

Ewa Sadurska

Procesy adaptacyjne polskich przedsiębiorstw do norm i wartości związanych z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie sektora elektroenergetycznego

Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne nr 3, 85-102

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Ewa Sadurska
Instytut Socjologii
Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego
E-mail: ewa_sadurska@o2.pl

PROCESY ADAPTACYJNE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW DO NORM I WARTOŚCI
ZWIĄZANYCH Z IDEAŁ SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU NA
PRZYKŁADZIE SEKTORA ELEKTROENERGETYCZNEGO

*„Nawet przedsiębiorstwo najprywatniejsze
z prywatnych jest organem społeczeństwa
i spełnia jakąś funkcję społeczną”*

P. Drucker

„Praktyka zarządzania” (1996)

Abstrakt: Artykuł poświęcony jest problematyce adaptacji jednego z czołowych przedsiębiorstw polskiego sektora elektroenergetycznego do wartości i norm związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Zagadnienie to jest o tyle interesujące, iż pokazuje nie tylko zmiany, jakie zachodzą w danym sektorze, ale jest również przykładem powszechnej ekspansji wartości promowanych w ostatnich latach przez instytucje UE na grunt polskiej gospodarki, a co za tym idzie polskiego społeczeństwa. Podbudowę teoretyczną eseju stanowi teoria strukturalno-funkcjonalna Talcotta Parsonsa uzupełniona przez wizję społeczeństwa i gospodarki w ujęciu Maxa Webera oraz współczesne koncepcje socjologii ekonomicznej. Analiza została przeprowadzona w oparciu o informacje dostępne na stronie internetowej przedsiębiorstwa (dokumenty, rozporządzenia, materiały prasowe) i objęła lata 2004-2008. Działania podejmowane przez firmę w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu podzielono na cztery obszary: związane z miejscem pracy, otoczeniem ekonomicznym, społeczeństwem oraz ze środowiskiem naturalnym. Wszystkie zanalizowane działania wskazują na mechanizmy współdziałania pomiędzy przedsiębiorstwem, państwem a instytucjami pozarządowymi i są przykładem przenikania się funkcji kilku podsystemów społecznych - można powiedzieć, że w społeczeństwie postindustrialnym nowoczesne organizacje przemysłowe coraz częściej realizują funkcje do tej pory przypisane państwu. Opłacalność tego typu działań leży w zysku pozaekonomicznym, do

którego można zaliczyć na przykład: dbanie o dobry wizerunek firmy, wyrobienie sobie marki czy zwiększoną obecność w mediach.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), polski sektor elektroenergetyczny, korporacje międzynarodowe, kultura organizacyjna, normy i wartości, procesy przekształceń własnościowych, globalizacja.

WSTĘP

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej wymusiło na społeczeństwie polskim różnorodne procesy adaptacyjne. Objęły one wiele dziedzin życia społecznego, począwszy od zmian w prawodawstwie – przystosowanie przepisów prawnych do regulacji UE; stosunkach międzynarodowych – wejście do tzw. strefy Schengen; czy edukacji – wdrożenie Procesu Bolońskiego. Daleko idące zmiany nastąpiły także w gospodarce. Można do nich zaliczyć m.in.: odpływ siły roboczej do nowo otwartych rynków UE (przede wszystkim do Wielkiej Brytanii i Irlandii), spadek bezrobocia z 19,5% w maju 2004 do 11,1% w marcu 2008 (dane: GUS, 2008) oraz gwałtowny wzrost PKB (za I kwartał 2008: +6,4% - zmiana do analogicznego kwartału roku poprzedniego) (dane: GUS, 2008) spowodowany głównie rozbudową infrastruktury. Zauważalne były też podwyżki cen żywności oraz szybki wzrost cen mieszkań.

Do zaistniałych zmian należy również zaliczyć otwarcie się Polski na inwestycje zagraniczne. Od 2004 roku na polskim rynku pojawiło się wiele zachodnich firm, które kuszone przede wszystkim niskimi kosztami pracy, zaczęły masowo otwierać swoje oddziały w różnych regionach kraju. Prym wiodły zakłady elektroniczne oraz centra księgowości. Pojawienie się wielkich zagranicznych korporacji spowodowało wykształcenie się nowych wzorów postępowania w środowisku pracy. Polacy zaczęli pracować dłużej, wydajniej. Na popularności zyskały szkolenia, wyjazdy integracyjne – nieraz kosztem życia rodzinnego, a świadomość zmiany stanowiska lub firmy, w której się pracuje, z dnia na dzień stała się bardziej realna. Oprócz przemian w zachowaniach ludzi, przeobrażeniom ulegały też same organizacje. Wzrosło znaczenie roli takich działów jak HR, marketing czy PR. Zaczęto uważniej przyglądać się procesom: zarządzania, motywacji pracowników czy kreowania pozytywnego wizerunku firmy. Jedną z takich zmian była między innymi popularyzacja idei *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Corporate Social Responsibility (CSR), czyli społeczna odpowiedzialność korporacyjna, czasem też nazywana społeczną odpowiedzialnością biznesu, nie jest całkowicie nowym trendem na gruncie polskiej gospodarki. Idea pomocniczości była, jakby nie patrzeć, jedną z podstaw gospodarki socjalistycznej. Zakłady pracy fundowały wycieczki pracownicze, kolonie dla dzieci,

darmowe posiłki, paczki świąteczne, itd. Wraz ze zmianą ustroju, zmienił się jedynie wydźwięk tego zjawiska. W gospodarce kapitalistycznej termin ten rozumiany jest przede wszystkim jako „zobowiązanie przedsiębiorstw do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego” (www.centrumcsr.pl). Rozwój ten ma następować poprzez dobrowolne zobowiązania etyczne, społeczne i ekologiczne, wykraczające poza minimum wyznaczone obowiązującymi przepisami prawa. Mogą one być również realizowane we współpracy z przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego. CSR jest ponadto wspierana przez instytucje Unii Europejskiej, co sprawia, że od maja 2004 także i w Polsce następuje stopniowy wzrost zainteresowania tego typu rozwiązaniami.

