

MARCIN ŻEMIGAŁA

**Spółeczna odpowiedzialność biznesu
w świetle analiz bibliometrycznych
i opinii pracowników na temat równowagi
między życiem zawodowym a prywatnym**



Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA



**Spółeczna
odpowiedzialność biznesu
w świetle analiz
bibliometrycznych
i opinii pracowników
na temat równowagi
między życiem
zawodowym a prywatnym**

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w świetle analiz bibliometrycznych i opinii pracowników na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym

Marcin Żemigła



Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

WARSZAWA 2013



Recenzja

prof. zw. dr hab. Anna Lewicka-Strzałecka

prof. zw. dr hab. Józef Penc

Redakcja

Anita Sosnowska

Projekt okładki

Agnieszka Miłaszewicz

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania

Uniwersytetu Warszawskiego

Warszawa 2013

ISBN 978-83-63962-21-0

ISBN 978-83-63962-22-7 (online)

DOI: 10.7172/2013.wwz.5



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:

Dom Wydawniczy ELIPSA,

ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa

tel./fax 22 635 03 01, 22 635 17 85

e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

Spis treści

Uwagi wstępne	9
1. Próba definicji społecznej odpowiedzialności biznesu i ram koncepcyjnych	20
1.1. Okres przed rokiem 1980	22
1.2. Okres lat 1980–1989	25
1.3. Okres lat 1990–1999	29
1.4. Okres po roku 2000	33
1.5. Podsumowanie definicji społecznej odpowiedzialności biznesu i ram koncepcyjnych	46
2. Społeczna odpowiedzialność w praktyce funkcjonowania biznesu	49
2.1. Standardy międzysektorowe	50
2.1.1. SA 8000	50
2.1.2. Rodzina norm AA 1000	53
2.1.3. ISO 26000	55
2.1.4. Standard raportowania CSR wg GRI	57
2.1.5. ECS2000	58
2.1.6. Standard SGE 21	59
2.1.7. Normy z zakresu zarządzania środowiskowego	60
2.2. Standardy sektorowe	62
2.2.1. Standardy Fairtrade	62
2.2.2. Standardy Global GAP	64
2.2.3. Standardy Forest Stewardship Council i Marine Stewardship Council	65
2.3. Programy i inicjatywy – narzędzia nieznormalizowane międzysektorowe	65
2.3.1. Wytoczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych	66
2.3.2. Global Compact	66
2.3.3. Zasady okrągłego stołu w Caux	67
2.3.4. Fair Labor Association	68
2.3.5. SIGMA Project	68
2.4. Programy i inicjatywy – narzędzia nieznormalizowane sektorowe ...	70
2.4.1. Responsible Care	70
2.4.2. Protokół oceny IHA	71
2.4.3. Business Social Compliance Initiative	72

2.4.4. Ethical Trading Initiative	73
2.4.5. Electronic Industry Citizenship Coalition	73
2.5. Podsumowanie społecznej odpowiedzialności w praktyce funkcjonowania biznesu	75
3. Pytania badawcze i metoda analizy społecznej odpowiedzialności biznesu	77
4. Procedura badawcza analizy bibliometrycznej	90
4.1. Wybór źródeł (etap 1)	92
4.1.1. Etap 1.1. Wstępna analiza potencjalnych źródeł danych	93
4.1.2. Etap 1.2. Wstępna selekcja potencjalnych źródeł	93
4.1.3. Etap 1.3. Końcowa selekcja potencjalnych źródeł	93
4.2. Analiza wstępna (etap 2)	96
4.2.1. Etap 2.1. Identyfikacja ram czasowych	97
4.2.2. Etap 2.2. Wyszukiwanie wstępne	97
4.2.3. Etap 2.3. Czyszczenie zbioru pierwotnego	100
4.2.4. Etap 2.4. Określenie podzbiorów	101
4.3. Analizy cząstkowe (etap 3)	104
5. Okres początkowy (historyczny) – lata 1973–1999	106
5.1. Etap 3.1(HIST). Analiza chronologiczna	106
5.2. Etap 3.2(HIST). Analiza dyscyplin	106
5.3. Etap 3.3(HIST). Analiza instytucjonalna	107
5.4. Etap 3.4(HIST). Analiza autorstwa	107
5.5. Etap 3.5(HIST). Analiza źródeł	108
5.6. Etap 3.6(HIST). Analiza regionalna	108
5.7. Etap 3.7(HIST). Analiza cytowań	109
5.8. Etap 3.8(HIST). Analizy tematyczne	111
5.9. Etap 3.9(HIST). Podsumowanie okresu historycznego	111
6. Okres współczesny – lata 2000–2009	113
6.1. Etap 3.1(WSP). Analiza chronologiczna	113
6.2. Etap 3.2(WSP). Analiza dyscyplin	116
6.3. Etap 3.3(WSP). Analiza instytucjonalna	117
6.4. Etap 3.4(WSP). Analiza autorstwa (osobowa)	121
6.5. Etap 3.5(WSP). Analiza źródeł	126
6.6. Etap 3.6(WSP). Analiza regionalna	128
6.7. Etap 3.7(WSP). Analiza cytowań	131
6.8. Etap 3.8(WSP). Analizy tematyczne	143
6.8.1. Etap 3.8.1(WSP). Ustalenie pierwotnego zbioru danych do analiz tematycznych	147

6.8.2.	Etap 3.8.2(WSP). Czyszczenie pierwotnego zbioru danych do analiz tematycznych	147
6.8.3.	Etap 3.8.3(WSP). Ustalenie obszarów tematycznych w oczyszczonym zbiorze	147
6.8.4.	Etap 3.8.4(WSP). Wstępna analiza obszarów tematycznych – hierarchizacja tematyczna	153
6.8.5.	Etap 3.8.5(WSP). Tematyczna analiza chronologiczna	156
6.8.6.	Etap 3.8.6(WSP). Tematyczna analiza instytucjonalna	157
6.8.7.	Etap 3.8.7(WSP). Tematyczna analiza autorstwa	160
6.8.8.	Etap 3.8.8(WSP). Tematyczna analiza źródeł	166
6.8.9.	Etap 3.8.9(WSP). Tematyczna analiza regionalna	167
6.8.10.	Etap 3.8.10a(WSP). Tematyczna analiza cytowań – ogółem ..	172
6.8.11.	Etap 3.8.10b(WSP). Tematyczna analiza cytowań – instytucje	174
6.8.12.	Etap 3.8.10c(WSP). Tematyczna analiza cytowań – autorstwo	182
6.8.13.	Etap 3.8.10d(WSP). Tematyczna analiza cytowań – region ..	186
6.9.	Etap 3.9(WSP). Podsumowanie okresu współczesnego	192
7.	Analiza porównawcza okresu historycznego i współczesnego (etap 4) ...	200
8.	Równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym	218
8.1.	<i>Work-life balance</i> – próba definicji	219
8.2.	Zmiana trybu życia i pracy	223
8.3.	<i>Work-life balance</i> : formy i korzyści	228
8.4.	Kontrola pracownika i jego prywatność	230
8.5.	<i>Dress code</i> i jego konsekwencje	233
8.6.	Sklepy wielkopowierzchniowe i call centers	235
9.	Analiza badań jakościowych <i>work-life balance</i>	237
9.1.	Procedura badawcza i pytania badawcze <i>work-life balance</i>	237
9.2.	Główne konflikty zidentyfikowane w perspektywie <i>work-life balance</i>	248
9.2.1.	Konflikt czasowy między pracą zawodową a życiem prywatnym	248
9.2.2.	Konflikt energetyczny między pracą zawodową a życiem prywatnym	261
9.2.3.	Konflikt obowiązków rodzicielskich a <i>work-life balance</i>	270
9.2.4.	Konflikt technologiczny a <i>work-life balance</i>	286
9.3.	Ogólna ocena <i>work-life balance</i>	297
9.3.1.	Podsumowanie ogólnej oceny <i>work-life balance</i>	303
9.4.	Kontrola pracowników w kontekście <i>work-life balance</i>	305
9.4.1.	Kontrola ilościowa i jakościowa pracy	305

9.4.2. Podsumowanie kontroli ilościowej i jakościowej pracy	309
9.4.3. Presja kontroli	310
9.4.4. Podsumowanie presji kontroli	313
9.4.5. Ingerencja kontroli w sferę prywatną	314
9.4.6. Podsumowanie ingerencji kontroli w sferę prywatną	317
9.4.7. Kontrola i nowoczesne technologie	318
9.4.8. Podsumowanie kontroli i nowoczesnych technologii	323
9.4.9. <i>Dress code</i>	324
9.4.10. Podsumowanie <i>dress code</i>	330
9.5. Ogólna ocena kontroli	332
9.5.1. Podsumowanie ogólnej oceny kontroli	334
9.6. Podsumowanie analiz z zakresu równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym	335
Uwagi końcowe	343
Bibliografia	350
Spis tabel	370
Spis rysunków	373
Wykaz skrótów	375

Uwagi wstępne

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) to koncepcja, która w ostatnich latach jest często poruszana zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania. Widać jednak wyraźnie, że brakuje koncepcyjnego uporządkowania pojawiających się modeli teoretycznych i narzędzi praktycznych. Brakuje także pozycji dotyczących kategoryzacji społecznej odpowiedzialności biznesu, która pozwoliłaby na ukazanie z czym powinna być ona wiązana w najwyższym stopniu, a z jakimi aspektami wiąże się w stopniu mniejszym. Nie sporządzono również do tej pory gruntownej analizy światowego dorobku naukowego w postaci artykułów naukowych dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu, co powoduje, mimo dużego zainteresowania tym tematem, chaos teoretyczny. Może to w rezultacie sprawić, że społeczna odpowiedzialność biznesu będzie postrzegana jako koncepcja mglista i mało konkretna. Na gruncie praktyki zarządzania jest wiele różnego rodzaju narzędzi mających za zadanie wspomóc procesy funkcjonowania biznesu w aspekcie społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednak także i na tym polu nie ma prac prezentujących analizę szerokiego ich zbioru. W dotychczas opublikowanych pracach takie analizy ograniczają się zazwyczaj do kilku wyselekcjonowanych narzędzi, podczas gdy w praktyce na świecie jest ich kilkadziesiąt. Tak duża liczba narzędzi, dodatkowo słabo opisana i przeanalizowana, może skutkować dezorientacją wśród potencjalnych użytkowników, którzy nieświadomi istnienia różnych narzędzi, o różnym profilu i zasięgu, ograniczają się jedynie do rozważenia możliwości wdrożenia rozwiązania niekoniecznie odpowiedniego dla danej jednostki organizacyjnej. Niniejsza praca stara się te luki wypełnić, względnie zniwelować ich rozmiary i dlatego sprecyzowano cel pracy, który składa się z dwóch elementów. Pierwszym elementem jest dokonanie eksploracji obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu, określenie występujących koncentracji i tendencji na gruncie naukowym. Drugim zaś – po zidentyfikowaniu najistotniejszych obszarów tematycznych w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, zbadanie ich na gruncie praktycznym.

Praca składa się z 9 rozdziałów, z których **pierwszy** koncentruje się na uporządkowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu jako koncepcji naukowej. Chodzi o nakreślenie ram pojęciowych, w jaki sposób społeczna odpowiedzialności biznesu była analizowana na gruncie naukowym na przestrzeni lat. Dlatego też dokonano gruntownej analizy dorobku naukowego w celu poszukiwania

modeli CSR w okresie przed 1980, aż do lat współczesnych, czyli po roku 2000. Szczegółowo zidentyfikowano cztery okresy odzwierciedlające kolejne etapy rozwoju koncepcji. Okres przed rokiem 1980 to raczej jednowymiarowe modele postulatywne, jak np. te określone przez Richarda Eellsa, Malcolm D. Schlusberga czy Clarence'a Waltona, choć zaczynały się już pojawiać początkowe modele procesowe czy nawet systemowe, między innymi podejścia takich autorów, jak William Giegold, Robert Cardinal i Ronald Sanderson, Keith Davis i Robert Blomstrom, Robert Hay i Ed Gray czy Edward Bowman. Największym osiągnięciem tego okresu był jednak model Archiego B. Carrolla określający odpowiedzialność filantropijną jako najwyższą formę CSR, prócz odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej i etycznej. Kolejny okres 1980–1989 był zdominowany właśnie przez model Carrolla, zaczęły się jednak pojawiać modele dwuwymiarowe (m.in. Dana Daltona i Richarda Cosiera) oraz zaprzeczające jakoby odpowiedzialność filantropijna była najwyższą formą społecznej odpowiedzialności biznesu (np. Roberta Heatcha). Zaczęto opracowywać modele wielu zmiennych o charakterze analitycznym, wykorzystujące podejście procesowe, systemowe i nadające koncepcji wymiar strategiczny (m.in. model Liama Facheya – Richarda Wokutchy, Martina Mosera, Henry'ego Mintzberga czy model MARM). Z czasem CSR zyskiwała formę bardziej konkretną i stosowaną, a mniej postulatywną. Lata 1990–1999 to rewizja modelu Carrolla oraz koncentracja wokół praktycznych problemów funkcjonowania biznesu i poszukiwanie jego punktów wspólnych w relacji ze społeczeństwem (np. Dan Dalton i Cathrine Daily, Jeffrey Harrison i R. Edward Freeman, Richard Wokutch i John Shepard). To pociągało za sobą dalszy rozwój modeli wielu zmiennych (m.in. Jacquie L'Etang, Rogene'a Buchholza, Mosesa Pavy i Joshuy Krausza czy Diany Robertson i Nigela Nicholsona). Okres od roku 2000 to kolejna rewizja modelu Carrolla i jeszcze więcej nowych modeli analitycznych wielu zmiennych, w których poszukiwano spójności biznesu i społeczeństwa (m.in. Dirka Mattena – Jeremy'ego Moona czy Christine Hemingway – Patricka MacLagana, Dimy Jamali, Aliego Quazi – Dennisa O'Briena, TRM Sandry Waddock – Charlesa Bodwella – Samuela Gravesa, Xueimnga Luo, C.B. Bhattacharyi, Daniela Korschuna, Sankara Sena czy Lois Mohr, Deborah Webb i Kathrine Harris). Jednak za największe osiągnięcie w tym okresie należy uznać model Michaela Portera i Marka Kramera, który przez swój wysoki walor aplikacyjny i wymiar strategiczny pozwala realnie zintegrować społeczeństwo i biznes przy wypracowaniu wspólnych korzyści dla obu sfer. Rozdział pierwszy, przez charakterystykę i analizę podstawowych modeli, pozwolił na uporządkowane określenie etapów w procesie rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu i występujących w nich ram koncepcyjnych.

Rozdział 2 dotyczy społecznej odpowiedzialności biznesu na gruncie praktycznym. Dokonano w nim opisu i analizy 22 narzędzi zarządzania z zakresu

CSR. Ze względu na charakter poszczególnych narzędzi dokonano kategoryzacji na standardy oraz programy/inicjatywy. Natomiast ze względu na zasięg zastosowania kategoryzacja obejmowała narzędzia międzysektorowe oraz ściśle sektorowo określone. Analiza wykazała, że najistotniejsze są narzędzia standaryzowane międzysektorowe pierwotne, m.in. SA 8000, seria AA 1000, ISO 26000, ECS 2000, SGE 21, ISO serii 14000.

Rozdział 3 dotyczy określenia pytań badawczych w liczbie 16 (od PB1.1 do PB1.16), które postawione zostały na podstawie analizy literaturowej (rozdział 1) i analizy narzędzi (rozdział 2). Dokonano wyboru pytań, nie zaś tez, ze względu na eksploracyjny charakter pracy. W takim wypadku właśnie dociekania oparte na fundamencie pytań badawczych zdają się bardziej naturalne. Zestaw pytań badawczych jest efektem obserwacji dotyczącej szerokich ram czasowych i pojęciowych oraz zróżnicowania na gruncie modeli teoretycznych i narzędzi praktycznych z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Powstały zestaw pytań badawczych wymusił konieczność wyboru odpowiedniej metody badawczej, która wspomogłaby poszukiwanie odpowiedzi, a następnie konieczność procedury, według której badania będą prowadzone. Należało także określić adekwatny zbiór danych do analiz prowadzących do rozwikłania postawionych pytań badawczych. Odpowiedni materiał analityczny oferują światowe bibliograficzne bazy danych, które można poddać analizie bibliometrycznej. Ze względu na specyfikę bibliometrii i raczej rzadkie jej wykorzystanie w naukach o zarządzaniu dokonano także krótkiej jej charakterystyki wraz z możliwymi do zastosowania podejściami, zaletami i zagrożeniami. Do analizy społecznej odpowiedzialności biznesu użyto podejścia deskryptywnego. Jeżeli natomiast chodzi o wybór odpowiedniego źródła danych do analiz, czyli właściwej bazy bibliograficznej, dokonano krótkiej charakterystyki dostępnych baz: Web of Knowledge, Scopus, Inspec, Chemical Abstracts Service (CAS), Compendex, ACM Digital Library, Medline, wyszukiwarki Scirus, wyszukiwarki Google Scholar. Dokonano także krótkiej prezentacji istotnych analiz bibliometrycznych z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, która wykazała, że brak jest analiz o takim zakresie, jak ta mająca przynieść odpowiedzi na ustanowiony zestaw pytań badawczych.

Rozdział 4 to usystematyzowanie i podział na poszczególne etapy procedury badawczej analizy bibliometrycznej, która składa się w szczególności z analizy źródeł danych, analizy wstępnej dającej zbiór danych podzielony na podzbiory do dalszych analiz, analizy częściowej dającej zidentyfikowanie istniejących zależności, zjawisk i tendencji w podzbiórach danych i analizy porównawczej dotyczącej porównania podzbiorów danych. Jeżeli chodzi o etap wyboru źródeł, została określona w tym zakresie procedura szczegółowa zaczynająca się etapem wstępnej analizy potencjalnych źródeł, następnie wstępnej selekcji i końcowej selekcji, aby ostatecznie wybrać na podstawie zestawu kryteriów konkretne źródło do dalszych analiz. Ostatecznie wyniki poszczególnych etapów analizy

źródeł wskazały na bazę Scopus, która została wybrana do dalszych analiz społecznej odpowiedzialności biznesu. Jeżeli natomiast chodzi o analizę wstępną, także i tu określono szczegółową procedurę. W tym przypadku przebiegała ona od etapu identyfikacji ram czasowych w bazie, czyli ustanowienia górnej i dolnej granicy analizowanego zbioru, aby zapewnić jego stabilność, a następnie dokonano wyszukiwania wstępnego w bazie według określonych kryteriów. Tak uzyskany pierwotny zbiór danych poddano czyszczeniu w dwóch fazach i według zestawu przyjętych kryteriów, co dało w efekcie oczyszczony zbiór artykułów naukowych. W kolejnym, ostatnim kroku analizy wstępnej określono dwa podzbiory do dalszych analiz: okres historyczny obejmujący 88 artykułów naukowych z lat 1973–1999 i okres współczesny obejmujący 1273 artykuły naukowe z lat 2000–2009. Następnie, w ramach analizy cząstkowej ogólnej procedury analitycznej, posłużono się zestawem siedmiu analiz cząstkowych. Wyszczególniono więc analizę chronologiczną dotyczącą dynamiki w czasie w poszczególnych okresach, analizę dyscyplin dotyczącą identyfikacji koncentracji w świetle obszarów nauki, analizę instytucjonalną skupiającą się wokół ośrodków naukowych, analizę autorstwa dotyczącą koncentracji w świetle głównych autorów notowanych w analizowanych okresach, analizę źródeł dotyczącą koncentracji w świetle czasopism, analizę regionalną, która dotyczy koncentracji w aspekcie państw, analizę cytowań oraz analizy tematyczne dotyczące istotnych obszarów tematycznych w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Analizy cząstkowe zakończone zostały podsumowaniem, które zawiera istotne ośrodki, autorów, regiony, czasopisma i tematy w ramach analizowanych zbiorów.

Rozdział 5 to już właściwa analiza bibliometryczna dotycząca wcześniej określonego okresu historycznego. Skoncentrowano się w nim na eksploracji wspomnianego materiału badawczego w celu ustosunkowania się do treści zawartych w zestawie pytań badawczych. Prowadzono więc analizy określone co do zakresu w rozdziale poprzednim. Analiza chronologiczna wykazała niewielkie zainteresowanie badaczy społeczną odpowiedzialnością biznesu: w okresie 27 lat powstawały zaledwie pojedyncze artykuły, łącznie w liczbie 88. Jeżeli chodzi o analizę dyscyplin, okazuje się, że już w okresie historycznym CSR wiązana była w najwyższym stopniu z naukami o zarządzaniu. W ramach analizy instytucjonalnej okazało się, że artykuły afiliowane były przez kilkadziesiąt ośrodków naukowych, głównie amerykańskich, lecz nie udało się zidentyfikować sieci współpracy między nimi. Analiza autorstwa zwróciła wynik w postaci stu kilkadziesięciu autorów zajmujących się tematyką CSR, choć jedynie kilku z nich napisało więcej niż 1 artykuł naukowy. Do najbardziej znanych autorów można zaliczyć A.B. Carrola. Jednak także i w przypadku tej analizy, w okresie historycznym nie zidentyfikowano sieci współpracy między autorami. Analiza źródeł wykazała, że najistotniejszym czasopismem skoncentrowanym wokół tematyki CSR jest bezsprzecznie „Journal of Business Ethics”. W ramach analizy

regionalnej okresu historycznego okazało się, że na najwyższą uwagę zasługują Stany Zjednoczone i to tam należy poszukiwać początków CSR. Analiza cytowań artykułów z okresu historycznego pokazała, że większość z nich nie była cytowana wcale lub była cytowana mniej niż 10 razy. Tylko 3 spośród wszystkich artykułów w analizowanym zbiorze były cytowane więcej niż 100 razy, a wartości ich cytowań wzrastały z czasem. W okresie historycznym nie prowadzono szczegółowych analiz tematycznych. Analizy prowadzone w okresie historycznym wykazały, że był to okres, w którym budziło się zainteresowanie wokół społecznej odpowiedzialności biznesu. Sam proces trwał długo, ukazywały się pojedyncze artykuły głównie z zakresu nauk o zarządzaniu. Relatywnie niewielu autorów z niewielu ośrodków akademickich interesowało się CSR, co było także związane z niskim oddźwiękiem tych artykułów w środowisku naukowym.

Rozdział 6 to analizy bibliometryczne prowadzone w okresie współczesnym. Okres ten był znacznie krótszy od okresu historycznego, jednak w jego ramach powstało dużo więcej artykułów naukowych – 1273. Także i w tym okresie analiza dyscyplin wykazała wyraźną koncentrację w ramach nauk o zarządzaniu. Analiza instytucjonalna zwróciła blisko 1000 ośrodków akademickich, w których zajmowano się społeczną odpowiedzialnością biznesu. Należy zauważyć, że najbardziej produktywne były ośrodki europejskie, mimo że wiele z nich afiliowało tylko pojedyncze artykuły. Nie udało się zidentyfikować strategicznych sieci partnerstwa między ośrodkami, choć zaobserwowano, że idee, myśli, poglądy dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu mogły swobodnie przepływać między ośrodkami. W ramach analizy autorstwa również zanotowano większe zainteresowanie (niemal 1900 autorów, choć w większości byli to autorzy pojedynczych artykułów). Najbardziej produktywni okazali się autorzy europejscy. Udało się także zidentyfikować silne elementy sieci współpracy o charakterze zarówno krajowym, jak i międzynarodowym. W ramach analizy źródeł nadal liderem pozostaje czasopismo „Journal of Business Ethics”, na którego łamach publikują najistotniejsi autorzy z wiodących ośrodków akademickich. Analiza regionalna wskazała, że na relatywnie wysokiej pozycji nadal są Stany Zjednoczone, jednak na największą uwagę zasługuje Kanada, Wielka Brytania, Australia i Holandia. Okres współczesny w świetle analizy cytowań odznacza się, podobnie jak okres historyczny, małym oddźwiękiem artykułów w środowisku naukowym. Jedynie ułamek procenta artykułów był cytowany więcej niż 100 razy, a aż 80% pozostała całkowicie niezauważona. W analizach tematycznych prowadzonych w ramach okresu współczesnego i ogólnej hierarchii obszarów tematycznych, na pierwsze miejsce wysuwa się odpowiedzialność w kontekście pracowników, następnie odpowiedzialność ekonomiczna i ekologiczna. We wszystkich 12 obszarach tematycznych zaobserwowano tendencję wzrostową w poszczególnych latach z okresu współczesnego. W latach 2000–2004 prowadziła odpowiedzialność ekonomiczna, w latach późniejszych,

gdzie było większe zagęszczenia artykułów w ujęciu rocznym, na czoło wybiła się jednak odpowiedzialność w kontekście pracowników. Także odpowiedzialność w kontekście pracowników była najistotniejsza, jeżeli chodzi o tematyczną analizę instytucjonalną. Średnia artykułów na jeden ośrodek akademicki była w jej przypadku najwyższa. Względem tematycznej analizy autorstwa oraz źródeł dwa wspomniane powyżej obszary także należy uznać za najistotniejsze – odpowiedzialność w kontekście pracowników i odpowiedzialność ekonomiczną. Natomiast regionalna analiza tematyczna wykazała wysoką ignorancję i incydentalność tematyczną we wszystkich obszarach tematycznych. Relatywnie najwyższe wyniki zanotowano w obszarze odpowiedzialności w kontekście pracowników i odpowiedzialności ekologicznej. Regułą w każdym obszarze tematycznym był spadek Stanów Zjednoczonych z pozycji lidera na dalsze miejsca. We wszystkich analizowanych obszarach tematycznych najczęściej uwagi należy się Kanadzie i Wielkiej Brytanii. W świetle tematycznej analizy cytowań najistotniejsza okazała się znów odpowiedzialność w kontekście pracowników, następnie zaś odpowiedzialność ekonomiczna i ekologiczna. Pierwszy z wymienionych obszarów zajmował najwyższe miejsce w większości analiz tematycznych.

W kolejnym, **7 rozdziale** podjęto próbę porównawczej analizy dwóch zidentyfikowanych okresów, historycznego i współczesnego. Celem prowadzenia analizy komparatywnej była próba identyfikacji najistotniejszych koncentracji związanych z uprzednio prowadzonymi analizami. Okazało się, że okres współczesny odznacza się wyższym statusem w stosunku do okresu historycznego. Nie chodzi tylko o większą liczbę artykułów, autorów, ośrodków i krajów, w których interesowano się społeczną odpowiedzialnością biznesu na gruncie badawczym, lecz także o pojawienie się pewnych form współpracy, które ukazują rozwój zainteresowania CSR. W okresie współczesnym, ze względu na wyższą jego rangę oraz bogatszy dorobek, możliwe były także analizy tematyczne. Najistotniejszym z 12 zidentyfikowanych obszarów tematycznych okazała się społeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście pracowników. Obszar ten zajmował pierwsze miejsce w świetle 8 z 10 przeprowadzonych analiz tematycznych.

Dokonanie przeglądu zarówno wcześniejszych analiz bibliometrycznych i teoretycznych związanych z przeglądem literatury, jak i praktycznych narzędzi z zakresu CSR, które pokazały rangę spraw pracowniczych, a także dostrzeżenie faktu niedoceniaenia aspektów związanych z relacjami na płaszczyźnie praca zawodowa i życie prywatne, było podstawą decyzji by kolejny **rozdział 8** poświęcić właśnie problematyce równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. Postanowiono przeprowadzić w tym zakresie badania jakościowe, które pozwolą poznać subiektywne odczucia, opinie, doświadczenia i punkty widzenia pracowników związane z problematyką *work-life balance* (WLB). W ramach rozdziału 8 podjęto próbę określenia ram koncepcji *work-life balance*, która opiera się na konstrukcie konfliktów między dwiema sferami – zawo-

dową i prywatną. Następnie zaprezentowano przegląd współczesnych badań dotyczących zmiany trybu pracy i stylu życia w celu zaobserwowania pewnych rysujących się problemów pod kątem WLB. Dokonano także wyszczególnienia niektórych korzyści, jakie niesie zastosowanie koncepcji WLB w organizacjach oraz niektórych form, w jakich może być realizowana. Zauważono także wpływ kontroli na prywatność pracowników, szczególnie jeżeli chodzi o wykorzystanie nowoczesnych technologii w procesach kontroli, które pozwalają pracodawcom na niemal totalną inwigilację pracowników. Problematyczne mogą okazać się także wymagania organizacyjne dotyczące stroju i zachowania w miejscu pracy, które mogą nadmiernie ograniczać pracowników, możliwości wyrażania własnych przekonań czy własnej osobowości. Do najbardziej rażących przykładów ingerencji pracodawcy w prywatność pracowników można zaliczyć praktyki zaobserwowane w sklepach wielkopowierzchniowych oraz w centrach telefonicznych (*call centers*). Na podstawie przeglądu niektórych zjawisk związanych z problematyką *work-life balance* postanowiono podjąć badania jakościowe.

Analizie badań jakościowych został poświęcony **rozdział 9**. Koncentrując się głównie na dwóch rodzajach konfliktów między pracą zawodową a życiem prywatnym, a mianowicie konfliktach czasowym i energetycznym oraz na kwestiach związanych z kontrolą pracowników i ich wpływie na równowagę między sferami, postawiono zestaw pytań badawczych dotyczących WLB (od PB 2.1 do PB 2.20). By odnaleźć odpowiedzi na ustanowiony zestaw pytań posłużono się częściowo standaryzowanym, niestrukturalizowanym wywiadem jakościowym. Dokonano takiego wyboru ze względu na warunek nieograniczania narracji rozmówców, jednak utrzymania jej w ramach dociekanych zagadnień. Prowadzone badania były częścią szerszego projektu „Społeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa pracownika” realizowanego przez Forum Związków Zawodowych i Uniwersytet Warszawski. Projekt ten był realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, poddziałanie 2.1.2 „Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności” i został opatrzony numerem WND-POKL.02.01.02-00-012/10. Autor niniejszej pracy zajmował się projektowaniem i realizacją badań jakościowych (koordynacja prac nad konstrukcją scenariusza wywiadu) i analizami wybranych obszarów (związanych z problematyką równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym). Do przeprowadzenia badań jakościowych opracowano scenariusz wywiadu, który miał pomóc prowadzącym wywiady trzymać się badanej problematyki i ułatwiać stawianie pytań i pytań pomocniczych. Po modyfikacjach i konsultacjach eksperckich oraz badaniach pilotażowych scenariusz wywiadu został zastosowany do przeprowadzenia wywiadów właściwych. Na drodze doboru celowego dokonano takiego wyboru osób udzielających wywiadów, aby zapewnić równomierny rozkład próby względem założonych kryteriów, m.in. branży, płci, wieku i stanowiska. Następnie zarejestrowane wywiady poddano transkrypcji i kodowaniu z wykorzystaniem stworzonej do tego

celu książki kodów. Zakodowany materiał badawczy został poddany dalszym analizom w aspekcie wcześniej ustanowionego zestawu pytań badawczych WLB. Analizy te pozwoliły skonstruować kilka dwubiegunowych układów w ramach różnych aspektów równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym.

Jeżeli chodzi o konflikt czasowy w zakresie czasu spędzanego w pracy i pracy w czasie prywatnym w dużej mierze wymiar czasu pracy jest równy regulaminowym 8 godzinom, tylko w nielicznych przypadkach ulega on skróceniu. Natomiast dość powszechnym zjawiskiem jest wydłużanie czasu pracy. Niekiedy nawet ma to charakter długotrwały. Wydłużanie czasu pracy niekoniecznie musi być związane z fizyczną obecnością pracownika w miejscu pracy. Analizując dalej obszar konfliktu czasowego, ale w zakresie przenikania się sfer czasu pracy i czasu prywatnego, zaobserwowano przypadki, kiedy sfera zawodowa zawłaszcza czas przeznaczony na sprawy prywatne pracowników. Wtedy przypisuje się jej atrybut uciążliwości. Gdy jednak występują sytuacje odwrotne, praca zyskuje atrybut pomocniczości w rozwiązywaniu konfliktu czasowego, co wzbudza poczucie niezależności czy szczęścia. W trakcie analiz okazało się, że rozwiązanie konfliktu czasowego w zakresie czasu prywatnego jest uzależnione od wieku pracownika. Pracownicy młodszy koncentrują się raczej na własnych potrzebach, życiu towarzyskim czy rekreacji. Starsi zaś na obowiązkach domowych i rodzinie. Odczuwanie konfliktu czasowego jest także związane z wiekiem posiadanych dzieci. Pracownicy posiadający małe dzieci mają większe problemy z jego pozytywnym rozwiązaniem niż w przypadku pracowników posiadających dzieci w wieku starszym.

Natomiast w zakresie konfliktu energetycznego okazało się, że praca pochłania zdecydowanie więcej energii niż sfera prywatna. Dodatkowo w sferze pracy zawodowej podkreślano raczej wydatek energetyczny, a w sferze prywatnej jej akumulację. Zaobserwowano także przypadki, kiedy sfera zawodowa i prywatna pochłaniają równomiernie zasoby energetyczne pracowników. W takich przypadkach konflikt energetyczny nie występuje. W aspekcie konfliktu energetycznego także zaobserwowano zależność od posiadania przez pracowników dzieci. Pracownicy posiadający dzieci odczuwają przeciążenie pracą związane z dodatkowymi obowiązkami rodzicielskimi, a pracownicy nieposiadający dzieci przeciążenie pracą odczuwają w związku z samą pracą zawodową. Jeżeli chodzi o rozwiązywanie konfliktu energetycznego, w niektórych przypadkach okazuje się to niemożliwe i ma miejsce raczej wśród pracowników starszych wiekiem. Zaobserwowano jednak także pozytywne rozwiązania konfliktu energetycznego, choć zwykle wiąże się to dużym trudem. Natomiast wśród pracowników młodszych wiekiem ujawniły się przypadki braku występowania konfliktu energetycznego, a raczej poczucie entuzjazmu i duże pokłady energii.

W badaniu równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym przeanalizowano także aspekty związane z rodzicielstwem. W tym zakresie zaobserwowano dwojaki postawy – pozytywne, prorodzicielskie podejście pracodawców

do pracowników, wyrażające się w różnego rodzaju ułatwieniach pracy i osiągnięcia równowagi między sferą zawodową a prywatną oraz antyrodzicielskie, gdzie przełożeni wykazywali się brakiem elastycznego podejścia i dobrej woli. W związku z tym na płaszczyźnie praca – dzieci zaobserwowano w percepcji pracowników cztery wymiary: dzieci mogą być postrzegane jako bariera w realizacji celów zawodowych; posiadanie dzieci nie jest odbierane jako bariera; praca może być lub nie być przeszkodą w posiadaniu dzieci. W konsekwencji poczyniono obserwacje dotyczące wpływu obowiązków rodzicielskich na równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym. Zaobserwowano przypadki, kiedy sfera zawodowa jest zaburzana przez obowiązki rodzicielskie i sytuacje takie określane są mianem ciężkiego czasu i trudu. Jednak w materiale źródłowym obecne były także przypadki, kiedy obowiązki rodzicielskie pozwalają na zachowanie równowagi, a praca zyskuje atrybut pomocniczości.

Przeanalizowano również wpływ nowoczesnych technologii na równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym. Z jednej strony, zanotowano w tym zakresie występowanie konfliktu spowodowanego przez nowoczesne technologie, podkreślano uciążliwość ciągłej dyspozycyjności i zubożenia sfery prywatnej czy rodzinnej. Z drugiej zaś – nowoczesne technologie powodowały niekiedy sytuacje odwrotne, czyli brak konfliktu lub jego pozytywne rozwiązanie. Czasami nowoczesne technologie sprzyjały rozwiązaniu konfliktu czasowego i były postrzegane jako zwyczajny element pracy. Pojawiały się też przypadki oporu wobec wykorzystywania urządzeń technologicznych w celach zawodowych w sferze czasu prywatnego. Nie zaobserwowano sytuacji, które dałyby podstawę do stwierdzenia wykluczenia technologicznego wśród pracowników, poza jednostkowym przykładem. Problemy technologiczne pojawiające się w procesie pracy zwykle były sprawnie i szybko rozwiązywane, a poczucie wykluczenia technologicznego zapobiegały systemy szkoleń i organizacyjnego kształcenia.

