wpierania osób, które tej pomocy naprawdę potrzebują i które są skłonne zrobić z niej pożytek. Zdaniem Carnegiego, ludzie, którzy mają bardzo trudną sytuację bytową i naprawdę potrzebują pomocy, o tę pomoc nigdy się nie zwracają. Sam był przykładem takiego człowieka. Pochodzący z biednej szkockiej rodziny, wyjechał do Ameryki, gdzie podobnie jak wcześniej jego ojciec, podjął pracę jako tkacz. Wybuch II wojny światowej otworzył nowe możliwości – dla Carnegiego był czasem pracy przy urządzeniach telegraficznych. Dzięki pracowitości i umiejętności przewidywania zmian na rynku zainteresował się przemysłem stalowym, w który inwestował i na którym zdobył miliony, nieustannie angażując się w działalność społeczną. Carnegie pochwalał zaradność tych, którzy umieją się bogacić i z tego bogactwa robić pożytek, pisał o odpowiedzialności, jaka ciąży na ludziach zamożnych<sup>18</sup>. Wsparcie biedniejszych warstw społeczeństwa zdaniem Carnegiego powinno opierać się na dobroczynności i powiernictwie. Według tego założenia ludzie bogaci są powiernikami majątków, które powinni pożytkować na działania dobroczynne dla społeczeństwa, czyli przeznaczać na cele charytatywne<sup>19</sup>.

Nieco szerzej niż działalność charytatywna odpowiedzialność w biznesie rozumiał drugi z wielkich przemysłowców amerykańskich początku XX wieku, Henry Ford. Koncentrował się on na poprawie warunków pracy w swoich fabrykach. W roku 1914 jako pierwszy wprowadził ośmiodzinny dzień pracy, dbał także o jak najlepsze warunki pracy dla robotników, podwyższał standardy mieszkaniowe i płace. Fordowi przypisywane są słowa: „Dawać – łatwo, trudniej uczynić dawanie niepotrzebnym. By dojść do tego, musimy wzrok podnieść z jednostki na przyczyny jej niedoli, nie zwlekając z pomocą tymczasową”<sup>20</sup>. Abstrahując od wątpliwości natury moralnej, które pojawiają się po bliższym zapoznaniu z biografiami wspomnianych amerykańskim milionerów, dzielenie się przez ludzi zamożnych częścią swojego bogactwa z wybranymi ubogimi grupami społecznymi

---

<sup>18</sup> A. Carnegie, *The Gospel of Wealth*, Applewood Books, cop., Bedford 1998, s. 24.

<sup>19</sup> Uznawany dziś za jednego z prekursorów społecznej odpowiedzialności biznesu Andrew Carnegie był między innymi fundatorem słynnej nowojorskiej sali koncertowej Carnegie Hall, a także Pałacu Pokoju w Hadze, wydał 350 miliardów dolarów na cele charytatywne.

<sup>20</sup> J. Filek, *Czy społeczna odpowiedzialność...*, s. 105.

stanowiło początek angażowania się biznesu w sprawy społeczne. Choć obecnie takie działania nie mają wiele wspólnego z istotą nowoczesnej społecznej odpowiedzialności biznesu, zdarza się, iż także w czasach współczesnych akcje natury charytatywnej są traktowane jako element CSR.

Zasługom na rzecz rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw towarzyszyła krytyka bezwzględnych działań korporacji<sup>21</sup>, które doprowadziły do światowego kryzysu w latach 1923–1933. Winą za kryzys obarczono pozbawione państwowej kontroli firmy, co tylko wzmocniło potrzebę wzięcia odpowiedzialności za relacje z klientami, pracownikami i społeczeństwem przez przedsiębiorstwa, które chciały liczyć na dalsze zaufanie akcjonariuszy<sup>22</sup>. Intensywny rozwój idei społecznej odpowiedzialności biznesu przypadł na lata 50. XX wieku. Opublikowana w 1953 roku przez amerykańskiego ekonomistę i naukowca Howarda Bowena książka *Social Responsibilities of Businessmen* dała teoretyczne podwaliny nowoczesnej koncepcji CSR. Sam Bowen uważał jednak, że odpowiedzialność społeczna biznesu rodzi się nie w teoretycznych rozważaniach naukowców, ale w praktycznych działaniach menedżerów. Jego zdaniem odpowiedzialność biznesmanów (SRB) to nie panaceum na wszystkie bolączki, ale trzecia droga pomiędzy leseferyzmem<sup>23</sup> a socjalizmem. Bowen określał SRB jako dobrowolną inicjatywę, która wsparta prawnymi regulacjami, daje narzędzia firmom do dzielenia się wartościami ze społeczeństwem<sup>24</sup>. Pisząc o etycznej stronie biznesu i powinnościach biznesmenów wobec społeczeństwa, zbudował fundament współczesnej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Poruszył kwestię nieuchronności zetknięcia się dwóch światów: biznesu i społeczeństwa, ponieważ jego zdaniem „działalność biznesowa dotyka zwykłych, przeciętnych ludzi i dlatego też biznes powinien podejmować i prowadzić takie działania, które będą spójne z celami i wartościami społecznymi”<sup>25</sup>.

Mianem kolejnego z ojców założycieli koncepcji CSR można określić autora książki *The Practice of Management*, Petera Druckera. W tej opublikowanej po raz pierwszy w 1954 roku

---

<sup>21</sup> Zarówno Carnegie, jak i Rockefeller to postaci kontrowersyjne. Z jednej strony darczyńcy, znani twórcy wielkich fundacji, ze środków których wspierane były uniwersytety, powstawały instytuty czy miejsca kultury, tak jak na przykład Carnegie Hall. Z drugiej strony – twardzi gracze, którzy nie chcieli dzielić się z konkurencją częściami wpływów z rynku, a ich bezwzględne zarządzanie i bezkompromisowość przyniosły im miano „krwiopijców”. J.D. Brison, *Rockefeller, Carnegie, and Canada: American Philanthropy and the Arts and Letters in Canada*, McGill-Queen’s University Press 2005, s. 27.

<sup>22</sup> J. Polowczyk, *Era kapitalizmu klienta*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 3, s. 47.

<sup>23</sup> *Laissez faire* (franc. pozwólcie działać; pozostawcie to nam) – idea głosząca wolność jednostki, której funkcjonowanie w społeczeństwie wymaga jedynie niewidzialnej ręki rynku, nikłej ingerencji ze strony państwa. Określenie to było powszechnie stosowane przez francuskich fizjokratów. Jednym z wyznawców leseferyzmu był ojciec ekonomii klasycznej Adam Smith. Najprawdopodobniej po raz pierwszy padło w rozmowie przedsiębiorców z francuskim ministrem Jean Baptiste Colbertem w roku 1681. Na pytanie o to, jak państwo może wspierać handel, przedsiębiorcy odpowiedzieli: „pozostawcie to nam”. W. Giza, *O zapowiedzi końca leseferyzmu przedstawionej w pamflocie JM Keynasa*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 349, s. 67–75.

<sup>24</sup> H.R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press 2013.

<sup>25</sup> J. Majka, *Etyka życia społecznego*, [w:] L. Karczewski, H.A. Krettek (red.), *Etyka biznesu i społeczna odpowiedzialność organizacji jako wyzwanie XXI wieku*, Wyd. PO, Opole 2013, s. 264.

pozycji Drucker – wizjoner zarządzania – podkreślił rolę zaangażowania pracowników w sukces firmy, stawiając kwestie marketingu i innowacji ponad czysto ekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw. Według niego istotą zarządzania jest określenie celów przedsiębiorstwa i dążenie do ich realizacji wspólnie z pracownikami. To zaangażowanie, inicjatywa i motywacja pracowników stanowią najcenniejsze zasoby firmy. Natomiast sposobem na szersze spojrzenie na biznes przez kadrę zarządzającą może być jej włączenie się w przedsięwzięcie wolontariatu<sup>26</sup>.

### 2.1.3. Od etyki biznesu do rozkwitu CSR

Od lat 70. rola korporacji w USA była przedmiotem ożywionej dyskusji. Biznes amerykański zastanawiał się, przed kim powinien być odpowiedzialny oraz za co firmy winny tę odpowiedzialność ponosić. Odpowiedź na te pytania podzieliła środowisko na dwa obozy. Pierwsza grupa jako *główną funkcję biznesu wskazywała* pomnażanie korzyści ekonomicznych, druga – zwracała uwagę na kwestie społeczne. Wśród zwolenników klasycznego podejścia przeważały opinie, które sprowadzały rolę społecznej odpowiedzialności biznesu do działań reaktywnych, będących jedynie odpowiedzią przedsiębiorstw na społeczne niezadowolenie. Nie brano pod uwagę inicjatywy własnej, działań firm mających na celu osiągnięcie równowagi gospodarczej i społecznej. Reprezentantem nurtu skoncentrowanego na kwestiach czysto biznesowych był Edward Freeman, który w 1984 roku w książce *Strategic Management: A Stakeholder Approach*<sup>27</sup> zaproponował teorię interesariuszy (*stakeholder*)<sup>28</sup>. Zdefiniował on grupy, które wpływają na organizację, od których zależy jej przetrwanie i funkcjonowanie. Zwrócił uwagę nie tylko na akcjonariuszy, osoby, od których przedsiębiorstwo jest finansowo zależne, ale podkreślił także rolę mediów, władz lokalnych czy agencji rządowych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Odrzucał społeczną odpowiedzialność biznesu, która odnosiła się do kwestii etycznych. W swoich koncepcjach czerpał z myśli Michaela E. Portera i szkoły pozycyjnej<sup>29</sup>, która wychodzi z założenia, że podstawą działań firmy jest stwarzanie przewagi konkurencyjnej opartej na czysto ekonomicznych działaniach. Jednak w późniejszych pracach Freemana nastąpił zwrot w stronę upodmiotowienia interesariuszy. Inspirowany imperatywem kategorycznym Immanuela Kanta<sup>30</sup>, Freeman postawił

---

<sup>26</sup> P. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers, New York 1954, s. 404.

<sup>27</sup> R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 276.

<sup>28</sup> Samo pojęcie było używane już wcześniej, 1963 roku w artykule Stanford Research Institute.

<sup>29</sup> M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster, New York 2008, s. 554.

<sup>30</sup> K. Tapek, *Corporate Social Responsibility w kontekście imperatywu kategorycznego Kanta*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2016, vol. 19, nr 1, s. 7–19.

jako cel działania firmy troskę o dobro osób znajdujących się w jej sferze działań. Stanowisko Freemana ewoluowało, by od lat 90. przyjąć formułę pragmatycznej teorii interesariuszy, która stanowi konsensus między celami biznesowymi a kwestiami etycznymi<sup>31</sup>.

Drugie ze wspomnianych ujęć CSR – podejście społeczne do biznesu – koncentrowało się na dążeniu firm do osiągnięcia pozaekonomicznych zysków społecznych. Według Keitha Davisa, Roberta L. Blomstroma i S. Prakasha Sethiego CSR stanowi synergię działań celów biznesowych i społecznych. Według tego podejścia przedsiębiorstwa nie mogą wywierać negatywnego wpływu na społeczeństwo oraz dążyć jedynie do pomnażania społecznego dobrobytu<sup>32</sup>. Korporacje międzynarodowe w latach 70. nie były skłonne do przyjmowania jednolitych, narzuconych z góry strategii działań odpowiedzialnych społecznie, niektóre podjęły jednak własne inicjatywy wdrożenia takich tematów. Ten okres w historii był czasem zwrócenia szczególnej uwagi na kwestie dotyczące ochrony środowiska. Podjęty w książce *Silent Spring*<sup>33</sup> aspekt zagrożeń życia i zdrowia ludzi oraz zwierząt ze względu na stosowane pestycydy rozpoczął dyskusję ekologiczną i zainicjował w USA ruch związany z ekologią. Stanowił on element szerszej debaty na temat troski o dobro i prawa konsumentów. Na forum państwowym włączył się w nią sam ówczesny prezydent – John Fitzgerald Kennedy, który podczas przemówienia 15 marca 1962 roku mówił o tym, że prawa konsumentów do dobrej jakości, zdrowych produktów często nie są respektowane przez dostawców, którzy oferują produkty słabej jakości, stanowiące nawet zagrożenie dla zdrowia ludzi<sup>34</sup>.

Lata 70. przyniosły rozwój zainteresowania tematami ekologii i ochrony środowiska<sup>35</sup>, któremu formalny ton nadały działania Organizacji Narodów Zjednoczonych, która w roku 1972 powołała Program Narodów Zjednoczonych ds. Środowiska (UNEP). W tę narrację wpisywały się również zalecenia Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), która w wydanych w 1976 roku „Wytycznych dla przedsiębiorstw międzynarodowych” rekomendowała transparentność w polityce informacyjnej, fiskalnej, ekologicznej oraz działań odnoszących się do praw pracowniczych i konsumentów<sup>36</sup>. Polityka środowiskowa była kontynuowana w kolejnych latach, kiedy to

---

<sup>31</sup> B.L. Parmar i in., *Stakeholder theory. The state of the art*, „The Academy of Management Annals” 2010, no. 3(1), 403–445.

<sup>32</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 28.

<sup>33</sup> R. Carson, *Silent spring*, Houghton Mifflin Harcourt 2002.

<sup>34</sup> M. Małczyńska-Biały, *Konsumeryzm w Stanach Zjednoczonych*, „Polityka i Społeczeństwo” 2012, nr 10, s. 104–105.

<sup>35</sup> Warto pamiętać o różnicach między pojęciami „ochrona środowiska” a „ekologia”. Ekologia to nauka, która bada powiązania między organizmami, ich występowaniem i relacjami ze środowiskiem, natomiast ochrona środowiska to działania podejmowane w celu naprawienia szkód wyrządzonych w środowisku przez człowieka oraz działania dążące do zapobieżenia tym szkodom. W. Sobczyk i in., *Edukacja – ekologia – ekorozwój, czyli o wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2010, nr 1, s. 266–271.

<sup>36</sup> Więcej na ten temat w punkcie *Międzynarodowe regulacje*, za: *Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw międzynarodowych. Przegląd 2000. Wydanie polskie*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2000.

na pierwszy plan wysunęła się idea zrównoważonego rozwoju, czyli drogi harmonijnego postępu, który zapewnia zaspokojenie potrzeb obecnych pokoleń, nie zmniejszając szans na rozwój i zaspokojenie potrzeb kolejnych pokoleń<sup>37</sup>. Takie rozumienie zrównoważonego rozwoju jako globalnego problemu i zadania stojącego przed światem przyjęła powołana podczas Forum ONZ w 1983 roku Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwoju w raporcie *Nasza wspólna przyszłość*, zwanym także raportem Burtland<sup>38</sup>. Zrównoważony rozwój w skali świata wymaga równowagi między gospodarką, środowiskiem i społeczeństwem. W przypadku przedsiębiorstw zrównoważony rozwój wymaga uwzględniania w procesie wytwarzania produktów i usług kwestii środowiskowych przy równoczesnym zaspokojeniu potrzeb klientów oraz wszystkich podmiotów z otoczenia firmy<sup>39</sup>. Element uwzględniania interesariuszy w polityce przedsiębiorstwa to czynnik bezpośrednio łączący zrównoważony rozwój ze społeczną odpowiedzialnością biznesu<sup>40</sup>. Warto jednocześnie podkreślić, że obydwie te koncepcje zbudowane zostały na kanwie etycznego postępowania, które powinno być kluczem w podejmowaniu decyzji na wszystkich szczeblach, począwszy od działań prywatnych w biznesie, przez polityki krajowe, po międzynarodowe inicjatywy.

Tabela 6. Etapy rozwoju etyki biznesu

Okresy rozwoju etyki biznesu	
lata 1870–1960	pierwsze prace filozoficzne, teologiczne, ekonomiczne podnoszące kwestie etyki, moralności
lata 60. XX wieku	podejmowanie tematów odpowiedzialności przedsiębiorstw, przede wszystkim kwestii prawnych; pojawianie się pierwszych organizacji konsumentkich czy ekologicznych
lata 70. XX wieku	nadanie etyce biznesu statusu dyscypliny badawczej, negacja nieetycznych działań firm
pierwsza połowa lat 80.	upowszechnianie etyki biznesu w firmach, na szkoleniach, poprzez tworzenie kierunków studiów w tym zakresie; tworzenie się etyki menedżerskiej (Stany Zjednoczone, Kanada)
od drugiej połowy lat 80. do początku XXI wieku	powstanie organizacji zajmujących się etyką biznesu, tworzenie podstaw metodologicznych etyki biznesu w sferze naukowej, rozwój firmowych kodeksów etycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Tomczyk-Tołkacz, *Etyka biznesu. Wybrane problemy*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1997.

<sup>37</sup> J. Adamczyk, *Dyфуzja koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 11, s. 5–15.

<sup>38</sup> Od nazwiska stojącej na czele komisji stała norweskiej polityk i lekarki Gro Harlem Burtland.

<sup>39</sup> J. Adamczyk, *op. cit.*

<sup>40</sup> W przypadku zrównoważonego rozwoju i CSR mamy do czynienia z dyфуzją tych pojęć, czyli wzajemnym przenikaniem się i rozprzestrzenianiem ich elementów. M. Banaś, *Transgresja i dyфуzja – czyli o tym, dlaczego nauki społeczne i humanistyczne sięgają do terminologii nauk przyrodniczych*, „Kultura – Historia – Globalizacja” 2013, nr 14, s. 9–12.

Odnosząc historię CSR do etapów rozwoju etyki biznesu, można dostrzec, iż postęp społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi naturalną konsekwencję kolejnych faz rozwoju etyki biznesu i nie sposób oddzielić tych obydwu zagadnień. Niekiedy stawiany jest znak równości między CSR a etyką biznesu. Autorowi pracy bliska jest jednak formułowana w literaturze przedmiotu teza, iż CSR koncentruje się na jednym z trzech zakresów wyodrębnianych w procesie gospodarowania, do których zalicza się płaszczyzny:

„1. mikro-, tzn. czynów, postaw, cnót poszczególnych uczestników życia gospodarczego, rozpatrywanych przez etykę indywidualną;

2. mezo-, obejmującą moralne powinności jednostek gospodarczych: firm, spółek, stowarzyszeń gospodarczych;

3. makro-, czyli organizacji, całego systemu społeczno-gospodarczego”<sup>41</sup>.

W porównaniu z etyką biznesu, która dotyczy wszystkich wymienionych trzech obszarów, społeczna odpowiedzialność biznesu koncentruje się na płaszczyźnie „mezo”.

Mimo zawężenia przedmiotu koncentracji CSR szeroki kontekst etyczny jest gruntem, na którym wyrosła dzisiejsza społeczna odpowiedzialność. Teoretycy etyki biznesu wyróżniają etykę usposobienia i etykę odpowiedzialności. Pierwsza dotyczy czystych intencji, wewnętrznej dyspozycji, indywidualnej doskonałości. Druga koncepcja odnosi się do skutków podejmowanych działań.

Z analizy większości definicji dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu, także tej encyklopedycznej, według której CSR to „dobrowolna strategia uwzględniająca społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej i w kontaktach z interesariuszami”<sup>42</sup>, społeczna odpowiedzialność biznesu zbudowana jest na trzech kluczowych obszarach, tak zwanych trzech „e”, czyli: etyce, ekonomii i ekologii.

Kompleksowość pojęcia obrazowo zaprezentował w 1991 roku Archie Carroll, który wskazał cztery płaszczyzny CSR:

- odpowiedzialność ekonomiczna,
- odpowiedzialność prawna,
- odpowiedzialność etyczna,
- odpowiedzialność filantropijna.

---

<sup>41</sup> A. Dylus, *Wokół społecznej odpowiedzialności biznes: geneza, istota, zastrzeżenia*, „Energetyka, Społeczeństwo, Polityka” 2015, nr 2, s. 11.

<sup>42</sup> <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu/> [27.11.2016].





Rysunek 5. Piramida CSR według Archiego Carolla

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, „Business Horizons” 1991, July–August, s. 39–48.

Piramidę CSR Carroll przedstawił w kontekście odbioru społecznego przedsiębiorstwa oraz obowiązku biznesu. U samego podnóża piramidy znajduje się aspekt ekonomiczny, który stanowi podstawę dla biznesu, jest wymagany fundamentem każdej firmy. Również otoczenie społeczne przedsiębiorstwa wymaga, by budowało ono swoją działalność na bazie odpowiedzialności ekonomicznej. W związku z tym powinna być realizowana racjonalna polityka oparta na optymalizacji kosztów i przemyślanych, strategicznych decyzjach. Kolejnym poziomem jest wyznaczony przez społeczeństwo na firmie obowiązek przestrzegania prawa. To bezdyskusyjnie w odbiorze społecznym wymagany element odpowiedzialności firmy. W tym zakresie przedsiębiorstwo prowadzi politykę zgodną z regułami prawnymi, w tym z prawem konsumenta i prawami pracowniczymi. Firma powinna dotrzymywać swoich zobowiązań, postępować uczciwie i dbać o środowisko naturalne. Odpowiedzialność ekonomiczna i prawna to zdaniem Carolla obowiązek firm i wymóg stawiany przez społeczeństwo. Kolejne elementy, takie jak aspekt etyczny, stanowią nie obowiązkowy, ale oczekiwany w społecznym odbiorze aspekt działania przedsiębiorstw. Firma etyczna nie tylko funkcjonuje zgodnie z prawem, ale podejmuje szereg działań ponad standardowe minimum. Etyczne postępowanie dotyczy w szczególności sfery zarządczej i unikania niepożądanych zachowań. Ostatnią płaszczyzną odpowiedzialności przedsiębiorstwa są działania filantropijne. Ich rangę Carroll określił jako pożądane

przez społeczeństwo. W tym miejscu znajdują się wszelkie działania wspierające, edukacyjne, angażujące różne grupy społeczne z otoczenia firmy, na przykład w wolontariat<sup>43</sup>.

Lata 90. XX wieku przyniosły duże zainteresowanie ideą CSR, która zaczęła się rozwijać także na Starym Kontynencie. U schyłku ubiegłego stulecia na popularności zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w bogatych krajach Europy Zachodniej czy w Japonii zaczęło zyskiwać przekonanie, że maksymalizacja zysków korporacji nie zawsze prowadzi do dobrobytu społecznego. W roku 1998 obowiązywała definicja CSR zaproponowana przez Malcolma McIntosha, według której „biznes społecznie odpowiedzialny odnosi się do relacji między spółkami i społeczeństwem – zarówno społecznością lokalną, która otacza biznes oraz której członkowie wchodzi w interakcje z pracownikami firmy, jak również szerszą społecznością obejmującą cały świat, która dotyka firm za pośrednictwem ich produktów, łańcucha dostaw, sieci dystrybutorów, reklam itd.”<sup>44</sup> W kolejnym roku Malcolm McIntosh wspólnie z Anupamą Mohanem zaproponował bardziej zwięzłe rozumienie CSR, według którego firmy w swojej działalności podstawowej muszą uwzględniać kwestie społeczne i środowiskowe, czyli rozwijać się w zgodzie z otoczeniem<sup>45</sup>. W teorii społeczna odpowiedzialność biznesu u schyłku lat 90. XX wieku kwitła. Według ostatniej definicji CSR powstałej w tamtym okresie, autorstwa Isabelle Maginana, Tomasa M. Hultha i Odiesa Collinsa Ferella przedsiębiorstwa zobowiązane są do równoczesnej realizacji działań przynoszących korzyści ekonomiczne, wprowadzania stosownych regulacji prawnych, uwzględniania aspektów etycznych oraz elementów uznaniowych, które są szczególnie istotne dla podmiotów i jednostek włączonych w działalność przedsiębiorstw<sup>46</sup>.

#### 2.1.4. Międzynarodowe regulacje

Ujęciom teoretycznym CSR towarzyszyły konkretne działania międzynarodowe. Z inicjatywy pastora Leona H. Sulivana w Południowej Afryce powstały reguły porządkujące podejście do CSR na gruncie normatywnym, odnoszące się do takich kwestii, jak między innymi prawa człowieka, wolność zrzeszania się, bezpieczeństwo zdrowia i życia, promocja równości wśród pracowników (ze względu na takie różnice, jak na przykład kolor skóry czy wyznanie),

---

<sup>43</sup> W. Gawel, D. Golba, Źródła i droga ewolucji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, [w:] R. Dziuba, M. Szewczyk, E. Okraszewska (red.), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Społeczeństwo, środowisko, innowacje w gospodarce*, Wyd. UŁ, Łódź 2016, s. 25–36.

<sup>44</sup> J. Stecko, *CSR 1.0 a CSR 2.0 porównanie i analiza pojęć*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing” 2012, nr 3(19), s. 120–121.

<sup>45</sup> W. Gawel, D. Golba, Źródła i droga ewolucji..., s. 29.

<sup>46</sup> V. Swaen, *Corporate Social Responsibility: Do Managers and Customers Have the Same Conception of Doing Good?*, Göteborg 2002, s. 6–7.

przestrzeganie prawa w działalności gospodarczej, promocja zrównoważonego rozwoju i troski o środowisko. Reguły te stały się uniwersalnymi i obowiązującymi na całym świecie wytycznymi dla działających przedsiębiorstw i od roku 1999 funkcjonują jako „globalne zasady Sulivana” CSR<sup>47</sup>.

Istotną inicjatywą międzynarodową odnoszącą się do kwestii odpowiedzialności w biznesie były „Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych” sformułowane już w roku 1979, a następnie zrewidowane w 2000 i 2011 roku. Są to niezobowiązujące zasady i normy dotyczące odpowiedzialnej postawy przedsiębiorstw w kontekście globalnym zgodnie z mającymi zastosowanie przepisami prawa i normami międzynarodowymi. Wytyczne to jedyny uzgodniony przez wiele stron i promowany przez rządy kompleksowy kodeks odpowiedzialnej postawy biznesowej. Zalecenia zawarte w tym dokumencie wyrażają wspólne wartości promowane przez rządy państw, w których powstaje wiele bezpośrednich inwestycji międzynarodowych i które są siedzibą największych przedsiębiorstw wielonarodowych. Celem dokumentu jest promowanie pozytywnego wkładu w rozwój gospodarczy, środowiskowy i społeczny na całym świecie<sup>48</sup>.

Znaczącym momentem w dziejach społecznej odpowiedzialności biznesu była konferencja zwana „okrągłym stołem z Caux” (The Round Table), która miała miejsce w 1994 roku z inicjatywy Federika Philipsa (byłego prezesa Philips Electronics) oraz Oliviera Giscarda d’Estainga (wiceprezesa zarządu INSEAD). To wydarzenie skupiło przedstawicieli biznesu z Europy, Japonii i Stanów Zjednoczonych. Celem powołania „okrągłego stołu” było łagodzenie napięć w obszarze gospodarczym. Podczas pierwszych obrad uczestnicy spotkania określili zasady dotyczące etyki świata biznesu sugerowane do implementacji przez organy rządowe oraz środowisko organizacji pozarządowych. Ustalone reguły porządkowały obszary odpowiedzialności biznesu wobec interesariuszy, środowiska naturalnego, a także odnosiły się do ogólnych zasad uczciwości i odpowiedzialności w prowadzonej przez przedsiębiorstwa działalności. Pomysłodawcy „zasad z Caux” uznali koła biznesowe za ważne środowiska odpowiedzialne za utrzymanie globalnego spokoju i stabilizacji, wyrażając przekonanie, że dzięki zebranim uda się „zainicjować proces, który rozpozna wartości wspólne i pogodzi wartości różniące, a tym samym określi akceptowany i respektowany przez wszystkich wzorzec postępowania w biznesie”<sup>49</sup>. Sygnatariusze zasad jako podłoże ideologiczne ich sformułowania przywołali zawarte w japońskiej kulturze ideały

---

<sup>47</sup> J. Wołoszyn, M. Ratajczak, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) w sferze agrobiznesu*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego” 2011, nr 2(11).

<sup>48</sup> *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-eng> [11.12.2016].

<sup>49</sup> *Zasady prowadzenia działalności gospodarczej przyjęte podczas obrad Okrągłego Stołu z Caux*, tłum. B. Rok, [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZXoihi5usZEJ:www.cauxroundtable.org/view\\_file.cfm%3Ffileid%3D78+&cd=2&hl=pl&ct=clnk&gl=pl&client=firefox-b](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZXoihi5usZEJ:www.cauxroundtable.org/view_file.cfm%3Ffileid%3D78+&cd=2&hl=pl&ct=clnk&gl=pl&client=firefox-b) [14.12.2016].

etyczne, takie jak *kyosei*, która oznacza pracę dla dobra wspólnego, dla wzajemnej pomyślności i według reguł uczciwego współzawodnictwa<sup>50</sup>. Drugą ideą obok *kyosei* była reguła poszanowania ludzkiej godności odnosząca się do wartości przysługującej każdej osobie jako celu samego w sobie, a nie tylko środka do spełnienia celów innych czy wymagań większości<sup>51</sup>. Według „zasad z Caux” biznes światowy powinien zjednoczyć się dla utrzymania spokoju i stabilizacji. To koła biznesu w różnych częściach świata mogą się przyczynić do międzynarodowej harmonii poprzez jednostkowe wzięcie odpowiedzialności i wdrażanie wartości etycznych w swoich środowiskach. Według wniosków obradujących postępowanie w biznesie może wpływać na stosunki pomiędzy narodami oraz na pomyślność i dobrobyt nas wszystkich. Działalność gospodarcza bywa często pierwszym kontaktem między narodami, a poprzez sposób, w jaki powoduje społeczne i ekonomiczne zmiany, ma znaczący wpływ na poziom lęku bądź zaufania odczuwany przez ludzi na całym świecie. Zdaniem sygnatariuszy „okrągłego stołu z Caux” państwa powinny wspólnie porządkować świat, bez sporów o pierwszeństwo i rację<sup>52</sup>.

Momentem przełomowym w historii CSR było podjęta przez ówczesnego Sekretarza Generalnego ONZ Koffiego Annana inicjatywa „Global Compact” (GC), która zrewolucjonizowała myślenie na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Inicjatywa GC, zrzeszająca ponad 13,5 tysiąca członków ze 170 krajów, została ogłoszona przez Annana podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos 31 stycznia 1999 roku. Annan w przemówieniu skierowanym do reprezentantów świata biznesu zwrócił się o poparcie dla kluczowych tematów z zakresu praw człowieka, standardów pracy i środowiska naturalnego. Zaangażowanie w wymienione kwestie zostało sprowadzone do dziesięć fundamentalnych zasad ujętych w GC. Reguły te powstały na bazie takich międzynarodowych dokumentów, jak: Uniwersalna Deklaracja Praw Człowieka, Deklaracja Zasad i Praw Podstawowych w Miejscu Pracy Międzynarodowej Organizacji Pracy czy Deklaracja z Rio dotycząca Środowiska i Rozwoju oraz Konwencja Organizacji Narodów Zjednoczonych w sprawie Przeciwdziałania Korupcji.

Według dziesięć reguł GC z zakresu praw człowieka firmy powinny:

- przestrzegać i wspierać ochronę międzynarodowo uznanych praw człowieka,
- eliminować wszelkie przypadki łamania praw człowieka przez firmę.

W kwestiach standardów pracy firmy powinny:

- popierać wolność zrzeszania się i w praktyce uznawać prawo do zbiorowych negocjacji,
- wspierać eliminację wszelkich form niewolnictwa i pracy przymusowej,

---

<sup>50</sup> C.M. Boardman, K.K. Hideaki, *The Confucian roots of business Kyosei*, „Journal of Business Ethics” 2003, vol. 48, no. 4, s. 317-333.

<sup>51</sup> *Zasady prowadzenia...*

<sup>52</sup> *Ibidem*.

- przyczynić się do faktycznego zniesienia pracy dzieci,
- przeciwdziałać dyskryminacji w sferze zatrudnienia.

W temacie ochrony środowiska biznes winien:

- wspierać zapobiegawcze podejście do problemów środowiska naturalnego,
- podejmować inicjatywy propagujące większą odpowiedzialność środowiskową,
- wspierać rozwój i upowszechnianie technologii przyjaznych środowisku.

W temacie korupcji przedsiębiorcy powinni:

- przeciwdziałać korupcji we wszystkich jej formach, w tym łapówkarstwu i wymuszaniu<sup>53</sup>.

Oficjalnie inicjatywa GC została zainaugurowana 26 lipca 2000 roku w siedzibie ONZ w Nowym Jorku. Wówczas umocowano główne organy sterujące GC – międzynarodowe Biuro GC oraz siedem agend ONZ:

- Międzynarodowa Organizacja Pracy,
- Biuro Wysokiego Komisarza,
- Program Narodów Zjednoczonych,
- Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju,
- Program Narodów Zjednoczonych ds. Organizacji Rozwoju Przemysłu ONZ,
- Biuro ONZ ds. Kontroli Narkotyków i Zapobiegania Przestępczości,
- Podmiot Organizacji Narodów Zjednoczonych na rzecz Równości Płci i Wzmocnienia Kobiet<sup>54</sup>.

Idea GC rozprzestrzeniła się na cały świat. Współcześnie w poszczególnych krajach istnieją lokalne sieci GC uwzględniające w swoim działaniu kontekst kulturowy danego obszaru. Sieci lokalne – United Nations Global Compact (największa na świecie inicjatywa skupiająca środowisko biznesu działające na rzecz zrównoważonego rozwoju) – propagują nie tylko działania na rzecz ochrony środowiska, praw człowieka, praw pracowniczych i przeciwdziałania korupcji. Inicjatywa promuje też zaangażowanie w osiągnięcie szerszych celów ONZ (na przykład celów zrównoważonego rozwoju), żeby ułatwić firmom (zarówno lokalnym, jak i spółkom zależnym) wdrażanie dziesięciu zasad przy jednoczesnym tworzeniu okazji do zaangażowania i wspólnego działania dla wszystkich interesariuszy<sup>55</sup>. Ważną kwestią w odniesieniu do GC jest dobrowolność udziału w tym programie. Jego międzynarodowy charakter daje możliwość włączającym się w inicjatywę przedsiębiorstwom uwzględnienie ich indywidualnego charakteru planowanych działań. W krajach zaangażowanych w GC (głównie państwa członkowskie

<sup>53</sup> 10 zasad United Global Compact, <http://ungc.org.pl/o-nas/obszary-dzialan/> [11.12.2016].

<sup>54</sup> <http://ungc.org.pl/o-nas/geneza-un-global-compact/> [11.12.2016].

<sup>55</sup> <http://ungc.org.pl/o-nas/un-global-compact-na-swiecie/> [11.12.2016].

OECD, ale nie tylko) istnieją jednostki pośredniczące, które wspierają przedsiębiorców we wdrażaniu idei GC.

Prócz inicjatyw prezentujących zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, których wprowadzenie deklarują przedsiębiorstwa, na kolejnych etapach rozwoju CSR pojawiła się grupa działań związanych z weryfikacją i raportowaniem przestrzegania zadeklarowanych reguł zgodnych z ideą zrównoważonego rozwoju. Najpowszechniejszą inicjatywą z zakresu raportowania jest Global Reporting Initiative (GRI), która została zainaugurowana przez Koalicję na rzecz odpowiedzialnych ekonomicznie środowisk (CERES), Instytut Tellusa i Program Ochrony Środowiska Narodów Zjednoczonych (UNEP) już w roku 1997<sup>56</sup>. Standard GRI prezentuje zasady raportowania oraz zawiera wytyczne dotyczące treści raportu. Celem GRI jest stworzenie uniwersalnych zasad raportowania przez różnorodne firmy (począwszy od małych przedsiębiorstw po wielkie międzynarodowe korporacje) w kwestiach działalności ekonomicznej, środowiskowej i społecznej. Dotąd ukazały się cztery generacje wytycznych. Najnowsza została wydana w roku 2013 zgodnie z przekonaniem, że firmy dostrzegają potrzebę uwzględniania zasad zrównoważonego rozwoju, co jest także oczywistą drogą dla klientów i wszystkich podmiotów z otoczenia przedsiębiorstwa<sup>57</sup>.

Raportowanie przez firmy danych niefinansowych nie jest jedynie przykładem dobrych praktyk w przedsiębiorstwach, które wdrażają idee zrównoważonego rozwoju, ale również coraz bardziej popularnym wymogiem i ważnym etapem w historii rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu. Przyglądając się standardom raportowania, warto wspomnieć, że od roku 2017 obowiązuje unijna dyrektywa<sup>58</sup> (2014/95/UE), która obliguje firmy do ujawniania istotnych pozafinansowych informacji odnoszących się do kwestii środowiskowych, spraw społecznych i pracowniczych, a także poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji i łapownictwu.

Pomocą dla firm, które chcą spełniać standardy i wytyczne Unii Europejskiej w różnych obszarach odpowiedzialności społecznej oraz przygotować skuteczne raporty z obowiązujących w przed-

---

<sup>56</sup> R. Isaksson, U. Steimle, *What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?*, „The TQM Journal” 2009, vol. 21, no. 2, s. 168–181.

<sup>57</sup> GRI, *G4 wytyczne dotyczące raportowania. Zasady raportowania i wskaźniki*, wprowadzenie, wersja polska, 28.02.2016, tłum. Grupa Robocza ds. monitorowania trendów CSR, <http://pihrb.org/wp-content/uploads/2016/06/Polish-G4-Part-One-FINAL.pdf> [17.12.2016].

<sup>58</sup> Według dyrektywy 2014/95/UE raportowanie z informacji niefinansowych dotyczy dużych jednostek, które są jednostkami interesu publicznego oraz takich, które są jednostkami dominującymi w dużej grupie, przy średniej liczbie pracowników większej niż 500 („w ujęciu skonsolidowanym w przypadku grupy”). Dyrektywa równocześnie zakłada, że „nie powinno się uniemożliwiać państwowemu członkowskim nałożenia wymogu ujawniania informacji niefinansowych na jednostki i grupy inne niż jednostki objęte niniejszą dyrektywą”. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady Europy z 15 października 2014 roku zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki i grupy (Dz. UE, L 330.1, 15.11.2014), [https://www.mr.gov.pl/media/15924/20141201\\_CELEX\\_32014L0095\\_PL\\_TXT.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/15924/20141201_CELEX_32014L0095_PL_TXT.pdf) [17.12.2016].

siębiorstwie reguł, mogą być inicjatywy z zakresu zarządzania i certyfikacji, których szczególny rozwój przypadł na lata dwutysięczne. Do takich inicjatyw należy międzynarodowy system ISO 26000. Norma ISO 26000 została opracowana w 2010 roku przez ekspertów z ponad 90 państw i 40 organizacji międzynarodowych zrzeszonych w grupę ISO/TBM ds. społecznej odpowiedzialności. Ujęty w formie przewodnika zestaw norm prezentuje propozycje włączenia do przedsiębiorstw reguł CSR i przykłady takich wdrożeń. Standard definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu według siedmiu kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności: ładu organizacyjnego, praw człowieka, praktyk z zakresu pracy, praktyk operacyjnych, a także zagadnień konsumenckich, kwestii środowiskowych oraz społecznego zaangażowania i rozwoju społeczności lokalnej<sup>59</sup>.

Wśród norm ISO należy również przywołać odnoszącą się do relacji człowieka ze środowiskiem naturalnym normę EMAS z serii ISO 14000. System Ekozarządzania i Audytu EMAS (Eco Management and Audit Scheme) to unijny mechanizm zachęcający firmy do doskonalenia i odwoływania się w swoich praktykach i systemie zarządzania do kwestii środowiska naturalnego. Według przyjętych reguł firmy powinny:

- „identyfikować obszary, dla których należy opracować, poprawić i podnieść skuteczność systemu zarządzania środowiskowego,
- systematycznie poszukiwać możliwości praktycznego ograniczenia oddziaływania na środowisko i przyjmowania nowych celów w zakresie ochrony środowiska,
- systematycznie identyfikować i eliminować niezgodności z wewnętrznymi i zewnętrznymi wymaganiami,
- systematycznie identyfikować aspekty środowiskowe wymagające nadzoru lub poprawy,
- szkolić personel, aby zwiększyć efektywność prac środowiskowych,
- porównywać się z innymi firmami czy instytucjami działającymi w tej samej branży”<sup>60</sup>.

Przedsiębiorstwa wypełniające wyżej wymienione kryteria mają szansę dołączyć do elitarnej grupy firm ze znakiem EMAS. Firmom, które wyróżniają się w sposób szczególny, przyznawane są Europejskie Nagrody Biznes dla Środowiska (The European Business Awards for the Environment – EBAE). Konkurs organizowany jest od 1987 roku, pierwotnie pod nazwą Europejskie Nagrody Przemysł dla Środowiska. Dziś celem konkursu jest pobudzenie innowacji technologicznych, które mają pozytywny wpływ na budowę zrównoważonego społeczeństwa<sup>61</sup>. W ostatniej edycji (2016 rok) wśród nominowanych znalazły się trzy polskie firmy: CEMEX Polska Sp. z o.o.

---

<sup>59</sup> P. Sala, *Zakres odpowiedzialności przedsiębiorstwa na przykładzie normy ISO 26000*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” (Politechnika Śląska) 2015, z. 82, s. 173–186.

<sup>60</sup> <http://www.emas-polska.pl/emas.html> [dostęp: 17.12.2016].

<sup>61</sup> *Rozdano Europejskie Nagrody «Biznes dla Środowiska»*, 28.10.2016, <http://emas.gdos.gov.pl/rozdano-europejskie-nagrody-biznes-dla-srodowiska> [17.12.2016].

Oddział Chełm, Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Okręgu Częstochowskiego S.A. oraz Regionalne Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej S.A. Tychy. Nagrody rozdano podczas uroczystej gali 27 października 2016 roku, która odbyła się w trakcie 20. Europejskiego Forum Ekonomicznego w Tallinie. Zwycięzcami okazało się sześć firm: z Holandii, Wielkiej Brytanii, Węgier, Turcji, Francji i Niemiec. Wyżej wymienione standardy to tylko wyimek regulacji, które porządkują działania CSR. Ich międzynarodowy charakter wpływa na ujednoczenie norm, ale stwarza także sposobność zbudowania krajowych ram implementacji wytycznych.

### 2.1.5. CSR w XXI wieku

Mimo wspomnianych regulacji, standardów i dokumentów lata dwutysięczne wiązały się z niedoskonałą polityką CSR wielu firm, ale także krzywdami społecznymi, do których szczególnie przyczyniały się wielkie korporacje. Niedostrzeganie praw pracowniczych, brak refleksji nad społecznością, w której funkcjonują, oraz otoczeniem, w tym środowiskiem naturalnym, któremu niejednokrotnie szkodzi działalność przedsiębiorstw, doprowadziły do debat nad szerszą potrzebą zaangażowania się biznesu w istotne sprawy globalnego świata. Krytykę nieumiejętnej interpretacji zagadnienia zysków firmy potęgowały skandale i nieprawidłowości, które wychodziły na światło dzienne. Jedno z najgłośniejszych oszustw – fałszowanie sprawozdań finansowych w Enronie<sup>62</sup> zaliczanym do najbardziej innowacyjnych firm z branży energetycznej w USA – wstrząsnęło opinią publiczną w roku 2001. Wówczas wyszły na jaw fałszerstwa dokumentów finansowych, których dopuszczano się w przedsiębiorstwie. Afera Enronu to sztandarowy przykład ujawnionej lawiny nieprawidłowości w wiodących amerykańskich koncernach. Uchybienia i oszustwa firm miały miejsce także na Starym Kontynencie. Jako przykład warto przywołać skandal z udziałem francuskiego koncernu medialnego Vivendi. Fałszerstwa kierownictwa firmy z lat 2000–2002, dotyczące sterowania kursem akcji, rozpowszechniania nieprawdziwych informacji oraz sprzeniewierzenia firmowych pieniędzy, wyszły na jaw w roku 2004. Podobne sytuacje miały miejsce także w innych krajach Europy Zachodniej. We Włoszech głośnym echem odbiła się afera ujawnionych spekulacji giełdowych, których dopuścił się w roku 2003 właściciel jednej z najpotężniejszych firm branży spożywczej – Parmalat. W ostatnim czasie opinią międzynarodową wstrząsnęła afera w koncernie Volkswagen, któremu w 2015 roku udowodniono fałszowanie wartości emisji spalin CO<sub>2</sub>, oraz gigantyczna korupcja na najwyższym szczeblu zarządu grupy<sup>63</sup>.

<sup>62</sup> J.W. Markham, *A Financial History of Modern US Corporate Scandals: From Enron to Reform*, Routledge, London 2015, s. 741.

<sup>63</sup> M. Jankowska-Mihułowicz, T. Trębacz, *Etyczne decyzje menedżerskie – wartość praktykowana czy deklarowana?*, [w:] Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.), *Etyka w organizacji: Zarządzanie, kultura, polityka*, Akademia Ignatianum w Krakowie–WAM, Kraków 2016, s. 245.



Przytoczone przykłady nieuczciwych działań w wielkich koncernach stanowią jedynie część nieprawidłowości i oszustw, które przetoczyły się przez kraje wysoko rozwinięte pierwszych dekad XXI wieku. Nie tak odległe czasom współczesnym nieuczciwe postępowanie przedstawicieli zarządów wielkich korporacji, które dotknęły w szczególności setki tysięcy osób pracujących w tych zakładach, wzmocniło zainteresowanie opinii publicznej kwestiami uczciwości, rzetelności i wiarygodności przedsiębiorstw. Społeczeństwa bardziej świadome za sprawą mediów podnoszących temat wszelkich nieprawidłowości w finansowych poczynaniach liderów biznesów, ale także punktujujących nieetyczne postępowanie, są wrażliwe i wyczulone na nieodpowiedzialność, brak gospodarności i nieuczciwość osób decydujących o losie wielu ludzi.

Spójną politykę w zakresie odpowiedzialności za losy społeczeństw podjęła Unia Europejska. W roku 2000 w Lizbonie odbył się szczyt poświęcony w dużej mierze kwestiom biznesu, któremu unijne organy przypisały kluczową rolę. Efektem spotkania była przyjęta w marcu 2000 roku strategia lizbońska, która przewidywała 10-letni plan działań społeczno-gospodarczych Unii Europejskiej zakładający wzrost konkurencyjności Unii, szczególnie względem Stanów Zjednoczonych. Celem strategii było uczynienie z Unii Europejskiej „najbardziej konkurencyjnej, dynamicznej, opartej na wiedzy gospodarki świata, zdolnej do trwałego rozwoju z większą liczbą miejsc pracy oraz z większą spójnością społeczną”<sup>64</sup>. Drogą do realizacji założeń strategii jest społeczna odpowiedzialność biznesu dzięki dialogowi z interesariuszami, zarządzaniu środowiskowemu i trosce o budowę społecznego kapitału, które stanowią część polityki CSR. Pokłosiem strategii lizbońskiej były dwa dokumenty systematyzujące CSR na gruncie europejskim. Pierwszym z nich był dokument Green Paper on CSR (Zielona Księga) pt. *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility (Promowanie europejskim ram społecznej odpowiedzialności biznesu)*<sup>65</sup>. Pojawiła się w nim definicja, według której społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to koncepcja, zgodnie z którą „przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i środowiskową w swojej działalności gospodarczej i stosunkach z zainteresowanymi stronami”<sup>66</sup>. Unijna rezolucja skoncentrowała się także na zapewnieniu ram dla działania CSR, praktycznym stosowaniu jej reguł w działalności gospodarczej, przestrzeganiu praw człowieka, odpowiednim zarządzaniu kapitałem, ochronie zdrowia, gwarancji bezpieczeństwa, właściwym zarządzaniu środowiskiem, relacjach ze lo-

---

<sup>64</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce–Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 22.

<sup>65</sup> European Commission (2001), *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM(2001)366 final (Green Paper).

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

kalnymi społecznościami, dokonywaniu społecznie odpowiedzialnych inwestycji oraz właściwej informacji zamieszczanych na produktach<sup>67</sup>. Wskutek konsultacji po ukazaniu się Zielonej Księgi powstała Biała Księga poświęcona strategii realizacji upowszechniania CSR – *White Paper: Communication on CSR*. W dokumencie tym zostały określone cztery obszary działań CSR, które powinny podjąć kraje członkowskie. Dotyczą one:

- edukacji, wymiany doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy państwami i przedsiębiorcami,
- rozwoju instrumentów CSR (kodeksy etyczne, standardy zarządzania, audyt i raportowanie, inwestycje społecznie odpowiedzialne),
- powołania Europejskiego Forum Interesariuszy złożonego z reprezentantów organizacji biznesowych i społecznych, pracodawców, pracowników oraz konsumentów i inwestorów w celu wymiany doświadczeń i wypracowywania narzędzi i metod realizacji CSR oraz stworzenia europejskiego modelu firmy odpowiedzialnej,
- wdrożenia społecznej odpowiedzialności biznesu do wszystkich polityk Unii Europejskiej (dotyczy obowiązujących w organach Unii i w krajach członkowskich polityk zatrudnienia, środowiskowej, konsumenckiej, zewnętrznej oraz dotyczącej funkcjonowania administracji publicznej)<sup>68</sup>.

Od czasu strategii lizbońskiej i będących jej efektami dokumentów określających sposoby realizacji CSR w Unii Europejskiej biznes społecznie odpowiedzialny stał się ważną częścią unijnej polityki oraz polityk krajów członkowskich, w których zaczęły powstawać odpowiednie instytucje oraz rozpoczęto proces wdrażania prawa dedykowanego tematyce społecznej odpowiedzialności biznesu. Zmiany następowały również w świadomości przedsiębiorców. Chcąc być konkurencyjnymi na rynku europejskim, firmy zaczęły wdrażać standardy CSR w swoich działaniach. Także ze względu na fakt pojawienia się w debacie publicznej tematu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa zaczęły przywiązywać większą wagę do relacji ze społeczeństwem i uwzględniania potrzeb różnych grup interesu w swojej strategii działań. W roku 2005 CSR Europe realizował „Europejską Kampanię na rzecz Odpowiedzialnego Biznesu”. Jej celem było podkreślenie roli przedsiębiorstw jako podmiotów realizujących założenia strategii lizbońskiej, stworzenie warunków dla rozwoju CSR w przedsiębiorstwach (edukacja liderów biznesu, promowanie dobrych praktyk oraz szeroko zakrojona promocja CSR w środowisku przedsiębiorców). Kampanii towarzyszył też Maraton europejski – cykl konferencji, spotkań

---

<sup>67</sup> A. Bogucka, *Ochrona praw człowieka w Unii Europejskiej w aspekcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 2013, nr 2(10), s. 89–101.

<sup>68</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny biznes...*, s. 23–25.

zrealizowanych przez organizacje promujące CSR w poszczególnych krajach wspólnoty. Dzięki temu przedsięwzięciu zaistniało wiele programów partnerskich z zakresu CSR<sup>69</sup>.

### 2.1.6. Ekologia – trend CSR

Jednym z aspektów stanowiącym odpowiedź na zmieniające się społeczne otoczenie stała się kwestia ochrony środowiska. Wskutek wspomnianych powyżej afer z udziałem wielkich korporacji, które dotknęły także przeciętnych konsumentów, dobro planety i troska o jej zasoby stały się coraz bliższe szerokim masom. Przywołując kwestie środowiska, nie sposób pominąć zagadnienia zrównoważonego rozwoju, który jest jednym z kluczowych terminów, niekiedy nawet używanym jako synonim społecznej odpowiedzialności biznesu (zdaniem autora nieprawnie, bez uzasadnienia). Różnice między społeczną odpowiedzialnością biznesu a zrównoważonym rozwojem dotyczą skali problemów, na których koncentrują się oba podejścia. Idea zrównoważonego rozwoju odpowiada na problemy środowiska w skali makro. W założeniu społeczna odpowiedzialność biznesu do aspektów środowiskowych podchodzi z perspektywy mikro, z poziomu organizacji, przedsiębiorstwa.

Definicji zrównoważonego rozwoju, podobnie jak w przypadku społecznej odpowiedzialności biznesu, są setki. Pierwszą przyjęto w 1987 roku wraz z raportem ONZ *Nasza wspólna przyszłość*, który był odpowiedzią na międzynarodową dyskusję dotyczącą degradacji środowiska naturalnego przez działania człowieka. Według tego pierwszego rozumienia „zrównoważony rozwój to taki rozwój, który zapewnia zaspokojenie potrzeb obecnych pokoleń, nie przekreślając możliwości zaspokojenia potrzeb pokoleń następnych. Określono, że trwałe i sprawiedliwe rozwój oznacza:

- trwałość ekologiczną,
- rozwój ekonomiczny,
- sprawiedliwość społeczną między pokoleniami i w obrębie każdego pokolenia<sup>70</sup>.

Momentem przełomowym we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju była konferencja ONZ „Środowisko i rozwój”, zwana Szczytem Ziemi, która odbyła się w 1992 roku w Rio de Janeiro. Zgromadziła ona rekordową liczbę uczestników. Wzięło w niej udział 179 państw oraz 2400 przedstawicieli z organizacji pozarządowych oraz agend ONZ. Efektem konferencji były dokumenty, które regulowały najbardziej kluczowe kwestie dotyczące praw

---

<sup>69</sup> M. Żychlewicz, *Rola Unii Europejskiej w rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, Poznań 2015, s. 131.

<sup>70</sup> S. Kozłowski, *Przyszłość ekorozwoju*, Wyd. KUL, Lublin 2005, s. 45.

i obowiązków państw wobec rozwoju ludzkości i dobrych warunków życia<sup>71</sup>. Dziesięć lat po pierwszym Szczycie Ziemi odbyła się kolejna konwencja, w Johannesburgu. Efektem konwencji z 2002 roku było ogłoszenie przez ONZ dekady 2005–2014 Dekadą Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju. Koordynację działań w ramach edukacji ku zrównoważonemu rozwojowi, czyli między innymi inspirowania dyskusji, promocji właściwego zachowania, powierzono UNESCO.

„Organizacja Narodów Zjednoczonych wskazuje na kluczowe problemy, z którymi musi zmierzyć się ludzkość na drodze ku trwałemu i zrównoważonemu rozwojowi:

- zapewnienie pokoju na świecie,
- zmniejszanie obszarów biedy oraz dysproporcji rozwojowych pomiędzy poszczególnymi regionami świata,
- walka ze skutkami globalnego ocieplenia klimatu,
- eliminacja wszelkich dyskryminacji i marginalizacji,
- uznanie równoprawności odmiennych wizji świata, a także odmiennych priorytetów zależnie od kontynentu, regionu, kraju<sup>72</sup>.

Odpowiedzialność za środowisko to jeden z siedmiu kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu wyszczególnionych w podstawowym akcie normatywnym definiującym istotę oraz zakres zainteresowań SOB. Według normy ISO 26000 wpływ podejmowanych decyzji i działań na społeczeństwo oraz środowisko poprzez przejrzyste etycznie postępowanie:

- „przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa;
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji);
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania;
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach, które dotyczą działań organizacji podejmowanych w obrębie jej sfery działań<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> Efektem Szczyciu Ziemi są: deklaracja z Rio – zawierająca 27 zasad postępowania państw w duchu zrównoważonego rozwoju; Agenda 21 – składająca się z 2500 zaleceń podzielonych na cztery części: 1. Zagadnienia socjalne i ekonomiczne; 2. Konwencja w sprawie zmian klimatu; 3. Konwencja o różnorodności biologicznej; 4. Deklaracja zasad na temat kierunku rozwoju, ochrony środowiska i użytkowania lasów. R. Karaszewski (red.), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Perspektywy i kierunki rozwoju*, Wyd. UMK, Toruń 2011, s. 240–241.

<sup>72</sup> I. Morzoł, *Rola organizacji międzynarodowych w Dekadzie Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju*, [w:] A. Kalinowska, W. Lenart (red.), *Wybrane zagadnienia z ekologii i ochrony środowiska. Teoria i praktyka zrównoważonego rozwoju. Wybór wykładów z lat 2004–2007*, Wyd. UW, Warszawa 2007, s. 51.

<sup>73</sup> ISO 26000, s. 2.

W roku 2005, podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos, został zainaugurowany przez szwajcarskie organizacje pozarządowe ruch proekologiczny. Efektem spotkania był ranking najbardziej nieodpowiedzialnych firm świata (pomysłodawcą rankingu był Greanpeace). Do zestawienia trafiły firmy, które w niechlubny sposób przysłużyły się ludzkości poprzez katastrofy ekologiczne, nieprzestrzeganie praw człowieka czy łamanie praw pracowniczych. Od roku 2005 firmy naznaczone takimi wartymi krytyki działaniami zostają „wyróżnione” przez ekologów, etyków, ekonomistów i tysiące internautów.

Aspekt ekologiczny to jeden z najistotniejszych problemów XXI wieku, który obok kryzysu finansowego z roku 2008 przyczynił się do wzrostu zainteresowania firm opracowaniem strategii z zakresu społecznej odpowiedzialności. Stanowił on także jeden z elementów rezolucji Parlamentu Europejskiego z 13 marca 2007 roku. Określa ona obowiązek przyjęcia przez firmy odpowiedzialności za sprawy społeczne i ochronę środowiska jako warunek gwarantujący godną egzystencję przyszłych pokoleń według idei zrównoważonego rozwoju. Element środowiskowy stanowi istotny składnik definicji CSR obowiązującej z inicjatywy Komisji Europejskiej od 2006 roku, według której CSR „to dobrowolne, wykraczające poza minimalne wymogi prawne, uwzględnianie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i środowiskowej w swojej działalności komercyjnej i w stosunkach z zainteresowanymi stronami. Podstawowym założeniem CSR jest odpowiedzialne i etyczne postępowanie biznesu względem grup społecznych, na które oddziałuje z możliwie największym poszanowaniem środowiska przyrodniczego”<sup>74</sup>. Definicja ta jednak spotkała się z krytyką ze względu na fakt pozostawiania w sferze dobrowolności wdrożenia polityki CSR w firmie, stawiając ideę społecznej odpowiedzialności jako coś dodatkowego, a nie standard, który powinien obowiązywać w nowoczesnych przedsiębiorstwach. W kolejnych latach Komisja Europejska formułowała strategię działań CSR, w której pojawiła się już nieco zmieniona definicja społecznej odpowiedzialności. Ta zawarta w strategiach 2011–2014 usystematyzowała wymagania wobec przedsiębiorstw i określiła CSR jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Poszanowanie dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi, jest warunkiem wstępnym wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności. Aby w pełni wypełniać te zobowiązania, przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami, w celu:

---

<sup>74</sup> *Źródła i droga ewolucji...*, s. 31.

- maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości;
- rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia negatywnych skutków<sup>75</sup>.

Strategia Komisji Europejskiej poświęcona CSR stanowi element dokumentu *Europa 2020* i wskazuje kierunki działalności przedsiębiorstw na najbliższe lata. Warto podkreślić, iż Komisja Europejska względem realizacji CSR dokonała podziału firm, biorąc pod uwagę ich wielkość. Inne wymagania są wobec dużych przedsiębiorstw, inne wobec sektora MŚP. Od 19 września 2014 roku obowiązuje dyrektywa (2014/95/UE) obligująca firmy zatrudniające powyżej 500 pracowników do składania raportów ze swojej pozafinansowej aktywności. Warunkiem raportowania na temat działań CSR jest także wysoki bilans roczny – powyżej 20 milionów euro lub obroty powyżej 40 milionów euro rocznie (w Polsce to około 300 przedsiębiorstw)<sup>76</sup>. W ostatnim 5-leciu w dokumentach regulacyjnych dotyczących działań CSR dominuje przekonanie, że działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu mają stanowić element długofalowej, przemyślanej strategii, być częścią filozofii firmy, wyrazem wyznawanych w niej wartości. Ciągłość i planowanie, a także uwzględnienie dobra otoczenia społecznego firmy od wspólnoty lokalnej po społeczeństwo jako całość oraz troska o przyszłe pokolenia w duchu zrównoważonego rozwoju to istota współczesnej interpretacji CSR<sup>77</sup>.