Celem tego eseju jest pokazanie, jak firmy sektora elektroenergetycznego dostosowują się do wymogów odpowiedzialności korporacyjnej. Zagadnienie to jest o tyle interesujące, że pokazuje nie tylko zmiany, jakie zachodzą w danym sektorze, ale jest także przykładem powszechnej ekspansji oraz aplikacji wartości promowanych przez instytucje UE na grunt polskich przedsiębiorstw, a co za tym idzie polskiego społeczeństwa. Za podbudowę teoretyczną eseju posłuży teoria strukturalno-funkcjonalna Talcotta Parsonsa, a przede wszystkim jego kategoria systemu społecznego. W niektórych fragmentach będę się posilkować wizją społeczeństwa i gospodarki w ujęciu Webera. Odwołam się również do współczesnych koncepcji socjologii ekonomicznej, a zwłaszcza do prac Smelsera, Granovettera i Swedberga, Druckera oraz Daniela Bella, a na gruncie polskiej socjologii do prac Gardawskiego, Morawskiego i Gilejki. Istotnym źródłem informacji będą też specjalistyczne publikacje internetowe na temat CSR.

Związki pomiędzy społeczeństwem a gospodarką są niezaprzeczalne. Zagadnienie to stanowiło i nadal stanowi temat przewodni wielu prac z zakresu socjologii. Warto tutaj wymienić między innymi monumentalne dzieło Karola Marksa „*Kapitał*” (1867), „*Gospodarke i społeczeństwo*” (1922) Maxa Webera wraz z jego analizą wpływu etyki protestanckiej na rozwój kapitalizmu (1905) czy „*Teorie klasy próżniaczej*” (1899) Thorsteina Veblena. Również w teorii systemowej Talcotta Parsonsa (Parsons, 1969), a zwłaszcza w jego książce napisanej wspólnie z Neilem Smelserem pt. „*Economy and Society*” (Parsons, Smelser, 1956), gospodarka postrzegana jest, obok polityki, kultury i społeczeństwa, jako integralny element systemu społecznego.

W ujęciu Parsonsa każdy system działania musi spełniać określone funkcje zarówno wobec środowiska zewnętrznego, jak i wobec części składowych. Są to: funkcja adaptacyjna, funkcja integracyjna, funkcja osiągania celu oraz funkcja kultywowania wzorów i usuwania napięć. Procesy zachodzące w gospodarce traktowane są jako wypełnianie jednej z czterech zasadniczych funkcji podsystemów społeczeństwa – funkcji adaptacyjnej.

Pojęcie adaptacji zyskało popularność najpierw w naukach przyrodniczych, gdzie oznaczało coraz lepsze przystosowanie się organizmów do zwiększających się ciągle wymagań środowiska (por. K. Darwin i jego koncepcja doboru naturalnego). W tym samym mniej więcej czasie Spencer (1889) zaproponował własną koncepcję ewolucyjnego rozwoju społecznego. Adaptacja w jego ujęciu stanowić miała stopniowe doskonalenie się umiejętności społecznych, odpowiadających wymaganiom coraz bardziej skomplikowanej organizacji życia społecznego. Na gruncie wykorzystywanej w tej pracy teorii funkcjonalnej adaptacja traktowana jest przede wszystkim jako mechanizm umożliwiający regulację wzajemnych stosunków między poszczególnymi podmiotami życia społecznego (jednostkami, grupami, instytucjami itd.). Różni badacze próbowali w różny sposób wyjaśnić zasady tej regulacji. Malinowski lokował mechanizm adaptacyjny w dostosowaniu organizacji społecznej do wymagań i potrzeb jej członków. Parsons natomiast odwoływał się do tzw. *adaptacyjności* systemu społecznego. Według niego każdy element systemu powinien mieć możliwość przekształcania się w taki sposób, żeby zapewnić trwanie całego systemu.

Zdaniem Parsonsa, w każdym społeczeństwie musi istnieć jakiś sposób produkcji dóbr i udogodnień, które zapewnią środki do życia, czyli adaptację społeczeństwa do warunków środowiska (imperatyw funkcjonalny). Cel ten osiągany jest na wiele sposobów w różnych społeczeństwach: w społeczeństwach przed-rolniczych podstawowym sposobem wytwarzania było zbieractwo i łowiectwo; po rewolucji neolitycznej (ok. 10-12 tys. lat temu) główną rolę w produkcji dóbr zaczęło odgrywać rolnictwo, wpływając również na zmianę trybu życia społeczeństw z koczowniczego na osiadły; następnie w XVIII wieku na pierwsze miejsce wysunął się przemysł. Obecnie, w rozwiniętych społeczeństwach Zachodu zauważalna jest marginalizacja rolnictwa, a także stopniowe obniżenie rangi przemysłu. Procesy te uważane są za charakterystyczne dla społeczeństwa postindustrialnego lub informacyjnego (por. Siewierski, 2006: 40-41).

Podsystem gospodarczy sam w sobie jest również funkcjonalnie zróżnicowany. Podsystem ten realizuje funkcję adaptacyjną przez kapitalizację i inwestycje, funkcję osiągnięcia celu przez produkcję, dystrybucję i sprzedaż, funkcję integracji przez system organizacyjno-zarządzający oraz - co istotne dla tego tematu - funkcję kultywowania wzorów i usuwania napięć przez wytwarzanie odpowiedniego systemu motywacji, wartości i norm rządzących działalnością gospodarczą i decydujących o jej znaczeniu i prestiżu w społeczeństwie globalnym.

W społeczeństwie postindustrialnym, gdzie nowoczesna gospodarka oparta na rynku zmienia relacje pomiędzy systemami, w takim sensie, że struktura społeczna kształtuje się przede wszystkim w oparciu o mechanizmy rynkowe (obok rynku, na którym zachodzi wymiana

towarów, stopniowo powstaje scena polityczna ze swobodną grą partii o władzę oraz scena kulturowa z wolnym obiegiem i konkurencją idei) zagadnienie wartości i norm rządzących działalnością gospodarczą nabiera nagle ogromnej wagi. Podsystem gospodarczy zaczyna rozwiązywać nie tylko problemy technologiczno-materialne, ale i społeczno-kulturowe. Twierdzenie to jest jak najbardziej zgodne z koncepcją Parsonsa, w której systemy społeczne są systemami otwartymi, dokonującymi wymiany ze środowiskiem w taki sposób, że zmiana w jednym punkcie wywołuje napięcie w sąsiadujących z nim częściach systemu otoczeniem (por. Parsons, 1972). Można zatem domniemywać, że propagowanie nowego typu wartości w systemie gospodarczym znajdzie odbicie w zmianach zachodzących na poziomie całego społeczeństwa. Akcesja Polski do UE wprowadziła tego typu zmiany. Propagowanie idei CSR jest jedną z nich.