Ogólna ocena równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym wśród badanych pracowników była pozytywna (i wówczas równowagę udaje się zachować), choć wystąpiły także sytuacje, kiedy równowagę oceniano negatywnie, jako zaburzoną. Przy czym zarówno z jednej, jak i z drugiej strony wystąpiły sytuacje skrajne, czyli równowagi idealnej, dającej poczucie szczęścia w obu sferach oraz kompletnego braku równowagi spowodowanego instrumentalnym, przedmiotowym traktowaniem pracowników.

Jeżeli natomiast chodzi o problematykę kontroli w aspekcie *work-life balance* okazało się, że w tym przypadku najczęściej występuje kontrola ilościowa, głównie czasu pracy, kontrola jakościowa była zaś znacznie rzadsza. Takie jednostronne zogniskowanie na kontroli ilościowej ma swoje plusy i minusy. Pozwala na pomiar i ewidencję czasu pracy, określenie mierników efektywności, norm czasowych itp. Jednakże niesie zarazem nadmierne biurokratyzowanie pracy, uprzedmiotowienie pracowników, a niekiedy obniżenie efektywności pracy.

W analizowanym materiale zanotowano przypadki odczuwania nadmiernej presji kontroli, co prowadziło do negatywnego rozwiązania konfliktu czasowego i energetycznego, budziło sprzeciw i poczucie braku zaufania. W przypadkach, kiedy nie odczuwano przerostu kontroli presja była mniejsza, poczucie zaufania większe, a sama kontrola kojarzyła się raczej z dialogiem i pomocą oraz powodowała samodzielne rozwiązywanie problemów przez pracowników. Zanotowano także przypadki, kiedy kontrola zbyt silnie ingerowała w prywatność pracownika, co budziło opór, powodowało poczucie dyskomfortu lub zakłopotania. Niekiedy jednak ingerencja w prywatność była odbierana pozytywnie jako troska o pracownika. Negatywne odczuwanie ingerencji kontroli w sferę prywatną oraz zwiększoną presję mogą powodować nowoczesne technologie wykorzystywane w procesach kontrolnych. Jednakże wykorzystanie w tym celu nowoczesnych technologii w sposób elastyczny pozwala na rozwinięcie poczucia zaufania i humanizację pracy.

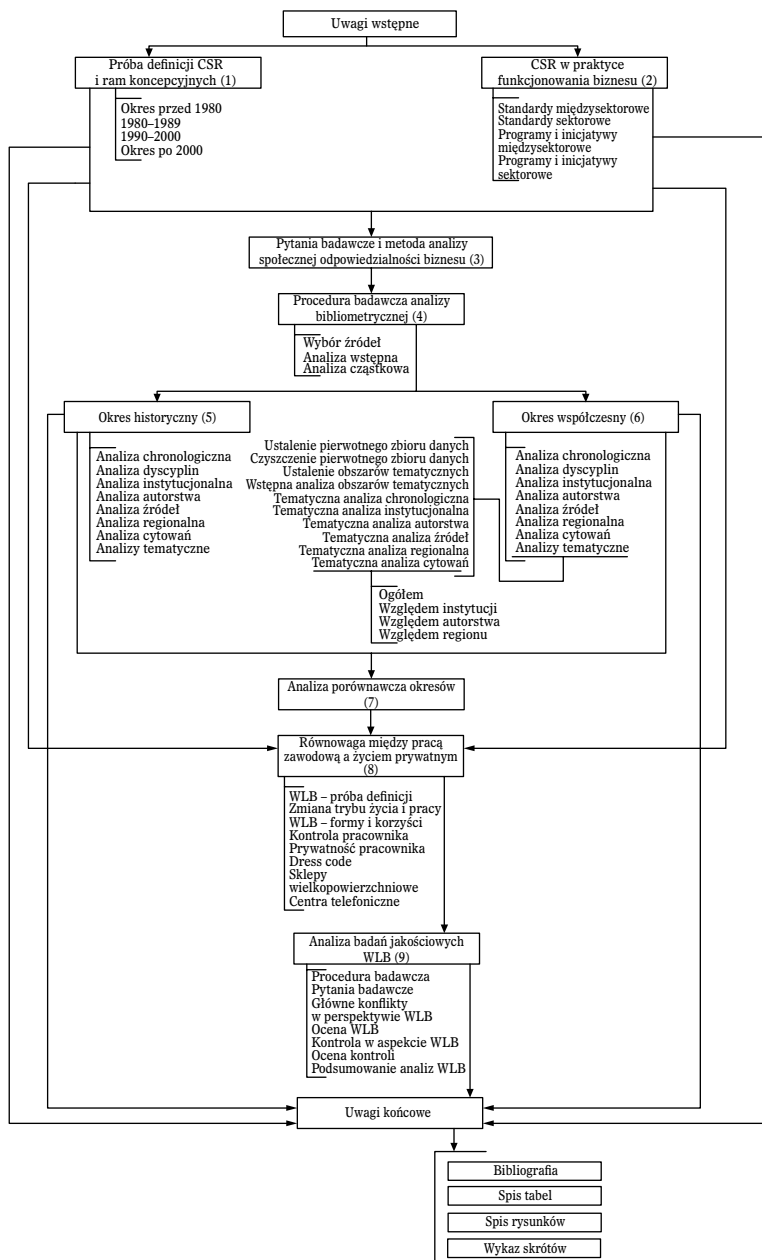
W pracy podjęto się także analizy wpływu *dress code* na problem równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. Okazało się, że wymogi z tego zakresu mogą ją zaburzać, ograniczać możliwość wyrażania osobowości pracowników, a kontrola stosowania się do tych wymogów może wkraczać w sferę prywatną pracownika. Jednak polityka *dress code* może wywierać pozytywny wpływ na całą organizację, a elastyczne podejście nie wpływa negatywnie na poczucie równowagi.

Ogólna ocena kontroli przez pracowników była negatywna (jeżeli była zbyt skomplikowana, powodowała wzrost biurokracji i presji), choć zanotowano także przypadki pozytywnej oceny, gdzie podkreślano funkcje weryfikacyjne, pomocnicze i korekcyjne.

Pracę zamykają uwagi końcowe zawierające podsumowanie badań oraz wytyczne dla badaczy i praktyków biznesu zajmujących się społeczną odpowiedzialnością.

Szczegółowa struktura treści poruszanych w niniejszej pracy jest schematycznie zaprezentowana na rysunku 1.

Na zakończenie pragnę złożyć serdeczne podziękowania za życzliwe wsparcie ze strony Władz Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, bez którego praca ta nigdy by nie powstała. Szczególne wyrazy wdzięczności chciałbym skierować do moich bezpośrednich przełożonych – Profesora Jerzego Bogdanienki i Profesora Krzysztofa Klincewicz za cierpliwe prowadzenie przez meandry procesów badawczych, nieustające uwagi techniczne i merytoryczne podczas pisania tekstu. Dziękuję również recenzentom wydawniczym niniejszej pracy, Profesor Annie Lewickiej-Strzałeckiej i Profesorowi Józefowi Pencowi, których cenne i wnikliwe wskazówki pozwoliły dokonać wielu udoskonaleń. Chciałbym także podziękować za możliwość zaprezentowania niektórych elementów przedkładanej książki podczas seminarium w IFiS PAN i uwagi Profesora Wojciecha Gasparskiego, które pozwoliły wyeliminować wiele błędów i uchybień.



Rysunek 1. Schematyczna struktura treści poruszanych w pracy

Źródło: opracowanie własne.

1

Próba definicji społecznej odpowiedzialności biznesu i ram koncepcyjnych

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją opierającą się na relacjach dwóch sfer – biznesu i społeczeństwa – zachodzących w obu kierunkach. Ponieważ funkcjonowanie biznesu wpisane jest w system społeczny, wszelkie jego składniki należy uwzględniać w procesach zarządzania, nie zaś traktować jako niewyczerpywalne zasoby. Dlatego też wskazuje się na podejście oparte na wielostronnym, wzajemnym pożytku¹. Warto w tym miejscu zacytować słowa Wojciecha Gasparskiego, który podkreśla, że „odpowiedzialność, z przymiotnikiem ‘społeczna’ lub bez niego, organizacji (przedsiębiorstwa, spółki, korporacji, firmy itp.) nie polega na wybraniu – jak komu wygodnie – jednej lub dwu z powyższych wartości i norm [efektywność, sukces, jakość, zysk, honor, uprawnienia, dyscyplina, niezawodność i inne – M.Ż.] oraz traktowaniu ich jako jedynych. Odpowiedzialność to identyfikowanie się i zdawanie sprawy z postępowania, w którym wszystkie wartości i normy instytucjonalizujące przedsiębiorstwo (na tym właśnie polega systemowość) są brane pod uwagę”².

Warto zaznaczyć, że przed rokiem 2000 angielski termin *corporate social responsibility* był zarezerwowany dla przedsiębiorstw dużych, dla korporacji³. Nie oznacza to, że pomijany był kontekst przedsiębiorstw małych i średnich, jednak w stosunku do nich używano określeń *social responsibility* lub *social responsibility of business*⁴.

¹ J. Filek, T. Kwarciański, *Etyka pożytku – utylitaryzm*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, PWN, Warszawa 2012, s. 140–153.

² W. Gasparski, *Elementy polskiego życia gospodarczego w świetle badań z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] J. Sójka (red.), *Etyka biznesu „Po Enronie”*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2005, s. 216; o różnych wymiarach odpowiedzialności szerzej w: W. Gasparski, *Forma i treść odpowiedzialności*, „Prakseologia” 2001, nr 141, s. 9–27.

³ W.A. Fischer, L. Groenveld, *Social Responsibility and Small Business*, „Journal of Small Business Management” 1976, nr 1, s. 18–26.

⁴ J.J. Chrisman, R.W. Archer, *Small Business Social Responsibility: Some Perceptions and Insights*, „American Journal of Small Business” 1984, nr 2, s. 46–58; E. Wilson, *Social Responsibility of Business: What Are The Small Business Perspectives?*, „Journal of Small Business Management” 1980, nr 3, s. 17–24.

Na przełomie wieków zaczęto podkreślać rysującą się potrzebę rozszerzenia znaczenia CSR także na przedsiębiorstwa małe i średnie⁵ i nierezzerwowania społecznej odpowiedzialności biznesu jedynie dla dużych korporacji⁶. Pavel Castka i zespół podkreślają, że termin *corporate* w określeniu CSR jest w tym sensie mylący i powinno się go rozumieć w szerszym znaczeniu, także w kontekście innych typów przedsiębiorstw⁷. Podobnego zdania są Dima Jamali, Mona Zanhour i Tamar Keshishian, którzy podkreślają zasadność CSR w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw⁸. CSR ewoluowała od koncepcji dedykowanej wąskiej grupie dużych firm w kierunku koncepcji obejmującej wszelkie formy zorganizowanego biznesu, choć termin pozostał w niezmienionej formie⁹. Heledd Jenkins, prowadząca lingwistyczną analizę terminu *corporate* według Oxford English Dictionary, w którym brak odniesień do wielkości, dowiodła, że nie powinno się ograniczać używania terminu CSR jedynie do dużych korporacji, a podtrzymywanie tak wyizolowanego znaczenia oparte jest na powszechnym, choć nieostatecznym, znaczeniu słowa *corporate* i utrwała pewien mit¹⁰.

Rozumienie terminu CSR w rozszerzonym zakresie postuluje także od lat Komisja Europejska, według której odnosi się on do przedsiębiorstw wszelkiego typu¹¹, a umocowanie takiej definicji prezentuje katalog dobrych praktyk z zakresu CSR wśród MSP¹². Takie podejście stosowane jest konsekwentnie w oficjalnych dokumentach Unii Europejskiej¹³. W ślad za tym także i polskie

⁵ L.J. Spencer, *Does size matter? The state of the art in small business ethics*, „Business Ethics: A European Review” 1999, nr 3, s. 163–174.

⁶ P. Raynard, M. Forstater, *Corporate Social Responsibility. Implications for Small and Medium Enterprises In Developing Countries*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna 2002, s. 5, 34.

⁷ P. Castka, M.A. Balzarova, Ch.J. Bamber, J.M. Sharp, *How Can SMEs Effectively Implement The CSR Agenda? A UK Case Study Perspective*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2004, nr 3, s. 140–149.

⁸ D. Jamali, M. Zanhour, T. Keshishian, *Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR*, „Journal of Business Ethics” 2009, nr 3, s. 355–377.

⁹ F. Perrini, *SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective*, „Journal of Business Ethics” 2006, nr 3, s. 305–316.

¹⁰ H. Jenkins, *A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective*, „Journal of General Management” 2004, nr 4, s. 37–57; H. Jenkins, *Small Business Champions for Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2006, nr 3, s. 241–256.

¹¹ *Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of The European Communities, Brussels 2001, s. 4.

¹² I. Mondl, A. Dorr, *CSR and Competitiveness, European SMEs' Good Practice*, European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Austrian Institute for SME Research, Vienna 2007; *Odpowiedzialny Biznes, zbiór przykładów dobrych praktyk wśród małych i średnich przedsiębiorstw z całej Europy*, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna Ds. Przedsiębiorstw, Bruksela 2004.

¹³ *Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego. Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw*,

organa władzy promują CSR wśród małych i średnich przedsiębiorstw, oferując różnego rodzaju narzędzia¹⁴.

Wobec powyższego termin *corporate social responsibility* (CSR) w niniejszej pracy odnosi się do przedsiębiorstw każdego typu, nie jedynie do korporacji, natomiast za jego polskojęzyczny odpowiednik przyjmuje się społeczną odpowiedzialność biznesu lub synonimicznie społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw.

Przedmiotem niniejszego rozdziału jest nakreślenie podstawowych ram koncepcyjnych społecznej odpowiedzialności biznesu na przestrzeni lat począwszy od okresu przed 1980 po dzień dzisiejszy. W rozdziale zostaną przeanalizowane i skategoryzowane niektóre podejścia do społecznej odpowiedzialności biznesu obecne w literaturze naukowej.

1.1. Okres przed rokiem 1980

Społeczna odpowiedzialność biznesu była i jest określana na wiele różnych sposobów. Jednym z pierwszych podejść, próbujących w sposób modelowy określić istotę społecznej odpowiedzialności biznesu było kontinuum Richarda Eellsa z 1960 r., które pozwala umiejscowić organizację (w zależności od jej zachowania) na osi odpowiedzialności społecznej. Kontinuum to obejmuje dwa skrajne bieguny – od maksimum do minimum odpowiedzialności. Miejsce na osi jest w relacji do odpowiednich norm przyjętych w społeczeństwie oraz czasu. Na biegunie minimum R. Eells umiejscawia tzw. organizację tradycyjną działającą w myśl paradygmatu akcjonariuszy (grup właścicielskich), na biegunie maksimum znajduje się tzw. organizacja metro działająca w myśl paradygmatu interesariuszy, biorąca pod uwagę ich potrzeby i oczekiwania, a w konsekwencji przyjmująca rolę tzw. obywatelstwa korporacyjnego¹⁵.

Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2006, s. 2, 6; *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie Komunikatu Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej COM (2011) 681, s. 79; *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Odnowiona Strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, Bruksela 2011, s. 10, 15.

¹⁴ T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Det Norske Veritas, CentrumCSR.PL, na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, dostępny na: <http://www.mg.gov.pl/files/upload/7904/podrecznik.pdf>, data dostępu: 24.12.2012.

¹⁵ R. Eells, *The Meaning of Modern Business*, Columbia University Press, New York 1960, s. 334–340; R. Eells, *Social Responsibility: Can Business Survive the Challenge?*, „Business Horizons” 1959, nr 4, s. 33–41.

Podobny model zaproponował Malcolm D. Schlusberg, na jednym biegunie umiejscowił on organizację wyizolowaną, która działa w oparciu o zasadę maksymalizacji zysku z minimalną percepcją społecznego oddźwięku, na drugim zaś – organizację zintegrowaną społecznie, która rozważa różne racje obecne w społeczeństwie¹⁶. Dwubiegunowy model R. Eellsa został rozwinięty do sześciu kategorii organizacji przez Clarence’a Waltona¹⁷, który w ograniczonych biegunami Eellsa ramach wyszczególnił (idąc od bieguna minimum do maksimum) organizację modelu prostego (odpowiedzialną w stosunku do akcjonariuszy), organizację modelu rodzinnego (odpowiedzialną w stosunku do pracowników), organizację modelu sprzedawcy (odpowiedzialną w stosunku do klientów), organizację modelu inwestycyjnego (odpowiedzialną w stosunku do szeroko pojętych zasad biznesowych), organizację modelu obywatelskiego (odpowiedzialną w stosunku do społeczeństwa) i organizację modelu artystycznego (odpowiedzialną w sensie kreatywnym)¹⁸.

Z kolei Peter Mears i Jerald Smiths proponowali czteropłaszczyznowy model relacyjny społecznej odpowiedzialności: organizacja – społeczeństwo, organizacja – pracownicy, organizacja – klienci, pracownicy – organizacja¹⁹. Dopiero jednak model Archiego B. Carrolla z 1979 powiązał ściśle ekonomiczne fundamenty funkcjonowania organizacji z odpowiedzialnością społeczną²⁰. Model Carrolla zakłada piramidalną strukturę odpowiedzialności organizacji i jest to model typu *after profit obligation*²¹. Jego logika jest podobna do logiki piramidy potrzeb Abrahama Masłowa²², zakłada przechodzenie od warstw odpowiedzialności leżących u podstawy do warstw na szczycie piramidy. Takich sfer odpowiedzialności A.B. Carroll wyodrębnił cztery²³: ekonomiczną, prawną,

¹⁶ M.D. Schlusberg, *Corporate Legitimacy and Social Responsibility: The Role of Law*, „California Management Review” 1969, nr 1, s. 65–76.

¹⁷ Por. także: M. Rojek-Nowosielska, *System i modele społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 72.

¹⁸ C. Walton, *Corporate Social Responsibilities*, Wadsworth Publishing, Belmont 1967, s. 127–141.

¹⁹ P. Mears, J. Smiths, *The Ethics of Social Responsibility: A Discriminant Analysis*, „Journal of Management” 1977, nr 2, s. 1–5.

²⁰ A.B. Carroll, *A Three – Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „Academy of Management Review” 1979, nr 4, s. 497–505.

²¹ M. Rybak, *Koncepcje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa: after – profit obligation i before – profit obligation*, „Prakseologia” 2001, nr 141, s. 149–159; M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 29–31.

²² A. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review” 1943, nr 4, s. 370–396.

²³ W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 402.

etyczną i filantropijną (jako wówczas najwyższą formę CSR²⁴). Koncepcyjnie model A.B. Carrola pokazał w zasadzie zintegrowaną naturę CSR i uporządkował kontrowersje wokół jej spójności, które, jak zauważyła w 1976 r. Marilyn Reba, trwają co najmniej od ostatnich dziesięciu lat między innymi na gruncie zarządzania jako nauki, praktyki, wśród prawników, ekologów, teologów, ekonomistów, socjologów, polityków, filozofów i in.²⁵ Anna Lewicka-Strzałecka początki sporu wobec powinności społecznych biznesu umiejscawia już w 1932 r. w polemice między ówczesnymi autorami²⁶.

Już w tym okresie zaczynały pojawiać się głosy o nowym wyzwaniu profesjonalizmu menedżerskiego, jakim jest odpowiedzialność społeczna²⁷ wymuszająca rozważanie społecznych konsekwencji działań biznesu²⁸. Zaczynano zauważać obowiązki grup decyzyjnych w kierunku podejmowania działań chroniących oraz usprawniających społeczeństwo jako całość, a nie koncentrowania się jedynie na ich własnym interesie²⁹. Nie odrywano także społecznej odpowiedzialności od zysków³⁰ i jej wpływu na poziom jakości życia³¹. Już wtedy słowa Milтона Friedmana³² z 1962 r. (a powtórzone w syntetycznej formie w artykule w „The New York Times Magazine”³³), o wywrotowości koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i podkopywaniu przez jej zwolenników fundamentów wolnego społeczeństwa, zostały podważone na korzyść szerszego zbioru racji różnych interesariuszy³⁴. Zarówno doktryna M. Friedmana opierająca się na

²⁴ A.B. Carroll, *Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge*, „Academy of Management Executive” 2004, nr 2, s. 114–120; A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons” 1991, nr 4, s. 39–48.

²⁵ M. Reba, *Call it Irresponsible, but Know What You Mean*, „Business & Society Review” 1976, nr 18, s. 73–74.

²⁶ A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 15; A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 45–50.

²⁷ W.C. Giegold, *Corporate Responsibility and The Industrial Professional*, „Industrial Management” 1976, nr 6, s. 5–8.

²⁸ R.J. Cardinal, R.J. Sanderson, G.J. Wingerter, *The Changing Private Market System*, „Journal of Advertising” 1977, nr 3, s. 34–40.

²⁹ K. Davis, R.L. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw Hill, New York 1975, s. 20.

³⁰ G.A. Steiner, *Business and Society*, Randum House, New York 1975, s. 54.

³¹ R. Hay, E. Gray, *Social Responsibility of Business Managers*, „Academy of Management Journal” 1974, nr 1, s. 135–143.

³² M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago 1962, s. 133; por. M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993, s. 128.

³³ M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „The New York Times Magazine” 1970, 13 września.

³⁴ J.E. Grunig, *A New Measure of Public Opinions on Corporate Social Responsibility*, „Academy of Management Journal” 1979, nr 4, s. 738–764; W.F. Abbott, R.J. Monsen,

braku społecznej odpowiedzialności, jak i doktryna totalnej odpowiedzialności przed społeczeństwem zostały uznane za fałszywe³⁵. Keith Davis i Robert Blomstrom sformułowali tzw. żelazne prawo odpowiedzialności – „Ci, którzy nie biorą odpowiedzialności za swoje wpływy ostatecznie je tracą”³⁶, choć miało ono jedynie charakter teoretycznego założenia. Badania prowadzone w tamtym czasie nie zweryfikowały tych założeń w sposób jednoznaczny, co ulokowało CSR w grupie koncepcji o charakterze systemowym, relacyjnym, wieloaspektowym, nie zaś w kategorii tzw. wytrychów organizacyjnych³⁷. Demonstrowano jednak powiększające się niezgodności między tradycyjnym stylem zarządzania biznesem a stylem życia społeczeństwa ówczesnie i w przeszłości³⁸. Siła podejścia jedynie profitowego zaczynała słabnąć, a społeczna odpowiedzialność biznesu ze względu na coraz wyraźniej dostrzegane wpływy biznesu na jakość życia społeczeństwa odpowiednio wzrastała do rangi strategii³⁹.

1.2. Okres lat 1980–1989

W latach 80. badania oparte na modelu A.B. Carrola⁴⁰ (lub jego modyfikacjach) potwierdzały złożoną naturę CSR i nierozzerwalność jej sfer⁴¹. Przykładowo, badania Barbary Spencer i Johna Butlera Jr wykazały najniższą rangę friedmanowskich czynników ekonomicznych⁴². W dekadzie 1980–1989 powstawały także nowe modele CSR, jak np. ujęcie D. Daltona i R. Cosiera zamykające CSR w ramach dwuwymiarowego układu odpowiedzialny/nieodpowiedzialny – legalny/nielegalny wyszczególniającego cztery strategie działania z priorytetem

On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self – Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement, „Academy of Management Journal” 1979, nr 3, s. 501–515.

³⁵ K. Davis, *Understanding the Social Responsibility Puzzle*, „Business Horizons” 1967, nr 4, s. 45–50.

³⁶ K. Davis, R.L. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw Hill, New York 1966, s. 174.

³⁷ E.H. Bowman, M. Haire, *A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility*, „California Management Review” 1975, nr 2, s. 49–58.

³⁸ K. Davis, *Social Responsibility is Inevitable*, „California Management Review” 1976, nr 1, s. 14–20.

³⁹ K.R. Andrews, *Public Responsibility in The Private Corporation*, „Journal of Industrial Economics” 1972, nr 2, s. 135–145.

⁴⁰ K.E. Aupperle, A.B. Carroll, J.D. Hatfield, *An Empirical Examination of The Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability*, „Academy of Management Journal” 1985, nr 2, s. 446–463.

⁴¹ E. Wilson, *Social Responsibility of Business...*, nr 3, s. 17–24.

⁴² B.A. Spencer, J.A. Butler Jr., *Measuring the Relative Importance of Social Responsibility Components: A Decision Modeling Approach*, „Journal of Business Ethics” 1987, nr 6, s. 573–577.

koncentracji na działaniach legalnych i odpowiedzialnych⁴³. We wspomnianym okresie zaczęły się pojawiać tendencje do poszerzania CSR i niezawężania jego najbardziej rozwiniętej postaci tylko do działań filantropijnych⁴⁴, lecz właśnie do traktowania jako strategii interesariuszy⁴⁵, czyli jak określił to R. Edward Freeman wszelkich grup lub indywidualnych osób, które mogą wpływać lub być pod wpływem działania firmy⁴⁶. Wśród interesariuszy można wymienić między innymi pracowników, grupy właścicielskie, klientów i instytucje wspierające, konkurentów, media i władze, środowisko naturalne i instytucje jego ochrony, dostawców i partnerów biznesowych oraz lokalne społeczności. Podejście oparte na teorii interesariuszy rozszerzyło koncepcyjne ramy funkcjonowania biznesu i zwróciło uwagę między innymi na aspekty społeczne i ich istotność dla samych przedsiębiorstw. Badania podkreślały związek działań CSR ze wzrostem zysku finansowego i poprawy pozycji konkurencyjnej⁴⁷. Liam Fahey i Richard Wokutch podjęli próbę określenia oddziaływań, punktów wspólnych na płaszczyźnie biznes – społeczeństwo, co miało ujednoczyć koncepcję CSR, uczynić ją bardziej spójną i analityczną. Analityczny model Facheya–Wokutchka składał się z 5 elementów⁴⁸:

- systemu politycznego, gdzie głównymi składnikami są: władza wykonawcza, ustawodawcza i partie polityczne, a główne jego funkcje to formułowanie polityki rządu i prawa;
- systemu ekonomicznego, gdzie głównymi składnikami są: przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe, dostawcy surowców, związki zawodowe i grupy konsumenckie, a główne jego funkcje to produkcja, dystrybucja i wspieranie sprzedaży towarów i usług;
- systemu prawnego, gdzie głównymi składnikami są: niezależne komisje, organy regulacyjne i administracyjne, sądy, a główne jego funkcje to wdrażanie polityk rządowych i przepisów prawa, czasami inicjowanie zmiany lub tworzenie regulacji;
- systemu społecznego, gdzie głównymi składnikami są społeczności, społeczne grupy interesów, a główne jego funkcje to reprezentacja interesów tych grup;

⁴³ D.R. Dalton, R.A. Cosier, *The Four Faces of Social Responsibility*, „Business Horizons” 1982, nr 3, s. 19–27.

⁴⁴ R.L. Heatch, *Are Focus Groups a Viable Tool for PR Practitioners to Help Their Companies Establish Corporate Responsibility*, „Public Relations Quarterly” 1987, nr 4, s. 24–28.

⁴⁵ R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman 1984, Boston, s. 38–51.

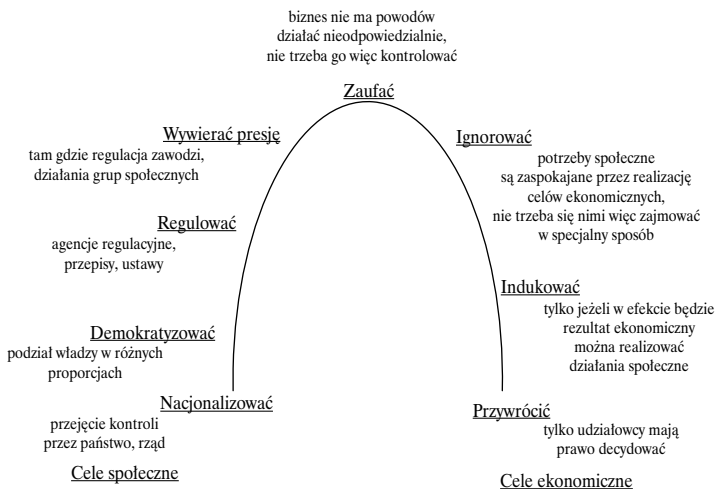
⁴⁶ Ibidem, s. 45–47.

⁴⁷ J.B. McGuire, A. Sundgren, T. Schneeweis, *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*, „Academy of Management Journal” 1988, nr 4, s. 854–872.

⁴⁸ L. Fahey, R.E. Wokutch, *Business and Society Exchanges: A Framework for Analysis*, „California Management Review” 1983, nr 4, s. 128–142.

- centralnego systemu biznesowego, gdzie głównymi składnikami są podzbiory systemu ekonomicznego, będą to poszczególne indywidualne produkcyjne lub usługowe jednostki gospodarcze; główne funkcje tego systemu to produkcja towarów i usług.

Autorzy modelu identyfikują konkretne strumienie oddziaływań pomiędzy poszczególnymi jego składnikami, sama zaś jego logika jest odbiciem podejścia systemowego do organizacji i zarządzania, jak u Fremonta Kasta i Jamesa Rosenzweiga⁴⁹. W miarę jak koncepcja CSR nabierała aplikacyjnego wymiaru, zaczynały pojawiać się konkretne pytania, w jaki sposób zapewnić optymalny poziom społecznej odpowiedzialności biznesu? Próbę odpowiedzi podjął Henry Mintzberg, formułując tzw. model podkowy CSR, w którym umieścił kilka sposobów rozwiązania tego problemu⁵⁰ (rys. 1.1). Sam Mintzberg szeregował je od zaufania, poprzez presję, następnie demokratyzację. Jeżeli to zasadne zalecał regulowanie i indukowanie, uważał, że niekiedy nawet może się okazać, że skrajne formy (nacionalizowanie i przywracanie) odniosą pozytywny skutek, natomiast pod żadnym pozorem nie należy ignorować⁵¹.



Rysunek 1.1. Model podkowy CSR Henry'ego Mintzberga

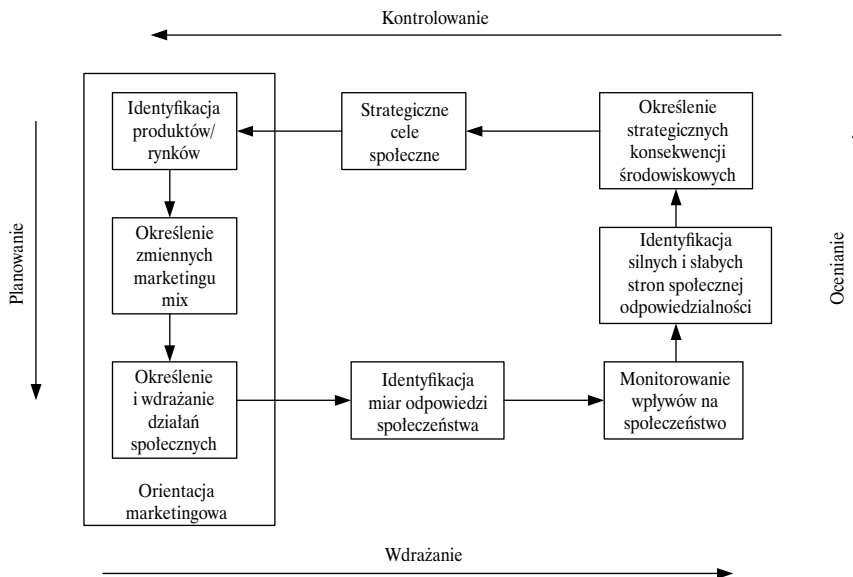
Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Mintzberg, *Who Should Control the Corporation*, „The McKinsey Quarterly” 1986, nr 3, s. 47–64.

⁴⁹ Por. F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *General Systems Theory: Applications for Organization and Management*, „Academy of Management Journal” 1972, nr 4, s. 447–465.

⁵⁰ H. Mintzberg, *Who Should Control the Corporation*, „California Management Review” 1984, nr 1, s. 90–115.

⁵¹ H. Mintzberg, *Who Should Control the Corporation*, „The McKinsey Quarterly” 1986, nr 3, s. 47–64.

W dekadzie lat 80. pojawiło się też tzw. podejście MARM (*Marketing Approach to Responsive Management*), które traktowało społeczną odpowiedzialność biznesu w kategorii produktu i silnie wiązało z koncepcją marketingu mix. W związku z tym podejście MARM akcentowało procesy zachodzące między firmą i społeczeństwem. W takim ujęciu społeczeństwo było traktowane jak rynek, a aktorzy w ramach społeczeństwa jak klienci. Tym sposobem konflikt między celami społecznymi i ekonomicznymi został koncepcyjnie rozwiązany⁵². Schematycznie podejście MARM jest zaprezentowane na rysunku 1.2.



Rysunek 1.2. Model MARM

Źródło: K.B. Murray, J.R. Montanari, *Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory*, „Academy of Management Review” 1986, nr 4, s. 822.

W podobnym tonie głos w dyskusji zabrał Peter Drucker, który podkreślał, że CSR powinno być rozumiane i praktykowane jako sposób przekształcenia spraw, problemów, potrzeb społecznych na szanse dla biznesu⁵³, co pozwoli na

⁵² K.B. Murray, J.R. Montanari, *Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory*, „Academy of Management Review” 1986, nr 4, s. 815–827.

⁵³ P.F. Drucker, *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, „California Management Review” 1984, nr 2, s. 53–63.

zwiększenie zysków przez ograniczenie przyszłych kosztów społecznych⁵⁴. Społeczna odpowiedzialność biznesu zaczęła stawać się funkcją wielu zmiennych. Wśród nich jako istotne wskazywano między innymi prawo, intencje, istotne informacje i efektywność, co Martin Moser wyraził wzorem:

$$\text{CSR} = f(\text{prawo, intencje, istotne informacje, efektywność})^{55}.$$

1.3. Okres lat 1990–1999

Początek dekady lat 90. przyniósł wątpliwości zwolenników CSR, co wywołało pewne ograniczenia we wcześniejszych raczej postulatycznych modelach. R. Edward Freeman i Jeanne Liedtka stwierdzają, że podejmowane w przeszłości próby nadania praktycznego sensu koncepcji CSR nie powiodły się. Być może należy więc uznać ostatecznie racje M. Friedmana? Autorzy ci podają propozycje drogi nowego dialogu o organizacjach (korporacjach) w świetle CSR⁵⁶:

- 1) korporacje są siecią powiązanych interesów interesariuszy, którzy stają się wzajemnymi partnerami;
- 2) korporacje to miejsca, gdzie ludzie, grupy ludzi podejmują indywidualne i zbiorowe działania w celu odniesienia korzyści, w efekcie czego lepiej wyjść jedynie poza imperatyw praw i obowiązków, a skupić się na potrzebach, ich wzajemnych relacjach i tzw. etyce troski;
- 3) korporacje są środkiem do tworzenia, odtwarzania i opisywania wizji jej członków zarówno w sensie zbiorowym, jak i indywidualnym; rzuca to nowe światło na organizacje działające zgodnie z systemową zasadą ekwifinalności i dobra wspólnego.

Thomas Carson podkreślał, że w świecie organizacji i zarządzania panuje zgoda co do imperatywu rozważania potrzeb i oczekiwań społeczeństwa, a ściślej różnych jego grup składowych. Jednak nie wszystkie oczekiwania społeczne mogą być brane pod uwagę, nie wszystkie dają pozytywny efekt na gruncie organizacji⁵⁷. Brak zerojedynkowych rozwiązań typu dobry – zły, szlachetny – nikiemny stawał nowe wyzwania na drodze rozwoju biznesu i społeczeństwa,

⁵⁴ P.F. Drucker, *A New Look at Corporate Social Responsibility*, „The McKinsey Quarterly” 1984, nr 4, s. 17–28.