### 2.1.7. Ewolucja CSR

Pisząc o nowoczesnych formułach CSR, warto podsumować jego chronologiczny rozwój. Zdaniem Wayne'a Vissera<sup>78</sup> CSR w jego pierwotnym rozumieniu przeszedł już do historii. Idea nie sprawdziła się z kilku względów. Po pierwsze, mimo działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu świat nie uniknął kryzysów gospodarczych i będących udziałem dużych korporacji wielkich uchybień. Wspomniane w podrozdziale 2.1.5 afery z udziałem korporacji pokazują, że mimo wdrożonych w firmach polityk i dokumentów CSR, takich jak kodeksy, procedury, raporty, zawiódł czynnik ludzki<sup>79</sup>. Podobnie rzecz się ma z brakiem zaangażowania

<sup>75</sup> *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 poświęcona CSR przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, Bruksela 2011, s. 7.

<sup>76</sup> A. Mazurczak, *Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu jako nowy element raportowania biznesowego*, [w:] B. Micherda (red.), *Kierunki ewolucji sprawozdawczości i rewizji finansowej*, Difin, Warszawa 2012, s. 88–98.

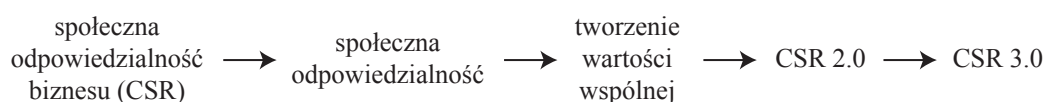
<sup>77</sup> *Źródła i droga ewolucji...*, s. 33.

<sup>78</sup> W. Visser, *The evolution and revolution...*

<sup>79</sup> Między innymi firma Enron, bohater licznych oszustw, zanim upadła, w roku 2000 znajdowała się na liście 100 najlepszych pracodawców w USA i mogła się poszczycić idealnie przygotowaną formalną strategią społecznej odpowiedzialności.

w politykę odpowiedzialności kierownictwa firmy. Zdarza się, że mimo wdrożenia procedur i wyznaczenia osób odpowiedzialnych za realizację CSR, zarząd nie identyfikuje się z tymi ideałami. Trzecim elementem porażki starej koncepcji CSR według Vissera jest poszukiwanie uzasadnienia dotyczącego opłacalności tych działań. Szukanie ekonomicznych korzyści często pozostaje jedynie w sferze życzeniowej, ponieważ CSR choć może doraźnie zmienić oblicze firmy lub nawet przyczynić się do szerszej zakrojonych społecznych zmian, nie przekłada się na wielkie, oczekiwane zyski finansowe. Zatem mimo starań i ambitnych założeń należy pogodzić się z faktem, że same działania CSR nie wpłynęły na ochronę środowiska na szeroką skalę (mamy do czynienia z coraz większą degradacją środowiska), nie spowodowały wyeliminowania z biznesu nieuczciwości i nie zlikwidowały ubóstwa i głodu.

W pierwszych etapach wdrażania społeczna odpowiedzialność biznesu stanowiła element polityki wizerunkowej, na którą przeznaczane były budżety w ramach działań reklamowych. Wówczas CSR wiązał się z działaniami filantropijnymi, akcjami charytatywnymi i nie stanowił elementu większej strategii ani inicjatyw wspólnotowych. Dopiero poddany krytyce, zaczął zmieniać się w formułę 2.0, która charakteryzowała się pewną taktyką w działaniu, wyodrębnieniem zespołów w firmach, które zajmowały się tylko społeczną odpowiedzialnością biznesu.



Rysunek 6. Ewolucja CSR

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Jastrzębska, *Ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace” 2016, nr 4(28), s. 97.

W duchu wartości firmy należy wspomnieć o idei, która bywa określana mianem następcy społecznej odpowiedzialności biznesu. Koncepcja tworzenia wspólnej wartości (*creating shared value* – CSV) to zdaniem jej twórców, profesorów Michaela E. Portera i Marka Kramera, odpowiedź na wyzwania współczesnego świata. Według nich społeczna odpowiedzialność biznesu to niejednokrotnie temat zastępczy, próba odciążenia uwagi publicznej od faktycznych problemów, do powstawania których przyczynia się także biznes, który jest traktowany jako główny sprawca społecznych, środowiskowych i ekonomicznych problemów<sup>80</sup>. Zaangażowanie firm w zadania z zakresu społecznej odpowiedzialności to zdaniem Portera jedynie zasłona

<sup>80</sup> *Czym jest tworzenie wspólnej wartości*, 28.08.2013, [http://www.2becs.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=181:czym-jest-tworzenie-wspolnej-wartosci&catid=18&Itemid=111](http://www.2becs.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=181:czym-jest-tworzenie-wspolnej-wartosci&catid=18&Itemid=111) [2.12.2016], za: W. Visser, *Creating shared value: Revolution on clever con?*, The Broker, 13.06.2013.

dymna, odpowiedź na społeczne naciski i wymagania wobec biznesu. *De facto* CSR zostawia kwestie społeczne na marginesie działalności przedsiębiorstw. CSV stawia wartości w centrum, przyczynia się do porozumienia między firmami, dialogu i wspólnego działania dla zysku ekonomicznego oraz dla danej społeczności. W wywiadzie przeprowadzonym przez redakcję „//Warsaw Press” jako wyraz realizacji idei CSV Kramer przytoczył przykład firmy Yara – norweskiego producenta nawozów, który bezskutecznie próbował wprowadzić swoje towary na rynek afrykański. Mimo niedostatku żywności, ubóstwa i głodu trapiących mieszkańców Tanzanii takie czynniki, jak: brak wykształcenia rolników, korupcja urzędników, brak odpowiedniej infrastruktury drogowej, uniemożliwiały firmie Yara jakiegokolwiek inwestycje w tym rejonie. Przedsiębiorstwo skorzystało jednak z idei wartości wspólnej i zaprosiło do współpracy ponad 70 innych firm, w tym korporacje międzynarodowe, NGOs, a nawet rząd Tanzanii. Wynikiem współpracy było powołanie Południowego Korytarza Rozwoju Tanzanii w Oparciu o Rolnictwo. W rezultacie powstał rolniczy korytarz od Oceanu Indyjskiego po granice Tanzanii, w konsekwencji czego „firma Yara zwiększyła swoją sprzedaż w regionie o 50%, a działanie w partnerstwie pozwoliło organizacjom członkowskim wpłynąć na poprawę infrastruktury, opracowanie programów edukacyjnych dla rolników i wprowadzenie podmiotów świadczących usługi finansowe, co w ostatecznym rozrachunku doprowadziło do wzmocnienia całego systemu i dostarczania korzyści wszystkim uczestnikom”<sup>81</sup>. Tego typu działanie prowadzi do zbudowania nowego modelu biznesowego opartego na hybrydowym łańcuchu wartości, który łączy sektory obywatelskie z biznesem, co może wywołać globalne zmiany w ekonomii<sup>82</sup>. Krytycy koncepcji tworzenia wspólnej wartości twierdzą, że jest to jedynie nowa wersja CSR, które straciło na atrakcyjności i wymaga odświeżenia na gruncie nazewnictwa. CSV to nowy przekaz i inaczej rozłożone akcenty. Od odpowiedzialności firm, pewnego obowiązku, zadośćuczynienia wobec społeczeństwa czy środowiska następuje przejście do wspólnoty, odwołanie się do integracji w imię wyznawanych wartości służących dobru wspólnemu. CSV jest także odpowiedzią na nowe oczekiwania i wyzwania stawiane przed współczesnym biznesem.

Pierwsze formuły CSR i jego bardziej zaawansowane koncepcje można porównać do rozwoju internetu od Web 1.0 do wersji rozszerzonej – Web 2.0<sup>83</sup>. Nowy CSR 2.0, podobnie jak sieć, której domeną stały się media społecznościowe i działania kolektywne, wiązał się z po-

---

<sup>81</sup> M.R. Kramer, *Tworzenie wspólnej wartości...*, s. 3.

<sup>82</sup> A. Pyszka, *Wychodząc poza CSR, czyli jak tworzyć wartość w relacji firmy z interesariuszami, wykorzystując hybrydowe łańcuchy wartości*, [w:] Z. Pisz (red.), *Společna odpowiedzialność organizacji. Diagnoza i doskonalenie*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 143.

<sup>83</sup> E. Bittner, J.M. Leimeister, *Towards CSR 2.0-potentials and challenges of Web 2.0 for corporate social responsibility communication*, Tallin 2011.



czuciem wspólnoty, zaangażowaniem różnych grup interesariuszy, tworzeniem partnerstw, społeczną przedsiębiorczością i otwartą sprawozdawczością. Wyznacznikami CSR 2.0 stały się takie elementy, jak<sup>84</sup>:

- budowanie – tworzenie więzi z różnymi grupami z otoczenia firmy<sup>85</sup>,
- skalowalność – podejmowanie ważnych inicjatyw na szeroką skalę<sup>86</sup>,
- reagowanie – inicjowanie akcji dotyczących rozwiązania społecznego problemu<sup>87</sup>,
- dwoistość – większa tolerancja w ocenie działalności firm, nie kategoryczne uwzględnianie jedynie sztywnych wytycznych zapisanych w idealnych koncepcjach realizacji CSR, ale na przykład branie pod uwagę specyfiki obszaru działań, kontekstu społecznego itp., kolistość – cyrkulacja wartości, działań, w których biznes napędza kolejne inicjatywy<sup>88</sup>.

W podejściu CSR 2.0 obok społecznej odpowiedzialności nacisk położony został na zrównoważony rozwój, zatem *corporate social responsibility* ewoluowała w *corporate sustainability and responsibility* (zrównoważony i odpowiedzialny biznes)<sup>89</sup>. W tym rozumieniu celem działań przedsiębiorstwa jest zrównoważony rozwój, a drogą do niego jest społeczna odpowiedzialność. Nowoczesne formuły CSR 3.0 oraz idea CSV kładą nacisk na kreatywność i wspólnotę wartości, w centrum której coraz częściej znajdują się kwestie ekologiczne.

Przez lata funkcjonowania koncepcji CSR oraz jej teoretycznej, naukowej podbudowy zmieniało się również samo podejście do społecznej odpowiedzialności wyrażane poprzez synonimiczne określenia dla znanego i być może opatrzono już skrótu CSR. Obok tradycyjnej społecznej odpowiedzialności mamy do czynienia z zaangażowaniem biznesu (*corporate community involvement/investment* – CCI), biznesem w społeczeństwie (*business in society*), obywatelskością korporacyjnej (*corporate citizenship* – CC), ładem korporacyjnym (*corporate governance* – CG) czy w końcu po prostu o odpowiedzialności biznesu (*corporate responsibility* – CR). Z jednej strony akronim CR zarezerwowany jest dla branż, których społeczne działania mogłyby być postrzegane jako wyraz hipokryzji czy braku spójności (np. branża tytoniowa),

---

<sup>84</sup> W. Visser, 19. *The future of CSR: towards transformative CSR, or CSR 2.0.*, Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context 2016, s. 339.

<sup>85</sup> Przykładami budowania więzi są wielostronne działania, takie jak program Responsible Care z 1985 roku czy inicjatywy Forest Stewardship Council albo Account Ability z lat 90.

<sup>86</sup> Przykładem takich przedsięwzięć mogą być rewolucyjne rozwiązania w produkcji aut, masowe produkcje samochodów ekologicznych dostępnych dla coraz szerszych kręgów odbiorców (na przykład samochód Nano firmy Tata).

<sup>87</sup> Przykładem mogą być międzynarodowe koalicje związane na rzecz ochrony klimatu i walki z jego zmianami, na przykład Corporate Leaders Group on Climate Change.

<sup>88</sup> Podobnie jak w domach samowystarczalnych, które produkują energię, gwarantują wodę, biznes wspiera edukację, pracowników, rozwój społeczności lokalnych, napędza krąg działań dla dobra odbiorców.

<sup>89</sup> S. Benn, M. Edwards, T. Williams, *Organizational Change for Corporate Sustainability*, Routledge, London–New York 2014, s. 346.

z drugiej strony może być po prostu wyrazem nowego trendu, mody, w której nacisk położony jest na zrównoważony rozwój i „odpowiedzialność korporacyjną”, a nie przestarzałą społeczną odpowiedzialność biznesu<sup>90</sup>. Warto jednak podkreślić, że fraza pozbawiona pierwiastka „społeczny” nie traci go w praktyce. Biznes funkcjonuje w otoczeniu społecznym i jego odpowiedzialność zawsze w tym kontekście należy rozpatrywać.

Według twórczyni typologii społecznej odpowiedzialności biznesu, Minny Halme, wśród modeli CSR wyróżnia się,

- filantropię strategiczną/zaangażowanie społeczne,
- integrację CSR/model interesariuszy,
- innowacje CSR<sup>91</sup>.

Do pierwszego modelu można zaliczyć wspomniane społeczne zaangażowanie biznesu (CCI). To jedna z najmniej absorbujących firmę form realizacji idei odpowiedzialności w biznesie. Przykładem CCI jest marketing społecznie zaangażowany i realizowane w jego ramach jednorazowe inicjatywy służące wybranej sprawie. Przeważnie takie działania są krótkofalowe i ukierunkowane na poprawę wizerunku firmy. Dalszym krokiem jest filantropia strategiczna. Takie działanie wymaga opracowania strategii. Firmy w sposób przemyślany wybierają dany obszar, zagadnienie, które będą wspierać, co skutkuje faktem, że „cele ekonomiczne i społeczne są ze sobą powiązane, gdyż poprawa sytuacji społecznej wpływa na warunki prowadzenia biznesu. Firmy mogą np. przeznaczyć środki na rozbudowę dróg publicznych i tym samym ulepszyć infrastrukturę, z której korzystają, lub wpłynąć na podniesienie jakości edukacji, a to w konsekwencji zwiększy liczbę potencjalnych wykwalifikowanych pracowników”<sup>92</sup>.

Drugi z wymienionych modeli zakłada uwzględnienie koncepcji społecznej odpowiedzialności na etapie strategii firmy, która jest opracowywana na podstawie zdefiniowanych grup interesariuszy danego przedsiębiorstwa. Szerzej zagadnienie interesariuszy zostało omówione w podrozdziale 2.3.2.

Kolejnym etapem rozwoju koncepcji CSR jest obywatelska postawa przedsiębiorstwa. To określenie, które najstosowniej definiuje trend rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w XXI wieku. *Corporate citizenship*, czyli przedsiębiorstwo jako obywatel lub wykazujące wspomnianą postawę obywatelską, wytycza nowe trendy w rozwoju idei CSR oparte na obo-

---

<sup>90</sup> Wiele firm nie tworzy już raportów CSR, ale na przykład Globalne Raporty Odpowiedzialności. Taki kierunek przyjął od 2007 roku Starbucks.

<sup>91</sup> P. Ratajczak, *Powiązanie działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa a wartość dla jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, vol. 2, nr 11(272), s. 128.

<sup>92</sup> J. Szumniak-Samolej, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako proces współpracy z interesariuszami*, [w:] *eadem*, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Poltext, Warszawa 2013, s. 19.

wiązkach wobec innych obywateli i działaniu w ich interesie. „W rezultacie w interesie wszystkich obywateli – ludzi i «przedsiębiorstw» jest odpowiedzialne funkcjonowanie”<sup>93</sup>.

## 2.2. Historia CSR na gruncie krajowym i implementacja idei w polskich przedsiębiorstwach

Pojawienie się społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce datuje się na lata 90. XX wieku, na czas przemian systemowych i przejmowania przez Polskę zachodnich wzorców. W tym czasie demokratycznie wybrany polski rząd brał udział w dyskusjach w ONZ, gdzie ówczesnym minister spraw zagranicznych Krzysztof Skubiszewski podejmował tematy gospodarki społecznej. Jednak teoretyczne opracowania dotyczące CSR pojawiały się w Polsce już wcześniej. Warto wspomnieć publikację autorstwa Józefa Majki *Etyka życia gospodarczego* z roku 1982<sup>94</sup>. Należy jednak pamiętać, że tradycje działań i postaw prospołecznych mają w Polsce bogatą historię. Działalność filantropijna i dobroczynna<sup>95</sup> jest zakorzeniona w polskich dziejach od średniowiecznych i była także obecna we wszystkich trudnych okresach w historii kraju<sup>96</sup>. Postawy zaangażowania w kwestie społeczne reprezentowali przemysłowcy i fabrykanci, którzy rozwijali polską gospodarkę. XIX-wieczni właściciele fabryk budowali osiedla oraz całe zaplecza mieszkalne, w tym szpitale, łaźnie, szkoły czy biblioteki, dla pracujących u nich robotników i ich rodzin. Finansowali stypendia dla biednej młodzieży i powoływali w tym celu specjalne organizacje, takie jak na przykład Towarzystwo Pomocy Naukowej działające pod auspicjami lekarza i społecznika Karola Marcinkowskiego i przemysłowca Hipolita Cegielskiego. Dzięki zaangażowaniu zamożnych właścicieli powstały szkoły, uczelnie, które funkcjonują do dziś, na przykład Politechnika Warszawska (złożyło się na jej budowę wielu przedsiębiorców z „królami bawełny”, czyli Karolem Scheiblerem i Izraelem Poznańskim na czele), czy wiele instytucji kultury, na przykład Filharmonia Narodowa, której wyposażenie sfinansował między innymi przemysłowiec i filantrop

---

<sup>93</sup> M. Stefańska, *Podstawy teoretyczne i ewolucja pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)*, [w:] Z. Pisz (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Diagnoza i doskonalenie*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 208.

<sup>94</sup> J. Majka, *Etyka życia gospodarczego*, Wyd. Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej, 1982, s. 350.

<sup>95</sup> Filantropia (z grek. *philanthropos*) – umiłowanie drugiego człowieka, życzliwość wobec niego oraz dobroczynność. J. Młyński, *Słownik terminów z zakresu nauk o rodzinie i pracy socjalnej*, „Filantropia, Roczniki Nauk o Rodzinie” 2013, t. 5(60), s. 317–320. Nie można postawić znaku równości między filantropią a dobroczynnością. Obie są formami pomocy potrzebującym, jednak dobroczynność należy analizować, biorąc pod uwagę kontekst religijny, który leży u jej podłoża.

<sup>96</sup> Na przykład w okresie I wojny światowej w Polsce istniało ponad 10 tysięcy stowarzyszeń i 3 tysiące Fundacji. E. Leś, *Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001.

Leopold Kronenberg, twórca Szkoły Handlowej (dzisiejsza Szkoła Główna Handlowa). Dzięki zamożnym ludziom biznesu szczególnie wieku XIX powstawały kościoły, na przykład ród Donnersmarcków finansował powstanie wielu miejsc kultu na Śląsku, a rodzina Scheiblerów w Łodzi. Muzealne zbiory wzbogacały się o darowane przez zamożnych przedsiębiorców kolekcje, na przykład Henryk Goldman przekazał Muzeum Etnograficznemu w Warszawie zbiór egzotycznych instrumentów, a Muzeum Narodowemu zbiór ceramiki i grafiki japońskiej<sup>97</sup>. Wspomniane przykłady to tylko wyimek aktywności społecznej polskich przedsiębiorców, głównie XIX wieku. Działalności filantropijnej w Polsce na przestrzeni wieków poświęcona jest bogata literatura (dużo na ten temat można znaleźć między innymi w publikacjach Ewy Leś). Mimo że kwestia odpowiedzialności biznesu w Polsce została spopularyzowana dopiero w ciągu ostatnich kilku lat, jej początków można się doszukiwać chociażby w myśli pozytywistycznej, która zgodnie z filozofią Auguste'a Comte'a<sup>98</sup> stawiała podejście racjonalne nad emocje. Rozwój gospodarki poprzez edukację oraz poprawę sytuacji społecznej był zdaniem pozytywistów drogą ku odzyskaniu niepodległości Polski<sup>99</sup>. W czasach współczesnych filantropia stanowi nieodzowny element aktywności zamożnych przedsiębiorców, dla których wspieranie najuboższych, tworzenie organizacji pomocowych, zaangażowanie w pomoc kulturze czy wsparcie ośrodków kultu religijnego to działalność angażująca całe rody najbogatszych (na przykład szerokimi działaniami w tym zakresie od wielu lat może się poszczycić rodzina Kulczyków).

Pierwsze wzmianki odwołujące się do amerykańskiej CSR datowane są w Polsce na lata 80. XX wieku, kiedy to pojawiły się publikacje poświęcone zagadnieniu etyki w sferze działalności gospodarczej. Wraz z historycznymi przemianami roku 1989 obserwuje się większe zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu, a pierwsze badania na ten temat przeprowadzono w połowie lat 90. XX wieku<sup>100</sup>. Polska korzystała z doświadczeń i kierunków przyjętych przez kraje zachodnie, w których u schyłku lat 90. przecięły się trzy koncepcje: droga zrównoważonego rozwoju, droga nacisku obywatelskiego i droga samoregulacji biznesu<sup>101</sup>. Według Ewy Jastrzębskiej, która dokonała transpozycji tych trzech ujęć na grunt polski, w przypadku rodzimego rynku możemy mówić o: drodze ekorozwoju, drodze nacisku pozarządowego oraz drodze świadomości biznesu<sup>102</sup>.

---

<sup>97</sup> T. Cukiernik, *Socjalni fabrykanci*, „Najwyższy Czas!” 2006, nr 37.

<sup>98</sup> M. Bourdeau, *Auguste Comte et la religion positiviste presentation, Auguste Comte and the Positivist Religion*, „Revue des sciences philosophiques et théologiques” 2003, t. 87(1), s. 5–21.

<sup>99</sup> J.T. Hryniewicz, *Polska na tle historycznych podziałów przestrzeni europejskiej oraz współczesnych przemian gospodarczych, społecznych i politycznych*, Scholar, Warszawa 2015.

<sup>100</sup> E. Jastrzębska, *Ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace” 2016, nr 4(28), s. 85–101.

<sup>101</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny biznes...*, s. 7–11.

<sup>102</sup> E. Jastrzębska, *Ewolucja społecznej odpowiedzialności...*

### 2.2.1. Droga ekorozwoju

W Polsce zrównoważony rozwój był interpretowany przede wszystkim jako rozwój skoncentrowany na kwestiach ekologicznych, choć oryginalne założenie tej idei jest nieco szersze i zakłada „taki rozwój, który jest zgodny z wymaganiami ochrony środowiska przyrodniczego i pozwala zaspokajać potrzeby obecne, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości zaspokajania ich potrzeb”<sup>103</sup>. Polskie przedsiębiorstwa czasu świeżej transformacji zaczęły wdrażać ekologiczne inwestycje w duchu standardów, a także podatków i opłat, jakie wprowadzało państwo. Miały one jednak niewiele wspólnego ze świadomą proekologiczną postawą, lecz bardziej z polityką „greenwashingu”<sup>104</sup>, czyli działaniem marketingowym opartym na tworzeniu niemającej pokrycia w prawdzie wizji firmy czy jej produktu jako wyjątkowo ekologicznych, przyjaznych środowisku. Zanim polskie przedsiębiorstwa zaczęły inicjować autorskie działania społecznej odpowiedzialności, przystępowały do międzynarodowych regulacji. Koniec lat 80. i lata 90. przyniosły szereg inicjatyw międzynarodowych, do których przystąpili polscy przedsiębiorcy.

W roku 1992 do Polski dotarł powstały w Kanadzie w 1984 r. program „Responsible Care” zainicjowany przez firmy z branży chemicznej, które podjęły działania dotyczące ochrony środowiska, w tym działania prewencyjne w tym zakresie. W Polsce program zyskał tytuł „Odpowiedzialność i Troska” i skupił firmy branży chemicznej. Dziś członkami programu są 22 przedsiębiorstwa sektora chemicznego oraz towarzyszących branż, które realizują najwięcej spośród krajów europejskich projektów o najszerszym spektrum działania<sup>105</sup>. Kolejnym przykładem wczesnego zaangażowania się Polski w tematy CSR było dołączenie do programu „Czysta Produkcja”, którego założenia zostały zaprezentowane w „Agendzie 21” – dokumencie przyjętym podczas ONZ-owskiej konferencji „Środowisko i Rozwój” w roku 1992, których wersja polska została upowszechniona w roku 1993<sup>106</sup>. W roku 2002 powstał Polski Program Czystej Produkcji, który prócz kwestii środowiskowych podjął szerszy aspekt społecznej działalności przedsiębiorstw: „Zwracamy uwagę na kwestie społeczne podczas prowadzonej przez nas działalności szkoleniowo-projektowo-wdrożeniowej, uświadamiamy przedsiębiorcom, że działalność proekologiczna przynosi pozytywne efekty społeczne, ale też – zwłaszcza w ostatnich

---

<sup>103</sup> P. Jeżowski, *Rozwój zrównoważony we współczesnych koncepcjach ekonomicznych*, [w:] B. Poskrobko, S. Kozłowski (red.), *Zrównoważony rozwój, wybrane problemy i implementacje w świetle dokumentów Unii Europejskiej*, Komitet Człowiek i Środowisko przy Prezydium PAN, Warszawa–Białystok 2005, s. 57–58.

<sup>104</sup> S. Pope, A. Wæraas, *CSR-washing is rare: A conceptual framework, literature review, and critique*, „Journal of Business Ethics” 2016, vol. 137, no. 1, s. 173–193.

<sup>105</sup> *Odpowiedzialność i troska. Raport z realizacji programu 2017*, [https://www.rc.com.pl/images/raporty/Raport\\_2017\\_online.pdf](https://www.rc.com.pl/images/raporty/Raport_2017_online.pdf) [30.05.2019].

<sup>106</sup> Instytut Ochrony Środowiska, *Dokumenty końcowe Konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój”*, Rio de Janeiro 1993.

latach – coraz bardziej namawiamy do rozszerzania tej działalności na rozleglejszy obszar działalności prospołecznej, zgodnie z założeniami odpowiedzialnej przedsiębiorczości w dzisiejszym, coraz szerszym rozumieniu tego pojęcia”<sup>107</sup>. W ramach programu powstał Polski Rejestr Czystszej Produkcji i Odpowiedzialnej Przedsiębiorczości. Skupia on przedsiębiorców, którzy podejmują działania służące ekologii, ale także – szerzej – działają pozytywnie na otoczenie społeczne w ramach idei CSR. Ponadto w ramach ekologicznych zobowiązań Polska przyjęła standard EMAS (Eco-Management and Audit Scheme – unijny system ekozarządzania i audytu) z 1993 roku oraz normę zarządzania środowiskowego ISO 14001, która ukazała się w 1996 roku. Regulacje te tworzą odgórne standardy, które zobowiązują administrację państwową do wspierania podmiotów chcących przystąpić do wspólnotowego systemu zarządzania. W roku 2004 w tym celu realizowane były projekty wdrożeniowe skierowane między innymi na promocję EMAS w Polsce, szkolenie administracji państwowej z jego zakresu i upowszechniania jego idei wśród przedsiębiorców<sup>108</sup>.

W roku 2011 Instytut Obywatelski opublikował raport *Ekologia wyzwaniem XXI wieku*, w którym dwaj znani polscy aktywiści zaangażowani w sprawy ochrony środowiska naturalnego, Jacek Bożek i Radosław Gawlik, zwracali uwagę na brak jednolitych regulacji międzynarodowych w kwestii obowiązku dbania o środowisko przez wielkie koncerny. Podkreślali oni niedostosowanie prawa i brak wizji dotyczącej regulacji kwestii środowiskowych. Dostrzegali potencjał CSR, który przeniesiony z poziomu lokalnego na międzynarodowy mógłby stanowić wzór postępowania. Jednak ich zdaniem mimo coraz większego upowszechnienia tematu ochrony środowiska firmy „nadal ocenia się wyłącznie według kryterium sukcesu rynkowego, nie biorąc pod uwagę takich czynników, jak odpowiedzialność za środowisko, zużycie energii czy podnoszenie kwalifikacji pracowników w tej dziedzinie”<sup>109</sup>.

### **2.2.2. Droga nacisku pozarządowego**

Jeśli chodzi o drugą drogę w kierunku rozwoju CSR w Polsce – drogę nacisku pozarządowego – w czasie transformacji systemowej trudno znaleźć takie inicjatywy i podmioty czy akcje obywatelskie, które realizowałyby ideę społecznej odpowiedzialności. W pierw-

---

<sup>107</sup> <http://www.prcpiop.pl/idea-cp-i-op.html> [30.05.2019].

<sup>108</sup> E. Jastrzębska, *Dyfuzja dobrowolnych systemów zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwie*, [w:] K. Jarośniński (red.), *Przekształcenia społeczno-gospodarcze w Polsce w okresie transformacji. Stan i perspektywy*, Wyd. SGH, Warszawa 2010, s. 81–95.

<sup>109</sup> J. Bożek, R. Gawlik, *Ekologia wyzwaniem XXI wieku*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2011, s. 9, <http://www.instytutobywatelski.pl/wp-content/uploads/2011/09/Ekologia-.pdf> [21.11.2016].

szej kolejności funkcję takich oddolnych inspiratorów zaczęły w Polsce pełnić organizacje międzynarodowe, takie jak Bank Światowy UNDP, który powstał w celu odbudowy powojennych zniszczeń. Z inicjatywy zagranicznych organizacji w drugiej połowie lat 90. w Polsce powstawały instytucje, które wprowadzały idee odpowiedzialnego biznesu w naszym kraju. Jedną z takich organizacji była utworzona w latach 1995–1998 Akademia Rozwoju Filantropii, powołana w ramach Projektu Sieci Demokratycznej (DemNet)<sup>110</sup>, którego celem było wspierania na gruncie lokalnym sieci współpracy między organizacjami pozarządowymi i biznesem. Ważnym krokiem w upowszechnianiu przez Akademię Rozwoju Filantropii społecznej odpowiedzialności biznesu jest konkurs „Dobroczyńca Roku” z przewodnim hasłem „Dobro czyni cały rok”. Pierwsza edycja konkursu miała miejsce w 1997 roku i wówczas zgłosiło się do niej 177 firm. W kolejnych latach oceniane przedsiębiorstwa podzielono na kategorie, w których wręczane były nagrody. Kategorie zmieniały się przez lata, zmieniał się także zakres ocenianej działalności, począwszy od poszczególnych obszarów aktywności, takich jak: współpraca firm z organizacjami pozarządowymi czy działalność na rzecz wspólnoty lokalnej, przez wsparcie edukacji, projekty na rzecz ekologii czy kultury, po programy działań strategicznych CCI<sup>111</sup>.

Kolejnym obszarem rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce była sfera edukacyjna. W roku 1999 dzięki współpracy Akademii Leona Koźmińskiego oraz Instytutu Filozofii i Socjologii PAN powstało Centrum Etyki Biznesu (CEBI). To miejsce badań nad etyką biznesu w Polsce oraz spotkań polskiej nauki ze środowiskiem praktyków biznesu. Mające swoją siedzibę w Akademii Leona Koźmińskiego Centrum prowadzi dydaktykę, między innymi studia podyplomowe „CSR. Strategia odpowiedzialnego biznesu”, badania naukowe, wydaje publikacje<sup>112</sup>. Lata dwutysięczne przyniosły rozwój CSR i upowszechnianie tego zagadnienia.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu trafiła do polskiej opinii publicznej dzięki Forum Odpowiedzialnego Biznesu, które zapoczątkowało swą działalność w 2000 roku z inicjatywy środowiska ekspertów CSR, między innymi Bolesława Roka, jednego z pierwszych znawców CSR w Polsce<sup>113</sup>. Forum Odpowiedzialnego Biznesu to kluczowy podmiot (organizacja typu *think-tank*) inicjujący w Polsce działania związane z rodzimą społeczną

---

<sup>110</sup> Projekt realizowany był ze środków amerykańskiej Agencji ds. Rozwoju Międzynarodowego (USAID) przez Academy for Educational Development (AED). <https://www.filantropia.org.pl/historia-akademii> [1.06.2019].

<sup>111</sup> Raport *Od 15 lat patrzymy w przyszłość*, red. W. Girys-Czagowiec, Akademia Filantropii w Polsce, Warszawa 2011.

<sup>112</sup> <https://www.kozminski.edu.pl/index.php?id=5253> [10.06.2019].

<sup>113</sup> A.K. Para, *Modele wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu wśród przedsiębiorstw działających w Polsce*, [w:] L. Karczewski, H.A. Kretek (red.), *Etyka biznesu i społeczna odpowiedzialność organizacji jako wyzwanie XXI wieku*, Wyd. PO, Opole 2013, s. 263.

odpowiedzialnością biznesu. O roli Forum na stronie internetowej organizacji czytamy: „Inspirujemy biznes, który zmienia świat, i łączymy ludzi, którzy zmieniają biznes. Działamy na rzecz zrównoważonego rozwoju (...) W tym celu wspieramy firmy w stawaniu się bardziej odpowiedzialnymi, budujemy koalicje firm wokół rozwiązywania problemów społecznych, tworzymy społeczność firm zaangażowanych społecznie, tworzymy przestrzeń do wymiany doświadczeń pomiędzy menedżerami, administracją publiczną, przedstawicielami/kami środowisk akademickich i organizacjami społecznymi. Aktywnie poszukujemy rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności dla firm działających w Polsce, adekwatnych do ich potrzeb i możliwości”<sup>114</sup>.

Od roku 2002 Forum Odpowiedzialnego Biznesu przygotowuje raporty prezentujące przykłady realizacji dobrych praktyk z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu przez polskie firmy. W raporcie za rok 2015 zostało opisanych ponad 140 polskich firm. Raport FOB koncentruje się na pozytywnych przykładach realizacji strategii CSR przez polskich przedsiębiorców. Bardziej krytyczny obraz biznesu społecznie zaangażowanego wyłania się z raportu Fundacji CentrumCSR.PL pt. *Společna odpowiedzialność biznesu w polskich realiach. Teoria a praktyka* zrealizowanego w 2016 roku. Sam tytuł opracowania sugeruje rozbieżność między tym, co deklarują firmy w kwestii działania w obszarze CSR, a tym, co rzeczywiście w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu realizują. „Odpowiedzialność polskich firm jest oderwana od rzeczywistych problemów, z jakimi boryka się nasz rynek. Odpowiedzialność powinna być tam, gdzie ryzyko danego sektora. Tego w Polsce nie ma. Jest za to filantropia i sponsoring. Nasz raport pokazuje, że mimo wielu lat promocji CSR wciąż dominuje myślenie o nim jako działalności dobroczynnej – twierdzi Grzegorz Piskalski, prezes Fundacji CentrumCSR.PL oraz autor raportu. Interesariusze firm – klienci, kontrahenci oraz organizacje społeczne – uzyskują tylko takie dane, jakimi chce podzielić się biznes. CSR w Polsce jest oparty na monologu firm zamiast na dialogu z interesariuszami. Dlatego CSR w Polsce jest kompletnie pozbawiony wiarygodności”<sup>115</sup>. To, co deklarują firmy w ramach działań z zakresu społecznej odpowiedzialności, niejednokrotnie ma niewiele wspólnego z praktyką. Upowszechnianie zaangażowania w CSR bywa elementem strategii wizerunkowej firmy jako przedsiębiorstwa podążającego z duchem czasu i realizującego modne działania marketingowe. Różnorodność sposobów realizacji CSR może wynikać z różnych interpretacji samego pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu.

---

<sup>114</sup> <http://odpowiedzialnybiznes.pl/misja-i-wartosci-fob/> [7.12.2016].

<sup>115</sup> <http://www.centrumcsr.pl/raport-spoeczna-odpowiedzialnosc-biznesu-w-polskich-realiach-teoria-a-praktyka/> [7.12.2016].



### 2.2.3. Droga świadomości biznesu

Trzecia droga do społecznej odpowiedzialności biznesu ukazuje właśnie to, jak różne na przestrzeni lat było pojmowanie tego zagadnienia. W Polsce, śladem krajów zachodnich, CSR pojawiał się stopniowo. Podobnie jak w dotkniętej kryzysem gospodarczym drugiej połowy XX wieku, w naszym kraju najpierw także podjęto dyskusje na temat etyki biznesu, którą w pierwszej kolejności utożsamiano z działaniami filantropijnymi. Aktywność charytatywna była odpowiedzią na gospodarczą zachłanność firm i miała zapewnić swoistą moralną równowagę. Dobroczynność była dość nieokreślonym sposobem angażowania się firm w społeczną odpowiedzialność, zwłaszcza że nie ujmowano jej wówczas w szersze – strategiczne – ramy. Jej kolejnym przejawem był popularny na wczesnym etapie tworzenia się w Polsce klimatu sprzyjającego społecznej odpowiedzialności sponsoring, miał on jednak więcej wspólnego ze strategią wizerunkową niż etycznie przejrzystymi działaniami<sup>116</sup>. Choć działania firm z tego okresu możemy określić mianem filantropii strategicznej, brak jej było narzędzi oraz pewnych zinstytucjonalizowanych formuł. Jako przykłady takich działań warto wymienić upowszechnienie w kolejnym etapie rozwoju odpowiedzialności firm takich programów, jak *payroll* czy *matching funds*<sup>117</sup>. W celu realizacji założeń dotyczących wspierania konkretnych społecznych inicjatyw niektóre z firm zaczęły zakładać fundacje korporacyjne. Według Moniki Kwiecińskiej „fundacja korporacyjna to odrębny podmiot ustanowiony przez przedsiębiorstwo i przez nie finansowany, którego celem jest realizacja działań społecznie użytecznych. Fundacje korporacyjne wydają się najbardziej dojrzałą formą realizacji społecznej aktywności biznesu. Dysponują stabilnym i niezależnym źródłem finansowania, umożliwiającym rozwijanie długofalowych programów społecznego zaangażowania”<sup>118</sup>. Pierwsza fundacja korporacyjna powstawała w Stanach Zjednoczonych w 1917 roku<sup>119</sup>. Choć rozkwit społecznej odpowiedzialności w Polsce nastąpił dopiero w ostatnich latach, zainteresowanie polskich przedsiębiorstw fundacjami korporacyjnymi było bardzo duże. Rozwój liczby fundacji korporacyjnych zaprezentowano na rysunku 7.

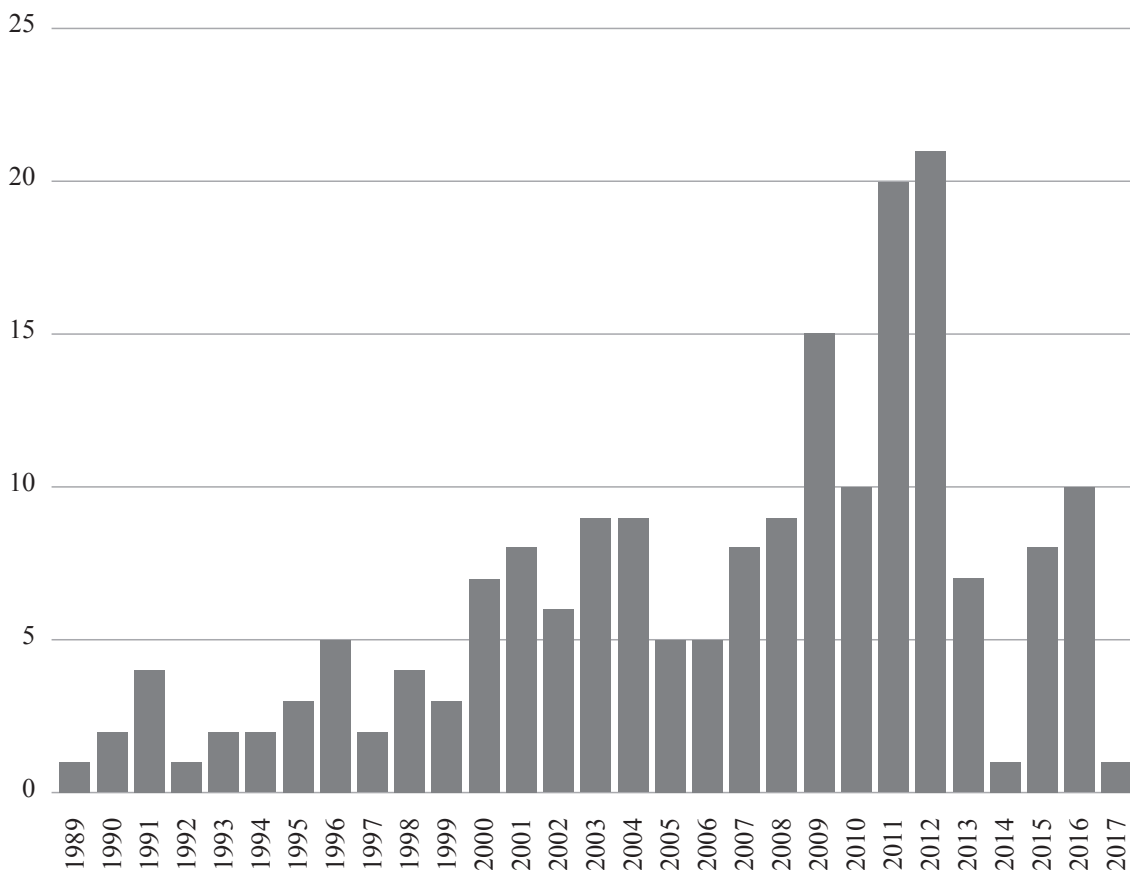
---

<sup>116</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 210.

<sup>117</sup> Ideą programów *payroll* w firmach jest dobrowolne przekazywanie przez pracowników co miesiąc ustalonych kwot na wybrane działania społeczne. Zebrane przez pracowników fundusze mogą być także w ramach programów *matching funds* pomnażane przez firmę i przekazywane na wybrany przez zespół pracowniczy cel. E. Jastrzębska, *Dyfuzja dobrowolnych systemów zarządzania środowiskiem...*, s. 90.

<sup>118</sup> M. Kwiecińska, *Fundacja korporacyjna jako narzędzie sukcesu w realizacji strategii społecznego zaangażowania przedsiębiorstw*, Sopot 2011, s. 214, <http://www.forumdarzcyncow.pl/docs/raport-fundacje-korporacyjne-w-polsce.pdf> [1.06.2019].

<sup>119</sup> Fundacja została założona przy firmie Sears i Robuck, a inicjatorem jej powstania był filantrop Julius Rosenwald, fundator szkół dla Afroamerykanów z Południa. Szerzej: E. Leś, *Zarys historii dobroczynności...*



Rysunek 7. Przyrost liczby fundacji korporacyjnych w Polsce w latach 1998–2017

Źródło: *Fundacje Korporacyjne w Polsce. Raport z badań 2017*, Forum Darczyńców w Polsce, Warszawa 2017, s. 14.

Jak wynika z powyższego zestawienia, w Polsce w okresie między rokiem 2000 a 2010 powstało 43% fundacji, zaś największy rozkwit fundacji korporacyjnych miał miejsce w latach 2009–2012. Był to czas pierwszego etapu funkcjonowania Polski w strukturach Unii Europejskiej, przejmowania zachodnioeuropejskich standardów oraz wkraczania do Polski międzynarodowych korporacji wraz z ich polityką dotyczącą społecznego zaangażowania firm. W ostatnich latach można zaobserwować mniejsze zainteresowanie firm w kwestii powoływania nowych fundacji, jednak ich liczba stale rośnie. W roku 2012 działało w Polsce 112 fundacji korporacyjnych, zaś w 2017 roku liczba ta wynosiła już 189. Na podkreślenie zasługuje fakt, że co piąta fundacja korporacyjna w Polsce została założona z inicjatywy firm z sektora finansowego, bankowego i ubezpieczeniowego<sup>120</sup>. W roku 2012 udział fundacji korporacyjnych z tej grupy branż w stosunku do wszystkich fundacji korporacyjnych w Polsce wynosił 36%.

<sup>120</sup> M. Pękacka, J. Kluczyńska (red.), *Fundacje Korporacyjne w Polsce. Raport z badań 2017*, Forum Darczyńców w Polsce, Warszawa 2017. Jedną z pierwszych fundacji korporacyjnych jest powstała w 1996 roku Fundacja Kronenberga działająca przy banku Citi Handlowy.

W 2017 roku liczba ta spadła do 20%, jednak firmy ogólnie ujętego sektora finansowego nadal przodują w zestawieniu branż w kwestii powoływania fundacji.

Lata dwutysięczne to również rozwój w Polsce wolontariatu pracowniczego i marketingu społecznie zaangażowanego<sup>121</sup>. Takie formy aktywności firm i angażowania pracowników były następstwem upowszechniania się w naszym kraju praktyk kadrowych i działań społecznych obowiązujących w korporacjach międzynarodowych. Pierwsze filie dużych międzynarodowych koncernów zaczęły pojawiać się w naszym kraju tuż po zmianach systemowych i związaniu się Polski z Unią Europejską układem europejskim w roku 1994, a szczególnie tego typu kontakty zaczęły się rozwijać w latach dwutysięcznych. Korporacyjne oddziały firm zobligowane są do wierności zasadom obowiązującym w spółkach matkach. Dotyczy to szczególnie takich kwestii, jak wartości, procedury, model zarządzania czy obszary społecznego zaangażowania. W ramach współpracy z transnarodowymi korporacjami zasady społecznej odpowiedzialności są także wdrażane przez lokalne przedsiębiorstwa. Jak pisze Kowalska, najistotniejsza jest umiejętności absorpcji przez firmy lokalne wiedzy przekazywanej przez duże międzynarodowe przedsiębiorstwa oraz otwartość na uczenie się. „Nabycie nowych umiejętności i wiedzy w zakresie CSR owocuje wzrostem innowacyjności. CSR stymuluje tzw. zrównoważone innowacje, nowy sposób myślenia, bardziej efektywny ekonomicznie, społecznie i ekologicznie.

Chodzi o nowe rozwiązania odpowiadające potrzebom rynku – przeciętnego konsumenta, jak również pozostałych interesariuszy, od których zależy rozwój firmy w dłuższej perspektywie”<sup>122</sup>.

#### **2.2.4. Implementacja międzynarodowych regulacji**

Formy rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce dotyczą przede wszystkim wdrażania standardów międzynarodowych. Poza implementacją szeregu wartości dotyczących CSR, który dotarł do Polski wraz z transnarodowymi korporacjami, Polska włącza się w światowe inicjatywy, wdraża międzynarodowe standardy i wprowadza uznane na świecie kodeksy. Przykładem takich działań, mających głównie charakter upowszechniania i promocji zagadnienia, jest podpisanie przez Polskę w roku 2001 inicjatywy GC. Przez półtora roku 90 organizacji zgromadzonych w Koalicji na rzecz Etyki zawiązanej przez Global Compact Poland pracowało nad standardem opartym na wytycznych ONZ w kwestiach biznesu i praw człowieka. Efektem tych prac jest Standard Minimum Poziomu Etycznego – narzędzie, które określa, na którym

---

<sup>121</sup> Więcej na ten temat w podrozdziale 2.3.4.

<sup>122</sup> K. Kowalska, *Upowszechnianie praktyk CSR w ramach współpracy międzynarodowych korporacji z lokalnymi firmami kraju przyjmującego*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 32(2), 142–151, Kraków 2018, s. 149.

poziomie w zakresie zarządzania zagadnieniami etycznymi znajduje się firma. Standard został opracowany na bazie wspomnianych dziesięciu zasad United Nations Global Compact, a także dokumentów będących podstawą GC, istotnych dla międzynarodowej etyki biznesu. W dokumencie, który nosi pełną nazwę: *Standard Minimum Programu Etycznego. Samoregulacja biznesowa w ramach II filaru UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, zostały wymienione narzędzia wspomagające wdrażanie i monitorowanie Standardu Minimum. Są to *de facto* kryteria, które winna wypełniać firma wprowadzająca podstawowe zasady etyki. Do narzędzi standardu minimum dla wdrażania i monitorowania zalicza się:

- „regularne komunikowanie zasad etycznych (etyczność podmiotu do wewnątrz organizacji),
- komunikowanie zasad etycznych (etyczność podmiotu) na zewnątrz organizacji,
- odwołanie w misji i wizji firmy do deklarowanych wartości etycznych,
- przyjęty jako obowiązujący w organizacji kodeks etyki lub jego odpowiednik,
- zdefiniowany zestaw zasad zawodowych,
- regularną analizę przyczyn zachowań nieetycznych we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji,
- ustanowienie systemu nagród i wyróżnień promujących pozytywne zachowanie wykraczające ponad zasady etyczne,
- wdrożenie rozwiązania zgłaszania nadużyć<sup>123</sup>.

Obok podstawowych narzędzi dokument wprowadza też narzędzia uzupełniające, których celem jest pogłębienie standardów i ulepszenie zarządzania programami etycznymi, w szczególności wdrażanie zaawansowanych programów etycznych zgodnie ze specyfiką konkretnej jednostki (możliwości kadrowe, kultura firmy, branża itp.).

Do narzędzi uzupełniających należą:

- „ustanowienie osoby odpowiedzialnej za program etyczny na możliwie najwyższym szczeblu kierowniczym organizacji,
- stworzenie programu kształcenia etycznego w organizacjach,
- uwzględnienie w systemie zarządzania przez cele postawy etycznej pracowników,
- regularna weryfikacja założeń systemu etycznego oraz jego narzędzi i procesów,
- ustanowienie osoby/zespołu odpowiedzialnego za operacyjną realizację programu etycznego,

---

<sup>123</sup> *Standard Minimum Programu Etycznego. Samoregulacja biznesowa w ramach II filaru UN Guiding Principles on Business and Human Right*, 2016, s. 65 <http://ungc.org.pl/wp-content/uploads/2016/12/Standard-Minimum-Programu-Etycznego.pdf> [12.12.2016].

- uwzględnienie w systemie oceny pracowniczej postawy etycznej pracowników,
- wdrożenie rozwiązania pozwalającego na prowadzenie audytu dochodzeniowego,
- ustanowienie systemu sankcji w przypadkach negatywnych zachowań wykraczających poza etyczne zasady organizacji<sup>124</sup>.

Oprócz wytycznych dotyczących wdrażania narzędzi Standardu Minimum dokument zawiera także deklarację chęci przystąpienia do niego. Mogą ją pobrać i podpisać przedsiębiorcy. Podczas spotkania inicjującego ogłoszenie Standardu w Polsce deklaracje wdrożenia dokumentu złożyły pierwsze firmy. Wśród tej grupy znalazły się przedsiębiorstwa i organizacje będące równocześnie członkami Komitetu Sterującego Standardu Minimum, czyli: Rzecznik Praw Obywatelskich, Bussiness Center Club, Konfederacja Lewiatan, Kulczyk Foundation oraz Polpharma, Skanska, Unilever, Ergo Hestia, PKP Energetyka, T-Mobile, EDF. W roku 2017 odbyła się promocja idei wprowadzania Standardu Minimum w Polsce oraz równoczesna analiza różnych branż pod kątem ryzyka wdrożenia Standardu z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstw.

W kolejnych latach, jak wspomina Ewa Jastrzębska, miały miejsce spotkania na szczeblu międzynarodowym dotyczące wspólnej strategii CSR, w których stronę polską reprezentował ówczesny wicepremier Jerzy Hausner, a także przedstawiciele kilku ministerstw, organizacji biznesowych i pozarządowych. Jednak starania zakończyły się niepowodzeniem<sup>125</sup>. W Polsce niepodjęwane były wynikające ze strategii rządowej działania związane z promocją CSR, a przyjmowane były przedsięwzięcia zewnętrzne, inicjatywy organów międzynarodowych, tak jak przygotowany w 2006 roku przez Bank Światowy przewodnik „*CSR Implementation Guide. Non-legislative Options for the Polish Government*”<sup>126</sup>, którego celem było wsparcie administracji w przygotowaniu standardów działań CSR. W 2007 roku w ramach tego przedsięwzięcia polscy urzędnicy zostali przeszkoleni z zakresu odpowiedzialności społecznej. W kolejnych latach powstawały organizacje, których założeniem była promocja CSR w Polsce. W 2008 roku powołano Komitet Techniczny 305 ds. Społecznej Odpowiedzialności. Jednym z jego zadań był udział w opracowaniu normy ISO 26000. Pierwsze regulacje dotyczące rynku kapitałowego w kwestii społecznej odpowiedzialności zostały wprowadzone przez Polski Instytut Dyrektorów (PID). W wyniku prac PID w roku 2002 powstały *Dobre praktyki spółek publicznych* (zaktualizowany w 2005 roku) – jeden z podstawowych dokumentów przyczyniających się do budowy społeczeństwa odpowiedzialnego. Jego podstawą była zasada *explain or complain*. Według tej reguły spółki

<sup>124</sup> *Ibidem*, s. 69.

<sup>125</sup> E. Jastrzębska, *Rola państwa we wdrażaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w Unii Europejskiej*, „Białostockie Studia Prawnicze” 2015, z. 18, s. 133.

<sup>126</sup> Wersja przewodnika dla Polski: P. Mazurkiewicz, *CSR Implementation Guide Non-legislative Options for the Polish Government: WB Development Communication Division and WB ECCU7 Office*, The World Bank 110, 2006.

miały informować o realizowaniu dobrych praktyk w działaniu walnych zgromadzeń, rad nadzorczych i zarządów, zaś w sytuacji niewypełniania ich były zobowiązane do złożenia wyjaśnień<sup>127</sup>.

Regulacje pojawiły się również w obszarze spółek giełdowych. *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW* z roku 2008 określiły zasady dotyczące poprawy transparentności tych podmiotów, poprawy jakości komunikacji spółek z inwestorami oraz wzmocnienia praw akcjonariuszy<sup>128</sup>. Zwieńczeniem działań polskich w obszarze spółek giełdowych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu było stworzenie indeksu, który łączyłby zaangażowanie społeczne firmy z jej rynkową wartością. Firmy mogą się dobrze rozwijać i mieć stabilną pozycję finansową, jeśli wszyscy uczestnicy ich biznesowego otoczenia, czyli pracownicy, dostawcy, klienci, akcjonariusze, społeczność lokalna, pozostają w dobrych relacjach. Takie podmioty, w których mamy do czynienia z harmonijnym, zrównoważonym rozwojem, są mniej narażone na ryzyka i kryzysy, także te finansowe. Powstały w 2009 roku Respect Index to pierwszy tego typu wskaźnik w krajach Europy Środkowo-Wschodniej skupiający podmioty spełniające najwyższe wymagania ładu korporacyjnego, informacyjnego i relacyjnego oraz wymagania dotyczące trzech aspektów: ESG (*Environmental, Social, Governance*)<sup>129</sup>. Sama nazwa Respect Index bezpośrednio nawiązuje do CSR, „jest jednocześnie akronimem słów ściśle związanych z CSR tj. *Responsibility* (odpowiedzialność), *Ecology* (ekologia), *Sustainability* (zrównoważenie), *Participation* (udział), *Environement* (środowisko), *Communitaty* (społeczeństwo), *Transparency* (przejrzystość). Zgodnie z założeniami autorów Respect Index obejmuje zarówno kwestie CSR, jak i SRI (*social responsible investment*), czyli odpowiedzialnego inwestowania”<sup>130</sup>. Idea tworzenia indeksów spółek społecznie odpowiedzialnych zrodziła się z potrzeby odpowiedzi na pytanie, czy spółki realizujące politykę CSR są dla inwestorów bardziej wiarygodnymi, atrakcyjnymi podmiotami, czy inwestycja w nie wiąże się z większym ryzykiem. Pierwszy indeks (Sustainability Index) powstał w roku 1999 z inicjatywy firmy Dow Jones<sup>131</sup>.

Jeśli chodzi o inicjatywy rządowe dotyczące ustalenia wspólnych ram działań z zakresu społecznej odpowiedzialności, warto wspomnieć o powołaniu Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, który powstał w roku 2009 na czele z podsekretarzem stanu w Ministerstwie Gospodarki. Działania Zespołu skoncentrowały się na tworzeniu wytycznych działań CSR dla rządu oraz podmiotów społeczno-gospodarczych zgodnie z przygotowanymi planami rocznymi podlega-

---

<sup>127</sup> T. Wiśniewski, *Indeks RESPECT Index jako inicjatywa Giełdy Papierów Wartościowych w procesie tworzenia zasad CSR na polskim rynku kapitałowym*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie” 2010, nr 4, s. 53.

<sup>128</sup> *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, [https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/GPW\\_1015\\_17\\_DOBRE\\_PRAKTYKI\\_v2.pdf](https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/GPW_1015_17_DOBRE_PRAKTYKI_v2.pdf) [1.06.2019].

<sup>129</sup> RESPECT Index Liderzy odpowiedzialnego biznesu, Deloitte, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Brochures/pl\\_Respect\\_Index\\_ulotka.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Brochures/pl_Respect_Index_ulotka.pdf) [4.06.2019].

<sup>130</sup> T. Wiśniewski, Wiśniewski, *Indeks RESPECT Index...*, s. 303.

<sup>131</sup> *Ibidem*, s. 302.

jącymi monitoringowi i ewaluacji. Jako kontynuacja tych działań realizowane były przedsięwzięcia upowszechniające CSR wśród szerszego społeczeństwa, takie jak konferencje. Została utworzona specjalna zakładka na stronie Ministerstwa Gospodarki, w której znalazły się między innymi opisy dobrych praktyk działań CSR w Polsce i na świecie. Ministerstwo udostępniło też przygotowane podręczniki przeznaczone dla przedsiębiorców (*Zrównoważony biznes – podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju*, *Wytyczne w zakresie ujawniania danych pozafinansowych czy Nowe podejście do zamówień publicznych*)<sup>132</sup>. Pozycją, która prezentuje strategiczne podejście rządu do działań odpowiedzialności społecznej, jest powstały w 2012 roku dokument *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*<sup>133</sup>. Wskazuje on na główne obszary, na rozwój których powinien zostać położony szczególny nacisk, jeśli chodzi o przyszłość Polski jako państwa rozwijającego się w sposób zrównoważony i odpowiedzialny. Zdaniem twórców warunkiem zrównoważonego rozwoju kraju jest szczególna troska Polski o takie obszary, jak kapitał społeczny, kapitał ludzki, infrastruktura, zasoby naturalne, energia oraz jakość instytucji. Przedstawione w raporcie wnioski zostały sformułowane na podstawie spotkań konsultacyjnych z niemal 150 osobami ze 115 organizacji, 7 zrzeszeń przedsiębiorców i 70 firm z całej Polski. Naczelnym wnioskiem z odbytych spotkań była konkluzja stwierdzająca, iż warunkiem zrównoważonego rozwoju Polski jest sprawniejsze i bardziej efektywne działanie, zaś „osiągnięcie tego celu jest możliwe jedynie w przypadku nawiązania skutecznej współpracy pomiędzy instytucjami państwa, biznesu i społeczeństwa obywatelskiego, służącej wypracowaniu najlepszych zaakceptowanych przez interesariuszy rozwiązań”<sup>134</sup>.

Okazją do wymiany poglądów na temat przyszłości Polskie w obszarach społecznego zaangażowania i rozwoju był szereg konferencji, które odbyły się w roku polskiej prezydencji w Unii Europejskiej, między innymi zorganizowana w Gdańsku w 2011 roku konferencję „Jak zwiększyć obecność i skuteczność CSR w Unii Europejskiej”, oficjalna inauguracja normy PN-ISO 26000, która odbyła się w Warszawie w listopadzie 2012 roku, czy konferencja „Wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka”, która została zorganizowana w Warszawa w roku 2013. Choć w analizowanym okresie trudno wskazać na sformułowanie jednolitej strategii dla Polski poświęconej rozwojowi CSR, należy wspomnieć, iż inicjatywę w zakresie odpowiedzialności społecznej podjęły regiony. Na uwagę zasługuje aktywność Lubelszczyzny, gdzie został zrealizowany projekt „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw”, czy Śląska z projektem „CSR dla górnego Śląska. Międzysektorowa wiosna 2008/2009”. Wsparciem dla oddolnych działań

---

<sup>132</sup> E. Jastrzębska, *Rola państwa...*, s. 133.

<sup>133</sup> *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*, Pricewaterhouse Coopers, Warszawa 2012.