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) ma wiele korzeni. Fundamentami, na których się opiera są: filozoficzna odpowiedzialność biznesu (pogłębiona ideą dialogu), etyka biznesu oraz rozprzestrzenianie się demokracji.

Filozoficzna idea odpowiedzialności bazuje na dwóch założeniach: „nie ma odpowiedzialności bez wolności” i „nie ma wolności bez odpowiedzialności”. Mówiąc innymi słowami, odpowiedzialność jest logiczną konsekwencją przypisaną człowiekowi wolności, co na gruncie systemu gospodarki ujmuje się często jako odpowiedzialność aktorów gospodarczych za konsekwencje podjętych decyzji oraz działań w przestrzeni gospodarczej. Istotnym zagadnieniem jest tu również wyeksponowanie roli dialogu w kształtowaniu się tkanki społecznej, prowadzącego do „zauważenia” i „zrozumienia” drugiego człowieka. Drugi fundament – etyka biznesu, regulująca kwestie etyczno-gospodarcze, jest o tyle istotna, gdyż eksponuje rolę etyki w świecie gospodarczym. Za moment jej narodzin uważa się często encyklikę „*Rerum Novarum*” Leona XIII w 1891.

Obecnie za czynnik wzmacniający uważa się idee zrównoważonego rozwoju oraz ruch ekologiczny. Trzeci fundament - rozprzestrzenianie się demokracji doprowadziło do zwiększenia uprawnień obywatela oraz jego oczekiwań wobec instytucji życia publicznego, w tym także przedsiębiorstw. Do świata gospodarki zaczęły przenikać nowe elementy demokracji, np. powszechna obecnie krytyka mobbingu (por. Filek, 2006).

Początków CSR upatruje się w Stanach Zjednoczonych, gdzie rozumiana była jako bardziej zaawansowany etap wdrażania zasad etyki biznesu, ale jej dalszy rozwój nastąpił w Europie. W literaturze przedmiotu wyróżnia się przeważnie pięć-sześć etapów budowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorców. Przedstawia je tabela 1.

Tabela 1: Etapy budowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorców.

Etapy budowania społecznej odpowiedzialności	Rodzaje odpowiedzialności	Poziomy odpowiedzialności
Etap wstępny (przed-prawny i przed-etyczny)	Unikanie odpowiedzialności prawnej	Brak świadomości jakiegokolwiek odpowiedzialności
Etap pierwszy (prawny) przestrzeganie obowiązującego prawa	Odpowiedzialność negatywna (restrykcyjna) (za to, co już się stało lub może się stać)	Odpowiedzialność narzucona przez prawo: (przedsiębiorca uświadamia sobie obowiązywanie odpowiedzialności za działania niezgodne z prawem)
Etap drugi (etyczny) uczciwe postępowanie, oparte na powszechnym przestrzeganiu prawa z należyтым uwzględnieniem praw klientów i pracowników	Odpowiedzialność negatywna (restrykcyjna)	Odpowiedzialność narzucona przez prawo (przedsiębiorca poczuwa się do odpowiedzialności prawnej)
Etap trzeci (początki CSR) kształtowanie właściwych relacji z wszystkimi grupami interesariuszy oraz próby równoważenia ich sprzecznych interesów	Odpowiedzialność mieszana (odpowiedzialność restrykcyjna, z elementami odpowiedzialności pozytywnej)	Odpowiedzialność wymuszona przez społeczeństwo (przedsiębiorca poczuwa się do realizowania tych oczekiwań pracowników i konsumentów, które mają prawne zabezpieczenie, ale też uwzględnia te oczekiwania, które mają silne poparcie społeczne, oczekiwania oczekiwania)

<p>Etap czwarty (rozwinięta CSR) zaangażowanie społeczne, polegające na kształtowaniu relacji społecznych, dbałość o zrównoważony rozwój</p>	<p>Odpowiedzialność pozytywna mająca na uwadze zależne od działającej firmy dobro</p>	<p>Odpowiedzialność świadoma (przedsiębiorca świadomie włącza niektóre cele społeczne do swej działalności)</p>
<p>Etap piąty (zaawansowana CSR) (zobowiązanie zmierzające do poprawy jakości życia wszystkich członków społeczności)</p>	<p>Odpowiedzialność pozytywna mająca na uwadze zależne od działającej firmy dobro</p>	<p>Odpowiedzialność dobrowolna (przedsiębiorca świadomie i dobrowolnie podejmuje odpowiedzialność społeczną, przyczyniając się do poprawy jakości życia)</p>

Źródło: K. Filek., *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, UOKiK, Kraków 2006, s. 8

Bazując na powyższej periodyzacji, można stwierdzić, że znaczna część polskich przedsiębiorstw osiągnęła dopiero poziom drugi, czyli za podstawowy standard uznało uczciwe postępowanie oparte na powszechnym przestrzeganiu prawa. Jednocześnie sporej liczby polskich przedsiębiorców nie można zaliczyć nawet do pierwszego poziomu, ponieważ regularnie nie przestrzegają obowiązującego w kraju prawa (por. Filek, 2006: 14-15).

Można się spodziewać, że włączenie Polski w 2004 w struktury Unii Europejskiej, która jednoznacznie opowiada się za CSR (Komisja dostrzegła znaczenie tej koncepcji dla budowania społecznego kapitału, dostrzegając w niej między innymi jedno z narzędzi realizacji celów zdefiniowanych w Strategii Lizbońskiej), wpłynęło w ostatnich latach na znaczne przyspieszenie tempa procesów adaptacyjnych polskich przedsiębiorstw do norm i wartości związanych z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu. Unia Europejska, obok Banku Światowego, międzynarodowej organizacji International Business Leaders Forum i UNDP (Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju) jest obecnie główną instytucją propagującą w Polsce idee CSR.

Obecność w UE obliguje Polskę do przyjęcia europejskiego modelu gospodarki. Od roku 2004 przedstawiciele administracji rządowej biorą aktywny udział w pracach różnych organów Unii Europejskiej, także w zakresie działań dotyczących przyspieszenia i koordynacji wdrażania koncepcji CSR. Można do nich zaliczyć: desygnowanie członka do prac Grupy

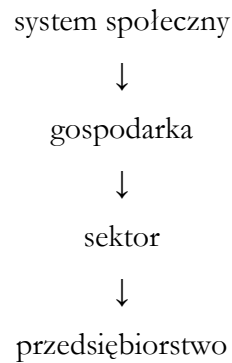
Wysokiego Szczebla ds. CSR w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej (MPiPS), powołanie z inicjatywy MPiPS nieformalnej Międzyresortowej Grupy Roboczej ds. CSR (MGR CSR) czy nominowanie eksperta krajowego do grupy roboczej „Mainstreaming CSR among SMEs” w Komisji Europejskiej.