⁵⁵ M.R. Moser, *A Framefork for Analyzing Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 1986, nr 1, s. 69–72.

⁵⁶ R.E. Freeman, J. Liedtka, *Corporate Social Responsibility: A Critical Approach*, „Business Horizons” 1991, nr 4, s. 92–98.

⁵⁷ T.L. Carson, *Does The Stakeholders Theory Constitute a New Kind of Theory of Social Responsibility?*, „Business Ethics Quarterly” 1993, nr 2, s. 171–176.

a tym samym nowe wyzwania przed koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu⁵⁸. Próby obalenia dychotomii między interesami biznesu i społeczeństwa podejmowali Dan Dalton i Catherine Daily postulujący fałszywe założenia modelu klasycznego, gdzie interesy biznesu i społeczeństwa są realizowane zawsze kosztem drugiej strony⁵⁹. Wspólne korzyści dla obu stron nie zostały jednak dostatecznie mocno dowiedzione, choć koncepcyjnie stały się podstawą późniejszych modeli. Wymieniany już R.E. Freeman wspólnie z Jeffreyem Harrisonem podkreślali, że ekonomiczne efekty działań organizacyjnych są równocześnie efektami społecznymi, więc podział na społeczeństwo i biznes jest u podstaw sztuczny⁶⁰. Czerpano także z japońskiego podejścia do CSR, które jednak obok wielu pozytywnych aspektów, takich jak np. kyosei, poczucie obowiązku, idea zaangażowania w pracę, poczucie wspólnoty, miało także pewne negatywy, np. dyskryminację pracowników niepełnoetatowych, etniczną, płci, inne standardy w stosunkach z firmami rodzimymi, a inne w stosunkach z organizacjami europejskimi i amerykańskimi⁶¹. Jednak to właśnie zasada kyosei, oznaczająca życie i pracę dla dobra wspólnego przy uczciwej i zdrowej konkurencji, stała się fundamentem zasad CSR przyjętych podczas okrągłego stołu w Caux, po raz pierwszy w 1994 r.⁶²

Próby międzynarodowej rewizji doczekał się także model Carrolla, kolejność warstw piramidy odpowiedzialności została utrzymana, stwierdzono zmniejszenie się luki pomiędzy odpowiedzialnością ekonomiczną a etyczną. Także na wyższym poziomie odnotowano odpowiedzialność etyczną przy zmniejszeniu zainteresowania i zaangażowania w odpowiedzialność filantropijną⁶³. Taki układ pozornie nic nie zmienił w modelu Carrolla, jednak okazało się, że słabnie znaczenie filantropii na gruncie praktycznym stosowania społecznej odpowiedzialności biznesu. Dla lepszego zrozumienia społecznej odpowiedzialności biznesu Jacquie L'Etang zaproponowała podział na odpowiedzialność bezpośrednią,

⁵⁸ S.P. Sethi, *New Challenges for Corporate Responsibility*, „Business & Society Review” 1996, nr 96, s. 60.

⁵⁹ D.R. Dalton, C.M. Daily, *The Constituents of Corporate Responsibility: Separate, But Not Separable, Interests?*, „Business Horizons” 1991, nr 4, s. 74–78.

⁶⁰ J.S. Harrison, R.E. Freeman, J. Harrison, *Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*, „Academy of Management Journal” 1999, nr 5, s. 479–485.

⁶¹ R.E. Wokutch, J.M. Shepard, *The Maturing of The Japanese Economy: Corporate Social Responsibility Implications*, „Business Ethics Quarterly” 1999, nr 3, s. 527–540.

⁶² Dane dostępne na oficjalnej stronie internetowej Caux Round Table: <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=28&parentid=2>, data dostępu: 31.05.2012; por. także H. Küng, *A Global Ethic in an Age Of Globalization*, „Business Ethics Quarterly” 1997, nr 3, s. 17–31.

⁶³ T.S. Pinkston, A.B. Carroll, *A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed?*, „Journal of Business Ethics” 1996, nr 2, s. 199–206.

pośrednią i filantropijną⁶⁴. Sfera odpowiedzialności bezpośredniej to wszystko, na co organizacja ma bezpośredni wpływ i może sprawować kontrolę. W ramach odpowiedzialności bezpośredniej wyszczególnia się oddziaływania wewnętrzne (na pracowników, warunki pracy, operacje) oraz zewnętrzne (na klientów, społeczność lokalną czy środowisko naturalne). W przypadku odpowiedzialności pośredniej warunek kontroli i wpływu bezpośredniego nie obowiązuje. Chodzi np. o zanieczyszczenia środowiska generowane nie przez samą organizację, lecz podmioty z tej samej branży przemysłowej czy też problemy prywatności i piractwa w branży IT. Jeżeli chodzi o odpowiedzialność filantropijną pokrywa się ona z najwyższą warstwą modelu Carrola. Sfera odpowiedzialności pośredniej jest zgodna z podejściem Rogene'a Buchholza, który podkreśla, że działalność korporacji wykracza poza transakcje rynkowe i wartości ekonomiczne, gdyż wywołuje szersze (także i pośrednie) oddziaływania i dotyczy szerszego zbioru ludzkich wartości, które są (lub powinny być) realizowane na gruncie organizacyjnym⁶⁵. Takie bardziej dyskretne, subtelne elementy koncepcji podkreślają także Moses Pava i Joshua Krausz, według których przy realizacji praktycznych programów CSR należy skoncentrować się na czterech kryteriach⁶⁶:

- 1) wiedzy z zakresu danej kwestii społecznej,
- 2) poziomie odpowiedzialności organizacji,
- 3) konsensusie między interesariuszami,
- 4) związku z wynikami finansowymi.

W ramach kryterium wiedzy z zakresu danej kwestii społecznej⁶⁷ należy przyjrzeć się nie tylko samemu problemowi społecznemu, lecz także zdolnościom organizacyjnym, które umożliwią i/lub utrudnią efektywną realizację konkretnego projektu.

Przez kryterium poziomu odpowiedzialności organizacji⁶⁸ należy rozumieć, że organizacje powinny zidentyfikować powiązania między własnymi działaniami a daną kwestią społeczną, wpływ organizacji na otoczenie jest bowiem sprawą kluczową. Jeżeli wywierany jest wpływ, reprezentanci określonych grup społecznych oczekują od organizacji działania, które może wiązać się z bezpośrednim rozwiązaniem problemu, z minimalizacją negatywnych wpływów, maksymalizacją wpływów pozytywnych i dodatkowo zadośćuczynieniem za spowodowane szkody. Niekiedy bezpośrednie relacje przyczynowo-skutkowe nie istnieją i konieczna jest szersza analiza systemowa (zgodność z J. L'Etang).

⁶⁴ J. L'Etang, *Ethical Corporate Social Responsibility: A Framework for Managers*, „Journal of Business Ethics” 1995, nr 2, s. 125–132.

⁶⁵ R.A. Buchholz, *Corporate Responsibility and The Good Society: From Economics To Ecology*, „Business Horizons” 1991, nr 4, s. 19–31.

⁶⁶ M.L. Pava, J. Krausz, *Criteria for Evaluating the Legitimacy of Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 1997, nr 3, s. 337–347.

⁶⁷ Ibidem, s. 337–347.

⁶⁸ Ibidem, s. 337–347.

Konsensus między interesariuszami⁶⁹ jest szczególnie ważny tam, gdzie trudno znaleźć bezpośrednio związki między działaniami organizacji i kwestiami społecznymi. Należy pracować nad wspólną zgodą wśród zbioru interesariuszy (oczywiście także akcjonariuszy), a proces budowy konsensusu można oprzeć na argumentach kulturowych lub strategicznych, ważne, aby uświadomić poszczególnym grupom interesu istotność danego problemu społecznego i zaangażowanie się organizacji w jego rozwiązywanie.

W aspekcie związku z wynikami finansowymi⁷⁰ chodzi o to, że nie wszystkie projekty społecznej odpowiedzialności biznesu muszą wiązać się z tradycyjnymi założeniami kosztów i zysków. Niektóre, jak wspomniano powyżej, są podejmowane ze względu na uwarunkowania kulturowe lub też etyczne (relacja z podejściem R. Buchholza). Jednak szczególnie tam, gdzie zasoby wiedzy pozwalają zidentyfikować silny, bezpośredni związek między działaniami organizacji a problemem społecznym, niezależność od uwarunkowań finansowych wzrasta. Kiedy wiele projektów z zakresu CSR opiera się na fragmentarycznej wiedzy menedżerów, a związki z działaniami organizacji nie są dostatecznie szczegółowo przeanalizowane, wtedy analiza finansowa nabiera dużo większego znaczenia. Braków w wiedzy, nieumiejętności analizy wpływów społecznych i braku umiejętności zbudowania konsensusu z interesariuszami nie można tłumaczyć w kategoriach etycznych.

W odniesieniu do modelu M. Pavy i J. Krausza warto przytoczyć hierarchię działań CSR wg Diany Robertson i Nigela Nicholsona, którzy zauważyli, że wiele organizacji w sposób cyniczny odnosi do problematyki społecznej odpowiedzialności i traktuje ją jako retorykę, której użycie w dokumentach organizacyjnych może być niekiedy użyteczne, lecz nie wiąże się przy tym z właściwymi działaniami z zakresu CSR (pierwszy poziom hierarchii). Kolejny szczebel to tzw. szczególne wysiłki, kiedy organizacje starają się w unikalny sposób zidentyfikować związki z otoczeniem społecznym i kreatywnie działać w zakresie rozwiązywania odnośnych kwestii społecznych. Najwyższy poziom w hierarchii i tym samym najwyższy wymiar (społeczny i organizacyjny) działań z zakresu CSR to „implementacja i monitoring” programów CSR. Na tym poziomie organizacje integrują cele społeczne i ogólną strategię biznesową (podobnie jak postulowali Dalton i Daily), wyrazem tego są wdrażane dziedzinowe programy CSR (np. w działach HR, produkcji) monitorowane za pomocą cyklicznych audytów⁷¹.

⁶⁹ Ibidem, s. 337–347.

⁷⁰ Ibidem, s. 337–347.

⁷¹ D.C. Robertson, N. Nicholson, *Expressions of Corporate Social Responsibility in U.K. Firms*, „Journal of Business Ethics” 1996, nr 10, s. 1095–1106.

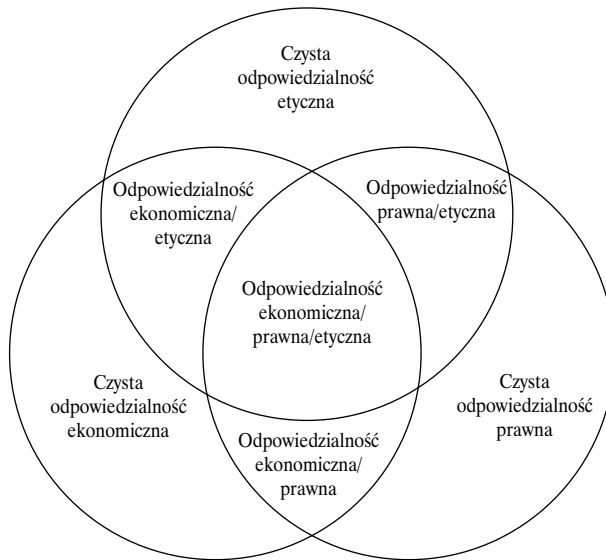
1.4. Okres po roku 2000

Początek lat 2000 przyniósł kolejną rewizję modelu Carrolla. Istotną zmianą było oddzielenie kategorii odpowiedzialności filantropijnej jako takiej i włączenie jej w ramy odpowiedzialności etycznej lub ekonomicznej ze względu na różne uwarunkowania podejmowania tego typu działań (właśnie ekonomiczne lub etyczne)⁷². W ten sposób został zaproponowany trójobszarowy model CSR (rys. 1.3). Powstało siedem domen społecznej odpowiedzialności biznesu⁷³:

- 1) czysta odpowiedzialność ekonomiczna powinna maksymalizować zyski przy jednoczesnym walorze nielegalności i nieetyczności (amoralności) lub przynajmniej pasywności w tych obszarach;
- 2) czysta odpowiedzialność prawna polega na podejmowaniu działania ze względu na regulacje prawne przy jednoczesnym braku bezpośrednich lub pośrednich korzyści ekonomicznych i bez brania pod uwagę uwarunkowań etycznych;
- 3) czysta odpowiedzialność etyczna to działania podejmowane wyłącznie na podstawie zasad moralnych bez brania pod uwagę wymiaru ekonomicznego i prawnego, i bez ekonomicznych i prawnych wpływów (bezpośrednich i pośrednich) na działalność organizacji;
- 4) odpowiedzialność ekonomiczna/etyczna to podejmowanie działań ze względu na uwarunkowania ekonomiczne i etyczne; przepisy prawne nie są podstawą podejmowania działania, choć zwykle pasywnie są spełniane;
- 5) odpowiedzialność ekonomiczna/prawna to podejmowanie działań ze względu na uwarunkowania ekonomiczne i prawne; zwykle także i kryteria etyczne są spełniane, choć w sposób pasywny;
- 6) odpowiedzialność prawna/etyczna polega na podejmowaniu działań nie ze względu na korzyści ekonomiczne, lecz przepisy prawa i zasady etyczne; zwykle korzyść ekonomiczna pojawia się jako ich konsekwencja, choćby pośrednio;
- 7) idealnym rozwiązaniem jest domena centralna cechująca się spełnieniem wymagań wynikających ze wszystkich trzech wymiarów odpowiedzialności.

⁷² M.S. Schwartz, A.B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: A Three – Domain Approach*, „Business Ethics Quarterly” 2003, nr 4, s. 503–530.

⁷³ Ibidem, s. 503–530.



Rysunek 1.3. Trójzobowiązkowy model Marka Schwartz'a i Archiego Carrolła

Źródło: M.S. Schwartz, A.B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: A Three – Domain Approach*, „Business Ethics Quarterly” 2003, nr 4, s. 503–530.

Dirk Matten i Jeremy Moon do analizy CSR podeszli w nieco inny sposób. Zidentyfikowali oni dwie perspektywy – bezpośrednią (*explicit*) i domniemaną (*implicit*)⁷⁴. CSR bezpośrednia wyraża się w różnych rodzajach polityki i strategiach organizacyjnych nazywanych wprost społecznie odpowiedzialnymi w stosunku do pewnych grup interesariuszy. CSR domniemana ma postać działań nienazywanych wprost społecznie odpowiedzialnymi (są to zwykle działania o charakterze kolektywnym wynikające z poczucia obowiązku w stosunku do interesariuszy) i jest ściśle powiązana z otoczeniem instytucjonalnym organizacji. Nie podkreśla się także wymiaru dobrowolności, co ma miejsce w podejściu bezpośrednim. W tym sensie podejście domniemane jest bliższe przyjęcia przez korporację roli obywatela⁷⁵, co koresponduje z modelem Carrolła. Podstawowe różnice w podejściu bezpośrednim i domniemanym zostały zaprezentowane w tabeli 1.1.

⁷⁴ D. Matten, J. Moon, „*Implicit*” and „*Explicit*” CSR: a Conceptual Framework for A Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, „Academy of Management Review” 2008, nr 2, s. 404–424.

⁷⁵ J. Moon, A. Crane, D. Matten, *Can Corporate be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society*, „Business Ethics Quarterly” 2005, nr 3, s. 429–453.

Tabela 1.1. CSR bezpośrednia i domniemana według Dirka Mattena i Jeremy'ego Moona

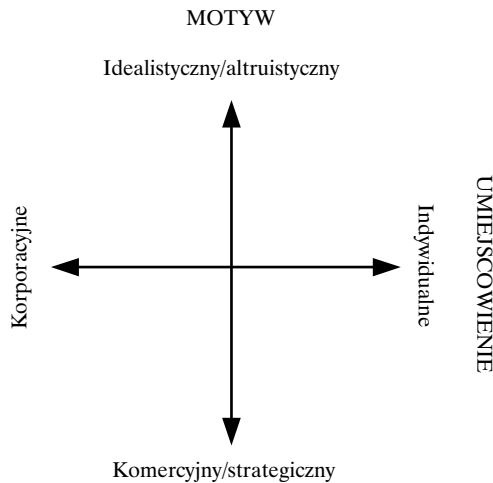
CSR bezpośrednia	CSR domniemana
działania w wyniku przyjęcia przez korporację odpowiedzialności za interesy społeczeństwa	działania w wyniku przyjęcia przez korporację roli w instytucjach społecznych (formalnych lub nieformalnych) działających na rzecz interesu społecznego i obaw społecznych
dobrowolne rodzaje polityki, programy i strategie	wartości, normy i zasady dające w rezultacie pojawienie się pewnych wymagań w stosunku do korporacji; wymagania te mają często postać skodyfikowaną i obowiązującą
motywem działań są oczekiwania interesariuszy organizacji i związane z nimi szanse	motywem działań jest osiągnięcie konsensusu społecznego na podstawie uprawnionych oczekiwań (w zakresie odgrywanej roli i wkładu) wszystkich istotnych grup społecznych
element indywidualnych działań korporacji	element działań zinstytucjonalizowanych sieci korporacji
zakorzenienie w ekonomii liberalnej	zakorzenienie w regulacji rynków
działania uznaniowe	działania obowiązkowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Matten, J. Moon, "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, „Academy of Management Review” 2008, nr 2, s. 404–424.

Pojawiło się więc zagadnienie motywacji podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych i umiejscowienia tej odpowiedzialności. Christine Hemingway i Patrick Maclagan⁷⁶ zaproponowali krzyżowy model do analizy CSR, biorąc pod uwagę właśnie te dwa wymiary: motywy i umiejscowienie. W każdym z nich są dwa przeciwstawne bieguny. Działania społecznie odpowiedzialne mogą wynikać (podobnie jak w modelu Mattena i Moona) z motywów idealistycznych, a nawet altruistycznych lub też czysto komercyjnych, strategicznych. Można je umiejscowić w takim krzyżowym układzie pomiędzy korporacją (organizacją) a osobą indywidualną. Problemy motywów podejmowania działań CSR poruszała też Ruth Aguilera wraz z zespołem⁷⁷. Model Ch. Hemingway i P. Maclagana został zaprezentowany na rysunku 1.4.

⁷⁶ Ch.A. Hemingway, P.W. Maclagan, *Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2004, nr 1, s. 33–44.

⁷⁷ R.V. Aguilera, D.E. Rupp, C.A. Williams, J. Ganapathi, *Putting The S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations*, „Academy of Management Review” 2007, nr 3, s. 836–863; R.V. Aguilera, C.A. Williams, J.M. Conley, D.E. Rupp, *Corporate Governance and Social Responsibility: A Comparative Analysis*



Rysunek 1.4. Model CSR Christine Hemingway i Patricka Maclagana

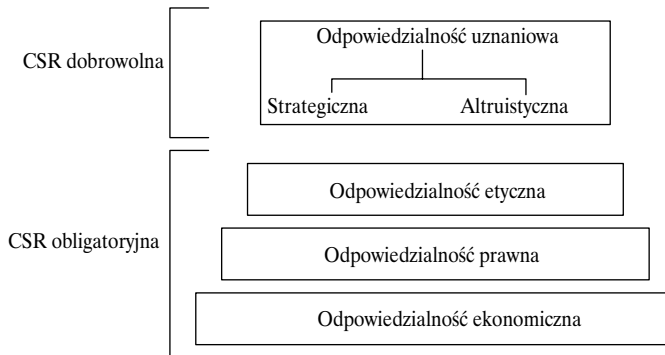
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ch.A. Hemingway, P.W. Maclagan, *Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2004, nr 1, s. 33–44.

Wątek dobrowolności i obligatoryjności działań CSR z modelu Mattena i Moona, wykorzystując podejście Geoffreya Lantosa⁷⁸, rozwinęła Dima Jamali⁷⁹, wiążąc model Carrolla oraz Hemingway i Maclagana. Trzem pierwszym w kolejności warstwom z I modelu Carrolla (odpowiednio jedyne uwzględnione w modelu II Carrolla) nadała wymiar obligatoryjności. Natomiast dobrowolna może być wg niej tzw. odpowiedzialność uznaniowa, czyli zależna od indywidualnego uznania decydentów/menedżerów. Odpowiedzialność uznaniowa odpowiada wymiarom motywów z modelu Hemingway i Maclagana, czyli biegunowo może wynikać z podejścia altruistycznego lub strategicznego. Schematycznie model Jamali jest zaprezentowany na rysunku 1.5.

of the UK and the US, „Corporate Governance: An International Review” 2006, nr 3, s. 147–158.

⁷⁸ G.P. Lantos, *The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility*, „Journal of Consumer Marketing” 2001, nr 7, s. 595–630; G.P. Lantos, *The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility*, „Journal of Consumer Marketing” 2002, nr 2/3, s. 205–230.

⁷⁹ D. Jamali, *The Case for Strategic Corporate Social Responsibility in Developing Countries*, „Business & Society Review” 2007, nr 1, s. 1–27.



Rysunek 1.5. Model CSR Dimy Jamali

Źródło: D. Jamali, *The Case for Strategic Corporate Social Responsibility in Developing Countries*, „Business & Society Review” 2007, nr 1, s. 1–27.

D. Jamali wyszczególniła także problemy związane z podejściem lokalnym i globalnym. Należałoby zwrócić uwagę na różne sfery odpowiedzialności społecznej: z jednej strony znajdują się interesariusze z regionu pochodzenia organizacji, tamtejszej ekonomii i problemów społecznych; z drugiej zaś – interesariusze, ekonomia i lokalne sprawy społeczne w regionach prowadzenia działalności; dodatkowo na horyzoncie pojawiają się także te same kwestie w krajach ościennych będących też w relacji (choć nie tak bezpośredniej) z organizacją⁸⁰. W podobnym, akcentującym różnice lokalne kontekście wypowiadali się także Bryan Husted i David Allen⁸¹.

Duane Windsor, który również dostrzegł różnice w podejściu do społecznej odpowiedzialności, podkreśla polaryzację CSR. Na jednym biegunie znajduje się odpowiedzialność ekonomiczna (CSR ekonomiczna), na drugim zaś – odpowiedzialność etyczna (CSR etyczna), pomiędzy nimi dostrzega wyraźną lukę i płynące z niej trudności w integracji tych dwóch podejść⁸². W podobnym układzie podchodzą do CSR Ali Quazi i Dennis O’Brien (schematycznie model ten został zaprezentowany na rysunku 1.6). Nakreślają oni dwuwymiarowy

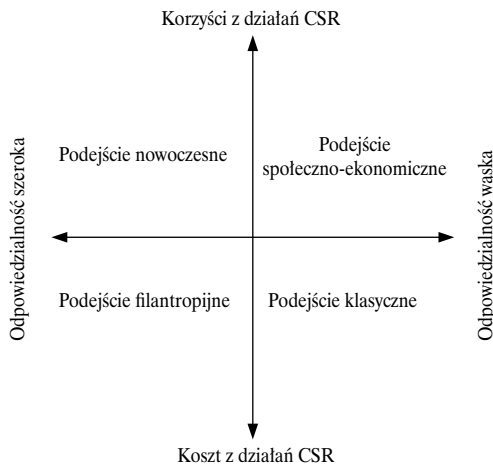
⁸⁰ D. Jamali, *The CSR of MNC Subsidiaries in Developing Countries: Global, Local, Substantive or Diluted?*, „Journal of Business Ethics” 2010, suplement 2 do nr 93, s. 181–200.

⁸¹ B.W. Husted, D.B. Allen, *Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches*, „Journal of International Business Studies” 2006, nr 6, s. 838–849; B.W. Husted, D.B. Allen, *Toward a Model of Cross-Cultural Business Ethics: The Impact of Individualism and Collectivism on the Ethical Decision-Making Process*, „Journal of Business Ethics” 2008, nr 2, s. 293–305.

⁸² D. Windsor, *Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches*, „Journal of Management Studies” 2006, nr 1, s. 93–114.

układ krzyżowy. Na krańcach jednej osi znajduje się perspektywa pojmowania CSR wąsko i szeroko. W przypadku odpowiedzialności wąskiej biznes działa w myśl zasady maksymalizacji zysków w ramach obowiązujących reguł gry. Jego głównym zadaniem jest dostarczanie dóbr i usług, nacisk jest położony na zyski w krótkim horyzoncie czasowym. Odpowiedzialność szeroka ma miejsce, kiedy biznes odpowiada także za zaspokajanie szerszych potrzeb społeczeństwa, stąd odpowiedzialność za ochronę środowiska, oszczędność zasobów czy rozwój wspólnot społecznych. Natomiast na drugiej osi znajduje się perspektywa kosztów, kiedy CSR jest pojmowana jedynie w kategoriach wydatków oraz perspektywa zysków, kiedy CSR jest pojmowana w kategorii korzyści w dłuższym okresie, które przewyższają koszty. Na tej podstawie autorzy identyfikują cztery różne podejścia⁸³:

- 1) klasyczne, gdzie organizacje koncentrują się wyłącznie na maksymalizacji zysków, a wszelkie działania CSR działają wbrew tej regule;
- 2) społeczno-ekonomiczne, gdzie zgodnie z regułą maksymalizacji zysku pewne działania społecznie odpowiedzialne mogą zostać usprawiedliwione; chodzi np. o lepsze stosunki z klientami, dostawcami czy uniknięcie prawnych sankcji; w takich wypadkach osiąga się dualną korzyść dla biznesu i dla społeczeństwa;



Rysunek 1.6. Model Aliego Quazi i Denisa O'Briena

Źródło: R. Rugimbana, A. Quazi, B. Keating, *Applying a Consumer Perceptual Measure of Corporate Social Responsibility*, „Journal of Corporate Citizenship” 2008, nr 29, s. 61–74.

⁸³ A.M. Quazi, D. O'Brien, *An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2000, nr 1, s. 33–35.

- 3) nowoczesne, gdzie biznes utrzymuje relacje z szerokim zbiorem interesariuszy ze swego otoczenia; działania są prowadzone w taki sposób, że generują korzyści zarówno w krótkim, jak i w dłuższym horyzoncie czasowym;
- 4) filantropijne, gdzie biznes bierze na siebie odpowiedzialność społeczną wyrażającą się np. w dotacjach charytatywnych, mimo braku potencjalnych z nich korzyści; takie działanie jest podyktowane motywami etycznymi czy nastawieniem altruistycznym.

Naprzeciw takim rozbieżnościom wyszli z kolei Sandra Waddock, Charles Bodwell i Samuel Graves⁸⁴ i zaproponowali kompleksowy system zarządzania CSR (TRM – *Total Responsibility Management*), którego podstawą są także relacje organizacje – otoczenie społeczne. Główny nacisk położony jest na trzy procesy organizacyjne – inspiracji czy też instytucjonalizacji wizji organizacyjnej społecznie odpowiedzialnych praktyk, integracji wizji i wynikających z niej praktyk ze strategią organizacji i strategiami dziedzinowymi oraz proces usprawniania i innowacji z wykorzystaniem zestawu wskaźników ewaluacyjnych i koncepcji uczenia się przez doświadczenie. Te trzy zintegrowane procesy działają w trójplaszczynowym otoczeniu i są wynikiem presji interesariuszy pierwszego i drugiego rzędu, a także szerzej pojętej presji ogólnospołecznej i instytucjonalnej. W konstrukcji tego systemu widać silne inspiracje ogólną teorią systemów, systemami zarządzania jakością i TQM⁸⁵, podobnie jak u François Maona, Adama Lindgreena i Valérie Swaen, gdzie wykorzystano podejście procesowe i cykl Deminga⁸⁶ oraz u Gerarda Zwetsloota⁸⁷ Johna Petersa⁸⁸. Schematycznie model Waddock, Bodwella i Gravesa został zaprezentowany na rysunku 1.7.

Zgodne jest to z założeniami modelu Abigail McWilliams i Donalda Siegela, gdzie CSR jest traktowane w kategorii inwestycji. Bierze się pod uwagę zarówno potencjalną maksymalizację zysku, jak i zapotrzebowanie społeczeństwa na tego typu działania. Z tego punktu widzenia decyzje dotyczące działań CSR są podejmowane za pomocą takich samych analiz, jak każde inne decyzje menedżerskie⁸⁹. Działania społecznie odpowiedzialne, co podkreśla

⁸⁴ S.A. Waddock, Ch. Bodwell, S.B. Graves, *Responsibility: The New Business Imperative*, „Academy of Management Executive” 2002, nr 2, s. 132–148.

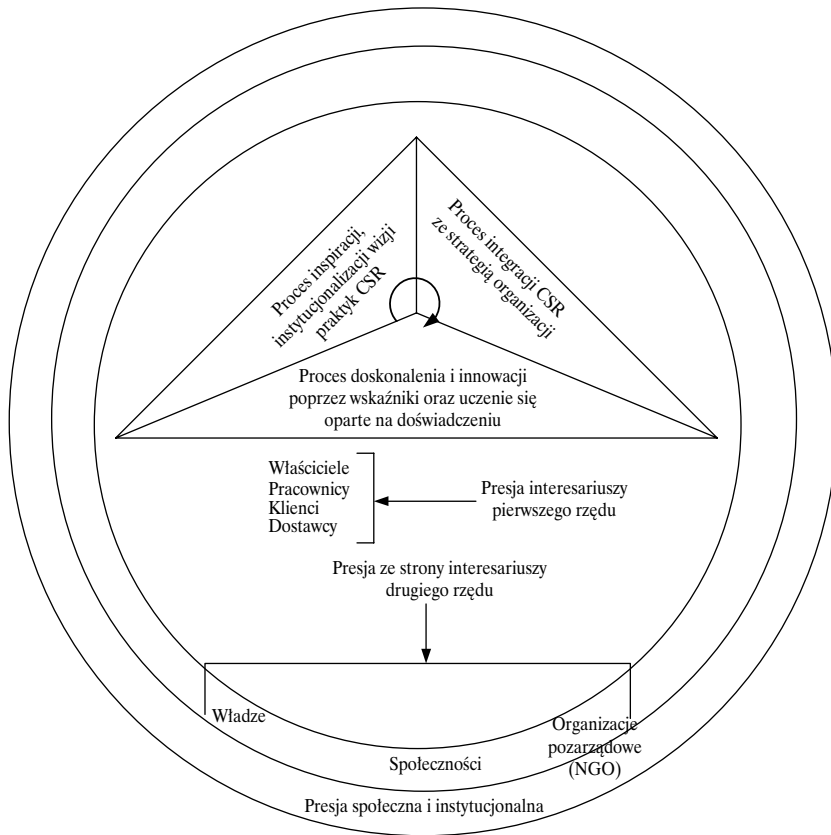
⁸⁵ S. Waddock, Ch. Bodwell, *Managing Responsibility: What Can Be Learned From The Quality Movement*, „California Management Review” 2004, nr 1, s. 25–37.

⁸⁶ F. Maon, A. Lindgreen, V. Swaen, *Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice*, „Journal of Business Ethics” 2009, suplement 1 do nr 87, s. 71–9.

⁸⁷ G.I.J.M. Zwetsloot, *From Management Systems to Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2003, nr 2/3, s. 201–207.

⁸⁸ J. Peters, *Social Responsibility is Free – How Good Capitalism Can Co – Exist With Corporate Social Responsibility*, [w:] D. Crowther, L. Rayman-Bacchus (red.), *Perspectives on Corporate Social Responsibility*, Ashgate Publishing, Burlington 2005, s. 205–216.

⁸⁹ A. McWilliams, D. Siegel, *Corporate Social Responsibility: A Theory Of The Firm Perspective*, „Academy of Management Review” 2001, nr 1, s. 117–127.



Rysunek 1.7. Model CSR Sandry Waddock, Charlesa Bodwella i Samuela Gravesa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.A. Waddock, Ch. Bodwell, S.B. Graves, *Responsibility: The New Business Imperative*, „Academy of Management Executive” 2002, nr 2, s. 132–148.

John Peloza⁹⁰ i Paul Godfrey, Craig Merrill i Jared Hansen⁹¹, odgrywają też rolę ubezpieczenia i lepszego umocowania, zakorzenienia operacji organizacyjnych w strukturze społecznej. Dodatkowo Xueming Luo i Chitrabhanu B. Bhattacharya uwzględniają wymiar marketingowy i satysfakcję klienta⁹². Potencjalne

⁹⁰ J. Peloza, *Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance*, „California Management Review” 2006, nr 2, s. 52–72.

⁹¹ P.C. Godfrey, C.B. Merrill, J.M. Hansen, *The Relationship Between Corporate Social Responsibility And Shareholder Value: An Empirical Test Of The Risk Management Hypothesis*, „Strategic Management Journal” 2009, nr 4, s. 425–445.

⁹² X. Luo, C.B. Bhattacharya, *Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value*, „Journal of Marketing” 2006, nr 4, s. 1–18.

korzyści dla organizacji są w relacji z interesariuszami, ich postrzeganiem działań CSR organizacji, doświadczanych i oczekiwanych korzyści i wartości⁹³, a także sposobu komunikowania przez organizację własnych działań CSR interesariuszom⁹⁴. Lois Mohr, Deborah Webb i Katherine Harris wykazali, że działania CSR, o ile są właściwie zakomunikowane i budzą zaufanie, mają wpływ na decyzję konsumentów o zakupie (badania dotyczyły konsumentów amerykańskich), dodatkowo niska cena towarów nie kompensowała braku działań CSR⁹⁵.

Pojawiające się nowe podejścia do CSR zaakcentował Wayne Visser, porównując ewolucję społecznej odpowiedzialności biznesu do ewolucji sieci www, od tzw. web 1.0 do web 2.0, niosącej między innymi wzrost społeczności sieciowej i jej tożsamości oraz większą interaktywność użytkowników⁹⁶. Jego zdaniem w podobnym układzie ewoluuje CSR niegdyś opierająca się w najwyższej formie na filantropii i niosąca ze sobą ryzyko kosztów, motywowana głównie uwarunkowaniami wizerunkowymi i ograniczająca się do niektórych firm i niektórych regionów (głównie zachodu), dziś zaś oparta na współpracy z interesariuszami stanowiącymi sieć społeczną, generująca korzyści i możliwości rozwoju, zintegrowana z działalnością organizacji w sposób systemowy i mająca charakter zjawiska globalnego⁹⁷. Podobnie w ujęciu systemowym (a nawet holistycznym) postrzega działania CSR Tarja Ketola. Proponując trójwymiarowy model (wymiar odpowiedzialności ekonomicznej, społecznej i ekologicznej), identyfikuje ona osiem profili odpowiedzialności organizacyjnej⁹⁸:

- 1) organizację samobójczą, która ogranicza do minimum swoją odpowiedzialność we wszystkich trzech sferach; zwykle nie działa ona długo na rynku, upada lub zostaje zamknięta, ciągle jednak istnieją tego typu organizacje, które nie spełniają oczekiwań żadnej grupy interesariuszy; powodem

⁹³ C.B. Bhattacharya, D. Korschun, S. Sen, *Strengthening Stakeholder–Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives*, „Journal of Business Ethics” 2009, Supplement 2 do nr 85, s. 257–272.

⁹⁴ S. Du, C.B. Bhattacharya, S. Sen, *Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication*, „International Journal of Management Reviews” 2010, nr 1, s. 8–19.

⁹⁵ L.A. Mohr, D.J. Webb, *The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses*, „Journal of Consumer Affairs” 2005, nr 1, s. 121–147; L.A. Mohr, D.J. Webb, K.E. Harris, *Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior*, „Journal of Consumer Affairs” 2001, nr 1, s. 45–72.

⁹⁶ W. Visser, *CSR 2.0: From The Age of Greed to The Age of Responsibility*, [w:] W. Sun, J. Stewart, D. Pollard (red.), *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2010, s. 231–251.

⁹⁷ W. Visser, *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, „Journal of Business Systems, Governance & Ethics” 2010, nr 3, s. 7–22.