<sup>134</sup> *Ibidem*, s. 75.

w regionach były inicjatywy instytucji centralnych. W ramach ogólnopolskiego projektu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) pt. „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)” ponad 10 milionów złotych zostało przeznaczonych na rozwój projektów MŚP we wszystkich województwach, a także edukację i promocję społecznej odpowiedzialności biznesu. PARP monitoruje rozwój CSR w polskich przedsiębiorstwach poprzez analizę rynku i badania w tym zakresie<sup>135</sup>, wspiera rozwój CSR w Polsce i upowszechnia jego rolę poprzez publikacje na temat społecznej odpowiedzialności<sup>136</sup>. Natomiast publikacje na temat swojej aktywności w obszarze CSR od roku 2017 zgodnie z prawem unijnym muszą przygotowywać największe polskie firmy notowane na giełdzie, w których pracuje powyżej 500 osób a ich roczne obroty netto wynoszą powyżej 40 milionów złotych. Rozwój polityki CSR w polskich przedsiębiorstwach przejawia się również chociażby w powoływaniu specjalistów zajmujących się tylko tą sferą w firmie. Od lutego 2019 roku decyzją Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej po konsultacjach z Ministerstwem Przedsiębiorczości i Technologii specjalista ds. społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw został uznany za nowy zawód i zostanie oficjalnie wpisany na listę zawodów podczas nowelizacji klasyfikacji w roku 2020<sup>137</sup>.

Mimo implementacji na grunt polski międzynarodowych standardów oraz prób ogólnych regulacji kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu nadal w dużej mierze pozostaje ona w gestii samych przedsiębiorstw. Niebagatelne znaczenie w tym zakresie wciąż mają zachodnioeuropejskie wzorce, które upowszechniają się w Polsce wraz z korporacjami transnarodowymi. Nie brakuje jednak przykładów polskich przedsiębiorstw, także z sektora MŚP, które wdrażają koncepcje społecznej odpowiedzialności biznesu w swoich działaniach.

### 2.3. Kluczowe pojęcia CSR

Bez względu na polski lub międzynarodowy zakres działania polityki CSR elementem, który jest charakterystyczny dla tego zagadnienia, jest mnogość definicji i interpretacji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz ciągła ewolucja tego zjawiska. Jedną z przyczyn pytań i wątpliwości, które wywołuje społeczna odpowiedzialność biznesu, jest różnorodność defini-

---

<sup>135</sup> M. Ciecchan-Kujawa, *Zakres ujawnień kosztów i źródeł finansowania inicjatyw odpowiedzialnych społecznie w świetle raportów CSR*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” (Szkoła Główna Handlowa) 2013, nr 129, s. 85–96.

<sup>136</sup> Między innymi w roku 2017 ukazał się poradnik *Dobry biznes, czyli CSR w MŚP*, który prezentuje przykłady dobrych praktyk z zakresu CSR beneficjentów projektów PARP z różnych województw.

<sup>137</sup> Pomysłodawcami tego przedsięwzięcia było Forum Odpowiedzialnego Biznesu i bank BGŻ BNP Paribas.



cji CSR. Społeczna odpowiedzialność biznesu ma charakter interdyscyplinarny. Czerpie z dorobku różnych dyscyplin, obszarów wiedzy. Zróznicowanie ujęć wywodzących się zarówno z filozofii, ekonomii, prawa czy socjologii, jak i innych naukowych opracowań tego zagadnienia, powoduje mnogość definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. Do wspomnianych w części poświęconej historii CSR na świecie definicji warto dodać kilka aktualnych interpretacji pojęcia. We wstępie do podręcznika społecznej odpowiedzialności biznesu – *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* – czytamy: „Dla przedmiotu, który był od tak dawna badany, jest dość niecodzienną rzeczą odkryć, że naukowcy wciąż nie mają wspólnej definicji lub zbioru podstawowych zasad, że wciąż spierają się o to, co to znaczy być odpowiedzialnym społecznie, a nawet czy firmy powinny być społecznie odpowiedzialne w pierwszym rzędzie”<sup>138</sup>. W świetle dokumentów międzynarodowych społeczna odpowiedzialność biznesu to nowoczesny styl zarządzania przedsiębiorstwami odbiegający od tradycyjnej koncepcji biznesu jako działania skoncentrowanego na pomnażaniu korzyści finansowych zgodnie z Friedmanowskim twierdzeniem *business of business is business*<sup>139</sup>.

Z cytowanej powyżej wątpliwości teoretyków CSR w kwestii powinności społecznej firm, jak i całej myśli Milтона Friedmana wyłaniają się kluczowe pytania, których na etapie prób definicji pojęcia nie sposób pominąć. Co jest faktycznym obowiązkiem firm? Na to pytanie odpowiedział Friedman w cytowanym twierdzeniu. Czy rzeczywiście Friedman uważał, że „biznesem biznesu jest biznes”? Przyglądając się bliżej temu bardzo szeroko rozpowszechnianemu hasłu, które zwolennicy CSR często wykorzystują w krytyce koncepcji Friedmana jako przykład deklaracji postawy antyspołecznej w biznesie, należy sięgnąć do sfery znaczeniowej. W języku angielskim *business* to także „sprawa”, „zadanie”, zatem według Friedmana biznesem (w rozumieniu: zyskiem, celem samym w sobie) przedsiębiorstwa jest biznes, ale zadaniem, sprawą, rolą biznesu jest przede wszystkim biznes. Ta drobna różnica w interpretacji pojęcia nieco zmienia jego odbiór. Nie sposób nie zgodzić się, że celem przyświecającym przedsiębiorcom, którzy decydują się założyć firmę, jest budowanie kapitału, zarobek. Choć jest możliwe, by celem działalności firmy wcale nie był zysk materialny. Firma musi istnieć, działać, żeby mogła w ogóle włączyć się w jakąkolwiek aktywność, również tę z zakresu CSR. Oczywiście społeczna odpowiedzialność może

---

<sup>138</sup> A. Crane i in., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, wstęp, Oxford–New York 2008.

<sup>139</sup> Szczególnie po głośnej publikacji z roku 1970 pt. *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* (*Społeczną odpowiedzialnością biznesu jest pomnażanie zysków*) Friedman został uznany za przeciwnika społecznej odpowiedzialności biznesu. Wniosek ten nie jest zupełnie bezpodstawny ze względu na ostrą krytykę, którą wyraził on wobec koncepcji CSR, jednak uznawanie go za przeciwnika społecznej odpowiedzialności biznesu może być krzywdzące zarówno dla bogatego dorobku Friedmana, jak i samej idei CSR. Zob. M. Friedman, *Społeczna odpowiedzialność biznesu to zwiększenie zysków*, tłum. H. Siembarowicz, Z. Wańkowska-Ladyka, [w:] G.D. Chrystides, J.H. Kaller, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 261.

także dotyczyć chociażby organizacji pozarządowych czy na przykład sektora nauki<sup>140</sup>. Wracając do wątpliwości wokół rozumienia istoty społecznej odpowiedzialności biznesu, Friedman kładzie nacisk przede wszystkim na dobrowolność w realizacji CSR. Jego zdaniem podstawową kwestią jest wolność decyzji: „dana grupa osób może powołać do życia firmę, która – w zależności od woli właścicieli – może stawiać przed sobą najróżniejsze cele – również te o charakterze etycznym czy społecznym. Jako że właściciele decydują o swojej własności, mogą oni zdecydować, że celem korporacji jest dążenie do zysku, albo przeciwnie, mogą oni zdecydować, że celem korporacji jest przekazywanie pieniędzy na cele charytatywne”<sup>141</sup>. Friedman nie neguje istoty CSR, nie podważa wagi etyki w biznesie, roli szacunku wobec interesariuszy. Kwestionuje jedynie sprawę odpowiedzialności za decyzję zaangażowania w CSR spoczywającą na menedżerach firmy. W opinii Friedmana to właściciel winien decydować o strategii przedsiębiorstwa, wytyczać główne cele, podejmować niezależne decyzje o sposobie ewentualnego zaangażowania się w działania społeczne. W kapitalizmie menedżerskim, z którym w Stanach Zjednoczonych mamy do czynienia od końca XIX wieku, siła odpowiedzialności za kluczowe decyzje w firmie spada na podległych właścicielowi menedżerów. Z tym nie zgadza się Friedman i stawia pytania: „Co oznacza stwierdzenie, że dyrektor korporacji ponosi społeczną odpowiedzialność jako biznesmen? Jeśli nie jest to stwierdzenie czysto retoryczne, to musi oznaczać, że ma on działać w sposób, który nie jest zgodny z interesami jego pracodawców”<sup>142</sup>. Istotą społecznej odpowiedzialności biznesu winna być dobrowolność. Tylko wówczas, gdy działania z zakresu CSR nie będą podyktowane wyłącznie chęcią uzyskania korzyści, zbudowania prestiżu, poprawy wizerunku lub innymi, niekoniecznie etycznymi pobudkami, będziemy mieli do czynienia z wzorcowym przykładem odpowiedzialności społecznej.

Zatem czy jawna krytyka sensowności polityki CSR się opłaca? Definicje społecznej odpowiedzialności biznesu są tak pojemne i odwołują się do czystych wartości i szczytnych celów, iż trudno je zanegować. Czy biznes nie powinien być etyczny? Czy przedsiębiorcy nie powinni szanować swoich pracowników? Czy nie muszą uwzględniać w swoich działaniach społecznej przestrzeni, w której funkcjonują? Czy przysłoby im do głowy zanegowanie wagi kwestii ochrony środowiska czy dobra publicznego? Te pytania zostaną retorycznymi, zaś próby odpowiedzi na kluczowe wątpliwości natury etycznej pojawią się w dalszej części pracy.

---

<sup>140</sup> Społeczna odpowiedzialność nauki to jeden z elementów strategii upowszechniania nauki zaproponowanej przez Ministra Nauki, Jarosława Gowina. W ramach realizacji strategii Ministerstwo Nauki opracowało trzy programy adresowane do dzieci, młodzieży i seniorów. Są to: Uniwersytet Młodego Odkrywcy, Uniwersytet Trzeciego Wieku oraz Naukobusy. Celem programów jest wyjście nauki do ludzi, szczególnie do społeczności z mniejszych ośrodków.

<sup>141</sup> M. Friedman, *Społeczna odpowiedzialność...*, s. 263.

<sup>142</sup> *Ibidem*, s. 261.

Wracając do kwestii definicji CSR, jej ważnym elementem jest „zobowiązanie”. Podjęcie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu wiąże się z konsekwencjami, jest jawną deklaracją, z której realizacji przedsiębiorstwo może zostać rozliczone.

### 2.3.1. Główne obszary CSR

Według Banku Światowego społeczna odpowiedzialność biznesu jest „zobowiązaniem biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju przy współpracy zatrudnionych, ich rodzin, lokalnych społeczności oraz społeczeństwa, która zmierza do poprawy jakości życia, co służy zarówno biznesowi, jak i rozwojowi społecznemu”<sup>143</sup>. Podobne elementy składowe posiada definicja zawarta w kluczowym dokumencie regulacyjnym – normie ISO 26000<sup>144</sup>, według której „zasadniczą cechą społecznej odpowiedzialności biznesu jest gotowość organizacji do uwzględniania podczas podejmowania decyzji kwestii społecznych i środowiskowych oraz rozliczenie się z wpływem na społeczeństwo i środowisko”<sup>145</sup>. Norma ISO 26000 określa zasady organizacji pracy przedsiębiorstw między innymi w kwestii doboru grup interesariuszy, relacji z pracownikami i pozyskiwania partnerów biznesowych. Reguły te zostały opisane w postaci siedmiu zasad społecznej odpowiedzialności biznesu wymienionych w normie:

- rozliczalność (organizacji z jej działalności),
- przejrzystość (decyzji i działań organizacyjnych),
- etyczne postępowanie (także w sferze promocji),
- poszanowanie prawa,
- poszanowanie międzynarodowych norm postępowania (szczególnie w przypadku niedostatków i ułomności prawa krajowego),
- poszanowanie praw człowieka<sup>146</sup>.

Po analizie definicji społecznej odpowiedzialności biznesu można pokusić się o twierdzenie (na tym również zbudowana jest często krytyka CSR), że biznes społecznie odpowiedzialny, choć z zasady charakteryzuje się podejmowaniem działań „ponad” oraz realizacją „czegoś więcej” niż tylko pomnażaniem zysków finansowych, tak naprawdę odwołuje się do obowiązujących od zawsze reguł postępowania. Takie kwestie, jak praworządność, uczciwość, szacunek do pracy innych ludzi, dbanie o bliższe i dalsze otoczenie, to prawdy

---

<sup>143</sup> J. Filek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, UOKiK, Warszawa 2006, s. 5.

<sup>144</sup> Norma Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej poświęcona społecznej odpowiedzialności biznesu weszła w życie w październiku 2010 roku, w Polsce ukazała się w listopadzie 2012 roku.

<sup>145</sup> *PN-ISO 26000: 2012P. Wtyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, PKN, Warszawa 2012, rozdz. III.

<sup>146</sup> *Ibidem*, rozdz. IV.

rzządzające światem od jego zarania. Bez względu na przychodzące w pierwszej kolejności na myśl konteksty religijne społeczna odpowiedzialność biznesu to po prostu postępowanie *fair*. Czy wymaga ono szczegółowego definiowania, całej teoretycznej nadbudowy? Według przeciwników CSR – absolutnie nie. Trudno jednak zarzucić podejściu społecznemu w biznesie brak odwołania do szczytnych wartości, niesłusność celów i powszechną bezużyteczność. Zapewne stąd tak duża popularność CSR wśród przedsiębiorców, którzy chętnie wpisują koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w misję swojej firmy, wskazują ją jako umocowanie kultywowanych w firmie wartości.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że CSR to nie zestaw sporadycznych, krótkotrwałych działań, których celem jest podbudowanie reputacji lub zmiana wizerunku przedsiębiorstwa. Według definicji społecznej odpowiedzialności biznesu zaproponowanej przez Bolesława Roka, jednego z głównych teoretyków koncepcji CSR w Polsce, „odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich interesariuszy, czyli jest to:

- prowadzenie biznesu, uwzględniając przepisy prawa, wartości etyczne, szacunek dla pracowników, społeczeństwa, środowiska naturalnego oraz stosując przejrzyste praktyki biznesowe; tworzenie i wdrażanie strategii zaangażowania społecznego, które przekraczają zobowiązania prawne – dobrowolne uwzględnianie podczas budowania strategii interesów społecznych, ochrony środowiska;
- wzmacnianie relacji z różnymi grupami interesariuszy i wykorzystywanie dialogu z nimi do usprawniania strategii przedsiębiorstwa;
- takie zarządzanie przedsiębiorstwem, którego efekty są zbieżne z wartościami i oczekiwaniami społeczeństwa;
- strategia zarządzania, która pozwala maksymalizować szansę na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo w długim okresie<sup>147</sup>.

Powyższa definicja prezentuje wszechstronność i wielopłaszczyznowość społecznej odpowiedzialności biznesu. Według tej zasady biznes społecznie odpowiedzialny dostrzega potrzeby i problemy środowiska wewnętrznego (interesariuszy wewnętrznych) oraz otoczenia społecznego (interesariuszy zewnętrznych). Troszczy się o środowisko naturalne i przestrzega zasad etyki oraz reguł praworządności. CSR jest pojemnym zagadnieniem, działaniem kompleksowym dotyczącym wielu obszarów w firmie. Dotyka niemal wszystkich gałęzi działania przedsiębiorstwa, gdyż „docelowo społeczna odpowiedzialność biznesu powinna oznaczać całościowy system zarządza-

---

<sup>147</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny biznes...*, s. 18.

nia obejmujący przywództwo, kulturę organizacyjną, komunikację, zarządzanie ludźmi w organizacji, jakość i cykl życia produktów lub usług, łańcuch dostawców, dystrybucję, zarządzanie surowcami, ekowydajność, odpowiedzialny marketing i sprzedaż oraz inne procesy organizacyjne<sup>148</sup>. Według takiego ujęcia biznes społecznie odpowiedzialny rodzi się na etapie formułowania strategii, tworzenia kultury organizacji, wytyczania celów i kierunków działań. To, co jest spójne dla wielu różnych definicji społecznej odpowiedzialności biznesu, to szerokie spojrzenie na biznes, uwzględnianie w procesach zarządzania kontekstu społecznego i środowiskowego, otoczenia, w którym firma funkcjonuje, na które wpływa. Według normy ISO 26000 CSR firmy dotyczy siedmiu kluczowych obszarów. Zostały one zilustrowane na rysunku 8.



Rysunek 8. Społeczna odpowiedzialność biznesu – siedem kluczowych obszarów

Źródło: opracowanie własne na podstawie normy ISO 26000<sup>149</sup>.

<sup>148</sup> J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes...*, s. 16.

<sup>149</sup> ISO – Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna zrzeszająca 160 krajów. Dostarcza dla biznesu, rządzących i społeczeństwa ponad 18 400 norm regulujących ekonomiczne, środowiskowe i społeczne wymiary zrównoważonego rozwoju. Broszura *ISO 2006. Społeczna odpowiedzialność* wydana przez ISO i PKN w 2010 roku, [http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf) [22.11.2016].

Realizując działania CSR, firma musi pamiętać o tym, że funkcjonuje w konkretnym społecznym otoczeniu. Czynniki zewnętrzne, takie jak wynikający chociażby z ustroju gospodarki ład organizacyjny, mają wpływ na charakter podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań społecznych. Wzorce w postaci praktyk operacyjnych, praw człowieka czy reguły prawa pracy stanowią zestaw zasad, które winien uwzględniać przedsiębiorca. Z drugiej strony są wyznacznikami granic, których przedsiębiorstwo nie może przekraczać. Zarówno aspekty o globalnym znaczeniu (jak naturalne środowisko), jak i te o lokalnym charakterze (kwestie dotyczące lokalnej społeczności) powinny być istotne z punktu widzenia strategii CSR. Przełożeniem tych sfer wpływających na przedsiębiorstwo są konkretne grupy interesu reprezentujące wspomniane sektory. Pojęcie interesariuszy to jedno z naczelnych haseł społecznej odpowiedzialności biznesu.

Termin „interesariusze” (*stakeholders*<sup>150</sup>) pojawił się w dokumencie Stanford Research Institute w 1963 roku. Jak zostało wspomniane w podrozdziale 2.1.3, upowszechnił go jednak dopiero R. Edward Freeman, który o interesariuszach pisał w tekście z roku 1979. Freeman to twórca koncepcji interesariuszy<sup>151</sup>, ale także czynny menedżer, który dziś zajmuje się głównie doradztwem z zakresu działań CSR dla firm z całego świata. Interesariusze to grupy, które są niezbędne do przetrwania i osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo<sup>152</sup>. Najprościej rzecz ujmując, to grupy z wewnątrz oraz z otoczenia firmy, z którymi ta musi się liczyć. Nie są to jedynie pracownicy, akcjonariusze, zewnętrzni inwestorzy, ale także agencje rządowe, media czy organizacje pozarządowe. Wszyscy oni mogą się przyczynić do pozycji firmy i powinni zostać uwzględnieni w jej strategii. Jest to możliwe jedynie poprzez określenie, zdefiniowanie i dogłębne poznanie grup interesariuszy danego przedsiębiorstwa oraz włączenie ich w dialog na temat wspólnej strategii opartej na wyznawanych wartościach. Do interesariuszy wewnętrznych można zaliczyć między innymi:

- pracowników,
- udziałowców,
- inwestorów,
- akcjonariuszy,
- członków rad nadzorczych.

Interesariuszami zewnętrznymi mogą być między innymi:

- klienci,
- dostawcy,

---

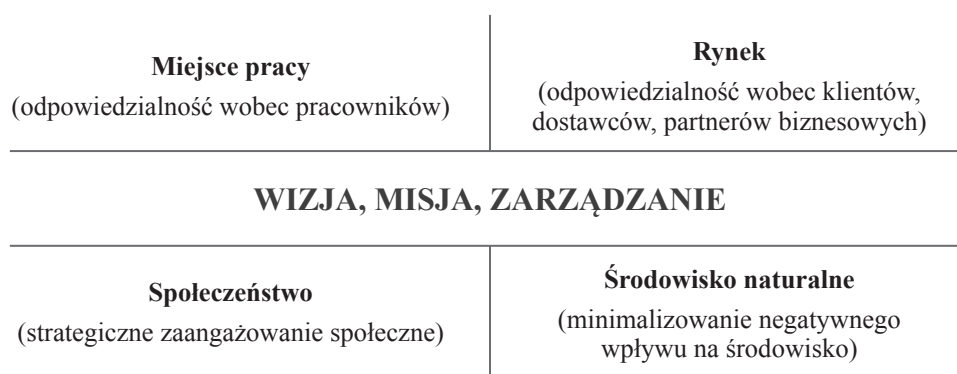
<sup>150</sup> Termin *stakeholder* można przetłumaczyć także jako „osoba żywo i zainteresowana” czy „udziałowiec zewnętrzny”.

<sup>151</sup> Zob. podrozdział 2.1.3.

<sup>152</sup> J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes...*, s. 27.

- konkurenci,
- władze państwowe,
- media,
- związki zawodowe,
- organizacje pozarządowe.

Liczenie się z obecnością interesariuszy, ich głosem i zdaniem dało Freemanowi przyczynek do opracowania teorii interesariuszy. W modelu wskazał na znaczenie różnych grup w funkcjonowaniu firmy, ale także uwzględnił szerszy kontekst społeczno-historyczno-socjologiczny, w którym funkcjonuje firma. Podkreśla on, że głównym celem firmy jest przetrwanie. Jest to możliwe tylko dzięki poznaniu środowiska, w którym firma funkcjonuje. „Jeśli chcesz zarządzać efektywnie, wówczas musisz (*must*) wziąć pod uwagę interesariuszy w pewien uporządkowany sposób. *Must* jest pewną preskrypcją, ale jest zasadniczo odmienne od «powinieneś» (*ought*) komunikować się z tymi, którzy krytykują korporację”<sup>153</sup>. Strategia interesariuszy jest elementem, który łączy firmę ze środowiskiem zewnętrznym, czyli kwestiami: społecznymi, środowiskowymi, kulturowymi i politycznymi. Według Roberta Brauna „zintegrowanie wartości i oczekiwań interesariuszy z działalnością biznesową jest największym wyzwaniem dla firm w XXI wieku”<sup>154</sup>. Integracja społecznej odpowiedzialności biznesu ze strategią firmy musi się odbywać na najważniejszych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Zakres tego przenikania CSR i strategii firmy, z uwzględnieniem kontekstu różnych grup interesariuszy, zilustrowano na rysunku 9.



Rysunek 9. Strategiczne obszary wdrażania CRS

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Poltext, Warszawa 2013, s. 20.

<sup>153</sup> R.E. Freeman, *Strategic Management...*, s. 48.

<sup>154</sup> R. Braun, *Od działań i dobrych praktyk CSR do tworzenia spójnej strategii odpowiedzialnej formy*, konferencja „Odpowiedzialny Biznes 2008. Strategia odpowiedzialnego biznesu. Praktyczne zasady tworzenia strategii CSR, która zwiększa wartość i reputację firmy”, „Harvard Business Review Polska” z 24 czerwca 2008.

### 2.3.2. Interesariusze w otoczeniu przedsiębiorstwa

Uwzględnienie w strategii firmy wszystkich grup interesariuszy wymaga w pierwszej kolejności zidentyfikowania ich i poznania. Bez świadomości, kim są interesariusze danej firmy, nie jest możliwe wypracowanie wartości wspólnej. Prócz wspomnianego powyżej podziału na interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych funkcjonuje w literaturze podział uwzględniający rodzaj relacji między interesariuszami a firmą.

Pierwszą grupę stanowią interesariusze substanowiący. Ta grupa współtworzy przedsiębiorstwo, bez nich nie mogłoby ono funkcjonować. Do interesariuszy substanowiących można zaliczyć: pracowników, właścicieli czy menedżerów. Do drugiej grupy należą interesariusze kontraktowi. W przypadku tej grupy związek między interesariuszami a firmą jest luźny, wchodzi oni w relację z firmą na zasadzie umowy, kontraktu. Wśród tej grupy znajdują się klienci, konkurenci czy dostawcy. Trzecią grupę stanowią interesariusze kontekstowi. Jej działania odnoszą się do kontekstu, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Ta grupa to na przykład instytucje rządowe, środki masowego przekazu czy organizacje społeczne. Kwestią, która jest podstawowym efektem współpracy z tą grupą interesariuszy, jest budowanie i ugruntowanie wizerunku firmy jako społecznie odpowiedzialnej, troszczącej się o dobro wspólne, zatroskanej o sprawy jej interesariuszy<sup>155</sup>. Odpowiedzialność za relacje z interesariuszami to poważny temat, który wymaga gruntownej strategii z racji różnorodności grup interesariuszy, co zilustrowano na rysunku 10.

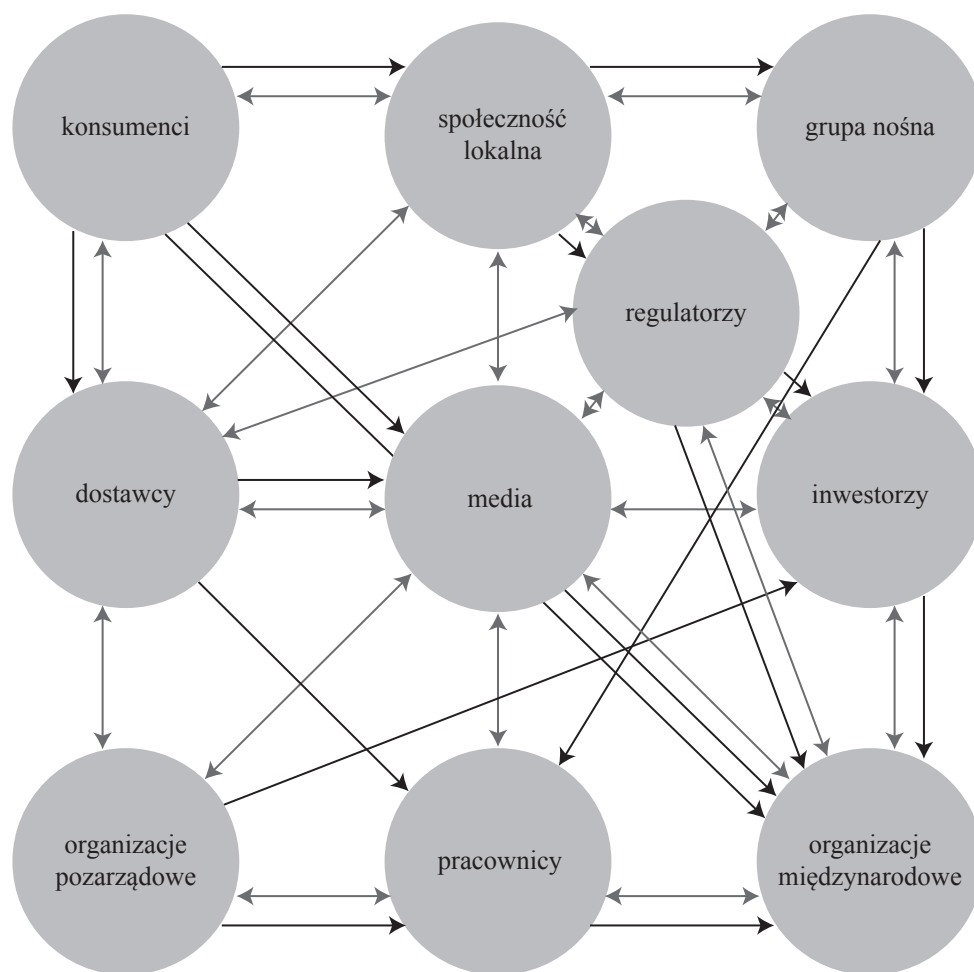
Biorąc pod uwagę różnorodność grup znajdujących się w otoczeniu przedsiębiorstwa, firma jest zobligowana do wypracowania różnych sposobów, kanałów i stylów komunikacji z tymi podmiotami. Dostosowanie sposobu kontaktu do różnych grup odbiorców jest szczególnie istotne. Wartością, która może wzmocnić efektywność tej relacji, jest zaufanie. Budowanie zaufania wobec organizacji zdaniem Michelle Greenwood i Harry'ego J. Van Burena III odbywa się poprzez spójność przekazu i autentyczność zgodnie z przekonaniem, że „w odniesieniu do relacji organizacja–interesariusze uczciwość jest prawidłową zasadą, brak zgody jest problemem, wiarygodność jest rozwiązaniem”<sup>156</sup>. Istotną kwestią w polityce CSR wobec interesariuszy jest równe traktowanie tych różnych grup. W opinii Jeffrey'a S. Harrisona i Douglasa A. Bossa błędem jest podejście firm oparte na preferowaniu jednej z grup interesariuszy. Nawet troska o dobra pracownicze nie może odbywać się na przykład kosztem zachwiania ekonomicznej stabilności przedsiębiorstwa.

---

<sup>155</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 77.

<sup>156</sup> M. Greenwood, H.J. Van Buuren III, *Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the organisation-stakeholder relationship*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 95, s. 425–438.





Rysunek 10. Relacje grup interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Poltext, Warszawa 2013, s. 35.

W efekcie działania społeczne, słuszne w swych założeniach i intencjach, dedykowane poprawie bytu pracowników, mogą najbardziej dotknąć tę właśnie grupę<sup>157</sup>. Kluczowy z punktu widzenia skuteczności komunikacji jest fakt traktowania jej jako części szerszej strategii działań. Spójność komunikacyjna winna być odzwierciedleniem przemyślanej, konsekwentnej strategii CSR opartej na ważnych dla danej organizacji wartościach. Jak wynika z badań zrealizowanych w komercyjnych bankach marokańskich, kwestie etyczne brane są przede wszystkim pod uwagę, jeśli chodzi o relacje z interesariuszami wewnętrznymi. Natomiast w relacjach na zewnątrz ważną rolę odgrywają konstruowane z wykorzystaniem narzędzi marketingu relacyjnego i public relations przedsięwzięcia CSR<sup>158</sup>

<sup>157</sup> J.S. Harrison, D.A. Boss, *How much is too much? The limit to generous treatment of stakeholders*, „Business Horizons” 2013, vol. 56, s. 313–322.

<sup>158</sup> M. Geryk, *Rola skutecznej komunikacji z interesariuszami jako narzędzie kształtowania polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności uczelni*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 338, s. 40–51.

### 2.3.3. Współczesne standardy i kodeksy etyczne przedsiębiorstw

Narzędziem pomocnym na każdym z etapów relacji z interesariuszami są standardy serii AA 1000. Wśród tych standardów należy wymienić:

- Standard AA 1000APS – Zasady odpowiedzialności
- Standard ten dotyczy zarządzania relacjami z interesariuszami. Koncentruje się na trzech elementach działalności firmy: zakresie rozpoznania środowiska interesariuszy, uwzględnianiu ich w działaniach firmy, odpowiadaniu na ich potrzeby. W ramach tego standardu oceniane są praktyki firmy w kwestii zarządzania interesariuszami.
- Standard AA 1000SES – Zaangażowanie interesariuszy
- Standard ten dotyczy konkretnego współdziałania z interesariuszami. Zawiera wytyczne dotyczące sposobu prowadzenia dialogu z różnymi grupami interesariuszy.
- Standard AA 1000AS – Weryfikacja

W praktyce jest to jeden z najbardziej popularnych standardów weryfikowania realizacji podejmowanych przez firmę w ramach relacji z interesariuszami działań, a w szczególności praktyk dotyczących zrównoważonego rozwoju.

Standardy z serii AA 1000 mogą być stosowane samodzielnie lub jako uzupełnienie innych wytycznych dotyczących realizacji polityki społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie. Mogą uzupełniać wytyczne GRI czy normę ISO 26000. W dokumencie opisującym Standardy AA (*Standardy AA 1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu*) zostały wymienione następujące korzyści wynikające ze stosowania standardów AA 1000:

- sprawdzone *know-how* pomocne w budowaniu relacji z interesariuszami,
- praktyczne wskazówki dotyczące identyfikacji i angażowania interesariuszy,
- lepsze rozumienie kwestii związanych z interesariuszami i kluczowymi zasadami, jakie przyświecają budowaniu relacji z nimi,
- przejrzysty proces dialogu z interesariuszami, zwiększenie wiarygodności i raportowania,
- standardy AA1000 są kompatybilne z innymi standardami, jak wytyczne Global Reporting Initiative czy norma ISO 26000,
- standardy są dostępne bezpłatnie<sup>159</sup>.

Wyżej omówione międzynarodowe inicjatywy dotyczące zasad postępowania w procesie wdrażania reguł CSR w przedsiębiorstwie, zarządzania nimi oraz sprawozdawczości wobec za-

---

<sup>159</sup> *Standardy AA 1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu*, polskie tłumaczenie, CSRinfo, Warszawa 2011, s. 9, [http://www.csrinfo.org/wpcontent/uploads/2016/03/Standardy\\_AA1000\\_Przewodnik\\_CSRinfo\\_2011.pdf](http://www.csrinfo.org/wpcontent/uploads/2016/03/Standardy_AA1000_Przewodnik_CSRinfo_2011.pdf) [19.12.2016].

deklarowanych działań zostały także upowszechnione na gruncie polskim. Głównie za sprawą tłumaczeń realizowanych przez organizacje promujące społeczną odpowiedzialność biznesu, ale także zaangażowane agendy rządowe polscy przedsiębiorcy mają pełny dostęp do światowych regulatorów i rozwiązań ułatwiających im realizację działań CSR. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez autorkę tekstu *Modele wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu wśród przedsiębiorstw działających w Polsce*<sup>160</sup>, najpopularniejszą inicjatywą międzynarodową stosowaną przez polskich przedsiębiorców jest GC. Spotykany na polskim gruncie działaniem jest działalność z zakresu etyki firmy. Wyraża się ona przede wszystkim poprzez formułowanie misji i wizji przedsiębiorstwa, często publikowanych na stronach internetowych, firm oraz tworzenie kodeksów etycznych.

Kodeksy etyczne mają istotne miejsce w historii dziejów. Wśród najstarszych z nich kluczowe miejsce zajmuje Biblia, na kartach której „nieprzemijającą wartością jest dobro czynione drugiej osobie, polegające na sprawiedliwym podziale dóbr i solidarności, czyli całkowite wyrzeczenie się egoizmu”<sup>161</sup>. Kolejnymi obok Biblii znanymi kodeksami są zbiory reguł postępowania odnoszące się do danych zawodów. Prócz bogato opisanego w literaturze kodeksu rycerskiego jednym z dokumentów regulujących zasady postępowania przedstawicieli danego zawodu jest powstały w V wieku p.n.e. kodeks Hipokratesa (jego wyrazem jest przysięga Hipokratesa – przysięga polskich lekarzy, która po raz pierwszy złożona została przez adeptów medycyny w Akademii Krakowskiej w XV wieku). Innymi znanymi kodeksami zawodowymi są chociażby wywodzący się od myśli Cyserona kodeks adwokacki czy kodeks nauczycielski. Reguły zapisane przez starożytnych dla niektórych zawodów (na przykład środowiska lekarskiego) obowiązują do dziś.

Także przedsiębiorstwa w swoich strategiach i dokumentach określających zasady postępowania dysponują kodeksami etycznymi. Wzorcowy kodeks etyczny zawiera następujące elementy:

- „Misja firmy, przyrzeczenia zawodowe. Te elementy powinny znajdować się na początku, niejako otwierać drzwi do dalszych propozycji,
- Wartości firmy, zawodu. Brak precyzyjnie zdefiniowanej wartości, czyli tego, co ma priorytetowe znaczenie dla funkcjonowania organizacji, powoduje, iż wszystkie późniejsze zapisy stają się mniej ważne (...)
- Podział na rozdziały (...) aby struktura kodeksu była przejrzysta (...)
- Język, struktura zadań (...) sformułowania proste, jednoznaczne, konkretne najlepiej trafiają do odbiorcy,

---

<sup>160</sup> *Ibidem*.

<sup>161</sup> A. Kuzior, *Kategoria posiadania w filozofii E. Fromma na tle uniwersalistycznych religii świata*, [w:] *Filozofia: Minule Podoby – Sucasne Perspectivy*, Zbornik z konferencje, MAXIMA Press, Bratysława 2003, s. 89.

- Poziom ogólności zapisów. Należy unikać zapisów zbyt ogólnych, gdyż wówczas kodeks utraci swoją wartość,
- Odniesienie do norm prawnych i obyczajowych. Często praktykuje się zamieszczenie na końcu kodeksu zapisu, który przypomina o właściwym przestrzeganiu norm danego regionu,
- Sankcje za przekroczenie norm kodeksu,
- Odniesienie do własnego sumienia (...) Zapis w takiej formie przyjmuje, iż osoby, które podlegają kodeksowi, posiadają spójny system wartości<sup>162</sup>.

Opracowanie kodeksu etyki w danej firmie to proces wymagający w pierwszej kolejności refleksji dotyczących wartości, które w przedsiębiorstwie są ważne, które je konstytuują, wyróżniają i co istotne, są spójne dla zespołu pracowników. Zbudowanie kanonu zasad ujętych w formę kodeksu wymaga konsultacji z pracownikami, zaangażowania ich nie tylko w wewnętrzny audyt na etapie wyboru, przeglądu wartości i analizę ich przestrzegania oraz obowiązywania, ale także w wypracowanie skutecznej, spójnej komunikacji dotyczącej obowiązujących w firmie reguł etycznych. Taki proces wymaga szkoleń, zbudowania systemu właściwych zapisów, opracowania zarządzeń wewnętrznych, stworzenia wymaganej infrastruktury czy nawet przydzielenia nowych funkcji i stanowisk (na przykład powołanie spośród pracowników specjalisty ds. etyki).

Kodeksy etyczne tworzone są przez różne branże. Na przykład w środowisku naukowym funkcjonują takie dokumenty, jak: Europejska Karta Naukowca oraz Kodeks Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych. Te dwa dokumenty, kierowane do instytucji naukowych, ale także przedsiębiorstw zajmujących się działalnością z zakresu badań i rozwoju, określają szereg zasad, które dotyczą budowania przez pracodawcę przyjaznego środowiska pracy i jasnych reguł przy zatrudnianiu pracowników. Przestrzeganie tych wytycznych przez instytucję, która zadeklaruje wprowadzenie obu dokumentów w życie, a także przeprowadzi audyt wewnętrzny dotyczący etyki w firmie, może zostać nagrodzone przez Komisję Europejską przyznaniem prestiżowego logo HR Excellence in Research. Uzyskanie takiego statusu jest korzystne w trakcie starania się o środki unijne z różnych strumieni dofinansowań oraz podczas przypadającej raz na 4 lata oceny parametrycznej jednostek naukowych i badawczych (uzyskanie jak największej liczby punktów w złożonym procesie oceny przekłada się na status jednostki – kategorię naukową i docelowo na wysokość dofinansowania z państwowych środków).

---

<sup>162</sup> E. Hope, *Rola kodeksów etycznych w procesie instytucjonalizacji etyki*, [w:] J. Kubka (red.), *Etyczne podstawy kultury biznesu*, Wyd. PG, Gdańsk 2001, s. 109.

W kontekście niniejszej pracy warto przywołać przykład instytucji finansowej, która wdrożyła w swoich działaniach kodeks etyki. Jednym z banków, w którym obowiązuje kodeks etyki, zwany Kartą Zasad, jest Bank Pekao S.A. Karta ta opiera się na takich wartościach, jak równość, przejrzystość, szacunek, wzajemność, wolność i zaufanie.

„Karta Zasad w Banku Pekao S.A. pełni następujące funkcje:

- integracyjną (zespala zespół podczas wspólnych działań na rzecz jej udoskonalania);
- edukacyjną (wskazując, co jest priorytetem dla firmy);
- motywacyjną (pracownicy czują się ważną częścią organizacji, bierze się pod uwagę ich zdanie w momencie wprowadzania zmian w kodeksie).

Jej wprowadzenie wywarło znaczący wpływ na kreowanie wewnętrznej polityki działu personalnego (np. wielopłaszczyznowej motywacji, rekrutacji)<sup>163</sup>.

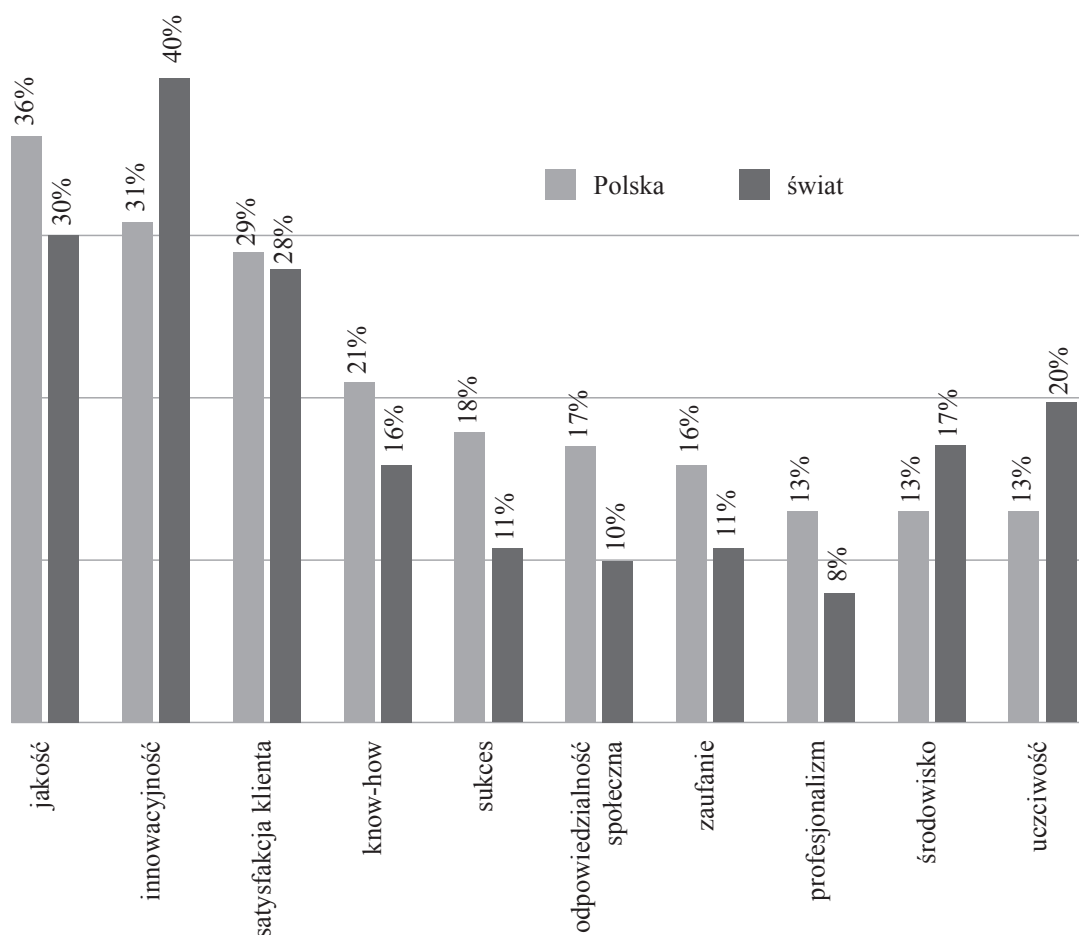
Oprócz wprowadzenia reguł ujętych w Karcie Zasad w Banku Pekao S.A. z grona emerytowanych pracowników wysokiej rangi zostali wybrani tzw. strażnicy moralności, których zadaniem jest interweniowanie w przypadku nieprzestrzegania wytycznych zapisanych w Karcie. Poza mechanizmem wewnętrznej kontroli wokół Karty Zasad zostały uruchomione programy wsparcia dla pracowników. Zatrudniono psychologów, którzy służą poradą oraz realizują szkolenia z zakresu walki ze stresem. Raz w roku bank organizuje Dzień Karty Zasad. Jest to okazja do spotkania, integracji pracowników, czas na dyskusje dotyczące ważnych dla zespołów i całej firmy wartości.

Podczas analizy strategii społecznej odpowiedzialności biznesu punktem odniesienia są deklarowane przez firmę wartości. Kultura korporacyjna bazuje na wartościach, które winny być akceptowane, ważne i uznawane przez zespół danego przedsiębiorstwa. Z jednej strony firmy odwołują się do niezmiennych, trwałych i ponadczasowych wartości, takich jak uczciwość, odpowiedzialność czy lojalność. Z drugiej strony korporacje sięgają po nowe pojęcia, wartości, które wraz z globalizacją stały się istotne dla nowoczesnych społeczeństw. Analizę wartości korporacyjnych przeprowadza międzynarodowa sieć ECCO Network (w Polsce reprezentowana przez firmę On Board PR), która od 2006 roku prowadzi cykliczne badania służące opracowaniu raportu kluczowych wartości korporacyjnych – Corporate Values Index. Celem raportu jest zebranie ważnych dla przedsiębiorstw z całego świata wartości, przybliżenia podobieństw i różnic między systemami wartości preferowanymi przez przedsiębiorstwa z różnych rejonów świata. W ostatnim, przygotowanym w 2013 roku raporcie zostały zaprezentowane wyniki badań przeprowadzonych w 4300 firmach reprezentujących 13 krajów i 14 branż. Wśród firm, które zostały zaproszone do

---

<sup>163</sup> P. Berłowski, *Trzy razy pracownik. Wdrożenie Karty Zasad e Banku Pekao SA*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 11, s. 26.

badania, znalazło się ponad 360 przedsiębiorstw z Polski. Wartości, które są szczególnie cenne dla biorących udział w badaniu polskich przedsiębiorstw, zilustrowano na rysunku 11.



Rysunek 11. Dziesięć najpotężniejszych wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie Corporate Value Index<sup>164</sup>.

Wśród wartości mających znaczenie dla istoty funkcjonowania przedsiębiorstwa w ujęciu międzynarodowym w roku 2013 zwyciężyła innowacyjność.

Innowacyjność to termin, który podobnie jak społeczna odpowiedzialność biznesu w ostatnich kilku latach zyskał popularność. „Problematyka innowacji (łac. *innovatio*), chociaż posiada obszerną literaturę, wciąż jest przedmiotem szerokich dyskusji. Wpływa na to przede wszystkim fakt, że pojęcie innowacji jest bardzo pojemne, obejmuje zdarzenia o różnym charakterze, tzn. zdarzenia techniczne, finansowo-ekonomiczne i organizacyjne. W języku potocznym słowo «innowacja» kojarzone bywa z całym szeregiem terminów bliskoznacznych, takich jak: uspraw-

<sup>164</sup> K. Rek, *Co się liczy dla firm*, „Harvard Business Review Polska” 2016, <https://www.hbrp.pl/b/co-sie-liczy-dla-firm/QQPfvHt1> [1.12.2016].

nienie, ulepszenie, twórczość, nowatorstwo, rozwiązania niekonwencjonalne, modernizacja”<sup>165</sup>. Według definicji z międzynarodowego podręcznika metodologicznego OECD i Unii Europejskiej innowacja to „wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym”<sup>166</sup>. Pojemność definicji innowacyjności i równocześnie niepodważalność słuszności idei zabiegania o innowacyjny rozwój przedsiębiorstwa można porównać do popularności społecznej odpowiedzialności biznesu. Podobnie jak w przypadku CSR, firmom opłaca się być innowacyjnymi, choć pod tym hasłem można zawrzeć niemal każdą zmianę wprowadzoną w różnych obszarach działalności. Innowacyjność, tak jak społeczna odpowiedzialność, uznana jest za ideę szczytną i powszechnie akceptowaną, choć również często krytykowaną. W badaniu z roku 2013 innowacyjność wyprzedziła jakość, która zwyciężała w dwóch poprzednich edycjach, w 2006 i 2009 roku. „Zastąpienie jakości innowacyjnością jest symptomatyczne – innowacyjne myślenie staje się podstawą konkurowania i relacji firmy z jej otoczeniem, w szczególności z klientami, partnerami biznesowymi, i znajduje odzwierciedlenie nie tylko w organizacji firmy i codziennych zachowaniach pracowników, ale przede wszystkim wpływa na tworzone produkty lub oferowane usługi oraz strategię i taktyki działania (...) «Zwycięstwo» innowacji wśród innych wartości wskazanych przez przedsiębiorstwa świadczy o tym, że pozycjonowanie firmy jako innowatora może być skuteczną strategią zwłaszcza dla firm z sektora B2B”<sup>167</sup>. Drugie miejsce w zestawieniu wartości przypadło zdezonizowanej jakości, a trzecie – satysfakcji klienta.

Inaczej wyglądają wyniki raportu w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw. Tutaj jakość nadal utrzymuje się na pierwszym miejscu. „Może to świadczyć o aspiracjach polskich respondentów badania, którzy skupiają się na daniu konsumentom poczucia niezawodności (...) Jakość jako wartość profesjonalna, czyli wskazywana w kontekście jakości oferty oraz głównej działalności przedsiębiorstwa, niesie pewne poczucie bezpieczeństwa, niezawodności, wysokich standardów – coraz ważniejszych dla polskich firm z różnych branż. Jednocześnie, patrząc na światowe trendy oraz tempo zmian, jakie zachodzą w technologiach komputerowych, w tym chociażby rozwój technologii mobilnych, jaki obserwujemy również na polskim rynku, można śmiało powiedzieć, że już dziś wiele polskich firm z różnych sektorów stawia na innowacje. Nie dziwi więc wysoka – druga – pozycja innowacyjności w odpowiedziach polskich firm”<sup>168</sup>.

---

<sup>165</sup> *Ibidem*.

<sup>166</sup> *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd Edition, OECD–Eurostat, Paris 2005.

<sup>167</sup> K. Rek, *Co się liczy...*

<sup>168</sup> *Ibidem*.

Zagadnienie innowacji, szczególnie w ujęciu innowacji społecznych, jest jednym z istotnych elementów społecznej odpowiedzialności biznesu. Wszelkie formy zaangażowania przedsiębiorstwa w nowe obszary wsparcia, włączanie pracowników w działania, promowanie postaw aktywnych to w zarządzaniu firm często aspekt nowy, o innowacyjnym charakterze.

W przeprowadzonym w roku 2016 przez firmę Deloitte wraz z Bankiem Światowym, Giełdą Papierów Wartościowych i Ministerstwem Finansów badaniu dotyczącym sprawozdawczości niefinansowej firm, zrealizowanym w 500 największych firmach z Europy Środkowej, jako sposoby na maksymalizowanie korzyści przedsiębiorcy wskazywali:

- „wzmocnienie transparentności, wiarygodności i reputacji;
- zwiększenie możliwości uzyskania dofinansowania od inwestorów;
- wzmocnienie strategicznego planowania i wewnętrznych systemów zarządzania, w tym również ryzykiem społecznym i środowiskowym”<sup>169</sup>.

Opracowywanie raportów dotyczących niefinansowych danych nie było dotąd obligatoryjne. Sytuacja zmieniła się, gdy od stycznia 2017 roku weszła w życie unijna dyrektywa 2014/05/UE, która zobowiąże około 300 polskich firm do ujawniania danych niefinansowych i raportowania na temat realizowanej polityki różnorodności. Jak wynika jednak ze wspomnianego raportu firmy Deloitte, najwięcej raportów dotyczących niefinansowych danych spośród firm z Europy Środkowej przygotowują polscy przedsiębiorcy. „Firmy coraz częściej, również na rynku polskim, koncentrują się na zdefiniowaniu czynników, które z perspektywy kapitałów finansowych i niefinansowych wpłyną na wartość generowaną przez biznes teraz i w przyszłości (...) Odnosząc się do celów zrównoważonego rozwoju ONZ [SDGs], przedsiębiorstwa starają się lepiej zrozumieć swój wpływ i rolę w gospodarce”<sup>170</sup>.

Obok raportowania niefinansowych danych pojawia się druga kwestia, istotna zarówno z perspektywy zrozumienia podstawowych pojęć CSR, takich jak na przykład interesariusze wewnętrzni, jak i współczesnych trendów w akcentowaniu wartości, etyki i relacji w polityce firm. Zarządzanie różnorodnością to „proces kierowania i komunikacji polegający na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość, rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktujący je jako potencjał rozwojowy, proces, który tworzy wartość dodaną firmy”<sup>171</sup>. W Polsce główną zmienną braną pod uwagę w przypadku polityki różnorodności jest płeć. Uwzględnianie potrzeb kobiet i mężczyzn w działaniach podejmowanych na rynku pracy to jeden z priorytetów krajowej polityki różnorodno-

---

<sup>169</sup> *10 lat zrównoważonego rozwoju i raportowania CSR w Polsce i Europie Środkowej*, Warsaw Press, 4.11.2016, s. 3.

<sup>170</sup> *Ibidem*.

<sup>171</sup> M. Keil i in., *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, New York 2007, s. 7.



ści. W polskim społeczeństwie dyskusje dotyczące parytetów prowadzone są stosunkowo od niedawna i wynikają głównie z podnoszenia tych kwestii w kontekście wyborów politycznych i reprezentacji narodu na samorządowych i krajowych szczeblach władzy. Innym przykładem podejmowania spraw różnorodności w polskich firmach jest sytuacja osób z niepełnosprawnością. W przypadku pracodawców zatrudniających minimum 25 pracowników w przeliczeniu na pełne etaty, jeśli procent pracowników z niepełnosprawnością jest mniejszy niż 6%, pojawia się obowiązek dokonywania wpłat na rzecz Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Oczywiście pracodawca zatrudniający osoby z niepełnosprawnościami może uwzględnić to jako element swojej misji wsparcia grupy zagrożonej społecznym wykluczeniem (działania CSR) lub element strategii wizerunkowej firmy.

W literaturze przedmiotu można znaleźć dwa wymiary różnorodności: pierwotny i wtórny. Według Marilyn Loden, autorki „koła różnorodności”, do wymiaru pierwotnego można zaliczyć: płeć, wiek, zdolności fizyczne i psychiczne, rasę i orientację seksualną<sup>172</sup>. Jako cechy wtórne Loden wymienia między innymi: wykształcenie, status rodzinny, wyznanie czy styl komunikowania się.

Jeśli chodzi o realizację wymienionych przez Loden cech różnorodności, elementem wspólnych dla wszystkich tych obszarów jest pojęcie szacunku i równego traktowania osób reprezentujących różne wartości w każdej z tych sfer. Na gruncie polskim bezpośrednio o zakazie dyskryminacji mówi obowiązująca Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku<sup>173</sup>, ale także wcześniejsze dokumenty, między innymi ustawa z 17 maja 1989 roku o zakazie dyskryminacji gwarantująca wolność sumienia i wyznania<sup>174</sup>, przepisy odnoszące się do ochrony mniejszości narodowej, etnicznych i języka regionalnego czy szereg regulacji dotyczących takich kwestii zdrowotnych, jak niepełnosprawność czy zdrowie psychiczne<sup>175</sup>. Polska jako członek Unii Europejskiej wdraża także unijne przepisy w zakresie respektowania różnorodności. Od roku 2010 obowiązuje również ustawa wdrożeniowa dotycząca równego traktowania<sup>176</sup>. To tylko kilka przykładów regulacji tematyki różnorodności na gruncie prawnym. Zagadnienie to jest bardzo szerokie i poświęcono mu osobne opracowania.

---

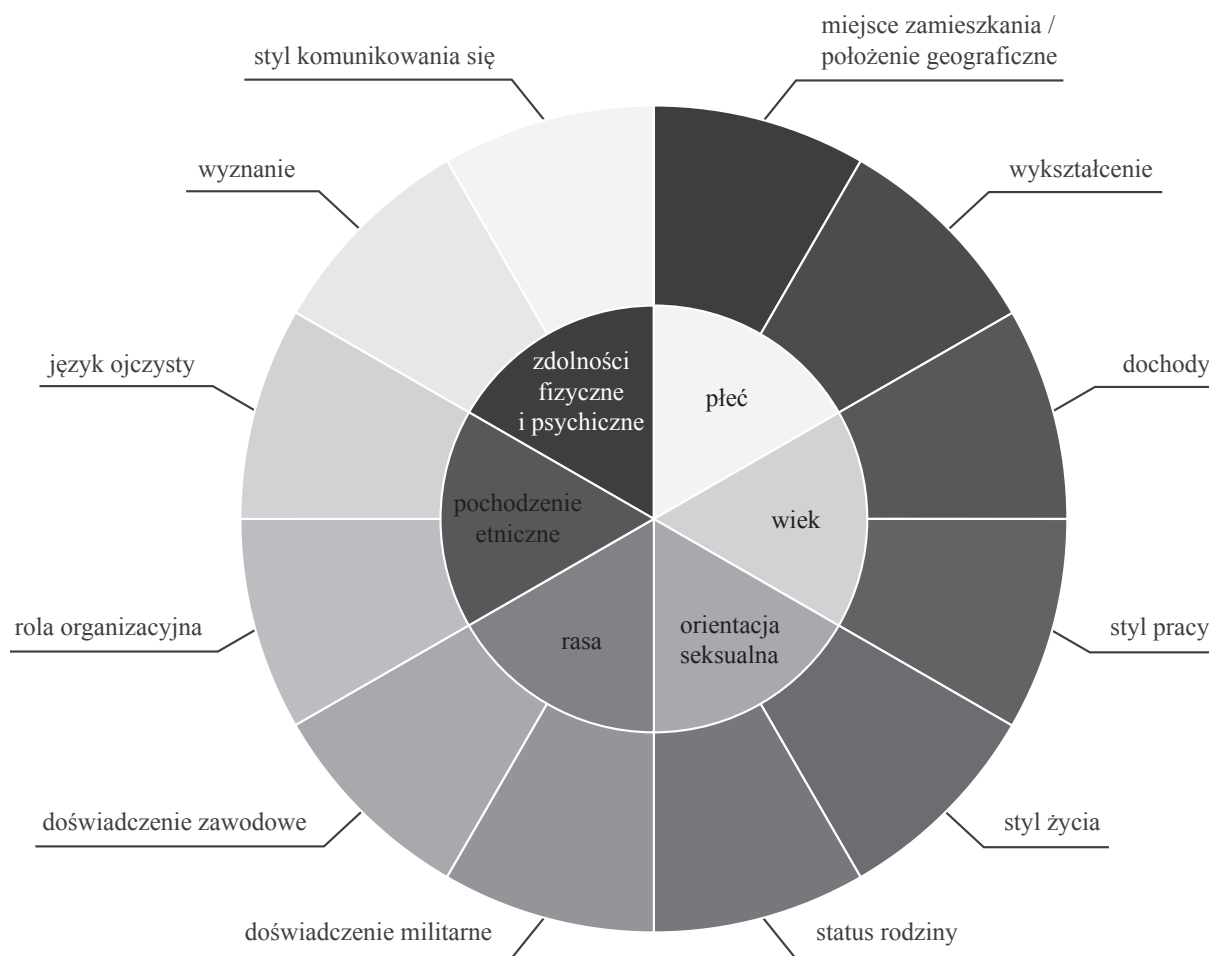
<sup>172</sup> Polska badaczka Barbara Mazur orientację seksualną zalicza do wymiaru niewidocznego według przyjętej przez siebie klasyfikacji rozróżniającej wymiar widoczny, niewidoczny i trzeci – dotyczący takich cech, jak: poglądy, opinie, wartości, normy grupowe, odczucia. B. Mazur, *Różnorodność a kreatywność grup w organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2010, t. XI, z. 2, s. 61–73.

<sup>173</sup> Dz.U. nr 78, poz. 483 ze zm.

<sup>174</sup> Dz.U. 2017, poz. 115.

<sup>175</sup> Dz.U. 2017, poz. 823.

