

**Akademia WSB**

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

**Wydział Nauk Stosowanych**

**Mgr Wojciech Huszlak**

**KONCEPCJA WYKORZYSTANIA PRAKTYK  
ZARZĄDZANIA W REALIZACJI SPOŁECZNEJ  
ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW**

**Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:**

prof. dr. hab. Andrzeja Chodyńskiego

**Dąbrowa Górnicza 2023**



## **Spis treści**

<b>1. Przesłanki wyboru tematu pracy.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Cele pracy i hipotezy badawcze .....</b>	<b>8</b>
<b>3. Przebieg badań i struktura pracy.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Wyniki oraz wnioski z badań w kontekście hipotez badawczych .....</b>	<b>20</b>
<b>5. Kierunki dalszych badań.....</b>	<b>32</b>
<b>6. Wartość dodana pracy.....</b>	<b>33</b>
<b>7. Plan pracy .....</b>	<b>33</b>



## 1. Przesłanki wyboru tematu pracy

W dzisiejszym zglobalizowanym świecie przedsiębiorstwa stają w obliczu licznych wyzwań, które wpływają na ich działania społeczne oraz sposób prowadzenia biznesu. Do niedawna, w praktyce biznesowej panowało przekonanie, że przedsiębiorstwa funkcjonują wyłącznie dla zysku ich właścicieli. Niewiele przedsiębiorstw dostrzegało potrzebę łączenia swoich działań z etyką, a w szczególności z powinnościami wobec społeczeństwa czy środowiska przyrodniczego. Z podobnym stanowiskiem można spotkać się w literaturze, gdzie powoływano się na poglądy Milтона Friedmana, który uważa, że przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać swoje zasoby do pomnażania zysków<sup>1</sup>. Poglądy dotyczące roli przedsiębiorstw w rzeczywistości społeczno-gospodarczej, wywodzące się z klasycznej ekonomii, wraz z upływem czasu zaczęły coraz mniej przystawać do obecnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Od pewnego czasu zaobserwować można rosnące zainteresowanie koncepcją zarządzania biznesem, polegającą na świadomym działaniu zorientowanym nie tylko na zysk finansowy i aspekty ekonomiczne, ale także na szeroko rozumiane interesy społeczne i ekologiczne (CSR – Corporate Social Responsibility).

Przedsiębiorstwa działają w społeczeństwie, które przestrzega określonych zasad oraz norm prawnych i zwyczajowych. Działalność gospodarcza i związany z nią wzrost przynoszą nie tylko pozytywne, ale także negatywne efekty, takie jak: likwidowanie miejsc pracy, niewystarczający nadzór na interesami korporacji, przenoszenie produkcji do biedniejszych krajów celem zminimalizowania kosztów wytwarzania i pracy, kreatywna rachunkowość, nieuczciwa konkurencja, korupcja, zanieczyszczenie środowiska, nadmierna eksploatacja kapitału przyrodniczego, genetycznie modyfikowana i nadmiernie chemicznie konserwowana żywność, wyzysk pracowników, łamanie praw człowieka i nieprzestrzeganie zasad BHP, agresywny marketing, oferta „dożywotnich” pożyczek konsumpcyjnych, manipulowanie opinią publiczną za pośrednictwem nowych mediów<sup>2</sup>.

Z tych powodów społeczeństwo jest uprawnione do formułowania wymagań dotyczących etycznego zachowania się przedsiębiorstw. Uczestnicy procesów rynkowych mogą konfrontować postawy firm ze swoimi oczekiwaniami i podejmować na tej podstawie decyzje

---

<sup>1</sup> M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, Centrum A. Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993, s. 127–128, [za:] U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 23.

<sup>2</sup> U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 7–8.

konsumenckie oraz wpływać na kształtowanie warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, które stają się zależne od społecznej akceptacji.

W ramach dostosowywania się przedsiębiorstw do zmiennych warunków otoczenia – ze szczególnym uwzględnieniem roli interesariuszy – opracowana została koncepcja CSR. Liderami w realizacji tej koncepcji były duże przedsiębiorstwa, często działające w skali globalnej, choć założenia CSR były stopniowo przenoszone na poziom mniejszych podmiotów gospodarczych. Duże przedsiębiorstwa realizują zwykle założenia CSR na poziomie całego przedsiębiorstwa, choć mogą występować pewne różnice w odniesieniu do realizacji poszczególnych obszarów działalności biznesowych.

Doświadczenia płynące z implementacji CSR w dużych przedsiębiorstwach, ale także konieczność ich funkcjonowania w zróżnicowanym otoczeniu kulturowym, doprowadziły do wypracowywania najlepszych praktyk zarządzania. Z punktu widzenia rozważań teoretycznych interesujące jest powiązanie CSR z realizacją coraz powszechniejszej orientacji procesowej przedsiębiorstw. Przydatne może być podejście związane z doskonaleniem procesów organizacyjnych, prowadzące do osiągania kolejnych poziomów dojrzałości procesowej organizacji, wkomponowujące do tych procesów praktyki zarządzania odnoszące się do CSR. Takie podejście opiera się o *Koncepcję wykorzystania praktyk zarządzania w realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*.

*Mając na uwadze powyższe, autor przyjmuje, że proponowana koncepcja wykorzystania praktyk zarządzania może być rozumiana jako pomysł (recepta) na zarządzanie; określa sposób wykorzystania praktyk zarządzania do oceny i podnoszenia dojrzałości CSR dużych przedsiębiorstw.*

Konceptualizacja pojęcia praktyk opiera się zarówno na dorobku teoretycznym, jak i praktyce zarządzania. W niniejszej rozprawie przyjęto następującą definicję praktyk zarządzania: *praktyki zarządzania są złożonymi wzorami działań i interakcji, które są powtarzalne, umiejscowione/usytuowane i częściowo milczące i które obejmują wielość podmiotów i obiektów/przedmiotów. W powiązaniu z koncepcją CSR praktyki zarządzania realizowane przez przedsiębiorstwa traktowane są jako konkretna grupa/zestaw powiązanych ze sobą działań (wraz z wykorzystaniem określonych metod i narzędzi) o powtarzalnym charakterze. Uwzględniają one interesy wszystkich interesariuszy, społeczeństwa, potrzebę ochrony środowiska naturalnego, poszanowanie praw człowieka, a także poprawę jakości pracy.*

Przedsiębiorstwa, które traktują CSR w sposób strategiczny, postrzegają społeczną odpowiedzialność jako długookresową szansę i odnoszą się do wielu grup interesariuszy. Zmiana

podejścia do CSR powoduje, że firmy coraz lepiej rozumieją, w jaki sposób – dzięki realizacji praktyk CSR – tworzona jest wartość. Zainteresowanie tą problematyką widoczne jest nie tylko po stronie przedsiębiorstw, ale także uczelni wyższych<sup>3</sup>, organizacji międzynarodowych, firm konsultingowych, Komisji Europejskiej, agend rządowych i rządów państw na całym świecie. Pojawiło się szereg inicjatyw promujących tę tematykę, będących wynikiem niezadowolenia interesariuszy z formy raportów czy zjawiska greenwashingu. Powstały pierwsze międzynarodowe wytyczne i standardy raportowania o charakterze dobrowolnym, jak też obligatoryjnym, np. dyrektywa Parlamentu Europejskiego w sprawie ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże spółki oraz grupy<sup>4</sup>. W ostatnich latach nastąpił duży wzrost zainteresowania tematyką społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wśród naukowców, o czym świadczy rosnąca liczba publikacji w bazach naukowych. Powyższe przesłanki dotyczące zainteresowania różnych grup podmiotów omawianą tematyką wskazują zatem na ważność i aktualność problematyki CSR.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw zaliczana jest do dynamicznych i wieloaspektowych koncepcji zarządzania. Wskazuje się na jej ścisły związek z praktyką, strategiczny wymiar, dysponowanie narzędziami w postaci kodeksów, norm, raportów i standardów, obejmowanie wielu funkcji przedsiębiorstwa – funkcje organiczne przedsiębiorstwa są przenikane przez funkcje zarządzania społeczną odpowiedzialnością i z nimi zintegrowane<sup>5</sup>. Proponowana problematyka pracy zatem mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości<sup>6</sup>.

Realizacja CSR uwarunkowana jest cechami przedsiębiorstw, w szczególności w odniesieniu do ich wielkości<sup>7</sup>. W literaturze przedmiotu dominuje zainteresowanie CSR w odniesieniu do podmiotów dużych. Zwraca się uwagę, że MŚP (małe i średnie przedsiębiorstwa) realizowały głównie strategie reaktywne w obszarze CSR, firmy nie podejmowały natomiast

---

<sup>3</sup> A. Piotrowska-Piątek, *External Stakeholders of Higher Education Institutions in Poland: Their Identification and Significance*, „Education and Society”, James Nicolas Publishers, 2017, s. 43–61.

<sup>4</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.

<sup>5</sup> A. Sokołowska, *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 81; S. Nowosielski, *Koncepcje zarządzania organizacją. Problemy terminologiczne*, [w:] M. Przybyła, *Nauki o zarządzaniu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

<sup>6</sup> W pracy używane jest także określenie: nauki o zarządzaniu.

<sup>7</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 52–55.

działań proaktywnych<sup>8</sup> w tym zakresie<sup>9</sup>. Ponadto podkreśla się, że różnice wynikają z innego podejścia do zarządzania, roli kadry zarządzającej, struktur organizacyjnych, zasięgu rynku oraz liczby i rodzaju interesariuszy. W przypadku dużych przedsiębiorstw podejście do CSR ma charakter bardziej sformalizowany<sup>10</sup>.

Chociaż na gruncie rozważań teoretycznych poświęca się tej koncepcji wiele miejsca, a zainteresowanie tematyką CSR nie słabnie, to jest to problematyka w dalszym ciągu niedostatecznie rozpoznana i opisana.

Zauważalny jest niedostatek badań odnoszących się do pomiaru stopnia zaawansowania realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu wyrażonego jako poziom dojrzałości. Prowadzone badania często są ukierunkowane na szczegółowe obszary CSR, np. praktyki raportowania, praktyki związane z różnorodnością czy odnoszące się do strategii CSR. Wykorzystują one najczęściej podejście jakościowe oparte na studiach przypadków.