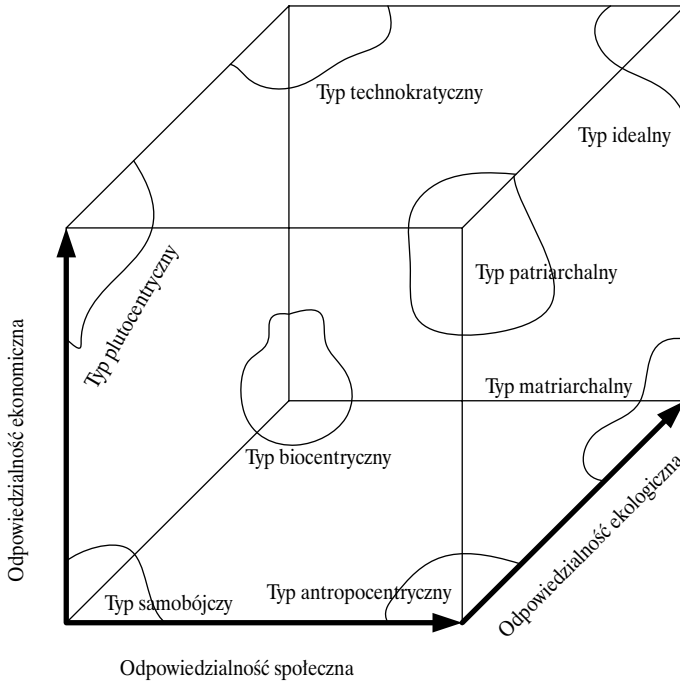
⁹⁸ T. Ketola, *Holistic Corporate Responsibility Model: Integrating Values, Discourses and Actions*, „Journal of Business Ethics” 2008, nr 3, s. 419–435.

- powstawania i funkcjonowania takich organizacji jest zwykle nieuczciwość ich właścicieli lub brak profesjonalizmu w zakresie zarządzania;
- 2) organizację idealną, która maksymalizuje swoją odpowiedzialność we wszystkich trzech sferach; trudno jest znaleźć organizację, która sprosta typowi idealnemu; jest to pewnego rodzaju biegun, do którego się dąży, a który ciężko jest osiągnąć;
 - 3) organizację plutocentryczną, która maksymalizuje sferę odpowiedzialności ekonomicznej i jednocześnie minimalizuje sferę odpowiedzialności społecznej i ekologicznej; współczesne przedsiębiorstwa jako wyznające zasady wolnego rynku są dominującymi tego typu przedstawicielami;
 - 4) organizację antropocentryczną to taka, która przedkłada odpowiedzialność społeczną nad pozostałymi dwiema sferami; w tej kategorii przedstawicielami są organizacje pozarządowe oraz przedsiębiorstwa społeczne;
 - 5) organizację biocentryczną, która maksymalizuje sferę odpowiedzialności ekologicznej przy minimalizowaniu pozostałych dwóch sfer; tego typu przedstawicielami są organizacje ekologiczne, a także niektóre organizacje zajmujące się technologią środowiskową czy ochroną środowiska;
 - 6) organizację patriarchalną, która maksymalizuje sfery odpowiedzialności ekonomicznej i społecznej przy minimalnej uwadze poświęcanej odpowiedzialności ekologicznej; tego typu przedstawicielami są przedsiębiorstwa działające według tradycyjnej definicji; częstsze przypadki ich występowania można było zaobserwować w przeszłości, gdy świadomość ekologiczna była na niższym poziomie;
 - 7) organizację technokratyczną, która maksymalizuje wysiłki w zakresie odpowiedzialności ekonomicznej i ekologicznej, a mniej uwagi poświęca odpowiedzialności społecznej; w przeszłości niektóre skandynawskie (np. fińskie) firmy działały w ten sposób, rozwijając technologie środowiskowe przynoszące korzyści ekonomiczne i w pewien sposób izolując, uprzedmiotawiając czynnik ludzki;
 - 8) organizację matriarchalną, która z maksymalną uwagą podchodzi do kwestii odpowiedzialności społecznej i ekologicznej przy minimalnej trosce o odpowiedzialność ekonomiczną; w tej grupie mogą się znaleźć niektóre organizacje pozarządowe.

Schematycznie model Ketoli został zaprezentowany na rysunku 1.8.

Jednak najbardziej znaczącym, jeżeli chodzi o aplikacyjność jest model Michaela Portera i Marka Kramera⁹⁹. O istotności tego modelu nie tylko dla świata nauki, ale też praktyki zarządzania świadczy pierwsza nagroda McKinseya

⁹⁹ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, nr 12, s. 78–92.



Rysunek 1.8. Model CSR Tarji Ketoli

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Ketola, *From CR-Psychopaths to Responsible Corporations: Waking up the Inner Sleeping Beauty of Companies*, „Journal of Business Ethics” 2006, nr 2, s. 98–107.

w 2006¹⁰⁰, Model Portera i Kramera także opiera się na podejściu strategicznym w aspekcie symbiozy biznesu i społeczeństwa. Jest on ugruntowany we wcześniej sprawdzonych koncepcjach, łańcuchu wartości¹⁰¹ i tzw. diamencie Portera¹⁰². Porter i Kramer identyfikują dwa rodzaje oddziaływań w obszarze CSR. Oddziaływanie ze środka na zewnątrz (*inside – out*) dotyczą oddziaływania organizacji na otoczenie społeczne. Są to wszelkiego rodzaju oddziaływania (mogące mieć charakter zarówno pozytywny, jak i negatywny) generowane przez organizacyjny łańcuch wartości wpływające na społeczeństwo. Drugim rodzajem oddziaływań są oddziaływania z zewnątrz do środka (*outside – in*), które dotyczą oddziaływa-

¹⁰⁰ Informacje ze strony internetowej: <http://hbr.org/web/2009/mckinsey/mckinsey-award-winners>, data dostępu: 13.06.2012.

¹⁰¹ M.E. Porter, *What is Strategy?*, „Harvard Business Review” 1996, nr 6, s. 61–78.

¹⁰² M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, „Harvard Business Review” 1990, nr 2, s. 73–93.

nia otoczenia społecznego na organizację. Porter i Kramer proponują podział kwestii społecznych na trzy kategorie. Po pierwsze kwestie ogólnospołeczne, które są ważne z punktu widzenia ogółu społeczeństwa, jednak nie dają możliwości osiągnięcia dwustronnych (dla organizacji i społeczeństwa) korzyści, nie mogą więc być podstawą poprawiania konkurencyjności. Działania organizacji w ich zakresie nie mają dużego wpływu na stan samych kwestii (oddziaływanie *inside – out* są na niskim poziomie) ani te kwestie w istotny sposób nie oddziałują na organizację (oddziaływanie *outside – in* są na niskim poziomie). Takimi kwestiami nie warto się zajmować, są one nieodpowiednie z punktu widzenia danej organizacji, zaangażowanie w nie może przysporzyć kłopotów obu stronom i na pewno nie poprawi konkurencyjności organizacji. Kwestie, którymi warto się zająć należą do dwóch kolejnych kategorii, a mianowicie społecznych konsekwencji działań w obrębie łańcucha wartości (oddziaływanie *inside – out* na wysokim poziomie) i społecznego wymiaru otoczenia konkurencyjnego (oddziaływanie *outside – in* na wysokim poziomie). W integracji tych dwóch rodzajów kwestii społecznych, w myśl nowej umowy społecznej¹⁰³, tkwi potencjał konkurencyjny, to na tym polu można osiągnąć dualną korzyść (wspólną wartość¹⁰⁴) – poprawić swoją pozycję konkurencyjną i jednocześnie przysporzyć korzyści społeczeństwu (podkreślają to także Francesco Perrini, Stefano Pogutz i Antonio Tencati¹⁰⁵), tym samym luka między podejściem ekonomicznym i społecznie odpowiedzialnym została zanegowana¹⁰⁶. Dążenie do maksymalnego zysku jest elementem wyjściowym procesu rynkowego, lecz nie stanowi jego jedyne go celu¹⁰⁷, a CSR może pomóc w łagodzeniu patologii w realizacji zasady maksymalizacji zysku, która mogłaby się w innym przypadku przekształcić się w zasadę wyzysku¹⁰⁸, gdyż fenomen rynku zakłada nie tylko ład, lecz także nierówności, niesprawiedliwości i niepokoje¹⁰⁹. W podobnym kontekście wypowiadają się Rob van Tulder i Alex van der Zwart, poszukując zgodności między sferą rynku, społeczeństwa i państwa na kanwie modelu

¹⁰³ J. Filek, *Czy społeczna odpowiedzialność biznesu jest nową wersją umowy społecznej?*, „Prakseologia” 2009, nr 149, s. 21–38.

¹⁰⁴ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, nr 1/2, s. 62–77.

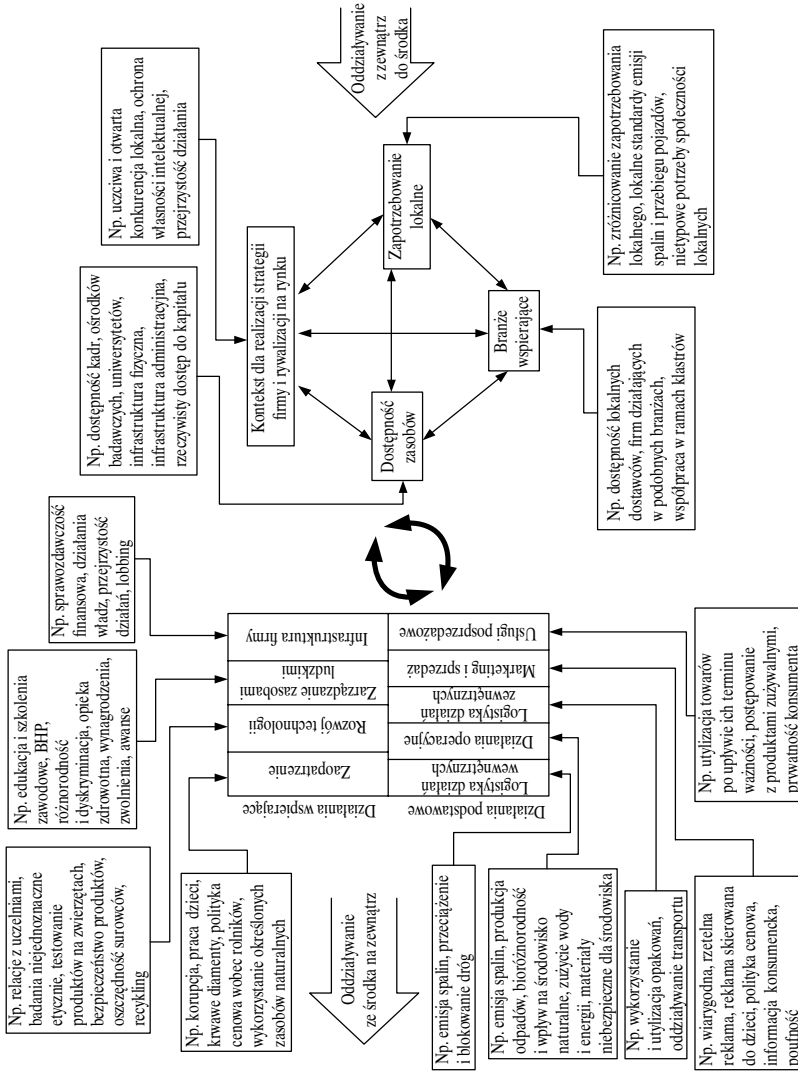
¹⁰⁵ F. Perrini, S. Pogutz, A. Tencati, *Developing Corporate Social Responsibility, A European Perspective*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2006, s. 72–95.

¹⁰⁶ M.E. Porter, M.R. Kramer, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review” 2002, nr 12, s. 56–69.

¹⁰⁷ J. Filek, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 82.

¹⁰⁸ B. Klimczak, *Między ekonomią a etyką*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 144–159.

¹⁰⁹ B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, PWN, Warszawa 2012, s. 121.



Rysunek 1.9. Model CSR Michaela E. Portera i Marka R. Kramera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy & Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, nr 12, s. 78–92.

3E¹¹⁰ (*effectiveness, efficiency, ethics* – sprawność, skuteczność, etyka) oraz 3P (*people, profit, planet* – ludzie, zyski, planeta)¹¹¹. Podejście oparte na strategicznym generowaniu przewagi konkurencyjnej przez działania CSR rozwija także Sri Urip¹¹². Schematycznie model Portera–Kramera został zaprezentowany na rysunku 1.9.

1.5. Podsumowanie definicji społecznej odpowiedzialności biznesu i ram koncepcyjnych

Podsumowując rozważania na temat modelowych ujęć społecznej odpowiedzialności biznesu na przestrzeni lat, należy podkreślić ewolucyjny charakter CSR. Przed rokiem 1980 dominowały ujęcia jednowymiarowe (m.in. Eells, Schlusberg czy Walton) i o charakterze raczej postulatycznym, choć widać było początki podejścia systemowego czy procesowego (m.in. Giegold, Cardinal i Sanderson, Davis i Blomstrom, Hay i Gray czy Bowman). Największym osiągnięciem tamtych lat był jednak piramidalny model Carrolla i to on właśnie dominował w latach 80. (m.in. Wilson, Spencer i Butler). Pojawiały się także modele dwuwymiarowe (m.in. Dalton i Cosier) i podejścia negujące odpowiedzialność filantropijną jako najwyższą formę CSR (np. Heatch), a także modele wielu zmiennych o charakterze analitycznym (m.in. model Facheya–Wokutch, Mosera, Mintzberga czy model MARM). Akcentowano w nich podejście procesowe, a nawet systemowe i podkreślano strategiczny wymiar CSR, która wyszła już z ram jedynie postulatycznej koncepcji i zaczęła się koncentrować wokół konkretnych zagadnień dotyczących funkcjonowania biznesu w otoczeniu społecznym. Lata 90. przyniosły rewizję modelu Carrolla w zakresie odpowiedzialności filantropijnej (Pinkston i Carroll zmniejszyli jej znaczenie). Ponadto koncentracja wokół praktycznych problemów funkcjonowania biznesu, rozpoczęta w poprzedniej dekadzie, spowodowała selektywne podejście krytyczne polegające na odejściu od rozważań jedynie binarnych (np. Freeman i Liedtka, Carson czy Sethi). W efekcie czego zaczęto silnie poszukiwać punktów wspólnych, sfer spójności dwóch płaszczyzn – biznesu i społeczeństwa (np. Dalton i Daily, Harrisson i Freeman, Wokutch i She-

¹¹⁰ W. Gasparski, *Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, biznesie i gospodarce*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller (red.), *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, Fundacja „Wiedza i Działanie” im. Tadeusza Kotarbińskiego i Ludwiga von Misesa, Warszawa 1999, s. 15.

¹¹¹ R. van Tulder, A. van der Zwart, *International Business – Society Management, Linking corporate responsibility and globalization*, Routledge, London, New York, 2006, s. 153–155.

¹¹² S. Urip, *CSR strategies, Corporate Social Responsibility for Competitive Edge in Emerging Markets*, John Wiley & Sons, Singapore 2010, s. 41–51.

pard). Próby poszukiwania spójności samej koncepcji przyniosły dalszy rozwój analitycznych modeli wielu zmiennych (m.in. L'Etang, Buchholz, Pava i Krausz czy Robertson i Nicholson).

W następnym dziesięcioleciu, po roku 2000, nastąpiła kolejna rewizja modelu Carrola – piramidalny układ zastąpiono układem trójobszarowym (model Schwartz–Carrolla). Powstające nowe modele analityczne wielu zmiennych (m.in. Mattena–Moona czy Hemingway–Maclagana) na drodze poszukiwania spójności z poprzedniej dekady były poddawane próbom integracji (model Jamali czy Quazi–O'Brien), powstały również modele o wymiarze kompleksowym (np. model TRM Waddock–Bodwell–Gravesa), inspiracji szukano w zarządzaniu jakością i systemach zarządzania jakością (m.in. Maon, Lindgreen i Swaen czy Zweltsloot). Coraz wyraźniej patrzono na CSR jak na inwestycję w przyszłość niosącą korzyści (m.in. McWilliams i Siegel, Peloza czy Godfrey, Merrill i Hansen), nastąpił także wzrost zainteresowania CSR w tym aspekcie pod kątem marketingowym (m.in. Luo, Bhattacharya, Korschun, Sen czy Mohr, Webb i Harris). Do modeli o wymiarze kompleksowym należy też zaliczyć trójwymiarowy model Ketoli (choć zawiera on już elementy holistyczne), a także model Vissera podkreślający ewolucję i potencjał rozwojowy tkwiący w społecznej odpowiedzialności biznesu.

Jednak za największe osiągnięcie z punktu widzenia zastosowania w biznesie i spójności społeczeństwa i biznesu, więc tego co od lat było poszukiwane, a zamknąć można w terminie dualne korzyści o wymiarze strategicznym, jest model Portera i Kramera opierający się na sprawdzonych już wcześniej w praktyce biznesu modelach – łańcucha wartości i diamentu Portera. Jednak, jak podkreśla Janina Filek, wciąż można się spotkać z ignorowaniem CSR zarówno na gruncie teorii, jak i praktyki, gdzie często jest ona uznawana za „nieszkodliwe głupstwa bogatych idealistów”¹¹³, sam biznes uchodzi zaś za działalność amoralną i noszącą znamiona „gry”¹¹⁴. Konflikty interesów w sferze gospodarczej są trudne, niejednoznaczne i wieloaspektowe w swej naturze¹¹⁵, a przy konieczności pogodzenia wielu, niekiedy sprzecznych lub pozornie sprzecznych ze sobą interesów – także nieuniknione¹¹⁶. Nie pomagają zarazem raczej nega-

¹¹³ J. Filek, *Między wolnością gospodarczą a odpowiedzialnością społeczną biznesu*, [w:] B. Klimczak, A. Lewicka-Strzałecka, *Etyka i ekonomia*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2007, s. 17.

¹¹⁴ W. Gasparski, *Teorie oraz dylematy etyczne i prakseologiczne*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 460.

¹¹⁵ B. Klimczak, *Konflikt interesu*, [w:] B. Klimczak, A. Lewicka-Strzałecka, *Etyka i ekonomia*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2007, s. 67–75; B. Klimczak, *Etyka gospodarcza...*, s. 85–100; W. Gasparski, *Konflikt interesów jako kwestia etyczna biznesu (i nie tylko)*, „Prakseologia” 2003, nr 143, s. 9–28.

¹¹⁶ A. Lewicka-Strzałecka, *Konflikt interesów*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 249–258.

tywny, nieetyczny stereotyp¹¹⁷ współczesnego biznesu w oczach opinii społecznej¹¹⁸, który nie pozwala na wykształcenie się pewnego etosu ludzi biznesu¹¹⁹ zgodnie z wzorcem tzw. dobrego gospodarza¹²⁰. Okazuje się, że mimo wielu analiz i wielu ujęć modelowych, prezentujących i wyjaśniających strategiczną i aplikacyjną naturę CSR, nadal bywa ona utożsamiana w najwyższej formie z działalnością filantropijną¹²¹, co jeszcze dobitniej pozwala podkreślić potrzebę uporządkowania i analizy tej koncepcji. Natomiast ostatnie polskie badania wskazują, że praktycy biznesu koncentrują się głównie na podstawowych warstwach piramidy Carrolla, czyli odpowiedzialności ekonomiczno-prawnej¹²².

¹¹⁷ Szerzej o stereotypach w świecie biznesu i na gruncie etyki biznesu w: W. Gasparski, *Etyka a biznes: stereotypy i rzeczywistość*, [w:] W. Gasparski, J. Dietl (red.), *Etyka biznesu w działaniu, doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 23–33.

¹¹⁸ W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Zasady etyki i społecznej odpowiedzialności w praktyce firm w Polsce*, [w:] L. Kolarska-Bobińska (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004, s. 243.

¹¹⁹ B. Pogonowska, *Etos człowieka biznesu*, [w:] B. Pogonowska (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2000, s. 194–202.

¹²⁰ W. Gasparski, *Menedżer – deontologia zawodu*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 308.

¹²¹ W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Bąk, B. Rok, *Biznes, prawo, etyka*, [w:] W. Gasparski, J. Jabłońska-Bonca, *Biznes, prawo, etyka*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 29.

¹²² W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym*, [w:] W. Kieżun, *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 406.

2

Spółeczna odpowiedzialność w praktyce funkcjonowania biznesu

Spółeczna odpowiedzialność biznesu nie jest jedynie obszarem zainteresowania świata akademickiego. Prócz sfery teoretycznej, koncepcyjnej oferuje wachlarz praktycznych rozwiązań mogących ułatwić zarządzanie społecznie odpowiedzialne¹. Jak trafnie zauważa Wojciech Gasparski: „powinnością świata biznesu jest kontynuacja – tam, gdzie już je podjęto, oraz podjęcie – tam, gdzie jeszcze tego nie uczyniono – wysiłków na rzecz: wprowadzenia w firmach (spółkach) programów etycznych zgodnych z europejskimi i światowymi standardami społecznej odpowiedzialności”². Integracja orientacji ekonomicznej (profitowej) i społecznej staje więc wyzwaniem współczesnej praktyki biznesu³. Praktycy biznesu mają do dyspozycji zarówno międzynarodowe normy, jak i różnego rodzaju programy czy inicjatywy oferujące mniej lub bardziej szczegółowe wskazówki i wytyczne działania. Dostępne są narzędzia zarówno do zastosowania w organizacjach każdego typu i w każdym sektorze, jak i specjalnie dedykowane dla organizacji z konkretnych sektorów. Poddając analizie dostępne na rynku narzędzia z zakresu CSR, można zastosować podział właśnie na narzędzia standaryzowane i programy/inicjatywy niestandaryzowane (podział ze względu na charakter narzędzia). Te pierwsze mają oficjalny status normy (często międzynarodowej), są ze swej natury bardziej szczegółowe, mocniej osadzone w systemie zarządzania organizacją i cechujące się większym

¹ Por. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Europejskie i światowe standardy etyki oraz społecznej odpowiedzialności w działalności gospodarczej*, [w:] W. Gasparski (red.) przy współpracy A. Lewickiej-Strzałeckiej, B. Roka, G. Szulczewskiego, *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 41–92.

² W. Gasparski, *Etyczna infrastruktura działalności gospodarczej*, [w:] B. Klimczak, A. Lewicka-Strzałecka, *Etyka i ekonomia*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2007, s. 62; W. Gasparski, *Infrastruktura etyczna, biznesu*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, PWN, Warszawa 2012, s. 217–232.

³ A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 42–45.

formalizmem. Programy i inicjatywy zaś dają większe pole manewru, oferują nieco mniej sformalizowane podejście, a zasady czy wytyczne w nich zawarte są zwykle bardziej ogólne i dają większą możliwość subiektywnej interpretacji. Można jednak dokonać podziału na narzędzia dla organizacji działających w każdym sektorze oraz te, które są ściśle sektorowo określone (podział ze względu na zasięg zastosowania narzędzia). Jednak zdarza się i tak, co podkreśla A. Lewicka-Strzałecka, że owa polimorficzna natura CSR może powodować chaos, poczucie rozmycia i niejednoznaczności, co w konsekwencji może prowadzić do jej niewłaściwego zrozumienia i zastosowania⁴. Sprzeczne oczekiwania wobec społecznej roli biznesu nadal zaś występują, za co można obwiniać między innymi brak odpowiedniej wiedzy i form edukacji⁵.

2.1. Standardy międzysektorowe

Jeżeli chodzi o podstawowe standardy międzysektorowe CSR dokonano przeglądu i analizy ośmiu narzędzi: SA 8000, rodziny norm AA 1000, ISO 26000, standardów raportowania GRI, ESC2000, SGE 21 oraz norm z zakresu zarządzania środowiskowego – rodzina norm ISO 14000 i EMAS.

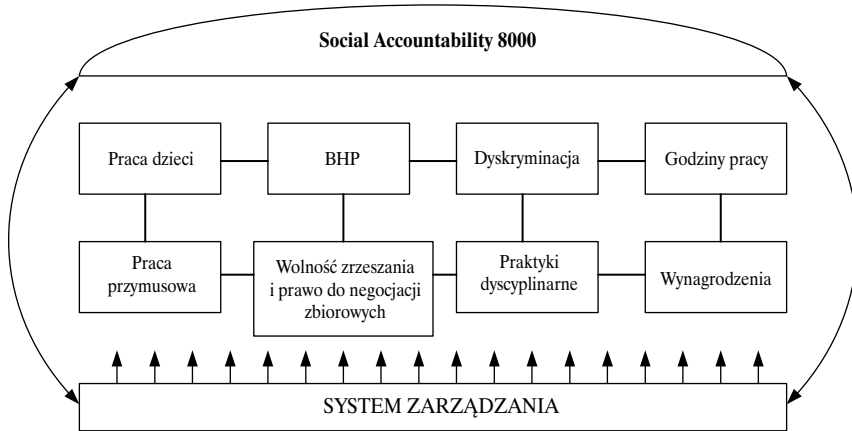
2.1.1. SA 8000

SA 8000 (*Social Accountability*) jest standardem z zakresu warunków pracy, opracowanym na podstawie międzynarodowych konwencji ochrony praw człowieka (m.in. Międzynarodowej Organizacji Pracy i Organizacji Narodów Zjednoczonych). W obliczu potencjalnych rozbieżności między wymaganiami konwencji międzynarodowych, przepisami prawa krajowego i wymaganiami normy, w wypadku konfliktu za obowiązującą przyjmuje się regulację najbardziej restrykcyjną. Organizacja zainteresowana opracowaniem, wdrożeniem, utrzymywaniem i późniejszym doskonaleniem własnego systemu zarządzania

⁴ A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 17.

⁵ W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, D. Bąk, *Portret polskiej etyki biznesu: fakty, oceny, propozycje*, [w:] W. Gasparski, B. Rok (red.), przy współpracy: A. Lewickiej-Strzałeckiej, D. Bąka, *Ku obywatelskiej Rzeczypospolitej gospodarczej*, Poltext, Warszawa 2010, s. 14–36. Szerzej o edukacji z zakresu etyki biznesu i CSR w: W. Gasparski, *Edukacja etyczna oraz odpowiedzialne kształcenie menedżerów: przypomnienia i refleksje*, [w:] W. Gasparski, B. Rok (red.), przy współpracy: A. Lewickiej-Strzałeckiej, D. Bąka, *Ku obywatelskiej Rzeczypospolitej...*, s. 191–198; oraz A. Lewicka-Strzałecka, *Edukacja etyczna oraz odpowiedzialne kształcenie menedżerów – wypowiedź*, [w:] W. Gasparski, B. Rok (red.), przy współpracy: A. Lewickiej-Strzałeckiej, D. Bąka, *Ku obywatelskiej Rzeczypospolitej...*, s. 213–215; a także w: W. Gasparski (red.), *Responsible management education*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

w zakresie warunków pracy zgodnie z SA 8000 powinna wziąć pod uwagę osiem modułów technicznych oraz dziewiąty moduł scalający je w jeden spójny system zarządzania (por. rys. 2.1).



Rysunek 2.1. Modelowa struktura modułów wymagań SA 8000

Źródło: opracowanie własne.

Norma podaje szczegółowe, zaprezentowane poniżej w punktach, wytyczne w ramach każdego z modułów⁶.

- Nie dopuszcza się popierania lub angażowania w jakąkolwiek formę pracy dzieci (poniżej 15 roku życia). W tym zakresie powinny być wdrożone odpowiednie formalne procedury organizacyjne. Dopuszcza się pracę młodocianych (poniżej 18 roku życia), jednak nie może ona kolidować z obowiązkiem szkolnym, a wymiar czasowy zajęć szkolnych, pracy oraz dojazdów nie może przekroczyć 10 godzin dziennie, natomiast czas samej pracy 8 godzin dziennie.
- Nie dopuszcza się angażowania ani popierania żadnej formy pracy przymusowej, ani pobierania różnego rodzaju depozytów (np. pieniędzy czy dokumentów tożsamości). Pracownik musi mieć zagwarantowane prawo opuszczenia miejsca pracy po jej wykonaniu oraz wypowiedzenia umowy. Nie dopuszcza się także angażowania i popierania żadnej formy handlu ludźmi.
- Organizacja jest zobowiązana zadbać o warunki BHP w miejscu pracy, w szczególności z zastosowaniem systemowego podejścia prewencyjnego.

⁶ *Social Accountability 8000*, Social Accountability International, New York 2008, s. 5–10.

Chodzi między innymi o szkolenia wstępne i stanowiskowe, procedury pierwszej pomocy, rejestr wypadków, specjalne wyposażenie zabezpieczające, szczególne procedury dotyczące kobiet w ciąży i młodych matek, pomieszczenia sanitarne i socjalne.

- Pracownicy powinni mieć zapewnione prawo do organizowania i członkostwa w organizacjach związkowych oraz do zbiorowego negocjowania w sprawach ich dotyczących. W pewnych przypadkach, gdy organizacje takie są nielegalne (niektóre regiony świata), należy pracownikom zapewnić rozwiązanie alternatywne.
- Niedopuszczalne są wszelkie przejawy dyskryminacji oparte między innymi na rasie, pochodzeniu narodowym lub społecznym, wyznaniu, niepełnosprawności, płci, wieku, orientacji seksualnej, przynależności partyjnej czy związkowej, a przejawiające się np. w zatrudnianiu, wynagradzaniu, dostępie do szkoleń, awansów czy emerytur. Niedopuszczalne są np. testy ciążowe czy testy dziewictwa, a także wszelkie obraźliwe słownictwo czy gesty.
- Nie dopuszcza się żadnych praktyk dyscyplinarnych godzących w godność pracowników, w szczególności przymusu fizycznego, psychicznego, słownego czy niehumanitarnego traktowania.
- Jeżeli chodzi o godziny pracy norma dyktuje jako standardowy tydzień pracy najwyżej 48 godzin bez nadgodzin, po każdych 6 dniach pracy należy się pracownikowi co najmniej 1 dzień wolny.
- Wynagrodzenie nie może być niższe niż minimalne wynikające z odpowiednich regulacji prawnych, przy czym powinno być wystarczające na zaspokojenie podstawowych potrzeb. Wszelkie potrącenia dyscyplinarne nie powinny dotyczyć podstawy wynagrodzenia. Nie powinno używać się umów krótkoterminowych czy fałszywych programów praktyk i staży w celu uniknięcia prawnie obowiązujących składek ubezpieczeniowych.
- Jeżeli chodzi natomiast o system zarządzania to po pierwsze, najwyższe kierownictwo powinno ustanowić politykę społecznej odpowiedzialności i warunków pracy, która zawiera zobowiązanie spełniania wszystkich wymagań SA 8000 oraz prawa narodowego i innych uregulowań, w tym prawa międzynarodowego; jest regularnie rewidowana i ciągle doskonalona; jest skutecznie dokumentowana, wdrażana, utrzymywana, komunikowana oraz dostępna w zrozumiałej formie dla wszystkich pracowników, a ponadto jest dostępna publicznie. Po drugie, powinien zostać wyznaczony reprezentant kierownictwa odpowiedzialny za spełnianie wymagań SA 8000. Po trzecie, należy zapewnić pracownikom dostęp do wyższego kierownictwa lub kontakt ich reprezentantów, aby dialog zyskał realny wymiar. Po czwarte, należy okresowo przeprowadzać przegląd stosowności i skuteczności polityki, procedur i rezultatów organizacji w świetle SA 8000 celem potwierdzenia zgodności lub wprowadzenia odpowiednich usprawnień i korekt. Po piąte, wymagania

normy powinny być wdrożone i rozumiane na wszystkich poziomach organizacji. Po szóste, należy ustalić i utrzymywać odpowiednie procedury oraz dokumentację w celu oceny i selekcji dostawców i podwykonawców, przy czym ich podstawą powinna być zdolność do spełniania wymagań normy. Po siódme, wszelkie sprawy wysuwane przez pracowników i innych interesariuszy powinny zostać zbadane, a zainteresowane strony powinny uzyskać informację zwrotną. Po ósme, należy skutecznie komunikować zainteresowanym stronom informacje dotyczące organizacji w zakresie wymagań normy. Po dziewiąte, należy umożliwić dostęp do informacji zainteresowanym stronom, które chcą poddać weryfikacji spełnianie wymagań SA 8000 przez organizację. Po dziesiąte, organizacja zobowiązuje się utrzymywać odpowiednią dokumentację w celu zademonstrowania zgodności z wymaganiami omawianej normy.

Standard SA 8000, jak już wspomniano, oparty jest na odpowiednich konwencjach MOP i ONZ. Widać w nim także silne analogie do ogólnej teorii systemów i systemowego podejścia do zarządzania, do ciągłego doskonalenia i cyklu Deminga, a także do standardów z zakresu BHP OHSAS 18001. W tym względzie SA 8000 wydawać może się standardem wtórnym, jednak w takiej konstrukcji jest to narzędzie pionierskie, a wzorowanie się na innych narzędziach czy też podejściach jest jedynie inspiracją. Ostatecznie więc SA 8000 uznać należy za normę pierwotną.

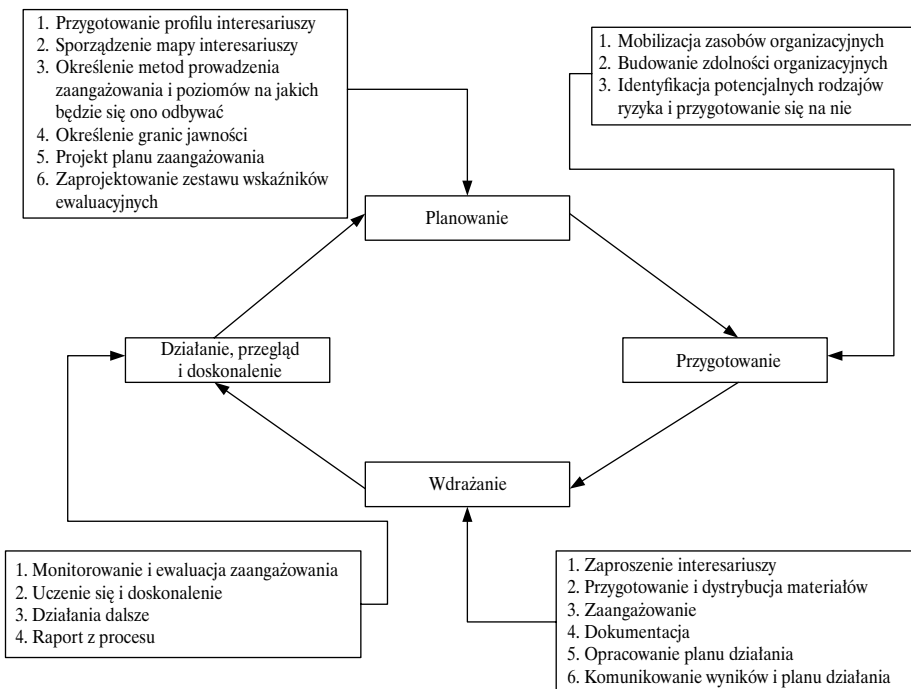
2.1.2. Rodzina norm AA 1000

Rodzina norm AA 1000 (*Accountability*) składa się z trzech standardów. AA 1000 APS (*Accountability Principles Standard* – zasady odpowiedzialności), który jest fundamentem całej rodziny i zawiera trzy zasady, jakie powinny być brane pod uwagę przez organizację mającą na celu zintegrowanie CSR ze swoim systemem zarządzania. Te zasady to⁷:

- fundamentalna zasada włączania: chodzi o włączanie interesariuszy w działania organizacji i uznanie wobec nich odpowiedzialności organizacji; nie oznacza to w żadnym razie nakazu realizacji potrzeb i oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron;
- zasada istotności: chodzi o zajmowanie się jedynie kwestiami istotnymi, czyli takimi, które wywierają wpływ na decyzje, działania lub wyniki samej organizacji czy też interesariuszy;
- zasada odpowiadania: chodzi o informację zwrotną, reakcję w kwestiach podnoszonych przez interesariuszy, a istotnych z punktu widzenia decyzji, działań czy wyników organizacji lub interesariuszy.