<sup>176</sup> Więcej na temat polskiego prawodawstwa, także wobec unijnych wymagań w kwestii różnorodności, można znaleźć w raporcie *Unijny zakaz dyskryminacji a prawo polskie Analiza funkcjonowania przepisów antydyskryminacyjnych w praktyce polskich sądów*, Warszawa 2018, s. 94, [https://ec.europa.eu/poland/sites/poland/files/docs/news/ptpa\\_raport\\_www\\_fin.pdf](https://ec.europa.eu/poland/sites/poland/files/docs/news/ptpa_raport_www_fin.pdf) [30.06.2019].



Rysunek 12. Koło różnorodności według Marilyn Loden

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Diversity Management Handbook*, United States Guard, 2009<sup>177</sup>

W środowisku polskiego biznesu pojęcie różnorodności odnosi się przede wszystkim do płci, niepełnosprawności oraz wieku. Z punktu widzenia pracodawców szczególne dwie ostatnie grupy, czyli osoby z niepełnosprawnościami oraz osoby starsze, mogłyby być podmiotami szczególnego zainteresowania. „Biorąc pod uwagę z jednej strony starzenie się społeczeństw Europy, z drugiej strony zaś fakt, iż Polska posiada jeden z najniższych wskaźników aktywności zawodowej osób powyżej 50. roku życia w Europie, aktywizacja tej grupy jest niezwykle istotna i pożądana. Mimo kładzenia nacisku na uwzględnianie tych wymiarów różnorodności, w badaniach sondażowych przeprowadzonych w ramach projektu «Równe Traktowanie Standardem Dobrego Rządzenia» okazało się, że charakterystyki jak niepełnosprawność oraz wiek stanowią istotną zmienną w procesie rekrutacji. Im wyższy wiek kandydata, tym mniejsza atrakcyjność kandydata w oczach pracodawcy. Podobnie sytuacja

<sup>177</sup> *Diversity Management Handbook*, United States Guard 2009, s. 5.

przedstawia się wśród osób niepełnosprawnych<sup>178</sup>. Najchętniej pracodawcy zatrudnialiby osoby w pełni sprawne<sup>179</sup>.

#### 2.3.4. CSR a PR – konwergencja dziedzin

Interesariusze i relacje z nimi to także kluczowy element działań public relations. Choć między zagadnieniami PR i CSR nie sposób postawić znaku równości, przekonanie, iż działania z zakresu CSR są jednym z narzędzi strategii PR, znajduje potwierdzenie w sposobie działania wielu przedsiębiorstw. Podobieństwa między public relations a społeczną odpowiedzialnością biznesu dotyczą również genezy obu dziedzin. PR, podobnie jak CSR, jest efektem świadomości wielkiego amerykańskiego biznesu przełomu XIX i XX wieku potrzeby informowania opinii publicznej o podejmowanych przez firmy działaniach. Z potęgi roli otoczenia firmy, w tym środków masowego komunikowania, zdawali sobie sprawę doradcy Rockefellera czy twórcy wydziałów prasowych w niemieckich stalowych zakładach Kruppa lub w firmach Siemens. Początek PR to także era powstawania agencji prasowych i pierwsze próby zdefiniowania nowego zjawiska. „Początkowo nazywaliśmy swoją działalność *publicity directions*, czyli sterowanie rozgłosem, gdyż mieliśmy zamiar doradzać, jak uzyskać rozgłos. Ale po roku zmieniliśmy nazwę na doradztwo relations. Nie zawsze bowiem nadawanie rozgłosu leży w interesie społecznym<sup>180</sup> – twierdził jeden z pionierów PR, Edward Bernays. Wśród tysięcy definicji PR w kontekście niniejszej pracy na szczególną uwagę zasługują te, które odnoszą się do relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Według Międzynarodowego Stowarzyszenia Public Relations (IPRA) PR jest „funkcją zarządzania o ciągłym i planowanym charakterze, dzięki której organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości – poprzez badanie ich opinii o organizacji, w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, aby osiągnąć – poprzez planowane, szerokie rozpowszechnianie informacji – lepszą współpracę ze społeczeństwem oraz aby skuteczniej realizować swoje interesy<sup>181</sup>. Również na płaszczyźnie definicji relacje i podobieństwa między PR a CRS są niepodważalne. Co jednak

---

<sup>178</sup> Według danych GUS BAEL – dane średnioroczne za 2015 rok dla osób niepełnosprawnych w wieku produkcyjnym ekonomicznym, tj. 18–59/64 – współczynnik aktywności zawodowej wyniósł 25,9%, wskaźnik zatrudnienia – 22,5%, natomiast stopa bezrobocia w grupie osób z niepełnosprawnością wyniosła 13,0%. <http://www.niepelnospawni.gov.pl/p,1,zatrudnienie-osob-niepelnospawnych> [2.12.2016].

<sup>179</sup> J. Maj, *Zarządzanie różnorodnością w przedsiębiorstwie a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wyd. PWSZ w Raciborzu, Racibórz 2012, s. 272.

<sup>180</sup> T. Goban-Klas, *Narodziny i ewolucja PR w USA*, „Aida” 1996, nr 7, s. 38.

<sup>181</sup> E.M. Cenker, *Public relations*, Wyd. WSB, Poznań 2000, s. 13.

istotne, PR to przede wszystkim sieć komunikacji, dialog między firmą a jej interesariuszami stosownie opracowany wobec każdej ze zdefiniowanych grup interesu. Działania PR to zarządzanie komunikacją firmy w jej wnętrzu oraz w relacjach z interesariuszami zewnętrznymi. Ponadto PR zakłada budowę spójnego przekazu przedsiębiorstwa w mediach i kreowanie wizerunku firmy jako społecznie odpowiedzialnej<sup>182</sup>. To, co kluczowe w przypadku projektowania analizy wizerunku, to określenie roli, w której dany podmiot zostaje postawiony, oraz grupy odbiorców, której postrzeganie tego podmiotu w danej roli jest poddane analizie. W przypadku przedsiębiorstwa budowa wizerunku może dotyczyć strategii komunikacji firmy jako społecznie odpowiedzialnej. W działaniach CSR firma komunikuje się z interesariuszami, czerpiąc ze wzorców public relations. Na bazie wiedzy z zakresu PR naukowcy, James E. Grunig, Todd Terrance Hunt oraz Mette Morsing i Majken Schultz, reprezentujący Copenhagen Business School, opracowali standard uwzględniający zaangażowanie interesariuszy w proces komunikacji w firmie. Według badaczy możliwe są trzy podejścia do strategii włączania interesariuszy w komunikację.

Są to:

- strategia informowania interesariuszy,
- strategia reakcji na oczekiwania interesariuszy,
- strategia angażowania interesariuszy.

W przypadku pierwszej strategii komunikacja jest jednostronna, informacja wychodzi od organizacji do interesariuszy, o zakresie przekazywanych informacji decyduje firma, interesariusze przyjmują lub odrzucają zaprezentowane przez firmę działania. W tej strategii nie ma dialogu i wpływu interesariuszy na treść i formę informacji. Założeniem tej strategii jest wyposażenie w niezbędną wiedzę środowiska osób będących w kręgu zainteresowań danego przedsiębiorstwa na temat jego działań (zwykle są to działania korzystne dla firmy, promocja wśród interesariuszy tego, co w zakresie CSR jest realizowane w firmie).

Kolejna strategia zakłada dwustronną komunikację. Interesariusze są włączani w dialog z firmą, przekazują do firmy informacje zwrotne. Mogą ustosunkować się, odnieść do podejmowanych przez firmę działań w obrębie społecznej odpowiedzialności biznesu. Dzięki dialogowi interesariusze mogą poniekąd kontrolować działania firmy, mieć wpływ na jej dalsze poczynania. W tej strategii firma stawia interesariuszy jako grupę, której zdanie jest dla niej cenne.

Najbardziej zaawansowaną ze strategii komunikacji z interesariuszami w zakresie działań CSR podejmowanych przez firmę jest strategia angażowania interesariuszy. Prócz informo-

---

<sup>182</sup> Według prof. Stephena A. Greysera „wizerunek jest odpowiedzią na pytanie *czym jesteśmy*, tak jak marka jest odpowiedzią na pytanie *jacy jesteśmy*, a kultura organizacyjna, *jakie wartości są dla nas najistotniejsze*”. M. Hezeńiak, *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju?*, PWE, Warszawa 2011, s. 63–94.

wania interesariuszy, budowania z nimi relacji, słuchania ich głosu firma włącza ich w różne przedsięwzięcia z zakresu CSR. Sieci interesariuszy mają wpływ na każdy z etapów działań CSR, począwszy od planowania przedsięwzięć, poprzez ich realizację, po ocenę ich skutków. Angażowanie interesariuszy to przede wszystkim budowanie z nimi silnych relacji, co w konsekwencji prowadzi do tworzenia przedsiębiorstwa otwartego. Takie przedsiębiorstwo nie tylko słucha opinii i angażuje różne grupy interesariuszy w swoją działalność, ale przede wszystkim tworzy system pracy oparty na zaufaniu, otwartości, przejrzystości i uczciwości. Wartości wspólne są także punktem wyjścia do dokumentów, inicjatyw, które porządkują zagadnienie CSR w kontekście międzynarodowym. Kiedy przedsiębiorstwo uzna słuszność wprowadzenia polityki społecznej odpowiedzialności biznesu w swoje strategiczne działania, dokonuje wyboru narzędzi, za pomocą których będzie te działania realizowało. Wśród narzędzi CSR znajdują się te wykorzystywane w ramach działań wewnątrz organizacji oraz te, z którymi przedsiębiorstwo wychodzi na zewnątrz.

Do pierwszej grupy narzędzi można zaliczyć wspomniane w kontekście wspólnoty wartości programy etyczne – wszelkie kodeksy, inicjatywy mające na celu sformułowanie wspólnych zestawów wartości istotnych z punktu widzenia firmy, a w szczególności z punktu widzenia jej pracowników. Integrowanie pracowników wokół deklarowanych przez przedsiębiorstwo wartości etycznych to cel strategicznych działań firmy w ramach tego narzędzia. Przykładami programów etycznych są: spisane i niejednokrotnie upubliczniane kodeksy etyczne obowiązujące w danym przedsiębiorstwie, dokumenty (na przykład zarządzenia regulujące kwestie etyczne w firmie) czy organy (komórki) odpowiedzialne w firmie za przestrzeganie przyjętych reguł etycznych. Przykładem programu etycznego, który skierowany jest nie tylko do wewnętrznych interesariuszy organizacji, ale upowszechniony jest również na zewnątrz, jest misja firmy. Publikacja misji firmy, oprócz realizacji szczytnych idei programu etycznego, jest też narzędziem z zakresu działań marketingowo-promocyjnych służącym budowaniu wizerunku firmy jako odpowiedzialnej w kwestiach etycznych i tworzącej swoją strategię na podstawie przemyślanej koncepcji opartej na wyznawanych wartościach. Dziś jest to działanie powszechne. Jako pierwsze kodeksy etyczne wprowadzały amerykańskie korporacje. W roku 1913 swoje *credo* ogłosiła amerykańska sieć domów towarowych J.C. Penny, a w 1940 roku kodeks etyczny wprowadziła firma Johnson & Johnson. W ramach wdrażania programów etycznych przedsiębiorstwa szkolą pracowników pod kątem ich przestrzegania w firmie.

Narzędziem, które również angażuje pracowników w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, jest wolontariat pracowniczy. Idea angażowania pracowników firm w pomoc lokalnej społeczności powstała w Stanach Zjednoczonych w latach 90., a do Polski

trafiła dzięki Centrum Wolontariatu w Warszawie, które powstało w 1993 roku, a od 2002 roku realizuje program „Wolontariat Biznesu”. Wolontariat pracowniczy to działanie, które polega na wspieraniu przez przedsiębiorstwo indywidualnego zaangażowania pracowników w działania na rzecz inicjatyw społecznych, wybranych podmiotów (między innymi organizacji pozarządowych) lub projektów w ramach pracy w przedsiębiorstwie. Wolontariat pracowniczy to jedno z popularnych narzędzi CSR stosowanych przez firmy. Założeniem wolontariatu pracowniczego jest, prócz realizacji szczytnych konkretnych celów pomocowych, integracja środowiska pracowniczego wokół zestawu wartości ważnych z punktu widzenia misji organizacji. Oprócz samodzielnych przedsięwzięć organizacji wprowadzających wolontariat pracowniczy w firmie temat ten jest także przedmiotem działań organizacji pozarządowych. W celu promocji idei wolontariatu pracowniczego w Polsce została powołana między innymi fundacja Instytut Wolontariatu Pracowniczego, która od 2002 roku zajmuje się upowszechnianiem wśród polskich pracodawców wiedzy na temat celów i korzyści związanych z wdrożeniem tego narzędzia CSR. Praca wolontariuszy może dotyczyć ich codziennej zawodowej aktywności lub być związana z pozazawodowym hobby – „jedni kontynuują to, co robią na co dzień – pomagają organizacji w realizacji zadań z zakresu PR, marketingu, informatyki oraz tłumaczeniach, organizowaniu wydarzeń czy prowadzeniu szkoleń. Inni natomiast chcą się oderwać od codzienności i angażują się w pomoc, wykorzystując swoje predyspozycje i pasje – prowadzą zajęcia sportowe z dziećmi, pomagają im w nauce, remontują dom dziecka, noszą zakupy starszym osobom, odwiedzają chorych w szpitalach itp. Dzięki nim organizacje i osoby prywatne otrzymują pomoc przy rozwiązywaniu swoich problemów, pokonywaniu barier i realizowaniu działań prospołecznych”<sup>183</sup>. Jak wynika z badań Centrum, w 2012 roku program wolontariatu pracowniczego był realizowany w 5–7% największych przedsiębiorstwach w Polsce<sup>184</sup>.

Możliwość zaprojektowania działań związanych z połączeniem celów ekonomicznych, korzyści społecznych oraz tematów wizerunkowych daje kolejne z narzędzi społecznej odpowiedzialności biznesu – marketing zaangażowany społecznie (*caused related marketing* – CRM). W ramach działania CRM firmy przeznaczają część zysku na cele społeczne. Forum Odpowiedzialnego Biznesu wskazuje CRM jako „idealne rozwiązanie dla wszystkich stron, pozwalające na wynik *win-win*. Firmy dzięki CRM poprawiają swój wizerunek na rynku, odno-

---

<sup>183</sup> M. Wieczorek (red.), *Wolontariat – dobre praktyki wolontariackie na podstawie doświadczeń Centrów Wolontariatu*, Warszawa 2008, s. 18. Pierwszym ustrukturyzowanym programem wolontariatu pracowniczego był Program Wolontariatu Pracowniczego przy Citi Handlowy uruchomiony w 2005 roku.

<sup>184</sup> *I Ogólnopolskiego Badania Wolontariatu Pracowniczego. Wolontariat pracowniczy w największych firmach w Polsce*, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Warszawa 2013, [http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II\\_badania\\_wolontariatu\\_pracowniczego.pdf](http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II_badania_wolontariatu_pracowniczego.pdf) [3.06.2019].

towują wzrost sprzedaży, zyskują lojalność wobec marki. Organizacje pozarządowe natomiast mają możliwość zebrania funduszy np. na opiekę medyczną, poprawę sytuacji potrzebujących, edukację, ochronę środowiska naturalnego, wspieranie kultury i sportu. To firmy decydują o wyborze problemu społecznego, w którego rozwiązaniu chcą uczestniczyć<sup>185</sup>. Przykładem działań z zakresu CRM jest między innymi program firmy Danone „Podziel się posiłkiem” (część funduszy ze sprzedaży produktów Danone przeznaczanych jest na dożywienie dzieci). Wspomniana akcja to przykład narzędzia CSR, które nie tylko wykracza poza wewnętrzną przestrzeń organizacji, ale również dociera do szerokiej grupy interesariuszy zewnętrznych. Jest to zasługa zaangażowania w promocję programu środków masowego przekazu. Kampanie, których celem jest dotarcie do szerokiej grupy odbiorców za pomocą mediów, zwykle dotyczą ważkich społecznych kwestii, których tematyka jest istotna dla realizującej kampanię firmy. Spójność kampanii z deklarowanymi przez firmę wartościami, z wizerunkiem, który posiada, bądź tym, który pragnie zbudować w oczach odbiorców, jest kwestią priorytetową. Same koncerny medialne też często włączają się w takie działania z zakresu CSR, czego przykładami są kampanie: „Podaruj dzieciom słońce” – realizowana pod szyldem Fundacji Polsat czy „Podaruj misia” Fundacji TVN.

---

<sup>185</sup> <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/cause-related-marketing/> [20.04.2018].





## **Rozdział 3.**

**Studium przypadku – społeczna odpowiedzialność biznesu  
w sektorze bankowym – analiza porównawcza banków: Citi  
Handlowy, Santander Bank, mBank**

### 3.1. CSR w sektorze bankowym

Obraz sektora bankowego w odbiorze społecznym zależy od bieżącej sytuacji gospodarczej. W czasie finansowych kryzysów banki były przedstawiane jako bezwzględni krwio pijcy, natomiast w okresie hossy finansowej – jako bohaterowie. Thomas Jefferson twierdził, że banki są większym zagrożeniem dla naszej wolności niż regularna armia. Nie mniej krytyczny w swych opiniach był Mark Twain, który uważał, że „bankier jest jak kolega, który pożycza ci swoją parasolkę, kiedy świeci słońce, ale chce zaraz z powrotem, kiedy zaczyna padać deszcz”<sup>1</sup>. Henry Ford twierdził, że to bardzo dobrze, że ludzie nie rozumieją systemu finansowego i bankowości, w przeciwnym razie przed jutrzejszym rankiem wybuchłaby rewolucja<sup>2</sup>. Jednak to właśnie Ford między innymi był jednym z tych przedsiębiorców, których uznać można za prekursorów działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu sektora bankowego.

Kluczowym momentem dla rozprzestrzenienia się koncepcji CSR w bankowości był ostatni międzynarodowy kryzys finansowy, który rozpoczął się w sektorze finansowym w Stanach Zjednoczonych w roku 2007 i objął wiele państw. Prócz czysto gospodarczych przyczyn globalnego tąpnięcia, badacze upatrują jego źródła w upadku wartości. Zdaniem Stanisława Kasiewicza przyczyną kryzysu był brak jednorodności w podejściu do zarządzania wartością rynkową przedsiębiorstwa (*value based management*) i zarządzania ryzykiem<sup>3</sup>. Prócz czynników politycznych, regulacyjnych czy ekonomicznych to kryzys moralny, upadek standardów, rezygnacja z etycznych zasad bankowości, degradacja wizerunku sektora bankowego i samego banku jako podmiotu bezpiecznego i godnego społecznego zaufania stanowiły główną przyczynę globalnego kryzysu. Zdaniem Stanisława Flajterskiego „bankructwu finansowemu towarzyszy bankructwo intelektualne i moralne”<sup>4</sup>. Z tego punktu widzenia zwrot w stronę wartości był jedną z szans na ucieczkę z kryzysu, a implementacja koncepcji CSR – sposobem na stworzenie perspektywicznych i długofalowych planów działań oraz uniknięcie takich wielkich upadków w przyszłości.

---

<sup>1</sup> Słowa te przypisuje się Twainowi, jednak badacze nie mają w tej kwestii pewności. Równie dobrze słowa te mógł wypowiedzieć Robert Foster lub były znanym przekonaniem na temat bankowości, które pojawiała się w dyskusji o wiele wcześniej. Za: <https://quoteinvestigator.com/2011/04/07/banker-umbrella/#note-2125-8> [30.06.2019].

<sup>2</sup> M.F. Guillén, A. Tschögl, *Building a Global Bank: The Transformation of Banco Santander*, Princeton University Press 2008.

<sup>3</sup> S. Kasiewicz, *Koncepcja zarządzania wartością jako źródło kryzysu finansowego*, „Finansowanie Nieruchomości” 2009, nr 7–9, s. 56–63.

<sup>4</sup> S. Flajterski, *W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwami bankowymi*, [w] K. Rogoziński, A. Panasiuk (red.), *Zarządzanie organizacjami usługowymi*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2009, za: M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku*, t. 1: *Kształtowanie relacji banku z otoczeniem*, Wyd. UŁ, Łódź 2013, s. 9.

W ramach wdrażania reguł CSR sektor bankowy przyjął liczne regulacje, które porządkowały kwestie społecznej odpowiedzialności banków. Na szczególną uwagę zasługują takie inicjatywy, jak: Program Narodów Zjednoczonych ds. Środowiska (UNEP) czy Global Reporting Initiative, które miały swoje wersje dedykowane finansowemu obszarowi gospodarki. Warto przywołać także powstałą po Szczycie Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku Inicjatywę Finansową Programu Środowiskowego (UNEP FI), która zakłada upowszechnianie i promocję zrównoważonego finansowania. Zgodnie z nią powstała koalicja ponad 250 instytucji finansowych, w tym banków, firm inwestycyjnych czy ubezpieczeniowych, które angażują się w rozwiązywanie problemów środowiska. Przykładem działań koalicji są klimatyczne negocjacje i ich efekty, takie jak sformułowane w 2015 roku Cele Zrównoważonego Rozwoju (Development Goals – SDGs). Poza zaangażowaniem w interdyscyplinarne inicjatywy na szczeblu międzynarodowym UNEP FI tworzy branżowy „globalny okrągły stół”, w ramach którego co 2 lata przedstawiciele środowiska finansów dyskutują o najpilniejszych potrzebach i problemach związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz deklarują zaangażowanie się w rozwiązywanie problemów środowiskowych i społecznych<sup>5</sup>.

Innym ważnym zobowiązaniem z zakresu odpowiedzialnego biznesu, w który włączają się instytucje finansowe, jest Collavecchio Declaration on Financial Institutions. Deklaracja powstała w 2003 roku, została podpisana przez 200 podmiotów i nakłada na instytucje sektora finansowego sześć zobowiązań, którymi są:

1. Funkcjonowanie zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, czyli uwzględnienie w strategiach instytucji finansowych i w ich działaniach między innymi z zakresu kredytowania, inwestycji, ubezpieczeń i doradztwa prócz kwestii zadowolenia klienta i zysków ekonomicznych aspektów zrównoważonego rozwoju.
2. Po drugie, „nie szkodzić”, czyli prowadzenie polityki prospołecznej i prośrodowiskowej.
3. Realizacja idei odpowiedzialności finansowej, czyli katalog zasad postępowania w sytuacjach kryzysowych, branie odpowiedzialności za skutki środowiskowo-społeczno-ekonomiczne będące efektem transakcji finansowych.
4. Realizacja idei odpowiedzialności społecznej, czyli uwzględnienie w swoich działaniach dobra różnych grup interesu, liczenie się z ich potrzebami i branie za nie odpowiedzialności.
5. Gwarancja przejrzystości, czyli jawność informacyjna wobec interesariuszy (klarowność procedur, zasad, transakcji).

---

<sup>5</sup> <https://www.unepfi.org/about/> [2.06.2019].

6. Działalność według reguł zrównoważonych rynków i zarządzania, czyli współpraca z państwem na szczeblu ustalania klarownych, rzetelnych zasad rynkowych i unikania niestosownych finansowych praktyk przez obywateli<sup>6</sup>.

Podobne regulacje i wymagania wobec instytucji finansowych wprowadziły ustanowione w Waszyngtonie w 2003 roku Zasady Równika (Equator Principles). Sygnatariusze zasad (w lutym 2019 roku były to 94 instytucje finansowe z 37 krajów) zobowiązują się do przestrzegania reguł odpowiedzialnej polityki środowiskowej i społecznej w takich sektorach, jak:

- usługi doradcze w obszarze finansowania projektów,
- finansowanie projektów,
- pożyczki korporacyjne związane z danym projektem,
- pożyczki pomostowe<sup>7</sup>.

Instytucje uwzględniające Zasady Równika biorą pod uwagę w swoich działaniach kwestie społecznej odpowiedzialności, w tym standardy pracy i wsparcie lokalnych społeczności dotkniętych finansowymi trudnościami oraz wdrażają dobre praktyki poprzez systemy zarządzania ryzykiem i zarządzania środowiskowego. Sygnatariusze Zasad przygotowują raporty z ich przestrzegania. Warto wspomnieć, iż w kwestii raportowania pozafinansowego w Polsce to właśnie sektor bankowy znajduje się w czołówce branż pod względem liczby raportów. Od 2005 roku banki w Polsce opracowały i wydały 38 raportów pozafinansowych, co jak wspominają Anna Laskowska i Magdalena Lingo, jest drugim branżowym wynikiem, zaraz po branży paliwowej (40 raportów od 2005 roku)<sup>8</sup>.

We współczesnych raportach sektor bankowy na tle innych branż wyróżnia się pod względem realizacji działań CSR. W raporcie *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w polskich realiach. Teoria a praktyka* opracowanym przez fundację CentrumCSR.PL zebrano deklarowane przez przedstawicieli różnych branż działania CSR z podziałem na konkretne obszary. Z raportu wynika, że „zainteresowanie kwestiami polityki społecznie odpowiedzialnej, podobnie jak prawami człowieka, na stronach internetowych wyraża 100 procent przebadanych banków. Kodeks etyczny ma 82,3 procent, korupcji chce zapobiegać 82,3 procent, a nad aspektami ekologicznymi pochyła się 88,2 procent banków. Politykę w zakresie zrównoważonego rozwoju opracowało 76,4 procent podmiotów, a łańcuch dostaw uwzględniła 64,7 procent. Osobę odpowiedzialną za CSR zatrudnia 64,7 procent, a 41,1 procent przygotowuje raporty społeczne,

---

<sup>6</sup> [https://www.banktrack.org/download/collevecchio\\_declaration\\_with\\_signatories/030401\\_collevecchio\\_declaration\\_with\\_signatories.pdf](https://www.banktrack.org/download/collevecchio_declaration_with_signatories/030401_collevecchio_declaration_with_signatories.pdf) [04.06.2019].

<sup>7</sup> *The Equator Principles Association governance rules*, Equator Principles Association, New York 2010.

<sup>8</sup> A. Laskowska, M. Lingo, *Ocena raportowania społecznego banków w Polsce*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2018, sectio H – Oeconomia, vol. 52, nr 1, s. 119.

z czego we wszystkich są stosowane wskaźniki GRI. Nawiązania do CSR w giełdowym raporcie rocznym odnotowano we wszystkich przypadkach<sup>9</sup>. Jednak jak wynika z komentarzy twórców raportów, deklarowane na stronach internetowych działania z zakresu CSR nie mają przełożenia na społeczną politykę wobec klientów. W sytuacjach negocjacji kwestii finansowych, jakie miały miejsce na przykład wobec klientów, którzy wzięli kredyty we frankach, banki stosują twardą politykę i nie są skłonne do realizacji deklarowanych na stronach internetowych ustępstw. Jak informuje raport, standard realizacji idei CSR opiera się na archaicznym rozumieniu zagadnienia odpowiedzialności społecznej przede wszystkim jako działalności służącej poprawie wizerunku przedsiębiorstw. Kryzys wizerunkowy banków i spadek zaufania społeczeństwa do sektora finansów miał miejsce po kryzysie gospodarczym lat 2007–2008. Patrząc na to z dzisiejszej perspektywy, postrzeganie banków przez ogół społeczeństwa zmieniło się. Z wyników badania wizerunkowego sektora bankowego realizowanego przez Związek Banków Polskich w roku 2016 wynika, że niemal połowa respondentów ma na temat banków dobre zdanie. Niespełna druga połowa (42%) traktuje banki neutralnie, zaś 8% wyraża na temat banków opinię krytyczną. Jak wynika z raportu, stopniowa poprawa opinii o bankach ma miejsce w Polsce od 2009 roku. Wówczas procent opinii pozytywnych i negatywnych był taki sam, a wkrótce zaczęły przeważać opinie pozytywne<sup>10</sup>. Analiza sektora bankowego na podstawie trzech wybranych podmiotów dała możliwość weryfikacji tych opinii wobec deklarowanych przez trzy wybrane banki działań.

Kluczową kwestią, a zarazem trendem w podejściu do realizacji filozofii społecznej odpowiedzialności w sektorze bankowym jest zwrot w kierunku tworzenia wartości dla interesariuszy. Przywoływana wielokrotnie w pracy teoria interesariuszy, choć powstała w połowie XX wieku, w dzisiejszych czasach nie traci na atrakcyjności. Zdaniem Moniki Marcinkowskiej tworzenie wartości dla interesariuszy (pracowników, klientów, dostawców, przedstawicielei lokalnej społeczności) to element współistniejących działań ekonomicznych i społecznych. Bez działań kierowanych w stronę różnych grup interesu znajdujących się w otoczeniu podmiotu nie jest możliwe uzyskanie wartości dla ich właścicieli<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> G. Piskalski, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w polskich realiach. Teoria a praktyka. Raport z monitoringu największych polskich firm*, Fundacja CentrumCSR.PL, Warszawa 2015, <http://www.centrumcsr.pl/wp-content/uploads/2015/12/Spo%C5%82eczna-odpowiedzialno%C5%9B%C4%87-biznesu-w-polskich-realiach.-Teoria-a-praktyka.pdf> [30.04.2017].

<sup>10</sup> *Poprawa reputacji sektora bankowego*, PR News.pl, za: <http://prnews.pl/wiadomosci/poprawa-reputacji-sektora-bankowego-6554249.html> [2.05.2017].

<sup>11</sup> M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku...*, s. 9.

### 3.2. Studium przypadku – założenia metody

Założeniem przyświecającym wyborowi metod badawczych zastosowanych w pracy była możliwość zrozumienia istoty społecznej odpowiedzialności biznesu, jej znaczenia w sektorze bankowym na podstawie analizy przykładów realizacji CSR przez pryzmat deklarowanych przez banki wartości. W ten cel wpisuje się studium przypadku, które zgodnie z twierdzeniem Roberta Stake'a polega nie na wnioskowaniu czy wyjaśnianiu, lecz na zrozumieniu istoty zjawiska. Dzięki holistycznemu podejściu przyjętem w studium przypadku istnieje możliwość przeniesienia zaobserwowanych teorii i wniosków z badań na szerszy grunt<sup>12</sup>. Wybrane do analizy studium przypadku podmioty to banki o charakterze uniwersalnym, czyli „dokonujące w ramach świadczonych usług wszystkich lub większości dozwolonych prawem czynności bankowych i których działalność nie jest w żaden sposób wyspecjalizowana (jak ma to miejsce w przypadku banków wyspecjalizowanych, np. hipotecznych, wspierających budownictwo czy wspierających przedsięwzięcia związane z ochroną środowiska)”<sup>13</sup>. Od kilku lat w sektorze finansowym ma miejsce tendencja do łączenia banków uniwersalnych, a także rozszerzania oferowanego przez nie zestawu usług. Prócz działań z zakresu bankowości komercyjnej czy inwestycyjnej współczesne banki oferują również cały wachlarz innych usług, począwszy od usług ubezpieczeniowych czy leasingowych, skończywszy na zarządzaniu aktywami czy funduszami *private equity*, których celem jest wsparcie spółek niedopuszczonych do obrotu publicznego (*private equity* to na przykład *venture capital*). Poprzez coraz większy zestaw oferowanych usług powstają holdingi określane często mianem „finansowych hipermarketów”<sup>14</sup>.

Do takich konglomeratów należą trzy wybrane do niniejszej analizy banki: Citi Handlowy, który jest częścią amerykańskiej Citigroup, Santander Bank – należy do hiszpańskiej grupy Santander, a mBank do niemieckiej Commerzbank AG. Charakter działania każdego z tych podmiotów jest globalny. Każdy z banków jest reprezentowany w Polsce i znajduje się w pierwszej dziesiątce banków o najwyższych aktywach<sup>15</sup> oraz należy do grona banków o wysokim udziale kapitału zagranicznego (minimum 70%)<sup>16</sup>. Mimo faktu, że obecnie banki

---

<sup>12</sup> R.E. Stake, *The case study method in social inquiry*, „Educational Researcher” 1978, vol. 7, no. 2, s. 5–8.

<sup>13</sup> D. Łatka, J. Domańska, *Banki w Polsce*, „Zeszyty Naukowe WSEI” 2018, EKONOMIA, nr 2(16).

<sup>14</sup> W. Małcki, *Przemiany sektora bankowego i ich konsekwencje*, „Ekonomista” 2014, nr 4, s. 470.

<sup>15</sup> Według jednostkowego sprawozdania finansowego banków detalicznych notowanych na GPW za I kwartał 2019 roku Santander Bank Polska znajduje się na 2. miejscu, mBank – na 5., a Citi Handlowy – na 7. [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/RAPORT\\_O\\_SYTUACJI\\_BANKOW\\_2019\\_I\\_Q\\_66645.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/RAPORT_O_SYTUACJI_BANKOW_2019_I_Q_66645.pdf) [20.07.2019]

<sup>16</sup> mBank – 70% kapitału niemieckiego, Santander Bank – 70% kapitału hiszpańskiego, Citi Handlowy – 75% kapitału amerykańskiego.

te występują pod zagranicznymi markami i należą do firm spoza Polski, każdy z nich może poszczycić się silnymi związkami z naszym krajem, szczególnie w pierwszych latach swojej działalności. Ponadto należy dodać, że wybór trzech banków został dokonany poprzez uwzględnienie liczby podejmowanych aktywności z zakresu CSR. Według danych ujętych w raportach Forum Odpowiedzialnego Biznesu, uwzględniających dobre praktyki w różnych obszarach CSR, w latach 2001–2018 każdy z trzech banków wyróżniał się na gruncie dobrych praktyk. W przypadku mBanku można znaleźć 30 przykładów takich działań, w odniesieniu do Citi Handlowego można wskazać na 43 takie praktyki, natomiast jeśli chodzi o Santander Bank, można wskazać 77 dobrych praktyk<sup>17</sup>. Część z nich zostanie przytoczona w dalszej części pracy.

Rozdział składa się z charakterystyki każdego z podmiotów opartej na informacjach zdobytych na podstawie *desk research* (badaniu zastanych dokumentów, takich jak sprawozdania i raporty banków, oraz informacji udostępnianych na stronach internetowych banków) oraz analizy porównawczej zgodnie z metodyką studium przypadku, którą zaproponowali Jan Dul i Tony Hak, według której istnieje podział na pojedyncze i porównawcze studia przypadku<sup>18</sup>. Badacze ci sugerują, że najwłaściwszą drogą do przetestowania teorii jest analiza kilku przypadków. Taki kierunek sugerował Robert Yin w publikacjach opisujących tę metodę już w latach 80. ubiegłego stulecia<sup>19</sup>. Szczególną popularność studium przypadku uzyskało w latach 90. XX wieku, głównie w odniesieniu do analizy problemów badawczych z zakresu ekonomii, marketingu, zarządzania i co ważne – także z punktu widzenia niniejszej rozprawy – kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Ponadto w rozdziale zaprezentowano wyniki badań jakościowych odnoszących się do użyteczności stron internetowych, zrealizowanych metodą badań heurystycznych. Dokonano również porównania aktywności odbiorców komunikatów banków w serwisie społecznościowym Facebook.

Biorąc pod uwagę przedmiot niniejszej analizy, celem badania społecznej odpowiedzialności w sektorze bankowym na przykładzie trzech wybranych banków była próba odpowiedzi na sformułowane we wstępie pracy pytania badawcze:

- Jakie znaczenie mają wartości deklarowane przez banki w budowaniu komunikacji z interesariuszami?

---

<sup>17</sup> Analiza dokonana na podstawie raportów Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/> [2.07.2019].

<sup>18</sup> J. Dul, T. Hak, *Case Study Methodology in Business Research*, Routledge 2007, s. 3–18.

<sup>19</sup> R.K. Yin, *Case study research: design and methods*, Sage, Thousand Oaks, CA 1984.

- W jaki sposób zaangażowanie banków w społeczną odpowiedzialność biznesu wpływa na pozytywny wizerunek banków w oczach interesariuszy?
- Jaka jest rola środków masowego przekazu, w szczególności mediów społecznościowych, w budowaniu relacji z interesariuszami banków?

oraz weryfikacja postawionych hipotez:

- H1. Strategie społecznej odpowiedzialności biznesu wymagają zdefiniowania kanonu wartości ważnych dla banku.
- H2. Komunikacja z interesariuszami banku odbywa się na płaszczyźnie wartości.
- H3. Nowoczesne narzędzia medialne stosowane w komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi służą upowszechnianiu idei wartości wspólnej.

### 3.2.1. City Handlowy

Bank Citi Handlowy w obecnym kształcie funkcjonuje od 2001 roku. Wówczas doszło do połączenia Banku Handlowego w Warszawie S.A. – najstarszego komercyjnego banku w Polsce – oraz Citibank (Poland) S.A. W Polsce bank posiada 36 oddziałów<sup>20</sup>. Citi Handlowy ma jednak swoje jednostki w ponad 160 krajach, w których obsługuje około 200 milionów rachunków. Bank może się poszczycić długoletnią historią silnie związaną z dziejami naszego kraju. Został powołany w roku 1870 roku w Warszawie pod nazwą Bank Handlowy jako pierwszy bank komercyjny w Polsce. Założyła go grupa inwestorów na czele z Leopoldem Kronenbergiem<sup>21</sup>. Pierwszym prezesem Rady Banku był Józef hrabia Zamoyski. Po 2 latach funkcję tę przejął Leopold Kronenberg – wybitny finansista, twórca polskiego kapitalizmu, działacz gospodarczy, mecenas kultury, filantrop. Kronenberg wywodził się z bogatej rodziny żydowskiej. Jego ojciec był kupcem i bankierem, prowadził dom bankowy przy ulicy Miodowej. Leopold Kronenberg po studiach w Berlinie i Hamburgu zajął się prowadzeniem rodzinnego interesu w Warszawie. W trakcie powstania styczniowego (1863), w którym konspiracyjnie wspierał walczących Polaków, wyjechał z rodziną do Paryża. Po powrocie z Francji zaangażował się w życie gospodarcze, między innymi poprzez inwestycje w budowę kolei. Dostrzegał także potrzebę rozwoju polskiej bankowości pod zaborem carskim,

<sup>20</sup> Dane na 26.12.2018, <http://www.citihandlowy.pl/poland/kariera/citi-handlowy.htm> [26.12.2018], s.10.

<sup>21</sup> Założona na cześć założyciela banku Fundacja Kronenberga to podstawowy organ, który w Banku Handlowym odpowiada za realizację polityki CSR.



zwłaszcza że rosnące wymagania rodzącej się gospodarki nie były zaspokajane przez Bank Polski. W bankowości Kronenberg upatrywał szans na rozwój i odbudowę polskiej państwowości, twierdząc, że „bank jest instytucją zbawienną dla każdego kraju, gdzie wszystko w pierwszym dopiero rozwoju, gdzie rolnictwo potrzebuje silnej protekcji, przemysł obudzenia, a handel kredytu”<sup>22</sup>. Pomysły Kronenberga nie spotykały się z poparciem władz carskich. Mimo to w roku 1870 razem z grupą finansistów Kronenberg powołał do życia Bank Handlowy w Warszawie S.A. Był to pierwszy bank akcyjny działający w Królestwie oraz najstarszy nieprzerwanie działający bank w Polsce. Mimo że Kronenberg oficjalnie nie stanął na czele nowego banku ze względu na kwestie polityczne, to w rzeczywistości kierownictwo banku spoczywało w jego rękach. W niedługim czasie Bank Handlowy w Warszawie stał się największym polskim bankiem. Warto dodać, iż prócz tej prężnie działającej instytucji Leopold Kronenberg powołał do życia także inne podmioty gospodarcze, takie jak: Warszawskie Towarzystwo Ubezpieczeń od Ognia, Towarzystwo Kredytowe Miasta Warszawy, Warszawskie Towarzystwo Kopalń Węgla i Zakładów Hutniczych czy Warszawskie Towarzystwo Fabryk Cukru. Działał także w takich organizacjach, jak: Giełda Warszawska, Resursa Kupiecka, Kasa Przemysłowców czy Zgromadzenie Kupców.

Kronenberg dostrzegał potrzeby inwestycji i rozwoju wielu obszarów. Wśród jego licznych aktywności na szczególną uwagę zasługuje działalność filantropijna. Wspierał domy opieki, towarzystwa dobroczynne i ochronki. Był mecenasem sztuki i kolekcjonerem. Dostrzegał potrzebę kształcenia kadr, dlatego na przykład zainicjował powołanie Warszawskiego Muzeum Przemysłu i Rolnictwa, quasi-uczelni, w skład której wchodziły instytuty i pracownie. Szczególnie wspierał edukację urzędników. To z inicjatywy Leopolda Kronenberga w roku 1875 powstała prywatna Szkoła Handlowa. Mimo zamknięcia jej przez władze carskie w roku 1900 szkoła została reaktywowana przez jej absolwentów i pod nazwą Szkoła Główna Handlowa istnieje do dziś jako jedna z najlepszych polskich uczelni o profilu ekonomicznym. Skrócony opis działań Leopolda Kronenberga stanowi wstęp do poznania wartości, które leżą u podstaw działalności banku Citi Handlowy. Działająca obecnie przy banku Fundacja Kronenberga, powołana w 125. rocznicę powstania Banku Handlowego w Warszawie, pielęgnuje spuściznę wybitnego założyciela i kontynuuje zapoczątkowaną przez niego działalność<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> <http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/6146.htm> [12.10.2018].

<sup>23</sup> *Ibidem*.

Citi Handlowy jest jednym z najstarszych nieprzerwanie działających banków w Europie. Pod obecną nazwą funkcjonuje od roku 2011 w wyniku fuzji z Citibankiem Poland S.A., oddziałem amerykańskiego banku, który w Polsce powstał w roku 1991. „Dzisiaj Bank Handlowy w Warszawie S.A. to jedna z największych instytucji finansowych w Polsce, oferująca pod marką Citi Handlowy bogaty i nowoczesny asortyment produktów i usług bankowości korporacyjnej, inwestycyjnej i detalicznej. Przynależność do Citi, wiodącej instytucji finansowej na świecie, zapewnia Klientom Banku Handlowego dostęp do usług finansowych w ponad 100 krajach”<sup>24</sup>. Obecnie bank Citi Handlowy w większości należy do kapitału zagranicznego. 75% kapitału banku jest w posiadaniu amerykańskiej spółki Citibank Overseas Investment Corporation (COIC).

Należy dodać, że dzieje amerykańskiej marki Citi Bank, które rozpoczęły się w 1912 roku<sup>25</sup>, są nierozdzielnie związane z przemianami amerykańskiej gospodarki. Znaczącym punktem dla banku był czas wielkiego rozkwitu, napływu funduszy inwestycyjnych i bogacenia się społeczeństwa amerykańskiego (dostęp do kredytów i nieruchomości) oraz będący jego konsekwencją kryzys gospodarczy pod koniec roku 2007. Kiedy we wrześniu 2008 roku upadł 158-letni bank inwestycyjny Lehman Brothers, rząd amerykański uruchomił program pomocy stosowany w wyjątkowo trudnych sytuacjach gospodarki. Beneficjentem tego programu został także Citi Bank. Z tego tytułu Citi otrzymał 20 miliardów dolarów kapitału oraz dołączył do programu podziału strat ze Skarbem Stanów Zjednoczonych (bank wyemitował 7 miliardów dolarów akcji uprzywilejowanych wobec Skarbu Państwa i Federalnej Korporacji Ubezpieczeń Depozytów w zamian za umowę o podziale strat). W roku 2009 Citi ogłosił informację o reorganizacji i skoncentrowaniu się na swojej podstawowej działalności bankowej. W tym samym czasie prezes Citi Banku podał informację, że do czasu nieuzyskania przez bank pełnej rentowności będzie on pobierał premię w wysokości symbolicznego 1 dolara rocznie. Po 2 latach, kiedy Citi odzyskał stabilną pozycję, większy nacisk w aktywności banku został położony na społeczne zaangażowanie zarówno na gruncie pożyczek adresowanych do małych przedsiębiorców czy organizacji pozarządowych, jak i działań filantropijnych i charytatywnych. Organem, za pośrednictwem którego bank realizował i nadal realizuje swoją społeczną aktywność, jest powstała w 1996 roku Fundacja Kronenberga. Kontynuuje ona misję Leopolda Kronenberga, koncentrując swoje działania na edukacji ekonomicznej, a także wsparciu kultury i ochronie dziedzictwa narodowego.

---

<sup>24</sup> Polska strona internetowa Citi Banku, <http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/historia.htm> [30.04.2019].

<sup>25</sup> Szczegóły na temat kolejnych lat funkcjonowania Citi Banku można znaleźć na jego rodzimej stronie internetowej: <https://www.citigroup.com/citi/about/timeline/> [30.06.2019].

### 3.2.2. Santander Bank

Istotnym wydarzeniem w polskim sektorze bankowym w ostatnich latach była fuzja Banku Zachodniego (BZ WBK) i hiszpańskiej grupy Santander.

Podobnie jak w przypadku banku Citi Handlowy, w historii banku Santander możemy wyróżnić wątek polski oraz równoległe toczącą się historię banku, który powstawał za granicą, w tym przypadku w Hiszpanii, już w XIX wieku. Hiszpański Banco Santander został powołany w roku 1857. W kolejnych latach Santander połączył się z trzema innymi bankami: Banco Hispano (powstał w 1991 roku wskutek fuzji z Banco Hispanoamericano i Banco Central), Español de Crédito (utworzony w 1902 roku) oraz Central (powstał w 1919 roku). W wyniku tego połączenia powstał Banco Santander Central Hispano (BSCH). Jednak początkom banku towarzyszył skandal związany z odprawami dla dyrektorów. Wskutek połączenia dyrektorzy BCH dostali wysokie odprawy, których zasadność została podważona przez opinię publiczną, w wyniku czego dyrektor zarządzający nowym bankiem, Emilio Botin, został oskarżony o niegospodarność i złe zarządzanie środkami. Dopiero w 2005 roku został uniewinniony. W tym samym roku powiedział, że 20 lat temu nawet nie śnił, że Santander będzie jednym z największych banków świata<sup>26</sup>. Choć Santander nie jest tak bogaty i nie ma tak szerokiego geograficznego zasięgu jak największe grupy banków amerykańskich HSBC czy Citibank, także stanowi europejską potęgę. Po latach kryzysu finansowego oraz przejęciach i fuzjach banków, jakie miały miejsce w Europie w pierwszym dziesięcioleciu lat dwutysięcznych, stał się jednym z najbardziej liczących się banków. Ten wywodzący się z małego miasta Santander na północy Hiszpanii bank wyrósł na drugi bank w Europie (dane za 2018 rok) i 12. na świecie pod względem posiadanego kapitału.

Od roku 1947 bank rozpoczął międzynarodową ekspansję. Najintensywniejszy cykl przejęć innych podmiotów przez Banco Santander Centro Hispano miał miejsce od końca lat 90. XX wieku i w latach dwutysięcznych. Ważnym punktem w tej historii działań banku było przejęcie w roku 2004 brytyjskiego Abbey National plc. W kolejnych latach do grupy Santander zostały włączone na przykład holenderski ABN AMRO czy brazylijski Banco Real oraz włoski Banca Antonveneta. Do Polski marka Santander dotarła w roku 2003. W tym samym czasie bank rozszerzył swoją działalność na Austrię, Czechy, Węgry i Szwecję, a jego oddział odpowiedzialny za finanse konsumenckie stał się liderem w Europie (Santander Consumer).

---

<sup>26</sup> M.F. Guillén, A. Tschoegl, *Building a Global Bank...*

W roku 2010 przejął od Allied Irish Banks Bank Zachodni WBK<sup>27</sup>. Równolegle do hiszpańskiej marki Santander powstawała polska marka Banku Zachodniego WBK. Po przemianach roku 1989 wskutek decentralizacji systemu bankowego z oddziałów regionalnych Narodowego Banku Polskiego wydzielono dziewięć banków: Wielkopolski Bank Kredytowy, Bank Śląski, Bank Przemysłowo-Handlowy, Bank Gdański, Powszechny Bank Kredytowy, Bank Zachodni, Pomorski Bank Kredytowy, Bank Depozytowo-Kredytowy, Powszechny Bank Gospodarczy. Wkrótce na mocy rozporządzenia Rady Ministrów z 11 kwietnia 1988 roku WBK stał się jednoosobową spółką Skarbu Państwa. W 1993 roku został sprywatyzowany. Część jego akcji wykupił Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, a 2 lata później irlandzka grupa Allied Irish Banks (AIB). Równocześnie AIB nabyła większościowy pakiet Banku Zachodniego S.A. (1998) i dokonała fuzji obydwu banków w roku 2001. W tym samym roku nastąpiło również połączenie Banku Zachodniego S.A. i Wielkopolskiego Banku Kredytowemu S.A. W ten sposób powstał Bank Zachodni WBK<sup>28</sup>. Był on doceniany i wyróżniany przez międzynarodowe gremia. W roku 2010 otrzymał od czasopisma „The Banker” tytuł Banku Roku 2010 w Polsce. Rok później Banco Santander stał się jego głównym udziałowcem.

W roku 2012 do grupy Santander dołączył przejęty przez nią Kredyt Bank, co umożliwiło połączenie go z BZ WBK. W tym czasie także BZ WBK wykupił 90% akcji Santander Consumer Banku. Od roku 2014 były podejmowane próby zmiany marki Banku Zachodniego na Santander przez ówczesnego prezesa zarządu banku, Mateusza Morawieckiego, jednak zgodnie z przewidywaniami ekspertów i mediów Komisja Nadzoru Finansowego nie wyraziła na to zgody<sup>29</sup>. Skuteczny *rebranding* został dokonany w roku 2018. Jeszcze przed zmianami marki BZ WBK przejął również część Deutsche Bank Polska.

Od 7 września 2018 roku funkcjonuje Santander Bank Polska S.A. z rozpoznawalnym na świecie czerwonym logo ze znakiem płomienia, który według właścicieli banku symbolizuje innowacyjność. „Oznacza te wartości, które chcemy przekazywać: ciepłe relacje, bezpieczeństwo oraz pasję”<sup>30</sup>. Podobnie jak Citi Bank, Santander również posiada swoją fundację. Choć niebędąca tak silną, samodzielną marką, Fundacja „Pomoc Ludziom” powstała w 1997 roku przy Banku Zachodnim S.A., a głównym kierunkiem jej działalności było wsparcie dzieci z ubogich rodzin poprzez program grantowy Bank Dziecięcych Uśmiechów. Od roku 2010

---

<sup>27</sup> <https://www.santander.pl/o-banku/o-nas> [30.06.2019].

<sup>28</sup> D. Appenzeller, W. Nowara, *Procesy upadłościowe banków komercyjnych na tle ewolucji sektora bankowego w latach 1989–2001*, „Ruch Prawniczy, Socjologiczny i Ekonomiczny” 2012, nr 64(4).

<sup>29</sup> D. Różańska, *Gra w czerwone. Rebranding BZ WBK w Santanderera będzie najtrudniejszym wyzwaniem marketingowym polskiej bankowości 2015 roku*, „Press” 2014, nr 224.

<sup>30</sup> <https://www.santander.pl/o-banku/o-nas> [30.06.2019].

opieką Fundacji została objęta także młodzież w ramach programu Bank Ambitnej Młodzieży, a od 2017 roku Fundacja wspiera sportowców (Bank Młodych Mistrzów Sportu). Od roku 2018, po połączeniu banków, fundacja działa pod nazwą Fundacja Santander Bank Polska S.A. im. Ignacego Paderewskiego.

### 3.2.3. mBank

Historia mBanku w porównaniu do powyżej opisanych podmiotów sięga mniej odległych czasów, w związku z tym nie jest tak rozbudowana. Początek mBanku datowany jest na 1986 rok. Wówczas powstał Bank Rozwoju i Eksportu. Prywatyzacja, która dosięgła inne banki, nie ominęła także tego podmiotu. Odbiło się to w sposób pionierski jak na polski rynek, bowiem Bank Rozwoju i Eksportu był jednym z pierwszych, który debiutował na giełdzie, a jego akcje mogły zostać wykupione również przez zagranicznych inwestorów. Taka sytuacja nastąpiła i w 1992 roku, kiedy to Commerzbank, który początkowo nabył 20% udziałów w BRE Banku, następnie zwiększył swój stan posiadania do 50%. Od roku 1994 niemiecki bank stał się jego strategicznym partnerem<sup>31</sup>. 4 lata później wskutek pierwszego w Polsce przejścia na drodze publicznego wezwania do sprzedaży została dokonana fuzja z Polskim Bankiem Rozwoju S.A.

Natomiast w roku 2000 powstał pierwszy polski bank internetowy – mBank. Rok później zaczął działać Multi Bank, drugi członek grupy BRE Banku. Wkrótce nastąpiło odświeżenie wizerunku marki oraz modernizacja internetowej platformy transakcyjnej. mBank był prekursorem usług mobilnej bankowości. W roku 2011 powstał mobilny serwis transakcyjny na telefony z systemami IOS i Android, zaś rok później mBank razem z operatorami telefonii komórkowej wprowadził możliwość mobilnych płatności przy użyciu technologii zbliżeniowej<sup>32</sup>. W roku 2013 marka Multi Banku oraz marki BRE Bank i BRE Private Banking połączyły się pod szyldem mBanku i pod taką marką funkcjonują do dziś.

Działania społecznej odpowiedzialności biznesu w mBanku podejmowane są od 2013 roku. To od tego czasu istnieje Fundacja mBanku (od roku 1994 istniała Fundacja BRE Banku), której głównym celem jest wsparcie edukacyjne dzieci i młodzieży w zakresie nauki matematyki. Polityka CSR mBanku zawarta jest w pięciu regulach, na które składają się zadeklarowane chęci:

---

<sup>31</sup> A. Kornasiewicz, I. Pugaciewicz-Kowalska, *Znaczenie prywatyzacji dla rozwoju polskiego sektora bankowego*, „Zeszyty BRE Bank–CASE” 2002, nr 61.

<sup>32</sup> <https://www.mbank.pl/o-nas/o-mbanku/> [1.07.2019].

- uwzględniania w działaniach wartości klientów, utożsamiania się z nimi,
- bycia odpowiedzialnym kredytodawcą,
- tworzenia unikatowego zespołu zbudowanego na kompetencjach i umiejętnościach,
- ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko,
- ulepszania działań zarządczych<sup>33</sup>.

Głównym kierunkiem działań fundacji jest wsparcie młodych ludzi w nauce matematyki w ramach strategii i promocja tej dziedziny nauki.

### **3.3. Analiza deklarowanych przez banki wartości wobec wybranych grup interesariuszy**

W kręgu zainteresowań banków, jeśli chodzi o podejmowanie interakcji i tworzenie relacji, znajdują się różne grupy odbiorców, począwszy od podmiotów nadzorczych, jednostek państwowych, poprzez klientów (indywidualnych czy zinstytucjonalizowanych), a także różne organizacje czy media i społeczeństwo ogółem. Mimo tego szerokiego wachlarza podmiotów w strategiach komunikacji banków można wyróżnić zestaw wartości, który pojawia się przy okazji relacji z każdą z tych grup. Na potrzeby pracy w niniejszym rozdziale autor skoncentrował się na dwóch grupach: interesariuszach wewnętrznych, jakimi są pracownicy, oraz interesariuszach zewnętrznych, jakimi są klienci. Wybór tych dwóch grup podyktowany był możliwością weryfikacji przez wzgląd na doświadczenia autora zarówno jako klienta banku, jak i jako wieloletniego pracownika sektora finansowego. W przypadku klientów skoncentrowano się wyłącznie na klientach indywidualnych. Analiza wartości została przeprowadzona za pomocą narzędzia *desk research* – badania zawartości dokumentów strategicznych banków oraz treści ich stron, a także profili w mediach społecznościowych. Podczas przeglądu wartości banku dokonano weryfikacji hipotez: H1: *Strategie społecznej odpowiedzialności biznesu wymagają zdefiniowania kanonu wartości ważnych dla banku*; H2: *Komunikacja z interesariuszami banku w tematyce CSR odbywa się na płaszczyźnie wartości* oraz H3: *Nowoczesne narzędzia medialne stosowane w komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi służą upowszechnianiu wartości*.

---

<sup>33</sup> <https://www.mbank.pl/o-nas/odpowiedzialnosc-spoleczna/> [1.07.2019].

### 3.3.1. Kultura korporacyjna banków

W celu rozpoznania strategii CSR banków dokonano przeglądu założeń kultury korporacyjnej banków, pod pojęciem której rozumie się spójny sposób postrzegania rzeczywistości zdefiniowany w banku, na który składają się wartości i normy wspólne dla jego pracowników i klientów<sup>34</sup>. Normy i wartości uznane w firmie za element kultury korporacyjnej wpływają na jego misję i wizerunek, a także styl komunikacji wewnątrz organizacji i z jej środowiskiem zewnętrznym. Wybór kategorii do analizy jest efektem subiektywnej decyzji autora. Ze względu na duże rozproszenie materiałów źródłowych w celu uporządkowania i dokonania porównań należało je skategoryzować i zebrać w określone grupy. Dzięki temu było możliwe przyporządkowanie wartości, których opisy znajdują się w dokumentach i na portalach internetowych banków, funkcjonujących jako zbiór reguł opatrzonych różnymi nazwami kategorii i nagłówkami. Dzięki krytycznemu podejściu do dokumentów zastanych zostały wybrane cztery kategorie do porównania banków na płaszczyźnie kultury korporacyjnej.

Tabela 7. Kultura korporacyjna banków Citi Handlowy, mBank, Santander Bank

	Citi Handlowy	mBank	Santander Bank
Model biznesowy	połączenie doświadczenia i nowoczesnej bankowości	innowacyjność rozwiązań w bankowości	koncentracja na relacjach
Organ realizujący działania CSR	Fundacja Kronenberga	Fundacja mBanku	Fundacja Santander
Strategia CSR – główne kierunki działań	edukacja ekonomiczna, ochrona dziedzictwa kulturowego	wspieranie dzieci i młodzieży w nauce matematyki	inwestycja w młodzież i jej edukację
Główne wartości strategii biznesowej	nowoczesna filantropia	empatia, mobilność, efektywność, myślenie klientem, patrzeć w przyszłość, upraszczanie, zaangażowanie i profesjonalizm. <i>Pomagać. Nie wkurzać. Zachwycać... Gdziekolwiek</i>	satysfakcja klienta, innowacyjność, siła, przywództwo, zaangażowanie, etyka, współpraca, kultura dialogu, oddolne inicjatywy, poszanowanie różnorodności, troska o środowisko Misja: pomoc klientom w rozwoju <i>Przyjazny, Rzetelny, Dla Ciebie</i> (cała kultura korporacyjna opiera się na tym hasle)

Źródło: opracowanie własne.

<sup>34</sup> M. Sukiennik, P. Bąk, M. Kapusta, *Kultura korporacyjna a czynnik ludzki w polskich przedsiębiorstwach wydobywczych*. Inżynieria Mineralna 17 (2016).

Pierwszą z kategorii, którą wzięto pod uwagę w porównaniu działań banków, był model biznesowy rozumiany za Alexandrem Osterwalderem jako „przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartości”<sup>35</sup>. Model biznesowy to trzon działania organizacji, główny kierunek i sposób pozyskiwania klientów. Można go również traktować jako misję i wizję firmy. Porównując banki pod tym kątem, odniesiono się do głównego kierunku działań w kontekście ich społecznych aktywności. Z zestawienia trzech podmiotów wynika, że Citi Handlowy szczególnie podkreśla swoje przywiązanie do tradycji i dumę z historycznego dziedzictwa. W dokumentach i na stronach banku znajduje się wiele odniesień do jego przeszłości i spuścizny Leopolda Kronenberga, inicjatora powstania banku i jego wielkiego patrona. Uwypuklona jest także rola Fundacji Kronenberga, która jest głównym realizatorem działań CSR. Zdaniem autora w przypadku Citi Handlowy można postawić znak równości między CSR a Fundacją Kronenberga. To Fundacja tworzy politykę społecznej odpowiedzialności banku i realizuje jej różne obszary. Zgodnie z przyjętą polityką Fundacja stawia na pierwszym miejscu działania edukacyjne i wsparcie dziedzictwa kulturowego. W tym przejawia się również obecność we współczesnych działaniach przesłania Kronenberga, wielkiego mecenasa kultury i nauki. Mimo zmian właścicielskich w historii banku Citi Handlowy nawiązuje do tradycji i czasów Banku Handlowego.