Jednym z mało eksplorowanych aspektów jest niedobór dostępnych metod oceny dojrzałości CSR, wraz z uwzględnieniem oceny dojrzałości praktyk zarządzania w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

## 2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Główne pytanie badawcze brzmi: **Czy celowe i możliwe jest wykorzystanie praktyk zarządzania w podnoszeniu poziomu dojrzałości CSR w dużych przedsiębiorstwach?** Tak postawione pytanie pozwoliło na sformułowanie dodatkowych pytań pomocniczych, służących wyjaśnieniu problemu badawczego i poszerzeniu wiedzy w tym obszarze:

- PB1: Czy dorobek badawczy na przestrzeni ostatnich 30 lat wskazuje na zwiększenie znaczenia koncepcji CSR w proaktywnym i prorozwojowym zarządzaniu przedsiębiorstwem?
- PB2: Czy dorobek badawczy wskazuje na wzrost roli praktyk zarządzania w doskonaleniu koncepcji CSR na przestrzeni ostatnich 30 lat?

---

<sup>8</sup> Strategia proaktywna wymaga bowiem priorytetowego traktowania odpowiedzialności społecznej, wychodząc poza istniejące regulacje poprzez innowacje, zapewniając ekoefektywność (*ecoeficiency*) czy zapobiegając zanieczyszczeniu środowiska.

<sup>9</sup> N. Torugsa, W. O'Donohue, R. Hecker, *Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, 4, s. 483–500.

<sup>10</sup> Więcej na ten temat w rozdziale 2. Por. też: L. Preuss, J. Perske, *Slipstreaming the Larger Boats: Social Responsibility in Medium – Size Business*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 92, 4, s. 531–551.



- PB3: Jak zmieniał się wpływ interesariuszy na decyzje strategiczne, w tym w odniesieniu do CSR?
- PB4: Jak społeczna odpowiedzialność biznesu zmieniała się jako czynnik o charakterze strategicznym ?
- PB5: Czy powszechność wykorzystania praktyk CSR jest uzależniona od sektora, w którym działa przedsiębiorstwo?
- PB6: Czy i w jakim zakresie powszechność stosowania praktyk jest uzależniona od regulacji zewnętrznych?
- PB7: Czy w strategiach dużych firm są uwzględniane cele CSR i czy są one przenoszone na poziom realizacyjny w postaci praktyk zarządzania?
- PB8: Czy w teorii i praktyce zarządzania identyfikowane są grupy praktyk CSR?
- PB9: Czy istniejący dorobek teoretyczny w zakresie modeli dojrzałości procesów uwzględnia wykorzystanie praktyk CSR?
- PB10: W jaki sposób zintegrować praktyki zarządzania z procesem dojrzewania CSR w przedsiębiorstwie w ramach modelu dojrzałości CSR?
- PB11: Jakie są kluczowe elementy i poziomy dojrzałości, które powinny być uwzględnione w modelu dojrzałości CSR?
- PB12: Czy i na ile zaproponowany model, w oparciu o dostępną literaturę przedmiotu, może służyć do oceny dojrzałości CSR?

Nakreślony w ten sposób problem badawczy był podstawą do wyznaczenia celu głównego oraz celów szczegółowych. **Celem głównym pracy jest opracowanie koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania w podnoszeniu poziomu dojrzałości społecznej odpowiedzialności w dużych przedsiębiorstwach.** Z tak sformułowanego celu głównego wynikają następujące cele szczegółowe na poziomie teoriopoznawczym, metodycznym, empirycznym i utylitarnym. Cele teoriopoznawcze służyły usystematyzowaniu i uzupełnieniu wiedzy oraz badań naukowych w zakresie ewolucji podejścia przedsiębiorstw do uwzględniania celów społecznych i ekologicznych oraz roli interesariuszy w podejmowanej przez nich działalności, specyfiki zarządzania dużym przedsiębiorstwem w odniesieniu do realizacji założeń CSR, praktyk zarządzania, jak też koncepcji dojrzałości. Cel metodyczny odnosił się do opracowania nowego narzędzia badawczego w postaci autorskiego modelu dojrzałości. Cel empiryczny zmierzał do oceny poziomu dojrzałości CSR w oparciu o weryfikację modelu opracowanego na grupie dużych przedsiębiorstw. Zestawienie celów, hipotez oraz pytań badawczych, zawarto w tabeli 1.1.

Tabela 2. Cele i hipotezy badawcze

Nr celu	Cel badawczy	Hipotezy cząstkowe	Powiązany rozdział	Powiązane pytanie badawcze
CT1	Ustalenie istoty, miejsca i zakresu przedmiotowego społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) w naukach o zarządzaniu	H1: Ewolucja poglądów na CSR pozwala na wykorzystanie tej koncepcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem	Rozdział 1	PB1, PB2, PB3
CT2	Ocena specyfiki dużego przedsiębiorstwa w kontekście realizacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	H2: Doskonalenie CSR jest traktowane przez duże przedsiębiorstwa jako jeden z czynników o charakterze strategicznym	Rozdział 2	PB1, PB2, PB4
CT3	Ocena i przyjęcie założeń teoretycznych koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania w realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	H3: Powszechność wykorzystania CSR w dużych przedsiębiorstwach stwarza możliwość wyodrębnienia stosowanych praktyk zarządzania w tym zakresie	Rozdziały 3 i 4	PB5, PB6 PB7
CM1	Zaprojektowanie modelu dojrzałości CSR z uwzględnieniem praktyk zarządzania	H4: Ocena i osiąganie kolejnych poziomów CSR mogą wykorzystywać dorobek teoretyczny odnoszący się do koncepcji dojrzałości organizacyjnej oraz dorobku teoretycznego i praktycznego związanego z praktykami organizacyjnymi i mogą służyć budowaniu modelu dojrzałości CSR	Rozdział 4	PB8, PB9, PB10, PB11
CE1	Przeprowadzenie empirycznej weryfikacji modelu na grupie dużych przedsiębiorstw wraz z wnioskami w zakresie jego doskonalenia	H5: Ocena dojrzałości CSR dużych przedsiębiorstw może być oparta o empiryczną weryfikację zaproponowanego modelu Hipotezy pomocnicze:  H5a: Pomiędzy praktykami ładu organizacyjnego a pozostałymi praktykami CSR (w innych obszarach) występuje współzależność o charakterze dodatnim. H5b: Poziom dojrzałości CSR zależy od sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, w szczególności chodzi o poszczególne praktyki	Rozdział 5	PB12

Nr celu	Cel badawczy	Hipotezy cząstkowe	Powiązany rozdział	Powiązane pytanie badawcze
CU1	Przygotowanie rekomendacji i praktycznych zaleceń dla wykorzystania wyników badań w odniesieniu do realizacji praktyk społecznej odpowiedzialności stosowanych przez duże przedsiębiorstwa	Rekomendacje odnoszą się do wszystkich poziomów i obszarów zarządzania dużym przedsiębiorstwem	Podsumowanie	

CT – cel teoriopoznawczy, CM – cel metodyczny, CE – cel empiryczny, CU – cel użyteczny

Źródło: opracowanie własne autora

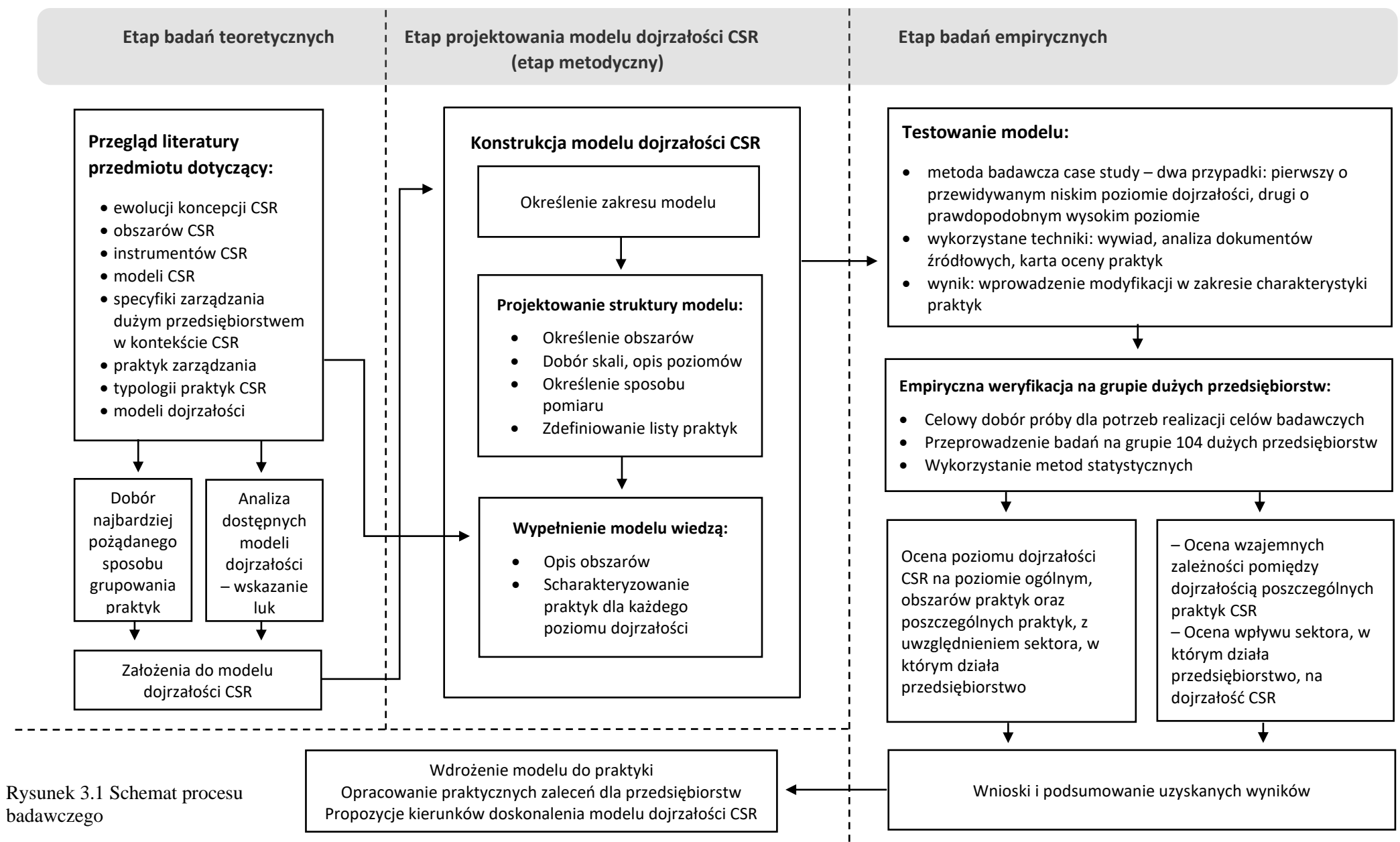
W świetle sformułowanego problemu badawczego i rezultatów studiów literaturowych postawiono hipotezę główną oraz hipotezy cząstkowe.