Drugą, i być może ważniejszą, siłą napędową dla CSR w Polsce stanowią, w związku z rosnącym udziałem polskiego sektora w rynku europejskim, oczekiwania korporacji międzynarodowych, partnerów handlowych i organizacji branżowych w państwach członkowskich UE. Programy realizowane w różnej skali przez przedsiębiorstwa od dawna funkcjonujące w Unii Europejskiej stanowią doniosłą inspirację do poszukiwania nowych rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności dla polskich przedsiębiorstw.

Do instytucji oddziałujących na gospodarkę w tym zakresie zaliczyć też można instytucje akademickie, organizacje pozarządowe czy media. Wymienione wyżej podmioty w coraz większym stopniu deklarują podejmowanie współpracy oraz udział w projektach fundowanych przez Komisję Europejską, która 22 marca 2006 roku ogłosiła swoje wsparcie dla „Europejskiego sojuszu na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”. Celem działań podejmowanych przez Komisję ma być wsparcie rozpowszechnienia modelu CSR wśród europejskich przedsiębiorstw oraz zwiększenie poparcia i uznanie CSR jako wkładu w zrównoważony rozwój i strategię wzrostu gospodarczego i zatrudnienia. Inicjatywa ta ma charakter otwarty, członkostwo w Sojuszu jest dobrowolne. Przystąpiło do niego ponad 30 firm, w tym ABB, IBM, Sony, Microsoft, Toyota, Danone (www.odpowiedzialnybiznes.pl).

Firmy sektora elektroenergetycznego również coraz chętniej włączają się w działania propagujące społeczną odpowiedzialność biznesu. Za innowatora w tej dziedzinie uznawana jest Elektrownia Opole, która już w 2001 roku wdrożyła standard zarządzania odpowiedzialnością społeczną SA8000 (CSR w Polsce. Wstępna analiza, 2007: 22). Kolejnymi przedsiębiorstwami włączającymi się w podobne działania są m.in. RWE Stoen, Vattenfall, czy Energa.

Na procesy wdrażania idei CSR w polskim sektorze elektroenergetycznym można patrzeć z wielu perspektyw. Zgodnie z przyjętym wcześniej paradygmatem funkcjonalnym, przedsiębiorstwo energetyczne uważać będziemy za podsystem sektora, który jest podsystemem gospodarki, która jest podsystemem systemu społecznego. Hierarchiczne uporządkowanie systemu, który jest przedmiotem tej analizy, przyjmie zatem następującą postać:



Istotną kwestią będzie zilustrowanie, jak wartości propagowane przez system społeczny, jakim jest Unia Europejska, są akceptowane przez system społeczny, jakim jest społeczeństwo polskie, oraz należący do niego podsystem gospodarczy, w którym zawiera się sektor wraz z określoną liczbą przedsiębiorstw elektroenergetycznych.

Sektor elektroenergetyczny uważany jest często za sektor specyficzny, „wrażliwy”. Jego specyfika wynika z kilku czynników. Po pierwsze funkcjonuje on jako podstawowy sektor gospodarki kraju. Jego wartość określają między innymi wielkość sprzedaży energii elektrycznej odbiorcom krańcowym, wielkość kapitałów własnych, wielkość zgromadzonego majątku trwałego, jak i wielkość zatrudnienia. Najbardziej znaczącym wyznacznikiem pozycji sektora elektroenergetycznego w gospodarce jest jednak fakt, że elektryczność stanowi najbardziej rozpowszechnione źródło energii finalnej. Sytuacja na rynku energetyki decyduje o zdolnościach rozwojowych gospodarki i jej bezpieczeństwie, a także – w wymiarze pośrednim (poprzez wzrost stopy życia) oraz bezpośrednim (poprzez dostęp do energii i informacji) – o warunkach życia jego mieszkańców. Z drugiej strony, skala i efektywność wykorzystania zasobów energetycznych do produkcji elektryczności wywierając istotny wpływ na stan środowiska naturalnego, stanowiąc dodatkowy czynnik określający ogólną jakość życia obywateli danego kraju.

Analizując sytuację w sektorze elektroenergetycznym należy pamiętać o tym, że proces przekształceń własnościowych charakteryzuje się zróżnicowanym tempem w odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw. Z jednej strony istnieją przedsiębiorstwa już sprywatyzowane (nierzadko z kapitałem zagranicznym), z drugiej strony znaczna część przedsiębiorstw nadal pozostaje w rękach Skarbu Państwa. Prywatyzacja tych drugich nadal stanowi szczególne wyzwanie dla polityki transformacyjnej w Polsce (por. Polityka energetyczna dla Polski do 2025, 2005; Program dla elektroenergetyki, 2006). W związku z tym, że idee CSR, jak pokazują badania (por. Greszta i Kozakiewicz, 2007; Kuraszko, 2008; Lewicka-Strzałecka, 2006), są szybciej przyswajane na gruncie firm prywatnych z kapitałem zagranicznym, krótka analiza procesów

wdrażania CSR w sektorze elektroenergetycznym przeprowadzona na użytek tej pracy dotyczyć będzie właśnie takiego przedsiębiorstwa.

Przekształcenia własnościowe analizowanego podmiotu gospodarczego rozpoczęły się w 1993 roku wraz z komercjalizacją przedsiębiorstwa (przekształcenie z przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę skarbu państwa). Całkowita prywatyzacja nastąpiła w grudniu 2002. W jej wyniku 85% akcji należących do Skarbu Państwa przeszło do rąk drugiego co do wielkości producenta energii w Niemczech. Warszawska spółka stała się tym sposobem częścią międzynarodowego koncernu. Fakt ten ma istotne znaczenie dla procesów wprowadzania zachodnich standardów, w tym idei CSR, do kultury organizacyjnej firmy. Istotnym czynnikiem wydaje się być również fakt, że przedsiębiorstwo to jest jednym z zaledwie dwóch sprywatyzowanych sprzedawców energii elektrycznej w Polsce z kapitałem zagranicznym.