⁷ AA 1000 *Accountability Principles Standard* 2008, AccountAbility UK, AccountAbility North America, London – Washington 2008, s. 10–16

Kolejną normą jest AA 1000 AS (*Assurance Standard* – weryfikacja), która dotyczy weryfikacji zastosowania zasad AA 1000 APS i jest przeznaczona głównie dla organizacji certyfikujących czy audytujących, choć może być także wykorzystana przez same organizacje wdrażające celem audytu wewnętrznego⁸. Ostatnią normą jest AA 1000 SES (*Stakeholders Engagement Standard* – zaangażowanie interesariuszy), która zawiera szczegółowe wytyczne z zakresu procesu angażowania interesariuszy w działania organizacji. Sam proces angażowania interesariuszy powinien przebiegać na czterech etapach⁹: planowania, przygotowania, wdrażania oraz działania, przeglądu i doskonalenia, każdy z etapów składa się z kilku kluczowych dla całego procesu elementów (por. rys. 2.2). Norma ta ma najwyższy walor aplikacyjny.



Rysunek 2.2. Struktura procesu zaangażowania interesariuszy według AA 1000 SES

Źródło: *AA 1000 Stakeholder Engagement Standard 2011*, AccountAbility UK, AccountAbility North America, London–Washington 2011, s. 22–43.

⁸ *AA 1000 Assurance Standard 2008*, AccountAbility UK, AccountAbility North America, London–Washington 2008, s. 8.

⁹ *AA 1000 Stakeholder Engagement Standard 2011*, AccountAbility UK, AccountAbility North America, London–Washington 2011, s. 22.

W całej rodzinie AA 1000 widać podejście procesowe i systemowe. Nie sposób nie zauważyć wykorzystania teorii interesariuszy i nadania jej wymiaru aplikacyjnego w przypadku AA 1000 SES. W normie tej widoczna jest także analogia do cyklu Deminga. Jednak, jak w przypadku SA 8000, nie daje to podstaw do zarzucenia wtórnego charakteru narzędzia. Inspiracje innymi narzędziami i podejściami mają charakter twórczy, co przemawia za określeniem rodziny norm AA 1000 jako narzędzi pierwotnych.

2.1.3. ISO 26000

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna również stworzyła standard dotyczący CSR. Jest to norma ISO 26000 – Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, która aktualnie wchodzi do katalogu polskich norm, gdzie będzie widniała pod numerem PN-ISO 26000¹⁰. Jakkolwiek sama norma nie jest rewolucyjnym odkryciem, ISO dokonała ogromnej pracy w zakresie syntezy dotychczas obecnych na rynku różnych narzędzi z zakresu CSR. Efektem tych prac jest ISO 26000 stanowiąca swoisty podręcznik dla organizacji wszelkiego typu, wielkości i działających we wszystkich szerokościach geograficznych, które mają strategiczny zamiar zaprojektować, wdrożyć lub udoskonalić CSR w ramach swojej działalności. ISO 26000 opiera się na systemowym podejściu i podstawowym założeniu wzajemnych relacji między organizacjami, interesariuszami oraz społeczeństwem i środowiskiem naturalnym.

Struktura normy w logiczny i konsekwentny sposób prowadzi użytkownika od zagadnień podstawowych do mających coraz większy wymiar aplikacyjny na płaszczyźnie zarządzania organizacjami. Ze względu na relatywnie nowe pojęcie CSR w praktyce biznesowej wyjaśnione zostały syntetycznie historyczne podstawy koncepcji oraz aktualny stan, a także kolejno oczekiwania społeczeństwa co do działalności organizacji, pojęcie interesariuszy i ich rola oraz związek między CSR a zrównoważonym rozwojem i państwem¹¹.

Po zagadnieniach wstępnych ISO 26000 zaleca dokonanie szczegółowej analizy działalności organizacji pod kątem ustanowionego spójnego zestawu siedmiu zasad CSR, a mianowicie rozliczalności, przejrzystości, postępowania etycznego, poszanowania potrzeb i oczekiwań interesariuszy, poszanowania przepisów prawa i międzynarodowych norm postępowania oraz praw człowieka¹². Przestrzeganie tych zasad zostało strukturalnie połączone z głównymi obszarami CSR, które według ISO 26000 stanowią ład organizacyjny, zagadnienia związane z prawami człowieka, praktyki w sferze pracy, problematyka

¹⁰ (R) PN – ISO 26000, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, wersja robocza na potrzeby KT nr 305 przy PKN z dnia 28.02.2012.

¹¹ ISO 26000:2010 (E), *Guidance on social responsibility*, ISO, Genewa 2010, s. 5–10.

¹² Ibidem, s. 3–10.

środowiska naturalnego, uczciwe działania o charakterze operacyjnym, zagadnienia konsumenckie oraz zaangażowanie społeczne organizacji z uwzględnieniem rozwoju społeczności lokalnych¹³. Jednak przed analizą obszarów głównych norma zaleca rozważenie dwóch podstawowych praktyk z zakresu CSR – uznania przez organizację społecznej odpowiedzialności oraz zidentyfikowania i angażowania interesariuszy¹⁴, bez pozytywnego podejścia w tych dwóch kwestiach i konkretnych zamierzeń działań analizy następnich elementów normy mogą stać się bezzasadne i wypaczyć sens standardu, doprowadzając do jego zastosowań patologicznych. W celu sprostania tym dwóm praktykom należy dokonać identyfikacji oddziaływań na linii społeczeństwo – interesariusze – organizacja we wszystkich kierunkach. Pozwoli to zidentyfikować kluczowe sfery wzajemnych wpływów, a co za tym idzie dokonać priorytetyzacji istotnych dla danej organizacji zagadnień z zakresu CSR. Jeżeli zaś chodzi o identyfikowanie i angażowanie interesariuszy ISO 26000 jest zgodna z AA 1000 SES, choć mniej szczegółowa. Po tych wszystkich analizach ISO 26000 przechodzi do zagadnień związanych z integracją CSR z działalnością organizacyjną, co daje podstawy do wyciągnięcia systemowych analogii. Praktyczne wytyczne dotyczące integracji CSR również skupiają się wokół już przywołanego układu wielostronnych relacji społeczeństwo (i środowisko) – interesariusze – organizacja. Ta część normy daje wskazówki, w jaki sposób skutecznie włączyć CSR w systemy i procedury organizacyjne oraz jak usprawniać tego typu działania. Szczególnie chodzi o określenie oddziaływań i stref wpływów, a co za tym idzie właściwej komunikacji budującej konkurencyjność i opartej na wiarygodności z pomocą np. raportowania kwestii CSR¹⁵. W ten sposób dzięki ISO 26000 zakres CSR w praktyce funkcjonowania organizacji został zamknięty w dość skomplikowanej strukturze, która jednak jest zrozumiała i prosta w odbiorze dla użytkownika. Widać analogie nie tylko do wspomnianych już norm AA 1000, lecz także do SA 8000, rodziny ISO 14000 czy wytycznych GRI. Próba koncepcyjnego scalenia CSR i jednocześnie stworzenia aplikacyjnego standardu o tak szerokim zakresie byłaby niemożliwa bez odwoływania się do innych narzędzi z tego zakresu. Nie można jednak przez to uznać ISO 26000 za narzędzie wtórne, jest ona bowiem w najwyższym stopniu osiągnięciem pionierskim. Do tej pory nie istniał standard, za który swoją renomą ręczyłaby organizacja tak uznana w praktyce współczesnego biznesu, jak Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO.

¹³ Ibidem, s. 19.

¹⁴ Ibidem, s. 14–19.

¹⁵ Ibidem, s. 69–84.

2.1.4. Standard raportowania CSR wg GRI

Prócz wdrażania, scharakteryzowanych już, narzędzi znormalizowanych, istotne w działaniach CSR organizacji jest raportowanie. Raporty są podstawą komunikacji organizacji i interesariuszy¹⁶, ponadto są wymagane lub sugerowane przez niektóre standardy (np. AA1000 SES, SA 8000 czy ISO 26000) oraz inicjatywy (np. Global Compact czy Responsible Care). Światowym standardem, według którego takie raporty organizacje mogą opracowywać, są wytyczne do zrównoważonego raportowania przygotowane przez Global Reporting Initiative (GRI)¹⁷. Wytyczne podają w syntetycznej formie wskazówki, co powinien zawierać raport z zakresu CSR. Na wstępie należy przede wszystkim użytkownikowi wyjaśnić, po co raport ma powstać. W tym celu wytyczne GRI zwracają uwagę na trzy podstawowe kwestie, a mianowicie: raport jest punktem odniesienia do oceny danej organizacji w kontekście zrównoważonego rozwoju, raport to demonstracja oddziaływań i zarządzania relacjami ze zbiorem interesariuszy organizacji, wreszcie raport to dobre narzędzie porównywania działań organizacji w perspektywie czasu oraz w kontekście konkurencyjności¹⁸. Wytyczne GRI składają się z dwóch podstawowych części. Część pierwsza¹⁹ dotyczy głównie zasad, które obejmują zawartość raportu, a są to w szczególności: istotność (analogia do AA1000 APS), uwzględnienie interesariuszy (widoczna także analogia do AA1000 APS oraz AA1000 SES), kontekst zrównoważonego rozwoju oraz kompletność. Dodatkowo należy także uwzględnić zestaw zasad określających zapewnienie jakości raportu, którymi według wytycznych GRI są: wyważenie (zarówno aspektów pozytywnych, jak i negatywnych), porównywalność (tak w kontekście czasu, jak i innych raportów), dokładność (opracowane w szczegółach), terminowość (raport powinien zawierać informacje aktualne i dostarczane na czas), przejrzystość (unikanie zawichości i komplikacji utrudniających odbiór) i wiarygodność (najlepiej zapewnioną przez możliwość niezależnej weryfikacji). Natomiast druga²⁰, ze wspomnianych wcześniej dwóch części wytycznych GRI, obejmuje wskazówki dotyczące informacji, jakie w raporcie powinny być zawarte. Wytyczne GRI zwracają uwagę, że raport powinien zawierać trzy typy informacji: po pierwsze, dotyczące strategii i profilu działalności organizacji, której raport dotyczy; po drugie, informacje o podejściu organizacji do zarządzania i po trzecie, informacje wskaźnikowe. Właśnie ten kompleksowy zestaw 79²¹

¹⁶ Szerzej o raportowaniu CSR w: A. Lewicka-Strzałecka, *Raportowanie społecznej odpowiedzialności firm jako instrument public relations*, „Prakseologia” 2008, nr 148, s. 185–197.

¹⁷ *Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative, Amsterdam 2011.

¹⁸ Ibidem, s. 3.

¹⁹ Ibidem, s. 6–8.

²⁰ Ibidem, s. 19–25.

²¹ Ibidem, s. 26–39.

wskaźników zgrupowanych w trzech obszarach: ekonomicznym, środowiskowym i społecznym, które mimo ich dużej liczby są skonstruowane w prosty i przejrzysty sposób, jest wyróżnikiem wytycznych GRI. Szczegółowo zostało podane, jak organizacje powinny prowadzić analizy własnej działalności względem problematyki rozwoju zrównoważonego, a także jak prezentować w spójnym układzie własny profil, strategię i procesy zarządzania. Schemat zawarty w wytycznych GRI obowiązuje na całym świecie i jest odpowiedni dla każdego typu organizacji, a zestaw wskaźników został przygotowany w sposób uniwersalny, choć nie wszystkie wskaźniki muszą okazać się przydatne dla każdej organizacji.

Wytyczne GRI do zrównoważonego raportowania są narzędziem w najwyższym stopniu pierwotnym. To na nich opierają się ramy koncepcyjne raportowania zawarte np. w AA 1000SES, SA 8000 czy ISO 26000, a także innych inicjatyw, takich jak Global Compact czy Responsible Care.

2.1.5. ECS2000

ECS2000 jest japońskim standardem systemu zarządzania w zakresie zgodności etycznej i prawnej²². Norma została opracowana na podstawie cyklu Deminga, gdzie²³:

- na etapie planowania należy sformułować politykę zgodności etycznej i prawnej, kodeks etyczny oraz zaplanować jego wdrożenie, listę właściwych przepisów prawa, a także stosowne regulacje wewnątrzorganizacyjne;
- na etapie wykonywania należy zadbać o personel wykonawczy i administracyjny w zakresie ustalonych polityk, określić jego funkcje, odpowiedzialność oraz zakres władzy, zapewnić szkolenia dotyczące normy, a także zadbać o kontrolę dokumentacji, kontrolę operacyjną oraz procedur awaryjnych;
- na etapie sprawdzania należy zająć się monitorowaniem zgodności działań organizacji z zasadami poszczególnych rodzajów polityki, kodeksami postępowania i innymi instrukcjami organizacyjnymi; na tym etapie prowadzi się audyty etyczne i prawne systemu zarządzania, a także przygotowuje i dystrybuuje się raporty z tych audytów i innych stosownych badań;
- na etapie działania (usprawniania) prowadzi się rewizję rodzajów polityki, kodeksów i regulacji wewnętrznych, na podstawie wyników audytów i badań wprowadza się zmiany i usprawnienia we właściwych elementach systemu zarządzania.

²² *Ethics Compliance Management System Standard, ECS2000 v.1.2*, Business Ethics & Compliance Research Center, Reitaku University, 2001.

²³ *A Guidance Document for The Implementation for the Ethics Compliance Standard 2000 (ECS2000 version 1.2)*, Reitaku University, Business Ethics and Compliance Research Center, 2001, s. 14.

Omawiana norma jest wyjątkowa, ponieważ we właściwym do niej przewodniku zaprezentowane są rozwiązania modelowe z przykładami formularzy, procedur i układu strukturalnego dokumentacji, czego zwykle brakuje w tak przejrzystej postaci w innych podobnych normach, a co może okazać się użyteczne dla odbiorców standardu. Co prawda widać wykorzystanie cyklu Deminga, jednak także i w tym przypadku ma ono charakter inspiracji, a normę należy uznać za pierwotną.

2.1.6. Standard SGE 21

Norma SGE 21 dotyczy etycznego i społecznie odpowiedzialnego systemu zarządzania, a w szczególności procesu jego oceny. Proponowany system zarządzania składa się z dziewięciu modułów technicznych, a w każdym z nich norma wskazuje istotne wymagania i działania w celu ich wdrożenia. Wspomniane moduły techniczne to²⁴:

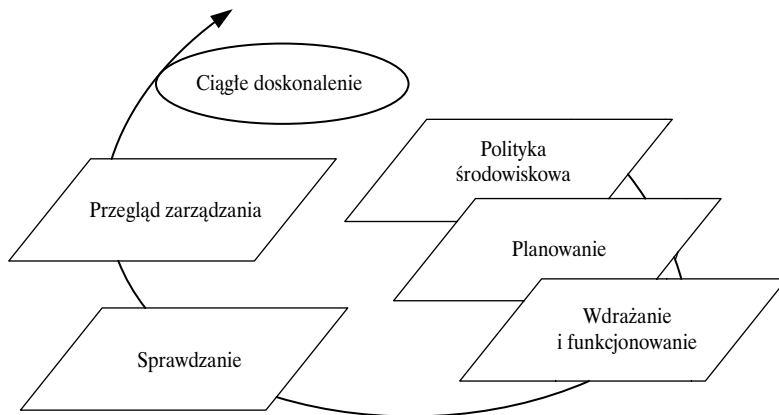
- 1) najwyższe kierownictwo – w tym module zawarte są między innymi wymagania z zakresu zgodności z prawem, polityki organizacyjnej z zakresu CSR, etycznego kodeksu postępowania czy menedżerów ds. CSR i etyki;
- 2) klienci – w module tym znajdują się między innymi kwestie badań i rozwoju, jakości, marketingu, bezpieczeństwa produktów czy uczciwych praktyk handlowych;
- 3) dostawcy – w skład tego modułu wchodzi wymagania dotyczące między innymi zakupów i wymagań etycznego działania na linii organizacja – dostawcy;
- 4) członkowie organizacji – ten moduł zawiera wszelkie aspekty związane z pracownikami, takie jak prawa człowieka, zarządzanie różnorodnością, antydyskryminacja i równość szans czy *work-life balance*.
- 5) społeczność – w tym module chodzi głównie o pomiar i ocenę wpływów organizacji na społeczności, a także transparentność i zaangażowanie członków społeczności w działania organizacji;
- 6) środowisko naturalne – norma podkreśla głównie prewencyjne podejście do środowiska naturalnego w procesach zarządzania, zwraca uwagę na potrzebę strategii w zakresie zmian klimatycznych, identyfikację wpływów środowiskowych organizacji, plany ryzyka czy programy zarządzania środowiskowego;
- 7) inwestorzy – moduł dotyczy głównie zasad ładu organizacyjnego i transparentności informacji;
- 8) konkurencja – norma zwraca uwagę na problem uczciwej konkurencji, a także kooperacji i aliansów;
- 9) administracja publiczna – w tym miejscu nacisk jest położony na współpracę organizacji z administracją publiczną.

²⁴ SGE 21, *Ethical and Socially Responsible Management System*, Foretica, Madrid 2008, s. 8–21.

W strukturze normy SGE 21 widać wykorzystanie podejść typowych dla SA 8000 czy ISO 14001 i ISO 9001, nie sposób również nie dostrzec podejścia procesowego i systemowego czy koncepcji łańcucha wartości, mają one jednak charakter inspiracji, nie zaś odwzorowania. W takim ujęciu także i tę normę należy uznać za narzędzie pierwotne.

2.1.7. Normy z zakresu zarządzania środowiskowego

W tym aspekcie społecznej odpowiedzialności biznesu przoduje ISO z całą rodziną norm serii 14000. Najważniejszą z nich jest zaś ISO 14001 – Systemy Zarządzania Środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania. Za fundament ISO 14001 służy wspomniany już cykl Deminga oraz podejście procesowe do zarządzania, natomiast system zarządzania środowiskowego zgodny z jej wymaganiami powinien składać się z polityki środowiskowej, planowania, wdrażania i funkcjonowania, sprawdzania, przeglądu zarządzania oraz pętli ciągłego doskonalenia (por. rys. 2.3).



Rysunek 2.3. Model systemu zarządzania środowiskowego według ISO 14001

Źródło: PN – EN ISO 14001:2005, s. 9.

W normie nie ma szczegółowych bezwzględnych wymagań środowiskowych, jakie organizacja powinna spełnić. W tym względzie ISO 14001 różni się od tradycyjnych norm technicznych mających charakter głównie ilościowy, dyktujących za pomocą wskaźników technicznych określone poziomy do utrzymania. ISO 14001 podaje sposób zaprojektowania, wdrażania i utrzymywania systemu

zarządzania środowiskowego, jest więc normą o charakterze metodologicznym. Wśród ogólnych wymagań, norma podaje, że organizacje powinny ustanowić, udokumentować, wdrożyć, utrzymywać i ciągle doskonalić swoje systemy zarządzania środowiskowego według określonych procedur w tym zakresie, przy czym należy działać zgodnie z prawem, zobowiązaniami podjętymi w polityce środowiskowej i zapobiegać zanieczyszczeniom w celu poprawy efektów działalności środowiskowej.

Rodzina ISO 14000 prócz ISO 14001 zawiera także wiele norm narządziowych, z których najistotniejsze zostały zestawione w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Wykaz ważniejszych norm serii ISO 14000

Lp.	Numer normy	Tytuł normy
1.	PN – EN ISO 14001:2005	Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania
2.	PN – EN ISO 14004:2010	Systemy zarządzania środowiskowego – Ogólne wytyczne dotyczące zasad, systemów i technik wspomagających
3.	PN – EN ISO 14015:2010	Zarządzanie środowiskowe – Ocena środowiskowa miejsc i organizacji (EASO)
4.	PN – EN ISO 14020:2003	Etykiety i deklaracje środowiskowe – Zasady ogólne
5.	PN – EN ISO 14021:2002	Etykiety i deklaracje środowiskowe – Własne stwierdzenia środowiskowe (etykietowanie środowiskowe II typu)
6.	PN – EN ISO 14024:2002	Etykiety i deklaracje środowiskowe – Etykietowanie środowiskowe I typu – Zasady i procedury
7.	PN – EN ISO 14025:2010	Etykiety i deklaracje środowiskowe – Deklaracje środowiskowe III typu – Zasady i procedury
8.	PN – EN ISO 14031:2002	Zarządzanie środowiskowe – Ocena efektów działalności środowiskowej – Wytyczne
9.	PN – EN ISO 14040:2009	Zarządzanie środowiskowe – Ocena cyklu życia – Zasady i struktura
10.	PN – EN ISO 14044:2009	Zarządzanie środowiskowe – Ocena cyklu życia – Wymagania i wytyczne
11.	PN – EN ISO 14050:2010	Zarządzanie środowiskowe – Terminologia
12.	PN – EN ISO 14063:2010	Zarządzanie środowiskowe – Komunikacja środowiskowa – Wytyczne i przykłady

Źródło: M. Żemigala, *Ekologiczny kontekst zarządzania*, [w:] B. Glinka, M. Kostera, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 124.

ISO 14001 jest podstawą innego narzędzia z zakresu odpowiedzialności ekologicznej, mianowicie europejskiego systemu EMAS²⁵, który wymaga wdrożenia ISO 14001, jednak idzie o krok dalej, między innymi jeżeli chodzi o zgodność z prawem, transparentność, publiczną dostępność i dialog z interesariuszami. Jednak EMAS w stosunku do ISO 14001 odznacza się dużo mniejszą popularnością wśród potencjalnych użytkowników, o czym świadczy dużo mniejsza liczba wdrożeń²⁶.

Normy ISO rodziny 14000 oparte są na cyklu Deminga i ewolucyjnie wzorują się na ISO 9001, a także normach BSI. Jednak podejście ISO 14001 i innych norm narzędziowych jest tak specyficzne, że narzędzia te stanowią zbiór pierwotnych standardów. EMAS natomiast jest raczej narzędziem wtórnym. Mimo że początkowo różnice między EMAS a ISO 14001 były znaczne, aktualnie, gdy EMAS wymaga wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego według ISO 14001, znacznie się one zatarły. Należy jednak podkreślić znaczenie zarządzania środowiskowego w koncepcji CSR²⁷.

2.2. Standardy sektorowe

Jeżeli zaś chodzi o standardy sektorowe z zakresu CSR dokonano przeglądu i analizy czterech narzędzi: standardów Fairtrade, Global GAP, Forest Stewardship Council i Marine Stewardship Council.

2.2.1. Standardy Fairtrade

Fairtrade, czyli inicjatywa sprawiedliwego handlu odnosi się głównie do branży rolniczej, a standardy stworzone przez Fairtrade International dotyczą głównie lepszych warunków (ceny, warunki pracy, jakość życia) dla producentów, dostawców czy pracowników branży rolniczej w krajach rozwijających się z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju. Przy czym możliwość wdrażania standardów Fairtrade jest ściśle ograniczona do listy krajów z Afryki, Ameryki Łacińskiej i Karaibów, Oceanii i Azji²⁸. Najistotniejsze standardy Fairtrade

²⁵ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS)

²⁶ Szerzej na ten temat: M. Żemigła, *Ekologiczny kontekst zarządzania*, [w:] B. Glinka, M. Kostera, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 114–137.

²⁷ A. Lewicka-Strzałecka, *Proekologiczne postawy konsumenckie. Determinanta zrównoważonego rozwoju czy okazja dla „zielonego biznesu”?*, „Prakseologia” 2004, nr 144, s. 33–44.

²⁸ *Geographical Scope Policy*, Fairtrade International 2011, dokument dostępny na oficjalnej stronie internetowej: http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/

dotyczą sześciu obszarów: standardu dla małych producentów²⁹, standardów produktowych dla małych producentów (odnośnie do takich produktów, jak trzcina cukrowa³⁰, zboża³¹, kakao³², kawa³³, herbata³⁴, bawełna i inne włókna³⁵, owoce³⁶, złoto³⁷, zioła, herbaty ziołowe i przyprawy³⁸, miód³⁹, orzechy⁴⁰, nasiona i owoce oleiste⁴¹, owoce i warzywa przetworzone i konserwowane⁴², drewno⁴³), standardu pracy najmniejszej⁴⁴, standardów produktowych dla pracy najmniejszej (dotyczą takich produktów, jak kwiaty i rośliny⁴⁵, świeże owoce⁴⁶, świeże warzywa⁴⁷, owoce przetworzone i konserwowane⁴⁸, herbata⁴⁹ czy piłki sportowe⁵⁰),

standards/documents/2011-07-01_Geographical_Scope_policy_EN.pdf, data pobrania: 19.06.2012.

²⁹ *Fairtrade Standard for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.

³⁰ *Fairtrade Standard for Cane Sugar for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.

³¹ *Fairtrade Standard for Cereals for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2012.

³² *Fairtrade Standard for Cocoa for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.

³³ *Fairtrade Standard for Coffee for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.

³⁴ *Fairtrade Standard for Tea for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.

³⁵ *Fairtrade Standard for Fibre Crops for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.

³⁶ *Fairtrade Standard for Fresh Friuts for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2012.

³⁷ *Fairtrade And Fairmined Standard For Gold From Artisanal And Small-Scale Mining, Including Associated Precious Metals*, Alliance for Responsible Mining Foundation, 2010.

³⁸ *Fairtrade Standard for Herbs and Herbal Teas & Spices for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.

³⁹ *Fairtrade Standard for Honey for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.

⁴⁰ *Fairtrade Standard for Nuts for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.

⁴¹ *Fairtrade Standard for Oilseeds and Oleaginous Friut for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.

⁴² *Fairtrade Standard for Prepared and Preserved Friut & Vegetables for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.

⁴³ *Fairtrade Standard for Timber for Forest Enterprises Sourcing from Small-Scale/Community-Based Producers*, Fairtrade International, Bonn 2011.

⁴⁴ *Fairtrade Standard for Hired Labour*, Fairtrade International, Bonn 2011.

⁴⁵ *Fairtrade Standard for Flowerd and Plants for Hired Labour*, Fairtrade International, Bonn 2011.

⁴⁶ *Fairtrade Standard for Fresh Friuts for Hired Labour*, Fairtrade International, Bonn 2012.

⁴⁷ *Fairtrade Standard for Fresh Vegetables for Hired Labour*, Fairtrade International, Bonn 2011.

⁴⁸ *Fairtrade Standard for Prepared and Preserved Fruit for Hired Labour*, Fairtrade International, Bonn 2012.

⁴⁹ *Fairtrade Standard for Tea for Hired*, Fairtrade International, Bonn 2011.

⁵⁰ *Fairtrade Standard for Sports Balls for Hired Labour*, Fairtrade International, Bonn 2009.

standardu produkcji kontraktowej⁵¹ i standardu handlowego⁵². Ponadto obowiązujące są listy (czerwona i bursztynowa) zakazujące używania określonych substancji chemicznych w produkcji rolnej⁵³.

Standardy Fairtrade są rozwiązaniem pierwotnym. Zawierają szczegółowe wytyczne sektorowe inspirowane podejściem systemowym typowym dla ISO 9001 i 14001 oraz zagadnieniem pracy typowym dla SA 8000 czy OHSAS 18001, nie uprawnia to jednak do sądu o ich wtórnym charakterze.

2.2.2. Standardy Global GAP

Są to globalne standardy dobrych praktyk w branży rolniczej (GAP – *Good Agricultural Practice*), których idea jest podobna do standardów Fairtrade. Dotyczą one zrównoważonej produkcji rolniczej o minimalnych negatywnych wpływach środowiskowych, bez używania nadmiaru chemikaliów. Ważnym elementem standardów Global GAP jest także zapewnienie odpowiednich warunków pracy (aspekty BHP), a także warunków hodowanych i wykorzystywanych w produkcji rolnej zwierząt. Nie mają one ograniczenia regionalnego, tak jak to było w wypadku Fairtrade, standardy Global GAP mogą bowiem stosować organizacje z całego świata. Kolejną różnicą jest to, że omawiane standardy są przeznaczone dla relacji B2B, więc dla ostatecznego konsumenta mogą być trudne w identyfikacji. Standardy Global GAP są zgrupowane w pięciu głównych obszarach:

- 1) standard CFM⁵⁴ – produkcja mieszanek paszowych (*Compound Feed Manufacturer*),
- 2) standard AT⁵⁵ – transport zwierząt (*Animal Transportation*),
- 3) standard PPM⁵⁶ – materiały rozmnażania roślin (*Plant Propagation Material*),
- 4) standard GRASP⁵⁷ – ocena ryzyka społecznego (*Risk Assessment on Social Practice*),
- 5) standard CoC⁵⁸ – łańcuch nadzoru (Chain of Custody).

⁵¹ *Fairtrade Standard for Contract Production*, Fairtrade International, Bonn 2011.

⁵² *Generic Fairtrade Trade Standard*, Fairtrade International, Bonn 2011.

⁵³ *Fairtrade International Prohibited Materials List*, dostępna na: http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2012-01-10_PML_Red_and_Amber.pdf, data dostępu: 19.06.2012.

⁵⁴ *General Regulations Compound Feed Manufacturing*, GLOBALGAP c/o FoodPLUS, Cologne 2010.

⁵⁵ *General Points and Compliance Criteria, Livestock Transport Standard*, GLOBALGAP c/o FoodPLUS, Cologne 2011.

⁵⁶ *General Regulations Plant Propagation Material*, GLOBALGAP c/o FoodPLUS, Cologne 2008.

⁵⁷ *GLOBALG.A.P. Risk Assessment on Social Practice, (GRASP), GRASP General Regulations*, GLOBALGAP c/o FoodPLUS, Cologne 2011.

⁵⁸ *Chain of Custody, Control Points and Compliance Criteria*, GLOBALGAP c/o FoodPLUS, Cologne 2012.

Mimo wielu podobieństw do standardów Fairtrade Global GAP różnią się znacznie sektorowo. Podobne inspiracje, jak w przypadku Fairtrade nie uprawniają do stwierdzenia wtórności i choć podobne do Fairtrade, standardy Global GAP są pierwotne.

2.2.3. Standardy Forest Stewardship Council i Marine Stewardship Council

Standardy Forest Stewardship Council dotyczą zrównoważonego zarządzania zasobami leśnymi. Najogólniej ujmując, chodzi o zrównoważone pozyskiwanie, przetwarzanie i handel zasobami leśnymi, a także odpowiedzialne podejście do pracowników tego sektora oraz społeczności lokalnych będących w relacji z organizacjami z sektora leśnego. Do standardów FSC można między innymi zaliczyć:

- 1) Standardy Prawidłowej Gospodarki Leśnej⁵⁹,
- 2) Standard Certyfikacji Kontroli Pochodzenia Produktu⁶⁰,
- 3) Standard dla Klasyfikowania przez Organizację Drewna Kontrolowanego⁶¹,
- 4) Standard dla Organizacji Posiadających Wiele Lokalizacji⁶²,
- 5) Standard dla Klasyfikowania Surowców ze Źródeł z Odzysku⁶³.

Na podobnej zasadzie zostały opracowane standardy Marine Stewardship Council dotyczące zrównoważonego rybactwa⁶⁴ i łańcucha kontroli w rybołówstwie⁶⁵.

Te same uwagi podsumowujące dotyczą także i tych dwóch grup standardów, które są unikalne i pierwotne, mimo podobieństw w strukturze i fundamentach, na jakich zostały zbudowane.

2.3. Programy i inicjatywy – narzędzia nieznormalizowane międzysektorowe

Również niektóre z narzędzi międzysektorowych nieznormalizowanych o charakterze programów lub inicjatyw zostały przeanalizowane i scharakteryzowane. Skoncentrowano się jednak na pięciu narzędziach: wytycznych OECD

⁵⁹ *Standard for Forest Stewardship Council, Forest Management Assessment Submitted for Forest Stewardship Council*, FSC, Bonn 2009.

⁶⁰ *FSC Standard, FSC Standard For Chain Of Custody Certification*, FSC, Bonn 2004.

⁶¹ *FSC Standard, Standard For Company Evaluation Of FSC Controlled Wood*, FSC, Bonn 2006.

⁶² *FSC Standard, Standard For Multi-Site Certification Of Chain Of Custody Operations*, FSC, Bonn 2007.

⁶³ *FSC Standard, Sourcing reclaimed material for use in FSC Product Groups or FSC Certified Projects*, FSC, Bonn 2011.

⁶⁴ *MSC Fishery Standard, Principles and Criteria for Sustainable Fishing*, MSC, London 2010.

⁶⁵ *MSC Chain of Custody Standard*, MSC, London 2011.

dla przedsiębiorstw wielonarodowych, inicjatywie Global Compact, zasadach okrągłego stołu w Caux, kodeksie Fair Labor Association i wytycznych SIGMA Project.

2.3.1. Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych

Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych⁶⁶ są zestawem zasad, którymi mogą posługiwać się przedsiębiorstwa działające w różnych lokalizacjach geograficznych, w prowadzeniu swojej działalności zgodnie z prawem, zasadami rozwoju zrównoważonego, w kierunku szeroko pojętego postępu społecznego. W przypadku przedsiębiorstw prowadzących działalność na skalę globalną, ze względu na generowanie także globalnych wpływów społecznych, zaleca się stosować wytyczne we wszystkich lokalizacjach na tym samym poziomie bez względu na to, jak ułomny czy niedoskonały jest system i infrastruktura prawna w danym regionie. We wszystkich krajach, gdzie przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność, należy zadbać o przestrzeganie praw człowieka i czynić wysiłki w kierunku budowania lokalnego potencjału społecznego w miejsce praktyk opartych jedynie na eksploataowaniu zasobów, w tym ludzkich, i cięciu kosztów wszelkimi sposobami, np. poprzez omijanie prawa, nieuprawnione zwolnienia z opłat czy finansowanie działalności politycznej. Prócz tych ogólnych wskazówek wytyczne OECD szczegółowo traktują problem dostępności i przejrzystości informacji organizacyjnych, stosunków z pracownikami, w tym także praktyk dyskryminacyjnych, środowiska naturalnego i wpływów środowiskowych generowanych przez przedsiębiorstwa, przypadków korupcji i procedur antykorupcyjnych, praw konsumentów i zasad uczciwej i zdrowej konkurencji oraz właściwego naliczania i opłacania podatków.

Wytyczne OECD tworzą spójny zestaw, który w takiej konfiguracji nigdzie indziej nie został powtórzony – są więc na tej podstawie narzędziem pierwotnym. Ponadto osąd ten mogą wzmocnić odwołania innych narzędzi CSR do wytycznych OECD, takich jak choćby ETI, EICC czy SIGMA Project.

2.3.2. Global Compact

Global Compact to powołana przez sekretarza ONZ, Kofiego Anana, inicjatywa zobowiązująca organizacje uczestniczące do przestrzegania dekalogu zasad skoncentrowanych w czterech obszarach tematycznych⁶⁷. W ramach obszaru praw człowieka należy przede wszystkim przestrzegać tych regulacji (zasada nr 1), które zostały przyjęte przez społeczność międzynarodową, a także eli-

⁶⁶ *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing, Paris 2011, s. 17–63.

⁶⁷ *After The Signature, A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact*, UN Global Compact Office, United Nations, New York 2012, s. 13–17.

minować wszelkie przejawy łamania praw człowieka przez organizację (zasada nr 2). Natomiast w obszarze standardów pracy, należy respektować prawo pracowników do zrzeszania się i prowadzenia negocjacji zbiorowych (zasada nr 3), jak również eliminować przejawy wszelkich form pracy przymusowej (zasada nr 4), pracy dzieci (zasada nr 5) i dyskryminacji (zasada nr 6). Kolejny obszar tematyczny Global Compact to ochrona środowiska, w którym organizacje uczestniczące w programie zobowiązują się do prewencyjnego podejścia do problemów środowiskowych (zasada nr 7), promowania odpowiedzialności ekologicznej w ramach swojej organizacji (zasada nr 8) i stosowania technologicznych rozwiązań prośrodowiskowych (zasada nr 9). Ostatni obszar tematyczny i zarazem ostatnia zasada Global Compact dotyczy przeciwdziałania wszelkim formom korupcji (zasada 10).