Hipoteza główna (HG): **Konfiguracja praktyk zarządzania zależy od poziomu dojrzałości społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw**. Hipotezy cząstkowe zaprezentowano w tabeli powyżej. Przedstawione hipotezy poddano weryfikacji.

### 3. Przebieg badań i struktura pracy

Przyjęty w niniejszej pracy proces badawczy składał się z trzech etapów. W pierwszym dokonano szerokiego przeglądu literatury; był on podstawą do realizacji etapu drugiego, w którym zaprojektowano model dojrzałości. W kolejnym etapie model poddano weryfikacji empirycznej. W tym celu zastosowano strategię badań mieszanych (*mixed-method research*), która opiera się na łączeniu metod jakościowych i ilościowych<sup>11</sup>. Metoda jakościowa służyła pozyskaniu informacji związanych z wykorzystaniem modelu w praktyce, w realnych warunkach biznesowych, pozwalających ocenić kompletność modelu oraz ewentualne braki i niedogodności związane z jego użyciem, co przy zastosowaniu wyłącznie metod ilościowych nie byłoby możliwe. W kolejnym etapie badań zastosowano podejście ilościowe, pozwalające na ocenę możliwości zastosowania modelu w praktyce biznesowej przez duże przedsiębiorstwa. Przebieg procesu zaprezentowano poniżej w postaci schematu badawczego.

<sup>11</sup> M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, PWE, Warszawa 2020, s. 119.



Rysunek 3.1 Schemat procesu badawczego

## Model dojrzałości CSR

Przegląd literatury przedmiotu pozwolił na określenie założeń do skonstruowania modelu dojrzałości CSR.

Tabela 2. Struktura modelu dojrzałości CSR z uwzględnieniem poziomów dojrzałości

	Obszar	Praktyki na różnych poziomach dojrzałości				
		Poziom I	Poziom II	Poziom III	Poziom IV	Poziom V
I	Ład organizacyjny	Odpowiedzialność kierownictwa za ustalanie celów odpowiedzialnego biznesu Odpowiedzialność kierownictwa za osiągnięcie wyników w powiązaniu z przyjętymi celami CSR Dostosowanie struktury do wymogów odpowiedzialnego biznesu Zarządzanie etyką Powiązanie realizacji działań społecznie odpowiedzialnych i wyników w tym zakresie z motywowaniem pracowników Strategia CSR Raportowanie o wynikach pozafinansowych Identyfikowanie i włączanie (angażowanie) interesariuszy Doskonalenie CSR				
II	Prawa człowieka	Różnorodność i niedyskryminacja Zwalczenie molestowania oraz nękania Ochrona danych osobowych i prywatności Reprezentowanie pracowników Procedura zgłaszania skarg i nadużyć ( <i>whistleblowing</i> ) Wdrażanie polityki wykluczającej udział dzieci i przymusowej pracy, w tym wdrażanie jej w działania podmiotów współpracujących				
III	Praktyki pracownicze	Polityka rozwoju zasobów ludzkich Doskonalenie pracowników Zarządzanie karierą i talentami Ocenianie pracowników System motywacyjny Równowaga między pracą a życiem prywatnym ( <i>work-life balance</i> ) Przestrzeganie zasad BHP Doskonalenie praktyk w zakresie bezpieczeństwa Wsparcie zdrowia i dobrego samopoczucia ( <i>wellbeing</i> ) Komunikacja i dialog z pracownikami Odpowiednie oraz sprawiedliwe wynagradzanie i zatrudnianie				
IV	Środowisko	Wykorzystanie energii odnawialnej Prowadzenie analizy poziomów zużycia energii Działania w zakresie uświadamiania pracownikom kwestii związanych ze zużyciem energii Ograniczanie zużycia energii Ograniczanie zużycia zasobów Wykorzystanie przyjaznych środowisku materiałów i surowców Plany i programy zarządzania środowiskowego Systemy zarządzania środowiskiem Działalność badawczo-rozwojowa w celu ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko Zielone kompetencje ( <i>green skills</i> ) Zarządzanie zanieczyszczeniami i odpadami, w tym emisjami CO <sub>2</sub> oraz innymi negatywnymi efektami (hałas, drgania, odory i niepożądane doznania wizualne) Projektowanie produktów i usług				

	Obszar	Praktyki na różnych poziomach dojrzałości				
		Poziom I	Poziom II	Poziom III	Poziom IV	Poziom V
		Oferta produktów uwzględniająca „aspekty” przyjazne dla środowiska Certyfikowanie i etykietowanie produktów przy pomocy trzeciej strony Oddziaływanie na etapie konsumpcji Zmniejszanie transportu dóbr Ograniczanie podróży pracowników				
V	Praktyki operacyjne	Relacje z dostawcami Rozwiązywanie konfliktów i sporów Umożliwienie dostępu małym oraz lokalnym dostawcom Przeciwdziałanie praktykom korupcyjnym Przejrzystość lobbingu Strategia i planowanie łańcucha dostaw Weryfikacja realizacji wymagań w łańcuchu dostaw Praktyki wykluczające konkurencję Wsparcie firm w łańcuchu dostaw w zakresie wymagań CSR				
VI	Zagadnienia konsumenckie	Program odpowiedzialnej sprzedaży Polityka i standardy obsługi klienta Równość w dostępie do produktów i usług Badanie potrzeb i satysfakcji klientów Polityka bezpieczeństwa i ochrona danych klientów Odpowiedzialny marketing Informacje o produkcie Bezpieczeństwo i jakość produktów w trakcie użytkowania i po tym okresie Uczciwe ceny dóbr i usług				
VII	Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnych	Zarządzanie zaangażowaniem społecznym Formy współpracy ze społecznością Finansowe wspieranie społeczności Realizacja programów zaangażowania społecznego Wsparcie rzeczowe Wsparcie edukacyjne Realizacja kampanii społecznych Utrzymywanie relacji ze społecznościami lokalnymi Wspieranie rozwoju regionu				

Źródło: opracowanie własne autora

### Testowanie modelu z wykorzystaniem metody studium przypadku (case study)

Faza testowania modelu dojrzałości CSR ma na celu weryfikację poprawności modelu oraz jego skuteczności w różnych kontekstach organizacyjnych. Proces ten jest kluczowym etapem w badaniu i rozwoju modelu i pozwala na optymalizację narzędzi oceny oraz dostosowanie ich do rzeczywistych potrzeb organizacji. W przypadku modelu dojrzałości CSR testowanie polega na aplikacji modelu w odmiennych środowiskach biznesowych, co pozwala na zrozumienie, czy model adekwatnie oddaje różne poziomy dojrzałości CSR.

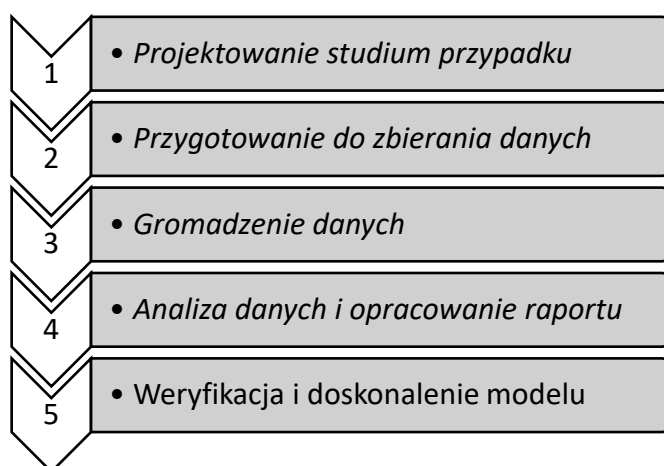
W niniejszej fazie postawiono następujące cele:

1. Weryfikacja kompletności narzędzia, w szczególności opisów praktyk, które zostały zidentyfikowane na podstawie analizy literatury.
2. Uzyskanie informacji o brakach, niedogodnościach w stosowaniu narzędzia.

Dążąc do osiągnięcia tak sformułowanych celów, zdecydowano się na zastosowanie metody porównawczych studiów przypadków. Badanie polegało na przeprowadzeniu oceny dojrzałości CSR w dwóch przedsiębiorstwach: jednym o niskiej przewidywanej dojrzałości i jednym o wysokiej przewidywanej dojrzałości. Zastosowanie analizy skrajnych przypadków umożliwia formułowanie wniosków nawet przy mniejszym zbiorze danych, co jest akceptowane jako właściwe podejście w badaniach jakościowych<sup>12</sup>.

Na tym etapie procesu badawczego zastosowano pięciostopniową procedurę badawczą opartą na wytycznych zaproponowanych przez R.K. Yina<sup>13</sup>. Została ona uzupełniona o informacje zwrotne od przedsiębiorstwa podlegającego ocenie. Poniżej przedstawiono poszczególne kroki procedury badawczej.

Rysunek 3.2. Procedura case study



Źródło: opracowanie własne autora na podstawie R.K. Yin, *Studium*, s. 59–98.

## Weryfikacja empiryczna modelu na grupie dużych przedsiębiorstw – badania ilościowe

### Zbiorowość badawcza

W postępowaniu empirycznym wykorzystano nieprobabilistyczny (nielosowy) dobór próby z wyborem celowym. Podmiotem badania były duże przedsiębiorstwa zatrudniające minimum 250 pracowników. W tym celu posłużono się bazą danych Głównego Urzędu

<sup>12</sup> R.K. Yin, *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 59–98.

<sup>13</sup> Ibidem.