Swój udział w przełomowych działaniach w historii bankowości podkreśla mBank, który w komunikacji zaznacza, że był pierwszym w Polsce w pełni internetowym bankiem. Interaktywność i dostępność z naczelnym hasłem „mBank. Ikona mobilności dla wszystkich grup klientów” to kierunek działań biznesowych banku i podstawa jego wizerunku. mBank deklaruje postawienie w centrum klienta, wobec którego kieruje się zasadą: „Pomagać. Nie wkurzać. Zachwycać... Gdziekolwiek”. W hasle użyto odważnego i mocno emocjonalnie nacechowanego zwrotu „wkurzać”, czyli „denerwować”, „złościć”, choć zdaniem językoznawców będącego jednak eufemistycznym wariantem wulgarnego słowa „wku...wiać”<sup>36</sup>. W kontekście strategii komunikacji banku można ten zabieg potraktować jako element konsekwentnego budowania wizerunku banku nowoczesnego, którego odbiorcami usług są osoby korzystające z mobilnej bankowości, ludzie dynamiczni, młodzi. Potwierdzeniem realizacji strategii działań społecznych na podstawie tych wartości jest wsparcie przez mBank kojarzonej z podobnymi wartościami Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy. Interesariusze banku mogą w ramach akcji „Wspieraj WOŚP cały rok” przekazywać na rzecz WOŚP-u drobne kwoty przy okazji na przykład comiesięcznych opłat rachunków. Aktywność banku na gruncie społecznej odpowiedzialności realizowanej przez Fundację mBanku jest skierowana w stronę wsparcia

---

<sup>35</sup> A. Osterwalder, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.

<sup>36</sup> J. Miodek, *Wkurzeni*, <http://www.etykaslowa.edu.pl/wp-content/uploads/2016/03/Wkurzeni.pdf> [30.05.2019].



młodych ludzi. mBank konkretnie stawia na edukację z zakresu matematyki dzieci i młodzieży oraz wsparcie studentów kierunków matematycznych.

Działania wspierające młodych ludzi podejmuje również funkcjonująca przy banku Santander fundacja, która dofinansowuje działania z zakresu aktywizacji młodzieży, organizacje, które wspierają utalentowane osoby z pasją, także działania dotyczące sportowej aktywności młodzieży oraz te, które odnoszą się do poprawy losu najmłodszych. Ponadto bank wspiera ludzi z inicjatywą. Ci, którzy mają pomysł na zmianę w swojej okolicy, mogą poprzez organizacje pozarządowe wziąć udział w konkursie banku i ubiegać się o dofinansowanie swojego projektu. Wszystkie działania Santander Banku realizowane są w duchu hasła: „Przyjazny, Rzetelny, Dla Ciebie”. Pod tym względem prokliencka postawa, którą w swojej strategii Santander określa jako „klientocentryzm”, jest zbliżona do działań mBanku. Santander jednak przyjmuje bardziej klasyczny i mniej dynamiczny model upowszechniania swojej strategii. Podkreślane są takie wartości, jak bezpieczeństwo i dobra jakość obsługi. Innowacyjność, na którą również stawia mBank, jest tu zestawiana z symbolem banku – płomieniem, który z jednej strony oznacza pasję w realizacji dążeń, z drugiej natomiast wspomniane bezpieczeństwo i ciepłe relacje. Na relacje właśnie główny nacisk kładzie Santander Bank, stawiając na pierwszym miejscu wśród wartości korporacyjnych satysfakcję klienta, która jest możliwa do uzyskania poprzez indywidualne podejście oraz budowanie więzi opartych na zaufaniu.

Na podstawie analizy porównawczej kultury korporacyjnej trzech banków można stwierdzić, że obraz każdego z nich zbudowany został na kanonie deklarowanych wartości. Odniesienia do nich można znaleźć na stronach banków. Wszystkie wymienione wartości i podjęte działania zawarte są w strategiach społecznej odpowiedzialności banków, co potwierdza hipotezę, że *strategie społecznej odpowiedzialności biznesu wymagają zdefiniowania kanonu wartości ważnych dla banku*.

### **3.3.2. Wartości w relacji z pracownikami**

Jeśli chodzi o głównych odbiorców usług trzech wskazanych banków, ze względu na podobną specyfikę funkcjonowania tych podmiotów jako banków komercyjnych można wskazać te same grupy interesariuszy, do których banki adresują swoje oferty i z którymi się komunikują. Grupy znajdujące się w kręgu działań banku można podzielić na: interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Analiza zawartości treści stron internetowych banków, z uwzględnieniem dostępnych na nich dokumentów strategicznych banków, została przeprowadzona od wewnątrz do zewnątrz. Konsekwentnie, jak w przypadku powyższej kategorii, spośród szeregu interesariuszy wybrano dwie grupy: pracowników banków i ich klientów indywidualnych. Celem tej części analizy była weryfikacja hipotezy, która zakłada, że *komunikacja z interesariuszami banku w tematyce CSR odbywa się na płaszczyźnie wartości*.

Tabela 8. Interesariusze wewnętrzni banków – analiza porównawcza działań banków adresowanych do pracowników

	Citi Handlowy	mBank	Santander Bank
Komunikacja na temat pracowników	informacja w raportach na temat parytetów	przez historie osób	bardzo drobiazgowo rozpisane dane liczbowe dotyczące pracowników
Polityka różnorodności	gwarantowanie pracownikom pełnego rozwoju z poszanowaniem godności bez względu na płeć, rasę, wyznanie, orientację seksualną, przede wszystkim wsparcie kobiet	deklaracja równego traktowania i zakaz wszelkich form dyskryminacji: ze względu na płeć, wiek, status majątkowy, sytuację rodzinną, stopień sprawności, orientację seksualną, przekonania polityczne i religijne	zadeklarowane wartości: szacunek do różnorodności, zakaz dyskryminacji z powodu płci, rasy/pochodzenia, wieku lub innych uwarunkowań; równe traktowanie pracowników i dążenie do osiągnięcia zrównoważonej reprezentacji kobiet i mężczyzn (dotyczy zakresu obowiązków i funkcji); sygnatariusz Karty Różnorodności
Kanały/formy komunikacji	intranet, korespondencja mailowa, newslettery, bezpośrednie zadawanie pytań zarządowi, spotkania z zarządem	intranet, <i>onboarding</i> – wdrażanie nowych pracowników	badania opinii pracowników, intranet, wewnętrzne czasopismo banku, biuletyny, newslettery, mailingi, spotkania z najwyższą kadrą zarządzającą, spotkania integracyjne, warsztaty i szkolenia
Rozwój pracowników	ciągła nauka przez doświadczenie, rozwój talentów, holistyczne podejście do rozwoju, nowoczesne technologie w służbie, rozwój: 70:20:10	rozwój, uczenie się: 70:20:10 Piątki z rozwojem, Zaloguj się do rozwoju	rozwój pracowników jako droga do zadowolenia klienta program wsparcia dla pracowników objętych zwolnieniami grupowymi
Kluczowa wartość	integracja pracowników wobec szerokiej oferty działań wolontariackich, otwartość na osoby z niepełnosprawnościami (integracja w pracy)	empatia odpowiedź na potrzeby pracowników, np. praca zdalna z domu; troska o emocje i uczucia warsztaty z empatii, brak dyskryminacji i mobbingu	przyjazność bank przyjazny dla pracownika (Bank Przyjazny, Rzetelny, Dla Ciebie) przyjazne środowisko pracy, różnorodność, szacunek, równość szans, równowag między życiem zawodowym a osobistym, ochrona środowiska i odpowiedzialność społeczna, prawa zbiorowe pracowników
Włączanie pracowników w działania CSR	wolontariat pracowniczy: bardzo szeroki zakres działań	wolontariat pracowniczy: Zróbmy razem coś dobrego Biegnijmy razem dla innych	wolontariat pracowniczy: wsparcie organizacji pomagającej potrzebującym, inicjatywy własne

Źródło: opracowanie własne.

Informacje na temat pracowników można znaleźć na każdej z internetowych witryn banków, jednak zarówno skala tej informacji, jak i sposób jej zaprezentowania jest różny. W przypadku Citi Handlowego informacje o pracownikach znajdują się w zakładce poświęconej możliwości pracy w banku. Prócz sposobów aplikowania na praktykę czy do pracy w Citi Banku ze strony można dowiedzieć się o możliwościach rozwoju w banku oraz kluczowych dla pracowników wartościach. Podkreślana jest polityka różnorodności, otwartość i brak dyskryminacji ze względu na pochodzenie, kolor skóry czy wyznanie. Jednak model ekspozycji treści poświęcony pracownikom ma bardzo sztywny, korporacyjny charakter. Treści są skonstruowane w rzeczowym, profesjonalnym, ale surowym stylu. Zdjęcia ilustrujące dział dedykowany pracownikom to fotografie agencyjne przedstawiające modelowych pracowników o międzynarodowym pochodzeniu. Podobnie to wygląda, jeśli chodzi o bank Santander, choć w tym przypadku dział poświęcony pracownikom jest bardzo rozbudowany. Na stronie banku można znaleźć bardzo drobiazgowo informacje dotyczące stanu zatrudnienia, nie tylko procentowego udziału zatrudnienia kobiet i mężczyzn, ale także szczegółowe dane odnoszące się do wieku zatrudnionych, zajmowanych stanowisk ze względu na płeć czy procentu odejść z pracy.

W przypadku Citi Banku takie dane są dostępne, ale głęboko w dokumentach raportowych. Natomiast jeśli chodzi o mBank, komunikacja poświęcona osobom zatrudnionym odbywa się poprzez prezentację kilku historii pracowników banku. Opisy opatrzone są historiami pokazującymi motywacje i wartości osób pracujących w banku na różnych stanowiskach. Opis działań banku w kwestii pracowniczej w dużej mierze poświęcony jest także przybliżeniu funkcjonowania konkretnych działów banku. Na stronie internetowej mBanku jest także możliwość wirtualnej wycieczki po jego budynku. W deklarowanych wartościach bank duży nacisk kładzie na rozwój pracowników. To wartość, której znaczenie podkreślają eksperci zarządzania.

Zgodnie ze standardem zarządzania opartym na filozofii zaproponowanej przez Michaela Lombardo i Roberta Eichnera ważny jest ciągły wzrost umiejętności zawodowych i personalnych według proporcji 70:20:10. 70 oznacza, że 70% czasu poświęconego na rozwój pracownika powinno dotyczyć rozwoju jego umiejętności zawodowych na danym stanowisku, takich jak wyznaczanie nowych zadań czy udział w nowych projektach. 20 to 20% czasu na bieżące wsparcie pracownika przez bezpośredniego przełożonego, rozwiązywanie problemów, nadzorowanie, aktywizację, dzielenie się swoją wiedzą z pracownikiem. W tym zakresie można powiedzieć o zastosowaniu zasad mentoringu i coachingu w relacji z pracownikami. Trzecia z liczby – 10 – oznacza 10% czasu poświęconego na udział w wewnętrznych i zewnętrznych szkoleniach<sup>37</sup>. Na tę metodę

---

<sup>37</sup> M. Lombardo, R. Eichner, *The Career Architect Development Planner*, Minneapolis 2006, s. 169.

w swoich działaniach powołują się: mBank i Citi Handlowy. Zgodnie z tą zasadą Citi stawia nie tyle na cyklicznie odbywające się szkolenia, ale na ciągły rozwój pracowników. W tym celu został powołany program Citi Learning. Cały program rozwoju realizowany w banku to nie doraźne działanie, lecz proces. Celem programu jest implementacja zdobytych przez pracowników podczas szkoleń umiejętności na szersze działania banku. Chodzi o to, by dzięki inwestowaniu w rozwój i dążenie do ciągłego uczenia się przez pracowników te wartości stanowiły ważny element filozofii banku. W przypadku mBanku pracownicy mają możliwość skorzystania z takich projektów, jak „Piątki z rozwojem” czy „Zaloguj się do rozwoju”. Pierwsza propozycja dotyczy zachęcenia pracowników do rozwijania się w innych obszarach niż te, w których pracują, druga natomiast to dostępna dla pracowników baza wiedzy z materiałami dotyczącymi poszerzania zasobu wiadomości zarówno na tematy zawodowe, jak i związane z pozazawodowymi zainteresowaniami.

W przypadku banku Santander można zaobserwować bardziej klasyczne podejście do rozwoju pracowników. Bank stawia przede wszystkim na poszerzenie umiejętności i kompetencji zawodowych związanych z zajmowanym stanowiskiem, kładzie szczególny nacisk na szkolenie liderów oraz umiejętności menadżerskie. Mimo że Santander oferuje szkolenia z zakresu rozwoju talentów, dotyczą one jednak zajęć z kształtowania kompetencji przewodzenia grupie, a nie warsztatów dedykowanych wartościom spoza zawodowego kręgu zainteresowań. Z przekazów formułowanych w raportach i na stronach banku Santander wynika, iż klient stawiany jest na pierwszym miejscu. Jest to spójne z opisanymi w części poświęconej kulturze korporacyjnej wartościami. Także w przypadku rozwoju pracowników działania te mają służyć głównie poprawie jakości obsługi klienta. Należy jednak podkreślić, że w przypadku banku Santander duży nacisk jest kładziony na wartości, które są określone jako propagowane standardy zachowań i dotyczą: aktywnej współpracy, wspierania innych, mówienia wprost i słuchania z uwagą, okazywania szacunku, dotrzymywania obietnic, angażowania w zmiany i pracy z pasją. W celu promocji tych zachowań w banku organizowane są warsztaty i szkolenia, a na jego profilach w mediach społecznościowych pojawiają się stosowne wpisy i filmiki. Santander stawia na bezpieczeństwo i zdrowie pracowników. W tym zakresie otrzymują oni wiele benefitów. Jednak w odniesieniu do samej polityki CSR i zaangażowania w nią pracowników na pierwszy plan konsekwentnie wysuwa się element działania na rzecz innych. Warto podkreślić, że bank na każdym polu swojej społecznej aktywności kieruje się zasadą „Przyjazny, Rzetelny Dla Ciebie”. Głównie hasło to dotyczy działania proklienckiego, ponieważ to klienci są w centrum zainteresowania banku. Również rozwój pracowników służy głównie zadowoleniu klientów. Jediną formą angażowania pracowników w działania społecznej jest wolontariat. Bank podkre-

śla, iż od dobrych relacji z pracownikami zależą dobre relacje z klientami i następnie konkretne zyski finansowe dla banku. W dokumencie *Polityka Santander Bank Polska dotycząca zrównoważonego rozwoju (CSR)* czytamy: „Gdy pracownicy czują się zmotywowani, zaangażowani i wynagradzani, oferują klientom usługi wysokiej jakości. Gdy klienci otrzymują doskonałe usługi, a ich potrzeby są zaspokajane, rośnie lojalność wobec banku. W rezultacie rosną korzyści i rentowność, co zapewnia nam lojalność akcjonariuszy, a także umożliwia świadczenie jeszcze lepszych usług członkom lokalnych społeczności i wzmocnienie zaufania do Santander Bank Polska, a nasi pracownicy mogą być jeszcze bardziej dumni z przynależności do firmy”<sup>38</sup>. Wart podkreślenia jest fakt, iż Santander nie pozostawia pracowników objętych zwolnieniami grupowymi samym sobie i wspiera ich w tych trudnych momentach. Analizując działania Banku Santander na płaszczyźnie formułowania strategii CSR i skierowane do pracowników działania z zakresu CSR, można dostrzec korelację między deklarowanymi przez bank kluczowymi wartościami dotyczącymi głównie postawy proklienckiej a komunikacją z pracownikami. Nadawca tych komunikatów podkreśla znaczenie wagi lojalności w budowaniu relacji i na poziomie tych wartości komunikuje się z pracownikami.

W przypadku banku Citi Handlowy tworzenie relacji z pracownikami odbywa się już na etapie rekrutacji. Nowi pracownicy przechodzą szkolenia *orientation*, podczas których zostają wyposażeni w wiedzę na temat kluczowych dla banku wartości, kultury organizacji, jej struktury oraz kwestii etycznych i zagadnień związanych z możliwościami rozwoju. Pracownicy z kilkuletnim stażem mogą skorzystać z indywidualnych ścieżek rozwoju, na przykład zestawu szkoleń *compliance* poświęconych przejrzystości działań bankowych. To, co jest charakterystyczne dla systemu rozwoju pracowników w Citi, to indywidualny wybór ścieżki rozwoju. Pracownicy mają do dyspozycji nowoczesne narzędzia, takie jak różnego rodzaju aplikacje, multimedialne narzędzia, platformy i szkolenia online. Od roku 2016 podstawowym elementem kultury korporacyjnej banku Citi odnośnie do relacji z interesariuszami wewnętrznymi – pracownikami – jest promocja nauki. Poprzez uświadamianie pracownikom wagi nieustannego poszerzania kompetencji i zdobywania wiedzy kulturę korporacyjną Citi określa się jako kulturę uczenia się. Wyrazem ukierunkowania działań w ten obszar jest program #BeMore realizowany zgodnie z ideą 70:20:10, którą w Citi określono jako 3E, czyli: *experience* (doświadczenie), *exposure* (ekspozycja) i *education* (edukacja). Realizowane w ramach tego programu zadania, które podejmowali pracownicy, były skonstruowane na zasadach grywalizacji i zakładały

---

<sup>38</sup> *Polityka Santander Bank Polska dotycząca zrównoważonego rozwoju (CSR)*, <https://raport2017.santander.pl/wp-content/uploads/2018/10/Polityka-Zrownowazonego-Rozwoju-Santander-Bank-Polska.pdf> [30.06.2019].

wykonywanie kolejnych wyzwań, tzw. mikrozadań. W Polskim oddziale banku w roku 2017 zorganizowano dwukrotnie 30-dniowe wyzwania wymagające od pracowników wypełniania minizadań, które zajmowały im około 10 minut każde. W wyzwaniu wzięło udział około 400 pracowników oraz Prezes Zarządu Banku. Styl przeprowadzania tej rywalizacji mimo charakteru edukacyjnego a także faktu, iż dotyka niełatwych zagadnień, takich jak między innymi umiejętność radzenia sobie z porażkami i trudnościami, oparty był na komunikacji swobodnej, humorystycznej, niestresującej. W amerykańskiej wersji programu elementem uzupełniającym realizowane przez pracowników zadania były grafiki prezentujące niektóre poczynienia pracowników i stanowiące ilustracyjny komentarz do proponowanych rozwiązań. Ilustracje sporządzane były przez profesjonalnych grafików, tzw. praktyków wizualnych. Przykładowy efekt takich prac został pokazany na rysunku 13.



Rysunek 13. Przykładowa ilustracja kampanii CitiMore

Źródło: Eleanor Beer, ilustracje w ramach kampanii #CitiMore, <http://www.eleanorbeer.com/projects/pearson/> [2.12.2018].

Jeśli chodzi o bezpośrednią komunikację z pracownikami, to odbywa się ona za pośrednictwem wewnętrznej sieci, do której mają dostęp wszyscy pracownicy. Ponadto informacje o tym, co dzieje się w banku, otrzymują oni na skrzynki mailowe za pośrednictwem newslettera „Plus Citi Handlowy”. Poza dostępem do wewnętrznej platformy komunikacji Citi Collaborate pracownicy mają też możliwość bezpośredniego zadawania pytań swoim przełożonym, w tym przedstawicielom zarządu. Okazją do tego są spotkania – Town Halle, podczas których pracownicy otrzymują informacje na temat bieżącej sytuacji banku. Co roku w Citi przeprowadzana jest również ankieta satysfakcji, w której pracownicy na zasadzie dobrowolności odpowiadają na pytania między innymi z takich obszarów, jak: szanse rozwoju, relacje w firmie, możliwość udziału w procesie podejmowania decyzji w banku czy balans między życiem zawodowym

a osobistym. Pracownicy są także pytani o znajomość i stosunek do przestrzeganych w banku wartości i etyki, a także polityki różnorodności. Według oficjalnych danych prezentowanych przez Citi Bank procent pracowników którzy pozytywnie oceniają etykę, partycypację i satysfakcję w banku jest bardzo wysoki. Według najświeższych upublicznionych danych za rok 2016 wyniki wynosiły kolejno: 90%–93%–82%.

Podsumowując relacje z pracownikami, warto przypomnieć, że polska część Citi Banku to element dużej światowej korporacji Citi, a placówki banku znajdują się w 160 krajach. W związku z tym zasady i wartości, które obowiązują w firmie, mają charakter uniwersalny i ponadnarodowy. Różnorodność podkreślana jest nie tylko w oficjalnych dokumentach polityki różnorodności, ale także jako element codziennej praktyki i zwyczaj traktowania pracowników. Różnorodność w Citi jest wyrażona poprzez tolerancję przede wszystkim ze względu na: kolor skóry, poglądy czy pochodzenie. Istotnym przykładem wspierania działań na rzecz różnorodności w banku, prócz wspomnianego wyżej równego traktowania pracowników ze względu na płeć, jest wsparcie grup osób z niepełnosprawnościami. W Citi osoby zagrożone społecznym wykluczeniem w kwestii dostępu do pracy są mile widziane jako pracownicy. Inkluzja społeczna poprzez pracę to jedna z wartości, które są upowszechniane w relacjach z dostawcami usług dla Citi Banku. Niejednokrotnie kontrahenci banku oddelegowują do pracy w jego oddziałach osoby z różnego rodzaju dysfunkcjami. Jest to kwestia warta podkreślenia, gdyż dwa pozostałe banki w obszarze wsparcia osób z niepełnosprawnościami deklarują głównie otwartość na takich klientów (Santander – „Obsługa bez barier”, dostosowanie usług do potrzeb osób z dysfunkcjami wzroku, słuchu i ruchu; mBank – „Bankowość bez granic”, podobnie jak w przypadku Santandera dostosowanie usług do potrzeb różnych osób). Wsparcie osób z różnego rodzaju dysfunkcjami to jedna z form działań wolontariackich, które mogą podejmować pracownicy banku<sup>39</sup>.

Tradycja wolontariatu w banku Citi związana jest z Programem Wolontariatu Pracowniczego funkcjonującym od 2005 roku. To pierwszy w Polsce ustrukturyzowany program tego typu, który był wielokrotnie wyróżniany i nagradzany<sup>40</sup>. Realizowany przez Fundację Kronenberga program zakłada zaangażowanie pracowników w różne obszary aktywności społecznej.

---

<sup>39</sup> Jeśli chodzi o kwestie związane z działalnością na rzecz osób z różnego rodzaju niepełnosprawnościami, zespół ekspertów reprezentujących między innymi różne polskie banki opracował dokument pt. *Dobre praktyki obsługi osób z niepełnosprawnościami przez banki*, [https://zbp.pl/public/repozytorium/dla\\_konsumentow/niepelnosprawni/ZBP\\_Dobre\\_praktyki\\_171228.pdf](https://zbp.pl/public/repozytorium/dla_konsumentow/niepelnosprawni/ZBP_Dobre_praktyki_171228.pdf) [20.12.2018].

<sup>40</sup> Program Wolontariatu Pracowniczego Citi otrzymał nagrody w takich konkursach, jak między innymi polska edycja Europejskich Nagród Wolontariatu Pracowniczego (2011), konkurs 100 Procent – Nagrody Wolontariatu Pracowniczego (2012). Fundacja Kronenberga w latach 2010–2011 pełniła funkcję oficjalnego opiekuna wolontariatu w Polsce. <http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/6151.htm> [25.12.2018].

Według Stowarzyszenia Centrum Wolontariatu – twórcy „II Ogólnopolskiego Badania Wolontariatu Pracowniczego. Wolontariat pracowniczy w największych firmach w Polsce” – założenia działań wolontariackich odzwierciedlają ogólną strategię przedsiębiorstwa. Spójność wizerunkowa, jedność wartości deklarowanych jako istotne przez zarząd instytucji i włączanie pracowników w działania, które odpowiadają tym ideom, skutkują większym zaangażowaniem pracowników-wolontariuszy. Taka forma wolontariatu określana jest mianem *high-impact* – aktywności „o dużej sile oddziaływania”, a jej przykładem jest działalność banków. „Banki zachęcają, aby pracownicy w ramach wolontariatu kompetencyjnego nauczyli o finansach w szkołach i instytucjach publicznych”<sup>41</sup>. Aktywność Fundacji Kronenberga w obszarze wolontariatu pracowniczego w branżowych zestawieniach i konkursach wskazywana jest jako jeden z wzorcowych przykładów takich działań i opiera się przede wszystkim na umożliwianiu pracownikom banku zaangażowania się w wolontariat poprzez różne formy wspierania takiej aktywności. W tym celu w Citi istnieje System Wspomagania Wolontariatu (Volunteer Management System – VMS) – baza projektów, w której zainteresowani wolontariatem pracownicy mogą zapoznać się z dotychczasowymi działaniami banku i znaleźć interesującą dla siebie formę włączenia się w wolontariat.

Poprzez VMS pracownicy zarządzają godzinami swojego wolontariatu. Mają także możliwość proponowania autorskich projektów wolontariackich. Okazją do tego jest organizowany przez fundację konkurs „Wolontariusz na Bank!”. Zgłaszane przez pracowników projekty są oceniane przez kapitułę Zespołu Wolontariatu Pracowniczego. Członkowie zespołu konkursowego podpowiadają, jak udoskonalić, wzmocnić zgłoszony projekt. Następnie zgłaszający inicjatywę otrzymuje funkcję lidera projektu i jest mu przydzielany indywidualny opiekun. Pracownicy mają też do dyspozycji *Przewodnik Lidera projektu* – publikację instruktażową poświęconą realizacji inicjatyw społecznych krok po kroku. Prócz fachowych poradników, wsparcia opiekuna podczas realizacji konkretnego projektu wolontariusz może także liczyć na dodatkowe wsparcie osoby z fundacji, która służy pomocą w sytuacjach trudnych, wymagających szybkiej reakcji. Po każdym zrealizowanym projekcie liderzy są zobowiązani do wypełnienia ankiety podsumowującej projekt. Takie ankiety kierowane są też do organizacji, placówek, podmiotów będących beneficjentami działań wolontariackich. Przedmiotem oceny jest zarówno strona formalna, jak i ostateczny wpływ na życie beneficjentów działań podejmowanych przez wolontariuszy banku. Projekty realizowane przez wolontariuszy – pracowników Citi – mogą mieć charakter indywidualny

---

<sup>41</sup> *II Ogólnopolskiego Badania Wolontariatu Pracowniczego...*, s. 67, [http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II\\_badania\\_wolontariatu\\_pracowniczego.pdf](http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II_badania_wolontariatu_pracowniczego.pdf) [27.12.2018].



oraz grupowy. Fundacja wspiera zespoły i docenia osoby, które potrafią zebrać grupę pracowników chcących zaangażować się w prowadzony przez nich projekt. Liderzy, którzy zgromadzą od 15 do 19 pracowników, mogą liczyć na 500 złotych jednorazowej premii. Tym, którzy w wolontariacką inicjatywę włączą minimum 20 osób, przyznawany jest 1000 złotych.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Fundację Kronenberga, główną motywacją do włączenia się pracowników w wolontariat nie są dodatkowe środki, ale rekomendacja zaangażowanych w wolontariat kolegów. „Według rankingu najskuteczniejsza jest rekomendacja innych wolontariuszy. Drugi istotny czynnik to informacja zwrotna od organizacji partnerskich (...) Badanie pokazuje również, że pracownicy chętnie włączają się w projekty, jeśli mogą pracować u boku koleżanek i kolegów z pracy”<sup>42</sup>. Poprzez powstały w 2012 roku Klub Wolontariusza pracownicy mają możliwość rozwoju swoich kompetencji. Dzięki członkostwu w Klubie mogą brać udział w szkoleniach prowadzonych przez przedstawicieli innych firm, między innymi PKN Orlen czy PZU. Członkowie Klubu otrzymują wiedzę na temat współpracy z grupami, z którymi wcześniej nie mieli kontaktu. Dowiadują się, jak pracować z trudną młodzieżą czy osobami niepełnosprawnymi.

Działania wolontariackie w Citi Banku promowane są wśród pracowników poprzez cykliczną korespondencję mailową, newslettery, ogłoszenia w intranecie oraz materiały publikowane w prasie. Ponadto Fundacja Kronenberga organizuje spotkania z pracownikami, którzy już działają w wolontariacie i poprzez swój przykład zachęcają kolegów do zaangażowania. Powstają wywiady i filmy z wybranymi wolontariuszami, które stanowią materiał promujący tę sferę aktywności banku. Do przyszłych wolontariuszy Banku Citi dociera również poprzez komunikację za pośrednictwem firmowych profili w social mediach. Facebook, Twitter, Instagram czy YouTube służą też do prezentacji projektów, w które włączają się pracownicy. Bank zachęca pracowników-wolontariuszy do wprowadzania we wpisach tagów #CitiVolunteers oraz przywoływaniu organizacji, na rzecz których działają. Akcje wolontariackie podejmowane są także podczas wyjazdów integracyjnych zespołów banku. Typowe gry integracyjne zastępowane są angażowaniem pracowników w pomoc lokalnej społeczności.

Do wsparcia idei bezinteresownego pomagania zachęcani są nie tylko pracownicy, ale również ich rodziny. Podczas Światowego Dnia Citi dla Społeczności – działania o zasięgu międzynarodowym – pracownicy oraz ich rodziny zapraszani są do włączenia się w pomoc w ich lokalnych społecznościach i zaangażowanie w rozwiązywanie problemów, których ist-

---

<sup>42</sup> E. Wojciechowicz, K. Krzyczkowski (red.), *Wolontariat pracowniczy na rzecz społeczności lokalnych*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2017, s. 27, [www.biznesodpowiedzialny.pl](http://www.biznesodpowiedzialny.pl) [28.12.2018].

nienie w swojej bliskiej okolicy dostrzegają. Jak wynika z najświeższych udostępnionych przez bank danych, w roku 2017 pracownicy-wolontariusze z Citi oraz członkowie ich rodzin i zaprzyjaźnione osoby zaangażowali się 3356 razy w 230 projektach, których efekt objął pomoc ponad 28 tysiącom beneficjentów. Łącznie od 2006 roku pracownicy Citi w Polsce działali jako wolontariusze 24 tysiące razy przez niespełna 133 tysiące godzin, wspierając ponad 285 tysięcy potrzebujących w całym kraju<sup>43</sup>. Wśród stałych akcji, które realizują pracownicy Citi, jest kampania „Zostań Asystentem św. Mikołaja”, w ramach której pracownicy banku organizują zabawy i przekazują prezenty dla dzieci ze świetlic środowiskowych i domów dziecka. Pracownicy banku, którzy chcą włączyć się w wolontariat, mają prawo do jednego dodatkowego wolnego dnia w roku dedykowanego pracy społecznej, ponadto mają zagwarantowane ubezpieczenie OC i NNW oraz zwrot kosztów poniesionych podczas pracy wolontariackiej (podróż, nocleg, wyżywienie). Wolontariat w Citi to przykład działań wzorcowych, z długoletnią tradycją i bardzo szeroko opisanych. W porównaniu do nich opis aktywności wolontariackich w pozostałych dwóch bankach jest dość szczątkowy.

Z zawartych w raportach oraz na stronach banku informacji dowiadujemy się, iż w przypadku mBanku pracownicy są zachęceni do zgłaszania swoich pomysłów na rzecz lokalnych społeczności w ramach realizacji hasła „Zróbmy razem coś dobrego”. Zgłoszenia są zbierane trzy razy do roku. Wolontariusze mogą uzyskać dofinansowanie swoich działań w wysokości do 2,5 tysiąca złotych. Jak wynika z danych mFundacji, dotąd bank wsparł 100 takich inicjatyw, a w tę formę aktywności w roku 2018 włączyło się 12 pracowników. Drugim z realizowanych w mBanku działań wolontariatu pracowniczego jest akcja „Biegnijmy razem dla innych”. Biorą w niej udział członkowie sekcji biegowej banku, którzy uczestniczą w maratonach i wyścigach pod egidą banku. Przeliczone na złotówki przebiegnięte kilometry przeznaczają oni na wybrane cele charytatywne. Ze względu na silne zaangażowanie mBanku we wsparcie Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, często to właśnie na WOŚP przekazywane są te pieniądze. Bank wspiera działania Orkiestry także w okresie poza jej wielkim finałem. W ramach akcji „Wspieraj WOŚP cały rok” klienci mogą odkładać niewielkie kwoty z każdej transakcji powyżej 10 zł, a zbierana suma przekazywana jest na rzecz Orkiestry na koniec miesiąca. Mogą również zadeklarować chęć wspierania WOŚP stałą kwotą w wybranym przez nich dniu i wówczas też te pieniądze bank przekazuje Orkiestrze.

W przypadku zaangażowania pracowników banku Santander w ramach realizowanego przez Fundację Santander programu wolontariatu pracowniczego pracownicy mogą włączyć

---

<sup>43</sup> *Raport o danych niefinansowych. Citi Handlowy*, Warszawa 2017, s. 3.

się w akcje już podejmowane lub zgłosić swoją inicjatywę. Jednym z projektów do wyboru, który jest także otwarty na zaangażowanie wszystkich grup interesariuszy, jest działanie „Tu mieszkam, tu zmieniam”, którego celem jest doprowadzenie do konkretnej zmiany w otoczeniu osób, które mają pomysł na takie przedsięwzięcie w swojej społeczności. Osoby zainteresowane udziałem w projekcie, w tym pracownicy banku, mogą na ten cel pozyskać 10, 7 lub 5 tysięcy złotych. W roku 2019 Fundacja Santander na działania w tym obszarze zaplanowała milion złotych. Jak wynika z danych dostępnych na stronie fundacji, w roku 2018 w wolontariat pracownicy zaangażowało się ponad 1300 osób, a fundacja wsparła dotąd 130 projektów. W ramach inicjatyw własnych pracownicy także działają na rzecz lokalnych społeczności. Prócz dotacji z fundacji w tym zakresie często pracownicy muszą pozyskać dodatkowych sponsorów i partnerów do swojego projektu. Z ostatnich lat doświadczeń wynika, że były to projekty wspierające osoby, które znalazły się w trudnej sytuacji życiowej. Pracownicy wspierali podopiecznych świetlic środowiskowych, organizując zajęcia, wyjazdy czy imprezy (na przykład mikołajki dla dzieci). Ponadto raz do roku w banku organizowany jest konkurs na najlepszy wolontariat. Wszyscy pracownicy poprzez elektroniczną platformę mogą oddawać głos na „Wolontariat Roku”. Zwycięzcy otrzymują dodatkowe środki na działania społeczne.

Podsumowując rozważania na temat działań i wartości banków w relacjach z interesariuszami wewnętrznymi, można wskazać kluczową wartość, które spaja i definiuje aktywność banków w tym zakresie. W przypadku Citi Banku będzie to integracja. Wyraża się ona chociażby poprzez bardzo szeroki wachlarz propozycji działań wolontariackich. Citi kładzie nacisk na angażowanie i włączanie pracowników w podejmowane przez siebie działania, także te z zakresu odpowiedzialności społecznej. Bank podkreśla szczególnie, co wyróżnia go wobec dwóch pozostałych podmiotów, wsparcie osób z niepełnosprawnościami nie tylko przez dostarczanie usług bankowych do ich potrzeb, ale też zatrudnianie ich w placówkach Citi, co stanowi klasyczny wyraz integracji społecznej. W przypadku mBanku na pierwszy plan wysuwa się empatia. Bank deklaruje wdrażanie postawy empatycznej wobec pracowników: wsłuchując się w ich potrzeby (na przykład dając możliwości pracy z domu), realizując szkolenia z empatii (poprzez zastosowanie metody design thinkingu na podstawie zdefiniowania trudnych życiowych sytuacji), przygotowując ich do przyjmowania postaw empatycznych wobec klientów (wdrażanie standardów zachowań empatycznych w procesach oraz szkolenie wybranych menadżerów na ambasadorów empatii). W przypadku banku Santander w opinii autora jako kluczową wartość należy wskazać przyjazność. Bank posiada bardzo szczegółowo opisany zakres działań w ramach przyjazności wobec pracownika, dotyczących kultury korporacyjnej, rekrutacji, wynagradzania, zaangażowania i rozwoju, polityki różnorodności, dobrego samopoczucia

i równowagi (*wellbeing*) i bezpieczeństwa. Duży nacisk w Santander Banku położony jest na aktywność fizyczną jako źródło zdrowia. Od 2017 roku realizowany jest program „Zdrowie na bank”, w ramach którego pracownicy korzystają z konsultacji z medycznych, spotkań z fizjoterapeutami, mogą także poćwiczyć z profesjonalnym trenerem czy wziąć udział w akcji wyzwania rowerowego „Bike Challenge”.

Opisane powyżej wartości stosowane w relacjach z pracownikami, a przede wszystkim konsekwencja i spójność w komunikowaniu o nich, o czym świadczy powtarzalność odniesień do wybranych wartości w różnych dokumentach, na stronach banków oraz w podejmowanych pracowniczych działaniach, potwierdzają tezę, iż *komunikacja z interesariuszami banku w tematyce CSR odbywa się na płaszczyźnie wartości wspólnej*. Z analizy zawartości treści portali banków i dokumentów strategicznych wynika, iż wobec pracowników banki przyjmują strategię wychodzenia naprzeciw ich potrzebom i wartościom, otwartości na dialog i przyjmowania propozycji pracowników oraz wytyczania kierunków i włączania w wartościowe działania pracowników.

### 3.3.3. Wartości w relacjach z klientami

W przypadku banków kluczową grupą interesariuszy są klienci. Do tej grupy można zaliczyć osoby indywidualne, klientów korporacyjnych, instytucje rynku finansowego czy przedsiębiorstwa. Na potrzeby niniejszej pracy autor dokonał analizy wartości i komunikacji wobec klientów indywidualnych, choć szereg ze wskazywanych przez banki wartości odnosi się do wszystkich typów klientów. Mimo drobnych różnic deklaracje banku w tym względzie są zgodne z ogólną polityką komunikacyjną i strategiami, które jako materiały źródłowe stanowią podstawę analiz w niniejszym rozdziale.

Tabela 9. Wartości w relacjach z klientami

	Citi Handlowy	mBank	Santander Bank
Wartości w relacjach z klientami	dialog, troska, długofalowe relacje	myślenie klientem empatia	lojalność, zaufanie, długoterminowe relacje „Przyjazny, Rzetelny, Dla Ciebie”
Przykłady podejmowanych działań	sieć oddziałów smart	„Stopklatka”	„Bank Możliwości”
Komunikacja z klientami	nowoczesna komunikacja i otwartość na uwagi klientów	jasna, krótka, poprawna językowo, szczerza, empatyczna, przyjazna, otwarta na dialog, w pierwszej osobie	angażowanie klientów i słuchanie ich opinii

Źródło: opracowanie własne.

Wobec swoich klientów Citi Handlowy deklaruje budowanie relacji na bazie zaufania i dążenia do rozwoju. Przede wszystkim stawia na dialog, który z perspektywy klienta możliwy jest poprzez bezpośredni kontakt z opiekunami klienta. Dzięki mediom społecznościowym i profilom firmowym banku klient ma możliwość skontaktowania się na przykład poprzez Facebooka za pośrednictwem aplikacji Messenger z rzecznikiem czy innymi reprezentantami banku. Jeśli chodzi o jakość obsługi klienta na profilu City Banku, można ją ocenić na podstawie zestawień czasu odpowiedzi i procentu skomentowanych komentarzy na fanpage'u, co zostało przedstawione w dalszej części rozdziału. Klienci Citi Banku prócz tradycyjnego kontaktu z obsługą placówek mogą samodzielnie wykonywać operacje finansowe w Bankowych Oddziałach Smart. Placówki typu *smart* pojawiły się w polskich oddziałach banku w 2013 roku. Polska była pierwszym krajem w Europie, w którym zostały wprowadzone takie rozwiązania (pierwsze oddziały Smart City powstały w Singapurze i Japonii). Pierwszy – pilotażowy oddział Smart w Polsce powstał w Katowicach. „Tym, co wyróżnia oddziały typu Smart, oprócz nowoczesnego wystroju, jest szybka, wręcz natychmiastowa obsługa, inteligentne procesy oraz intuicyjne technologie. Jeśli spojrzymy na taki oddział, widzimy, że wszystkie sprawy klienta – wypłata gotówki, zmiana adresu czy inna transakcja, obsługuje jeden pracownik, który wskaże klientowi bankomat, gdzie może wypłacić gotówkę, zaprowadzi do części wyposażonej w tablety i pokaże, w jaki sposób zmienić np. dane rachunku, czy wreszcie zaprezentuje wielkoformatowe ekrany dotykowe, gdzie klienci mogą zapoznać się z aktualną ofertą” – mówił Sopnendu Mohanty, Regionalny Szef Sieci Oddziałów Smart na otwarciu pierwszej w Warszawie placówki Smart<sup>44</sup>.

W nowoczesnych oddziałach banku nie znajdziemy tradycyjnych kas i okienek, które odzielają klienta od doradcy bankowego. W inteligentnych placówkach jest otwarta przestrzeń, która służy budowaniu relacji z klientami. Otwartość, nowoczesność, przyjacielskość to wartości, które przywołują na myśl bardziej amerykański styl komunikacji interpersonalnej i budowania relacji biznesowych. Citi zastąpił tradycyjne materiały reklamowe (ulotki, broszury) interaktywnymi nośnikami. Klienci w oczekiwaniu na rozmowę z doradcą lub po prostu zainteresowani ofertą banku mogą samodzielnie szukać informacji na udostępnianych w *open space* ekranach dotykowych i tabletach. W nowoczesnych oddziałach Citi nie znajdziemy również kas, które zostały zastąpione „pokojami transakcyjnymi”. „Oddziały Smart mają być obecne tam, gdzie są kluczowi dla banku klienci. To konsekwentna realizacja zapoczątkowanej jeszcze w 2010 r. obecności banku w miejscach aktywności strategicznych grup docelowych. Citi prze-

---

<sup>44</sup> [http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/press1/files/131216\\_ip01.pdf](http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/press1/files/131216_ip01.pdf) [13.02.2017].

przewodził badania postaw swoich klientów. W ten sposób wyznaczył hot spoty, czyli miejsca, w których spędzają oni czas, robią zakupy czy pracują. Te mapę nałożył na mapy miast i wyznaczył lokalizacje, w których powstawać mogą kolejne inteligentne oddziały<sup>45</sup>.

Wartością, która jest podkreślana jako jedna z kluczowych w komunikacji z klientami banku Citi, jest uczciwość, która nawiązuje do międzynarodowego standardu TCF (*tearing consumer fairly*) – traktowania klienta uczciwie, sprawiedliwie, *fair*. Reguły, na które w swoich wewnętrznych dokumentach powołuje się bank, inspirowane są międzynarodowymi standardami określonymi przez brytyjski organ nadzorczy – Financial Conduct Authority (FCA). Rolę FCA porównać można do polskiej Komisji Nadzoru Finansowego. Prócz zadań związanych z nadzorem nad branżą usług finansowych w Wielkiej Brytanii FCA jako jednostka reprezentująca środowisko zrzeszające największe instytucje finansowe (londyńskie City) formułuje wytyczne, które implementowane są także przez inne międzynarodowe podmioty finansowe. Przykładem wdrożenia międzynarodowych standardów opracowanych przez FCA jest TCF. Ideą zbioru zasad TCF jest sprawiedliwe traktowanie klientów. Taka postawa podmiotu finansowego odnosi się do podwyższenia standardów obsługi klientów, wprowadzenia udogodnień, które przyniosą korzyści klientom i zwiększą ich zaufanie do branży usług finansowych<sup>46</sup>. W Citi stosuje się również indywidualne traktowanie klientów, którzy już od wejścia do placówki są proszeni o określenie potrzeb, z którymi przychodzą. Funkcjonuje także zaproponowana przez pracowników banku możliwość samodzielnego wykonywania transakcji finansowych, skorzystania z pomocy doradcy przy stanowisku w *open space* lub podczas indywidualnych konsultacji w zamkniętym pokoju transakcyjnym. Ponadto Citi w strategii komunikacji z klientami bardzo postawił na mobilność i możliwość rozwiązania problemów klientów poprzez komunikację przez telefon oraz media społecznościowe. Klienci mogą też liczyć na kontakt z Rzecznikiem Klienta, podobnie jak klienci korporacyjni mogą się zwrócić z zapytaniem do Rzecznika Klienta Korporacyjnego. Informowanie, dialog i edukacja do kwestie, na które w relacjach z klientami kładzie nacisk Citi. Przestrzenią dla informacji, komunikacji i dialogu jest strona internetowa banku. Rolę edukacyjno-informacyjno-rozrywkową odgrywa magazyn, które jest dostępny na stronach internetowych banku. To przygotowany w formie bloga zestaw informacji o charakterze poradnikowym. Zawarte w blogu porady odnoszą się do praktycznego ujęcia tematyki finansów poprzez poruszanie kwestii z codziennego życia, takich jak na przykład wydatki związane ze świętami czy ceny usług sportowych. W magazynie znajduje się także dział poświęcony ludziom i wydarze-

---

<sup>45</sup> <https://prnews.pl/citi-handlowy-otworzyl-pilotazowy-oddzial-smart-6216> [14.12.2017]

<sup>46</sup> [http://www.tcfinfo.co.uk/mepasite/49/What\\_is\\_TCF.aspx](http://www.tcfinfo.co.uk/mepasite/49/What_is_TCF.aspx) [13.02.2018].

niom, w którym publikowane są bieżące informacje dotyczące aktywności banku na gruncie społecznym. Tam znajduje się miejsce do komunikowania o efektach działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, sukcesach pracowników czy zdobytych przez bank nagrodach. Odbiorcy szukający twardej wiedzy również znajdą ją w magazynie, w części zatytułowanej „Trendy i Raporty”. Wszystkie informacje, także te dotyczące na przykład zaangażowania banku w działalność komercyjną, możliwości skorzystania przez klientów z różnego rodzaju zniżek, znajdują się w rubryce „Aktualności”. W dobie popularności blogów internetowych ten sposób komunikacji z różnymi grupami odbiorców (od klientów po media) stanowi nowoczesne uzupełnienie informacji zawartych na stronie internetowej banku. To ze strony można pobrać pakiety materiałów edukacyjnych, na przykład dotyczących spraw kredytów. Jest tam również przestrzeń z najczęściej zadawanymi pytaniami.

W komunikacji mBanku klienci zajmują szczególne miejsce. W strategii budowania relacji z klientami główny nacisk położony jest na kwestię empatii. Do przyjęcia postawy empatycznej zachęceni są pracownicy banku. Żeby lepiej zrozumieć potrzeby klientów, co zostało wspomniane wyżej, wybrani pracownicy rozwijają swoje kompetencje z zakresu empatii, tak by jako „ambasadorzy empatii” mogli wypracowane postawy wykorzystać w relacjach z klientami. Pozostali pracownicy są także zobligowani do przestrzegania w codziennej pracy reguł strategii wewnętrznej „Stopklatka”, zgodnie z którą przy każdym wymagającym kontakcie z klientem zadaniu powinni zadawać sobie pytania: Jak to, co robię, pomaga? Dlaczego to, co robię, nie wkurza? W jaki sposób to, co robię, zachwyca? Wszystkie te pytania nawiązują do hasła definiującego misję banku: „Pomagać. Nie wkurzać. Zachwycać... Gdziekolwiek”. Bank podkreśla także, że jego styl komunikacji z klientami opiera się na bardzo konkretnych zasadach. Według tego komunikacyjnego kodeksu przekazy formułowane przez bank powinny być klarowne i zrozumiałe dla osób nieznających finansowego socjolektu. Powinny być możliwie zwięzłe i krótkie, co stanowi wyraz realizacji postawy empatycznej wobec klientów. Mbank kładzie również nacisk na językową poprawność, według której rezygnuje ze specjalistycznych sformułowań oraz obco brzmiących zapożyczeń. Wśród wartości dotyczących komunikacji mBank podkreśla także szczerść rozumianą jako partnerski sposób traktowania stron, otwartość na dialog i umieszczanie „drobnym drukiem” tylko wymaganych przepisami dodatkowych informacji. Na partnerskość wpływa przyjęta w komunikacji pierwszoosobowa forma komunikatów. Natomiast jako dopełnienie kanonu postaw wymieniana jest występująca także w głównym hasle banku „przyjazność”, która w połączeniu z kluczową empatią wskazuje na przyjęcie postawy pełnej otwarcia, zrozumienia dla emocji klientów i szacunku do nich. Waga dostosowania języka komunikatów banku dedykowanych do klientów i zawartych na stronach

internetowych to jedno z kryterium oceny heurystycznej przeprowadzonej przez ekspertów, która zostanie omówiona w dalszej części niniejszego rozdziału.

Przyjazność znajduje się na czele wartości deklarowanych także w działaniach banku Santander wobec klientów zgodnie z naczelnym hasłem, które odnosi się do relacji z wszystkimi interesariuszami banku: „Przyjazny, Rzetelny, Dla Ciebie”. Klienci w polityce banku Santander, co zostało wspomniane wyżej i wynika wprost zarówno z deklaracji zamieszczonych na portalu banku, jak i z dokumentów dotyczących jego polityki zrównoważonego rozwoju (CSR)<sup>47</sup>, są najważniejsi. Santander stawia na dialog z klientami. Poprzez serwis społecznościowy „Bank Możliwości” zbiera opinie klientów dotyczące usprawnień procesów i ogólnie działalności banku. Mogą oni dyskutować, wymieniać się opiniami. Natomiast pracownicy banku zbierają te sugestie, podpowiedzi i wykorzystują do ulepszania produktów, usług i wszelkich pól aktywności klientów. Takie działania związane z zapraszaniem klientów do dialogu realizują również dwa pozostałe banki. Są to przykłady aktywności, które potwierdzają tezę, że *komunikacja z interesariuszami banku w tematyce CSR odbywa się na płaszczyźnie wartości wspólnej*. Porozumienie na poziomie wartości stanowi klucz do zbudowania silnej i długoletniej relacji. Według zasad zrównoważonego rozwoju obowiązujących w Santander Banku podstawą do tworzenia długoterminowych relacji z klientami jest zaufanie i lojalność.

Pod pojęciem lojalności według Jamesa G. Barnesa znajdują się dwa czynniki: opinia klienta na temat firmy, tego, czy nadal chce korzystać z jej usług, oraz rekomendacja firmy krewnym klienta i jego znajomym (*customer referrals*)<sup>48</sup>. Lojalność klientów była szczególnie popularnym w latach 90. wskaźnikiem marketingowym w ocenie firm<sup>49</sup>. Lojalność zarówno klientów względem banku, jak i banku względem klientów prowadzi do zbudowania relacji, którą Jacek Otto określa mianem procesu, „ciągu odniesień i zachowań między przedsiębiorstwem a konsumentem, który może prowadzić do wytworzenia emocjonalnej więzi wielokrotnych aktów kupna-sprzedaży”<sup>50</sup>. Relacje bank–klienci we współczesnym świecie mogą się tworzyć nawet wyłącznie za pośrednictwem kanałów internetowych. Banki kontaktują się z klientami poprzez maile i telefony, a także zamieszczone na swoich stronach internetowych informacje znajdujące się w zakładkach dedykowanych klientom. Mają oni również możliwości skontaktowania się

---

<sup>47</sup> W swojej strategii komunikacji Bank Santander przyjął zasadę synonimicznego używania zwrotów „zrównoważony rozwój” i „CSR”, z podkreśleniem, że CSR zawiera się w ZR, a puryzm komunikacyjny w tym zakresie nie ma wielkiego znaczenia wobec wagi podejmowania konkretnych działań w tych obszarach.

<sup>48</sup> J.G. Barnes, *Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and Their Retail Customers*, „Psychology & Marketing” 1997, vol. 14, no. 8, s. 774.

<sup>49</sup> M. Mitrega, *Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem*, PWE, Warszawa 2005.

<sup>50</sup> J. Otto, *Rola i znaczenie relacji we współczesnym marketingu*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 7–8, s. 5.



z konsultantami, biurami obsługi przez telefon, za pomocą formularzy czy różnych internetowych czatów. Źródłem informacji na temat działań banków, ich wartości i zaangażowania w politykę społecznej odpowiedzialności są strony internetowe. Materiały zawarte na nich stanowiły punkt wyjścia do analiz dotyczących wartości deklarowanych przez trzy wybrane podmioty. Prócz autorskiego przeglądu zawartości stron zrealizowano także badania eksperckie, których celem było zwrócenie uwagi na użyteczność stron. Jest to wartość szczególnie cenna w formułowaniu komunikatów bez względu na grupę odbiorców. Możliwość intuicyjnego dotarcia do informacji i zrozumienia ich wpływa na ocenę ich jakości, a równocześnie na ocenę stojących za nimi podmiotów.

### **3.4. Analiza porównawcza użyteczności stron internetowych banków**

W celu dokonania analizy użyteczności stron internetowych trzech wybranych banków skorzystano z elementów metody oceny heurystycznej. Poprzez „użyteczność” rozumie się jakość stron pod względem łatwości korzystania z niej przez użytkowników. Użyteczność stanowi atrybut jakości i według Norman Nielsen Group dotyczy prostoty w wyglądzie i wykorzystaniu strony przez użytkowników. Strona użyteczna w jak największym stopniu zaspokaja oczekiwania użytkowników<sup>51</sup>. Zgodnie z założeniem metody heurystycznej do analizy zaprasza się niewielki zespół ekspertów liczący do trzech osób<sup>52</sup>. Kluczowym narzędziem badawczym wykorzystywanym w ramach badań heurystycznych stron pod kątem ich użyteczności jest zestaw dziesięciu reguł Nielsena. Na gruncie teoretycznym ta opracowana w 1994 roku przez Jacoba Nielsena heurystyka<sup>53</sup> jest konfrontowana z późniejszą metodą – Gerharda-Powalsa z 1996 roku, jednak do dziś to propozycja Nielsena uważana jest za bardziej skuteczną. Zgodnie z modelem postępowania w tej ocenie heurystycznej przyjęto następujące etapy analizy:

- dobór ekspertów zewnętrznych (ewaluatorów),
- sformułowanie konkretnych pytań do ewaluatorów na podstawie dziesięciu heurystyk Nielsena,
- przeprowadzenie badania,
- agregacja wyników.

---

<sup>51</sup> W. Kowalik, J. Komusińska, J. Strycharz, Ł. Maźnica, *Udostępnianie zdigitalizowanych zasobów kultury w internecie. Użyteczność – dostępność – praktyki*, Warszawa 2016.

<sup>52</sup> P. Kopyś, *Wybrane metody oceny użyteczności stron i aplikacji internetowych*, Kraków 2014.

<sup>53</sup> J. Nielsen, *Usability Engineering*, Elsevier 1994.

Zgodnie z powyższym do przeprowadzenia analizy zostali zaproszeni trzej niezależni eksperci – specjaliści z zakresu programowania i optymalizacji stron internetowych, niezwiązani zawodowo z żadnym z wybranych banków, posiadający minimum 10-letnie doświadczenie w budowaniu serwisów internetowych dla klientów korporacyjnych oraz mający doświadczenie w analizie w zakresie znajomości standardów pozycjonowania stron, wymagań sieciowych i informatycznych oraz narzędzi marketingowych stosowanych do budowy, optymalizacji i analizy użyteczności stron. Następnie opracowano formularz badawczy do badań jakościowych, w którym heurystyki Nielsena pełniły funkcję klucza kategoryzacyjnego, któremu przyporządkowano konkretne zagadnienia. Każdy z ekspertów dokonał analizy stron internetowych banków: Citi Handlowy, mBank i Santander Bank ze szczególnym naciskiem na analizę podstron banków dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu. Celem badania była weryfikacja hipotezy: *nowoczesne narzędzia medialne stosowane w komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi służą upowszechnianiu wartości*.

Ocena stron została dokonana według skali 0–4, zgodnie z którą:

- 0 – użyteczność bardzo zła, wymaga poprawy w tym zakresie,
- 1 – bardzo poważne błędy na poziomie użyteczności,
- 2 – niewielkie niedociągnięcia,
- 3 – kosmetyczne niedociągnięcia,
- 4 – bardzo dobra ocena użyteczności.

Na podstawie heurystyk Nielsena sformułowane zostały pytania odnoszące się do zagadnienia społecznej odpowiedzialności w kontekście użyteczności stron internetowych banków.

Tabela 10. Narzędzie do analizy użyteczności stron

Heurystyki Nielsena	Opis heurystyk	Pytania dotyczące zagadnień CSR na stronach banku
H1 – Widoczność	Dostosowanie strony pod kątem właściwego indeksowania w wyszukiwarkach internetowych oraz poruszania się przez użytkownika na stronie, czyli informowanie przez system o statusie wykonywanych operacji (wyświetlanie komunikatów)	Czy na stronie stosowane są okruszki, użytkownik wie, gdzie się znajduje?
H2 – Dopasowanie do świata rzeczywistego	Prosty język, zrozumiały dla przeciętnego użytkownika internetu	Czy strona banku jest prosta w odbiorze, użyte zwroty nie wymagają wiedzy specjalistycznej? Czy na podstronie internetowej znajduje się klarowna, zrozumiała informacja na temat działań CSR?

Heurystyki Nielsena	Opis heurystyk	Pytania dotyczące zagadnień CSR na stronach banku
H3 – Sterowanie użytkownikiem i umożliwianie mu wyboru	Łatwość poruszania się po stronie, intuicyjny powrót do poprzednich stron itp.; w przypadku błędu użytkownika w wyszukiwaniu musi mieć on łatwą możliwość powrotu tak szybko i prosto, jak to jest możliwe	Czy poprzez główną stronę banku łatwo można znaleźć informacje dotyczące działań CSR?
H4 – Konsekwencja i stosowanie standardów	Zbudowanie strony na bazie przyjętych zasad konstrukcji wizualnej (używanie zrozumiałych dla odbiorców symboli, stałych elementów, jak wyszukiwarka, logo w danym miejscu itp.)	Czy podstrona dotycząca CSR jest spójna ze stroną główną? Czy jest na niej wyszukiwarka, stałe logotypy?
H5 – Zapobieganie błędom	Jasna informacja, kiedy na stronie użytkownik napotka błędy ( <i>error</i> )	Czy na podstronie dotyczącej CSR można natrafić na miejsca, w których nie ma treści lub wyświetlają się puste wyniki?
H 6 – Używanie skrajzeń zamiast przypominania	Użytkownik nie musi zapamiętać ścieżki, według której szukał danego zagadnienia – system mu ją podpowiada	Czy na podstronie poświęconej CSR łatwo się poruszać, czy jest intuicyjna, podpowiada?
H7 – Elastyczność i efektywność użycia	Strona powinna być dostępna dla różnych użytkowników, zarówno ekspertów, jak i laików, osób, które w różny sposób mogą wyszukiwać informacje; powinna szybko się otwierać	Czy strona ogólna banku i podstrona dotycząca CSR szybko się wczytują? Czy można powiększyć czcionkę na tych stronach? Czy jest wyszukiwarka? Czy na stronie określona jest misja i wizja działalności oraz czy można znaleźć informacje dotyczące deklarowanych przez bank wartości?
H8 – Estetyczna i skromna grafika	Strona powinna być estetyczna, z właściwą ilością grafik, które nie rozpraszają, ale są przyjemne w odbiorze, wzbogacają stronę, sprawiają, że przyjemnie się na niej przebywa	Czy strony ogólna i poświęcona CSR są estetyczne, nie rażą paletą kolorów, przesytem elementów graficznych? Czy są spójne ze wizualnie ze sobą?
H9 – Wsparcie użytkowników w rozpoznaniu, diagnozie i naprawie błędów	W sytuacji wykrycia błędu podczas poruszania się po stronie użytkownik powinien otrzymać jasny komunikat, co ma robić dalej	Czy w sytuacji znalezienia błędu w wyszukiwaniu na stronie pojawia się jasny komunikat dotyczący błędu?
H10 – Pomoc i dokumentacja	Na stronie powinna być informacja na temat tego, gdzie można znaleźć pomoc (kontakt do odpowiedniego działu, odpowiedzi na kluczowe pytania); strona musi zapewnić dokumentację, która pomaga użytkownikom	Czy na stronie CSR znajduje się link do pomocy, FAQ? Czy łatwo znaleźć na stronie kluczowe dokumenty dotyczących CSR?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Nielsen, *Usability Engineering*, Elsevier 1994.