Drugim powodem dla wybrania właśnie tej firmy jest jej wysoka – 102 - pozycja na liście 500 największych przedsiębiorstw według opracowania Rzeczypospolitej (Rzeczpospolita, 29.04.2008). Firma ta, korzeniami sięgająca początków XX wieku, sprzedaje obecnie energię ponad 865 tysiącom klientów indywidualnych i instytucjonalnych, co stanowi 5,5% całego polskiego rynku energetycznego (dane z 2008 roku, strona internetowa przedsiębiorstwa). Ze względu na pozycję rynkową tej spółki wydaje się, że jej postawa oraz zaangażowanie w odpowiedzialny biznes może uwidocznić istniejące obecnie tendencje w praktykowaniu CSR na polskim rynku.

Korzystając z informacji zawartych na stronie internetowej przedsiębiorstwa jesteśmy w stanie odtworzyć logikę oraz typy działań podejmowanych na przestrzeni ostatnich kilku lat w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Analiza, ze względu na charakter pracy, będzie obejmowała okres 2004-2008. Można domniemywać, że działania te będą związane z: miejscem pracy (typ zarządzania, komunikacja wewnątrz firmy), otoczeniem ekonomicznym (rynek, relacje z inwestorami), społeczeństwem (projekty edukacyjne, wspieranie kultury, pomoc charytatywna) oraz ze środowiskiem naturalnym (ekologia).

Warto zaznaczyć, że w przypadku przedsiębiorstw energetycznych część tych działań jest regulowana przez następujące rozporządzenia Komisji Europejskiej:

- art. 3 ust. 5 Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady z 26 czerwca 2003 r. dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej i uchylająca Dyrektywę 96/92/WE (2003/54/WE)
- art. 3 ust. 3 Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady z 26 czerwca 2003 roku dotyczący wspólnych zasad rynku wewnętrznego gazu ziemnego Europejskiego uchylająca Dyrektywę 98/30/WE.

W dokumentach tych główny nacisk położony jest przede wszystkim na tzw. „ochronę odbiorców końcowych”, czyli wprowadzenie odpowiednich zabezpieczeń chroniących słabych odbiorców, łącznie ze środkami pomagającymi tym odbiorcom uniknąć odłączenia od sieci”. Wyjście naprzeciw tego typu problemom leży zarówno w gestii państwa, jak i w gestii przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstwa istotnym mechanizmem osłonowym, a więc wpisującym się w zakres społecznej odpowiedzialności biznesu, są m.in. taryfy socjalne udzielane według ściśle ustalonych kryteriów odbiorcom słabym ekonomicznie (emerytom, rencistom, osobom niepełnosprawnym, wielodzietnym rodzinom żyjącym w ubóstwie, itd.).

W przypadku analizowanego przedsiębiorstwa na stronie internetowej brak jest jakichkolwiek informacji na temat specjalnych taryf dla ludzi ubogich. Nie oznacza to jednak, że takie nie istnieją. Mogą one być rozpatrywane indywidualnie.

Poszukując wzorów wartości, które będą obrazowały akceptację dla idei CSR, warto spojrzeć na dokumenty firmy, jej rozporządzenia i statuty. W przypadku analizowanego przedsiębiorstwa istotnym źródłem informacji na ten temat jest tzw. Kodeks Etyczny z 2006 roku (Kodeks Etyczny, strona internetowa przedsiębiorstwa) ustalający zasady postępowania wobec współpracowników, klientów, akcjonariuszy, dostawców, doradców, świata polityki oraz opinii publicznej. W Kodeksie znajdują się m.in. zapisy dotyczące zakazu korupcji, poszanowania praw człowieka i środowiska naturalnego, zachowania neutralnej postawy spółki wobec działalności politycznej oraz uznania szczególnej odpowiedzialności w zakresie wspierania rozwoju społecznego. Warto zaznaczyć, że Kodeks ten powstał w wyniku warsztatów dla zarządu, kadry menedżerskiej oraz pracowników i jako taki jest przykładem zastosowania w zarządzaniu procedur partycypacyjnych. Proces komunikacji wspierały dodatkowo publikacje o wartościach w wydawnictwie firmowym, a także konkurs na pracownika roku (Raport: Odpowiedzialny biznes w Polsce: 2006). Wdrożenie nowego typu wartości etycznych może być uznane za element procesu zmiany kultury organizacyjnej.

Jedną ze zmian w kulturze organizacyjnej firmy jest aktywny udział w różnego rodzaju programach społecznych. Na stronie internetowej przedsiębiorstwa w zakładce „Programy społeczne” odnajdujemy takie oto przesłanie: *„Zgodnie z przyjętą filozofią, robimy co w naszej mocy, by być firmą odpowiedzialną społecznie. Troszczymy się o pracowników, wspieramy społeczność lokalną, prowadzimy programy sponsoringowe i wspieramy potrzebujących. Dbamy o zachowanie najwyższych standardów w dziedzinie zarządzania, rozwoju kadr i obsługi klientów.”* Cytat ten pokazuje, że firma ta jest świadoma zasad CSR i przywiązuje dużą wagę do relacji z otoczeniem. Zobaczmy, jak te idee przekładają się na konkretne rozwiązania.

Przedsiębiorstwo to zatrudnia łącznie około 1200 pracowników (dane: strona internetowa przedsiębiorstwa). Jak czytamy na stronie, mają oni „szansę korzystać z przynależności do jednej z największych europejskich firm energetycznych i uczestniczyć nie tylko w krajowych, ale i międzynarodowych programach, rozwijających kompetencje i pozwalających na zdobywanie nowych, tak cennych na rynku.” Spółka dba też o przyszłą kadre. Współpracuje z czołowymi uczelniami technicznymi w Polsce, funduje stypendia i prowadzi program stażowy dla absolwentów. Działania te są uwarunkowane sytuacją w całym systemie gospodarczym. Brak pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania pracowników już wśród studentów.