Statystycznego sporządzoną przez Wydział Rejestrów Centrum Informatyki Statystycznej. Na koniec sierpnia 2019 r., według bazy REGON (Krajowy Rejestr Urzędowy Podmiotów Gospodarki Narodowej), w Polsce funkcjonowało 4678 dużych podmiotów (zatrudniających minimum 250 osób). Obejmowały one 95 różnych form prawnych. W dalszym procedowaniu nie uwzględniono podmiotów należących do grupy podmiotów administracji publicznej, non profit, typu: publiczne szpitale, sądy, uczelnie. W efekcie liczba dużych przedsiębiorstw wyniosła 2928. Z takiej grupy wyeliminowano podmioty będące w likwidacji – 334, co ograniczyło grupę do 2594. W kolejnym kroku, na podstawie analizy podmiotów uczestniczących w różnego rodzaju inicjatywach, takich jak: Ranking Odpowiedzialnych Firm (FOB), Listki CSR dla firm z Listy 500 największych firm „Polityki”, Konkurs Raporty Społeczne, Raporty „Dobre praktyki CSR” za lata 2007–2019 wyłoniono 626 podmiotów realizujących założenia koncepcji CSR. W kolejnym kroku – na podstawie adresów e-mail widocznych w bazie REGON oraz adresów uzupełnionych przy pomocy danych pozyskanych ze stron internetowych przedsiębiorstw lub baz danych: pkt.pl, aleo.pl, biznesfinder.pl, łącznie w liczbie 2389 adresów – po wyeliminowaniu firm z grupy 626 wcześniej zidentyfikowanych rozesłano pocztą elektroniczną do 1763 firm pytanie o następującym brzmieniu: „Czy Państwa firma realizuje działania z zakresu Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw (CSR)?” Pytanie ponowiono po dwóch tygodniach. Odpowiedź pozytywną otrzymano od 138 przedsiębiorstw. W efekcie wyłoniono 764 duże przedsiębiorstwa, deklarujące realizację założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Pozostała grupa 205 przedsiębiorstw, od których nie udało się pozyskać wiedzy na temat realizacji jakichkolwiek założeń CSR, z dużym prawdopodobieństwem nie podejmuje działań CSR lub uczestniczy w realizacji CSR na poziomie grupy kapitałowej, wraz z firmami, które znalazły się w grupie 764 przedsiębiorstw; z uwagi na brak możliwości kontaktu elektronicznego grupa ta przewidziana została do badania z użyciem kwestionariusza w tradycyjnej formie drukowanej. W ten sposób wyłoniono łącznie 969 dużych przedsiębiorstw, które zostały zakwalifikowane do badania.

### **Wykorzystane metody, techniki i narzędzia badawcze**

Metoda to określony i powtarzalny sposób rozwiązywania pewnego problemu naukowego<sup>14</sup>. Technika natomiast to sposoby uzyskiwania, zbierania danych, realizowane w ramach obranej metody. W badaniach empirycznych zostały wykorzystane następujące metody:

---

<sup>14</sup> S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985.



1. Metoda studium przypadku (*case study*) – posłużyła testowaniu modelu przed etapem badań właściwych;

2. Metoda sondażu diagnostycznego zaliczana do grupy metod ilościowych<sup>15</sup>. Wykorzystana została technika ankiety (tradycyjna, elektroniczna oraz CAWI – Computer Assisted Web Interview), a więc sposób zbierania informacji za pomocą zestawu pytań w postaci kwestionariusza (narzędzie) o wysokim stopniu standaryzacji; pytania dotyczyły bezpośrednio lub pośrednio określonych problemów badawczych. Weryfikacja poprawności narzędzia została przeprowadzona w ramach fazy testowania narzędzia w dwóch przedsiębiorstwach o przewidywanym dużym oraz niskim stopniu realizacji CSR.

Kwestionariusz zawierał opis 70 praktyk CSR w podziale na 7 obszarów zgodnie z modelem dojrzałości CSR. Każda praktyka opisana była według poziomów dojrzałości, a osoby wypełniające kwestionariusz wskazywały jedną charakterystykę dla danej praktyki, najlepiej opisującą działania podejmowane przez firmę w danym zakresie. Charakterystyki dla każdej praktyki oznaczone były literami od A do E, gdzie A odpowiadała najniższemu poziomowi – 1, a E najwyższemu – 5. Dla każdej praktyki możliwe było również określenie pożądanego stanu, który wskazywał lukę pomiędzy stanem pożądanym a stanem zrealizowanym. Każdy obszar zawierał krótki opis, wskazanie dokumentów oraz ewentualnych źródeł ich gromadzenia.

Kwestionariusz ankiety został przygotowany zarówno w wersji drukowanej, jak również elektronicznej w pliku tekstowym oraz wersji on-line z wykorzystaniem aplikacji LimeSurvey<sup>16</sup>. Zastosowanie kwestionariusza w trzech formach pozwoliło na dotarcie do wszystkich odbiorców, umożliwiając im na wybór najbardziej dogodnej formy.

### **Charakterystyka przebiegu badań**

Badania realizowane były w okresie od grudnia 2019 r. do kwietnia 2021 r. w dwóch etapach. W pierwszym etapie rozesłano kwestionariusz ankiety drogą elektroniczną do wytypowanych przedsiębiorstw, z możliwością wypełnienia ankiety on-line (link) oraz pocztą tradycyjną (do 205 przedsiębiorstw). Grupa ta łącznie liczyła 969 przedsiębiorstw. W efekcie

---

<sup>15</sup> W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 161.

<sup>16</sup> <https://www.limesurvey.org>, [23.02.2023].

uzyskano zwrotnie 127 wypełnionych kwestionariuszy (zwrotność na poziomie – *response rate* 13,1%). Do badania przyjęto 104 kompletnie wypełnione kwestionariusze.

Analizy uzyskanych wyników przeprowadzono przy następujących założeniach:

- Analizy statystyczne przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego PQStat wersja 1.8.4.130 oraz arkusza kalkulacyjnego MS Excel 2019.
- Do oceny poziomów dojrzałości wykorzystano metody statystyki opisowej:
  - średnia arytmetyczna ocen poziomów dojrzałości dla każdej praktyki, obszaru oraz ogółem;
  - miary położenia: mediana, kwartył dolny, kwartył górny;
  - miarę zmienności: współczynnik zmienności;
  - ranking poziomów dojrzałości.
- Korelacja między zmiennymi (praktykami):
  - Pomiędzy praktykami oszacowano korelacje rangowe tau-Kendalla.
- Badanie istotności różnic:
  - Wyniki dojrzałości CSR w zależności od sektora (PKD) analizowano testem Kruskala-Wallisa oraz *post-hoc* testem Dunna z poprawką Bonferroniego (wyznaczając jednorodne grupy). Test Kruskala-Wallisa jest alternatywą dla ANOVA (prób niezależnych) wtedy, gdy zmienne zmierzono na skali porządkowej, albo wtedy, gdy mamy wątpliwości co do spełnienia założeń dotyczących dla rozkładu związanych z testem F (analizy wariancji). Hipoteza zerowa dotyczy identyczności rozkładów populacyjnych, a nie identyczności pewnych konkretnych miar tendencji centralnej w populacjach. Zazwyczaj jest to dobra miara lokalizacji rozkładów. W tym przypadku najlepszą statystyką do analizy rezultatów testu jest mediana (test jest przeprowadzany na rangach, to właśnie z tego powodu najbardziej odpowiednią dla niego miarą tendencji centralnej jest mediana. Mediana jest jednym z trzech punktów kwartylowych, które dzielą rozkład na cztery części. Każda z tych części zawiera taką samą liczbę obserwacji, stąd dodatkowe uwzględnienie w analizie również pierwszego i trzeciego kwartyłu (punktu kwartylowego). Test Kruskala-Wallisa sprawdza wielkość k rozbieżności między średnią rangą w każdej grupie a całkowitą średnią rang, a na koniec porównuje całkowitą wielkość tych rozbieżności z taką rozbieżnością, która mogłaby się pojawić przez przypadek.
  - Za istotne uznano prawdopodobieństwo testowe na poziomie  $p < 0,05$ .
  - Zmienna niezależna/grupująca ze względu na: przynależność firmy do sektora (według PKD).

- Zmienna zależna: poziom dojrzałości CSR ogólny, poziom dojrzałości CSR w obszarze (siedem obszarów), poziom dojrzałości praktyk CSR (70 praktyk).
- Pomiar zmiennej – porządkowy/rangowy.

## **Struktura**

Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów, spisu treści, wstępu, zakończenia, bibliografii oraz spisu tabel, wykresów, rysunków, aneksów, streszczeń w języku polskim i angielskim.

W rozdziale pierwszym przedstawiono istotę koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Omówiono różne orientacje społeczne przedsiębiorstw oraz interpretacje pojęcia CSR w kontekście nauk o zarządzaniu. Zwrócono uwagę na genezę i rozwój koncepcji CSR, dokonano analizy obszarów, instrumentów zarządzania CSR oraz modeli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

W rozdziale drugim zaprezentowano istotę i pojęcie dużego przedsiębiorstwa oraz omówiono specyfikę zarządzania dużymi przedsiębiorstwami w kontekście CSR. Ponadto przedstawiono wpływ CSR na rozwój i konkurencyjność dużych przedsiębiorstw. Na koniec omówiono stan i kierunki badań naukowych dotyczących społecznej odpowiedzialności dużych przedsiębiorstw.

Rozdział trzeci omawia teoretyczne umiejscowienie koncepcji praktyk w teorii zarządzania, prezentuje przegląd definicji pojęcia „praktyki zarządzania”. Analizie poddano cechy charakterystyczne praktyk organizacyjnych i omówiono praktyki w naukach o zarządzaniu. Przedstawiono także związek praktyk zarządzania z praktykami społecznej odpowiedzialności oraz dokonano analizy modeli dojrzałości CSR.

W kolejnym, czwartym rozdziale, przedstawiona została koncepcja wykorzystania praktyk zarządzania w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Zaprezentowano schemat procesu badawczego. Omawiane są różne podejścia i szkoły w zarządzaniu, które stanowią podstawę dla kształtowania koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania w realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Ponadto przedstawiono metodyczne aspekty projektowania modeli dojrzałości w zarządzaniu oraz omówiono proces konstruowania autorskiego modelu dojrzałości CSR, który może być wykorzystany do analizy, monitorowania i oceny efektywności wdrażania strategii CSR w przedsiębiorstwach.