Według wskazanych kategorii została dokonana ekspercka analiza stron internetowych banków: mBank, Citi Handlowy i Santander Bank. Eksperci oceniali użyteczność stron, biorąc pod uwagę ich strony główne (*home pages*) oraz podstrony dotyczące działań CSR. Zagregowane wnioski z analizy przedstawiono w tabeli 11 oraz na rysunku 14.

Tabela 11. Analiza użyteczności stron banków Citi Handlowy, mBank i Santander Bank – ocena ekspercka – zestawienie wyników

mBank	
Heurystyki Nielsena	Średnia ocena ekspertów
H1	2,0
H2	2,7
H3	2,3
H4	3,3
H5	3,7
H6	3,0
H7	2,3
H8	2,7
H9	1,7
H10	3,3

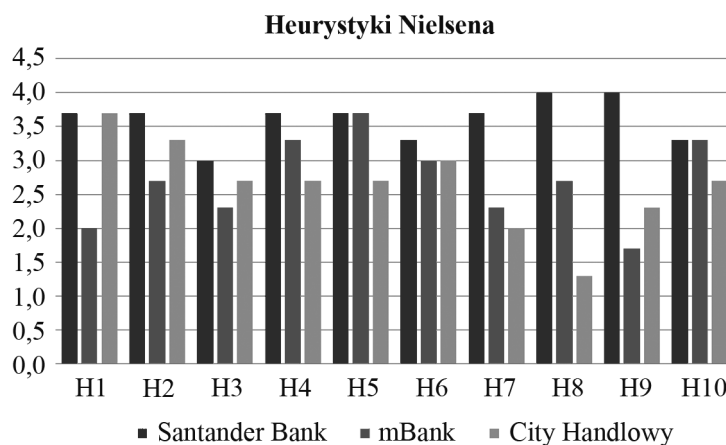
Citi Bank	
Heurystyki Nielsena	Średnia ocena ekspertów
H1	3,7
H2	3,3
H3	2,7
H4	2,7
H5	2,7
H6	3,0
H7	2,0
H8	1,3
H9	2,3
H10	2,7

Santander Bank	
Heurystyki Nielsena	Średnia ocena ekspertów
H1	3,7
H2	3,7
H3	3,0
H4	3,7
H5	3,7
H6	3,3
H7	3,7
H8	4,0
H9	4,0
H10	3,3

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe dane liczbowe zostały zestawione na rysunku 14, który wyraźnie ilustruje wyniki i przewagi wybranych banków w konkretnych heurystycznych kategoriach.



Rysunek 14. Porównanie wyników użyteczności stron banków Citi Handlowy, mBank i Santander Bank

Źródło: opracowanie własne.

Poza punktowymi ocenami jako ich uzupełnienie i uzasadnienie eksperci wyrazili także swoje opinie w formie komentarzy do wybranych kategorii. Jeśli chodzi kategorię pierwszą – widoczność – opinie ekspertów można sprowadzić do haseł: „mBank – ładny chaos, Citi Handlowy – czytelna egzystencja, Santander – użyteczna egzystencja”. W tym zakresie najniżej został oceniony mBank, podobnie jak w kolejnej kategorii dotyczącej dopasowania do świata rzeczywistego, gdzie eksperci zwrócili uwagę na brak gradacji treści na stronie banku. W obszarze sterowania użytkownikiem i umożliwiania mu wyboru w kontekście znalezienia na stronie internetowej informacji na temat działalności z zakresu odpowiedzialności społecznej banków na każdej ze stron eksperci uznali dostęp za poprawny, z zaznaczeniem, że najlepiej jest to rozwiązane na portalu banku Santander, gdzie użytkownik może przejść do sekcji poświęconej CSR z pominięciem podstrony „O nas”. Ponadto w zakładce mBanku poświęconej opisowi działań podmiotu brakuje bezpośredniego odniesienia do informacji na temat CSR. Wyszukując stronę mBanku w wyszukiwarce Google, jako pierwsza wyświetla się strona reklamowana poświęcona kontu osobistemu, kolejny link w wyszukiwarce również ma podtytuł dotyczący kredytów, jednak odwiedzając tę stronę, można się przekonać, że jest to strona główna banku dedykowana klientom indywidualnym. Po krótkiej wizycie na stronie trudno jest odpowiedzieć na pytanie, jakie wartości społeczne ważne są dla mBanku. Brakuje wysuwających się na pierwsze plany misji i wizji, także strona poświęcona działaniom CSR jest bardzo ascetyczna. Identyfikacja wizualna, żywe kolory: czerwony, pomarańczowy, zielony oraz elementy czarne i niebieskie w głównym logotypie banku, wiążą się z takimi wartościami, jak energia, dynamizm, nowoczesność i młodość. W hasle banku: „Pomagać. Nie wkurzać. Zachwycać... Gdziekolwiek” dość

odważnie użyto bardzo mocno emocjonalnie nacechowany zwrot „wkurzać”, czyli denerwować, złościć. Zdaniem językoznawców, między innymi w opinii profesora Jana Miodka, sformułowanie „wykurzać” to nie tylko bardzo potoczne słowo, które weszło również do powszechnego obiegu i jest obecne w oficjalnych wypowiedziach czy medialnych komunikatach. Należy pamiętać, iż jest to eufemistyczny wariant słowa „wku...wiać”, które w dyskursie publicznym jest już uważane za wysoce niestosowne i wulgarne<sup>54</sup>. Na podstawie analizy strony mBanku można określić, iż główną grupą docelową – odbiorcami zawartych na stronie komunikatów – są ludzie młodzi. Dynamizm strony, duża liczba informacji oraz bezpośredni, młodzieżowy i potoczny język to komunikaty, które najszybciej trafią do młodego odbiorcy. Co się tyczy kolejnej heurystyki – konsekwencji i stosowania standardów – w opiniach ekspertów pojawiły się sugestie dotyczące archaicznego i mało atrakcyjnego dla odbiorców template’u strony. Natomiast jako duży plus eksperci wskazali obecność na stronie banku Santander wyszukiwarkę dostosowaną do potrzeb osób z dysfunkcjami wzroku. Jako przykłady błędów w kolejnej kategorii eksperci wskazali nieaktualność odnośników do niektórych stron, między innymi strony poświęconej Citi Foundation.

W kategorii używania skojarzeń zamiast przypominania wszystkie banki wypadły dość podobnie – eksperci nie zwrócili uwagi na rażące niedociągnięcia pod tym kątem. Jeśli chodzi natomiast o kwestię elastyczności i efektywności użycia, najlepiej został oceniony Santander Bank. W przypadku mBanku eksperci podkreślili, iż znalezienie kluczowych wartości, w tym misji i wizji banku, jest dość problematyczne. Mimo prostego języka natłok informacji dotyczących usług bankowych na stronie głównej oraz pojawiające się pop upy zachęcające do skorzystania z ofert kredytowych ograniczają użyteczność. Na ograniczenia użyteczności wpływa także długość wczytywania się stron, na co zwrócili uwagę eksperci. Najdłużej trwa wczytywanie strony Citi Banku (2,29 sekundy), co wpłynęło również na niższą ocenę. Dla porównania uruchomienie strony Santander Banku trwa 1,7 sekundy, a najszybciej otwiera się strona mBanku – 1,01 sekundy. Pod względem estetyki i skromnej grafiki Santander Bank znacząco wyprzedza dwa pozostałe. Choć strona mBanku została oceniona jako estetyczna, jest jednak także mało użyteczna. Natomiast Citi Bank, co zostało podkreślone przez ekspertów, szczególnie w odniesieniu do podstrony dotyczącej działalności społecznej, stosuje archaiczny template. W dziewiątej kategorii – wsparcie użytkowników w rozpoznaniu, diagnozie i naprawie błędów – eksperci zaznaczyli, że w przypadku mBanku informacja o błędzie jest wykorzystana jako przestrzeń do reklamy. Klient nie zostaje powiadomiony o błędzie strony. Podobnie rzecz wygląda w przypadku Citi Banku, gdzie brakuje informacji o możliwościach „przejscia dalej”. W ostatniej kategorii, poświęconej pomocy i dokumentacji, wysokie oceny zyskały banki Santander i mBank. Jako duży plus dla strony mBanku została wskazana rozbudowana stopka na każdej

---

<sup>54</sup> <http://www.etykaslowa.edu.pl/wp-content/uploads/2016/03/Wkurzeni.pdf> [30.05.2019].

podstronie zawierająca wymagane informacje. W przypadku Santander Banku pytania i odpowiedzi znajdują się w kontakcie, co jest intuicyjnie dobranym komponentem. Natomiast jeśli chodzi o Citi Bank, znalezienie zagadnienia dotyczącego głównych dokumentów oraz pytań i odpowiedzi na pytania klientów jest bardzo problematyczne.

Podsumowując tę część badań, warto podkreślić, iż w opinii ekspertów na podstawie analizy stron banków można stwierdzić, jakie wartości społeczne są ważne w działaniach poszczególnych banków. Nie zawsze użyteczność strony jest na takim poziomie, by odniesienia do wartości można było odnaleźć po krótkiej wizycie, jednak można stwierdzić, że poprzez wizerunek stron internetowych, ich użyteczność można potwierdzić tezę o wpływie narzędzi medialnych (tu stron internetowych jako medium do komunikacji treści) na upowszechnianie wartości. Szczególnie jest to widoczne na przykładzie Santander Banku. W opinii ekspertów deklarowana przez Santander przyjazność, rzetelność i proklienckość znajduje odbicie na stronie. Już nawet samo dotarcie na główny portal banku, który w wyszukiwarkach internetowych wyświetlany jest jako pierwszy link, w przeciwieństwie do pozostałych banków, upraszcza dotarcie do głównych treści. Przywiązanie do klasyki, określenie głównych wartości, misji i interesariuszy banku na poziomie dokumentów strategicznych, a nie na stronie, jest spójne dla Citi Banku, który prezentuje się jako jednostka przywiązująca wagę do tradycji, historii. Taka postawa wyraża się chociażby w licznych odniesieniach do dziedzictwa Kronenberga, klasycznego i nieco archaicznie brzmiącego pojęcia integracji oraz samego dość tradycyjnego layoutu strony. W przypadku mBanku deklarowana empatia jest przede wszystkim zestawiona z emocjami. Kolorowe logo, natłok wyświetlających się banerów i chaos komunikacyjny, choć mogą być odbierane jako element żywołości, nowoczesności i młodzieńczości, co także znajduje swoje potwierdzenie w strategii banku i jego działaniach dedykowanych głównie ludziom młodym. W opinii analizujących stronę ekspertów pojawia się przekonanie, iż odbiorca portalu ma wrażenie, że ma on „podość się każdemu”. Choć faktycznie może być wizualnie atrakcyjny, jego użyteczność już nie jest na najwyższym poziomie.

### **3.5. Analiza porównawcza aktywności użytkowników na profilach banków w serwisie Facebook**

Pojawienie się internetu zrewolucjonizowało nasze podejście do komunikacji. Dzięki szybkiemu i łatwemu znalezieniu informacji, a także nawiązywaniu kontaktów z ludźmi z niemal całego świata pojęcie relacji międzyludzkich zyskało nowy wymiar. Dziś już nie musimy się widzieć,

zamienić ze sobą słowa twarzą w twarz, by stać się znajomymi. Dla firm media społecznościowe, podobnie jak strony WWW, stały się przestrzenią do działań komunikacyjnych z interesariuszami. Za pośrednictwem analizy social mediów i następnie wdrożonych właściwych strategii działań można zyskać nowych klientów oraz wzmocnić relacje z tymi oddanymi<sup>55</sup>. W marketingu relacji do badania związku klienci–przedsiębiorstwo bierze się pod uwagę wiele mierników. Są to między innymi: czas trwania relacji, intensywność relacji, satysfakcja klienta, prawdopodobieństwo, że klient zastąpi obecną firmę inną, orientacja sprzedawcy na klienta, wiedza profesjonalna sprzedawcy czy zaangażowanie klienta (emocjonalne nastawienie do firmy). Inspirując się tymi wytycznymi i uwzględniając charakter pracy oraz rozwój nowoczesnych mediów, dokonano analizy mierników dotyczących mediów społecznościowych – konkretnie profili banków na Facebooku. W tym celu zebrano i zestawiono wyniki raportów wygenerowanych za pośrednictwem narzędzia do analizy najważniejszych mediów społecznościowych – sotrender. Spośród analizowanych kategorii wybrano takie, jak: aktywność, polubienia, zaangażowanie, komentarz. To są kolejne etapy komunikacji między nadawcami treści i ich odbiorcami. Zgodnie z przekonaniem twórcy modelu mierzenia efektów komunikacji PESO, Dona Bartholomewa, działania komunikacyjne w przestrzeni nowych mediów powinny odbywać się według określonej kolejności. Bartholomew wskazuje na istnienie takich kolejno występujących po sobie elementów, jak: ekspozycja (*paid*), zaangażowanie (*earned*), wpływ (*shared*), oddziaływanie (*owned*)<sup>56</sup>. Do wskazanych mierników nawiązują zastosowane w porównaniu kategorie, gdzie aktywni użytkownicy oznaczają tych, którzy zetknęli się ze stroną banku, odwiedzili ją (ekspozycja); fani – osoby, które dodały ją do polubień; zaangażowanie – wyraża osoby, które odniosły się do postów na profilach banków; obsługa klienta – odzwierciedla interakcje i szybkość odpowiedzi administratorów na komentarze użytkowników. Zdaniem D. Boyd i Nicole Ellison internetowe sieci na czele z liderem społecznościowych portali – Facebookiem – umożliwiają firmom konstruowanie listy użytkowników, z którymi firma ma powiązania, oraz poprzez nie docieranie do kolejnych osób, które mogą stać się jej klientami<sup>57</sup>.

Na podstawie analizy użytkowników Facebooka, którzy zetknęli się z profilami firmowymi (fanpage'ami) banków mBank, Citi Handlowy i Santander Bank, widać, że biorąc pod uwagę kwestie demograficzne, odbiorcami treści oferowanych przez banki w większości są kobiety. Także wśród pracowników trzech wskazanych banków jest nieznaczna przewaga kobiet, choć nie dotyczy to najwyższych szczebli zarządzania. W zarządach banków nadal zasiada wię-

---

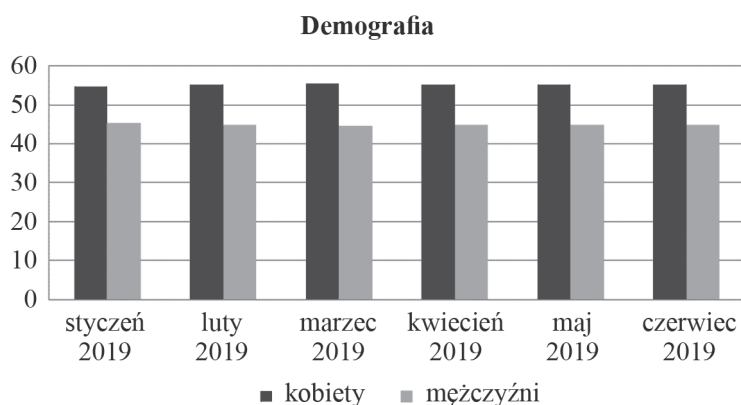
<sup>55</sup> M. Mitreǳa, *Pomiar relacji...*, s. 5.

<sup>56</sup> A. Miotk, *Skuteczne social media: Prowadź działania, osiǳaj zamierzone efekty*, Helion, Gliwice 2013.

<sup>57</sup> A. Bąk, *Serwisy społecznościowe – efekt Facebooka i nie tylko*, „Media i Społeczeństwo” 2016, nr 6, s. 134–146.



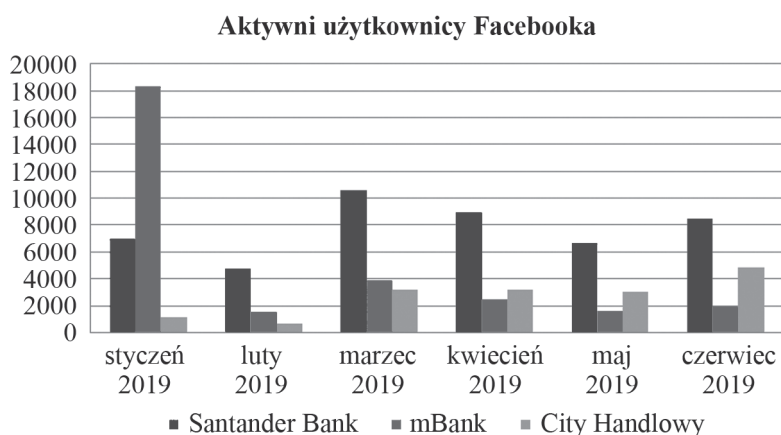
cej mężczyzn. W przypadku mBanku na siedmiu członków zarządu przypada jedna kobieta. W Santander Banku spośród dziewięciorga członków zarządu również tylko jednym z nich jest kobieta. Trochę lepiej sytuacja parytetu kształtuje się w Citi Banku, gdzie wśród siedmiorga członków zarządu znajdują się trzy kobiety.



Rysunek 15. Odbiorcy fanpage’y banków – podział ze względu na płeć

Źródło: opracowanie własne na podstawie wygenerowanych raportów sotrender.pl.

Ważną kategorią w ocenie relacji na linii firma (nadawca komunikatów) – interesariusze (odbiorcy komunikatów) na Facebooku jest suma polubień, komentarzy i udostępnień na swoich profilach postów banku przez odbiorców komunikatów.

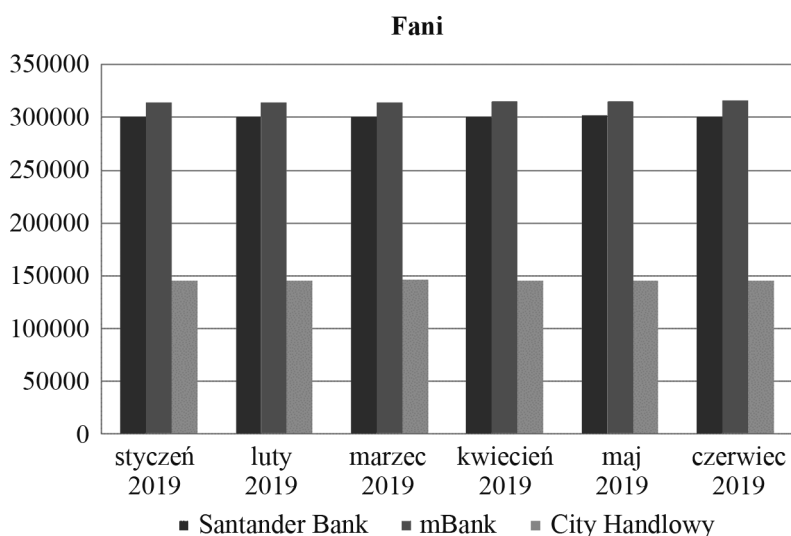


Rysunek 16. Aktywni użytkownicy Facebooka z perspektywy fanpage’y trzech wybranych banków

Źródło: opracowanie własne na podstawie wygenerowanych raportów sotrender.pl.

Przyglądając się zestawieniu aktywnych użytkowników, można dostrzec zdecydowanie wyższą względem pozostałych podmiotów i innych miesięcy z analizowanego okresu od stycz-

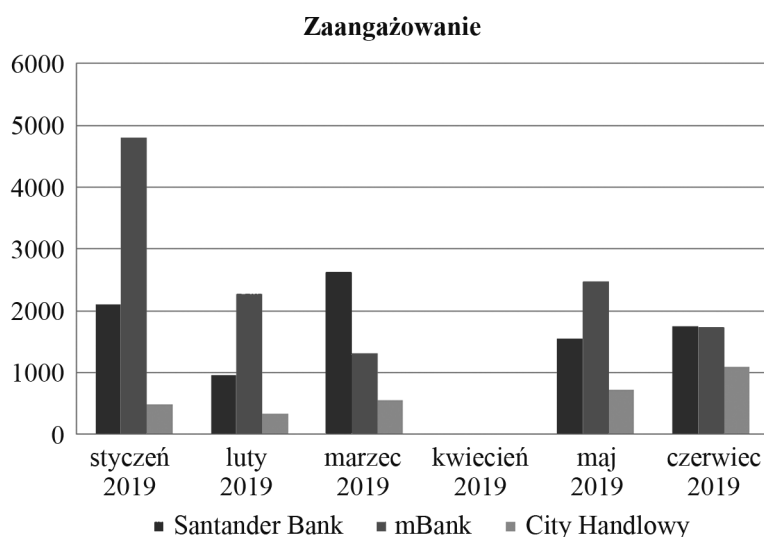
nia do maja liczbę użytkowników, którzy byli zainteresowani profilem mBanku w styczniu. Zdaniem autora wynika to z faktu, iż w tym okresie miał miejsce 27. Finał Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy. Zaangażowanie w WOŚP to jeden z kierunków społecznych inicjatyw mBanku, co zostało wspomniane powyżej. Zarówno na stronach internetowych, jak i w mediach społecznościowych bank bardzo mocno promuje Orkiestrę i zachęca klientów, pracowników, wszystkich interesariuszy do wpierania jej. Zresztą możliwość wsparcia WOŚP przez cały rok to jedno ze stałych działań społecznej odpowiedzialności biznesu mBanku. Jednak w kolejnych miesiącach już ta przewaga mBanku została zniwelowana i liderem na poziomie aktywności użytkowników Facebooka wśród banków stał się Santander. Podczas tych miesięcy na profilu Santander Banku pojawiało się wiele informacji technicznych, ważnych z punktu widzenia klienta. Były to zwłaszcza informacje dotyczące między innymi dostępności do bankowości internetowej, występujących ograniczeń i wyeliminowania błędów. Facebook okazał się doskonałym narzędziem do bieżącego informowania klientów także o utrudnieniach czy rozwiązaniach problemów z nimi związanych. W tym obszarze Santander jako bank, który kładzie wyjątkowy nacisk na proklienckość, rzetelność i przyjazność, również wywiązał się z tych wartości w komunikacji na profilu firmowym. Informował o zdobyciu nagród, między innymi w konkursie „Złoty Bankier” w kategoriach: „Najlepsza wielokanałowa jakość obsługi”, „Najlepsze konto osobiste” czy „Najlepszy kredyt gotówkowy”. I choć każdy z banków może się poszczycić nagrodami w różnych konkursach, te przyznane przez Puls Biznesu i Bankier.pl są bardzo spójne z wartościami deklarowanymi przez bank, dotyczącymi jego proklienckości, rzetelności i przyjazności.



Rysunek 17. Fani fanpage’y trzech wybranych banków

Źródło: opracowanie własne na podstawie wygenerowanych raportów sotrender.pl.

Być fanem danego profilu na Facebooku oznacza, że dany profil, czyli konkretna firma, został przez nas dodany do ulubionych, a więc chcemy widzieć na bieżąco, jakie nowe treści publikuje na swoim profilu firma. Zwykle do tej grupy odbiorców komunikatów upublicznianych przez banki należą jego klienci znający daną markę, posiadający z nią pewną więź i chcący być poinformowani w kwestii aktualnych wydarzeń dotyczących marki, co w przypadku banku bardzo często może bezpośrednio dotyczyć także jego odbiorców. Jeśli chodzi o fanów trzech wybranych banków, to ich liczba w przypadku banku Santander i mBanku jest niemal równa i przewyższa trzeci w zestawieniu bank Citi Handlowy. Przyczyn takiej sytuacji można upatrywać w profilu klientów banków. mBank i Santander w dużej mierze adresują swoje komunikaty do ludzi młodych, którzy są częstszymi użytkownikami mediów społecznościowych.



Rysunek 18. Zaangażowanie na fanpage'ach trzech wybranych banków

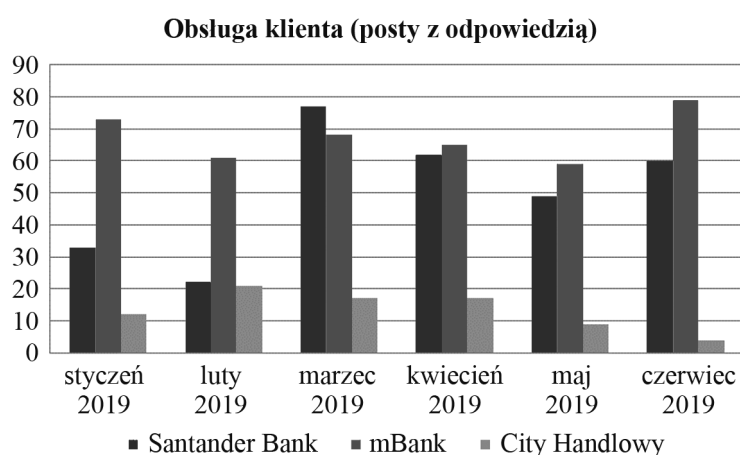
Źródło: opracowanie własne na podstawie wygenerowanych raportów sotrender.pl.

Kategoria związana z zaangażowaniem użytkowników wyraża liczbę działań, które podjęli oni w odpowiedzi na publikowane na profilach firm wpisy. Jest to tzw. liczba *storytellers* (PTAT – People Talking About)<sup>58</sup>. Miesięczną medianę PTAT należy interpretować jako aktywność użytkowników wyrażoną poprzez komentarze, polubienia, reakcje pod postami. W przypadku liczenia przyrostu tej liczby brany jest pod uwagę stosunek do miesiąca poprzedniego. W tej kategorii znów liderem okazał się mBank. Wysoki wskaźnik PTAT w styczniu może być skutkiem, jak w przypadku wskaźnika aktywności, angażującej przez dłuższy czas użytkowników

<sup>58</sup> M. Thongmak, *Engaging Facebook users in brand pages: Different posts of marketing-mix information, International Conference on Business Information Systems*. Springer, Tajland, 2015.

kampanii promującej WOŚP. W przypadku Santandera widoczny wzrost w marcu mógł być efektem publikowania na profilu banku licznych informacji dotyczących awarii bankomatów i ich likwidacji. Choć informacje zamieszczane na profilu mogły mieć w dużej mierze negatywny wydźwięk, fakt, że dotyczyły problemów bezpośrednio dotyczących klientów banków, sprzyjał zainteresowaniu tymi kwestiami. Takie sytuacje zachęcają do komentarzy i zadawania pytań. Widoczna na wykresie luka w kwietniu jest wynikiem awarii, jaka miała miejsce w serwisie Facebook od 11 kwietnia.

Istotnym wskaźnikiem prezentującym relacje między podmiotami a interesariuszami, które mają miejsce w mediach społecznościowych, w przypadku Facebooka jest miernik obsługi klienta. Pokazuje on, czy i jak szybko marka zareagowała na posty klientów, które pojawiły się pod jej postami. Uśrednione wyniki uwzględniające szybkość odpowiedzi na posty zaprezentowano na rysunek 19.



Rysunek 19. Obsługa klienta na fanpage'ach trzech wybranych banków

Źródło: opracowanie własne na podstawie wygenerowanych raportów sotrender.pl.

Jak wynika z zaprezentowanych na rysunku 19 danych, bankiem, który konsekwentnie i szybko odpowiada na posty użytkowników, jest mBank. Biorąc pod uwagę fakt, że mBank kształtuje swój wizerunek jako pierwszego mobilnego banku w Polsce, również mobilność wyrażana poprzez aktywność i reakcje na gruncie mediów społecznościowych stanowi wyraz konsekwencji i autentyczności wobec deklarowanych wartości. Bank Santander odnotował słaby wynik odnośnie do odpowiedzi na posty użytkowników na początku roku, jednak w tym przypadku autor nie jest w stanie znaleźć uzasadnienia zaistniałej sytuacji. Być może fakt ten dotyczył problemów z administracją profilu, mniejszym zaangażowaniem osób, które zajmują się komunikacją w mediach społecznościowych w banku Santander. W pierwszych miesiącach

roku 2019 na fanpage'u Santandera pojawiło się wyjątkowo mało nowych wpisów. W styczniu było ich 33, w lutym – 22. Natomiast już w marcu liczba ta wzrosła do 77. Rażąca względem dwóch wspomnianych banków jest natomiast bardzo słaba pozycja banku Citi. W maju 2019 roku na profilu Citi pojawiło się 9 postów z odpowiedziami, które zostały opublikowane średnio po 0:16:04 sekundzie. Dla porównania na profilu mBanku odnotowano 59 postów i odpowiedzi średnio po 0:11:47 sekundzie. Bank Santander opublikował 49 postów, na które odpowiedzi pojawiły się średnio po 0:11:33 sekundzie. Komunikacja wybranych banków na ich profilach w serwisie Facebook charakteryzowała się wyjątkowo dużą liczbą publikowanych postów. W stosunku do pozostałych wszystkich banków w Polsce posiadających profile firmowe na Facebooku pod tym względem mBank i Santander Bank zajęły odpowiednio pierwsze i drugie miejsce.

Podsumowując, warto podkreślić, że istotną kwestią w przypadku projektowania zaangażowania użytkowników jest odwołanie do wartości, które są ważne dla podmiotu oraz jego odbiorców. Jak twierdzi Monika Czaplicka, połączenie zaangażowania z wyznawanymi przez potencjalnych klientów wartościami stanowi wyzwanie. „Po pierwsze, trzeba znać te wartości. Po drugie – powinny w jakiś sposób łączyć się z naszą marką i ofertą. Po trzecie, wreszcie, powinniśmy się wokół tych wartości angażować”<sup>59</sup>. Przyglądając się każdej z wyżej omówionych kategorii, można znaleźć odniesienia do publikowanych treści, a także potwierdzenie w miernikach prezentujących liczby aktywnych i zaangażowanych użytkowników przyjętego w części poświęconej badaniom eksperckim oraz analizie zawartości stron i deklarowanych wartości wobec pracowników i klientów wizerunku banków. To świadczy o spójności komunikacyjnej, świadomości wartości ważnych dla banków i wykorzystywaniu ich na różnych polach eksploatacji. Takie działania w odniesieniu do mediów społecznościowych potwierdzają tezę, że *nowoczesne narzędzia medialne stosowane w komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi służą upowszechnianiu wartości*.

### **3.6. Podsumowanie**

W czasach gospodarki zintegrowanej banki są zmuszane do wychodzenia poza tradycyjny łańcuch wartości i swoją podstawową działalność. Prócz tradycyjnych usług bankowych już dziś stają się dostawcami coraz szerszego zakresu usług. Przykładem działań spoza wszelkich finansowych aktywności jest także zaangażowanie w odpowiedzialność społeczną oraz jak

---

<sup>59</sup> <http://czaplicka.eu/model-eeia-zaangazowanie/> [30.10.2018].

najszerze angażowanie obecnych i przyszłych klientów w aktywność socjalną banków. Choć klienci sektora bankowego zwracają uwagę przede wszystkim na jakość oferty finansowej, takie zagadnienia, jak jakość obsługi, wspierane akcje społeczne czy wartości deklarowane przez banki, nie pozostają bez znaczenia. Banki w Polsce dostosowują się do coraz bardziej wymagającego rynku klientów. Wpływ na tworzenie się nowych reguł, kultury korporacyjnej oraz troskę o interesariuszy zawierają także międzynarodowe standardy obowiązujące w całej marce, które wraz z tworzeniem międzynarodowych bankowych konglomeratów są przekazywane do wszystkich podległych placówek.

W związku z powyższym warto zwrócić uwagę na wyniki raportu *Digital Banking Maturity 2018* opracowanego przez firmę Deloitte<sup>60</sup>. W badaniu wzięło udział 38 banków i 10 bankowych fintechów, podmiotów, które reprezentowały 38 krajów Europy i Bliskiego Wschodu. Wśród nich znalazło się 15 banków z Polski. Badanie dotyczyło dojrzałości banków w kwestii otwartości na klienta i współpracy z nim. Konkretnie wyodrębniono sześć obszarów dotyczących relacji z klientami banków, które zostały poddane analizie:

- poszukiwanie informacji na temat banku,
- otwieranie konta,
- wdrażanie klienta,
- bankowość codzienna,
- poszerzanie relacji z klientem przez bank,
- zakończenie relacji klienta z bankiem.

Wnioski płynące z podsumowania badań są dla Polski częściowo optymistyczne. Spośród grup krajów podzielonych na cyfrowych liderów, cyfrową grupę pościgową, cyfrowy peleton i cyfrowych maruderów Polska znalazła się w tej pierwszej. Trzy banki: ING, mBank i bank Millennium zostały sklasyfikowane w gronie najlepszych. Z drugiej strony nasze banki zasiły także grono znajdujące się na drugim biegunie. W tym zakresie twórcy raportu nie podali ich przykładów. W ogólnym rozrachunku jednak Polska utrzymała miejsce w grupie najlepszych. Na naszą pozycję wpłynęły uwarunkowania historyczne, zmiany ustroju i gonitwa Polski za europejskimi standardami w wielu sektorach gospodarki, co zmusiło nasz kraj do wypracowywania najwyższych standardów i inwestowania w celu rywalizacji z europejską konkurencją. Jak wskazują twórcy raportu, banki w Polsce przegoniły średnie wyniki uzyskiwane w Europie i na Bliskim Wschodzie, biorąc pod uwagę każdą z wyżej wymienionych sześciu kategorii.

---

<sup>60</sup> [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_DBM\\_2018\\_Prezentacja\\_na\\_sniadanie\\_24\\_04\\_2018.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_DBM_2018_Prezentacja_na_sniadanie_24_04_2018.pdf) [30.07.2018].

W nawiązaniu do przeprowadzonych w niniejszym rozdziale badań opartych na analizie zawartości treści stron internetowych banków, ze szczególnym uwzględnieniem informacji dedykowanych pracownikom i klientom, jest możliwe stworzenie mapy wartości istotnych dla każdego z analizowanych podmiotów. Potwierdzone to zostało również w opinii ekspertów i w analizie profili w serwisie Facebook.

Znaczenie wartości w strategii działań firm to element polityki wartości wspólnej i kierunku dla aktywności z zakresu CSR. Współczesne przedsiębiorstwa, w tym banki, powinny odpowiadać na potrzeby społeczne i wyzwania środowiskowe. Uwzględnienie w swoich strategiach działań kwestii ważnych dla społeczeństwa to nie tylko szansa na wypracowanie wartości wspólnych, ale także zdaniem Portera i Kramera przyczynianie się do wzrostu innowacyjności i efektywności całej gospodarki. Udział banków w tym zakresie jest również niebagatelny<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer. *Creating Shared Value. Managing Sustainable Business*, Springer, Dordrecht, 2019, s. 323–346.





## **Rozdział 4.**

### **Indywidualne wywiady pogłębione – omówienie wyników badań własnych**

W celu skonfrontowania teorii poświęconej społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze bankowym z opiniami i praktyką zostały przeprowadzone badania jakościowe, które składały się z cyklu indywidualnych wywiadów pogłębionych. Podczas przygotowań do badań oraz w trakcie ich realizacji autor skorzystał z doświadczenia w pracy w branży finansowej. Pomocna okazała się z wspólnota doświadczeń i znajomość branżowego socjolektu. W niniejszym rozdziale znajduje się prezentacja wyników badań. Zastosowana metoda badań jakościowych i technika wywiadów pogłębionych wymagały dokonania wyboru systemów badawczych poświęconych tym właśnie metodom<sup>1</sup>.

Spośród optyk dedykowanych badaniom jakościowym autor wybrał teorię ugruntowaną, która szerzej została opisana w dalszej części rozdziału. Nie zdecydował się na sięgnięcie po fenomenologię, która choć zakłada analizę doświadczenia jednostek, dotyczy wąskiej grupy. Autor dążył do szerszego spojrzenia na analizowane zjawisko, możliwości zestawienia różnych poglądów, opinii kilku grup, dokonywania porównań także między różnymi grupami. Te elementy są domeną teorii ugruntowanej. Autor odrzucił również analizę dyskursu<sup>2</sup>. Choć skupił się na znaczeniu fragmentów poszczególnych wypowiedzi, przedmiotem jego zainteresowania nie było tak głębokie wnikanie w znaczenie zwrotów, jak ma to miejsce w przypadku analizy dyskursu odwołującej się do wiedzy filologicznej czy psychologii. Z podobnych pobudek autor odrzucił też ujęcie narracyjne – *storytelling*<sup>3</sup>. Nie sięgnął także wprost po obserwację uczestniczącą. Mimo wspomianej możliwości zastosowania jej elementów, chociażby dzięki wcześniejszej pracy w analizowanej branży, autor mógł pokusić się o nadanie obserwacji ram naukowych. Jednak chcąc mimo wszystko zachować niezależność i rozłączność między życiem zawodowym a pracą naukową, zrezygnował z tego sposobu analizy zagadnienia. Zdaniem autora *storytelling* to sposób interpretacji zjawisk bardziej adekwatny dla badań antropologicznych.

Możliwość porównywania między sobą zebranych danych, eliminowania i wyciągania wniosków była dla autora szczególnie cenna w sytuacji zgromadzenia materiału pozyskanego od trzech różnych grup osób. Zgodnie z metodologią taki wywiad służy do zebrania danych jednostkowych i uzyskania danych zagregowanych. Są to subiektywne wypowiedzi na temat faktów, którym następnie również subiektywny ton nadaje badacz. Mimo że rozmowy odbywają się w konfiguracji jeden na jeden, badacz może z nich pozyskać wiedzę na temat zbiorczych cech danych grup. Wywiad jakościowy to rozmowa, w której prowadzący nie zadaje szczegó-

---

<sup>1</sup> S. Juszczyk, *Badania jakościowe w naukach społecznych szkice metodologiczne*, Wyd. UŚ, Katowice 2013.

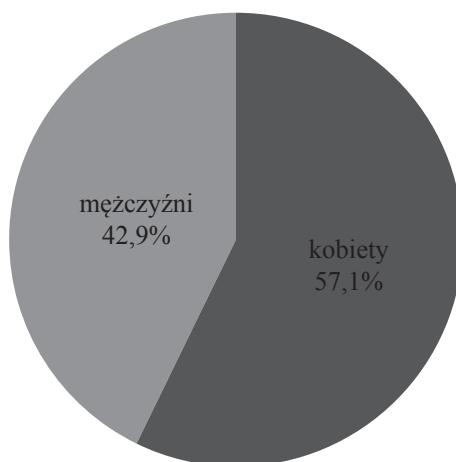
<sup>2</sup> M. Czyżewski, *Teorie dyskursu i dyskursy teorii*, „Kultura i Społeczeństwo” 2013, nr 2, s. 3–25.

<sup>3</sup> A. Lugmayr, H. Hlavacs, C. Suero Montero, *The Serious-storytelling handbook*, „Multimedia Tools and Applications” 2016, vol. 76, no. 14, s. 15707–15733.

łowych pytań, lecz nadaje ton rozmowie, akcentuje pewne kwestie i kładzie nacisk na niektóre poruszone przez rozmówców tematy<sup>4</sup>.

#### 4.1. Grupa badawcza

Do rozmów na temat społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze bankowym zostało zaproszonych 60 osób – po 20 przedstawicieli każdej z grup: ekspertów, menedżerów oraz pracowników sektora bankowego. Cztery osoby ze względu na wymagający zaangażowania proces badawczy odmówiły udziału we wcześniej ustalonym spotkaniu. Ostatecznie w badaniach wzięło udział 56 osób, w tym: 23 pracowników (pracownicy niższego szczebla) sektora bankowego, 15 menedżerów (zarządzający zespołami pracownicy bankowości), 18 ekspertów (niezależni znawcy tematyki CSR i PR oraz finansów). Wśród respondentów znalazły się 32 kobiety i 24 mężczyźni. Procentowy podział osób biorących udział w badaniu ze względu na płeć zaprezentowano na rysunku 20.



Rysunek 20. Podział uczestników badań ze względu na płeć

Źródło: opracowanie własne.

Przewaga liczebna kobiet nad mężczyznami nie jest przypadkowa. Jak wynika z raportu *Kariera w finansach*, w bankach dominują kobiety, które stanowią 60–80% zespołów<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> P. Berger, T. Luckamann, *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, PWN, Warszawa 1988.

<sup>5</sup> *Kariera w finansach i bankowości*, 2018/2019, <https://www.karierawfinansach.pl/media/guidebooks/2018/pdf/2018.pdf> [15.06.2019].

To właśnie pracownicy sektora bankowego stanowili największą grupę wśród respondentów. W następnej kolejności byli to: eksperci i menedżerowie. Mimo że autor planował, by każda z grup była reprezentowana przez taką samą lub bardzo zbliżoną liczbę osób, nie udało się tego osiągnąć ze względu na czysto ludzkie ograniczenia. Menedżerowie, którzy wstępnie deklarowali chęć udziału w badaniach, po informacji, że nie będą one miały charakteru badań ilościowych – ankiet, rezygnowali, tłumacząc się brakiem możliwości poświęcenia większej ilości czasu. Natomiast jeśli chodzi o ekspertów, największą trudność stanowiło znalezienie i weryfikacja osób, którym można przypisać miano ekspertów, a którzy równocześnie będą reprezentować różne dziedziny, w których są znawcami, i będą mieli szeroką wiedzę z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Procentowy udział poszczególnych grup respondentów zaprezentowano na rysunku 21.

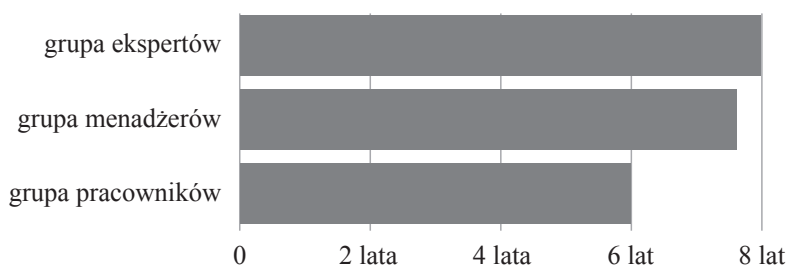


Rysunek 21. Procentowy udział poszczególnych grup

Źródło: opracowanie własne.

Prócz informacji na temat płci autor zebrał dane dotyczące stażu pracy w sektorze bankowym (w przypadku grupy ekspertów to zapytanie odnosiło się do stażu pracy w branży, która jest specjalnością danej osoby). W rezultacie staż pracy wyniósł średnio dla poszczególnych grup badawczych:

- 8 lat – grupa ekspertów (nie cały staż pracy, lecz lata pracy związane typowo z sektorem bankowym),
- 7 lat i 6 miesięcy – grupa menedżerów,
- 6 lat – grupa pracowników sektora bankowego.



Rysunek 22. Staż pracy respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Autor badań nie prosił uczestników o podanie innych drażliwych danych, takich jak na przykład wiek.

Badania były realizowane w okresie od początku listopada do końca grudnia 2018 roku i obejmowały szereg spotkań i rozmów z respondentami. Wywiady miały charakter w części ustrukturyzowany – został opracowany plan wywiadu i sformułowane pytania robocze. Ze względu na fakt, iż w sześciu przypadkach uczestnicy wywiadu zwrócili się z prośbą o przesłanie pytań drogą elektroniczną, zagadnienia zostały zebrane w formie konkretnych pytań. W przypadku dwóch osób wywiady zostały przeprowadzone poprzez internetowy kanał komunikacji SKYPE. Żaden z wywiadów nie przebiegał ściśle według scenariusza. Wszystkie wypowiedzi zostały spisane w formie stenogramów, z uwzględnieniem opisu emocji, które towarzyszyły respondentom, i kontekstu sytuacyjnego.

Zebrany w wywiadach materiał został przebadany z poziomu systemu teorii ugruntowanej. Dzięki temu podejściu autor nie patrzył na społeczną odpowiedzialność biznesu przez pryzmat ustalonych hipotez. Poprzez rozmowy, które miały charakter swobodnej wymiany myśli, autor mógł dotrzeć do nieobarczonego odgórnymi założeniami stanowiska różnych osób zaproszonych do wywiadów.

## 4.2. Teoria ugruntowana jako system analizy wyników badań

Początki teorii ugruntowanej sięgają lat 60. XX wieku. Jej twórcami byli dwaj amerykańscy socjologowie: Barney G. Glaser i Anselm L. Strauss, którzy założenia metodologiczne teorii ugruntowanej przedstawili w książce *The Discovery of Grounded Theory (Odkrywanie teorii ugruntowanej)*. Publikacja była wynikiem wcześniejszej współpracy badaczy przy książce

*Awareness of Dying* (Świadomość umierania), która zawierała opis badań szpitalnych praktyk opiekuńczych nad umierającymi pacjentami. Współcześnie to właśnie badanie zasad funkcjonowania organizacji jest głównym obszarem zastosowania teorii ugruntowanej. Inspiracją dla stworzenia tej teorii był interakcjonizm symboliczny<sup>6</sup>, który tłumaczy świat poprzez interpretację międzyludzkich relacji osadzonych w świecie symboli, przede wszystkim języka<sup>7</sup>. Na gruncie polskim teoria jest szczególnie popularna w odniesieniu do badań „trajektorii nowego pracownika” oraz „analiz trajektorii biografii”<sup>8</sup>. Podejście zastosowane w teorii ugruntowanej zakłada indukcję i pracę opartą na wnioskowaniu, porównywaniu, a nie na mało kreatywnym udowadnianiu postawionych na wstępie tez. To spojrzenie dało nową jakość badań, szczególnie w obliczu krytyki ujęć dedukcyjnych i posądzanych o możliwości spekulacji metod ilościowych. Według Krzysztofa Koneckiego, który jest wielkim orędownikiem tej metody, teoria ugruntowana „polega na budowaniu teorii (średniego zasięgu) w oparciu o systematycznie zbierane dane empiryczne”<sup>9</sup>. Badacz nie jest zobligowany do stawiania tez, które następnie jedynie potwierdza lub falsyfikuje na podstawie wyników badań. Do wniosków dochodzi wskutek poszukiwań, porównań. Glaser i Strauss wskazują na następujące etapy realizacji badań z zastosowaniem teorii ugruntowanej:

- teoretyczne pobieranie próbek (w miarę rozwoju badań powstają decyzje, które próbki pobrać),
- nieustanna analiza porównawcza (porównuje się między sobą jak najwięcej przypadków) i tworzenie hipotez na etapie badań,
- teoretyczne nasycenie (wielokrotność porównań powoduje w końcu wyczerpanie możliwości uzupełnienia teorii),
- zogniskowane kodowanie teorii (sformułowanie kategorii kodów i na ich podstawie kolejnych poziomów teorii)<sup>10</sup>.

Te etapy prac zastosowano podczas analizy zebranego na potrzeby niniejszej pracy materiału.

---

<sup>6</sup> G. Woroniecka, *Co znaczy „rozumieć” w „perspektywie i metodzie” interakcjonizmu symbolicznego Herberta Blumera?*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2016, nr 44(4), s. 51-66.

<sup>7</sup> K.M. Adiat, C. Le Navenec, *Filozoficzne korzenie klasycznej teorii ugruntowanej: jej podstawy w symbolicznym interakcjonizmie*, „Raport Jakościowy” 2000, nr 12(4), s. 1063–1081.

<sup>8</sup> *Metodologia teorii ugruntowanej – strategia analiz i badań jakościowych*, [w:] K. Konecki (red.), *Słownik socjologii jakościowej*, Difin, Warszawa 2012.

<sup>9</sup> K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.

<sup>10</sup> B. Glaser, A.L. Strauss, *Generowanie teorii ugruntowanej. Strategia badania jakościowego*, tłum. M. Gorzko, Nomos, Kraków 2009.

### 4.3. Analiza treści wywiadów

W pierwszym etapie prac przeanalizowano wszystkie rozmowy. Zostały one spisane w formie stenogramów. Koncentracja na żywej wypowiedzi respondenta, jego opinii, która nie jest ograniczona wyborem narzuconych możliwości, co ma miejsce w badaniach ilościowych, była kluczowa w realizacji badań. Spisane wywiady stały się przedmiotem do analizy, według przekonania Michaiła Bachtina, że „tam, gdzie nie ma tekstu, nie ma również i żadnego przedmiotu dla badań lub dociekań”<sup>11</sup>. Zgodnie z metodologią teorii ugruntowanej do analizy tekstów badacz zastosował proces kodowania.

Kod w badaniu jakościowym to najczęściej słowo, krótka fraza, która oddaje sens analizowanym fragmentom materiałów. Kod jest atrybutem danych językowych lub wizualnych. W przypadku niniejszych badań jako dane do analizy służyły transkrypcje przeprowadzonych wywiadów, poszerzone także o notatki, które jako obserwator uczestniczący poczynił autor. Kody wyłaniają się na poszczególnych etapach analizy tekstu. Kluczowe dla teorii ugruntowanej jest to, że należy dokonać wielokrotnego przeglądu materiału i kilkietapowego kodowania<sup>12</sup>. Jak pisze Kathy Charmaz, sam proces kodowania to „krytyczne ogniwo” występujące między gromadzeniem danych a ich wyjaśnieniem<sup>13</sup>.

W przeprowadzonej na potrzeby niemiejszej pracy analizie badań jakościowych proces kodowania zgodnie ze sztuką badań opisaną przez Charmaz składał się z dwóch etapów: kodowania wstępnego i skoncentrowanego. Podczas pierwszego z nich badacz wyróżnił najistotniejsze wątki pojawiające się w wypowiedziach. Zastosował metodę kodowania *in vivo*, czyli pracę na żywym tekście<sup>14</sup> polegającą na zaznaczeniu w tekstach słów kluczowych, charakterystycznych zwrotów prezentujących opinię badanych osób.

---

<sup>11</sup> M. Bachtin, *Problem tekstu*, tłum. J. Faryno, „Pamiętnik Literacki” 1977, z. 3, s. 265–266. Pisząc o tekście, Bachtin miał na myśli także cały kontekst komunikacyjny, całą symbolikę języka, znaków, tego, co dotyczy komunikacji międzyludzkiej. Jednak warto dodać, iż analiza tekstów wypowiedzi w niniejszej pracy nie polega na semiotycznej interpretacji symboli. Autor koncentruje się na jakościowym procesie analitycznym – porządkowaniu wypowiedzi w szersze kategorie dające możliwości porównywania ich ze sobą.

<sup>12</sup> K. Charmaz, R.G. Mitchell, *Grounded Theory in Ethnography*, [w:] P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland, L. Lofland (red.), *Handbook of Ethnography*, Sage, London 2001, s. 160–174.

<sup>13</sup> Charmaz zaproponowała nowe podejście do teorii ugruntowanej wobec jej klasycznej formuły według Straussa i Glasera. W jej konstruktywistycznym modelu teorii ugruntowanej badacz ma możliwość analizy materiału z uwzględnieniem swoich doświadczeń, poglądów czy przekonań.

<sup>14</sup> W przypadku nagrań, które badacz ma do dyspozycji, analizuje się również sposób wypowiedzi, wobec którego analiza *in vivo* bardzo adekwatna.

Według Charmaz do kodów *in vivo* możemy zaliczyć<sup>15</sup>:

- zwroty znane powszechnie o istotnym dla przedmiotu badań znaczeniu, także tym symbolicznym, ukrytym,
- terminy charakterystyczne dla danej grupy osób, reprezentujące ich styl komunikowania się, socjolekt,
- terminy utworzone przez osobę wypowiadającą się, jej unikatowe określenia zjawisk<sup>16</sup>.

Obok kodowania *in vivo* dla uporządkowania procesu analizy wypowiedzi już w pierwszej fazie kodowania zastosowano też „kodowanie eklektyczne”<sup>17</sup>, które polegało na zanotowaniu pierwszego wrażenia, odczucia wobec fragmentów analizowanego tekstu.

W kolejnym etapie, polegającym na kodowaniu skoncentrowanym<sup>18</sup>, dokonano selekcji i uporządkowania zagregowanego w pierwszym kodowaniu materiału. Wybrano główne wątki tematyczne, które się pojawiły w wypowiedziach. Wyodrębniono fragmenty wypowiedzi, które najwłaściwiej zdaniem autora prezentują zróżnicowane opinie respondentów. Przejrzano wybrane fragmenty wypowiedzi i nadano im kody opisowe, czyli składające się z haseł, słów kluczowych, które najtrafniej zdaniem autora określają przekazane myśli. Następnie przeprowadzono proces myślowy i analityczny według instrukcji kodowania zaproponowanej przez J. Amosa Hatcha<sup>19</sup>. Na podstawie tych wytycznych zakodowane dane z wywiadów zostały posegregowane ze względu na:

- podobieństwa (podobne opinie),
- różnice (skrajnie różne opinie),
- częstotliwość (powtarzające się opinie),
- korespondencję (opinie na dany temat nawiązujące do innych zagadnień),
- przyczynowość (opinie wynikające z innych tematów).

W następnych krokach badawczych zebrane kody zostały zagregowane w subkategorie i kategorie, a następnie zebrane w tematy i wieńczącą proces teorię. Poszczególne elementy procesu działań zaprezentowano na rysunku 23.

---

<sup>15</sup> K. Charmaz, *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, tłum. B. Komorowska, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 10.

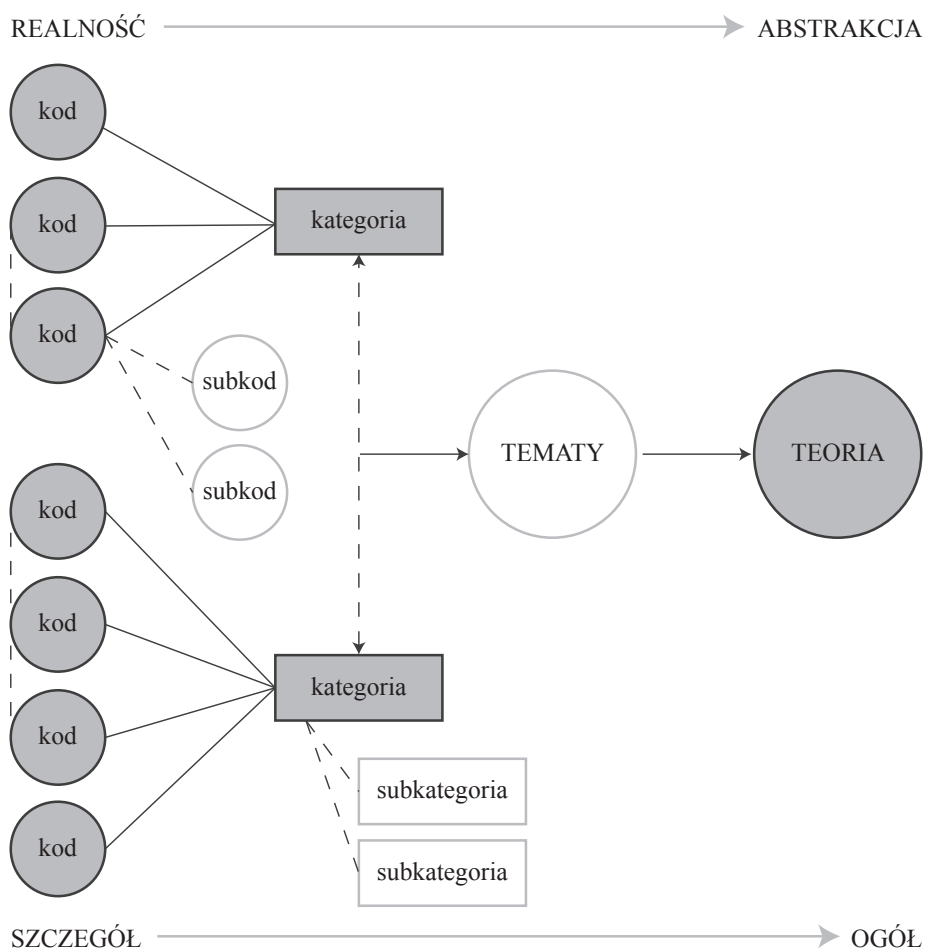
<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 76.

<sup>17</sup> J. Saldaña, *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Sage, London 2015, s. 5.

<sup>18</sup> Według Charmaz kodowanie skoncentrowane to wybór najczęściej występujących kodów, o najistotniejszej treści. Ich koncentracja ma znaczenie dla dalszego uporządkowania materiału w kategorie. K. Charmaz, *Teoria ugruntowana...*, 79.

<sup>19</sup> J.A. Hatch, *Doing Qualitative Research in Education Settings*, SUNY Press, Albany–New York 2002, s. 155.





Rysunek 23. Model kodowania w schemacie teorii ugruntowanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Saldaña, *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Sage, London 2015, s. 13.

Proces kodowania został przeprowadzony metodą tradycyjną, ręcznie, z niewielkim wsparciem systemu informatycznego ATLAS.ti<sup>20</sup>. Program należy do rodziny programów CAQDAS – Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software<sup>21</sup>, czyli narzędzi, które wspomagają analizę danych jakościowych. Rozwiązania te powstały na przełomie lat 80. i 90. w Wielkiej Brytanii i są połączeniem technologii informatycznej z metodologią badań jakościowych. Jak twierdzi K.M. Wilk, „analiza tekstu przeprowadzona z użyciem komputera posiada takie cechy analizy ilościowej, jak przeliczanie frekwencji i kreowanie logicznych powiązań pomiędzy wyodrębnionymi fragmentami tekstu. Ponadto analiza treści wykonana za pomocą komputera jest dokładna pod względem formalnym, a jej wynik nie jest uzależniony wyłącznie od badacza”<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Informacje na temat oprogramowania są dostępne na stronie internetowej: [www.atlasti.com](http://www.atlasti.com).

<sup>21</sup> Lub Qualitative Data Analysis Software. E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 659.

<sup>22</sup> K.M. Wilk, *Komputerowe wspomaganie jakościowej analizy treści*, The Ohio State University 2001, s. 50.

Zastosowanie programów informatycznych wspomagających badania jest zdaniem autora dużą pomocą i może stanowić wartość dodaną pracy dzięki możliwości prezentacji wyników analizy w atrakcyjny wizualnie sposób. Niemniej posiłkowanie się tego typu narzędziami wymaga doświadczenia w tradycyjnych metodach badawczych. Autor podręcznika *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Johnny Saldaña, także rekomenduje swoim doktorantom najpierw stosowanie tradycyjnych metod kodowania za pomocą kartki i ołówka, choć już dla większych projektów badawczych wskazuje zasadność użycia wspomagających narzędzi informatycznych. Również według Theminy Basit wybór między kodowaniem ręcznym a elektronicznym zależy od wielkości projektu, dostępności funduszy oraz możliwości i wiedzy badacza<sup>23</sup>. Mimo iż z pozoru programy informatyczne mogą dla niedoświadczonego badacza zdawać się doskonałym rozwiązaniem ułatwiającym pracę, należy pamiętać, iż żaden program nie wykona całej pracy za człowieka. Autor badań musi odpowiednio przygotować dane oraz dokonać pierwszych selekcji i stosownej obróbki materiału. Mimo tych atutów autor niniejszej rozprawy zdecydował się jednak na tradycyjną metodę analizy, a program ATLAS.ti wykorzystał jedynie do przygotowania map słów kluczowych – kodów prezentujących główne myśli, skojarzenia, wypowiedzi poszczególnych grup respondentów na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, na bazie których powstały dalsze subkategorie i kategorie. Wyniki te zostały zaprezentowane na rysunkach 24 i 26.

Zaprezentowane na rysunkach mapy słów pokazują wyniki zagregowanych i przetworzonych głównych myśli sprowadzonych do pojedynczych haseł zawartych w opiniach trzech grup rozmówców, z którymi autor rozmawiał na temat społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze bankowym. To właśnie CSR był punktem wyjścia do pobierania próbek z badania, stanowił oś konstrukcyjną wywiadów i stał się główną kategorią badawczą.