Jeśli chodzi o kontakt z klientem, firma ta, jak podają źródła, jako pierwszy sprzedawca energii elektrycznej w Polsce uruchomił 24-godzinne telefoniczne Centrum Kontakt z Klientem oraz umożliwił klientom korzystanie z Polecenia Zapłaty. Oferuje także obsługę bezpośrednią w Centrach Obsługi Klienta, m.in. w punkcie obsługi w jednym z największych centrów handlowych w Polsce. Klienci korporacyjni obsługiwani są indywidualnie przez wyznaczonych menedżerów. Stale rozszerzany jest także zakres usług dodatkowych, m.in. o audyt energetyczny, doradztwo i handel emisjami CO₂ (dane: strona internetowa przedsiębiorstwa). Wyjście naprzeciw oczekiwaniom klienta jest kolejnym symptomem zmiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Innym typem działań podejmowanych w ramach odpowiedzialności społecznej biznesu są inwestycje o charakterze proekologicznym. Zaliczyć do nich można m.in. budowę elektrowni z największym blokiem energetycznym w kraju, który nie tylko pomoże zaspokoić rosnące zapotrzebowanie na energię czy poprawi bezpieczeństwo energetyczne kraju, ale też dzięki zastosowaniu najnowszych rozwiązań będzie mieć wpływ na ochronę klimatu. Inną proekologiczną inwestycją jest rozwój sektora energii odnawialnej (farm wiatrowych).

Spółka jest też autorem długofalowych kampanii społecznych propagujących wiedzę w zakresie racjonalnego korzystania z energii elektrycznej. Poprzez realizację programu, przedsiębiorstwo chce przyczynić się do „świadomienia opinii społecznej zalet, towarzyszących świadomemu użytkowaniu energii.” (strona internetowa przedsiębiorstwa). Jak podaje firma, program ten powstał w odpowiedzi na oczekiwania klientów, niski poziom wiedzy Polaków na temat świadomego użytkowania energii, a także ze względu na europejską politykę poszanowania energii. Działania tego typu świadczą o tym, że przedsiębiorstwo jest świadome roli, jaką pełni w społeczeństwie, a co więcej wykorzystuje ją. Poprzez edukację i propagowanie określonych nawyków, ingeruje w system wartości i norm uznawanych przez ludzi oraz aktywnie kształtuje ich świadomość.

W ramach programu wydano publikacje, w których znajdują się obszerne informacje na temat zużycia energii przez poszczególne urządzenia oraz praktyczne porady, dotyczące

sposobów na zmniejszenie zużycia energii w gospodarstwie domowym. Na stronie internetowej można również wypełnić ankietę, która pozwoli się zorientować, czy energia w gospodarstwie domowym jest efektywnie wykorzystywana. Idea programu jest wdrażana również wewnątrz spółki, poprzez edukację postaw pracowników oraz niskonakładowe inwestycje. Firma bierze udział w konkursie Europejskie Trofeum Energetyczne, organizowanym w ramach programu Inteligentna Energia Europa, czym zobowiązuje się do zmniejszenia zużycia energii w swoich budynkach.

Inne inicjatywy społeczne i dobroczynne koordynowane są przez powołaną w 2005 roku Fundację, która obecnie odpowiedzialna jest między innymi za dwa programy skierowane do dzieci. Pierwszy z nich skierowany jest do uzdolnionych, dobrze zapowiadających się najmłodszych piłkarzy pochodzących z niezamożnych rodzin. Poprzez realizację programu Fundacja chce *„zapewnić dobry początek i wyrównać szanse na sukces najbardziej potrzebującym, utalentowanym sportowcom z najuboższych rodzin”* (strona internetowa przedsiębiorstwa). W ramach akcji chłopcy otrzymują najnowszy sprzęt piłkarski oraz dofinansowanie obozów treningowych. Poziom dochodów rodzin objętych programem weryfikowany jest z Instytutem Pracy i Spraw Socjalnych. W ciągu dwóch edycji programu ze wsparcia Fundacji skorzystało łącznie ponad 150 chłopców.

Drugi program prowadzony jest z myślą o sześć- i siedmiolatkach. Jego celem jest przekazanie dzieciom wiedzy na temat zasad korzystania z elektryczności i wykształcenie w nich umiejętności bezpiecznego obchodzenia się z prądem. Od 2007 roku program funkcjonuje jako cykl zajęć przeznaczonych do samodzielnego prowadzenia przez nauczycieli i wychowawców. Składa się ze scenariuszy sześciu zajęć, opracowanych przez nauczycieli konsultantów z Mazowieckiego Samorządowego Centrum Doskonalenia Nauczycieli i ekspertów w dziedzinie energetyki, oraz materiałów pomocniczych: plansz, książeczek i kart pracy dla każdego dziecka. W listopadzie 2007 r. rozpoczęła się trzecia edycja programu. Dotychczas, w lekcjach Bezpiecznej Energii wzięło udział ponad 13 tysięcy dzieci z warszawskich szkół i przedszkoli.

Fundacja prowadzi też obecnie akcję społeczną, w ramach której oświetlane są najbardziej niebezpieczne miejsca, wybrane przez mieszkańców Warszawy. Jak czytamy w materiałach opublikowanych przez firmę, projekt ten powstał z myślą o zapewnieniu poczucia bezpieczeństwa mieszkańcom stolicy: *„Poprzez postawienie 100 latarni w najbardziej niebezpiecznych punktach Warszawy chcemy przyczynić się do eliminowania miejsc nieprzyjaznych mieszkańcom, a w rezultacie do zmniejszenia liczby rozbojów w Warszawie”*. (strona internetowa przedsiębiorstwa). Miejsca zostały wybrane w wyniku plebiscytu, przeprowadzonego z aktywnym udziałem warszawiaków spośród

kilkudziesięciu lokalizacji wcześniej wskazanych przez Urząd Miasta Stołecznego Warszawy i Komendę Stołeczną Policji jako szczególnie niebezpieczne.

Warto zaznaczyć, że oba powyższe programy: „Bezpieczna Energia” oraz „Oświetlona Warszawa” znalazły się w gronie 80 najlepszych europejskich praktyk zaangażowania społecznego firm na targach CSR MarketPlace, które odbyły się w zeszłym roku w Brukseli. Oświetlona Warszawa została ponadto nagrodzona statuetką SABRE Award 2006 w kategorii *community relations* oraz wyróżnieniem w konkursie „Złote Spinacze”. „Bezpieczna Energia” otrzymała wyróżnienie w kategorii CSR konkursu „Złote Spinacze 2007” (archiwum internetowe firmy).