W piątym rozdziale przedstawiono wyniki badań empirycznych jakościowych i ilościowych przeprowadzonych na grupie 104 przedsiębiorstw. Podjęto próbę oceny poziomów

dojrzałości CSR, z uwzględnieniem poziomu pojedynczej praktyki, obszaru oraz całego przedsiębiorstwa. Dokonano analizy statystycznej oraz omówiono wyniki badań. Zaprezentowano wnioski z badań, wytyczne dla odbiorców modelu oraz ograniczenia i kierunki dalszych badań.

Zakończenie zawiera podsumowanie rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych w odniesieniu do sformułowanych pytań, celów i hipotez badawczych.

W rozprawie wykorzystane zostały metody badawcze ilościowe i jakościowe (*case study*), metody statystyczne oraz formy ilustrujące istotę zagadnień związanych z tematyką pracy, m.in.: kryteria podziału/kategoryzacji, zestawienia tabelaryczne i schematy, komentarze i podsumowania, analiza literatury, porównania i przykłady z rzeczywistości. W niniejszej dysertacji wykorzystano 539 źródeł literaturowych, zarówno polsko-, jak i anglojęzycznych.

#### **4. Wyniki badań oraz wnioski w kontekście hipotez badawczych**

##### **Badania teoriopoznawcze – wyniki oraz wnioski z badań**

Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków:

Kluczowe znaczenie dla powstania koncepcji CSR miały procesy globalizacyjne oraz wzrost znaczenia interesariuszy. Wpływ na rozwój koncepcji CSR miało szereg przesłanek o charakterze ekonomicznym, społecznym, ekologicznym i organizacyjnym. Była ona przedmiotem zainteresowania różnych grup, m.in. naukowców, przedsiębiorstw, rządów państw oraz organizacji regulacyjnych, co potwierdziły też liczne badania. Zaangażowanie tak szerokiego grona różnych instytucji zaowocowało wypracowaniem instrumentarium wspierającego wdrażanie i zarządzanie z uwzględnieniem założeń odpowiedzialności społecznej. Na gruncie teoretycznym wskazać należy w tym zakresie na wysuwającą się na pierwszy plan rolę teorii interesariuszy, która podkreśla nastawienie na realizację potrzeb społecznych wszystkich interesariuszy, oraz koncepcję zrównoważonego rozwoju akcentującą potrzebę ochrony środowiska. Warto również wspomnieć o rozwoju różnego rodzaju modeli społecznej odpowiedzialności biznesu wykorzystujących różne koncepcje teoretyczne w zarządzaniu, które mogłyby być pomocne we wdrażaniu i zarządzaniu przedsiębiorstwem z wykorzystaniem założeń tych koncepcji. Fakt szerokiego zaangażowania różnych podmiotów oraz wielość podejść i wypracowanych rozwiązań potwierdza znaczenie tych koncepcji dla funkcjonowania biznesu.

Zatem można powiedzieć mówić o niebagatelnej roli koncepcji w proaktywnym i prorozwojowym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Przegląd badań dotyczących CSR ujawnił, że koncepcja CSR jest rozpoznawalna i coraz częściej stosowana w praktyce przedsiębiorstw przez coraz szerszą grupę organizacji. Początkowo były to tylko duże przedsiębiorstwa, obecnie zwiększa się stopień jej uwzględniania przez średnie przedsiębiorstwa. W literaturze wskazuje się na szybkie, zmieniające się podejście przedsiębiorstw do CSR. W wyniku oddziaływania różnych grup interesariuszy przedsiębiorstwa zaczynają dostrzegać ich rolę, w następstwie tworzone są różne konfiguracje celów przedsiębiorstwa jako całości. Koncepcja CSR jest coraz częściej traktowana jako podejście strategiczne, długookresowe, a nie jako jednorazowe działanie w krótkim okresie<sup>17</sup>. Przedsiębiorstwa postrzegają ją jako szansę dla swojego biznesu, nie jak obowiązek, stąd wskazuje się w literaturze na podejmowanie praktyk zarządzania wykraczających poza wymagania prawne, o charakterze proaktywnym, na wszystkich poziomach zarządzania: strategicznym, operacyjnym i funkcjonalnym.

Reasumując, na gruncie przeglądu literatury można dostrzec co najmniej trzy nurty, które doprowadziły do powstania i rozwoju koncepcji CSR w jej obecnym pojmowaniu: nurt teoretyczny (zdefiniowanie koncepcji, precyzyjne zdefiniowanie interesariuszy przedsiębiorstw oraz obszarów odpowiedzialności, poszukiwanie powiązań pomiędzy społeczną odpowiedzialnością a zyskownością i innymi wymiernymi korzyściami ekonomicznymi dla przedsiębiorstwa, rozwój metod i narzędzi wspomagających wdrażanie i realizację w praktyce biznesu), nurt nacisku obywatelskiego (akcentowanie praw człowieka, praw konsumentów, środowiska przyrodniczego oraz praw zwierząt) oraz samoregulacja (ruch społeczny wewnątrz środowiska biznesu, który dążył do ograniczenia zjawisk korupcji i oszustw, rozwój transparentności oraz opracowanie dobrych praktyk, dotyczących relacji z klientami i innymi grupami interesariuszy; miał polepszyć standardy etyki biznesu).

Na podstawie zgromadzonych w trakcie przeglądu literatury licznych dowodów należy stwierdzić, że ewolucja poglądów na CSR pozwala na wykorzystanie tej koncepcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Tym samym należy potwierdzić **hipotezę H1**, która mówi o tym, że ewolucja poglądów na CSR pozwala na wykorzystanie tej koncepcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Literatura naukowa wskazuje na znaczącą zmianę w postrzeganiu CSR na przestrzeni ostatnich 30 lat: z dodatkowego lub niewymaganego elementu działalności firmy stała się

---

<sup>17</sup> C.B. Bhattacharya, S. Sen, D. Korschun, *Leveraging Corporate Responsibility. The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value*, Cambridge University Press, Cambridge 2011, s. 29–30.

kluczowym czynnikiem, który może przyczynić się do długoterminowego sukcesu firmy. Podkreśla się, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest ważnym elementem strategicznym, który może stanowić wkład w budowę konkurencyjności firmy, jej reputacji oraz relacji z interesariuszami. CSR nie jest już traktowane jako oddzielny element, ale jako integralna część strategii i operacji firmy. Przegląd literatury pokazał związki CSR z rozwojem przedsiębiorstwa, a więc z przemianami wewnętrznymi, które polegają na „poprawie jakości istniejących bądź wprowadzeniu nowych elementów w obszarach procesów, systemów operacyjnych, systemów zarządzania, struktury i kultury organizacyjnej”<sup>18</sup>. Wskazuje się również, że rozwój nie powinien być przypadkowy, ale systematycznie planowany, wdrażany i kontrolowany<sup>19</sup>; podejście takie pozwala wyeliminować z rozważań sytuacje związane z incydentami, okazjami pojawiającymi się na rynkach, prowadzącymi do krótkookresowego wzrostu w wybranych systemach przedsiębiorstwa, nie powodującymi jednak trwałych zmian. Efektem analizy literatury było wskazanie specyficznych aspektów wspierających realizację założeń CSR o charakterze strategicznym, m.in. przywództwo, struktura organizacyjna, strategia, raportowanie, które wykorzystano do charakterystyki praktyk CSR na różnych poziomach dojrzałości. Wyniki oceny dojrzałości potwierdzają, że duże przedsiębiorstwa w większości traktują koncepcję CSR w sposób strategiczny. Potwierdza to tym samym **hipotezę H2**, mówiącą o tym, że doskonalenie CSR jest traktowane przez duże przedsiębiorstwa jako jeden z czynników o charakterze strategicznym.

Rozdział trzeci służył ocenie i przyjęciu założeń wykorzystania praktyk zarządzania w realizacji koncepcji CSR. Przegląd literatury pozwolił na identyfikację różnych praktyk zarządzania w odniesieniu do poziomu strategicznego, operacyjnego i funkcjonalnego. Ze względu na to, iż wiele dużych przedsiębiorstw realizuje założenia koncepcji CSR, wykorzystując różne praktyki zarządzania, liczni autorzy oraz instytucje podejmują próby ich klasyfikacji. Przegląd literatury wskazał narzędzia w postaci typologii (podziału) pozwalające na określenie (wyodrębnienie) praktyk zarządzania dla realizacji CSR. Należy zatem potwierdzić **hipotezę H3**, która mówi, że powszechność wykorzystania CSR w dużych przedsiębiorstwach stwarza możliwość wyodrębnienia stosowanych praktyk zarządzania w tym zakresie. W literaturze nie dokonuje się szerszej analizy stosowanych praktyk zarządzania z punktu widzenia całościowego zarządzania przedsiębiorstwem, a raczej obserwuje się wyodrębnianie praktyk, w zależności od bieżących potrzeb funkcjonowania organizacji lub obszaru

---

<sup>18</sup> M. Czarnecki, *Rozwój organizacyjny a problemy wzrostu przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2016, s. 77.

<sup>19</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 86.

zainteresowań badawczych. Na podstawie przeglądu literatury zaproponowano możliwość wyodrębnienia praktyk CSR spośród stosowanych praktyk zarządzania, dla potrzeb konkretnego obszaru funkcjonowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem, mając na uwadze całościowe podejście strategiczne do realizacji CSR. Wskazano, że praktyki zarządzania są elementem systemu zarządzania kształtującym sposób realizacji procesu zarządzania.