W konstrukcji Global Compact wyraźne widać odwołania do regulacji ONZ i MOP z zakresu praw człowieka, standardów z zakresu warunków pracy, jak SA 8000 czy OHSAS 18001, czy systemów zarządzania środowiskowego, np. według norm ISO serii 14000. Są to jednak tylko koncepcyjne inspiracje, a Global Compact jest inicjatywą unikatową i pierwotną. Podobnie jak w przypadku wytycznych OECD, warto tę ocenę wzmocnić podkreślając, że do Global Compact w sposób bezpośredni odnoszą się inne narzędzia CSR, np. BSCI, EICC czy SIGMA Project.

2.3.3. Zasady okrągłego stołu w Caux

Zasady Okrągłego Stołu w Caux opierają się na fundamencie japońskiego podejścia *kyosei* wyrażającego się w życiu i pracy dla dobra wspólnego, przy zachowaniu uczciwej i zdrowej konkurencji oraz na fundamencie zasady godności ludzkiej jako autotelicznej wartości każdej jednostki. Zasady z Caux kładą silny nacisk na tzw. odpowiedzialne zarządzanie w aspekcie teorii interesariuszy. W ich treści wymienionych zostało sześć grup interesariuszy: klienci, pracownicy, udziałowcy, dostawcy, konkurenci i społeczności. Caux Round Table silnie podkreśla znaczenie pracowników w procesach zarządzania, ich wkład w wyniki organizacji oraz istotę kapitału ludzkiego, a także ich dobre samopoczucie⁶⁸. W ramach tych sześciu grup interesu zostały określone konkretne zasady prowadzenia biznesu w sposób społecznie odpowiedzialny⁶⁹:

- 1) poszanowanie wszystkich grup interesariuszy w miejsce jedynie akcjonariuszy;

⁶⁸ *People, Performance, Well-Being: Guidelines For Management and Employees*, Caux Round Table 2012, dostępny na: www.cauxroundtable.org/view_file.cfm?fileid=132, data dostępu: 22.06.2012.

⁶⁹ *Principles for Responsible Business*, Caux Round Table 2009, s. 2–3, dostępny na: <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=8>, data dostępu: 22.06.2012.

- 2) przyczynianie się biznesu do ekonomicznego, społecznego i środowiskowego rozwoju;
- 3) budowanie zaufania przez wyjście poza jedynie literę prawa;
- 4) poszanowanie zasad i zwyczajów społecznych, a także zasad prawa narodowego i międzynarodowego oraz odpowiednich konwencji;
- 5) poszanowanie odpowiedzialnej globalizacji;
- 6) poszanowanie środowiska naturalnego;
- 7) unikanie działań nielegalnych.

Mimo że zasady z Caux odwołują się np. do teorii interesariuszy, a zasada *kyosei* jest podobna do szóstej zasady Fayola, to ich kompozycja i właśnie oparcie na fundamencie dwóch zasad stanowi o pierwotności narzędzia. W przypadku innych narzędzi nie stwierdzono ostrych podobieństw, aby móc to zakwestionować. Dodatkowo np. SIGMA Project odwołuje się bezpośrednio właśnie do zasad z Caux.

2.3.4. Fair Labor Association

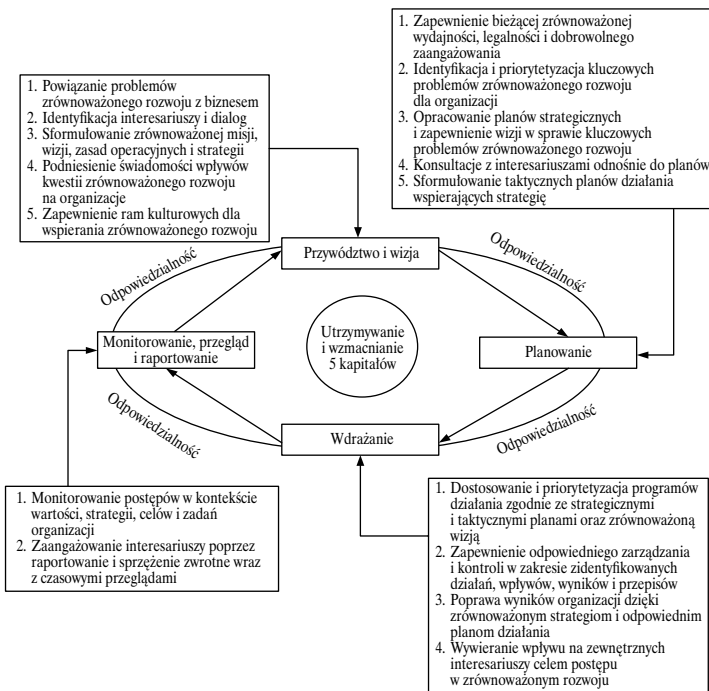
Fair Labor Association oferuje kodeks postępowania w miejscu pracy oparty na konwencjach MOP, analogiczny do innych kodeksów z tego zakresu (np. BSCI i ETI) oraz do standardu SA 8000. Zestaw zasad kodeksu⁷⁰ obejmuje warunki zatrudnienia, zakaz dyskryminacji, zakaz mobbingu, pracy przymusowej, pracy dzieci, wolność zrzeszania się i negocjacji zbiorowych, BHP, godziny pracy i wynagrodzenia. Jednak w odróżnieniu od BSCI i ETI nie koncentruje się jedynie na dostawcach i przedsiębiorstwach głównie handlowych, ale jest otwarty na organizacje wszelkiego typu, także organizacje pozarządowe (NGO) czy uczelnie wyższe. Podsumowując, wytyczne FLA mają charakter wtórny.

2.3.5. SIGMA Project

SIGMA Project, czyli projekt zrównoważonych zintegrowanych wytycznych dla zarządzania (*Sustainable Integrated Guidelines for Management*) to dzieło Brytyjskiej Organizacji Normalizacyjnej (BSI – British Standard Institution) w partnerstwie między innymi z organizacją AccountAbility, czyli twórcą i wydawcą już omawianych standardów AA 1000. Wiodące zasady SIGMA koncentrują się wokół pięciu rodzajów kapitału, które mają pomóc zrozumieć organizacjom ich udział w zrównoważonym rozwoju i wpływ na środowisko społeczne i naturalne. Chodzi o kapitał naturalny, czyli tkwiący w środowisku naturalnym, kapitał społeczny dotyczący relacji i struktur społecznych, kapitał ludzki tkwiący w ludziach, kapitał wytwórczy dotyczący różnych zasobów pro-

⁷⁰ *FLA Workplace Code of Conduct and Compliance Benchmarks*, FLA, Washington 2011, s. 4.

dukcji i ich konfiguracji oraz kapitał finansowy koncentrujący się na zagadnieniach zysków i strat, wysokości sprzedaży, udziałów itp. Kapitał naturalny jest kategorią najszerszą i zawiera w sobie cztery pozostałe kategorie. Wszystkie pięć rodzajów kapitału spaja zasada odpowiedzialności odzwierciedlająca relacje społeczeństwo – organizacja zgodnie z teorią interesariuszy. Konsekwencją wiodących zasad SIGMA jest zarządzanie oparte na ramach zarządzania SIGMA, które składają się z czterech faz dotyczących podstawowych procesów organizacyjnych. Struktura ram zarządzania SIGMA jest zaprezentowana schematycznie na rysunku 2.4. Widać wyraźnie, że za podstawę mają one cykl



Rysunek 2.4. Struktura ram zarządzania SIGMA

Źródło: *The SIGMA Guidelines, Putting Sustainable Development Into Practice – A Guide For Organizations*, British Standard Institution, SIGMA Project, London 2003, s. 5–6.

Deminga oraz podobieństwa do procesu zaangażowania interesariuszy według AA 1000 SES. Poza tym SIGMA oferuje także krótkie zestawy wytycznych do wdrażania innych narzędzi z zakresu CSR, między innymi AA 1000 AS⁷¹,

⁷¹ *The SIGMA Guidelines-Toolkit, The SIGMA Guide To The AA1000 Assurance Standard*, SIGMA Project, London 2003.

AA 1000 SES⁷², wytycznych GRI⁷³, SA 8000, Global Compact, EMAS, ETI, wytyczne OECD czy zasady z Caux⁷⁴. Podsumowując, należy więc stwierdzić, że SIGMA Project ma raczej charakter narzędzia wtórnego.

2.4. Programy i inicjatywy – narzędzia nieznormalizowane sektorowe

W niniejszym rozdziale scharakteryzowano i przeanalizowano niektóre narzędzia sektorowe nieznormalizowane o charakterze programów lub inicjatyw. Skoncentrowano się na pięciu narzędziach: Responsible Care, protokole oceny IHA, inicjatywie BSCI, inicjatywie ETI i kodeksie EICC.

2.4.1. Responsible Care

Program Responsible Care to inicjatywa Międzynarodowej Rady Izb Chemicznych (International Council for Chemical Associations) i jest dedykowana organizacjom z sektora chemicznego. Główne obszary, na których koncentruje się Responsible Care to ochrona środowiska, ochrona zdrowia ludzkiego oraz bezpieczeństwo procesów przemysłowych z racji oddziaływań i potencjalnych niebezpieczeństw generowanych przez przemysł chemiczny. Responsible Care wymaga respektowania zasady *product stewardship*, czyli odpowiedzialności wytwórcy za produkt w całym jego cyklu życia. Wiąże się to z podnoszeniem wiedzy technologicznej, minimalizacją odpadów i odpowiedzialnym zarządzaniem procesami chemicznymi i chemikaliami, a także dialogiem z interesariuszami, co wyraża się w wymaganiu cyklicznego raportowania⁷⁵. Sam proces zarządzania i doskonalenia opiera się na cyklu Deminga i bezpośrednio nawiązuje do Systemu Zarządzania Środowiskowego według ISO 14001⁷⁶. W tym kontekście jest to program wtórny, jednak ze względu na jego sektorowe zawężenie i specyficzne wymogi przemysłu chemicznego, spełnia swoje zadanie, uściślając i adaptując zasady międzynarodowych i międzysektorowych standardów z rodziny ISO 14000 i można uznać go za pierwotny.

⁷² *The SIGMA Guidelines-Toolkit, Stakeholder Engagement Tool*, SIGMA Project, London 2003.

⁷³ *The SIGMA Guidelines-Toolkit, SIGMA Guide To The Global Reporting Initiative, Sustainability Reporting Tool*, SIGMA Project, London 2003.

⁷⁴ *The SIGMA Guidelines-Toolkit, SIGMA Guide To Guidelines And Standards Relevant To Sustainable Development*, SIGMA Project, London 2003.

⁷⁵ *Responsible Care Status Report 2008*, ICCA, Brussels 2009, s. 4–5.

⁷⁶ *Responsible Care Global Charter*, ICCA, Brussels 2006, s. 8–9.

2.4.2. Protokół oceny IHA

Międzynarodowe Stowarzyszenie Hydroenergetyki (International Hydropower Association) opracowało protokół do oceny zrównoważonego rozwoju w sektorze hydroenergetycznym. Protokół IHA składa się z czterech obszarów (etap wczesny, przygotowanie, wdrażanie i operacje), przy czym nie jest konieczne stosowanie się do wytycznych każdego etapu. Takie podejście jest jednak rekomendowane jako najskuteczniejsze z punktu widzenia powodzenia projektów hydroenergetycznych⁷⁷. Na etapie wczesnym⁷⁸ protokół IHA wymaga identyfikacji strategicznych problemów środowiskowych, do czego konieczna jest analiza potencjalnych rodzajów ryzyka oraz szans, a także określenie głównych wyzwań. Protokół IHA sugeruje przeprowadzenie analizy rodzajów ryzyka zarówno środowiskowych, jak i technicznych, społecznych, ekonomicznych i finansowych, a także politycznych. Na etapie wczesnym protokół IHA nie przewiduje jeszcze konkretnych punktów oceny, właśnie ze względu na imperatyw nakreślenia kwestii podstawowych, a także na trudności w dokładnym określeniu potencjalnych przyszłych działań i ich wpływu na zrównoważony rozwój. Na początku przedsięwzięcia mogą również powstać pewne wymogi związane z tajemnicą i zagrożenie szpiegostwem przemysłowym. We wczesnym etapie chodzi głównie o uszczegółowienie analiz i zidentyfikowanie luk wiedzy, które należy wypełnić. Gdy tylko z punktu widzenia technicznego, środowiskowego, społecznego i finansowego będzie to możliwe, należy przejść do etapu przygotowania⁷⁹. Przedsięwzięcie powinno być zaprojektowane i zaplanowane z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju. IHA zaleca wykorzystanie środowiskowej i społecznej oceny wpływu, a także podejścia procesowego i dlatego też wykorzystuje się rezultaty analiz z etapu wczesnego. Ponadto na tym etapie protokół IHA zaleca przygotowanie zasobów hydrologicznych, zabezpieczenie infrastruktury. Konieczna jest także komunikacja z interesariuszami, przygotowanie odpowiedniej lokalizacji planowanego przedsięwzięcia, które może wiązać się np. z przesiedleniami lub innymi działaniami skierowanymi na społeczności rdzenne związanymi między innymi z jakością wody, konsekwencjami dla dziedzictwa narodowego, różnorodnością biologiczną czy zdrowiem publicznym. Nie można zapominać o kwestiach ekonomicznych i rentowności projektu oraz potencjalnych zyskach, jakie może on przynieść. Etap przygotowania poprzedza etapy wdrażania i operacji, w których ocenie podlega wpro-

⁷⁷ *Hydropower Sustainability Assessment Protocol*, International Hydropower Association, London 2011, s. 7–9.

⁷⁸ *Ibidem*, s. 33–42.

⁷⁹ *Ibidem*, s. 51–99.

wadzenie planów w życie. Etapy wdrażania⁸⁰ i operacji⁸¹ polegają na ocenie działania poszczególnych składowych projektu i ich wpływu na zrównoważony rozwój przy równoczesnym wymaganiu podejścia opartego na ciągłym doskonaleniu, a więc przeprowadzenia kolejnych cykli oceny. Zarówno na etapie wdrażania, jak i operacji protokół IHA sugeruje poddać ocenie obszary analogiczne do obszarów na etapie przygotowania. Jak wspomniano powyżej, na etapie wczesnym protokół IHA nie daje wytycznych co do konkretnej oceny poszczególnych obszarów poddawanych analizie. Na kolejnych etapach jest już inaczej: każdy z obszarów oceniany jest w skali od 1 (ocena najniższa, znaczące luki w relacji do dobrych praktyk zrównoważonego rozwoju) do 5 (ocena najwyższa, we wszystkich obszarach poddanych ocenie dobre praktyki zostały zastosowane i przekroczone), przy czym protokół IHA podaje konkretne wskazówki co do odpowiedniej kwalifikacji. W swojej konstrukcji protokół IHA przypomina nieco wytyczne GRI, także daje konkretne wytyczne dla praktyki i sposób oceny działania. Ponadto można dostrzec wyraźne analogie do AA 1000 SES przez zastosowanie podejścia procesowego i opartego na ciągłym doskonaleniu oraz dialogu z interesariuszami. Jednak protokół IHA, ze względu na swoje zakorzenienie w sektorze elektroenergetycznym, jest narzędziem specyficznym i nie można zarzucić mu waloru wtórności mimo dostrzeganych analogii. Można raczej umieścić go w gronie narzędzi pierwotnych, choć inspirowanych innymi narzędziami czy podejściami.

2.4.3. Business Social Compliance Initiative

Business Social Compliance Initiative to inicjatywa Foreign Trade Association skierowana głównie do przedsiębiorstw handlu detalicznego i przedsiębiorstw marketingowych. Opiera się ona na oddziaływaniach społecznych w ramach globalnego łańcucha dostaw, przy czym BSCI koncentruje się na dostawcach z tzw. krajów ryzyka, głównie afrykańskich, azjatyckich czy południowo-amerykańskich, ale także niektórych europejskich⁸². Organizacje chcące przystąpić do BSCI przede wszystkim powinny przyjąć dziesięciopunktowy kodeks postępowania, który w dużej mierze jest powieleniem modułów SA 8000 i Global Compact, gdyż BSCI opiera się na tych samych podstawach. W szczególności kodeks BSCI koncentruje się na zgodności z prawem, wolności zrzeszania się, zakazie dyskryminacji, wynagrodzeniach, godzinach pracy, BHP, pracy dzieci, pracy przymusowej, ochronie środowiska naturalnego i systemach zarządzania. A więc nawet sama struktura zasad jest niemal identyczna, jak w przypadku SA 8000. Różnicą między omawianą inicjatywą a np. Global Compact jest procedura

⁸⁰ Ibidem, s. 111–153.

⁸¹ Ibidem, s. 167–207.

⁸² *BSCI Risk countries list*, Foreign Trade Association, Brussels 2011, s. 2–4.

audytu prowadzona przez przedstawicieli BSCI i audytorów SA 8000⁸³. Poza tym przedsiębiorstwa są zachęcane, po wdrożeniu zasad BSCI, do implementacji SA 8000 jako kolejnego kroku jeżeli chodzi o odpowiedzialne standardy pracy⁸⁴. W tym względzie inicjatywa ta jest nieco wtórna, jednak koncentruje się dość szczegółowo na sprofilowanych organizacjach o konkretnych lokalizacjach i tym sposobem odgrywa pewną pozytywną rolę.

2.4.4. Ethical Trading Initiative

Inicjatywa Ethical Trading Initiative ma podobny profil do BSCI. Także koncentruje się wokół warunków pracy w ramach łańcucha wartości z naciskiem na dostawców w krajach rozwijających się. Podobnie jak BSCI, jest ona inicjatywą wtórną do SA 8000, za fundament ma te same regulacje MOP i konwencje ONZ. Co prawda ETI nie odwołuje się bezpośrednio do SA 8000, jak to było w przypadku BSCI, odwołuje się natomiast do wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych⁸⁵. Kodeks postępowania ETI wyszczególnia w zasadzie te same elementy, które były obecne w kodeksie BSCI oraz w modułach SA 8000⁸⁶: dobrowolne zatrudnienie, wolność zrzeszania się i prawo do negocjacji zbiorowych w zakresie warunków zatrudnienia, BHP, zakaz wykorzystywania pracy dzieci, godna płaca, czas pracy, zakaz dyskryminacji, stosunek pracy i zakaz niehumanitarnego traktowania. Podsumowując, ETI ma jednak również charakter narzędzia wtórnego.

2.4.5. Electronic Industry Citizenship Coalition

Electronic Industry Citizenship Coalition oferuje kodeks postępowania skierowany do organizacji z sektora przemysłu elektronicznego. Kodeks EICC koncentruje się na pięciu obszarach ramowych obejmujących cały łańcuch dostaw (także bezpośredni dostawcy organizacji przyjmującej kodeks powinni go przyjąć). Cztery ramowe obszary – praca, BHP, środowisko naturalne i etyka są zintegrowane przez obszar piąty – system zarządzania⁸⁷. Strukturalnie kodeks EICC jest podobny do modułowej konstrukcji SA 8000. Moduł pierwszy dotyczący pracy, a ściślej mówiąc pracowników, jest analogiczny do wspomianej już normy z zakresu warunków pracy czy ETI, składa się bowiem z takich

⁸³ *BSCI System: Rules and Functioning*, Foreign Trade Association, Brussels 2007, s. 8–9.

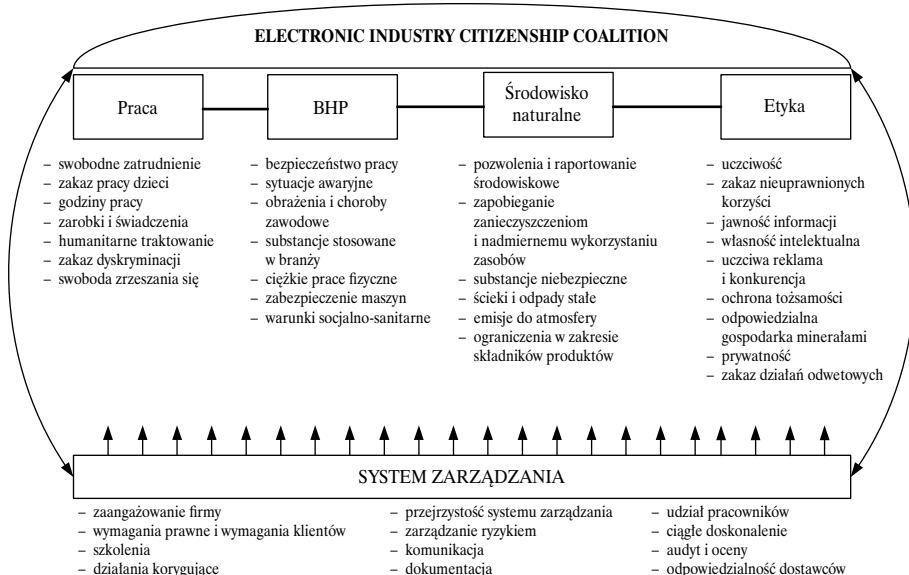
⁸⁴ *Towards Improved Working Conditions in Factories and Farms Worldwide, Annual Report 2011*, Foreign Trade Association, Brussels 2011, s. 4.

⁸⁵ *ETI Base Code appendices*, Ethical Trading Initiative, London 2009, s. 1.

⁸⁶ *The ETI Base Code*, Ethical Trading Initiative, London 2010, s. 1–3.

⁸⁷ *Electronic Industry Citizenship Coalition Code Of Conduct, Version 4.0.*, EICC, Washington 2012, s. 1–12, dokument pobrany z oficjalnej strony internetowej: <http://www.eicc.info/documents/EICCCodeofConductEnglish.pdf>, data dostępu: 22.06.2012.

elementów, jak swobodne zatrudnienie, zakaz pracy dzieci, godziny pracy, zarobki i świadczenia, humanitarne traktowanie pracowników, zakaz dyskryminacji i swoboda zrzeszania się. Także i obszar drugi dotyczący BHP jest podobny do analogicznego modułu SA 8000, choć jest bardziej szczegółowy. EICC korzysta bowiem z fundamentu konwencji MOP i ONZ, podobnie jak SA 8000. Dodatkowo EICC w tym module bezpośrednio powołuje się na normę systemu zarządzania BHP – OHSAS 18001. Szczegółowo zostają poruszone takie kwestie, jak bezpieczeństwo w pracy, wypadki i awarie, choroby zawodowe, substancje niebezpieczne, zabezpieczenia maszyn czy ciężkie prace fizyczne oraz warunki socjalno-sanitarne. Z kolei obszar dotyczący środowiska naturalnego odwołuje się bezpośrednio do systemów zarządzania środowiskowego według ISO 14001 i EMAS, a w szczególności podkreśla kwestie środowiskowych pozwoleń i raportowanie środowiskowe, podejście oparte na zapobieganiu zanieczyszczeniom i nadmiernemu zużywaniu zasobów, negatywne oddziaływania środowiskowe, ścieki i odpady, emisje do atmosfery i ograniczenia stosowania substancji zakazanych odpowiednimi przepisami prawa. Obszar etyki nie odwołuje się do żadnych innych narzędzi z tego zakresu. Ze względu na specyfikę sektora przemysłu elektronicznego ważną rolę odgrywają w nim, prócz ogólnych wskazówek



Rysunek 2.5. Struktura obszarów kodeksu EICC

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Electronic Industry Citizenship Coalition Code Of Conduct, Version 4.0*, EICC, Washington 2012, s. 1–12, pozyskano z: <http://www.eicc.info/documents/EICCCodeofConductEnglish.pdf>, data dostępu: 22.06.2012.

(jak uczciwe prowadzenie działalności czy zakaz działań odwetowych), takie elementy, jak prywatność, jawność informacji, ochrona tożsamości, własność intelektualna czy odpowiednia gospodarka minerałami. Z kolei obszar systemu zarządzania, mimo że także nie powołuje się bezpośrednio na żadne inne narzędzia, jest analogiczny do tego zaproponowanego przez SA 8000 czy opracowanych przez ISO na potrzeby norm 14001 lub 9001. Ponadto cały kodeks EICC, oprócz odwołań do wymienionych już narzędzi, podkreśla wykorzystanie jeszcze Global Compact, wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych i norm serii AA 1000. Na tej podstawie narzędzie można więc uznać na wtórne. Szczegółowa struktura obszarów kodeksu EICC została zaprezentowana na rysunku 2.5.

2.5. Podsumowanie społecznej odpowiedzialności w praktyce funkcjonowania biznesu

Podsumowując krótki przegląd i analizę niektórych z szerokiego zbioru dostępnych narzędzi z zakresu CSR, można wykorzystać ustanowione na początku tego rozdziału ramy podziału, a mianowicie zasięg zastosowania i charakter narzędzia. Dodatkowo także należy wziąć pod uwagę pierwotność lub wtórność narzędzia. W ten sposób scharakteryzowane narzędzia można pogrupować w osiem następujących kategorii:

- 1) standardy międzysektorowe o charakterze pierwotnym,
- 2) standardy międzysektorowe, ale mające charakter wtórny,
- 3) standardy sektorowe o charakterze pierwotnym,
- 4) inicjatywy/programy międzysektorowe o charakterze pierwotnym,
- 5) standardy sektorowe o charakterze wtórnym,
- 6) inicjatywy/programy międzysektorowe o charakterze wtórnym,
- 7) inicjatywy/programy sektorowe o charakterze pierwotnym,
- 8) inicjatywy/programy sektorowe o charakterze wtórnym.

Wraz z zastosowaniem ustanowionych kryteriów uwidacznia się różnorodność praktycznych narzędzi z zakresu CSR, natomiast zaproponowany podział może ułatwić wybór odpowiedniego narzędzia dla konkretnej organizacji. Lepszą percepcję przeanalizowanego zbioru dwudziestu dwóch narzędzi CSR ułatwi rysunek 2.6.

Zasięg zastosowania narzędzia	Międzysektorowe	SA 8000 (P) [1] AA 1000 (P) [1] ISO 26000 (P) [1] GRI (P) [1] ECS 2000 (P) [1] SGE 21 (P) [1]	ISO 14000 (P)[1] EMAS (W) [2]	OECD (P) [4] GC (P) [4] Caux (P) [4]	FLA (W) [6] SIGMA (W)[6]
	Sektorowe	FT (P) [3] GGAP (P) [3] FSC (P) [3] MSC (P) [3]		RC (P) [7] IHA (P) [7]	BSCI (W) [8] ETI (W) [8] EICC (W) [8]
		Standard		Inicjatywa/program	
		Charakter narzędzia			

Wyjaśnienia:

- skróty dotyczą nazw narzędzi scharakteryzowanych i przeanalizowanych w tekście;
- symbol (P) – narzędzie pierwotne;
- symbol (W) – narzędzie wtórne;
- symbole od 1 do 8 w nawiasach kwadratowych – ustanowione kategorie.

Rysunek 2.6. Macierz narzędzi CSR

Źródło: opracowanie własne.

3

Pytania badawcze i metoda analizy społecznej odpowiedzialności biznesu

Przedmiotem niniejszego rozdziału jest określenie pytań badawczych rysujących się po analizie literatury i zestawu narzędzi wspomagających zarządzanie z zakresu CSR. Następnie przedstawiony zostanie sposób prowadzenia badań określający wybór metody analiz, rodzaj danych analitycznych odpowiadających przyjętej metodzie i potencjalne źródła ich pozyskania.

Na podstawie przeglądu literatury i narzędzi praktycznych CSR zaobserwowano zarówno szeroki horyzont czasowy, jak i ramy pojęciowe społecznej odpowiedzialności biznesu. Postanowiono poszukać pewnych koncentracji pojęciowych i instytucjonalnych, autorskich czy regionalnych, a także w zakresie dynamiki w czasie, w celu usystematyzowania tego obszaru. Jako podstawę tego typu dociekań sformułowano zestaw pytań badawczych:

- PB1.1. W jaki sposób na przestrzeni lat zmieniała się dynamika społecznej odpowiedzialności biznesu¹?
- PB1.2. Wokół jakich obszarów nauki koncentruje się głównie społeczna odpowiedzialność biznesu?
- PB1.3. Jakie tendencje można zidentyfikować, jeżeli chodzi o koncentracje instytucjonalne społecznej odpowiedzialności biznesu²?
- PB1.4. Jakie więzi naukowej współpracy instytucjonalnej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu zostały wypracowane³?

¹ Określenie dynamiki społecznej odpowiedzialności biznesu na przestrzeni lat dotyczy zainteresowania problematyką CSR w przedziałach czasowych w oparciu o liczbę artykułów naukowych.

² Określenie koncentracji instytucjonalnych odnosi się do instytucji, które wykazywały zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu pod postacią liczby publikowanych artykułów naukowych, czyli instytucji, które koncentrowały się na problematyce CSR we własnej pracy badawczej.

³ Określenie więzi naukowej współpracy instytucjonalnej odnosi się do relacji współpracy między instytucjami koncentrującymi się na problematyce CSR.

- PB1.5. Jakie tendencje można zidentyfikować, jeżeli chodzi o koncentracje autorskie, w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu⁴?
- PB1.6. Jakie więzi autorskiej współpracy naukowej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu zostały wypracowane⁵?
- PB1.7. Jakie tendencje można zidentyfikować, jeżeli chodzi o koncentracje źródłowe, w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu⁶?
- PB1.8. Jakie tendencje można zidentyfikować, jeżeli chodzi o koncentracje regionalne społecznej odpowiedzialności biznesu⁷?
- PB1.9. Jakie artykuły, autorzy, ośrodki naukowe, czasopisma i regiony zyskały w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu największą uwagę środowisk naukowych?
- PB1.10. Jakie najistotniejsze obszary tematyczne można zidentyfikować w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu?
- PB1.11. Jakie tendencje, jeżeli chodzi o dynamikę CSR na przestrzeni lat, można zidentyfikować w zakresie obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu?
- PB1.12. Jakie tendencje instytucjonalne można zidentyfikować w zakresie obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu?
- PB1.13. Jakie tendencje, jeżeli chodzi o autorstwo, można zidentyfikować w zakresie obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu?
- PB1.14. Jakie tendencje źródłowe można zidentyfikować w zakresie obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu⁸?
- PB1.15. Jakie tendencje regionalne można zidentyfikować w zakresie obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu⁹?
- PB1.16. Jakie tendencje, jeżeli chodzi o cytowania tematyczne w zakresie ośrodków akademickich, autorów i regionów, można zidentyfikować w zakresie obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu?

⁴ Określenie koncentracje autorskie odnosi się do autorów publikacji z zakresu CSR i ich zainteresowania tą tematyką, ich koncentracji na obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu, która przejawia się w postaci publikowanych artykułów naukowych.

⁵ Określenie więzi autorskiej współpracy odnosi się do relacji współpracy między autorami zajmującymi się problematyką społecznej odpowiedzialności biznesu.

⁶ Określenie koncentracje źródłowe odnosi się do źródeł w postaci czasopism naukowych, które koncentrowały się w swych ramach tematycznych wokół problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu, a efektem tego była publikacja artykułów naukowych z tego zakresu.

⁷ Określenie koncentracje regionalne odnosi się do koncentracji na problematyce CSR w ujęciu regionalnym, odpowiadającym geograficznie poszczególnym krajom i liczbie artykułów naukowych powstałych w ich granicach.

⁸ Określenie tendencje źródłowe odnosi się do tendencji w ramach czasopism, które na swych łamach poruszały tematykę społecznej odpowiedzialności biznesu.

⁹ Określenie tendencje regionalne dotyczy tendencji w aspekcie poszczególnych państw, regionów geograficznych.

Szeroka analiza tego typu aspektów społecznej odpowiedzialności biznesu wymaga wyboru odpowiedniej metody badawczej oraz właściwej uporządkowanej procedury badawczej do dokonania eksploracji adekwatnego zbioru danych. Odpowiedni materiał analityczny oferują światowe bibliograficzne bazy danych, które można poddać analizie bibliometrycznej. Terminem bibliometria od czasów Alana Pritcharda¹⁰ określa się zbiór technik badawczych do ilościowych analiz publikacji i patentów¹¹ stanowiących strumienie informacji¹². Niektórzy autorzy szczegółowo analizują powiązania i różnice między bibliometrią a patentometrią oraz webometrią, technometrią, naukometrią czy infometrią¹³. Krzysztof Klincewicz wymienia dwa podejścia, jakie można zastosować w badaniach bibliometrycznych¹⁴:

- ewaluacyjne, za pomocą którego można oceniać np. konkretnych badaczy, autorów czy ośrodki akademickie;
- deskryptywne (opisowe), za pomocą którego można analizować tendencje rozwoju nauki i technologii, identyfikować istotnych autorów, badaczy, wynalazców, ośrodki naukowe czy technologiczne.

Do analizy społecznej odpowiedzialności biznesu zostanie użyte właśnie podejście deskryptywne ograniczone do artykułów naukowych, ze względu na próbę eksploracji właśnie na polu nauki, a nauk o zarządzaniu w szczególności. Warto wymienić podstawowe zalety zastosowania analizy bibliometrycznej¹⁵. Analizy oparte są na ilościowych i wiarygodnych danych, które nie ulegają łatwo falsyfikacji i procesom przekłamań. Wyniki prowadzonych analiz dają się także wiarygodnie interpretować. Podstawą analiz bibliometrycznych są wymierne rezultaty w postaci dorobku publikacyjnego w różnych kontekstach, w związku z tym oparte są na stabilnym fundamencie, a nie np. na trudnych do weryfikacji opiniach grup eksperckich. Jak trafnie stwierdza Irena Marszakowa-Szajkiewicz analizy bibliometryczne prowadzone są na szerokich zbiorach danych o zasięgu światowym, materiał badawczy jest bogaty i jednocześnie zobiektywizowany, o co trudno w przypadku innych analiz¹⁶. K. Klincewicz

¹⁰ A. Pritchard, *Statistical Bibliography or Bibliometrics*, „Journal of Documentation” 1969, nr 4, s. 348–349.

¹¹ K. Klincewicz, *Zastosowanie bibliometrii w naukach o zarządzaniu*, „Problemy Zarządzania” 2009, nr 4, s. 130–156.

¹² I. Marszakowa-Szajkiewicz, *Bibliometryczna analiza współczesnej nauki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996, s. 33.

¹³ P. Nowak, *Bibliometria, webometria, podstawy, wybrane zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2006, s. 23–26.

¹⁴ K. Klincewicz, *Bibliometria a inne techniki analityczne*, [w:] K. Klincewicz, M. Żemigala, M. Mijał, *Bibliometria w zarządzaniu technologiami i badaniami naukowymi*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2012, s. 35–36.

¹⁵ Ibidem, s. 39.

¹⁶ I. Marszakowa-Szajkiewicz, *Bibliometryczna analiza współczesnej nauki...*, s. 38.

zwraca także uwagę na dwa podstawowe zagrożenia¹⁷, na które należy uważać w prowadzeniu tego typu analiz¹⁸:

- pominięcie niektórych istotnych elementów, które z jakichś bliżej nieokreślonych względów nie znalazły się w analizowanym zbiorze danych, np. niezarejestrowanie w anglojęzycznych bazach bibliometrycznych istotnych publikacji polskojęzycznych;
- zidentyfikowanie pewnych elementów, które w rzeczywistości mają słabe odzwierciedlenie, co może być efektem zastosowania zaawansowanych metod statystycznych.

Podstawowym rodzajem danych poddawanych analizom bibliometrycznym są dane dotyczące publikacji. Zwykle są to streszczenia artykułów wraz ze szczegółowym zestawem dotyczącym autora, ośrodka naukowego, źródła itp. Te dane agregowane są w światowych bazach bibliograficznych¹⁹, a ze względu na ich międzynarodowy charakter dominującym językiem jest angielski. Do najbardziej znanych z nich można zaliczyć między innymi: Web of Knowledge, Scopus, Inspec, Chemical Abstracts Service (CAS), Compendex, ACM Digital Library, Medline, wyszukiwarkę Scirus, wyszukiwarkę Google Scholar. Krótka charakterystyka wymienionych baz bibliograficznych została zamieszczona w tabeli 3.1.