#### **4.3.1. Wyniki analizy wywiadów pogłębionych – eksperci**

Jak zostało wspomniane powyżej, do udziału w badaniach została zaproszona grupa ekspertów. Stanowili ją specjaliści z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, public relations i mediów oraz eksperci z dziedziny finansów reprezentujący organizacje pozarządowe. Żadna z wybranych osób w momencie przeprowadzania z nią wywiadu nie była związana zawodowo z bankowością, w szczególności z bankami, które są przedmiotem analizy w niniejszej pracy. O doborze ekspertów do badań zdecydował autor, biorąc pod uwagę swoją subiektywną opinię oraz wieloletnie doświadczenie

---

<sup>23</sup> T. Basit, *Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis*, „Educational Research”, 2003, vol. 45(2), s. 143–54.



Na rysunkach 24 i 25 przedstawiono efekty agregacji rozmów z ekspertami. Wynika z nich, iż społeczna odpowiedzialność biznesu jest przez nich postrzegana przede wszystkim jako wartość dla banków rozumiana jako działania wizerunkowe i misyjne. Nie są to wzajemnie wykluczające się aktywności, niekiedy mają wręcz charakter komplementarny. Przedsięwzięcia wizerunkowe eksperci oceniali zarówno jako element budujący prestiż banków, jak i będący naturalnym składnikiem działań komunikacyjnych. Z drugiej strony jednak wskazywali na inne oblicze działań wizerunkowych, za którymi nie stoją szczerze intencje i ideały, lecz dążenie do szybkiego zysku z rozpoznawania marki jako społecznie zaangażowanej.

Jeśli chodzi o ten pierwszy, pozytywny aspekt wizerunku, eksperci wskazywali na CSR jako element „ocieplania wizerunku banków”, „poprawy reputacji”. Pojawiły się opinie, iż „CSR to odbudowanie poczucia bezpieczeństwa klientów”, „wzmocnienie wiarygodności banków po tym, jak afery frankowiczów nadwyrężyły wizerunek banków jako godnych zaufania instytucji”. Zdaniem ekspertów „wielu bankom działającym w Polsce są one konieczne do poprawy wizerunku, który mocno ucierpiał wskutek kredytów frankowych czy uczestnictwa w sprzedaży kontrowersyjnych produktów: polisolokat, obligacji korporacyjnych itp.” Prócz odbudowy reputacji jako wartość wizerunkową eksperci wskazywali „budowanie wizerunku banku z ludzką twarzą”, mówiąc, że „działania CSR to forma humanizacji instytucji, która w odbiorze społecznym jednak przede wszystkim kojarzy się z bezwzględnością działalnością rynkową”. Eksperti podkreślali, że dzięki CSR nastąpiła „zmiana obrazu banków z „ciemnocy, współczesnego źródła ubezwłasnowolnienia Polaków” na „podmiot życzliwy i odpowiadający ludzkim potrzebom oraz robiący także coś dobrego”, „z punktu widzenia public relations podejmowanie tego typu działań jest kluczowe dla wizerunku firmy zarówno w komunikacji zewnętrznej, jak i wewnątrz organizacji”.

Eksperti zwracali uwagę, że działania z zakresu CSR „są szczególnie ważne w relacjach z klientami indywidualnymi (konsumentami)”. Z jednej strony podkreślali, iż oczekiwania klientów banków w dzisiejszych czasach dotyczą także pozafinansowych kwestii, akcentując, że „klienci zaczynają przywiązywać wagę do tego, czy bank, który siłą rzeczy znajduje się w łańcuchu kontrahentów, także przywiązuje wagę do idei zrównoważonego rozwoju, a w konsekwencji czy ma dobry wizerunek z zakresu CSR”, oraz że „świadomości konsumenci coraz częściej zwracają uwagę na «poboczne» aspekty prowadzenia biznesu, kierując się nie tylko jakością i ceną produktu, ale również wartościami, jakimi kieruje się dana instytucja”. Z drugiej jednak strony pojawiały się wypowiedzi ekspertów, które negowały w ogóle świadomość klientów w kwestii bankowego CSR: „niestety, poziom świadomości i wiedzy na temat działalności w obszarze CSR wśród klientów banków jest nadal dosyć niski”, „w moim odczuciu sektor bankowy nie jest mocno kojarzony z działaniami CSR”.

Nie brakowało jednak wypowiedzi, iż mimo obecności działań CSR w praktykach banków, choć „działania te bez wątpienia mają wpływ na wizerunek banku, nadal zauważam dużą niekonsekwencję banków w tym obszarze działań. Poruszają się bez odpowiedniej strategii długoterminowej”. Brak spójnej strategii CSR to często pojawiający się w wypowiedziach ekspertów element krytyki działań banków w obszarze społecznej odpowiedzialności. Przykładem takiej opinii są słowa: „działania CSR mogą mieć nawet wpływ na zyski finansowe banków i finalnie powinny mieć, niemniej uważam, iż instytucje biznesowe nie stosują strategii w działaniach CSR – działają doraźnie i spontanicznie, do pozyskania aktualnie pozytywnego wizerunku. Nie angażują się w długoterminowe relacje skorelowane z wartościami, za jakimi kulturowo podążają. To daje do zrozumienia, iż w tematyce CSR jest jeszcze wiele do rozwinięcia”.

W wypowiedziach ekspertów przeważały poglądy, iż CSR to jedynie działanie dotyczące budowy marki, ale niemające zbyt wiele wspólnego z realnymi potrzebami „zmiany świata na lepsze”, „jednak coraz częściej spotykam się ze zjawiskiem, gdzie społeczna odpowiedzialność jest elementem strategii employer brandingowej. W związku z wyzwaniem rynku pracy, przed jakimi od kilku lat stoją pracodawcy, budując swój wizerunek, często wykorzystują działania z obszaru CSR”. Jako smutną konstatację analizy tego wątku opinii ekspertów dotyczącej polityki CSR jako elementu wizerunku banków warto przytoczyć następujące słowa: „w bankach jest duża świadomość działań CSR, gorzej z egzekucją i wdrażaniem w życie dużych i długofalowych projektów, częstszych na przykład w branży FMCG. Większe nastawienie branży na szybki zwrot z inwestycji w CSR. Z tego względu pierwszeństwo raczej mają działania sponsoringowe, na przykład sponsoring masowych eventów sportowych niż *stricte* CSR” i „CSR to raczej źródło angażującego contentu niż zaplanowane długofalowo wsparcie inicjatyw społecznych”.

W wypowiedziach z kategorii CSR jako element wizerunku banków eksperci często wskazywali na rolę mediów: „obecność w mediach z pozytywnym przekazem to jeden z czynników, dla których firmy podejmują takie działania”. Media są wykorzystywane jako „zasięgowa promocja, tuba dla działań CSR, jako źródło treści do materiałów w social media, na przykład transmisji *live*, promowanych postów; ale też na przykład wywiadów w telewizjach śniadaniowych”. Eksperci podkreślali, że często dopiero poprzez informowanie przez banki o swoich działaniach społecznych w mediach klienci i inni interesariusze banków dowiadują się o tych przedsięwzięciach: „obecność w mediach informacji na temat działań CSR realizowanych przez banki wzmacnia nośność tych działań, zwiększając świadomość odbiorców, przyczyniając się do realizacji celów wizerunkowych banków”. Jednak jak podkreśli eksperci, świadomość konsumentów uzależniona jest od tego, jak banki komunikują swoje działania. Ważna jest odpowiednia narracja, która „nadaje ton i ważność organizowanych akcji CSR”

Eksperti zwracali uwagę, że poprzez informowanie w mediach o działaniach CSR „łatwiej pozyskać klientów; poprawa wizerunku często jest w ogóle działaniem elementarnym, by klient w ogóle zapoznał się z ofertą produktową”. Ponadto szczególnie „media społecznościowe to przestrzeń do przekazywania informacji z banków bezpośrednio do klientów”. Jednak realizowane tam działania CSR niejednokrotnie „wykorzystywane są głównie jako motor komunikacji w social media, nierzadko dla odwrócenia uwagi lub dla równowagi dla nieprzychylnych komentarzy na profilach banków, dotyczących standardów obsługi klienta w placówce lub problemów technicznych banków”. Eksperti podkreślali rolę mediów społecznościowych jako ważnego kanału komunikacji: „media stanowią mocny akcent w komunikacji pomiędzy wykonawcą a docelowym odbiorcą w budowaniu relacji z klientami”.

Wśród opinii ekspertów poświęconych wizerunkowi banków, ich obrazowi prezentowanemu czy to za pośrednictwem mediów zewnętrznych, czy bankowych kanałów korporacyjnych, zostały dostrzeżone i zagregowane liczne opinie, według których społeczeństwo w ogóle nie jest zainteresowane społeczną działalnością podmiotów finansowych: „czy fakt, że dany bank dąży na przykład do parytetu płci na stanowiskach menedżerskich, równoważy wpływ wysokości marży czy obsługi internetowej na decyzje o korzystaniu z jego usług? Wątpię. Wszyscy kojarzymy na przykład masowe imprezy sportowe sponsorowane czy organizowane przez niektóre z banków, ale te same banki znamy też na przykład z wysokich prowizji, biurokracji czy przestarzałego systemu. Także z punktu widzenia konsumenta uważam, że przyzwoite *customer experience* jest i jeszcze długo będzie składową numer jeden wizerunku”.

Kolejnym elementem, który wyłonił się z analizy wypowiedzi ekspertów, jest zagadnienie wartości misyjnej, jakiej mogą dostarczać banki. Jako misję eksperci wskazują „sprawstwo” i „wpływ na rozwój społeczeństwa”. Jest ona wyrażona w działaniach edukacyjnych, głównie przez podległe bankom podmioty: „część banków do działalności edukacyjnej wykorzystuje prowadzone przez siebie fundacje”. W odniesieniu do działań edukacyjnych w wypowiedziach ekspertów pojawiały się głównie dwa kierunki: edukacja finansowa (ekonomiczna) oraz ekologiczna: „od dawna rozwijamy edukację dotyczącą świadomości finansowej”, „finansowanie badań z zakresu finansów i akcja edukacyjna w tej dziedzinie – jest widoczna zwłaszcza wśród klientów indywidualnych”. W opinii ekspertów u podstaw zaangażowania w edukację finansową społeczeństwa leży „naturalna predestynacja do zajmowania się taką właśnie tematyką” oraz „poczucie misji”. Edukacja finansowa, która kierowana jest głównie do klientów, bywa jednak połączona z chęcią „sprzedaży swoich produktów i usług”. Wśród ekspertów nie brakowało również opinii krytycznych wobec deklarowanej przez banki w „dumnych statutach fundacji” edukacji finansowej Polaków. „Brakuje moim zdaniem – inicjatywy u podstaw,

rzeczywiście potrzebnej edukacji konsumenckiej w zakresie korzystania z usług banków i ich oferty”. W opiniach pojawiły się kierunki działań, które powinny przyjąć banki: „bank powinien zastanowić się, jak przekonać pokolenia analogowe do bankowości internetowej? Jak wytłumaczyć ludziom, jak korzystać z kredytów i pożyczek? Jak ograniczyć teksty małym drukiem i oznaczone gwiazdką, jak uczynić umowy bankowe przejrzystymi i zrozumiałymi?”. Zdaniem ekspertów banki, które elementem swych działań CSR chcą uczynić edukację w zakresie wiedzy finansowej, powinny skupić się najpierw na „wyrównaniu szans w edukacji”.

Wypowiedzi na temat edukacji pojawiały się też w kontekście edukacji ekologicznej jako misji dotyczącej zmiany postaw klientów: „wraz ze zmianami w postawach klientów, na przykład na proekologiczne, mogą to być bezpośrednie korzyści ze sprzedaży produktów o takich charakterze, sukces osiągają banki, które mają w swojej ofercie produkty ekologiczne”. Eksperti wskazywali także na wyższy sens działań proekologicznych niż tylko korzyści wizerunkowe czy materialne: „jedną z korzyści z CSR jest ochrona klimatu”, „jednym z kluczowych działań CSR jest finansowanie przedsięwzięć z zakresu zielonej gospodarki”. Koncentracja interesariuszy banków wokół tematu ekologii to szansa na „wzmacnianie i budowanie relacji i wspólnoty” oraz wzmocnienie wizerunku banków jako podmiotów, dla których ważne są społeczne problemy. Jednak wśród wypowiedzi ekspertów nie brakowało również opinii krytycznych, według których „inicjatywy proekologiczne dziś są standardem rynkowym (na przykład ograniczenie do minimum dokumentacji papierowej) i raczej oczekiwaniem normalnego klienta niż czymś ekstra”, „Jeśli rafineria może zbierać plastik z oceanu, to czemu bank nie miałby zadbać o to, żeby jego klienci podejmowali świadome decyzje? To byłaby prawdziwa odpowiedzialność za swoją działalność, a nie pudrowanie nosa”.

Z wypowiedzi ekspertów wyłaniają się wnioski dotyczące tego, że coraz więcej banków dostrzega społeczną odpowiedzialność biznesu jako ważny element działań. Powtarzały się opinie, według których „można zaobserwować trend rosnący – co do liczby podmiotów (o ile kilka lat temu do CSR wagę przywiązywało tylko kilka banków, o tyle obecnie niemal każdy) i do przedmiotu-zakresu działań”. Z drugiej jednak strony eksperci zaznaczali, że rozumienie społecznej odpowiedzialności biznesu w bankach funkcjonujących w Polsce dotyczy nadal tradycyjnego i dziś już nieco przestarzałego rozumienia CSR: „CSR w Polsce to przede wszystkim akcje charytatywne i sponsoringowe, nie wynikają z większej strategii, ale ma się wrażenie, że są podejmowane *ad hoc*. Na przykład kiedy na fali są tematy związane z *women's empowerment*, to banki prześcigają się w społecznych działaniach dla kobiet. Nie ma nic złego w tym, że instytucje finansowe zabierają głos także w ten sposób w kwestii wyrównywania szans kobiet i mężczyzn. Ma się jednak często wrażenie, że są to po prostu działania związane

tylko z wstrzeleniem się w pewien nośny trend”. Ze względu na brak spójności wizerunkowej podejmowanych działań CSR ze strategią banku „CSR nie będzie skuteczny, jeśli nie zostanie zapisany w formie planu, w formie strategii i realizowany konsekwentnie, przez lata”.

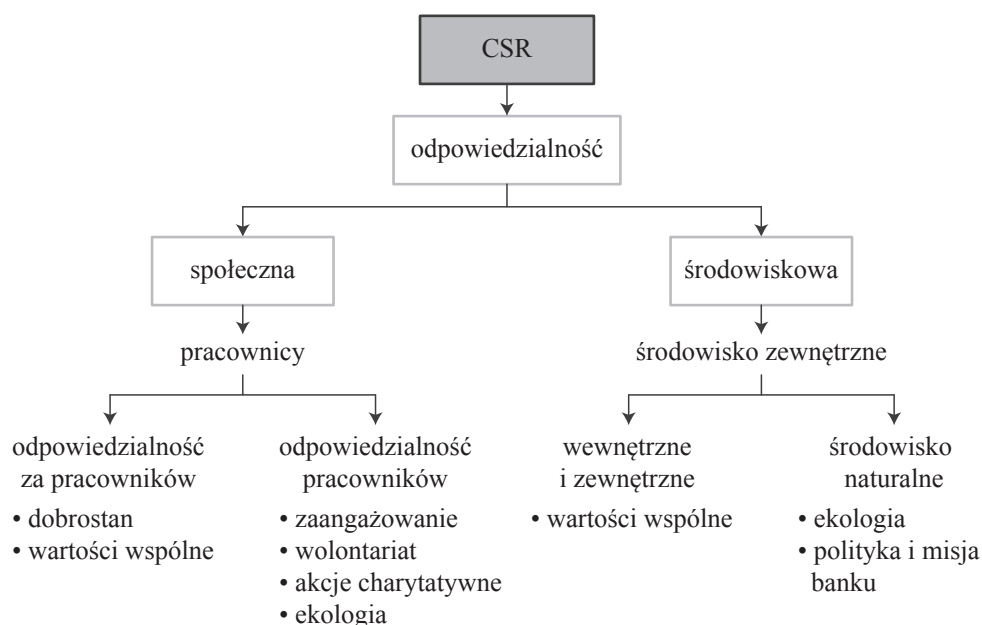
Ekspertcy wskazywali, iż szereg aktywności społecznych banków nie niesie ze sobą szczerych intencji i potrzeby zmiany. Pojawiały się też opinie, że „działania CSR banków powinny dotyczyć działań na rzecz rzeczywistej zmiany, a nie czystej promocji”. Ekspertcy podkreślali, iż na polskim gruncie jesteśmy nadal na wczesnym etapie realizacji polityki CSR: „to nic, że większość polskich banków tak naprawdę należy do międzynarodowych koncernów i z naszym krajem może mieć niewiele wspólnego. O przyznaniu środków na jakieś akcje CSR-owe, które realizują bankowe fundacje, decydują szefowie zza granicy, często nawet zza oceanu. Może tym bardziej działania, które mogłyby mieć realny wpływ na lokalne społeczności, mają mniejszą siłę przebicia?”. Ekspertcy byli zgodni co do tego, że „społeczna odpowiedzialność biznesu jest bardziej, spójna, skuteczna i prawdziwa w dojrzałych organizacjach”, w których CSR nie jest traktowany jako środek budowania reputacji, a element strategii biznesowej zgodnie z przekonaniem, że „CSR to po prostu jeden z filarów działalności operacyjnej, a nie element strategii PR”.

#### **4.3.2. Wyniki analizy wywiadów pogłębionych – menedżerowie**

Kolejną grupą, która została zaproszona do udziału w wywiadach, byli menedżerowie. Kryterium, jakie przyjęto w doborze respondentów do tej grupy, dotyczyło dwóch kwestii. Po pierwsze, pracy w sektorze bankowym – do udziału w badaniach zaproszono tylko menedżerów, którzy w momencie realizacji badań pracowali w sektorze bankowym. Po drugie, były to osoby, które zarządzały zespołami złożonymi z minimum trzech osób. Wśród grupy menedżerów znaleźli się zarówno ci mający w swoich zespołach 3–5 osób, jak i ci, którzy nadzorowali pracę kilkudziesięciu pracowników. Autor zwrócił się z prośbą o rozmowę do wszystkich banków komercyjnych w Polsce. W wyniku kilkutygodniowej korespondencji udało się ostatecznie wyłonić grupę 15 menedżerów, którzy zechcieli poświęcić czas na wywiad dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu. Jak zostało nadmienione, powodem odmów było przede wszystkim duże czasowe zaangażowanie, którego wymagała taka forma badawcza. Menedżerowie często nie mogli poświęcić czasu na spotkanie i rozmowę twarzą w twarz. W niektórych przypadkach autor zaproponował alternatywną opcję – kontakt za pośrednictwem narzędzi internetowych. W innych sytuacjach musiał po prostu zrezygnować z tego kontaktu. Mimo trudności, które pojawiły się jeszcze na etapie przygotowawczym do badań, przeprowadzono szereg indywidualnych wywiadów pogłębionych. Następnie dokonano agregacji wypowiedzi



zgodnie z metodologią teorii ugruntowanej. Uszeregowane kategorie, podkategorie i kody, które wyłoniły się z tekstów rozmów, zostały zaprezentowane na rysunkach 26 i 27.



Rysunek 26. CSR w opinii ekspertów

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 27. Wypowiedzi menedżerów – zestawienie kodów (najczęściej występujących haseł)

Źródło: opracowanie własne z zastosowaniem programu ATLAS.ti.

W wypowiedziach menedżerów CSR jawi się przede wszystkim jako odpowiedzialność społeczna rozumiana jako odpowiedzialność za społeczność wewnętrzną banków (odpowiedzialność za pracowników) oraz odpowiedzialność samych społeczności banków (odpowiedzialność pracowników). Obok tych głównych kategorii znajduje się odpowiedzialność środowiskowa, czyli

po pierwsze, są to wszystkie kwestie związane z działaniami CSR z zakresu ekologii, po drugie, aktywność społeczna wobec środowiska zewnętrznego – społeczeństwa. Między tymi dwiema kategoriami nie ma ostrej granicy. Poszczególne formy działań, opinie menedżerów na przykład na temat odpowiedzialności pracowników przenikają i niejednokrotnie pokrywają się z przykładami działań proekologicznych realizowanych dla społeczeństwa. Porównując wypowiedzi menedżerów z wypowiedziami ekspertów, w tych pierwszych można odnaleźć większy schematyzm, pewną powtarzalność, a równocześnie uporządkowanie myśli. Eksperti nie poruszali tak wielu wymiarów, stąd agregacja wypowiedzi i uszeregowanie ich w kategorie były prostsze i sprowadziły się do mniejszej liczby haseł, co można zaobserwować w trakcie porównania rysunków 25 i 27. Menedżerowie wykazywali większy optymizm, entuzjazm i pozytywną ocenę działań CSR niż eksperci. Mimo anonimowości wywiadów autor miał poczucie, iż rozmowa na temat działań CSR jest dla menedżerów okazją do pochwalenia, wyróżnienia wyjątkowych, unikatowych i w ich przekonaniu lepszych od innych banków aktywności CSR podejmowanych w banku, który reprezentują. Nie brakowało wypowiedzi: „nasz bank od lat realizuje CSR, jestem dumna, że jesteśmy numerem jeden, jeśli chodzi o społeczną odpowiedzialność” czy „bank, który reprezentuję, jest wyróżniającym się na tle innych instytucji finansowych podmiotem w temacie odpowiedzialnego biznesu. Zdobywamy nagrody, które są potwierdzeniem tego faktu, a nasi pracownicy z dużym zaangażowaniem włączają się we wszystkie CSR-owe kampanie”.

Kluczową kategorią wyłaniającą się z opinii menedżerów są działania banku na rzecz pracowników. Menedżerowie zauważali że już przyszli pracownicy podczas rozmów o pracę podejmują tematy dotyczące pozafinansowych kwestii: „ludzie pytają o różne benefity i o styl pracy”, „już podczas rozmów kwalifikacyjnych, kiedy my zadajemy pytanie, co jest dla nich ważne, bardzo często mówią o atmosferze w pracy i o tym, że chcą, aby ona miała jakiś sens. Nie wiem, czy to tylko wyuczone kwestie, żeby dobrze wypaść na rozmowie, ale nie wydaje mi się. Później widzę, że te osoby chętnie się angażują w różne społeczne aktywności”, „współcześni i przyszli pracownicy za kluczowe uznają wartości oraz sposób, w jaki działa organizacja”, „warunki finansowe przestały być najważniejsze, pracownicy skupiają się na tym, w jaki sposób firma osiąga sukces, natomiast wielkość tego sukcesu nie jest już tak istotna”. Z wypowiedzi menedżerów wynika troska o dobre samopoczucie podwładnych: „największą wartością każdej organizacji są ludzie, ich poziom zadowolenia, motywacja do pracy, umiejętności i doświadczenie bezpośrednio przekładają się na wynik finansowy firmy”.

W wypowiedziach menedżerów pojawiało się wiele odniesień do równowagi między pracą a życiem prywatnym, która jest elementem wewnętrznej kultury banku i przykładem działań jego społecznej odpowiedzialności: „jesteśmy bankiem elastycznym, dbamy o *work life balance*

i dobrą atmosferę pracy”, „dbamy bardzo o bezpieczne i komfortowe środowisko pracy”, „u nas ważne jest dbanie o równowagę życia prywatnego i pracy (elastyczne godziny pracy, możliwość pracy zdalnej nawet kilka razy w tygodniu)”, „w mojej ocenie dużą wagę przywiązuje się do wyników i narzędzi, które służą do ich raportowania. Jednak dużym plusem jest również dbanie o dobrostan pracownika poprzez system benefitów i ruchome godziny pracy, a także ciągły rozwój pracowników poprzez szkolenia wewnętrzne”, „przykładem działań społecznych, działań na rzecz naszych pracowników w miejscu pracy jest zwiększanie fleksyjności/komfortu pracy”.

Menedżerowie podkreślają, że elementem dobrego samopoczucia w pracy jest poszanowanie dla różnorodności pracowników<sup>25</sup>: „ważny jest szacunek wobec pracowników, praca zespołowa, poszanowanie integralności jednostki, a także religii, poglądów, orientacji seksualnej”, „duży nacisk kładziony jest na budowanie wrażliwości pracowników w kontekście akceptowania różnorodności, eliminowania sztucznych barier społecznych i światopoglądowych oraz pomoc potrzebującym i wykluczonym z jakiegokolwiek powodu”, „nasz bank dba o prawa człowieka, równouprawnienie, dba o to, aby nikt nie czuł się dyskryminowany”. Jeśli chodzi o kwestie pomocy i wspierania pracowników, menedżerowie zwracają uwagę na równość płci. Jako przykłady takich działań wskazują: „wspieranie kobiet w wyrównywaniu szans na rynku pracy i dbanie o parytet na stanowiskach kierowniczych różnego szczebla; zachęcanie mężczyzn do angażowania się w życie rodziny (urlop ojcowski, wymiana doświadczeń między ojcami), specjalne programy dla stażystów, no i oczywiście – dbanie o rozwój swoich pracowników poprzez szeroki wachlarz szkoleń oraz programy rozwojowe”.

W wypowiedziach menedżerów pojawiają się często także odniesienia do wartości banku, które przekładają się na relacje z pracownikami, na działania społeczne wobec nich: „uważam, że nasz bank charakteryzuje się wysoką kulturą pracy”, „prawa człowieka oraz podnoszenie komfortu pracy i samopoczucia pracowników jest jednym z najważniejszych wartości, jakimi kieruje się firma w swojej polityce”.

Menedżerowie wspominają o społecznej odpowiedzialności biznesu jako o szerszej strategii działań.: „mój bank dba o jasną i klarowną komunikację w celach i strategii firmy, o misję CSR i plany w związku z tym biznesem odpowiedzialnym. Od początku pracownicy wiedzą, że są beneficjentami CSR-u i że sami mogą go tworzyć”. Jest to stanowisko inne w stosunku do opinii ekspertów, którzy zarzucali bankom brak takiej długofalowej polityki. Na różnicę w opiniach tych dwóch grup wpływa fakt, że eksperci to jednak grupa niezaangażowana, z zewnątrz,

---

<sup>25</sup> Polityka różnorodności pojawia się w dokumentach strategicznych banków. Każdy z omawianych w niniejszej pracy banków posiada deklaracje takich działań, o czym zostało wspomniane w rozdz. 3. W kontekście analizy wypowiedzi menedżerów warto przeczytać publikacje dotyczące zarządzania różnorodnością, na przykład: A. Skrzypek, *Różnorodność i korzyści wypływające z zarządzania różnorodnością*, „Problemy Jakości” 2018, nr 10, s. 25–32.

natomiast menedżerowie posiadają emocjonalny stosunek do przedsięwzięć CSR banku, często je inicjują i współtworzą, również czują odpowiedzialność za ocenę reprezentowanej przez nich marki w odbiorze rozmówcy.

W wypowiedziach menedżerów powtarzały się opinie, że ważne jest zapoznanie pracowników z wartościami firmy: „uważam, że istotne jest to, aby każdy znał filozofię i cele danej firmy”, „w kontekście zarządzania teamem uważam, że obowiązkiem menedżera, osoby kierującej, jest zapoznanie pracowników z wartościami, celami, strategiami firmy, począwszy od wartości, które obowiązują w naszym zespole, po te na najwyższym szczeblu. Ważne, żeby były one spójne”, „już od początku, kiedy kogoś zatrudniam, a mam bezpośredni wpływ na to, jakie osoby zasilają mój zespół, uczestnicząc w rozmowach kwalifikacyjnych, pytam, co dla tych ludzi jest ważne. Chciałabym, żeby dobrze się u nas czuli, żeby byli sobą. Nie są dla mnie istotne ich poglądy polityczne, religijne czy upodobania seksualne, chodzi mi o pewne uniwersalne wartości dotyczące pracy. I żeby tu było nam po drodze”.

W wypowiedziach menedżerów pojawiały się deklaracje dotyczące rozwoju wiedzy pracowników na temat CSR: „realizujemy szkolenia informujące o tym, czym jest CSR, poszerzające wiedzę pracowników w tym zakresie oraz pokazując im, jakie akcje CSR-owe robi nasz bank i w co ewentualni pracownicy mogą się włączyć”.

Menedżerowie zwracali także uwagę na rolę współpracy w zespołach: „bardzo ważne w miejscu pracy jest dla mnie poczucie wspólnoty, bardzo silnie związane z zaufaniem do współpracowników. Jako kierownik sama promuję niektóre zachowania, w tym pracę zespołową. Myślę, że pracownicy, którzy utożsamiają się z filozofią firmy, łatwiej wykonują powierzone im zadania i są lojalniejsi”, „przedstawiamy pracownikom zasady, które obowiązują w naszym departamencie. Ale to nie tak, że są one sztywne i niezmienniane. Jasne, to jest jakaś baza wynikająca z filozofii firmy. Jednak każdy członek zespołu może coś dołożyć od siebie. Fajnie, gdyby czuł się, że w tym zestawie wartości są jakieś części wspólne z jego osobistym kanonem. Tak jest chyba łatwiej współpracować i jakoś życzliwiej się funkcjonuje”. Wspólnota wartości była bardzo często podkreślana w wypowiedziach menedżerów: „możliwość podpisania się przez pracownika pod tym, czym kieruje się firma; pokazuje to cel, do którego dążymy, i daje poczucie wartości pracy, jaką wykonujemy”, „każdy ma inną wrażliwość, więc nie ma raczej możliwości, by cały zespół reprezentował identyczny system wartości. Znalazienie tych wspólnych jest jednak kluczowe w budowaniu więzi wewnątrz zespołu. Jest to podstawa funkcjonowania grupy jako całości i bezpośrednio przekłada się na wyniki, zaangażowanie, atmosferę współpracy, a w konsekwencji – motywację poszczególnych członków zespołu oraz ich identyfikację z firmą”. Należy jednak dodać, że wśród wypowiedzi menedżerów pojawiały

się i takie opinie: „w dzisiejszych czasach nie uważam, że jest konieczne, aby utożsamiać się czy identyfikować z polityką firmy, nawet jak to dotyczy takich miękkich tematów, jak CSR. Wystarczy to akceptować i tolerować na tyle, aby dobrze wypełniać swoje obowiązki”. Takie opinie były jednak marginalne wobec tych wcześniej przytoczonych.

Menedżerowie zwracali również uwagę, że bardzo ważnym elementem działalności CSR w ich bankach jest angażowanie pracowników w tego typu przedsięwzięcia w myśli funkcjonowania w duchu wartości wspólnych: „to pokazuje, że jesteśmy jednym teamem, że wierzymy we wspólne zasady”. Włączanie się pracowników w społeczne inicjatywy firmy, postawa aktywna i chęci działań w ramach CSR jest także przejawem wysokiego poziomu osób zarządzających zespołami. Według Marty Juchnowicz „poziom zaangażowania pracowników stanowi miernik skuteczności zarządzania kapitałem ludzkim”<sup>26</sup>. Zatem o skutecznym sposobie zarządzania przez menedżerów świadczą również aktywne postawy ich podwładnych. Emocjonalne nastawienie do przykładów włączania się pracowników w działania CSR można było odczuć podczas prowadzonych rozmów. Przywołując przykłady aktywności społecznej swoich podwładnych, menedżerowie wskazywali na takie uczucia, jak duma, osobista satysfakcja czy nawet poczucie spełnienia jako lider: „chciałabym wytyczać kierunki i być wzorem dla moich ludzi. Dlatego sama często angażuję się w różne akcje CSR, tak żeby dać przykład mojemu zespołowi i ich za sobą pociągnąć. Kiedy widzę, że to ich cieszy, że mają frajdę z tych w sumie nieprzynoszących im żadnych materialnych korzyści rzeczy, po prostu ja też jestem szczęśliwa i spełniona jako kierownik tej mojej grupy”.

Zdaniem Juchnowicz w przypadku zaangażowania pracowników mamy do czynienia z wieloma jego formami: może to być zaangażowanie wobec firmy (zarządzanie organizacyjne), w której pracują, czyli deklarowane i faktyczne poczucie przynależności do konkretnej organizacji i co za tym idzie – utożsamianie się z jej wartościami. Po drugie, może to być zaangażowanie w pracę, w zawód, który się wykonuje. To nie musi mieć nic wspólnego z pracodawcą – po prostu są osoby, które oddają się z dużym poświęceniem zajęciu, które sprawia im przyjemność, jest równocześnie ich hobby albo zaspokaja ich ambicje lub nadaje wartości i sensu ich życiu. Trzecim obszarem, na który wskazuje Juchnowicz, jest zaangażowanie w środowisko społeczne, w którym funkcjonują pracownicy, czyli poczucie przynależności do grupy, zespołu<sup>27</sup>. Przy okazji analizy wywiadów przeprowadzonych z menedżerami autor dostrzegł, iż w swoich wypowiedziach odnosili się bardzo często do tej pierwszej formy zaangażowania

---

<sup>26</sup> M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3–4, s. 57.

<sup>27</sup> *Ibidem*.

pracowników, czyli związanego z działaniem organizacji. Jak twierdzi Agnieszka Wojtczuk-Turek, zaangażowanie organizacyjne pracownika przejawia się w jego identyfikowaniu się z misją, celami i zadaniami firmy oraz wspólnymi wartościami. Wyrazem takiego zaangażowania jest pragnienie przynależności oraz wyjątkowo wysoki poziom gotowości do działania. Oznacza to, że pracownicy stawiają nawet interesy przedsiębiorstwa, w którym pracują, ponad swoimi<sup>28</sup>.

Wprawdzie w wypowiedziach menedżerów nie pojawiały się opinie, iż w ich odczuciu dobro banku dla członków ich zespołu bywa ważniejsze niż ich własne, podkreślali oni jednak znaczenie wspólnoty wartości i samoistne konstytuowanie się takich reguł w zespołach pracowniczych: „ważne jest to, aby zespół miał również swój wewnętrzny kodeks wartości pracy w teamie (tzn. uzgodnienie, jakie wartości są dla nas ważne, aby polepszyć współpracę i funkcjonowanie grupy jako jednorodnej grupy). To też tyczy się CSR-u. Ważne, żeby to, w co ludzie się angażują, było dla nich prawdziwe i spójne z ich wewnętrznymi wartościami”. Menedżerowie zwracają uwagę na wagę zaangażowania przez pracowników w CSR: „to także okazja, żeby ludzie mogli rozwinąć skrzydła, bo wbrew pozorom aktywność społeczna to bardzo odpowiedzialne zadanie”.

W wypowiedziach menedżerów pojawiają się kierunki i sposoby włączania pracowników w społeczną odpowiedzialność banków: „pracownicy nie tylko są informowani o wszystkich akcjach, ale są podstawą większości aktywności w ramach CSR. Mają oni możliwość zgłaszania oddolnych pomysłów i akcji. Firma stara się pomóc w ich realizacji w miarę możliwości”, „pracownicy są na bieżąco informowani o wszelkich inicjatywach z zakresu CSR, a także zachęceni do aktywnego w nich udziału”.

Jako główne formy zaangażowania pracowników w CSR menedżerowie wskazywali wolontariat i akcje charytatywne: „chętni pracownicy w ramach wolontariatu realizują praktycznie większość inicjatyw, informują o nich sami lub wspólnie z działem komunikacji”, „pracownicy mogą uczestniczyć w wydarzeniach i akcjach wolontariackich i charytatywnych organizowanych przez bank, jak również sami mogą wychodzić z inicjatywą organizacji takich akcji i wydarzeń. Bank nie stawia ograniczeń dla takiej działalności”, „mój zespół jest bardzo aktywny, ponieważ jest zainteresowany wieloma akcjami, takimi jak akcje charytatywne. Informacje na ten temat są przekazywane na bieżąco podczas krótkich spotkań zespołu, a komunikacja wysyłana do wszystkich pracowników jest dodatkowo wzmacniana. Poza tym ja jako kierownik zespołu zachęcam zespół do zaangażowania w dodatkowych inicjatywach i umożliwiam pra-

---

<sup>28</sup> A. Wojtczuk-Turek, *Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty” 2008, nr 3(10), s. 25–45.

cownikom aktywne uczestnictwo poprzez odpowiednie planowanie pracy na tyle, na ile jest to możliwe”. Menedżerowie wskazywali, że zaangażowanie zespołu w CSR nie może być narzucone odgórnie, lecz być wyrazem wewnętrznych potrzeb: „jeśli chodzi o mój zespół, wszystko zależy od poszczególnych członków, ich chęci i wrażliwości. Myślę, że większość w taki czy inny sposób organizuje, uczestniczy lub wspiera wszelkiego rodzaju inicjatywy”. Menedżerowie, odnosząc się do tematów, w które szczególnie angażują się pracownicy, często wskazywali na „projekty wspierające lokalną społeczność, pomoc domom dziecka, schroniskom dla bezdomnych zwierząt”, „nasi pracownicy mogą dawać pomysły na inicjatywy, poprzez które chcieliby wesprzeć bliskie im tematy, środowisko, w którym mieszkają”, „często pojawiają się akcje związane z pomocą charytatywną, zbiórki pieniędzy na szczytne cele”. Menedżerowie doceniają oddolną inicjatywę: „moi pracownicy mogą angażować się także w ogólnopolskie akcje charytatywne. Bank nie ma z tym żadnego problemu, że to akurat nie jest tylko nasza kampania. Wspieramy proaktywność i cieszymy się, kiedy nasi ludzie wykazują takie postawy”, „szczególnie cieszę mnie takie sytuacje, kiedy przychodzi do mnie kilka osób z mojego teamu i mówi, że mają pomysł na wolontariat, że chcieliby uczyć dzieciaki z okolicy, jak oszczędzać pieniądze”.

Wśród projektów, w które angażują się pracownicy, menedżerowie często wskazywali na tematy związane z edukacją: „mamy takie projekty edukacyjne, w które chętnie angażują się pracownicy, które polegają na przekazywaniu wiedzy wśród studentów lub uczniów szkół średnich”. Wśród opinii menedżerów pojawiają się również odwołania do aktywności pracowników w tematach związanych z ekologią: „w naszym banku to bardzo ważne, żeby pracownicy mieli potrzebę troski o środowisko”, „wśród akcji, z których mogą korzystać jako wolontariusze, ludzie z mojego zespołu często wybierają te związane z byciem eko. Widzę, że teraz dla młodych ludzi, a takich głównie mam u siebie w teamie, ochrona przyrody to są bardzo ważne tematy”. Obok odpowiedzialności za środowisko przyrodnicze to ważna płaszczyzna zaangażowania banków, która wynika z wypowiedzi menedżerów. W tym aspekcie odnosili się oni zarówno do wspomnianych pokrótce tematów ekologicznych, jak i odpowiedzialności środowiskowej rozumianej szerzej – jako troska o społeczne środowisko zewnętrzne.

W temacie środowiskowej odpowiedzialności interpretowanej jako odpowiedzialność za przyrodę menedżerowie wskazywali, iż deklaracje banków wobec ochrony środowiska nie są górnolotnymi hasłami, że wywodzą się z filozofii firmy i mają swoje potwierdzenie w jej codziennej działalności: „u nas dba się o ochronę środowiska i obniżenie kosztów opłat za wodę czy energię, rezygnujemy z plastikowych naczyń i segregujemy śmieci. To stały element w naszym banku, pewien standard, wobec którego nikt się nie buntuje, tylko przyjmuje go jako

pewną oczywistość”, „dbamy o to, by funkcjonować w pracy bardziej świadomie i ekologicznie”, „nie możemy być hipokrytami i na zewnątrz popierać jakieś kampanie eko, a u siebie nie troszczyć się na przykład o segregację śmieci. To byłoby kompletną niekonsekwencją i nieprawdziwą odpowiedzialnością. Taką na pokaz!”. Menedżerowie podkreślali, że środowiskowa polityka banku jest realizowana na wielu płaszczyznach, począwszy od gestów w codziennej pracy: „staramy się oszczędzać papier, mamy zasady dotyczące drukowania, wiszą nad drukarką i każdy wie, jak ma z drukarki korzystać, żeby było to z troską o środowisko. Zresztą możliwie rezygnujemy z papierologii. Wiadomo – bank kojarzy się z dokumentami, ale u nas jest tak, że niwelujemy te dokumenty drukowane naprawdę do niezbędnego minimum”. Menedżerowie twierdzili, że działania prośrodowiskowe to przykład aktywności społecznych w różnych aspektach: „obowiązujący w naszym banku system zarządzania środowiskowego przejawia się w zoptymalizowaniu wielu obszarów od strony CSR. Są to takie tematy, jak: energia, podróże służbowe, działalność kredytowa, współpraca z dostawcami czy zarządzanie odpadami”.

Przy okazji omawiania kwestii społecznego zaangażowania w odpowiedzialność środowiskową menedżerowie podawali przykłady takich aktywności banku: „finansujemy inwestycje z zakresu odnawialnych źródeł energii”, „nie ma możliwości, żeby nasz bank na przykład sfinansował projekt energetyczny oparty na wykorzystaniu węgla”, „oferujemy klientom produkty *green bonds*”. Na uwagę zasługuje szczególnie to ostatnie z wymienionych przez menedżerów narzędzie społecznej odpowiedzialności środowiskowej, które jest także przejawem włączania interesariuszy banków, takich jak inwestorzy. *Green bonds*, czyli zielone obligacje, to takie obligacje, z których dochody przeznaczane są na przyjazne środowisku i klimatowi projekty poświęcone: energii odnawialnej, zielonym budynkom czy ochronie zasobów przyrody. Na popularności zyskały w ciągu ostatnich kilku lat, a od 2017 roku mamy do czynienia ze swoistym „boomem na zielone obligacje”. Jak podaje „Financial Times”, już w roku 2013 łączna emisja zielonych obligacji korporacyjnych wynosiła 3 miliardy dolarów. Od tamtego czasu ich emisja wzrosła ponad dwukrotnie. W roku 2017 przedsiębiorstwa amerykańskie wyemitowały zielone obligacje o wartości 40 miliardów dolarów<sup>29</sup>. Zielone obligacje to jeden z pojawiających się w rozmowach z menedżerami przykładów społecznej odpowiedzialności banków wobec zewnętrznych interesariuszy.

Na mapie kategorii aspekt ten został określony jako odpowiedzialność środowiskowa wobec środowiska zewnętrznego. W tym kontekście warto przywołać wypowiedzi menedżerów, które odnoszą się do wartości ważnych w działaniach CSR banku wobec interesariuszy ze-

---

<sup>29</sup> C. Flammer, *Corporate Green Bonds*, Boston 2018, s. 28.



wewnętrznych: „etyka i odpowiedzialne podejście do prowadzonego biznesu – w tym wypadku finansowania różnych inicjatyw naszych klientów – odzwierciedlają polityki CSR naszego banku”, „prowadzimy monitoring klientów pod kątem społecznym i środowiskowym, a także proponujemy dla nich projekty skrojone pod konkretne potrzeby”. W wypowiedziach menedżerów podkreślana była waga dobrostanu klienta, troski o niego: „dobrostan naszych klientów to punkt wyjścia do działań społecznych”. Według opinii menedżerów działania z zakresu ułatwiania życia klientom i opracowywania dla nich atrakcyjnych produktów i usług wynikają z konkretnych strategii podejmowanych przez banki: „konsekwentnie zmieniamy się, inwestujemy w rozwój i odpowiedzialnie wdrażamy nowoczesne technologie, aby umożliwić naszym klientom wygodne zarządzanie finansami w każdym miejscu i czasie”, „rozumiemy potrzeby Polaków i polskich firm, dlatego wychodzimy im naprzeciw”, „odpowiedzialnie dbamy o interesy akcjonariuszy, klientów, pracowników i społeczności lokalnych”.

W wypowiedziach menedżerów pojawia się wiele odniesień do wartości: „dbamy o uczciwe praktyki biznesowe”, „nasze wartości to: wiarygodność, satysfakcja klientów, ciągłe doskonalenie i przedsiębiorczość”, „wspólne wartości są podstawą do osiągnięcia celów zespołowych, osobistych i banku, dlatego w naszych relacjach z inwestorami i klientami mówimy o wartościach, to sprawia, że klienci wiedzą, co jest dla nas ważne, i mogą także utożsamiać się z tymi przekonaniami, co bardzo nas cieszy”. Menedżerowie podkreślali również, iż „odpowiedzialna polityka współpracy z dostawcami i – przede wszystkim – klientami może mieć realny i wymierny wpływ społeczny” i jest elementem „procesów decyzyjnych w organizacji”. W swojej pracy menedżerowie dostrzegali szanse na dokonanie rzeczywistych zmian w środowisku zewnętrznym oraz włączanie interesariuszy w działania społeczne.

Z wypowiedzi menedżerów wyłania się pozytywny obraz działań banków na płaszczyźnie CSR. Menedżerowie są świadomi podejmowanych aktywności społecznych i widzą ich przykłady oraz sens na różnych płaszczyznach, począwszy od działań na rzecz pracowników, poprzez aktywizację podwładnych i włączanie ich w takie inicjatywy, po odpowiedzialność wobec otoczenia, klientów, inwestorów oraz środowiska naturalnego. Menedżerowie dużo lepiej oceniają działania CSR, niż miało to miejsce w przypadku ocen ekspertów. Jako podsumowanie analizy wypowiedzi tej grupy badawczej warto jeszcze przytoczyć fragmenty różnych wypowiedzi, które zdaniem autora najlepiej oddają reprezentowane i wyrażone podczas wywiadów przekonania menedżerów: „polityka CSR banku polega na budowanie świadomości wśród naszych pracowników. To właśnie oni tworzą kulturę korporacyjną, która przekłada się na działalność całej firmy”, „banki mogą mieć realny wpływ na otaczającą nas rzeczywistość w zakresie wpływu człowieka na środowisko. Mogą również budować bardziej świadome spo-

leczeństwo w zakresie instrumentów finansowych, a także edukować swoich pracowników, ich rodziny i klientów”, „odpowiedzialność korporacyjna jest elementem procesów decyzyjnych w całej naszej organizacji”, „rola CSR zdecydowanie wzrosła, nie tylko w obszarze sektora bankowego. Coraz więcej firm dostrzega długofalowe korzyści płynące ze zrównoważonej strategii. Nie opiera się ona, jak dotychczas, na sporadycznych akcjach często związanych, a nawet równoznacznych z działaniami marketingowymi czy też PR-owymi. Tak przynajmniej to wygląda w naszym banku. Obserwuję cały sektor bankowy i muszę przyznać, że CSR jest dziś jego nieodzownym elementem”.

W ramach podsumowania omówienia wywiadów z menedżerami warto jeszcze przytoczyć opinię Juchnowicz, według której duże organizacje, korporacje zatrudniające ponad 1000 pracowników mogą poszczycić się ich największym zaangażowaniem. Banki należą do takich przedsiębiorstw. Przyczyną takiej sytuacji zdaniem Juchnowicz prócz nowoczesnych narzędzi, które mają do dyspozycji dział HR w takich firmach, jest możliwość bezpośredniej komunikacji pracowników z menedżerami i tworzenie więzi między tymi dwiema grupami<sup>30</sup>.

#### **4.3.3. Analiza wyników badań – pracownicy**

Najliczniej reprezentowaną grupą, która wzięła udział w badaniach, byli pracownicy sektora bankowego. W trakcie realizacji badań wszystkie osoby były zatrudnione w bankach, pracowały tam od pół roku do 12 lat. Rozmówcy bardzo chętnie decydowali się na pogłębione wywiady indywidualne, jednak dużym zaskoczeniem dla autora był fakt, iż mimo wcześniejszego poinformowania rozmówców, że spotkanie będzie dotyczyło społecznej odpowiedzialności biznesu, była grupa osób, która podczas rozmów deklarowała, że nie wie, czym jest CSR: „nigdy nie słyszałem tego pojęcia”, „nie znam go”, „a co to takiego?”, „nie posiadam wiedzy na ten temat”, „nie wiem, czym to się zajmuje”, „pierwszy raz mam styczność z tym zagadnieniem. Kojarzy mi się z tym, w jaki sposób pewne sektory biznesowe wywierają presję na społeczeństwo i jak reagują na konsekwencje takich zachowań. Coś w stylu agencji modelingowych kreujących nierealne standardy piękna wśród kobiet? Nie mam pojęcia, szczerze mówiąc”.

Ponadto rozmówcy nie zawsze mieli wiedzę na temat tego, jakie przykłady działań CSR występują w banku, w którym pracują: „serio to nie wiem, czy coś takiego u nas jest robione”, „nie słyszałam o jakichś akcjach społecznych, może bardziej to team leaderzy są w to włączani, no my to nie”, „jedynie mam świadomość jakichś działań *social networks* systematycznie

---

<sup>30</sup> M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, s. 59.

wspierających instytucje potrzebujące pomocy”. Takie opinie stoją w sprzeczności z wypowiedziami menedżerów, z których wynikało, że pracownicy są zawsze bardzo dobrze poinformowani o działaniach banku z zakresu społecznej odpowiedzialności i włączani w nie. Warto nadmienić, iż jeśli chodzi o kwestię uczestników wywiadów, to reprezentowali oni różne banki, jednak zdarzało się, że menedżerowie i pracownicy pracowali w tym samym banku (rozumianym jako marka, nie konkretna placów). Choć w wypowiedziach pracowników nie brakowało nieświadomości na temat CSR, to również *gros* uczestników rozmów znało zagadnienie i od razu przywoływało przykłady społecznego zaangażowania ich pracodawcy oraz wspominało, że w swojej pracy często spotykają się z tym działaniem: „pracownicy są o takich akcjach regularnie informowani, przede wszystkim drogą mailową. Przekaz dodatkowo jest wzmacniany przez ogłoszenia i plakaty w biurze oraz zachętę ze strony przełożonych”, „działa to na zasadzie wysyłania maili do pracowników z informacją o przeprowadzanej akcji i pracownik indywidualnie może zdecydować o swoim uczestnictwie”, „czasem to info, że jest jakieś działanie, dostajemy w systemie albo na e-mail no i oczywiście to też się rozchodzi pocztą pantoflową”, „nikt nie jest zmuszany do udziału w takich akcjach, pracownik indywidualnie może zdecydować o swoim uczestnictwie”.

Określeniem, które powtarzało się w rozmowach z pracownikami, była charytatywność. To właśnie z „działaniami charytatywnymi” pracownicy przede wszystkim kojarzyli społeczną odpowiedzialność biznesu. Warto nadmienić, iż pojęcie charytatywności (z łac. *caritas* – miłosierdzie, chrześcijańska miłość dla ubogich) wywodzi się z nurtu filozofii chrześcijańskiej i choć często bywa zestawiane z filantropią, nie ma znaku równości między tymi zagadnieniami. Charytatywność czerpie z religijnych wartości, natomiast filantropia nawiązuje do świeckiego humanizmu<sup>31</sup>. Wśród wypowiedzi pracowników pojawiały się takie opinie: „CSR to w moim odczuciu wsparcie akcji charytatywnych”, „kojarzy mi się z przyjmowaniem do firmy aspektów wspólnej odpowiedzialności, na przykład wprowadzenie segregacji śmieci i przede wszystkim działania charytatywne”, „społeczna odpowiedzialność w naszym banku to w pierwszej kolejności akcje charytatywne, które wspieramy, czyli pomoc domom dziecka, sprzątanie śmieci, zbiórki dla potrzebujących, sadzenie drzew”.

Jako przykłady społecznego zaangażowania banków pracownicy często podawali działania na rzecz środowiska: „odpowiedzialność kojarzy mi się przede wszystkim z troską o środowisko. U nas w pracy też tym się zajmujemy. Segregujemy śmieci, bierzemy udział w różnych akcjach na rzecz przyrody, nawet drzewa sadzimy, pomagamy bezdomnym zwierzętom ze

---

<sup>31</sup> E. Leś, *Zarys historii dobroczynności...*, s. 153.

schronisk”, „ekologia to coś, o czym w naszym banku bardzo dużo się mówi. To się zaczyna nawet od oszczędzania na papierze, oczywiście mamy odpowiednie pojemniki na różne rodzaje śmieci i też debaty dotyczące tych spraw. Mam świadomość, że jak niczego nie zrobimy, to nasza planeta umrze”, „mamy pod biurem możliwość zaparkowania roweru i w ogóle z tego środka transportu dużo ludzi od nas korzysta, nawet nasza szefowa przyjeżdża na rowerze i nie powiem, że to nie robi wrażenia, bo dużo gadamy o ekologii i zdrowym stylu życia”.

Osoby, które były świadome działań CSR, wspominały w rozmowach, że te podejmowane przez bank działania są również dla nich osobiście ważne: „muszę przyznać, że podoba mi się wiele akcji organizowanych przez firmę i w wielu sama biorę udział”, „jakoś te działania wpisują się w to, w co wierzę. Bardzo kocham zwierzęta i cieszę się, że także jako wolontariusz mogę się tu angażować w pomoc zwierzętom”, „chyba nie mogłabym pracować w miejscu, które nie jest bliskie moim przekonaniom”, „zaangażowanie w pracy to dla mnie podstawa. Kasa jest ważna, ale gdyby to było miejsce, w którym się nie odnajduję, gdzie są niemili ludzie, albo firma realizowałaby jakieś nieuczciwe praktyki, nie pracowałabym w takim miejscu”, „przynajmniej w Warszawie mamy rynek pracownika i gdyby mi się nie podobała praca, to bym odeszła. I mam na myśli także to, co kryje się pod hasłem misji. Jaki sens ma praca bez sensu?”. Autor zauważył, że z większym entuzjazmem na temat działań CSR i deklaracją udziału w przedsięwzięciach z tego zakresu wypowiadały się kobiety. Mężczyźni byli bardziej zdystansowani, a często też negatywnie nastawieni do społecznej odpowiedzialności banku, wyrażając opinie: „nie interesuje mnie to”, „wiem, że są tam jakieś akcje społeczne, ale zupełnie mnie to nie obchodzi. Na szczęście nie są obowiązkowe, więc nie muszę w nich brać udziału”, „dla mnie to mega sztuczne takie angażowanie się, najpierw bank powinien zadbać o pracowników, a tego nie robi”, „do pracy przychodzę zarabiać pieniądze i to jest w niej najważniejsze”, „nie mam żadnych odczuć wobec mojego pracodawcy, robię swoje i tyle”, „to tylko praca, ważne rzeczy znajdują poza nią”, „nie jest dla mnie istotne, choć byłoby miło, gdyby taka zgodność między tym, co dla mnie się liczy, a tym, co w na przykład deklaruje bank, że to są jego wartości kluczowe, zachodziła”, „jedyne związki, jakie odczuwam, to ten z ludźmi, z którymi współpracuję, cała otoczka mnie po prostu nie interesuje”, „moje poczucie wspólnoty ogranicza się do zespołu, w którym pracuję. Identyfikowanie się z firmą jest mało ważne dla mnie”. Mimo świadomości działań CSR podejmowanych także na rzecz pracowników mężczyźni wyrażali takie opinie: „firma zachęca i wspiera poczucie wspólnoty pracowników poprzez na przykład finansowanie spotkań integracyjnych czy finansowanie szkoleń team buildingowych dla zespołów. Promowana jest także filozofia firmy z którą pracownicy są zapoznawani. Osobiście nie jest to dla mnie priorytetem w pracy”.

Analiza wypowiedzi i obserwacja autora znajdują potwierdzenie w literaturze poświęconej zarządzaniu i badaniom w tym zakresie. Jak wynika z badań Eweliny Rypiny, najbardziej zaangażowanymi pracownikami w polskich firmach są kobiety, które piastują kierownicze stanowiska, mają niewielki staż pracy w danej firmie, ale już dysponują życiowym i zawodowym doświadczeniem (są w dojrzałym wieku)<sup>32</sup>. Zaangażowanie dotyczy tu nie tylko rzetelnego wykonywania codziennych obowiązków, ale również podejmowania dodatkowych wyzwań, włączania się w proponowane formy aktywności.

Warto jednak podkreślić, iż krytyczne uwagi pojawiały się także wśród kobiet. Generalnie deklaracjom dotyczącym braku potrzeby angażowania się w społeczne przedsięwzięcia banku i utożsamiania się z deklarowanymi wartościami towarzyszyła krytyka działań CSR. W negatywnych wypowiedziach pracowników pojawiały się takie poglądy, iż są to działania „czysto wizerunkowe, które służą tylko promocji, nic więcej”, „to czysty PR”, „nasz pracodawca stara się o miano *great place to work* i w związku z tym zapewnia nam wiele benefitów i aktywności pozapracowych. Oczywiście, że korzystam z nich, ale wiem, że to mega sztuczne i wymuszone. Podobnie jak wtedy, kiedy mamy mieć ocenę roczną, w której to my oceniamy team leaderów, to wtedy jest zamawiana pizza i wszyscy są bardzo mili, żebyśmy tylko w tej ankiecie odpowiadali w samych superlatywach”, „chciałbym wierzyć, że firmy, które angażują się we wszelakie akcje dobroczynne itp. Rzeczy, robią to z «dobrego serca», a nie dla PR-u, ale moje sceptyczne podejście do tego typu instytucji trochę mnie przed tym blokuje. Niemniej mam nadzieję, że się mylę”.

W wypowiedziach pracowników także często pojawiała się krytyka wobec działań CSR jako przedsięwzięć czysto wizerunkowych: „ten CSR to dla mnie kreowanie pozytywnego PR-u i dodatkowego zarobku w związku z planowanymi akcjami. To po prostu autoreklama”. Negatywnym opiniom na temat działań CSR w banku często towarzyszyło ogólne zniechęcenie do pracy i krytyka pracodawcy wyrażona chociażby w słowach: „niestety u nas jest brak poszanowania oraz blokowanie drogi rozwoju ludziom oddającym całych siebie podczas godzin pracy, a czasami poza nimi”, „to jest typowa korporacja mydląca ludziom oczy. Stawiająca na piedestale status utrzymania się na rynku” „głównym celem naszego banku jest wyłącznie zysk i tylko zysk”. Wśród krytycznych opinii pod adresem pracodawcy, jego działań CSR były także zdania, że pracownicy nie zawsze zgadzają się z promowanym w banku systemem wartości i formami angażowania się w promocję różnych społecznych tematów: „uważam, że filozofia firmy to trochę sztuczny twór, na siłę wbijany pracownikom do głów, raczej utrudniający życie i zabierający czas”, „firma narzu-

---

<sup>32</sup> E. Rypina, *Diagnoza zaangażowania pracowników w świetle wyników badań*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty” 2009, nr 2(12), s. 133–151.

ca nam pewne zasady, do których musimy się stosować i wręcz zwiększać naszą tolerancyjność. Jest to spowodowane różnicami kulturowymi”, „zgadzam się z wartościami firmy, natomiast nie wszystkie są dla mnie istotne, na przykład popieram tolerancję dla środowisk LGBT, ale nie angażuję się w akcje, marsze itp. Choć w sumie nie musimy brać w tym udziału, nasz bank bardzo się angażuje w ostentacyjne wspieranie takich środowisk. Mam mieszane uczucia co do tego”.

Opinie pracowników wobec tych wyrażanych przez pozostałe dwie grupy rozmówców są najbardziej emocjonalnie nacechowane i krytyczne. Kontrast w wypowiedziach jest szczególnie widoczny w odniesieniu do zdań menedżerów, którzy w bardzo gładkim, wyważonym i pełnym optymizmu stylu wyrażali się na temat działań CSR. Bardziej krytyczni byli eksperci, którzy zarzucali bankom brak strategicznego podejścia i traktowanie CSR często wyłącznie jako działań wizerunkowych. Zdanie pracowników zostało wyrażone w sposób o wiele mniej dyplomatyczny. Jednak mimo tej krytyki równocześnie duża grupa rozmówców z grona pracowników deklarowała zaangażowanie w działania CSR i spory entuzjazm wobec tych przedsięwzięć.