W rozdziale czwartym, bazując na przeglądzie dorobku naukowego odnoszącego się do koncepcji dojrzałości organizacyjnej, dorobku teoretycznym i praktycznym dotyczącym praktyk zarządzania oraz metodyce budowy modeli dojrzałości, zaprojektowany został model dojrzałości CSR. Proces projektowania oparto o metodykę autorstwa T. de Bruin i in.<sup>20</sup> W tym celu posłużono się praktykami zarządzania służącymi realizacji CSR, podziałem praktyk zarządzania opartym na siedmiu obszarach normy ISO 26000 oraz referencyjnym modelem dojrzałości CMMI (Capability Maturity Model Integration). Integracja tych elementów pozwoliła na określenie struktury modelu uwzględniającej koncepcję doskonalenia, dzięki wypełnieniu modelu wiedzą w postaci charakterystyki praktyk na każdym z pięciu poziomów dojrzałości, od najniższego do najwyższego. Poziomy dojrzałości CSR oparto na logice poziomów CMMI oraz normy doskonalenia procesów ISO 9004. Wskazane kluczowe elementy złożyły się na budowę modelu dojrzałości CSR, pozwalającego ocenić poziom dojrzałości CSR. Na tej podstawie potwierdzona została **hipoteza H4**, mówiąca o tym, że ocena i osiągnięcie kolejnych poziomów CSR może wykorzystywać dorobek teoretyczny odnoszący się do koncepcji dojrzałości organizacyjnej oraz dorobku teoretycznego i praktycznego związanego z praktykami organizacyjnymi i może służyć budowaniu modelu dojrzałości CSR.

## **Wyniki oraz wnioski z badań empirycznych**

Badania empiryczne przeprowadzono z wykorzystaniem schematu mieszanego (jakościowe i ilościowe).

Wyniki pierwszego etapu (badania jakościowe):

Testowanie modelu wskazało na niezbędne dostosowania modelu, co pozwoliło na przeprowadzenie jego weryfikacji empirycznej na większej grupie dużych przedsiębiorstw oraz ocenę dojrzałości. Poniżej przedstawiono wnioski i zmiany wprowadzone po pierwszym badaniu (Firma X).

---

<sup>20</sup> T. de Bruin i in., *Understanding...*, s. 8–19.

Główna uwaga, która się pojawiła, jest związana z trudnością w zrozumieniu istoty niektórych praktyk, np. identyfikowania i włączania (angażowania) interesariuszy, wdrażania polityki wykluczającej udział dzieci i pracy przymusowej czy przejrzystości lobbingu. Może to mieć związek z brakiem odpowiedniej komórki w strukturze przedsiębiorstwa i dedykowanych pracowników, przez co tematyka CSR jest słabo zakorzeniona w przedsiębiorstwie. Może to mieć również związek z przekonaniem o braku potrzeby tworzenia stosownych regulacji wewnętrznych, np. dotyczących pracy dzieci, „skoro wiadomo, co mówi o tym prawo, i trudno sobie wyobrazić, by postępować inaczej w dużym przedsiębiorstwie”<sup>21</sup>.

Ponadto odnotowano niezrozumiałe zwroty, pojęcia. Te, które po ponownej analizie budziły wątpliwości co do poprawności / adekwatności, zmodyfikowano. Dla pojęć, których nie zmieniono, a wymagały objaśnienia, wprowadzono słownik pojęć i skrótów.

Zwrócono również uwagę na aspekt techniczny dotyczący układu treści w narzędziu badawczym oraz możliwość podsumowania oceny poszczególnych obszarów. Na bazie tej uwagi wprowadzono kartę oceny podsumowującej dla obszaru oraz zmodyfikowano układ.

Badane przedsiębiorstwo X nie posiadało struktury odpowiedzialnej za CSR, z tego powodu odnotowano trudności w odpowiedzi na niektóre pytania i wskazaniu właściwej oceny (poziomu) dojrzałości dla poszczególnych praktyk. Zauważony problem wskazuje na potrzebę koordynacji tak złożonego zagadnienia jak CSR.

Ważną uwagą, jaką przedstawiono podczas badania, był postulat wprowadzenia opcji dla niektórych praktyk (obszar środowiskowy), z uwagi na specyfikę sektora, w którym działa przedsiębiorstwo (handel). Tym samym zwrócono również uwagę na problem ewentualnego doprecyzowania lub rozszerzenia zakresu diagnozy dojrzałości, np. poprzez uzupełnienie go o praktyki specyficzne dla sektora.

Z uwagi na małą liczbę przypadków zdecydowano, że decyzja o wprowadzeniu takiej modyfikacji wymaga przeprowadzenia drugiego badania oraz analiz w drugim etapie badań empirycznych (ocena wpływu sektora na praktyki CSR).

Uwagi zgłoszone w trakcie drugiego badania w przedsiębiorstwie Y, oprócz nielicznych technicznych aspektów (wprowadzenie wizualizacji do podsumowania wyników w postaci wykresu przedstawiającego luki w poziomach dojrzałości poszczególnych praktyk), dotyczyły różnych preferencji użycia modelu (wypełniania kwestionariusza) – od formy drukowanej, poprzez odpowiednio przygotowany arkusz kalkulacyjny, aplikację on-line, aż do aplikacji

---

<sup>21</sup> Opinia pracownika jednego z badanych przedsiębiorstw wyrażona podczas wywiadów.



mobilnej. Aspekt preferencji i dostępności może być istotny dla upowszechniania oraz użyteczności modelu. Pozwalają na to nowe technologie, co z pewnością powinno stanowić ważny aspekt w dalszym rozwoju modelu. Jednakże z uwagi na możliwości techniczne na tym etapie, do dalszej części badań – poza wersją drukowaną narzędzia i edytowalnym plikiem w edytorze tekstu – opracowano dodatkowo tylko wersję narzędzia on-line.

Nie odnotowano problemu koordynacji, jednak zwrócono uwagę na konieczność posilkowania się informacjami z wielu komórek merytorycznych, co najczęściej wydłuża proces gromadzenia danych. Tym samym potwierdziły się przypuszczenia, które pozwalają na sformułowanie rekomendacji w zakresie potrzeby implementacji narzędzi informatycznych, stanowiących element zintegrowanego systemu informatycznego, służącego różnym celom sprawozdawczym.

Bardzo istotną kwestią były uwagi potwierdzające problem specyfiki sektora; wskazano przykłady praktyk, które mogłyby być zależne od sektora, jednocześnie implikowałyby zmiany w odniesieniu do niektórych praktyk (opcjonalne lub specyficzne).

Skonstruowany model dojrzałości CSR, wykorzystujący dorobek związanych z koncepcją CSR, praktykami zarządzania i dojrzałością organizacyjną, dla potwierdzenia użyteczności został poddany weryfikacji empirycznej. Badania empiryczne pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

Ogólny średni poziom dojrzałości CSR wyniósł 3,59. Należy go ocenić jako dobry. Jednak wynik ten nie pozwala na wyciągnięcie dokładniejszych wniosków ani też nie można na jego podstawie sformułować rekomendacji dla przedsiębiorstw. Może stanowić jedynie miarę – punkt odniesienia do porównań. Należy zatem odnieść się do wyników poszczególnych obszarów (grup praktyk) oraz konkretnych praktyk.

Najwyższy średni poziom dojrzałości CSR odnotowano dla obszarów: III. „Praktyki pracownicze” (3,97) oraz VI. „Zagadnienia konsumenckie” (3,97). W przypadku praktyk pracowniczych może to być wynikiem regulacji prawnych, nacisków ze strony interesariuszy wewnętrznych czy rosnącej konkurencji o najlepszych pracowników. Przedsiębiorstwa, aby odpowiedzieć na te wyzwania, realizują strategię proaktywne, wychodząc daleko poza granice prawne. Biorąc pod uwagę, że mediana dla tego obszaru wyniosła 4,00, to w grupie przedsiębiorstw osiągających wysoki poziom dojrzałości w tym obszarze znalazła się połowa badanych przedsiębiorstw. Szczególnie wysoki poziom dojrzałości w tym obszarze prezentuje branża K – FINANSE, UBEZPIECZENIA, która oparta jest na zasobach ludzkich. Nie dziwi zatem wysoki poziom dojrzałości w tym obszarze. Dla innych przedsiębiorstw może stanowić

benchmark w tym zakresie i źródło najlepszych praktyk. W przypadku praktyk Obszaru VI. wysoki poziom dojrzałości może być spowodowany naciskiem interesariuszy, w związku ze wzrostem świadomości społecznej. Przedsiębiorstwa, chcąc sprostać wymaganiom klientów, podejmują działania proaktywne i wpisują się w trendy konsumenckie. Podobnie jest w przypadku obszaru pracowniczego – najwyższy poziom prezentują przedsiębiorstwa sektora finansowego (K). Dla innych przedsiębiorstw sektor ten (K) może stanowić benchmark i źródło najlepszych praktyk w tych obszarach.

Najniżej ze wszystkich obszarów zostały ocenione praktyki w obszarze I. „Ład organizacyjny” (3,09), przy medianie na poziomie 3,11. Poziom ten świadczy wprawdzie o traktowaniu CSR jako czynnika strategicznego, jednak sektory takie jak E (DOSTAWA WODY, GOSPODAROWANIE ODPADAMI) oraz J (TECHNOLOGIE) prezentują poziom poniżej średniego poziomu dojrzałości dla obszaru, zatem są one w grupie, gdzie szczególnie rekomenduje się analizę praktyk oraz wprowadzenie działań doskonalących. Niski poziom w branży E może być powodem braku presji rynkowej (braku konkurencji) lub stosunkowo niskich zysków i skupienia się na aspektach operacyjnych.

Stosunkowo niskie wyniki dojrzałości odnotowano w przypadku praktyk w obszarze IV. „Środowisko” (3,41) oraz VII. „Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnych” (3,34). Te dwa obszary są jednocześnie najbardziej kojarzone z CSR. Praktyki w tych obszarach są najbardziej „nośne” i najczęściej komunikowane w przekazach medialnych. Praktyki środowiskowe najwyższej zostały ocenione w sektorach C (PRODUKCJA) – 3,72, E (DOSTAWA WODY, GOSPODAROWANIE ODPADAMI) – 3,71 oraz B (GÓRNICTWO I WYDOBYCIE) – 3,69. Wyniki te pokazują, że sektory o największym oddziaływaniu na środowisko prezentują najwyższy poziom dojrzałości. Wynik świadczy o podejmowaniu działań daleko wykraczających poza wymagania prawne. Najniższy poziom dojrzałości dotyczy sektorów opartych na zasobach ludzkich (K – 2,83 J – 2,86), o niskim oddziaływaniu na środowisko.

Warto odnotować, że najniższy ogólny poziom dojrzałości odnotowano w przypadku sektora Q – OCHRONA ZDROWIA. W sektorze tym najwyższe wyniki odnotowano w obszarze II. „Prawa człowieka” oraz VI. „Zagadnienia konsumenckie”, co może wynikać z koncentracji na misji i priorytetach sektora. Pozostałe obszary prezentują niski stopień dojrzałości, co może być podyktowane sytuacją finansową przedsiębiorstw tego sektora.