¹⁷ Podobnie podchodzi do tego: J. Kozłowski, *Statystyka nauki, techniki i innowacji w krajach UE i OECD. Stan i problemy rozwoju*, Departament Strategii MNiSW, Warszawa 2012, s. 87.

¹⁸ K. Klineciewicz, *Bibliometria a inne techniki analityczne...*, s. 39.

¹⁹ I. Marszakowa-Szajkiewicz, *Bibliometryczna analiza współczesnej nauki...*, s. 34.

Tabela 3.1. Porównanie kilku baz bibliograficznych

Kryterium	Web Of Knowledge	Scopus	Inspec	CAS	Compendex	ACM DL	Medline	Scirus	Google Scholar
Szacunkowa liczba abstraktów	ponad 46,1 mln rekordów	41 mln rekordów	11 mln rekordów	ponad 33 mln abstraktów i patentów, ponad 56 mln substancji chemicznych, ponad 43 mln reakcji chemicznych	12 milionów rekordów (od 1970) dodatkowo ponad 1,7 mln abstraktów archiwalnych (1884–1969)	990647 abstraktów, 1639151 rekordów	18 mln rekordów	380 milionów stron naukowych i związanych z nauką	brak danych ²⁰
Rodzaj źródeł	artykuły, patenty, strony internetowe, sprawozdania pokonferencyjne, materiały ogólnodostępne	recenzowana literatura naukowa i badawcza, jak i źródła internetowe, książki, materiały konferencyjne, raporty komercyjne (<i>trade publications</i>)	artykuły z czasopism naukowych, materiałów konferencyjnych, książki, raporty, rozprawy, patenty	czasopisma naukowe, patenty, materiały konferencyjne, raporty techniczne, książki, rozprawy, recenzje, czasopisma elektroniczne, zasoby internetu	czasopisma naukowe, materiały konferencyjne, raporty techniczne	czasopisma, książki, materiały konferencyjne, magazyny, newslettery i wydawnictwa multimedialne, grupy tematyczne	artykuły w większości z czasopism naukowych, w mniejszej części z materiałów prasowych (z gazet, magazynów i newsletterów)	recenzowane artykuły, raporty, książki, patenty, firmowe strony internetowe, naukowe strony internetowe, konferencje, recenzje, abstrakty, reprinty	artykuły i prace naukowe, książki, abstrakty, materiały z wydawnictw naukowych, towarzystw naukowych i repozytoriów materiałów
Reprezentowane dyscypliny naukowe	nauki ścisłe, nauki społeczne, nauki humanistyczne i sztuki	nauki ścisłe, nauki techniczne, nauki medyczne, nauki społeczne, nauki humanistyczne i sztuki	nauki ścisłe i inżynierskie	chemia i dziedziny pokrewne m.in.: proteomika, genomika, biochemia, genetyka, biotechnologia, chemia organiczna, makromolekularna, stosowana	190 dyscyplin inżynierskich: inżynieria chemiczna, budownictwo lądowe i wodne, elektrotechnika, mechanika i górnictwo	technologia informacyjna i informatyka	nauki przyrodnicze z naciskiem na biomedycynę i zdrowie	rolnictwo i nauki biologiczne, astronomia, chemia i inżynieria chemiczna, nauki informatyczne, nauki o ziemi i innych planetach, ekonomia, biznes i zarządzanie	brak wyspecyfikowanych dziedzin

²⁰ Podobnie podają inne analizy, np. L.I. Meho, K. Yang, *Impact of Data Sources on Citation Counts and Rankings of LIS Faculty: Web of Science Versus Scopus and Google Scholar*, „Journal of The American Society for Information Science and Technology” 2007, nr 13, s. 2109.

cd. tabeli 3.1.

Kryterium	Web Of Knowledge	Scopus	Inspec	CAS	Compendex	ACM DL	Medline	Scirus	Google Scholar
Indeksowanie	prosta taksonomia nauk	prosta taksonomia nauk	taksonomia inżynierska zawierająca pięć głównych obszarów dziedziny; indeksowane numeryczne, chemiczne, astronomiczne	dostępne indeksowanie według rejestrów substancji chemicznych CAS	indeksowanie inżynierskie (<i>Engineering Index Tesaurus</i>)	klasyfikacja ACM CCS (ACM <i>Computing Classification System</i>)	taksonomia McSH; wyszukiwanie oparte na dwunastu poziomach porządkowych ponad 26 tys. deskryptorów, dostępnych 177 tysięcy słów, 199 tysięcy nagłówków uzupełniających z osobnym tezauresem	inżynieria, energia i technologia, nauki o środowisku, języki i lingwistyka, prawo, nauki przyrodnicze, materiałoznawstwo, matematyka, medycyna, neurologia, farmakologia, fizyka, psychologia, nauki społeczne, nauki o zachowaniu, socjologia	brak określonych taksonomii

Źródło: opracowanie własne.

Prócz wyszczególnionych bibliograficznych baz danych, za pomocą których można prowadzić analizy bibliometryczne, do dyspozycji badaczy pozostają także bazy pełnotekstowe, np. EBSCO, ProQuest czy JSTOR. W bazach tych znajdują się pełne teksty artykułów, książek lub rozpraw naukowych, nie zaś ich opisy bibliograficzne umożliwiające prowadzenie analiz bibliometrycznych, natomiast eksport danych nie jest dostępny w formie umożliwiającej obróbkę za pomocą specjalistycznego oprogramowania bibliometrycznego. Inną słabą stroną tego typu baz jest to, że jeżeli nawet oferują dane dotyczące cytowań artykułów, to ograniczają się tylko do cytatów wewnątrz własnych zasobów, podczas gdy w przypadku baz bibliograficznych dostępne są dane agregowane przez administratorów bazy o szerszym zasięgu. Wspomnieć jeszcze należy, że bazy bibliograficzne, takie jak Scopus czy Web of Knowledge zawierają już odpowiednio sformatowane dane z baz pełnotekstowych. Bazy pełnotekstowe nie są najlepszą platformą do prowadzenia analiz bibliometrycznych, lepiej nadają się np. do analiz treści.

Dotychczas w Polsce nie były prowadzone analizy bibliometryczne w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Nie znaczy to, że na świecie temat ten pozostaje poza zainteresowaniem autorów. Analizowano np. relacje między *corporate social responsibility* i *corporate social performance* w horyzoncie 30-letnim na podstawie danych z bazy Web of Knowledge²¹. Baza danych do analiz bibliometrycznych Franka G.A. Bakker, Petera Groenewegena i Franka den Honda składała się z 505 rekordów z zakresu CSR, 155 z zakresu CSP i 549 z zakresu wynikającego z kombinacji CSR/CSP, zaznaczyć należy, że te bazy częściowe nie były rozłączne. Autorzy skoncentrowali się na relacjach między CSR i CSP oraz na ewolucji w tych podejściach. Prowadzono analizy autorstwa, źródeł i cytowań, a także klasyfikowano artykuły na teoretyczne (konceptualne, eksploracyjne, predykcyjne), preskryptywne (instrumentalne i normatywne) i deskryptywne. Analizy wykazały, że większość artykułów to teksty teoretyczne, mniejsza ich część ma naturę deskryptywną lub preskryptywną. Okazało się także, że w obu analizowanych obszarach najistotniejsze są czasopisma „Journal of Business Ethics” oraz „Business and Society”. Autorzy wskazali także na słabą pozycję „Business Ethics Quarterly” (mniej niż 2% artykułów). W zakresie CSR na uwagę zasługiwał między innymi A.B. Carroll²². Prowa-

²¹ F.G.A. De Bakker, P. Groenewegen, F. Den Hond, *A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance*, „Business & Society” 2005, nr 3, s. 283–317; F.G.A. De Bakker, P. Groenewegen, F. Den Hond, *Use of Bibliometrics to Review the Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance Literature*, „Business and Society” 2006, nr 1, s. 7–19.

²² F.G.A. De Bakker, P. Groenewegen, F. Den Hond, *A Bibliometric Analysis of 30 Years...*, s. 283–317.

dzone przez autorów analizy miały więc inny charakter niż niniejsza praca, koncentrowały się ściśle na związku CSR i CSP, nie zaś na samej społecznej odpowiedzialności biznesu. Prowadzone przez autorów analizy tematyczne miały także inny charakter i artykuły klasyfikowano według innego klucza. Analizy te były prowadzone w krótszym o 7 lat horyzoncie czasowym. Analizy Bakker, Groenewegena i Honda doczekały się kontynuacji. Enrique Bigné Alcañiz, Alejandro Alvarado Herrera, Rafael Currás Pérez i José Javier Rivera Alcami przeprowadzili bliźniaczą analizę w horyzoncie czasowym 2003–2006 (585 artykułów) przy zachowaniu tych samych warunków wyszukiwania, tych samych fraz i identycznych obszarów analiz tematycznych. Jediną modyfikacją było analizowanie artykułów dodatkowo ze względu na zakorzenienie w zarządzaniu i marketingu²³. Wadą tej analizy jest fakt opublikowania jej w czasopiśmie nienotowanym ani w bazie Scopus, ani w bazie Web of Knowledge, co utrudnia dotarcie do informacji i wniosków prezentowanych przez autorów, a tym samym słabszy oddźwięk środowiskowy.

Prowadzono także analizy bibliometryczne związane z pojęciem zrównowżenia, stabilności (*sustainability*) i jego powiązaniem z zarządzaniem, rozwojem, aspektami środowiskowymi, analizą interesariuszy i społeczną odpowiedzialnością biznesu²⁴. Analizy Any Lúci Moury Novais, Belmiro N. João i Francisco Antonio Serralvo co prawda obejmują aż 68 lat, jednak nie dotyczą bezpośrednio CSR, wskazują jedynie na jej związek z kwestią stabilności. Prowadzone analizy słów kluczowych, regionalne, instytucjonalne, źródeł i autorstwa dają wyniki związane raczej z koncepcją zrównoważonego rozwoju i aspektami ekologicznymi w zarządzaniu. Podstawową wadą tej analizy jest ponownie fakt opublikowania jej w czasopiśmie nienotowanym ani w bazie Scopus, ani w bazie Web of Knowledge, co utrudnia dotarcie do informacji i wniosków oraz słabszy oddźwięk środowiskowy.

Inna analiza przeprowadzona przez Lucianę R. Leite, Cintię A. Yagasaki, Eileen Van Aken i Roberto A. Martinsa dotyczyła między innymi aspektów wskaźników i pomiaru wyników organizacyjnych, kwestii stabilności, *triple bottom line* oraz społecznej odpowiedzialności biznesu w wyżej wymienionych aspektach. Była to więc analiza ściśle sprofilowana, nie zaś obejmująca swym zakresem ogólnie społeczną odpowiedzialność biznesu. Pod uwagę wzięto 202 artykuły naukowe i artykuły w materiałach konferencyjnych pobrane z bazy Web of Knowledge w horyzoncie czasowym 1990–2011. Taki nieduży zbiór danych

²³ E.B. Alcañiz, A.A. Herrera, R.C. Pérez, J.J.R. Alcami, *Latest Evolution of Academic Research in Corporate Social Responsibility: An Empirical Analysis*, „Social Responsibility Journal” 2010, nr 3, s. 332–344.

²⁴ A.L. Moura Novais, B.N. João, F.A. Serralvo, *Sustainability as A Topic in Business and Management Research: A Bibliometric Analysis*, „African Journal of Business Management” 2012, nr 6, s. 6587–6596.

wynika przede wszystkim ze specyficznego charakteru analizy. W wyniku prowadzonych analiz bibliometrycznych, takich jak analizy chronologiczne, dyscyplin, cytowań, źródeł i słów kluczowych wykazano lukę między pomiarem wyników (wydajności) organizacyjnych a kwestią zrównowżenia, stabilności oraz wskazano na istnienie relacji między społeczną odpowiedzialnością biznesu a wynikami finansowymi²⁵, podobnie jak w badaniach Bakker i zespołu. Kwestie stabilności, zrównowżenia analizowano także w kontekście marketingu. Analiza autorstwa Briana R. Chabowskiego, Jeannette A. Meny i Tracy L. Gonzalez-Padron obejmowała aż 51 lat (1958–2008) i była prowadzona na bazie 76 342 cytowań z 1320 artykułów z 36 czasopism, pozyskanej z Web of Knowledge z wykorzystaniem skalowania wielowymiarowego i analizy sieci. Analiza ta jest jedną z najszerzej przeprowadzonych analiz zrównowżonego kontekstu marketingu z zastosowaniem metod bibliometrycznych²⁶. Jeszcze inaczej i w bardziej ograniczonym obszarze kwestie społecznej i ekologicznej odpowiedzialności badali Stefan U. Hoejmose i A.J. Adrien Kirby. Autorzy zainteresowali się kwestią zamówień i relacji kupujący – sprzedający²⁷ w perspektywie 11 lat (2000–2010). Dane zostały pobrane z takich baz danych, jak EBSCO, SSRN, ProQuest, Emerald i Web of Knowledge i w efekcie wyszukiwania uzyskano zbiór do analiz liczący 188 artykułów. Analizy były inspirowane badaniami, które prowadzili wcześniej Bakker, Groenewegen i Hond, zastosowano nawet ten sam podział w analizie tematycznej artykułów na teksty teoretyczne, preskryptywne i dekskryptywne. Dodatkowo został wprowadzony podział na artykuły społeczne, ekologiczne i mieszane. Na podstawie wyników analizy bibliometrycznej w zakresie stosunków kupujący – sprzedający przeprowadzono jakościową analizę treści artykułów. Ta analiza bibliometryczna ma inny, ściśle zdefiniowany zakres, stąd opiera się na nielicznym zbiorze danych, powiązanie zaś z koncepcją CSR jest jedynie tłem jej prowadzenia. Prócz wymienionej kontynuacji zaprojektowane przez De Bakker, Groenewegen, i Den Hond analizy bibliometryczne stały się inspiracją do innych badań, np. analiz bibliometrycznych społecznej przedsiębiorczości i przedsiębiorstw społecznych prowadzonych przez Marię L. Granados, Vlatkę Hlupic, Elaine Coakes i Souada Mohameda, gdzie także wykorzystano zaproponowane

²⁵ L.R. Leita, C.A. Yagasaki, E. Van Aken, R.A. Martins, *Bibliometric Analysis of Literature on Performance Measurement Systems and Sustainability*, [w:] G. Lim, J.W. Herrmann (red.), *Proceedings of the 2012 Industrial and Systems Engineering Research Conference*, Institute of Industrial Engineers, Norcross 2012, s. 1–10.

²⁶ B.R. Chabowski, J.A. Mena, T.L. Gonzalez-Padron, *The Structure of Sustainability Research in Marketing, 1958–2008: A Basis for Future Research Opportunities*, „Journal of The Academy of Marketing Science” 2011, nr 1, s. 55–70.

²⁷ S.U. Hoejmose, A.J.A. Kirby, *Socially and Environmentally Responsible Procurement: A Literature Review and Future Research Agenda of A Managerial Issue in the 21st Century*, „Journal of Purchasing & Supply Management” 2012, nr 4, s. 232–242.

przez autorów podziały artykułów na teoretyczne, preskrytywne i dekskrytywne²⁸.

Analizy bibliometryczne etyki biznesu, lecz dotyczące także społecznej odpowiedzialności biznesu były prowadzone między innymi przez Zhenzhong Ma. Obejmowały one 10-letni okres i były prowadzone na podstawie danych pobranych z Web of Knowledge²⁹. Analiza Zhenzhong Ma dotyczyła nie tyle poszczególnych artykułów, ile, podobnie jak Chabowskiego, Meny i Gonzalez-Padron, koncentrowała się na cytowaniach artykułów w liczbie 21 952. Analizy cytowań były prowadzone w kontekście autorstwa, źródeł, a także sieci cytowań wzajemnych (*co-citation*). Zhenzhong Ma zademonstrował zmianę zainteresowań w ramach etyki biznesu z problematyki podejmowania decyzji i relacji CSR – CSP na teorię interesariuszy i relacje między zachowaniami konsumentów a społeczną odpowiedzialnością biznesu. Badania Z. Ma miały swoją kontynuację, autor z zespołem (Dapeng Liang, Kuo-Hsun Yu i Yender Lee) przeprowadzili analizę cytowań i *co-citation* w aspekcie autorstwa i tematyczną na zbiorze 1935 artykułów z czasopism „Journal of Business Ethics” i „Business Ethics Quarterly” między 2001 a 2008 rokiem, baza została pobrana z Web of Knowledge. W tym wypadku wnioski okazały się odmienne, w badaniach z zakresu etyki biznesu można wyodrębnić 4 istotne obszary tematyczne: teorię moralności i teorię kontraktu społecznego, etykę podejmowania decyzji, społeczną odpowiedzialność biznesu i teorię interesariuszy³⁰. Do jeszcze odmiennych wniosków doszli podobnymi metodami Hsing-Chau Tseng, Chi-Hsiang Duan, Hui-Lien Tung i Hsiang-Jui Kung, którzy poddali analizie zbiór 85 tysięcy referencji z 3059 artykułów pochodzących z trzech czasopism („Ethics”, „Ethics & Behavior” i „Journal of Business Ethics”) z lat 1997–2006 z bazy Web of Knowledge. Analiza cytowań w kontekście źródła i autorstwa, a także analiza *co-citation* dały w rezultacie trzy główne obszary problemowe, a mianowicie: etyczne podejmowanie decyzji, w tym także przypadki nieetyczne; *corporate governance* i wyniki organizacji oraz zasady i kodeksy etyczne³¹. Warto podkreślić, że dwie analizy mające ten sam horyzont czasowy dały dość odmienne

²⁸ M.L. Granados, V. Hlupic, E. Coakes, S. Mohamed, *Social Enterprise and Social Entrepreneurship Research and Theory. A Bibliometric Analysis from 1991 to 2010*, „Social Enterprise Journal” 2011, nr 3, s. 198–218.

²⁹ Z. Ma, *The Status of Contemporary Business Ethics Research: Present and Future*, „Journal of Business Ethics” 2009, suplement 3, s. 255–265.

³⁰ Z. Ma, D. Liang, K.H. Yu, Y. Lee, *Most Cited Business Ethics Publications: Mapping The Intellectual Structure of Business Ethics Studies in 2001–2008*, „Business Ethics: A European Review” 2012, nr 3, 286–297.

³¹ H.C. Tseng, C.H. Duan, H.L. Tung, H.J. Kung, *Modern Business Ethics Research: Concepts, Theories, and Relationships*, „Journal of Business Ethics” 2010, nr 4, s. 587–597.

rezultaty, co jest konsekwencją innych warunków brzegowych zastosowanych przy pobieraniu danych analitycznych z bazy bibliograficznej.

Zawężanie analiz bibliograficznych tylko do dorobku pewnych czasopism nie jest niczym niespotykanym. Jedną z najbardziej szczegółowych tego typu analiz jest przeprowadzona przez Giulie Calabrette, Borisa Durisina i Marco Ogliengo. Analizowano zbiory wiedzy, cytowań i *co-citation* jedynie w odniesieniu do wszystkich artykułów z „Journal of Business Ethics” z lat 1982–2008. Okazało się, że najczęściej poruszane obszary to etyczna wrażliwość, CSR i teoria moralności. Dodatkowo zanotowano większą liczbę artykułów koncepcyjnych (65%) niż empirycznych (35%)³². Analiza autorstwa Giulii Calabretty, Borisa Durisina i Marco Ogliengo, choć poświęcona jedynie dorobkowi publikacyjnemu jednego czasopisma, jest bardzo detaliczna. W podobny sposób prowadzili analizę James P. Walsh, Kalus Weber i Joshua D. Margolis. Dotyczyła ona dorobku „Journal of the Academy of Management”, „The Academy of Management Journal” i „The Academy of Management Review”. Wśród wielu społecznych aspektów badano także relację między *corporate social performance* i *corporate financial performance*³³, związki z CSR są w tym wypadku pośrednie.

Pojawiły się także badania portugalskie, które, mimo że już bezpośrednio dotyczyły CSR, były obciążone dużym regionalizmem i małym zbiorem danych (216 artykułów w okresie 1997–2007)³⁴. Prowadzono również analizy bibliometryczne publikacji naukowych jednego z najznamienitszych badaczy etyki biznesu – Wojciecha Gasparskiego³⁵.

Zestawienie ważniejszych analiz bibliometrycznych związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu prezentuje tabela 3.2.

Przedmiotem niniejszej analizy będą jednak, w odróżnieniu od prowadzonych już badań, tendencje występujące ściśle w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w artykułach naukowych z zachowaniem ściśle określonych zastrzeżeń i ograniczeń.

³² G. Calabretta, B. Durisin, M. Ogliengo, *Uncovering the Intellectual Structure of Research in Business Ethics: A Journey Through the History, the Classics, and the Pillars of Journal of Business Ethics*, „Journal of Business Ethics” 2011, nr 4, s. 499–524.

³³ J.P. Walsh, K. Weber, J.D. Margolis, *Social Issues and Management: Our Lost Cause Found*, „Journal of Management” 2003, nr 6, s. 859–881.

³⁴ S.L. do Amaral Moretti, M. de Abreu Campanario, *A Produção Intelectual Brasileira em Responsabilidade Social Empresarial – RSE sob a Ótica da Bibliometria*, „RAC – Revista de Administração Contemporânea” 2009, suplement z czerwca, s. 68–86.

³⁵ B. Stefaniak, *Analiza bibliometryczna publikacji naukowych Profesora Wojciecha Gasparskiego*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2006, nr 4, s. 527–531.

Tabela 3.2. Zestawienie niektórych analiz bibliometrycznych związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu

Lp.	Autorzy	Ramy czasowe	Źródło danych	Wielkość zbioru analitycznego	Tematyka analiz	Cytowania wg bazy Scopus
1.	F.G.A. De Bakker, P. Groenewegen, F. Den Hond	1972-2002 (31 lat)	Web of Knowledge	rekordy dotyczące CSR – 505 CSP – 155 CSR/CSP – 549	relacje między CSR i CSP, ewolucja podejść, analizy autorskie, analizy źródeł, analizy tematyczne, analizy cytowań	dwa artykuły łącznie cytowane 86 razy
2.	A.L. Moura Novais, B.N. João, F.A. Serralvo	1945-2012 (68 lat)	Web of Knowledge	3009 rekordów dotyczących <i>sustainability</i>	kwestie zrównowżenia (stabilności) i jego relacji z zarządzaniem, rozwojem, aspektami środowiskowymi, analizą interesariuszy i społeczną odpowiedzialnością biznesu; analizy słów kluczowych, regionalne, autorstwa, instytucjonalne, źródła	artykuł nienotowany w bazie
3.	S.U. Hoejmose, A.J.A. Kirby	2000-2010 (11 lat)	EBSCO, SSRN, ProQuest, Emerald, Web of Knowledge	188 artykułów dotyczących społecznej i ekologicznej odpowiedzialności w zakresie zamówień	społeczna i ekologiczna odpowiedzialność w zakresie zamówień, relacje kupujący – sprzedający, analizy tematyczne (jak w badaniach: F.G.A. De Bakker, P. Groenewegen, F. Den Hond), dodatkowo analiza tematyczna pod względem artykułów społecznych, ekologicznych i mieszanych; jakościowa analiza treści	0
4.	E.B. Alcañiz, A.A. Herrera, R.C. Pérez, J.J.R. Alcami	2003-2006 (4 lata)	Web of Knowledge	585 artykułów; kontynuacja badań: F.G.A. De Bakker, P. Groenewegen, F. Den Hond	kontynuacja badań: F.G.A. De Bakker, P. Groenewegen, F. Den Hond; dodatkowo rozróżnienie na artykuły z zakresu zarządzania i marketingu	artykuł nienotowany w bazie
5.	J.P. Walsh, K. Weber, J.D. Margolis	1958-2000 (43 lata)	artykuły w: „Journal of the Academy of Management”, „The Academy of Management Journal”, „The Academy of Management Review”	3248 artykułów; analiza dorobku konkretnych czasopism	analiza kwestii społecznych w artykułach publikowanych we wskazanych czasopiśmie; między innymi kwestie związane z relacjami między CSP i CFP; tylko pośredni związek z CSR	114

I.p.	Autorzy	Ramy czasowe	Źródło danych	Wielkość zbioru analitycznego	Tematyka analiz	Cytowania wg bazy Scopus
6.	B.R. Chabowski, J.A. Mena, T.L. Gonzalez-Padron	1958-2008 (51 lat)	Web of Knowledge	1320 artykułów dotyczących zrownoważonego kontekstu marketingu, między innymi zachowań obywatelskich, teorii interesariuszy, CSP, CSR, Tripple Bottom Line	analiza bibliometryczna, skalowanie wielowymiarowe i analiza sieci zrownoważonego kontekstu marketingu	9
7.	Z. Ma	1997-2006 (10 lat)	Web of Knowledge	21 952 referencje z 643 artykułów, referencje do książek i artykułów	analiza cytowań w kontekście źródeł, autorstwa i analiza <i>co-citation</i> ; zmiana orientacji w etyce biznesu z podejmowania decyzji i relacji CSR – CSP na teorię interesariuszy i relację zachowań konsumentów z CSR	1
8.	Z. Ma, D. Liang, K.H. Yu, Y. Lee	2001-2008 (8 lat)	Web of Knowledge	1935 artykułów z „Journal of Business Ethics”, „Business Ethics Quarterly”	analizy cytowań i <i>co-citation</i> w zakresie autorstwa i tematycznym; cztery obszary tematyczne w etyce biznesu: teoria moralności i teoria kontraktu społecznego, etyka w podejmowaniu decyzji, CSR, teoria interesariuszy	0
9.	H.C. Tseng, C.H. Duan, H.L. Tung, H.J. Kung	1997-2006 (10 lat)	Web of Knowledge	85 000 odwołań z 3059 artykułów z czasopism: „Ethics”, „Ethics & Behavior”, „Journal of Business Ethics”	analiza cytowań w kontekście źródła i autorstwa, a także analiza <i>co-citation</i> wykazały trzy istotne obszary: etyczne podejmowanie decyzji, <i>corporate governance</i> i wyniki organizacyjne, etyczne zasady i kodeksy	3
10.	G. Calabretta, B. Durisin, M. Oglitengo	1982-2008 (27 lat)	wszystkie artykuły w „Journal of Business Ethics”	wszystkie artykuły w „Journal of Business Ethics”	analiza zbiorów wiedzy, cytowań i <i>co-citation</i> ; najczęściej poruszane obszary to etyczna wręczliwość, CSR i teoria moralności; większa liczba artykułów koncepcyjnych niż empirycznych	1

Źródło: opracowanie własne.

4

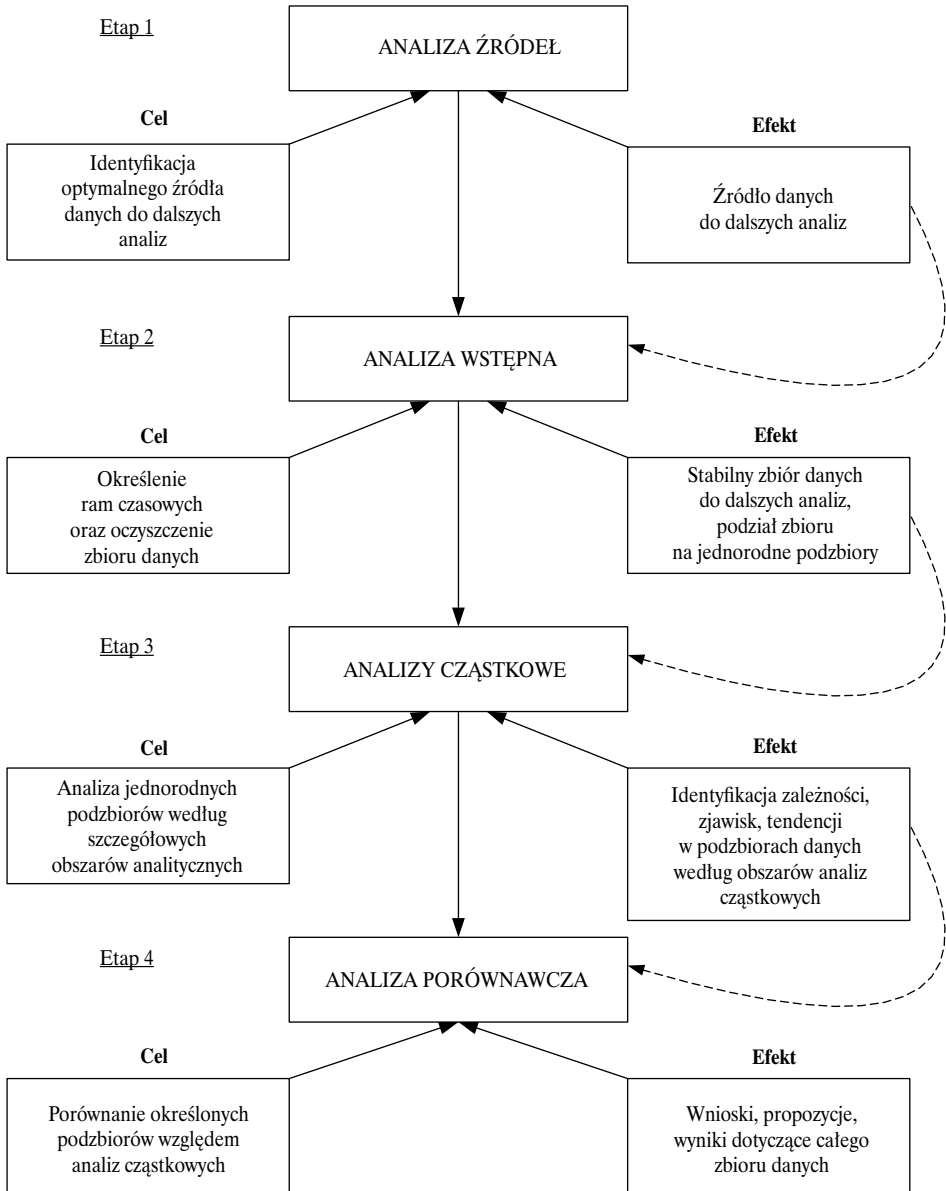
Procedura badawcza analizy bibliometrycznej

Określając procedurę eksploracji społecznej odpowiedzialności biznesu, wyszczególniono kolejne etapy analizy bibliometrycznej:

- 1) pierwszy – dokonanie wyboru źródeł, z których pozyskane dane służą do dalszej ich transformacji, strukturyzacji i przetworzenia w użyteczne informacje; efektem tego etapu był wybór najodpowiedniejszego źródła danych do dalszych analiz;
- 2) drugi – analiza wstępna, która skupia się na określeniu odpowiednich ram czasowych dysponowanych danych oraz oczyszczeniu zbioru danych; efektem tego etapu był oczyszczony zbiór danych do dalszych analiz oraz identyfikacja w jego ramach pewnych jednorodnych podzbiorów;
- 3) trzeci – analiza cząstkowa określonych podzbiorów według pewnych szczegółowych obszarów analitycznych, do których zalicza się: analizę chronologiczną, analizę instytucjonalną, analizę autorstwa (osobową), analizę źródeł, analizę regionalną (krajową), analizę cytowań oraz analizy tematyczne; efekty tych analiz były różne w zależności od konkretnej analizy, lecz generalnie zawierały pewne istotne tendencje, zjawiska zaobserwowane w badanych podzbiórach danych;
- 4) czwarty – analiza porównawcza określonych wcześniej podzbiorów pod względem powyższych analiz cząstkowych; efektem tego etapu były wnioski dotyczące całości zbioru danych.

Na każdym etapie prowadzonej analizy zostały wyciągnięte wnioski lub zaproponowane podsumowania cząstkowe w celu nadania lepszej struktury rozbudowanej analizie. Należy też podkreślić, że analiza według założonej procedury jest analizą o charakterze iteracyjnym, zgodnym z techniką abdukcji Charlesa Peirce'a¹. Kolejne etapy nie były od siebie odizolowane, lecz w miarę możliwości wnioski, spostrzeżenia, wyniki z jednego (wcześniejszego etapu analizy) stosowano (wykorzystywano, uwzględniano) w kolejnych. Zastosowana procedura została zaprezentowana na rysunku 4.1.

¹ W. Staat, *On Abduction, Deduction, Induction and the Categories*, „Transactions of the Charles S. Peirce Society” 1993, nr 2, s. 225–237.



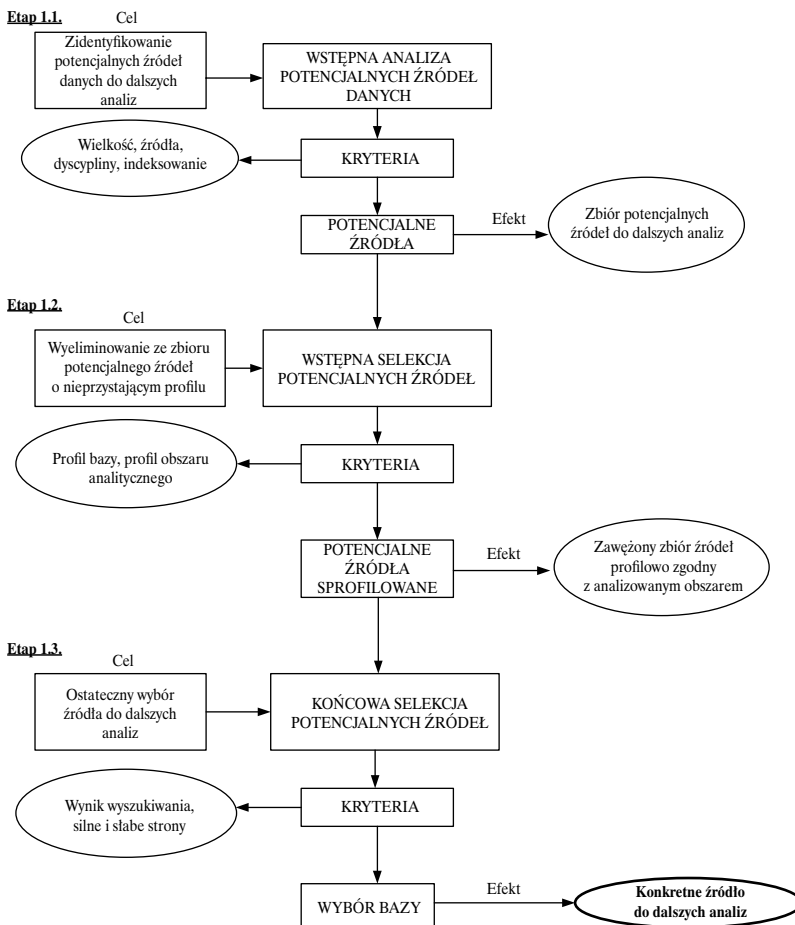
Rysunek 4.1. Schemat procedury analizy CSR

Źródło: opracowanie własne.

4.1. Wybór źródeł (etap 1)

Wybór źródeł przebiegał na trzech etapach (procedura szczegółowa E1).

1. Etap 1.1 – wstępna analiza potencjalnych źródeł mająca na celu zidentyfikowanie, które z nich nadają się do dalszych analiz. Głównymi kryteriami wyboru były w tym wypadku: wielkość potencjalnego źródła; źródła, z jakich pochodzą dane; dyscypliny reprezentowane w danym źródle oraz dostępne systemy indeksowania. Efektem tego etapu był zbiór potencjalnych źródeł do dalszej analizy.



Rysunek 4.2. Schemat szczegółowej procedury E1 – analiza źródeł

Źródło: opracowanie własne.