Spółka angażuje się również w przedsięwzięcia związane ze wspieraniem kultury i sztuki, w tym wielu innowacyjnych pomysłów artystycznych. W 2004 roku sponsorowała wystawę World Press Photo oraz objęła mecenat nad operą „Dama Pikowa” wystawianą w Operze Narodowej, w 2005 roku sponsorowała wystawę „Solidarność 1830. Niemcy i Polacy po Powstaniu Listopadowym” na Zamku Królewskim, (którego firma jest partnerem), w 2006 wspólnie z fundacją Christiana Eggersa, która ułatwia młodzieży z problemami psychicznymi start w samodzielne życie, zorganizowała wystawę w CSW, a w 2007 - ponownie w CSW – wystawę Darrena Almonda. Firma jest ponadto organizatorem cyklicznych wieczorów literackich z udziałem polskich i zagranicznych autorów. Spółka współpracuje również z Akademią Sztuk Pięknych w Warszawie. Od 2005 roku w różnych zakątkach Polski cyklicznie organizowane są plenery malarskie, podczas których młodzi artyści Akademii doskonalą swoje umiejętności.

Przedsiębiorstwo prowadzi też działalność *stricte* charytatywną. Firma wspiera Dom Dziecka im. Ciołkoszów, a także Szpital Dziecięcy na ul. Kopernika w Warszawie oraz Centrum Zdrowia Dziecka w Międzyzlesiu. Spółka sponsoruje też przedsięwzięcia sportowe, m.in. współpracuje z Klubem Piłkarskim Legia Warszawa. Spółka wspiera również działania o charakterze dydaktycznym, np. w 2007 sponsorowała III edycję Międzynarodowej Szkoły Letniej we Wrocławiu. Akcje tego typu pokazują, że przedsiębiorstwo wspiera idee edukacji, rozwoju i współpracy międzynarodowej. Można domniemywać, że w przyszłości zaowocuje to podniesieniem kapitału wiedzy, popularyzacją wspólnej tożsamości europejskiej oraz częstszą wymianą doświadczeń.

Podsumowując analizę działań prowadzonych w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w danym przedsiębiorstwie, należy zaznaczyć, że opiera się ona tylko na materiałach zamieszczonych na stronie internetowej spółki i ma charakter jedynie przeglądowy. Odrębną kwestią jest zbadanie rzeczywistych efektów tych działań. Może to być o tyle interesujące, że w prasie od czasu do czasu pojawiają się informacje na temat nierzetelnego funkcjonowania firmy.

Studia nad działaniami ekonomicznymi opierają się na założeniu, że instytucje nie są stałe, lecz uwarunkowane strukturami społecznymi. Ponadto, instytucje ekonomiczne, takie jak rynek, przemysł czy firmy są społecznie (i politycznie) konstruowane. Są wynikiem procesów, których rezultat nie zawsze jest wynikiem dążeń do maksymalizacji zysków.

Spoleczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest w Polsce koncepcją stosunkowo nową, dopiero od niedawna obecną w dyskursie publicznym. Pojawiła się ona w okolicznościach szczególnych – niedokończonych reform rynkowych i otwarcia na gospodarkę światową, a przede wszystkim w sytuacji szybko postępującej integracji Polski z Unią Europejską. Coraz szybsza ekspansja tej idei w polskich przedsiębiorstwach mówi wiele o procesach zachodzących na poziomie zarówno systemu gospodarczego, jak i całego systemu społecznego Polski i Unii. Pozwala zauważyć mechanizm wprowadzania nowych wartości i norm oraz łączenia różnych systemów wartości związany z włączeniem przedsiębiorstwa do kultury korporacyjnej nowego typu. Warto pamiętać, że skuteczna integracja wartości i norm warunkuje równowagę systemu.

Zaangażowanie polskich przedsiębiorstw elektroenergetycznych w sprawy społeczne wynika z procesów zachodzących na kilku płaszczyznach.

Po pierwsze, ma na to wpływ położenie geograficzne. Polski system energetyczny zajmuje określone miejsce w systemie energetycznym Europy i świata. Wiąza się z tym przede wszystkim kwestie bezpieczeństwa energetycznego (zapewnienie ciągłości dostaw energii, zapobieganie blackout'om) oraz zagadnienia związane z ochroną środowiska (redukcja emisji CO₂). Akcesja Polski do UE wymogła dostosowanie polskiego prawa do regulacji Komisji Europejskiej, także tych określających społeczną odpowiedzialność biznesu w kwestiach ekologicznych.

Po drugie, wprowadzenie nowych zasad gry, a co za tym idzie rewizja i przededefiniowanie norm i wartości w kierunku CSR, jest rezultatem stopniowej liberalizacji rynku energetycznego. Przez wiele lat polskie przedsiębiorstwa elektroenergetyczne zarządzane były przez wielkie aglomeraty gospodarcze, które miały określoną podbudowę ideologiczną. Prywatyzacja przedsiębiorstw – często z udziałem kapitału zagranicznego – wprowadziła konkretne zmiany w relacjach pomiędzy gospodarką, państwem i społeczeństwem. Zmianie uległy także priorytety towarzyszące działaniom przedsiębiorstw. Pojawił się tzw. nowy pluralizm (por. Drucker, 1992), który powoduje, że podmioty gospodarcze zajmują się nie tylko ekonomią, ale też sprawami społecznymi. Organizacje mają wiele celów, biznes jest najważniejszy, ale nie jedyny. Można domniemywać, że zapotrzebowanie na organizacje społecznie odpowiedzialne będzie rosło.

Po trzecie, na rozprzestrzenianie się idei CSR w polskiej gospodarce można patrzeć jako na jeden z elementów procesu globalizacji. W związku z tym, że instytucje ekonomiczne są konstrukcjami społecznymi (por. Granovetter i Swedberg, 1992), można domniemywać, że propagowanie nowego typu wartości w systemie gospodarczym znajdzie odbicie w zmianach zachodzących na poziomie całego społeczeństwa, gdyż każdy system gospodarczy zakorzeniony jest w systemie społecznym, kulturowym i politycznym (por. Polanyi, 1944). Na podstawie przeprowadzonej analizy działań wchodzących w zakres społecznej odpowiedzialności biznesu określonego przedsiębiorstwa elektroenergetycznego, można stwierdzić, że polska gospodarka stopniowo adaptuje się do wzorów istniejących w rozwiniętych gospodarkach Unii Europejskiej

Po czwarte, patrząc na społeczną odpowiedzialność biznesu z perspektywy Webera (Weber, 2002) można uznać ją za kolejną fazę odczarowania świata. Posługiwanie się kalkulacją, wyrachowaniem – dobroczynność postrzegana jako realizacja swoich interesów – jest symptomem przeniesienia racjonalności na inne pozagospodarcze dziedziny życia społecznego. Polityka, kultura zostają niejako „wessane” przez gospodarkę. Gospodarka zaczyna być traktowana jako najważniejszy element rozwoju społecznego, to od niej mają zależeć inne elementy społeczeństwa.