Biorąc pod uwagę powyższe wyniki, można dostrzec pewne tendencje wynikające ze specyfiki sektorów, charakteru działalności, uwarunkowań kulturowych czy rynkowych. Omawiane uwarunkowania, w szczególności wykazane w niniejszej dysertacji związku sektora z

podejmowanymi praktykami, wskazują na występujące konfiguracje praktyk. Przykładem może być sektor finansowy, prezentujący najwyższy poziom dojrzałości wśród badanych przedsiębiorstw, jednocześnie koncentrujący się na określonych praktykach wynikających ze specyfiki działalności.

Mając na uwadze powyższe, można wskazać następujące rekomendacje dla przedsiębiorstw:

- Organizacje powinny zbadać najlepsze praktyki, które znajdują się na wyższych pozycjach w rankingu, aby zrozumieć, jakie są możliwości wprowadzania zmian i ulepszania swoich działań w różnych obszarach CSR.
- Przedsiębiorstwa powinny podjąć działania doskonalące w obszarach o niskich ocenach, szczególnie dotyczy to praktyk, które wykazują niski stopień dojrzałości w sektorach o dużym wpływie na otoczenie<sup>22</sup>.
- Rekomendowane jest podejście strategiczne do CSR – brak korelacji lub niska korelacja pomiędzy praktykami ładu organizacyjnego wskazują, że pomimo średniego poziomu dojrzałości praktyk w zakresie ładu organizacyjnego oraz ponadprzeciętnych wyników w poszczególnych obszarach (II–VII) przedsiębiorstwa podejmują działania w oderwaniu od działań wspierających lub stanowiących podstawę zarządzania CSR w przedsiębiorstwie. W literaturze anglojęzycznej tego typu działania mają określenie „rebranding”, czyli przedsiębiorstwa realizują na poziomie operacyjnych i funkcjonalnym różnorodne praktyki zarządzania, niezależnie od przyjętych założeń CSR, a następnie są one adaptowane i uznawane za przejawy realizacji założeń koncepcji CSR. Należy zatem dokonać przeglądu strategii CSR oraz praktyk w celu ich wzajemnego dopasowania. W szczególności może to dotyczyć praktyk związanych ze strukturami odpowiedzialnymi za CSR i koordynację, a także za podniesienie rangi tematyki odpowiedzialności społecznej, co wymaga odpowiedniego umocowania osób odpowiedzialnych za te obszary, np. włączenia do zarządów osób przygotowanych do zarządzania tym obszarem.
- Należy zwrócić uwagę, że ogólny średni wynik jest dość wysoki, jednak szczegółowe wyniki należy analizować na poziomie przedsiębiorstwa, w więc w taki sposób, w jaki przewiduje procedura zastosowania modelu. Model nie służy temu, by podać gotową receptę i zestaw praktyk do wdrożenia. Pokazuje, które praktyki mogą być doskonałe.

---

<sup>22</sup> Standard and Poors Global Trucost Climat Impact Sectors Classification, <https://www.spglobal.com/spdji/en/documents/additional-material/trucost-climate-impact-sectors-classification.pdf>, [21.04.2023].

- Model pokazuje dojrzałość według skali i poziomów, podzielenie się wynikami może stanowić element budowania bazy porównawczej i porównywania się względem branży.
- Opracowany model dojrzałości spełnia przyjęte do budowy założenia, tj.:
  - Zapewnia wyczerpującą ocenę obszarów stosowania praktyk CSR – obejmuje 7 obszarów oraz 70 praktyk.
  - Zapewnia mierzalną wartość poziomu dojrzałości dla każdej z praktyk CSR, możliwe jest przypisanie wartości dla poszczególnych poziomów dojrzałości, dzięki czemu model pozwala na kontrolę statusu zmian i monitorowanie osiągniętych postępów.
  - Umożliwia nieskomplikowaną samoocenę – przedsiębiorstwo ma możliwość przeprowadzenia samooceny przez własnych pracowników, bez konieczności posiłkowania się zewnętrznymi ekspertami.
  - Budowa modelu jest nieskomplikowana, przejrzysta, wsparta opisem obszarów oraz objaśnieniem pojęć i skrótów.
  - Model zapewnia powtarzalność wyników i obiektywność poprzez wykorzystanie danych i faktów skodyfikowanych w systemach przedsiębiorstwa.
  - Dzięki szczegółowemu opisowi praktyk na poszczególnych poziomach dojrzałości dostarcza informacji na temat istniejących luk i możliwych obszarów poprawy, umożliwia rozróżnienie między firmami o niskiej i wysokiej dojrzałości CSR, dzięki czemu pozwala na benchmarking oraz dzielenie się najlepszymi praktykami między ocenianymi podmiotami.
  - Na podstawie oceny zbieżności pomiędzy wynikami w badanych firmach (uzyskania poziomów dojrzałości zgodnie z przewidywaniami) należy stwierdzić, że dla większości praktyk charakterystyki na poszczególnych poziomach dojrzałości nie wykazują bardzo wysokich zbieżności (niski współczynnik zmienności), co uprawnia do wyciągnięcia wniosku, że charakterystyki (wymagania) dla poszczególnych poziomów praktyk zostały określone prawidłowo.
  - Analiza współzależności wykazała dla większości praktyk korelacje istotne statystycznie, jednak są one niskie. W niektórych przypadkach nie odnotowano korelacji. To wskazuje, że praktyki w poszczególnych obszarach są wykonywane w związku z realizacją różnych funkcji przedsiębiorstwa i nie są powiązane z praktykami stanowiącymi o podejściu zarządczym do CSR (struktury, strategii,

procesy doskonalenia, raportowanie niefinansowe). Powyższe oznacza, że **hipoteza H5a** mówiąca o tym, że pomiędzy praktykami ładu organizacyjnego a pozostałymi praktykami CSR (w innych obszarach) występuje współzależność o charakterze dodatnim, została potwierdzona dla większości praktyk (istotne statystycznie), jednak korelacje są niskie. Wyniki badań pokazały brak korelacji pomiędzy niektórymi praktykami pierwszego obszaru (ład organizacyjny) a pozostałymi praktykami. Wyniki badań wskazują, że przyjęte praktyki CSR są kreowane często niezależnie od przyjętej strategii CSR lub strategia CSR ma charakter deklaracyjny.

– Badanie istotności różnic pomiędzy sektorami wskazało, że dla 17 praktyk stwierdzono istotne statystycznie ( $p < 0,05$ ) różnice rozkładu wyników, natomiast w przypadku 9 praktyk stwierdzono konkretne różnice między sektorami. Oznacza to, że pozytywnie zweryfikowano hipotezę **H5b**, mówiącą o wpływie sektora na dojrzałość CSR, w odniesieniu do niektórych praktyk. Zestawienie różnic zawarto w tabeli poniżej.

Tabela 3. Praktyki, w odniesieniu do których odnotowano istotnie statystyczne różnice rozkładu wyników

Lp.	Symbol i nazwa praktyki	Propozycja zmian w odniesieniu do niektórych praktyk
1.	I.7 – Raportowanie o wynikach pozafinansowych	Różnica dotyczyła porównania sektora E (DOSTAWA WODY, GOSPODAROWANIE ODPADAMI) o wynikach niższych do sektora B (GÓRNICTWO) o wynikach wyższych. Pomimo istotnej różnicy statystycznej pomiędzy sektorami E i B, mając na uwadze obowiązujące od końca 2022 r. przepisy zobowiązujące do raportowania pozafinansowego dla dużych przedsiębiorstw, zasadne jest wydanie rekomendacji dla przedsiębiorstw sektora E dotyczących intensyfikacji działań doskonalących te praktyki.
2.	III.4 – Ocenianie pracowników	Statystycznie istotna różnica dotyczyła porównania sektora B – GÓRNICTWO, WYDOBYCIE do sektora K – FINANSE, UBEZPIECZENIA. Praktyki dla sektora B można uznać za opcjonalne <sup>23</sup> .
3.	III.5 – System motywacyjny	Występuje statystycznie istotna różnica między sektorem C – PRODUKCJA a K – FINANSE,

<sup>23</sup> Opcjonalna praktyka oznacza, że przedsiębiorstwo może ją uznać za właściwą i niewymagającą aktualnie dalszego doskonalenia.

Lp.	Symbol i nazwa praktyki	Propozycja zmian w odniesieniu do niektórych praktyk
		UBEZPIECZENIA. Dla sektora C praktyki można uznać za opcjonalne.
4.	IV.7 – Plany i programy zarządzania środowiskowego	Zaobserwowano istotne statystycznie różnice w porównaniu sektora K o wynikach niższych do sektora C o wynikach wyższych. Dla sektora K praktyki IV.7 można uznać za opcjonalne.
5.	IV.8 –Systemy zarządzania środowiskiem	Różnica dotyczyła porównania sektorów K i J – TECHNOLOGIE o wynikach niższych do sektora C – PRODUKCJA o wynikach wyższych. Dla sektorów K i J praktyki można uznać za opcjonalne.
6.	IV.9 – Działalność badawczo-rozwojowa w celu ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko	Różnica dotyczyła porównania sektora K o wynikach niższych do sektora C o wynikach wyższych. Dla sektora K praktyki można uznać za opcjonalne.
7.	IV.11 – Zarządzanie zanieczyszczeniami i odpadami, w tym emisjami CO <sub>2</sub> oraz innymi negatywnymi efektami (hałas, drgania, odory i niepożądane doznania wizualne)	Różnica dotyczyła porównania sektorów K i J o wynikach niższych do sektora C o wynikach wyższych. Należy zatem uwzględnić specyfikę sektorów K, J i uznać praktyki za opcjonalne.
8.	IV.14 – Certyfikowanie i etykietowanie produktów przy pomocy trzeciej strony	Różnica dotyczyła porównania sektora K o wynikach niższych do sektora C o wynikach wyższych. Praktyki należy uznać za opcjonalne dla sektora finansowego (K).
9.	IV.15 – Oddziaływanie na etapie konsumpcji	Różnica dotyczyła porównania sektora K i D (PALIWA I ENERGIA) o wynikach niższych do sektora C o wynikach wyższych. Dla sektorów K i D praktyki IV.15 można uznać za opcjonalne.