#### 4.4. Podsumowanie wyników badań

Z przeprowadzonych z przedstawicielami trzech grup rozmów wyłania się obraz społecznej odpowiedzialności biznesu, która ma dwa oblicza. Ten dualizm odzwierciedla również zestawienie haseł – najczęściej pojawiających się we wszystkich wypowiedziach słów, które zaprezentowano na rysunku 28.



Rysunek 28. Zestawienie kodów (najczęściej występujących haseł) w wypowiedziach rozmówców

Źródło: opracowanie własne z zastosowaniem programu ATLAS.ti.

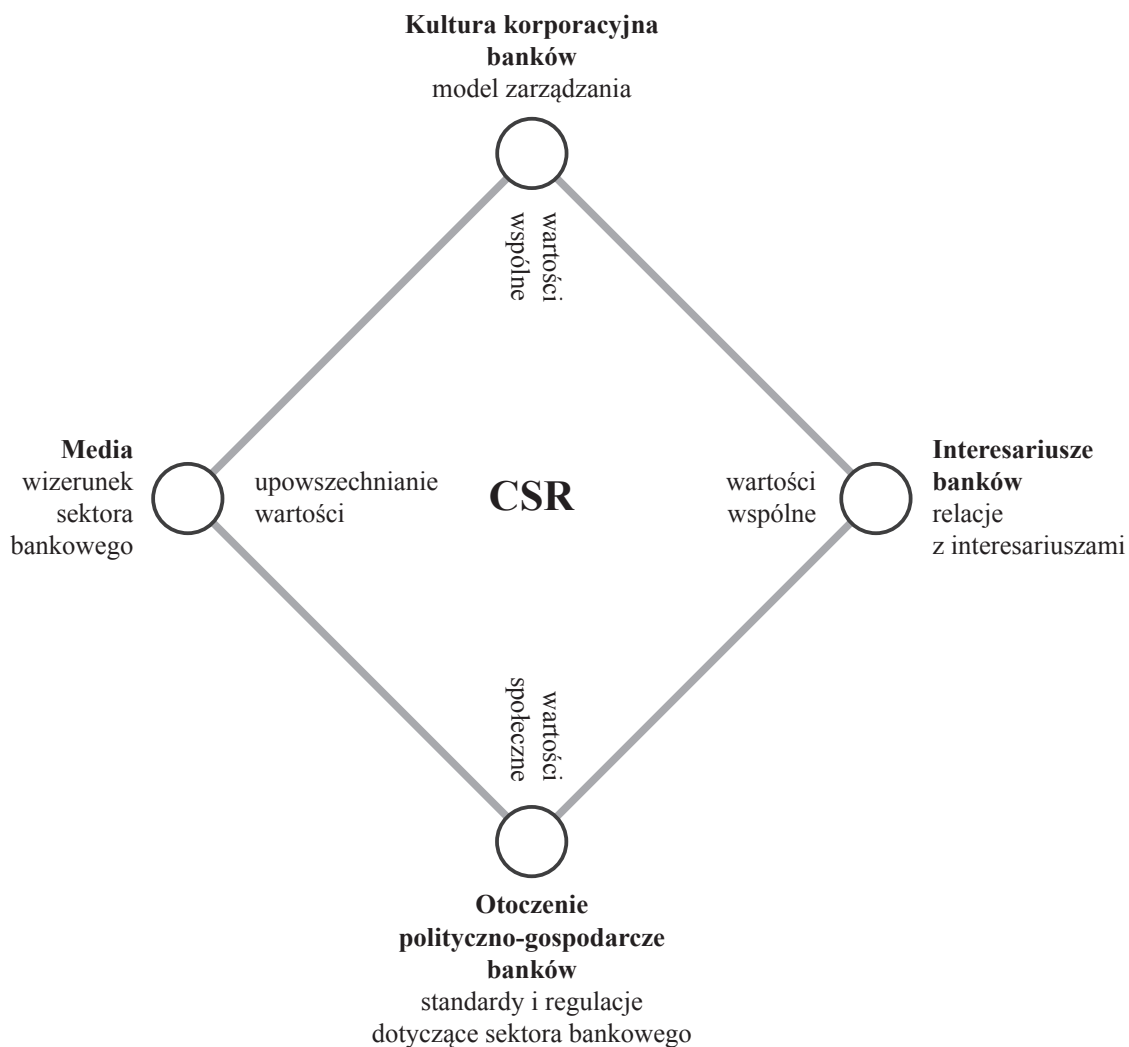
Z jednej strony rozmówcy wspominali o wartościach, zaangażowaniu, przytaczając różne przykłady działań CSR, szczególnie te dotyczące kwestii związanych z ekologią. Mówili o działaniach charytatywnych jako o formie pomocy i sztandarowych inicjatywach CSR w bankach w Polsce. W wypowiedziach pojawiały się odniesienia do równowagi i balansu życiowego, które są możliwe do osiągnięcia również poprzez aktywność na gruncie CSR i spełnienie się w realizacji wartościowych przedsięwzięć.

Z drugiej strony w rozmowach padło wiele mocnych, krytycznych słów. Szczególnie pracownicy wyrażali swoje rozczarowanie i zawód. Rozdźwięk pojawił się także w opiniach dotyczących korporacyjnego modelu zarządzania, który stanowi podstawę funkcjonowania współczesnych banków w Polsce, w których obowiązują standardy międzynarodowe zgodne z przyjętymi strategiami zagranicznych właścicieli danych banków.

Z przeprowadzonych rozmów jawi się obraz banków jako miejsc pracy charakteryzujących się życzliwością i szeroką ofertą socjalną. Równocześnie pojawia się wizerunek firm korporacyjnych, w których liczą się targety, zysk i autopromocja. W każdej z grup najbardziej pejoratywne znaczenie miało pojęcie wizerunku. W opiniach pracowników społeczna odpowiedzialność banków to przede wszystkim działania wizerunkowe służące autopromocji ich pracodawcy. Ekspertcy podzielali to stanowisko, choć nie wyrażali się aż tak jednoznacznie krytycznie. Ich zdaniem zaangażowanie w poprawę reputacji czy rozpoznawalności u klientów jest ważnym elementem kampanii komunikacyjnej. Stawianie jednak troski o wizerunek jako celu samego w sobie dalekie jest od prawdziwych założeń społecznej odpowiedzialności. Najmniej radykalni w swych przekonaniach byli menedżerowie, którzy o wizerunku mówili niewiele i w sposób najbardziej wyważony. Banki ustami swoich menedżerów prezentują się jako miejsca, w których CSR jest czymś wypływającym z przyjętych na wyższym szczeblu strategii, przemyślanych działań opartych na jasnych, zdefiniowanych i oczywistych dla pracowników wartości. Są miejscami, w których czynnik ludzki odgrywa rolę szczególną, a pracownicy, do których również kierowane są działania związane z wewnętrzną polityką CSR, są inspirowani i wspierani w rozwoju.

Z drugiej strony banki to typowe korporacje, bezduszne i wyczyskujące, działające według schematów i nastawione na sztuczną promocję swoich działań. Ten poznawczy dysonans powoduje, że na poziomie tworzenia teorii podsumowującej wyniki badań zdaniem autora kluczową kwestią jest analizowanie społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście konkretnych grup, wybranych relacji, sprecyzowanych interesariuszy. Należy wziąć pod uwagę fakt, że na polskim gruncie CSR jest nadal dość rozmytym i bardzo szerokim

pojęciem, wciąż utożsamianym bardziej z przedsięwzięciami charytatywnymi, sponsoringowymi. W tym miejscu zarysowany na wstępie autorski model relacji zaproponowany przez autora może być szczególnie cenny.



Rysunek 29. Autorski model relacji CSR oparty na wartościach

Źródło: opracowanie własne.

Choć zaproponowane w modelu różne płaszczyzny działań CSR w bankach przenikają się, po przeprowadzonych wywiadach pogłębionych, mówiąc o CSR w bankach na obecnym etapie rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce, nie można potwierdzić, iż wszystkie deklarowane działania charakteryzują się spójnością, są zintegrowane i przemyślane. W opinii autora na szczególną troskę zasługują interesariusze, którzy są często pierwszymi podmiotami działań CSR, czyli pracownicy. W tym kontekście przede wszystkim znaczenie mają zasygnalizowane w modelu i także poruszane w badaniach jakościowych wartości wspólne.



W opinii autora dopóki społeczna odpowiedzialność nie będzie wyrazem idei, przekonań, wiary i wartości danej grupy, nie będzie efektem ważnych wartości dla ludzi tworzących daną organizację, nie sposób mówić o skuteczności i autentyczności takich działań. Odnosi się to przede wszystkim do wewnętrznej autentyczności, która wyraża się w wierze w sens i wagę konkretnych inicjatyw CSR w danym banku, na forum pracowników i kadry zarządzającej. W przekonaniu autora tylko wewnętrzna spójność potwierdzona szczerymi intencjami opartymi na przemyślanych wartościach będzie wpływać na autentyczny wizerunek banku jako podmiotu społecznie odpowiedzialnego w oczach klientów, inwestorów, społeczeństwa.

## Zakończenie

Jedną z myśli, która dała początek zainteresowaniu autora tematem społecznej odpowiedzialności biznesu, było zagadnienie firmy-idei. Ten inspirowany pojęciem wartości wspólnej (*shared value*), zaproponowany przez Michaela E. Portera i Marka Kramera koncept zakłada, że „prawdziwa społeczna odpowiedzialność jest możliwa, kiedy stanie się atrybutem podstawowej działalności firmy. I zamiast marketingowego, statystycznego obliczania ludzi, przedsiębiorstwo zacznie stawiać na ludzi (...) pierwszym pytaniem nie będzie to, czy człowiek zasługuje na kredyt, lecz czy bank zasługuje na człowieka”<sup>33</sup>.

Czy w wyniku dokonanych analiz i badań na potrzeby niniejszej pracy można stwierdzić, że bank zasługuje na człowieka? Proponując na wstępie autorski model relacji oparty na wartościach, autor przewidywał, że twierdząca odpowiedź będzie jedynie kwestią do udowodnienia. Przyjął, iż wartości stanowią kluczowy element w budowaniu strategii społecznej odpowiedzialności i konkretnych relacji z wybranymi grupami odbiorców działań banków. Natomiast do komunikacji tych wartości światu służą nowe media oraz klasyczne już kanały informowania o działaniach banków, takie jak strony internetowe.

W trakcie analizy zawartości stron internetowych oraz dokumentów strategicznych banków będących przedmiotem analizy zawartej w niniejszej pracy autor bez trudu znajdował odniesienia do wartości. Są one zapisane w dokumentach strategicznych, zdefiniowane w misjach lub możliwe do wywnioskowania z opisu podejmowanych przez banki działań społecznych. W tym kontekście przyjęte na wstępie pracy założenie, że strategię społecznej odpowiedzialności biznesu wymagają zdefiniowania kanonu wartości ważnych dla banku, a komunikacja z interesariuszami banku odbywa się na płaszczyźnie wartości wspólnych dla obydwu grup, zdaniem autora znajdują potwierdzenie.

Przy okazji analizy zawartości treści stron internetowych autor zmierzył się z zagadnieniem ich użyteczności oraz kwestią identyfikacji wizualnej i jej komunikacyjnej spójności. Aktywność na płaszczyźnie społecznej odpowiedzialności w każdym z przywołanych w pracy studiów przypadku jest dostrzegalna, co jest także komunikowane na stronach internetowych banków. Jednak znalezienie szczegółowych informacji w tym zakresie wymaga już od użytkownika pewnej determinacji. Zdaniem autora aspekt komunikacji wizualnej oraz wizerunku banków jest szczególnie wart uwagi pod kątem dalszych badań. Identyfikacja wizualna przed-

---

<sup>33</sup> J. Hausner, M. Zmyślony, „Firma-idea” ..., s. 55.

siębiorstwa to jeden z elementów tożsamości firmy. Obok kwestii wizualnych (*corporate design*) składnikami tożsamości przedsiębiorstwa są także *corporate behaviour* (wartości, zachowania, normy) i *corporate communication* (public relations, polityka informacyjna, reklama)<sup>34</sup>. Przeprowadzona na potrzeby niniejszej pracy ekspercka ocena stron może stanowić punkt wyjścia do szerszych badań społecznych. Zdaniem autora interesujące byłyby badania wśród klientów banków dotyczące wizerunku banku w ich oczach na podstawie wizualnej komunikacji banków w konfrontacji z subiektywnymi doświadczeniami, opiniami klientów na temat danego banku. Czy o wyborze banku decydują wyłącznie konkretne oferty i propozycje ekonomiczne? W jakim zakresie identyfikacja wizualna może stanowić element przewagi konkurencyjnej podmiotu finansowego? To pytania, które autor chciałby postawić w przyszłości.

Wizerunek to jedno z haseł pojawiających się w odpowiedziach wszystkich grup respondentów, z którymi na potrzeby części badawczej pracy rozmawiał autor. Pojawiał się w odniesieniu do naturalnej troski o reputację. Jednak wybrzmiewał także jako działanie wyrachowane, element strategii wzmocnienia firmy, sztucznej promocji, niemających większej wartości działań. Zdaniem autora banki podejmują szereg pozafinansowych inicjatyw, by zasłużyć na miano podmiotów, którym zależy również na kwestiach społecznych. Jednym z narzędzi, poprzez które banki zabiegają o przychylność odbiorców, jest społeczna odpowiedzialność biznesu. Fakt, że sektor bankowy jest liderem w działaniach podejmowanych z zakresu CSR, zdecydowanie potwierdzili eksperci, z którymi w ramach badań jakościowych rozmawiał autor. Potwierdzają to też rankingi Forum Odpowiedzialnego Biznesu, w których co roku spośród przykładów dobrych praktyk CSR realizowanych przez firmy wiele dotyczy właśnie sektora bankowego. Aktywność banków w zakresie CSR wynika z dramatycznie trudnej sytuacji, w której znalazły się one w czasach wielkiego kryzysu gospodarczego lat 2007–2008, jednak po latach można stwierdzić, że praca nad poprawą reputacji przynosi efekty. Świadczy o tym chociażby wysoki procent zaufania do banków, który w Polsce wynosi ponad 70%. Naturalnym sposobem na naprawę nadszarpniętego wizerunku był szereg działań społecznych. Dziś wpisane są już one w DNA banków i trudno znaleźć podmioty z tego sektora, które by takich aktywności nie podejmowały. Po pierwsze, co również potwierdziła analiza zawartości treści, w której wskazane zostały przykłady aktywności banków, jednostki finansowe stawiają na edukację. Inwestycja w rozwój kompetencji finansowych, które w swoich działaniach mają wpisane wszystkie z omawianych w ramach studium przypadku banki, to *de facto* inwestycja

---

<sup>34</sup> A. Frączek, *Elementy identyfikacji wizualnej firmy i ich rola w tworzeniu tożsamości*, „Studia Gdańskie. Wzjęcie i rzeczywistość” 2017, nr 14, s. 197–218.

w klienta. Takie działanie to także kształcenie w ramach mądrego wydawania pieniędzy, które w konsekwencji tego przez wyedukowanych obywateli kierowane są do budzących zaufanie jednostek finansowych. Zgodnie z tym przekonaniem przyjęte na wstępie założenie, że społeczna odpowiedzialność biznesu przynosi także finansową korzyść bankom, znajduje swoje uzasadnienie. Nawet kwestia poprawy wizerunku i większego zaufania do banków, wzmocniona elementem edukacji oraz budowania relacji z klientami, chociażby poprzez kreowanie więzi za pośrednictwem mediów społecznościowych, przynosi efekty. Większa rozpoznawalność banków, łączenie ich działań również z pozafinansowymi aktywnościami to większe zaufanie ze strony klientów i inwestorów oraz otwartość na powierzanie bankom swoich środków.

Duża część działań edukacyjnych banków dedykowana jest dzieciom. Edukacja finansowa na poziomie wczesnoszkolnym to zdaniem autora bardzo istotna kwestia bankowej odpowiedzialności. Tematem, który szczególnie często pojawiał się zarówno w deklaracjach strategicznych banków jako motyw ich działań CSR, jak i w opiniach osób, z którymi autor przeprowadził wywiady, jest ekologia. Obok różnorodności, która odnosi się do otoczenia banków i ich środowiska wewnętrznego, w przekonaniu autora jest to główne hasło-klucz otwierające drzwi do współczesnej polityki działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Wspomniana różnorodność to przede wszystkim otwartość na pracowników i klientów z różnymi potrzebami, bez względu między innymi na ich płeć, poglądy czy dysfunkcje. Wobec każdej z określonych grup interesariuszy banki deklarują tolerancję, pomoc i szereg szczytnych wartości. Autor wspominał o tym przy okazji modelu relacji, w którym położył nacisk właśnie na różne wartości deklarowane przez banki na gruncie współpracy z klientami, pracownikami, firmami, organizacjami pozarządowymi czy mediami. Wartości winny być zdaniem autora kluczowym składnikiem relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy. Tę tezę podzielają również inni badacze, między innymi Piotr Ratajczak z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, według którego poziom zależności między społeczną odpowiedzialnością biznesu a strategią przedsiębiorstw ma realny wpływ na dany podmiot i jego interesariuszy<sup>35</sup>.

Współczesny model funkcjonowania firm, o charakterze korporacyjnym, wprowadził nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwami, do relacji z interesariuszami czy do tworzenia strategii. O nowym podejściu w Polsce do kultury pracy mówili podczas rozmów pracownicy banków. W ich opiniach pojawiały się zdania, iż „poczucie wspólnoty jest zdecydowanie większe i silniejsze w małych firmach, a nie dużych korporacjach jak moja obecna firma”.

---

<sup>35</sup> P. Ratajczak, *Powiązanie działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa a wartość dla jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, vol. 2, nr 11, s. 272.

Termin „korporacja” to dziś synonimiczne określenie dla dużego międzynarodowego przedsiębiorstwa. Najistotniejszymi składowymi w definicji korporacji jest ich międzynarodowy charakter, istnienie centralnego ośrodka, z którego kapitał jest kierowany do filii przedsiębiorstwa, gdzie stosuje się ten sam model działania, zarządzania, metod organizacji i marketingu. Cechą korporacji jest „zdolność do omijania zniekształceń rynku i obniżania kosztów transakcyjnych działalności poprzez zinternalizowanie działań realizowanych we własnej strukturze w różnych krajach”<sup>36</sup>. Mimo faktu, że celem korporacji, jak w przypadku każdego przedsiębiorstwa, jest maksymalizacja zysków, to właśnie korporacje przywiązują wagę także do innych, pozaekonomicznych elementów swojej działalności. Społeczna odpowiedzialność biznesu wdrażana w korporacjach z założenia ma się stać wzorcem przemyślanej strategii wszechstronnych działań i ma kształtować obraz korporacji jako firm koncentrujących się na społecznych działaniach. W literaturze przedmiotu poświęconej ewolucji przedsiębiorstw pojawiają się głosy, iż współczesne korporacje to już nie tylko międzynarodowe firmy „różniące się od typowych przedsiębiorstw przede wszystkim zdolnością ponadekonomicznego postrzegania świata”, ale quasi-państwa działające według określonych reguł, z troską wobec tworzących je „obywateli” – pracowników<sup>37</sup>.

Jednak w konfrontacji tych założeń z wnioskami wypływającymi z opinii rozmówców nie sposób przemilczeć smutnej konstatacji. Szczególnie w oczach najbardziej zaangażowanych w bieżącą aktywność podmiotów finansowych, czyli pracowników średniego szczebla, często wszystkie wspomniane deklaracje są fasadą. Pracownicy, którzy krytycznie lub z dużym dystansem odnosili się do społecznego zaangażowania banków, równocześnie krytykowali system pracy obowiązujący w tych podmiotach. Podkreślany przez nich korporacyjny model realizacji zadań, niemający wiele wspólnego ze współpracą czy zrozumieniem, a oparty na schematach, rutynie, tabelach i żmudnej powtarzalności, tworzy dysonans wobec wizerunku banków jako podmiotów odpowiedzialnych. Mimo możliwości szkoleń, socjalnych benefitów z opinii pracowników wyłania się obraz banków, które na gruncie polskim realizują wzorce przyjęte w macierzystych jednostkach, skopiowane na nasz rynek, nieuwzględniające tutejszych realiów i kultury pracy. Korporacjonizm w odbiorze pracowników to powód upadku prawdziwych międzyludzkich relacji opartych na czystych intencjach. W kontekście takich wniosków autor musi przyznać, iż propozycja modelu relacji opartego na wartościach jest w dużej mierze założeniem idealistycznym. Zdaniem autora jednak dyskredytujące wartości w polityce CSR banków opinie części pracowników nie mogą burzyć tezy o wadze wartości

---

<sup>36</sup> P.J. Buckley, C. Cassone, *The Future of Multinational enterprise*, McMillan Press, London–Basingtoke 1976, s. 33.

<sup>37</sup> M. Rosińska-Bukowska, *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata. Studia przypadków*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2011, s. 242.

w strategiach CSR i ich niebagatelnej roli w budowaniu relacji z różnymi podmiotami. Kwestia ta wymaga dalszej analizy, a na szczególną uwagę badaczy zasługują nowoczesne modele działania przedsiębiorstw. Czy korporacje to współczesna utopia? Czy prawdopodobna jest filozoficzna wizja zawarta w powieści Davida Eggersa *Krąg*, gdzie realną władzę nad złudnie idealnym światem sprawuje korporacja zobrazowana jako bezwzględny i potężny potwór?<sup>38</sup> To pytania, nad którymi pochylać się winni nie tylko filozofowie, ale także medioznawcy.

---

<sup>38</sup> D. Eggers, *The Circle*, Art People, New York 2015, s. 630.

## Bibliografia

- 10 lat zrównoważonego rozwoju i raportowania CSR w Polsce i Europie Środkowej*, Warsaw Press, 4.11.2016.
- 10 zasad United Global Compact, <http://ungc.org.pl/o-nas/obszary-dzialan/> [11.12.2016].
- 2019 Edelman Trust Barometr Global Report*, <https://www.edelman.com/trust-barometer#top> [10.02.2019].
- Adamczyk J., *Dyfuzja koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 11.
- Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Adiabat K.M., Le Navenec C., *Filozoficzne korzenie klasycznej teorii ugruntowanej: jej podstawy w symbolicznym interakcjonizmie*, „Raport Jakościowy”, nr 12(4).
- Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Gdynia 2002.
- Appenzeller D., Nowara W., *Procesy upadłościowe banków komercyjnych na tle ewolucji sektora bankowego w latach 1989–2001*, „Ruch Prawniczy, Socjologiczny i Ekonomiczny” 2012, nr 64(4).
- Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, tłum. D. Gromska, PWN, Warszawa 1956.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Bachtin M., *Problem tekstu*, tłum. J. Faryno, „Pamiętnik Literacki” 1977, z. 3.
- Banaś M., *Transgresja i dyfuzja – czyli o tym, dlaczego nauki społeczne i humanistyczne sięgają do terminologii nauk przyrodniczych*, „Kultura – Historia – Globalizacja” 2013, nr 14.
- Barnes J.G., *Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and Their Retail Customers*, „Psychology & Marketing” 1997, vol. 14, no. 8.
- Basit T., *Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis*, „Educational Research”, 2003, vol. 45(2).
- Bąk A., *Serwisy społecznościowe – efekt Facebooka i nie tylko*, „Media i Społeczeństwo” 2016, nr 6.
- Bednarowska Z., *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 7.
- Benn S., Edwards M., Williams T., *Organizational Change for Corporate Sustainability*, Routledge, London–New York 2014.
- Berger P., Luckmann T., *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, PWN, Warszawa 1988.

- Berłowski P., *Trzy razy pracownik. Wdrożenie Karty Zasad e Banku Pekao SA*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 11.
- Bittner E., Leimeister J.M., *Towards CSR 2.0-potentials and challenges of Web 2.0 for corporate social responsibility communication*, Tallin 2011.
- Boardman C.M., Hideaki K.K., *The Confucian roots of business Kyosei*, „Journal of Business Ethics” 2003, vol. 48, no. 4.
- Bogdan W. i in., *Cyfrowi Polacy – przyspieszenie e-rewolucji*, badania McKinsey and Company, Warszawa 2018.
- Bogucka A., *Ochrona praw człowieka w Unii Europejskiej w aspekcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 2013, nr 2(10).
- Bourdeau M., *Auguste Comte et la religion positiviste presentation, Auguste Comte and the Positivist Religion*, „Revue des sciences philosophiques et théologiques” 2003, t. 87(1).
- Bowen H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press 2013.
- Bożek J., Gawlik R., *Ekologia wyzwaniem XXI wieku*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2011, <http://www.institutobywatelski.pl/wp-content/uploads/2011/09/Ekologia-.pdf> [21.11.2016].
- Braun R., *Od działań i dobrych praktyk CSR do tworzenia spójnej strategii odpowiedzialnej formy*, konferencja „Odpowiedzialny Biznes 2008. Strategia odpowiedzialnego biznesu. Praktyczne zasady tworzenia strategii CSR, która zwiększa wartość i reputację firmy”, „Harvard Business Review Polska” z 24 czerwca 2008.
- Brison J.D., *Rockefeller, Carnegie, and Canada: American Philanthropy and the Arts and Letters in Canada*, McGill-Queen’s University Press 2005.
- Buckey P.J., Cassone C., *The Future of Multinational enterprise*, McMillan Press, London-Basingtoke 1976.
- Carnegie A., *The Gospel of Wealth*, Applewood Books, cop., Bedford 1998.
- Carson R., *Silent spring*, Houghton Mifflin Harcourt 2002.
- Center E.M., *Public relations*, Wyd. WSB, Poznań 2000.
- Charmaz K., Mitchell R.G., *Grounded Theory in Ethnography*, [w:] P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland, L. Lofland (red.), *Handbook of Ethnography*, Sage, London 2001.
- Charmaz K., *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, tłum. B. Komorowska, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Chernow R., *Titan: The Life of John D. Rockefeller*, Sr. Vintage 2007.



- Ciechan-Kujawa M., *Zakres ujawnień kosztów i źródeł finansowania inicjatyw odpowiedzialnych społecznie w świetle raportów CSR*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” (Szkoła Główna Handlowa) 2013, nr 129.
- Clough Crifasi S., *Everything's coming up Rosie*, „Public Relations Tactics” 2000, no. 7.
- Crane A. i in., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, wstęp, Oxford–New York 2008.
- Cukiernik T., *Socjalni fabrykanci*, „Najwyższy Czas!” 2006, nr 37.
- Czarzasty J., *Much risk, little benefit in CSR*, [w:] *Corporate social responsibility and trade unions. Perspectives across Europe*, red. L. Preuss, M. Gold, Ch. Rees, Routledge, London 2014.
- Czyżewski M., *Teorie dyskursu i dyskursy teorii*, „Kultura i Społeczeństwo” 2013, nr 2.
- Davies J., Lluberas R., Shorrocks A., *Credit Suisse Global Wealth Databook 2018*, Switzerland 2018.
- Dąbrowski T. i in., *University social responsibility strategies*, „e-Mentor” 2018, nr 5.
- Diversity Management Handbook*, United States Guard 2009.
- Dobre praktyki obsługi osób z niepełnosprawnościami przez banki*, [https://zbp.pl/public/repozytorium/dla\\_konsumentow/niepelnosprawni/ZBP\\_Dobre\\_praktyki\\_171228.pdf](https://zbp.pl/public/repozytorium/dla_konsumentow/niepelnosprawni/ZBP_Dobre_praktyki_171228.pdf) [20.12.2018].
- Dobre praktyki spółek notowanych na GPW*, [https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/GPW\\_1015\\_17\\_DOBRE\\_PRAKTYKI\\_v2.pdf](https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/GPW_1015_17_DOBRE_PRAKTYKI_v2.pdf) [1.06.2019].
- Drucker P., *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers, New York 1954.
- Dul J., Hak T., *Case Study Methodology in Business Research*, Routledge 2007.
- Dylus A., *Wokół społecznej odpowiedzialności biznes: geneza, istota, zastrzeżenia*, „Energetyka, Społeczeństwo, Polityka” 2015, nr 2.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady Europy z 15 października 2014 roku zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki i grupy (Dz.UE, L 330.1, 15.11.2014), Dz.U. 2017, poz. 115.
- Dz.U. 2017, poz. 823.
- Dz.U. nr 78, poz. 483 ze zm.
- Eggers D., *The Circle*, Art People, New York 2015.
- European Commission (2001), Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM(2001)366 final (Green Paper).

- Federick W.C., Davis K., Post J.E., *Corporate Social Responsibility and Business Ethics*, New York 1998.
- Filek J., *Czy społeczna odpowiedzialność biznesu jest nową wersją umowy społecznej?*, „Prakseologia” 2009, nr 149.
- Filek J., *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, UOKiK, Warszawa 2006.
- Flajterski S., *W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwami bankowymi*, [w:] K. Rogoziński, A. Panasiuk (red.), *Zarządzanie organizacjami usługowymi*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2009, za: M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku*, t. 1: *Kształtowanie relacji banku z otoczeniem*, Wyd. UŁ, Łódź 2013.
- Flammer C., *Corporate Green Bonds*, Boston 2018.
- Fontana A., Frey J.H., „Wywiad”. *Od neutralności do politycznego zaangażowania*, tłum. M. Skowrońska, [w:] *Metody badań jakościowych*, t. 2, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Frączek A., *Elementy identyfikacji wizualnej firmy i ich rola w tworzeniu tożsamości*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość” 2017, nr 14.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- Friedman M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu to zwiększenie zysków*, tłum. H. Siembarowicz, Z. Wańkowska-Ładyka, [w:] G.D. Chryssides, J.H. Kaller, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Gawel W., Golba D., *Źródła i droga ewolucji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] R. Dziuba, M. Szewczyk, E. Okraszewska (red.), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Społeczeństwo, środowisko, innowacje w gospodarce*, Wyd. UŁ, Łódź 2016.
- Geryk M., *Rola skutecznej komunikacji z interesariuszami jako narzędzie kształtowania polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności uczelni*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 338.
- Giza W., *O zapowiedzi końca leseferyzmu przedstawionej w pamflecie JM Keynesa*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 349.
- Glaser B., Strauss A.L., *Generowanie teorii ugruntowanej. Strategia badania jakościowego*, tłum. M. Gorzko, Nomos, Kraków 2009.
- Goban-Klas T., *Narodziny i ewolucja PR w USA*, „Aida” 1996, nr 7.

- Greenwood M., Van Buuren III H.J., *Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the organisation-stakeholder relationship*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 95.
- GRI, *G4 wytyczne dotyczące raportowania. Zasady raportowania i wskaźniki*, wprowadzenie, wersja polska, 28.02.2016, tłum. Grupa Robocza ds. monitorowania trendów CSR, <http://pihrb.org/wp-content/uploads/2016/06/Polish-G4-Part-One-FINAL.pdf> [17.12.2016].
- Guillén M.F., Tschoegl A., *Building a Global Bank: The Transformation of Banco Santander*, Princeton University Press 2008.
- Harrison J.S., Boss D.A., *How much is too much? The limit to generous treatment of stakeholders*, „Business Horizons” 2013, vol. 56.
- Hatch J.A., *Doing Qualitative Research in Education Settings*, SUNY Press, Albany–New York 2002.
- Hausner J., Zmysłony M., „Firma-idea”. *Nowe podejście do wartości w biznesie*, Agencja Artystyczna GAP, Sopot 2015, s. 27.
- Hereźniak M., *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju?*, PWE, Warszawa 2011.
- Hersey P., Blanchard K.H., Natemeyer W.E., *Situational leadership, perception, and the impact of power*, „Group & Organization Studies” 1979, vol. 4, no. 4.
- Hope E., *Rola kodeksów etycznych w procesie instytucjonalizacji etyki*, [w:] J. Kubka (red.), *Etyczne podstawy kultury biznesu*, Wyd. PG, Gdańsk 2001.
- How Much Time We Spend on Social Media*, Mediatic.com, <http://mediakix.com/2016/12/how-much-time-is-spent-on-social-media-lifetime/#gs.BqiWW6c> [29.04.2017].
- Hryniewicz J.T., *Polska na tle historycznych podziałów przestrzeni europejskiej oraz współczesnych przemian gospodarczych, społecznych i politycznych*, Scholar, Warszawa 2015. <http://czaplicka.eu/model-eeia-zaangazowanie/> [30.10.2018].
- <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/cause-related-marketing/> [20.04.2018].
- <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu/> [27.11.2016].
- <http://odpowiedzialnybiznes.pl/misja-i-wartosci-fob/> [7.12.2016].
- <http://pbi.org.pl/raporty/> [10.04.2019].
- <http://ungc.org.pl/o-nas/geneza-un-global-compact/> [11.12.2016].
- <http://ungc.org.pl/o-nas/un-global-compact-na-swiecie/> [11.12.2016].
- <http://www.centrumcsr.pl/raport-spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-w-polskich-realiach-teoria-a-praktyka/> [7.12.2016].

<http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/historia.htm> [30.04.2019].

[http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/press1/files/131216\\_ip01.pdf](http://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/press1/files/131216_ip01.pdf) [13.02.2017].

<http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/6146.htm> [12.10.2018].

<http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/6151.htm> [25.12.2018].

<http://www.citi-handlowy.pl/poland/kariera/citi-handlowy.htm> [26.12.2018].

<http://www.emas-polska.pl/emas.html> [dostęp: 17.12.2016].

<http://www.etykaslowa.edu.pl/wp-content/uploads/2016/03/Wkurzeni.pdf> [30.05.2019].

<http://www.niepelnosprawni.gov.pl/p,1,zatrudnienie-osob-niepelnosprawnych> [2.12.2016].

<http://www.prcpiop.pl/idea-cp-i-op.html> [30.05.2019].

<http://www.research-pmr.com/pl/techniki-badawcze-market-insight> [20.04.2017].

[http://www.tcfinfo.co.uk/mepasite/49/What\\_is\\_TCF.aspx](http://www.tcfinfo.co.uk/mepasite/49/What_is_TCF.aspx) [13.02.2018].

<https://prnews.pl/citi-handlowy-otworzyl-pilotazowy-oddzial-smart-6216> [14.12.2017]

<https://quoteinvestigator.com/2011/04/07/banker-umbrella/#note-2125-8> [30.06.2019].

[https://www.banktrack.org/download/collevecchio\\_declaration\\_with\\_signatories/030401\\_collevecchio\\_declaration\\_with\\_signatories.pdf](https://www.banktrack.org/download/collevecchio_declaration_with_signatories/030401_collevecchio_declaration_with_signatories.pdf) [30.06.2019].

<https://www.citigroup.com/citi/about/timeline/> [30.06.2019].

<https://www.filantropia.org.pl/historia-akademii> [1.06.2019].

[https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/RAPORT\\_O\\_SYTUACJI\\_BANKOW\\_2019\\_I\\_Q\\_66645.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/RAPORT_O_SYTUACJI_BANKOW_2019_I_Q_66645.pdf) [20.07.2019]

<https://www.kozminski.edu.pl/index.php?id=5253> [10.06.2019].

<https://www.mbank.pl/o-nas/odpowiedzialnosc-spoieczna/> [1.07.2019].

<https://www.mbank.pl/o-nas/o-mbanku/> [1.07.2019].

[https://www.mr.gov.pl/media/15924/20141201\\_CELEX\\_32014L0095\\_PL\\_TXT.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/15924/20141201_CELEX_32014L0095_PL_TXT.pdf) [17.12.2016].

<https://www.santander.pl/o-banku/o-nas> [30.06.2019].

<https://www.santander.pl/o-banku/o-nas> [30.06.2019].

<https://www.unepfi.org/about/> [2.06.2019].

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_DBM\\_2018\\_Prezentacja\\_na\\_sniadanie\\_24\\_04\\_2018.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_DBM_2018_Prezentacja_na_sniadanie_24_04_2018.pdf) [30.07.2018].

IAB Polska, *Mobile 2018*, październik 2018.

*II Ogólnopolskiego Badania Wolontariatu Pracowniczego. Wolontariat pracowniczy w największych firmach w Polsce*, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Warszawa 2013, [http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II\\_badania\\_wolontariatu\\_pracowniczego.pdf](http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/II_badania_wolontariatu_pracowniczego.pdf) [3.06.2019].

- Instytut Ochrony Środowiska, *Dokumenty końcowe Konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój”*, Rio de Janeiro 1993.
- Introduction to ethical reasoning*, [w:] P.H. Werhane, T. Donaldson (red.), *Ethical Issue in Business a Philosophical Approach*, Prentice Hall, New Jersey 1999.
- Isaksson R., Steimle U., *What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?*, „The TQM Journal” 2009, vol. 21, no. 2.
- ISO 2006. *Spoleczna odpowiedzialność*, [http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf) [22.11.2016].
- Jakobson R., *W poszukiwaniu istoty języka, Wybór pism*, t. 1–2, PIW, Warszawa 1989.
- Jankowska-Mihułowicz M., Trębacz T., *Etyczne decyzje menedżerskie – wartość praktykowana czy deklarowana?*, [w:] Ł. Burkiewicz, J. Kucharski (red.), *Etyka w organizacji: Zarządzanie, kultura, polityka*, Akademia Ignatianum w Krakowie–WAM, Kraków 2016.
- Jaspers K., *Wolność i komunikacja*, [w:] L. Kołakowski, K. Pomian (wybór), *Filozofia egzystencjalna*, tłum. L. Kołakowski, PWN, Warszawa 1965.
- Jastrzębska E., *Dyfuzja dobrowolnych systemów zarządzania środowiskiem w przedsiębiorstwie*, [w:] K. Jarosiński (red.), *Przekształcenia społeczno-gospodarcze w Polsce w okresie transformacji. Stan i perspektywy*, Wyd. SGH, Warszawa 2010.
- Jastrzębska E., *Ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace” 2016, nr 4(28).
- Jastrzębska E., *Rola państwa we wdrażaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w Unii Europejskiej*, „Białostockie Studia Prawnicze” 2015, z. 18.
- Jeżowski P., *Rozwój zrównoważony we współczesnych koncepcjach ekonomicznych*, [w:] B. Poskrobko, S. Kozłowski (red.), *Zrównoważony rozwój, wybrane problemy i implementacje w świetle dokumentów Unii Europejskiej*, Komitet Człowiek i Środowisko przy Prezydium PAN, Warszawa–Białystok 2005.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3–4.
- Juszczyk S., *Badania jakościowe w naukach społecznych szkice metodologiczne*, Wyd. UŚ, Katowice 2013.
- Kaczmarczyk M., Widera Z., *Public relations i marketing w nowoczesnym społeczeństwie*, Międzynarodowe Centrum Badań nad Mediami i Komunikacją Społeczną, Sosnowiec–Warszawa 2013.
- Kamiński F., *Konwergencja w obszarze komunikacji elektronicznej*, „Przegląd Telekomunikacyjny” 2000, nr 1.

- Kaplan A.A., Haenlein M., *Users of the world unite! The challenges and opportunities of Social Media*.
- Karaszewski R. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Perspektywy i kierunki rozwoju*, Wyd. UMK, Toruń 2011.
- Kariera w finansach i bankowości*, 2018/2019, <https://www.karierawfinansach.pl/media/guide-books/2018/pdf/2018.pdf> [15.06.2019].
- Kasiewicz S., *Koncepcja zarządzania wartością jako źródło kryzysu finansowego*, „Finansowanie Nieruchomości” 2009, nr 7–9.
- Keil M. i in., *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*, New York 2007.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kopyść P., *Wybrane metody oceny użyteczności stron i aplikacji internetowych*, Kraków 2014.
- Kornasiewicz A., Pugacewicz-Kowalska I., *Znaczenie prywatyzacji dla rozwoju polskiego sektora bankowego*, „Zeszyty BRE Bank–CASE” 2002, nr 61.
- Kowalik W., Komusińska J., Strycharz J., Maźnica Ł., *Udostępnianie zdigitalizowanych zasobów kultury w internecie. Użyteczność – dostępność – praktyki*, Warszawa 2016.
- Kowalska K., *Upowszechnianie praktyk CSR w ramach współpracy międzynarodowych korporacji z lokalnymi firmami kraju przyjmującego*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 32(2), 142–151, Kraków 2018.
- Kozłowski S., *Przyszłość ekorozwoju*, Wyd. KUL, Lublin 2005.
- Kramer M.R., *Tworzenie wspólnej wartości*, Warsaw Press, 4.11.2016.
- Kuzior A., *Kategoria posiadania w filozofii E. Fromma na tle uniwersalistycznych religii świata*, [w:] *Filozofia: Minule Podoby – Sucasne Perspectivy*, Zbornik z konferencje, MAXIMA Press, Bratysława 2003.
- Kwiecińska M., *Fundacja korporacyjna jako narzędzie sukcesu w realizacji strategii społecznego zaangażowania przedsiębiorstw*, Sopot 2011, <http://www.forumdarczyncow.pl/docs/raport-fundacje-korporacyjne-w-polsce.pdf> [1.06.2019].
- Laskowska A., Lingo M., *Ocena raportowania społecznego banków w Polsce*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2018, sectio H – Oeconomia, vol. 52, nr 1.
- Leksykon public relations*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, Newslime, Rzeszów 2009.
- Leon XIII, *Encyklika o kwestii robotniczej (Rerum novarum)*, „Znak” 1982, nr 332–334.
- Leś E., *Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001.
- Lindenmann W.K., *Guidelines and Standards for Measuring The Effectiveness of PR Programs and Activities*, The Institute for Public Relations, Florida 2003.

- Lisowska-Magdziarz M., *Analiza zawartości mediów. Przewodnik dla studentów*, Wyd. UJ, Kraków 2004.
- Lombardo M., Eichner R., *The Career Architect Development Planner*, Minneapolis 2006.
- Lugmayr A., Hlavacs H., Suero Montero C., *The Serious-storytelling handbook*, „Multimedia Tools and Applications” 2016, vol. 76, no. 14.
- Łatka D., Domańska J., *Banki w Polsce*, „Zeszyty Naukowe WSEI” 2018, EKONOMIA, nr 2(16).
- Maj J., *Zarządzanie różnorodnością w przedsiębiorstwie a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wyd. PWSZ w Raciborzu, Racibórz 2012.
- Majka J., *Etyka życia gospodarczego*, Wyd. Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej, 1982.
- Majka J., *Etyka życia społecznego*, [w:] L. Karczewski, H.A. Kretek (red.), *Etyka biznesu i społeczna odpowiedzialność organizacji jako wyzwanie XXI wieku*, Wyd. PO, Opole 2013.
- Małczyńska-Biały M., *Konsumeryzm w Stanach Zjednoczonych*, „Polityka i Społeczeństwo” 2012, nr 10.
- Małecki W., *Przemiany sektora bankowego i ich konsekwencje*, „Ekonomista” 2014, nr 4.
- Markham J.W., *A Financial History of Modern US Corporate Scandals: From Enron to Reform*, Routledge, London 2015.
- Matuszak Ł., Różańska E., *A non-linear and disaggregated approach to studying the impact of CSR on accounting profitability: Evidence from the Polish banking industry*, „Sustainability” 2019, nr 11(1).
- Mazur B., *Różnorodność a kreatywność grup w organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2010, t. XI, z. 2.
- Mazurczak A., *Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu jako nowy element raportowania biznesowego*, [w:] B. Micherda (red.), *Kierunki ewolucji sprawozdawczości i rewizji finansowej*, Difin, Warszawa 2012.
- Mazurkiewicz P., *CSR Implementation Guide Non-legislative Options for the Polish Government: WB Development Communication Division and WB ECCU7 Office*, The World Bank 110, 2006.
- Metodologia teorii ugruntowanej – strategia analiz i badań jakościowych*, [w:] K. Konecki (red.), *Słownik socjologii jakościowej*, Difin, Warszawa 2012.
- Miodek J., *Wkurzeni*, <http://www.etykaslowa.edu.pl/wp-content/uploads/2016/03/Wkurzeni.pdf> [30.05.2019].
- Miotk A., *Badania w procesie oceny działań komunikacyjnych*, [w:] D. Tworzydło, Z. Chmielewski (red.), *Badania i pomiar efektów w public relations*, Newslina, Rzeszów 2010.

- Miotk A., *Skuteczne social media: Prowadź działania, osiągnij zamierzone efekty*, Helion, Gliwice 2013.
- Mitręga M., *Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem*, PWE, Warszawa 2005.
- Młyński J., *Słownik terminów z zakresu nauk o rodzinie i pracy socjalnej*, „Filantropia, Roczniki Nauk o Rodzinie” 2013, t. 5(60).
- Morzoł I., *Rola organizacji międzynarodowych w Dekadzie Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju*, [w:] A. Kalinowska, W. Lenart (red.), *Wybrane zagadnienia z ekologii i ochrony środowiska. Teoria i praktyka zrównoważonego rozwoju. Wybór wykładów z lat 2004–2007*, Wyd. UW, Warszawa 2007.
- Nielsen J., *Usability Engineering*, Elsevier 1994.
- Nowak E. (red.), *Leksykon rachunkowości*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 poświęcona CSR przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, Bruksela 2011.
- Odpowiedzialność i troska. Raport z realizacji programu 2017*, [https://www.rc.com.pl/images/raporty/Raport\\_2017\\_online.pdf](https://www.rc.com.pl/images/raporty/Raport_2017_online.pdf) [30.05.2019].
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-eng> [11.12.2016].
- Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd Edition, OECD–Eurostat, Paris 2005.
- Osterwalder A., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.
- Otto J., *Rola i znaczenie relacji we współczesnym marketingu*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 7–8.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Para A.K., *Modele wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu wśród przedsiębiorstw działających w Polsce*, [w:] L. Karczewski, H.A. Kretek (red.), *Etyka biznesu i społeczna odpowiedzialność organizacji jako wyzwanie XXI wieku*, Wyd. PO, Opole 2013.
- Parmar B.L. i in., *Stakeholder theory. The state of the art*, „The Academy of Management Annals” 2010, no. 3(1).
- Pękacka M., Kluczyńska J. (red.), *Fundacje Korporacyjne w Polsce. Raport z badań 2017*, Forum Darczyńców w Polsce, Warszawa 2017.
- Piskalski G., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w polskich realiach. Teoria a praktyka. Raport z monitoringu największych polskich firm*, Fundacja CentrumCSR.PL, Warszawa 2015,



- <http://www.centrumcsr.pl/wp-content/uploads/2015/12/Spo%C5%82eczna-odpowiedzialno%C5%9B%C4%87-biznesu-w-polskich-realiach.-Teoria-a-praktyka.pdf> [30.04.2017].
- Pius XI, encyklika *Quadragesimo Anno* o odnowieniu ustroju społecznego i o dostosowaniu go do normy prawa Ewangelii, w 40. Rocznice wydania encykliki *Rerum novarum* przez Leona XIII, [http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Pius\\_XI/quadragesimo\\_anno/II.php](http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Pius_XI/quadragesimo_anno/II.php).
- Platon, *Prawa*, Warszawa 1999.
- PN-ISO 26000: 2012P. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, PKN, Warszawa 2012.
- Polityka Santander Bank Polska dotycząca zrównoważonego rozwoju (CSR)*, <https://raport2017.santander.pl/wp-content/uploads/2018/10/Polityka-Zrownowazonego-Rozwoju-Santander-Bank-Polska.pdf> [30.06.2019].
- Polowczyk J., *Era kapitalizmu klienta*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 3.
- Pope S., Wæraas A., *CSR-washing is rare: A conceptual framework, literature review, and critique*, „Journal of Business Ethics” 2016, vol. 137, no. 1.
- Poprawa reputacji sektora bankowego*, PR News.pl, za: <http://prnews.pl/wiadomosci/poprawa-reputacji-sektora-bankowego-6554249.html> [2.05.2017].
- Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster, New York 2008.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Creating shared value*, „Harvard Business Review” 2011, January–February, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> [8.01.2019].
- Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value. Managing Sustainable Business*, Springer, Dordrecht 2019.
- Prawo bankowe (Dz.U. 1997, nr 140, poz. 939).
- Prawo prasowe (Dz.U. 1984, nr 5, poz. 24).
- Pyszka A., *Wychodząc poza CSR, czyli jak tworzyć wartość w relacji firmy z interesariuszami, wykorzystując hybrydowe łańcuchy wartości*, [w:] Z. Pisz (red.), *Společna odpowiedzialność organizacji. Diagnoza i doskonalenie*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- Ramocka M., *Zagadnienie lichwy w wielkich religiach monoteistycznych*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2008, vol. 11, nr 1.
- Raport o danych niefinansowych. Citi Handlowy*, Warszawa 2017.
- Od 15 lat patrzymy w przyszłość*, red. W. Girys-Czagowiec, Akademia Filantropii w Polsce, Warszawa 2011.
- Raport społecznej odpowiedzialności biznesu*, BRE Bank 2006.

- Raporty Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/> [2.07.2019].
- Ratajczak P., *Powiązanie działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa a wartość dla jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, vol. 2, nr 11(272).
- Ratajczak P., *Powiązanie działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa a wartość dla jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, vol. 2, nr 11.
- Rek K., *Co się liczy dla firm*, „Harvard Business Review Polska” 2016, <https://www.hbrp.pl/b/co-sie-liczy-dla-firm/QQPfvHt1> [1.12.2016].
- Reputacja sektora bankowego 2019*, Kantar dla Związku Banków Polskich, kwiecień 2019.
- RESPECT Index Liderzy odpowiedzialnego biznesu, Deloitte, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Brochures/pl\\_Respect\\_Index\\_ulotka.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Brochures/pl_Respect_Index_ulotka.pdf) [4.06.2019].
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce–Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Rosińska-Bukowska M., *Najpotężniejsze korporacje współczesnego świata. Studia przypadków*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2011.
- Rousseau J.J., *Rousseau: The Social Contract and Other Later Political Writings*, Cambridge University Press, Cambridge 2018.
- Rozdano Europejskie Nagrody «Biznes dla Środowiska»*, 28.10.2016, <http://emas.gdos.gov.pl/rozdano-europejskie-nagrody-biznes-dla-srodowiska> [17.12.2016].
- Różańska D., *Gra w czerwone. Rebranding BZ WBK w Santanderera będzie najtrudniejszym wyzwaniem marketingowym polskiej bankowości 2015 roku*, „Press” 2014, nr 224.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Rypina E., *Diagnoza zaangażowania pracowników w świetle wyników badań*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty” 2009, nr 2(12).
- Sala P., *Zakres odpowiedzialności przedsiębiorstwa na przykładzie normy ISO 26000*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” (Politechnika Śląska) 2015, z. 82.
- Saldaña J., *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Sage, London 2015.
- Skrzypek A., *Różnorodność i korzyści wypływające z zarządzania różnorodnością*, „Problemy Jakości” 2018, nr 10.
- Sobczyk W. i in., *Edukacja – ekologia – ekorozwój, czyli o wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2010, nr 1.

- Stake R.E., *The case study method in social inquiry*, „Educational Researcher” 1978, vol. 7, no. 2.
- Standard Minimum Programu Etycznego. Samoregulacja biznesowa w ramach II filaru UN Guiding Principles on Business and Human Right*, 2016, <http://ungc.org.pl/wp-content/uploads/2016/12/Standard-Minimum-Programu-Etycznego.pdf> [12.12.2016].
- Standardy AA 1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu*, polskie tłumaczenie, CSRinfo, Warszawa 2011, [http://www.csrinfo.org/wpcontent/uploads/2016/03/Standardy\\_AA1000\\_Przewodnik\\_CSRinfo\\_2011.pdf](http://www.csrinfo.org/wpcontent/uploads/2016/03/Standardy_AA1000_Przewodnik_CSRinfo_2011.pdf) [19.12.2016].
- Stecko J., *CSR 1.0 a CSR 2.0 porównanie i analiza pojęć*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing” 2012, nr 3(19).
- Stefanicki R., *Złe zachowanie kosztuje*, „Gazeta Wyborcza” z 3–4 stycznia 2009 r.
- Stefańska M., *Podstawy teoretyczne i ewolucja pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)*, [w:] Z. Pisz (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Diagnoza i doskonalenie*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- Sukiennik M., Bąk P., Kapusta M., *Kultura korporacyjna a czynnik ludzki w polskich przedsiębiorstwach wydobywczych*. *Inżynieria Mineralna* 17 (2016).
- Swaen V., *Corporate Social Responsibility: Do Managers and Customers Have the Same Conception of Doing Good?*, Göteborg 2002.
- Szczepaniak K., *Zastosowanie analizy treści w badaniach artykułów prasowych-refleksje metodologiczne*, „Acta Universitatis Lodziensis” 2012, nr 2.
- Szumniak-Samolej J., *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Poltext, Warszawa 2013.
- Szumniak-Samolej J., *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako proces współpracy z interesariuszami*, [w:] eadem, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Poltext, Warszawa 2013.
- Tapak K., *Corporate Social Responsibility w kontekście imperatywu kategorycznego Kanta*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2016, vol. 19, nr 1.
- The Equator Principles Association governance rules*, Equator Principles Association, New York 2010.
- Thongmak M., *Engaging Facebook users in brand pages: Different posts of marketing-mix information*, *International Conference on Business Information Systems*. Springer, Tajland, 2015.
- Throsby D., *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2001.
- Tomczyk K., Pawełoszek I., *Zarządzanie relacjami z klientami banków spółdzielczych z wykorzystaniem mediów społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2019, nr 33.

- Trust in banks is not universal*, Business & Finance International, New York 2017.
- Unijny zakaz dyskryminacji a prawo polskie Analiza funkcjonowania przepisów antydyskryminacyjnych w praktyce polskich sądów*, Warszawa 2018, [https://ec.europa.eu/poland/sites/poland/files/docs/news/ptpa\\_raport\\_www\\_fin.pdf](https://ec.europa.eu/poland/sites/poland/files/docs/news/ptpa_raport_www_fin.pdf) [30.06.2019].
- Visser W., 19. *The future of CSR: towards transformative CSR, or CSR 2.0.*, Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context 2016.
- Visser W., *Creating shared value: Revolution on clever con?*, The Broker, 13.06.2013.
- Visser W., *The evolution and revolution of corporate social responsibility*, [w:] *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, 2010.
- Wieczorek M. (red.), *Wolontariat – dobre praktyki wolontariackie na podstawie doświadczeń Centrów Wolontariatu*, Warszawa 2008.
- Wilk K.M., *Komputerowe wspomaganie jakościowej analizy treści*, The Ohio State University 2001.
- Wiśniewski T., *Indeks RESPECT Index jako inicjatywa Giełdy Papierów Wartościowych w procesie tworzenia zasad CSR na polskim rynku kapitałowym*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie” 2010, nr 4.
- Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*, Pricewaterhouse Coopers, Warszawa 2012.
- Wojciechowicz E., Krzyczkowski K. (red.), *Wolontariat pracowniczy na rzecz społeczności lokalnych*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2017, s. 27, [www.biznesodpowiedzialny.pl](http://www.biznesodpowiedzialny.pl) [28.12.2018].
- Wojtczuk-Turek A., *Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty” 2008, nr 3(10).
- Woloszyn J., Ratajczak M., *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) w sferze agrobiznesu*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego” 2011, nr 2(11).
- Woroniecka G., *Co znaczy „rozumieć” w „perspektywie i metodzie” interakcjonizmu symbolicznego Herberta Blumera?*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2016, nr 44(4).  
[www.atlasti.com](http://www.atlasti.com).
- Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw międzynarodowych. Przegląd 2000. Wydanie polskie*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2000.
- Yin R.K., *Case study research: design and methods*, Sage, Thousand Oaks, CA 1984.
- Zabawa J., *Bankowość ekologiczna w społecznej odpowiedzialności biznesu. Rola, uwarunkowania i mierniki*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2019.

*Zasady prowadzenia działalności gospodarczej przyjęte podczas obrad Okrągłego Stołu z Caux*, tłum. B. Rok, [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZXoihi5usZEJ:www.cauxroundtable.org/view\\_file.cfm%3Ffileid%3D78+&cd=2&hl=pl&ct=click&gl=pl&client=firefox-b](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZXoihi5usZEJ:www.cauxroundtable.org/view_file.cfm%3Ffileid%3D78+&cd=2&hl=pl&ct=click&gl=pl&client=firefox-b) [14.12.2016].

*Zaufanie do systemu bankowego*, komunikat z badań nr 173/2018, Warszawa, grudzień 2018.

Żychlewicz M., *Rola Unii Europejskiej w rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, Poznań 2005.

## Spis tabel

Tabela 1. Podział mediów .....	19
Tabela 2. Czas spędzony w internecie przez Polaków w roku 2018.....	22
Tabela 3. Ujęcie jakościowe.....	27
Tabela 4. Typy procedur gromadzenia danych jakościowych oraz zalety i ograniczenia w odniesieniu do przeprowadzonych badań .....	31
Tabela 5. Rodzaje źródeł zastanych wykorzystanych w badaniu <i>desk research</i> .....	32
Tabela 6. Etapy rozwoju etyki biznesu .....	47
Tabela 7. Kultura korporacyjna banków Citi Handlowy, mBank, Santander Bank.....	119
Tabela 8. Interesariusze wewnętrzni banków – analiza porównawcza działań banków adre- sowanych do pracowników.....	122
Tabela 9. Wartości w relacjach z klientami.....	132
Tabela 10. Narzędzie do analizy użyteczności stron.....	138
Tabela 11. Analiza użyteczności stron banków Citi Handlowy, mBank i Santander Bank – ocena ekspercka – zestawienie wyników.....	140

## Spis rysunków

Rysunek 1. Model aktu komunikacyjnego jako podstawa wyróżniania funkcji mowy/ wypowiedzi.....	20
Rysunek 2. Ranking aktywności w social mediach .....	21
Rysunek 3. Poszukiwanie informacji finansowych w sieci .....	23
Rysunek 4. Autorski model relacji CSR w bankach oparty na wartościach .....	34
Rysunek 5. Piramida CSR według Archiego Carolla .....	49
Rysunek 6. Ewolucja CSR .....	63
Rysunek 7. Przyrost liczby fundacji korporacyjnych w Polsce w latach 1998–2017.....	74
Rysunek 8. Społeczna odpowiedzialność biznesu – siedem kluczowych obszarów .....	85
Rysunek 9. Strategiczne obszary wdrażania CRS .....	87
Rysunek 10. Relacje grup interesariuszy .....	89
Rysunek 11. Dziesięć najpotężniejszych wartości.....	94
Rysunek 12. Koło różnorodności według Marilyn Loden.....	98
Rysunek 13. Przykładowa ilustracja kampanii CitiMore.....	126
Rysunek 14. Porównanie wyników użyteczności stron banków Citi Handlowy, mBank i Santander Bank .....	141
Rysunek 15. Odbiorcy fanpage’y banków – podział ze względu na płeć.....	145
Rysunek 16. Aktywni użytkownicy Facebooka z perspektywy fanpage’y trzech wybra- nych banków .....	145
Rysunek 17. Fani fanpage’y trzech wybranych banków .....	146
Rysunek 18. Zaangażowanie na fanpage’ach trzech wybranych banków .....	147
Rysunek 19. Obsługa klienta na fanpage’ach trzech wybranych banków .....	148
Rysunek 20. Podział uczestników badań ze względu na płeć.....	155
Rysunek 21. Procentowy udział poszczególnych grup .....	156
Rysunek 22. Staż pracy respondentów .....	157
Rysunek 23. Model kodowania w schemacie teorii ugruntowanej.....	161
Rysunek 24. CSR w opinii ekspertów .....	163
Rysunek 25. Wypowiedzi ekspertów – zestawienie kodów (najczęściej występujących hasel).....	163
Rysunek 26. CSR w opinii ekspertów .....	169

Rysunek 27. Wypowiedzi menedżerów – zestawienie kodów (najczęściej występujących hasel).....	169
Rysunek 28. Zestawienie kodów (najczęściej występujących hasel) w wypowiedziach rozmówców.....	182
Rysunek 29. Autorski model relacji CSR oparty na wartościach .....	184