Wszystkie opisane powyżej działania wskazują na mechanizmy współdziałania pomiędzy przedsiębiorstwem, państwem a instytucjami pomocy społecznej i są przykładem przenikania się funkcji kilku podsystemów społecznych. Można na tej podstawie stwierdzić, że w społeczeństwie postindustrialnym, podsystem gospodarczy coraz częściej wypełnia funkcje do tej pory przypisane państwu. Co ważne, działania te są zazwyczaj sprzeczne z pojęciem zysku, gdyż pomoc odbiorcom, którzy z różnych względów (ekonomicznych, regionalnych, itd.) przynależą do nieatrakcyjnej grupy dla przedsiębiorstw energetycznych jest w sensie profitów ekonomicznych nieopłacalna. Opłacalność tych działań leży w zysku pozaekonomicznym, do którego można zaliczyć np.: dbanie o dobry wizerunek firmy, wyrobienie sobie marki czy zwiększoną obecność w mediach.

Podsumowując, można stwierdzić, że nowoczesne organizacje przemysłowe wymagają radykalnie innego podejścia do kwestii problemów społecznych. Sama natura współczesnego społeczeństwa nakłada na przedsiębiorstwo odpowiedzialność. Stąd żadna dzisiejsza dyskusja na temat organizacji gospodarczej nie może pominąć funkcji i obowiązków, wynikających ze społecznego charakteru i społecznej egzystencji przedsiębiorstwa.

Bibliografia:

- ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility* (2004) European Commission: Directorate-General for Employment and Social Affairs, Belgium
- BEDNARSKA A., SWORA M. (2007) *Energetyka: odbiorca wrażliwy społecznie*, „Rzeczpospolita”, 11.12.2007
- BELL D. (1998), *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Warszawa: PWN
- Corporate Social Responsibility: a Necessity not a Choice*. International Business Report (2008), Grant Thornton
- DRUCKER P. F. (1992), “*Society of Organization*” Business Harvard Review, Spet-Oct 1992
- DRUCKER, P.F. (1998), *Praktyka zarządzania*, Kraków: Czytelnik
- EBERHARD-HARRIBEY L. (2006), *Corporate Social Responsibility as a New Paradigm in the European Policy: How CSR Comes to Legitimate the European Regulation Process* “Corporate Governance”, Vol. 6 No. 4, Emerald Group Publishing
- FIGASZEWSKA I. i inni (2008) *W jaki sposób przedsiębiorstwa energetyczne pomagają odbiorcom wrażliwym społecznie unikać wstrzymania dostaw energii elektrycznej czy gazu?*, Urząd Regulacji Energetyki
- FILEK J. (2006), *Społeczna odpowiedzialność biznesu: Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, Kraków: UOKiK
- GARDAWSKI J. (2006), *Ekonomiczny wymiar struktury społecznej*, [w:] Gardawski J. i inni, *Socjologia gospodarki*, Warszawa: Difin
- GILEJKO L. (2006), *Rynek i otoczenie instytucjonalne (Socjologia makroekonomiczna)*, [w:] Gardawski J. i inni (2006), *Socjologia gospodarki*, Warszawa: Difin
- GRANOVETTER M., SWEDBERG R. (red.) (1992), *The Sociology of Economic Life*, Westview Press
- GRESZTA M., KOZAKIEWICZ M. (2007), *Indeks BI-NGO 2007: Komunikacja społecznego zaangażowania firm poprzez Internet*, Łódź: Instytut Partnerstwa Biznesu i Organizacji pozarządowych BI-NGO
- JAGIELSKA M., ROK B., (red.) (2006) *Odpowiedzialny biznes w Polsce: dobre praktyki, Raport, 2005*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu
- KRZYŻOWSKA O., POTOCKI T. (red.) (2005), *Odpowiedzialny biznes w Polsce: dobre praktyki, Raport, 2004*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu
- LEWICKA-STRZALECKA A. (2006), *Opportunities and Limitations of CSR in the Postcommunist Countries: Polish Case*, “Corporate Governance”, Vol. 6 No. 4, Emerald Group Publishing

- MAISON D. (2005), *Odpowiedzialny biznes to przede wszystkim uczciwe postępowanie*, raport z badań, Forum Odpowiedzialnego Biznesu
- MORAWSKI W. (2001), *Socjologia ekonomiczna*, Warszawa: PWN
- PANEK-OWSIAŃSKA M., ROK B. (red.) (2007) *Odpowiedzialny biznes w Polsce: dobre praktyki, Raport, 2006*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu
- PANEK-OWSIAŃSKA M., ROK B. (red.) (2008) *Odpowiedzialny biznes w Polsce: dobre praktyki, Raport, 2007*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu
- PARSONS, T. (1972), *Szkice z teorii socjologicznej*, Warszawa: PWN
- PARSONS T., SMELSER N. (red.) (1956), *Economy and Society*, London: Routledge
- POLANYI K. (1944), *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston: Beacon Press by arrangement with Rinehart & Company, Inc.
- Polityka energetyczna dla Polski do 2025* (2005) Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej
- Program dla elektroenergetyki* (2006), Ministerstwo Gospodarki
- ROK B. i inni (2003), *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes: wiedza – postawy – praktyka*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu
- ROK B. i inni (2007) *Společna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju w Polsce
- SIEWIERSKI J. (2006), *Determinanty rozwoju gospodarczego*, [w:] Gardawski J. i inni (2006), *Socjologia gospodarki*, Warszawa: Difin
- WEBER M. (2002), *Gospodarka i społeczeństwo*, Warszawa: PWN
- WIERZBOWSKA T. (oprac.) (2006), *Co PRowcy myślą o CSR? Raport z badania na temat postaw PRowców wobec idei CSR* przeprowadzonego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Polskie Stowarzyszenie Public Relations

Strony internetowe:

Centrum CSR: www.centrumcsr.pl

GUS: www.stat.gov.pl

Odpowiedzialny biznes: www.odpowiedzialnybiznes.pl

Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju: www.undp.org.pl