Źródło: opracowanie własne autora

W wyniku przeprowadzonej weryfikacji modelu dojrzałości zidentyfikowano jego niedostatki. Stwierdzone niedoskonałości modelu posłużyły jako podstawa do określenia niezbędnych działań mających na celu udoskonalenie modelu. Oprócz modyfikacji wykazanych w tabeli powyżej zaproponowano elementy mające na celu udoskonalenie modelu w przyszłości, np. w oparciu o koncepcję ECSR rozszerzenie listy praktyk o tzw. specyficzne, odnoszące się do aspektów związanych z dużym wpływem na środowisko, np. dla sektora C – PRODUKCJA. W celu zwiększenie użyteczności modelu pomocniczo wskazano w samym modelu listy dokumentów źródłowych, które umożliwiłyby przed oceną zbieranie informacji, jednocześnie stanowiących dowód spełnienia poszczególnych poziomów dojrzałości; w wersji elektronicznej wprowadzono graficzną prezentację luk w poziomie dojrzałości dla poszczególnych praktyk. Fragment pokazujący kształt finalnej wersji modelu został zaprezentowany w aneksie.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych należy stwierdzić, że zakres zidentyfikowanych niedoskonałości pozwolił na wprowadzenie stosownych korekt, co daje podstawę do jego wykorzystania w ocenie dojrzałości CSR w dużych przedsiębiorstwach, tym samym potwierdzona została **hipoteza H5**, mówiąca o tym, że ocena dojrzałości CSR dużych przedsiębiorstw może być oparta o empiryczną weryfikację zaproponowanego modelu.

Koncepcja CSR, jak pokazały badania literaturowe i na co wskazuje również praktyka, jest wykorzystywana w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Coraz częściej traktowana jest ona jako czynnik strategiczny. Przejawem realizacji CSR jest wykorzystanie praktyk zarządzania. Dla jej realizacji dokonuje się identyfikacji, analizy i klasyfikacji różnych praktyk zarządzania, które firma stosuje w ramach swojego podejścia do CSR. Dzięki temu można zrozumieć, które praktyki zarządzania są najbardziej efektywne, jakie są ich silne i słabe strony, jak można je poprawić. Doskonalenie CSR jako czynnika strategicznego oznacza, że firma stale pracuje nad poprawą swoich praktyk zarządzania w celu lepszego wykorzystania CSR. Proces ten może obejmować różne etapy i działania, takie jak: identyfikacja możliwości do poprawy, wdrażanie zmian, monitorowanie efektów tych zmian, dostosowywanie strategii w oparciu o uzyskane wyniki itp. Praktyki zarządzania mogą być oceniane i ulepszone w czasie, osiągając wyższe poziomy dojrzałości. Można to rozumieć jako proces ewolucji, w którym praktyki zarządzania stają się coraz bardziej złożone, zaawansowane i efektywne w miarę, jak firma zdobywa więcej doświadczenia i wiedzy w zakresie CSR.

Konfiguracja w zarządzaniu odnosi się do opisanie struktury lub modelu w organizacji, a więc do tego, jak jest zbudowana, jakie zastosowano procesy, jakie wdrożono systemy, jakie role i odpowiedzialności zostały przypisane<sup>24</sup>. Konfiguracja praktyk CSR oznacza, że przedsiębiorstwo projektuje, implementuje i zarządza swoimi działaniami społecznymi, środowiskowymi i etycznymi w sposób ukierunkowany i zintegrowany z zarządzaniem ogólnym, mając na uwadze cele społeczne i zrównoważenie w długim horyzoncie czasu.

W kontekście **hipotezy głównej HG** „konfiguracja praktyk zarządzania” odnosi się do specyficznego zestawu praktyk, które przedsiębiorstwo wykorzystuje do osiągnięcia swoich celów CSR. Dla przykładu przedsiębiorstwo na początkowym etapie dojrzałości CSR skupia się głównie na zgodności z przepisami i minimalizacji ryzyka, podczas gdy firma o wyższym poziomie

---

<sup>24</sup> Por. M. Jabłoński, B. Nogalski, A. Szpitter, *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2016, s. 61.

dojrzałości CSR może aktywnie wykorzystywać CSR jako strategiczny czynnik do tworzenia wartości dla interesariuszy i zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Reasumując, zgodnie z powyższym oraz tym, że hipotezy H1–H4 zostały potwierdzone w obszarze badań literaturowych oraz w części metodycznej, a hipoteza H5 w ramach badań empirycznych, należy uznać za spełnioną hipotezę główną HG, mówiącą o tym, konfiguracja praktyk zarządzania zależy od poziomu dojrzałości społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Osiągnięciem niniejszej rozprawy, które stanowi wkład autora w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, jest opracowanie autorskiego modelu dojrzałości CSR. Jego główną treść stanowią charakterystyki praktyk zarządzania na poszczególnych poziomach, których konfiguracja określa poziom dojrzałości CSR z uwzględnieniem różnych obszarów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Do osiągnięć o charakterze aplikacyjnym należy zaliczyć model dojrzałości CSR, opracowany na podstawie istniejącego dorobku naukowego (i badań własnych), który może zostać wykorzystany do samooceny realizacji społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwa.

## **5. Kierunki dalszych badań**

Dzięki realizacji badań i przeglądowi literatury można zaobserwować korzyści, zarówno dla teorii, jak i praktyki. Główne korzyści dla teorii dotyczą zdefiniowania szczegółowych opisów praktyk na pięciu poziomach dojrzałości. Opracowany model może również posłużyć do prowadzenia dalszych badań w zakresie doskonalenia CSR. Dzięki opracowanemu modelowi korzyści odnoszą się również do przedsiębiorstw – przedsiębiorstwa mogą ocenić, na którym etapie się znalazły, zwiększyć swoją konkurencyjność i ewoluować pod względem dojrzałości CSR. W związku z tym model dodaje nową i zorientowaną na zastosowanie perspektywę do dyskusji na temat biznesowego uzasadnienia CSR i pokazuje, jak poziomy dojrzałości prowadzą do transformacji organizacyjnej.

Autor jest świadomy, że podjęty w niniejszej rozprawie temat jest częścią szerszej dyskusji na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Pomimo szczegółowej analizy rozprawa nie wyczerpuje w pełni złożoności problemu, co wskazuje na potrzebę dalszych badań w tej dziedzinie, np. w zakresie praktyk środowiskowych – wobec rosnącego znaczenia tego obszaru z wykorzystaniem koncepcji ECSR, rozszerzając wykorzystanie modelu również na mniejsze



przedsiębiorstwa, z uwagi na rosnące wymagania w zakresie sprawozdawczości niefinansowej dla tej grupy przedsiębiorstw.

## **6. Wartość dodana pracy**

Osiągnięciem niniejszej rozprawy, które stanowi wkład autora w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, jest opracowanie autorskiego modelu dojrzałości CSR. Jego główną treść stanowią charakterystyki praktyk zarządzania na poszczególnych poziomach, których konfiguracja określa poziom dojrzałości CSR z uwzględnieniem różnych obszarów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Do osiągnięć o charakterze aplikacyjnym należy zaliczyć model dojrzałości CSR, opracowany na podstawie istniejącego dorobku naukowego (i badań własnych), który może zostać wykorzystany do samooceny realizacji społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwa.

## **7. Plan pracy**

### **WSTĘP**

**ROZDZIAŁ 1.** Istota i teoretyczne podstawy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

- 1.1 Orientacja społeczna przedsiębiorstwa
- 1.2 Pojęcie społecznej odpowiedzialności – interpretacje, miejsce w teorii nauk o zarządzaniu
- 1.3 Geneza i rozwój społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa
- 1.4 Podejścia do CSR oraz koncepcje pokrewne
- 1.5 Obszary i instrumenty zarządzania społeczną odpowiedzialnością
- 1.6 Modele społecznej odpowiedzialności

**ROZDZIAŁ 2.** Duże przedsiębiorstwo jako obiekt społecznej odpowiedzialności – specyficzne cechy funkcjonowania

- 2.1 Charakterystyka dużego przedsiębiorstwa
- 2.2 Specyfika zarządzania dużym przedsiębiorstwem a CSR
- 2.3 CSR a rozwój dużego przedsiębiorstwa

2.4 Stan i kierunki badań nad społeczną odpowiedzialnością dużego przedsiębiorstwa

### ROZDZIAŁ 3. Praktyki zarządzania w dorobku nauk o zarządzaniu

- 3.1 Praktyki w teorii zarządzania
- 3.2 Przegląd definicji pojęcia „praktyki
- 3.3 Cechy charakterystyczne praktyk organizacyjnych
- 3.4 Praktyki a poziomy zarządzania
- 3.5 Praktyki zarządzania a praktyki społecznej odpowiedzialności
- 3.6 Praktyki zarządzania a poziomy dojrzałości CSR
- 3.7 Modele dojrzałości CSR

### ROZDZIAŁ 4. Koncepcja wykorzystania praktyk zarządzania na rzecz społecznej odpowiedzialności – aspekty teoretyczno-metodyczne budowy modelu dojrzałości

- 4.1 Schemat procesu badawczego
- 4.2 Założenia do opracowania koncepcji wykorzystania praktyk zarządzania CSR
- 4.3 Metodyczne aspekty projektowania modeli dojrzałości
- 4.4 Proces kształtowania modelu dojrzałości CSR

### ROZDZIAŁ 5. Realizacja społecznej odpowiedzialności dużych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych

- 5.1 Cele i zakres badań
- 5.2 Testowanie modelu z wykorzystaniem metody studium przypadku (case study)
- 5.3 Weryfikacja empiryczna modelu na grupie dużych przedsiębiorstw – badania ilościowe
- 5.4 Określenie poziomów dojrzałości CSR z uwzględnieniem praktyk zarządzania dla dużych przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań
- 5.5 Ocena wykorzystania praktyk zarządzania w kształtowaniu CSR
- 5.6 Wnioski z przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych

### **ZAKOŃCZENIE**

### **BIBLIOGRAFIA**

### **WYKAZ TABEL**

### **WYKAZ WYKRESÓW**

### **WYKAZ RYSUNKÓW**

### **ANEKS**

### **STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU POLSKIM**

### **STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU ANGIELSKIM**