2. Etap 1.2 – wstępna selekcja potencjalnych źródeł mająca na celu wyeliminowanie ze zbioru potencjalnych źródeł, tych z nich, które nie są odpowiednie do analizy wybranego obszaru. Głównym kryterium selekcji potencjalnych źródeł był profil analizowanego obszaru badawczego, który powinien zawierać się w rysie profilowym źródeł. Efektem tego etapu był zawężony zbiór źródeł, który jest profilowo zgodny z analizowanym obszarem.
3. Etap 1.3 – końcowa selekcja potencjalnych źródeł, która ma na celu ostateczny wybór źródła do dalszych analiz. Głównymi kryteriami tego kroku selekcji były: wynik wyszukiwania wstępnego oraz silne i słabe strony analizowanych źródeł. Efektem ostatniego etapu procedury szczegółowej E1 był wybór konkretnego źródła do dalszych analiz.

Schematycznie procedura szczegółowa E1 została zaprezentowana na rysunku 4.2.

4.1.1. Etap 1.1. Wstępna analiza potencjalnych źródeł danych

Do analiz określonych w początkowej części tekstu odpowiednim źródłem informacji są powszechnie używane w świecie naukowym bazy danych bibliograficznych, które zawierają szeroki zbiór abstraktów artykułów naukowych. Pierwszym krokiem analiz bibliometrycznych CSR powinna być właściwa identyfikacja źródła informacji, by uniknąć późniejszych porównań danych bezpośrednio nieporównywalnych, ponieważ mogą one pochodzić z różnych źródeł i zawierać znaczne różnice. Jeżeli źródłem mają być bibliograficzne bazy naukowe, należy się zastanowić, które (lub która) z nich są najodpowiedniejsze do badań z zakresu CSR. Zadanie takiej identyfikacji nie jest proste. Ze względu na dynamicznie rozwijający się sektor bibliograficznych baz danych, do najbardziej znanych można zaliczyć: Web of Knowledge, Scopus, Inspec, Chemical Abstracts Service (CAS), Compendex, ACM Digital Library, Medline, wyszukiwarkę Scirus, wyszukiwarkę Google Scholar.

4.1.2. Etap 1.2. Wstępna selekcja potencjalnych źródeł

Niektóre z wyżej scharakteryzowanych baz mają ściśle sprofilowany charakter, dlatego też nie nadają się one do wykorzystania przy analizach z zakresu CSR. Do eksploracji tego typu obszarów nauki najwłaściwsze wydają się bazy Web of Knowledge, Scopus oraz wyszukiwarki Scirus i Google Scholar.

4.1.3. Etap 1.3. Kończąca selekcja potencjalnych źródeł

Kolejnym krokiem przy definiowaniu zakresu danych do dalszych analiz było próbne porównanie wyników wyszukiwania dla określonych terminów, co

da możliwość identyfikacji najodpowiedniejszego źródła danych analitycznych. W tym wypadku jako termin reprezentatywny potraktowano sformułowanie *corporate social responsibility*, który dokładniej niż np. skrót CSR określa zakres poszukiwań badacza. Wyniki wyszukiwania wstępnego w czterech powyższych bazach i wyszukiwarkach zostały przedstawione w tabeli 4.1.

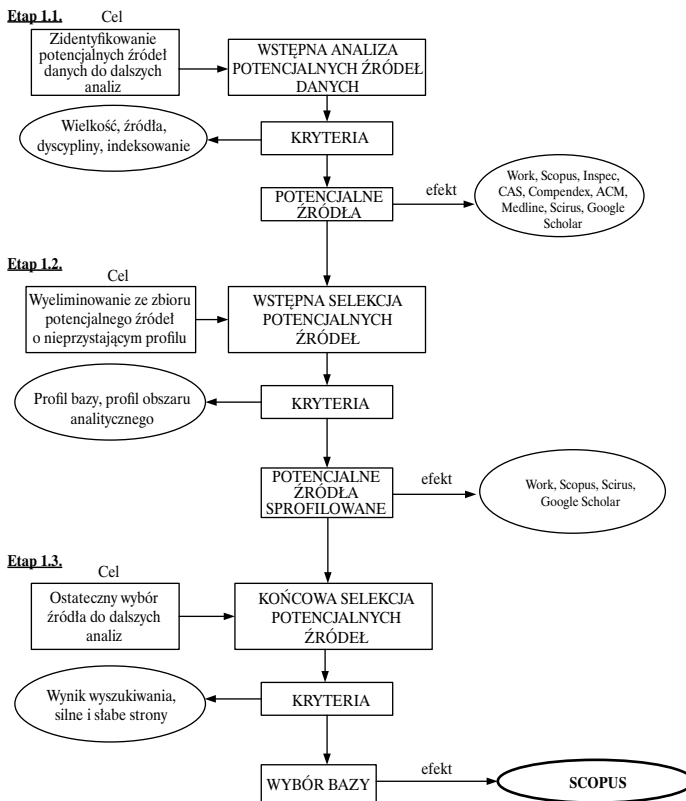
Tabela 4.1. Wyniki wyszukiwania wstępnego – *corporate social responsibility* w wybranych bazach i wyszukiwarkach

Baza/ wyszukiwarka	Web of Knowledge	Scopus	Scirus	Google Scholar
Wynik	2 158	2 713	347 581	78 500
Słabe strony	analizy można prowadzić tylko do 500 rekordów; uboższy interfejs niż w bazie Scopus, mniej kryteriów wyszukiwania (14); ograniczenia eksportu do 500 rekordów	pierwszy wynik z 1973 r.; ograniczenia eksportu do 2000 rekordów	brak możliwości analiz ze względu na kryteria wyszukiwania, np. obszar nauki czy daty	zakres dat jedynie od 1992 r.; brak możliwości jakichkolwiek analiz
Silne strony	pierwszy wynik z 1972 r.; rozbudowany interfejs i możliwość przeglądania i analizowania wyników względem wielu różnych kryteriów, wbudowane narzędzie Analize Results	rozbudowany interfejs i możliwość przeglądania i analizowania wyników względem wielu różnych kryteriów; dodatkowo baza zwraca wyniki z zasobów internetowych w liczbie 344 142, a także 28 patentów; bogaty i intuicyjny interfejs; 20 kryteriów wyszukiwania; dostępny Analizer Czasopism umożliwiający dodatkowe analizy	podział na typ źródła (np. artykuł, książka, strona internetowa), wyświetlane terminy powiązane	brak jakichkolwiek wyróżniających silnych stron

Wyniki wyszukiwania aktualne na 21 kwietnia 2011.

Źródło: opracowanie własne.

Z przeglądu zaprezentowanego w tabeli 4.1 wynika, że wyszukiwarki Google Scholar i Scirus zwracają większą liczbę wyników dla szukanego terminu, nie dają one jednak możliwości selektywnego przeglądu listy wyników i jakichkolwiek analiz, ponieważ brakuje im wbudowanych narzędzi, stanowią więc jedynie podstawowe platformy eksploracji. Do analiz głębszych najbardziej użyteczne są bazy Web of Knowledge i Scopus. Obie bazy danych mają wbudowane narzędzia analiz wyszukanych danych i umożliwiają ich łatwą selekcję. Mimo że Web of Knowledge zwraca pierwszy wynik z wcześniejszą datą, nie jest to jej wielką zaletą w przypadku, gdy chodzi o jeden artykuł. Poza tym Web of Knowledge zwraca 2 158 wyników, a Scopus 2 713, czyli o 555 wyników więcej, co procentowo daje 25,72% więcej. Tym samym do dalszych analiz społecznej odpowiedzialności biznesu została wytypowana baza Scopus. Powykonawczy schemat szczegółowej procedury E1 został zaprezentowany na rysunku 4.3.



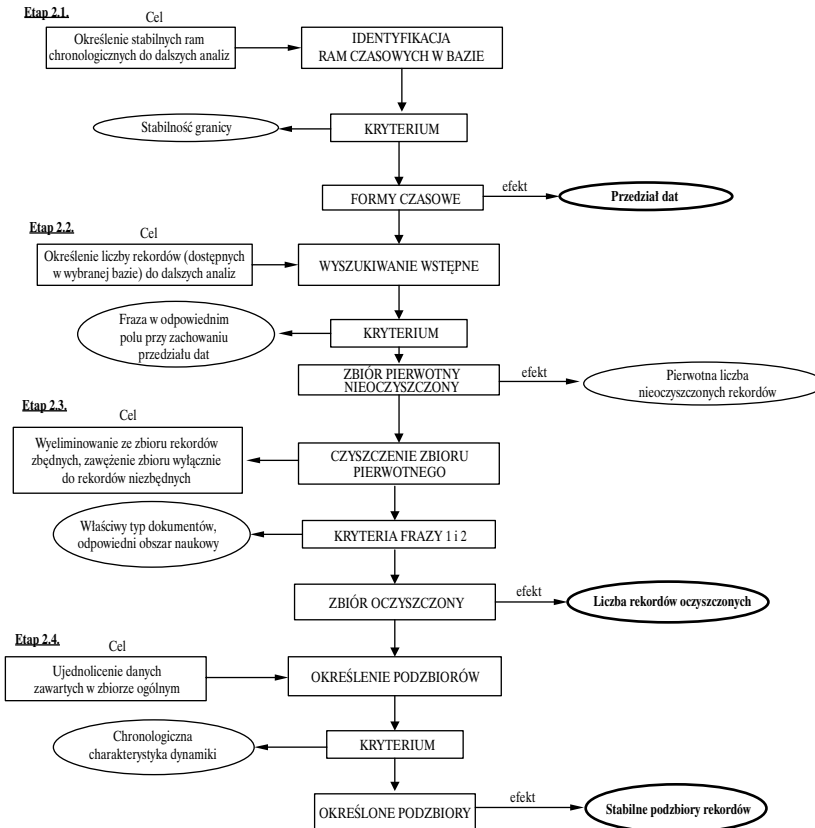
Rysunek 4.3. Powykonawczy schemat szczegółowej procedury E1 – analiza źródeł

Źródło: opracowanie własne.

4.2. Analiza wstępna (etap 2)

Drugi etap ogólnej procedury analitycznej – analiza wstępna – przebiegał na czterech etapach.

1. Etap 2.1 – identyfikacja ram czasowych mająca na celu określenie przedziałów, okresów chronologicznych, które powinny cechować się stabilnością, a więc niezmiennością w przyszłości. W efekcie tego etapu powstał przedział dat zawierających dane stabilne, natomiast głównym kryterium określenia przedziału czasowego była stabilność poszczególnych roczników. Ponieważ w analizach bibliometrycznych ryzyko niestabilności jest najwyższe na granicach przedziałów, uwaga na tym etapie została poświęcona określeniu górnej i dolnej stabilnej granicy. Dane wewnątrz przedziału były stabilne.



Rysunek 4.4. Schemat szczegółowej procedury E2 – analiza wstępna

Źródło: opracowanie własne.

2. Etap 2.2 – wyszukiwanie wstępne, które ma na celu określenie szacunkowej liczby rekordów do dalszych analiz. Kryterium w tym przypadku była odpowiednia do badanego obszaru fraza w najszerszym polu wyszukiwania z zachowaniem ustalonych ram czasowych. Wynikiem był pierwotny, nieoczyszczony zbiór rekordów do dalszych analiz.
3. Etap 2.3 – czyszczenie zbioru pierwotnego ma na celu wyeliminowanie z tego zbioru rekordów zbędnych przy dalszych analizach, a tym samym zawężenie tegoż zbioru do rekordów jedynie użytecznych. Kryteria czyszczenia zbioru danych to przede wszystkim typ dokumentów (faza 1), które są przydatne lub zbędne w dalszych analizach oraz obszar naukowy, który jest zbieżny lub nie z przedmiotem niniejszej analizy (faza 2). Efektem czyszczenia zbioru pierwotnego był zbiór rekordów oczyszczonych.
4. Etap 2.4 – określenie podzbiorów, które ma na celu ustalenie takich granic przedziałów w całym zbiorze oczyszczonym, aby podzbiory były jednolite. Głównym kryterium była w tym przypadku chronologiczna dynamika w podzbiorych, gdyż pozostałe kryteria były stabilne (te same typy dokumentów i te same dyscypliny naukowe), podczas gdy rozkład rekordów w czasie może być zmienny. Liczba i granice podzbiorów były więc uzależnione od poziomu jednorodności dynamiki chronologicznej rekordów. Efektem tego etapu były stabilne podzbiory rekordów.
Schematycznie procedura szczegółowa E2 została zaprezentowana na rysunku 4.4.

4.2.1. Etap 2.1. Identyfikacja ram czasowych

Biorąc pod uwagę liczbę publikacji na temat CSR, pierwszy wynik baza Scopus zwraca z 1973 roku. Oczywiście nie jest to pierwsza publikacja z tego zakresu, lecz pierwsza zarejestrowana w bazie. Do niniejszych analiz można jednak zaakceptować zbiór wyników generowanych przez bazę Scopus i zaczynających się pojedynczym artykułem z 1973 roku. Górna granica zbioru została określona rokiem 2009, ze względu na niepełne dane z roku 2011, a także z 2010 (zbiór danych wciąż się jeszcze powiększał, więc jako niestabilny został wykluczony z procesu dalszej analizy).

4.2.2. Etap 2.2. Wyszukiwanie wstępne

Przy zachowaniu określonych ram czasowych (1973–2009) wyszukano frazę „*corporate social responsibility*” w najszerszym polu wyszukiwania, czyli *Article Title, Abstract, Keywords*. W przypadku wyboru innej opcji wyszukiwania wyniki zwracane w bazie danych są mniej satysfakcjonujące. Przykładowo, wpisanie frazy „*social responsibility of business*” zwraca jedynie 50 rekordów. Z kolei

fraza „*social responsibility*” daje co prawda szeroki zbiór rekordów (18066), lecz zawierający wiele publikacji z zakresu medycyny, pielęgniarstwa czy nauk społecznych, które nie są związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Podobny efekt pociąga za sobą wpisanie skrótu CSR. Wpisanie wyżej wymienionych fraz bez cudzysłowu zwiększa znacząco wynik pierwotny, ale powoduje kolejne zanieczyszczenia w postaci innych związków frazeologicznych, w których występują słowa z wpisanego hasła w innych porządkach lub przedzielone dodatkowymi, innymi hasłami, lub całymi fragmentami tekstu w abstraktach. Szczegóły dotyczące różnych możliwych wariantów wyszukiwania prezentuje tabela 4.2. Wpisanie natomiast jakiegokolwiek hasła w węższym polu wyszukiwania istotnie zawęża wyniki.

W bazach bibliograficznych pełne teksty artykułów są niedostępne, dlatego też wyszukiwanie o takim zakresie nie jest możliwe. Można dokonać natomiast wyszukiwania pewnej frazy w pełnych tekstach artykułów w bazach pełnotekstowych, takich jak np. EBCSO. Prócz wymienionych wcześniej powodów ograniczonego zastosowania tego typu baz do analiz bibliometrycznych zaznaczyć jeszcze należy, że próba wyszukiwania w pełnych tekstach zwróci co prawda o wiele więcej wyników, jednak taki algorytm wyszukiwania powoduje ogromne zanieczyszczenie uzyskanej bazy. Przykładowo artykuł, którego autor wykorzystał publikację zawierającą w tytule wyszukiwaną frazę i umieścił ją w spisie bibliografii, zostaje automatycznie dodany do wyników wyszukiwania, mimo całkowicie odmiennej treści samego tekstu, w którym nie pojawia się ani razu interesująca badacza fraza. Proces oczyszczania takiego zbioru danych jest obciążony dużym ryzykiem błędnej kwalifikacji poszczególnych artykułów.

Wariant zastosowany w niniejszej analizie również ma pewne wady. Otóż pomija niektóre artykuły, w których nie pojawia się sformułowanie *corporate social responsibility*, a które tematycznie mogą dotyczyć tego zakresu. Dodać także należy, że taki wariant wyszukiwania pomija publikacje z zakresu etyki biznesu, które nie odwołują się ściśle, za pomocą zastosowanego terminu, do społecznej odpowiedzialności biznesu, chociaż ze względu na treść mogłyby zawierać się w ramach pojęciowych CSR. Podobnie jest w przypadku np. teorii interesariuszy, która pojęciowo jest blisko związana z CSR, jednak w niniejszej analizie nie została bezpośrednio uwzględniona. Warto nadmienić, że etyka biznesu to bardzo rozległy obszar, a w ostatnich latach stała się ona już samodzielną dyscypliną² i jako taka stanowi jedną ze składowych kultury biznesu w ramach kultury społeczeństwa³. CSR natomiast wydaje się wciąż poszukiwać swego miejsca w panteonie nauki. Warto także zaznaczyć, że analizie podlegają

² A. Lewicka-Strzałecka, *Etyka biznesu jako dyscyplina naukowa*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski, *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 55–72.

³ W. Gasparski, *Etyka biznesu*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 79.

tylko te artykuły, które zwraca baza Scopus w procesie wyszukiwania, a więc tylko pochodzące z czasopism indeksowanych w bazie, czyli w głównej mierze – anglojęzycznych renomowanych czasopism naukowych lub obcojęzyczne posiadające wersję anglojęzyczną lub co najmniej anglojęzyczny abstrakt, tytuł, słowa kluczowe, które umożliwiają identyfikację według zastosowanej frazy. Pomija to niestety bogaty dorobek polskich naukowców, który publikowany jest w rodzimych czasopismach naukowych nieindeksowanych w bazie Scopus oraz publikacje książkowe o charakterze naukowym zarówno polskie, jak i anglojęzyczne. Tak zdefiniowane wyszukiwanie artykułów z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu bliższe jest raczej perspektywie definicji wykonawczej niż demonstrującej⁴, opiera się bowiem na deklaracji, że pojedynczy artykuł zalicza się właśnie do kategorii CSR, więc subiektywnej kategoryzacji dokonanej przez jego autora, nie zaś na obiektywnej analizie treści dokonanej zewnątrz. Takiej perspektywie badawczej można zarzucić nieobiektywność, lecz celem autora niniejszego tekstu nie jest własna klasyfikacja tego, co mieści się bądź nie w ramach CSR, a analiza pod kątem tego, w jaki sposób inni autorzy podchodzą do tego obszaru. Perspektywa definicji wykonawczych umożliwia rozpoczęcie analizy, ma bowiem walor umożliwiający działanie – roboczy i praktyczny. Perspektywa demonstrująca niesie natomiast zagrożenie podążania w stronę poszukiwania obiektywizmu, który w takim przypadku i tak stałby się subiektywnym oglądem sytuacji autora tego tekstu, co przekreślałoby sens analizy. Niezaprzeczalną zaletą takich badań jest możliwość analizy światowego dorobku naukowego.

W procesie wyszukiwania otrzymano wynik 2022 rekordów, które stanowią pierwotny nieoczyszczony zbiór rekordów i jest to najwyższy wynik, jaki udało się uzyskać z zastosowaniem ustalonych kryteriów.

Tabela 4.2. Wyniki różnych wariantów wyszukiwania w bazie Scopus

Lp.	Wyszukiwana fraza	Liczba rekordów	Komentarz
1.	„ <i>corporate social responsibility</i> ”	2022	duży zbiór rekordów, relatywnie mało zanieczyszczony; minimalne ryzyko niewłączenia do analizy artykułów niezwiązanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu
2.	„ <i>social responsibility of business</i> ”	50	mały zbiór rekordów

⁴ M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 69–71.

cd. tabeli 4.2

Lp.	Wyszukiwana fraza	Liczba rekordów	Komentarz
3.	„social responsibility”	18066	duży zbiór rekordów, lecz w dużym stopniu zanieczyszczony; wiele rekordów z zakresu np. medycyny, pielęgniarstwa czy nauk społecznych; dodatkowo ryzyko włączenia do analizy artykułów niezwiązanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu
4.	CSR	4331	duży zbiór rekordów, lecz w dużym stopniu zanieczyszczony; wiele rekordów z zakresu np. medycyny, inżynierii czy fizyki; dodatkowo ryzyko włączenia do analizy artykułów niezwiązanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu

Wyjaśnienie: zachowano kryteria wyszukiwania określone na wstępie rozdziału 4.2.2. Wpisanie zaprezentowanych w tabeli 4.2 fraz (z wyjątkiem CSR) bez cudzysłowu zwiększa znacznie wynik wyszukiwania, lecz równocześnie zwiększa zanieczyszczenie i ryzyko włączenia do analizy artykułów niezwiązanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy Scopus.

4.2.3. Etap 2.3. Czyszczenie zbioru pierwotnego

Wyżej wspomniany zbiór należy poddać oczyszczaniu z rekordów zawierających dane zbędne z punktu widzenia CSR w kontekście nauki, a nauk o zarządzaniu w szczególności. W związku z tym z początkowego zbioru danych postanowiono wyeliminować wszelkie rekordy odnoszące się do publikacji innych niż artykuły naukowe (np. informacje o konferencjach, notatki edytorские od redaktorów czasopism, recenzje, notatki czy erraty). Publikacje inne niż artykuły naukowe zaburzają jednolitość zbioru danych, są także nieprzydatne z punktu widzenia niniejszej analizy, gdyż nie zawierają merytorycznych treści odnoszących się do CSR.

Kolejnym kryterium oczyszczania zbioru danych jest obszar nauki. Chodzi przede wszystkim o wyeliminowanie dziedzin nauki niezwiązanych z aspektem będącym w zasięgu zainteresowania niniejszego tekstu, czyli ogólnie pojętymi naukami społeczno-ekonomicznymi ze szczególnym uwzględnieniem nauk o zarządzaniu. W bazie Scopus dostępna jest prosta taksonomia nauk oparta na następujących obszarach tematycznych⁵: biznes, zarządzanie i rachunko-

⁵ Dane dostępne w bazie Scopus (2011) na stronie internetowej: http://han.buw.uw.edu.pl/han/Scopus/www.scopus.com/results/results.url?sort=plf-f&src=s&st1=%22corporate+social+responsibility%22&sid=_of4D2GU2Ky-y28gzrgya8%3a230&sot=b&sdt=b&sl=48&s=TITLE-ABS-KEY%28%22corporate+social+responsibility%22%29&origin=searchbasic&txGid=_of4D2GU2Ky-y28gzrgya8%3a23, data dostępu: 21 kwietnia 2011.

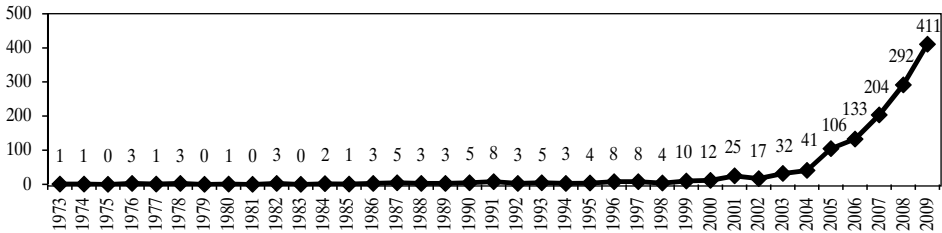
wość; nauki społeczne; ekonomia, ekonometria i finanse; nauki o środowisku; inżynieria; decyzje; nauki komputerowe; medycyna; energia; psychologia; inżynieria chemiczna; nauki o ziemi i planetach; agronomia i nauki biologiczne; materiałoznawstwo; nauki humanistyczne i sztuki; matematyka; chemia; biochemia, genetyka i biologia molekularna; farmakologia, toksykologia i farmacja; pielęgniarstwo; nauki o zdrowiu; nauki interdyscyplinarne; weterynaria; fizyka i astronomia; stomatologia; neurologia. Zasadne wydaje się zawężenie zbioru wyników do siedmiu następujących obszarów nauki:

- 1) biznes, zarządzanie i rachunkowość – nauki o zarządzaniu to dziedzina główna w kontekście prowadzonej analizy CSR;
- 2) nauki społeczne – szerokie ramy pojęciowe zarówno CSR, jak i nauk o zarządzaniu nakazują uwzględnić ten obszar;
- 3) ekonomia, ekonometria i finanse – nie można oddzielać zarządzania od jego dyscypliny bazowej, jaką jest ekonomia i nauki ekonomiczne;
- 4) nauki o środowisku – ochrona środowiska, ekologia i ekorozwój to wielce istotne komponenty CSR;
- 5) decyzje – podejmowanie decyzji i problematyka zawodów menedżerskich nierozdzielnie wiążą się z obszarem społecznej odpowiedzialności biznesu;
- 6) psychologia – obszary, takie jak jakość życia i jakość życia w pracy, a w szczególności stresy pracownicze i menedżerskie, problem wypalenia zawodowego, dyskryminacji, pracy ekstremalnej, toksycznego sukcesu itp. leżą w obszarze zainteresowań CSR;
- 7) nauki humanistyczne i sztuki – społeczna odpowiedzialność biznesu zakorzeniona jest w etyce biznesu, z tego względu podstawy filozoficzne, a szerzej humanistyczne mogą odgrywać pewną rolę.

Przy tak poczynionych założeniach ostatecznie do dalszych analiz zakwalifikowano zbiór oczyszczony 1361 artykułów naukowych.

4.2.4. Etap 2.4. Określenie podzbiorów

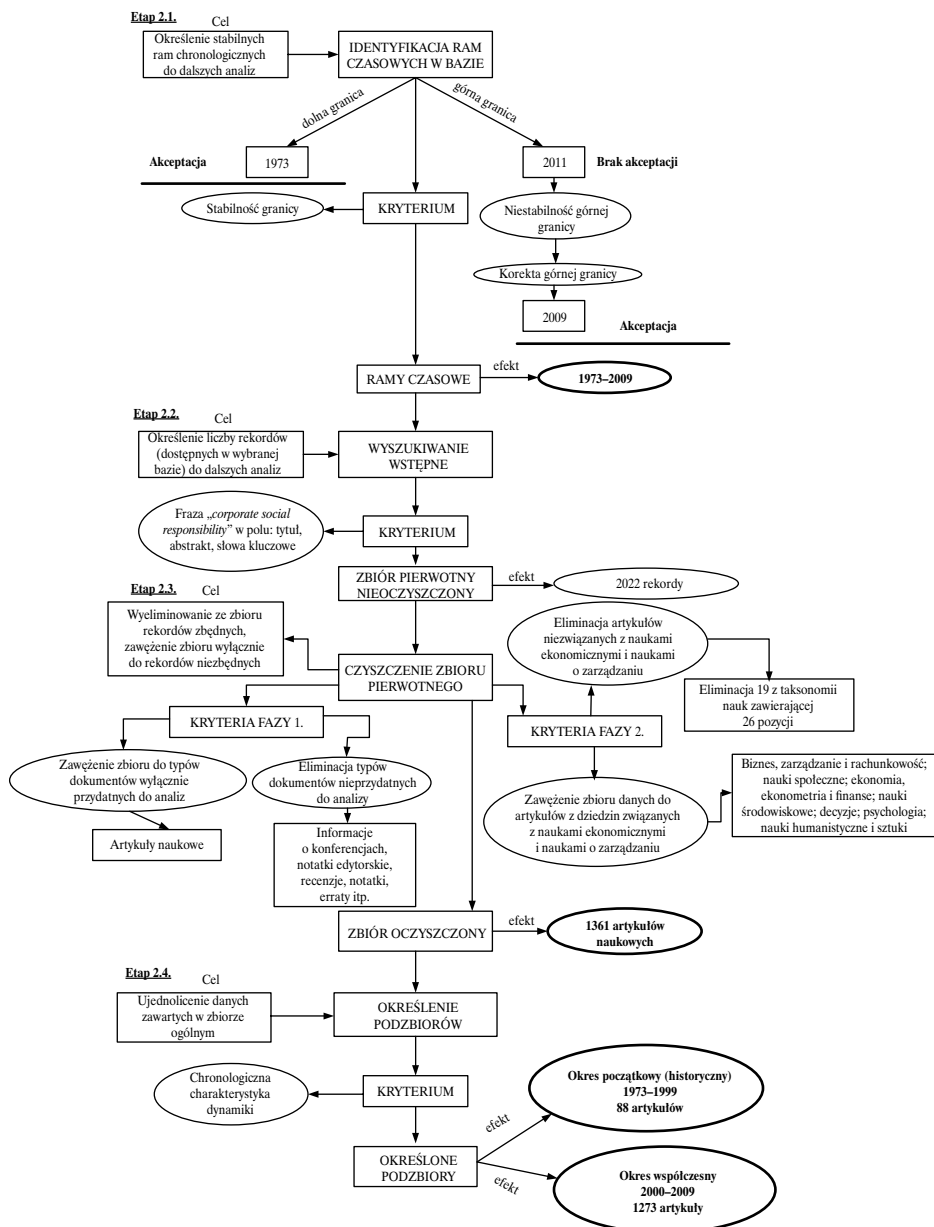
W zasadzie przez pierwsze 27 lat, tj. do roku 1999 pojawiały się nieliczne publikacje z analizowanego zakresu w liczbie nieprzekraczającej 10 rocznie. Dopiero przełom wieków przyniósł dynamiczny rozwój, od 2000 roku można bowiem zaobserwować już dwucyfrowe wyniki, a od 2005 – trzycyfrowe. Szczegółową ilustrację dynamiki CSR na przestrzeni lat 1973–2009 przedstawia rysunek 4.5.



Rysunek 4.5. Dynamika CSR na przestrzeni lat 1973–2009 według danych z bazy Scopus

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na taki układ dynamiki CSR zasadne wydaje się dokonanie podziału na dwa okresy: okres początkowy (historyczny) od roku 1973 do 1999, kiedy to CSR zdawała się dopiero kiełkować; oraz okres drastycznego rozwoju (współczesny) od roku 2000 do 2009, kiedy to nastąpiła wyraźna moda na CSR, a w związku z tym – szerokie jej upowszechnienie. W takim właśnie dwubiegowym układzie przeprowadzone zostały dalsze, głębsze analizy CSR. Okres historyczny stanowi jedynie nieco ponad 6% całego analizowanego okresu, lecz pod względem rozpiętości czasowej obejmuje 27 lat w porównaniu do ponad 93% udziału 10-letniego okresu współczesnego. Uzasadnia to jeszcze dobitniej proponowany podział i pokazuje, jak długo CSR zakorzeniła się w naukach związanych z zarządzaniem. Szczegółowy schemat powykonawczy procedury E2 został zaprezentowany na rysunku 4.6.



Rysunek 4.6. Powykonawczy schemat szczegółowej procedury E2 – analiza wstępna

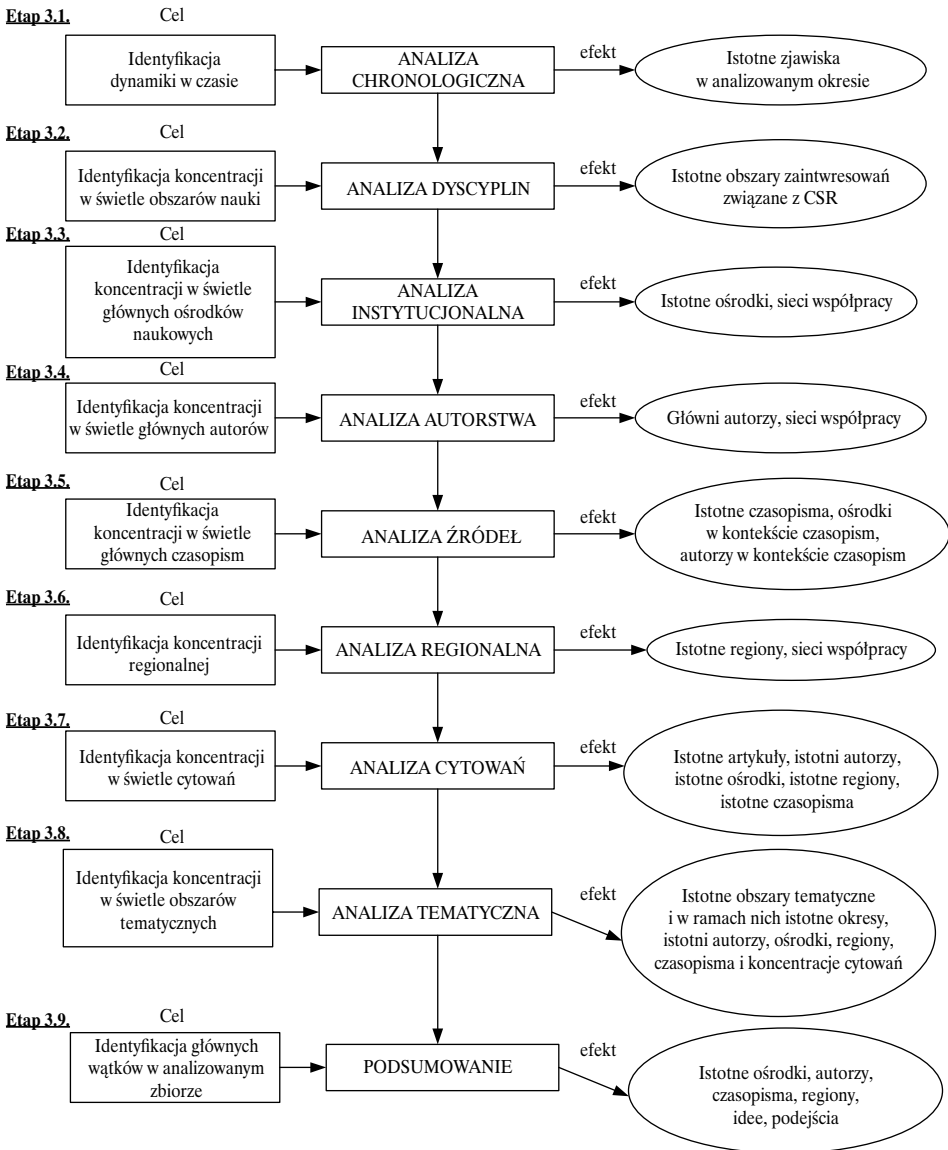
Źródło: opracowanie własne.

4.3. Analizy cząstkowe (etap 3)

Trzeci etap ogólnej procedury analitycznej koncentrował się na sekwencji ośmiu analiz cząstkowych.

1. Etap 3.1 – analiza chronologiczna, której celem jest identyfikacja dynamiki analizowanego okresu w czasie. Efektem tej analizy były istotne zjawiska, tendencje zidentyfikowane w badanym okresie.
2. Etap 3.2 – analiza dyscyplin, której celem jest określenie, wokół jakich obszarów nauki koncentruje się rozwój CSR w badanym okresie. Efektem tej analizy były główne obszary koncentracji CSR w ramach dyscyplin naukowych.
3. Etap 3.3 – analiza instytucjonalna, której celem jest określenie, w jakich ośrodkach naukowych najsilniej rozwijała się CSR. Efektem tej analizy były istotne ośrodki naukowe, a także zidentyfikowane sieci współpracy między nimi, względnie brak takich ośrodków i/lub sieci współpracy.
4. Etap 3.4 – analiza autorstwa (osobowa), której celem jest zidentyfikowanie najistotniejszych autorów z zakresu CSR w badanym okresie. Efektem tej analizy byli główni autorzy, a także zidentyfikowane sieci współpracy między nimi, względnie brak takich autorów i/lub sieci współpracy.
5. Etap 3.5 – analiza źródeł, której celem jest zidentyfikowanie, wokół jakich czasopism najdynamiczniej rozwijała się CSR w badanym okresie. Efektem tej analizy były istotne czasopisma, ich kontekst instytucjonalny i autorski (osobowy).
6. Etap 3.6. – analiza regionalna, której celem jest zidentyfikowanie, w jakich regionach najbardziej dynamicznie rozwijała się CSR w badanym okresie. Efektem tej analizy były najistotniejsze kraje, a także zidentyfikowane sieci współpracy między nimi, względnie brak takich regionów i/lub sieci współpracy.
7. Etap 3.7 – analiza cytowań, której celem jest zidentyfikowanie najczęściej cytowanych obszarów. Efektem tej analizy były najczęściej cytowane artykuły, autorzy, ośrodki, czasopisma, a także ich kontekst regionalny i źródłowy.
8. Etap 3.8 – analiza tematyczna, której celem jest zidentyfikowanie istotnych obszarów tematycznych w analizowanym zbiorze danych i zjawisk, tendencji, koncentracji zachodzących w ich ramach. Efektem tej analizy były najistotniejsze obszary tematyczne ogółem oraz w kontekście chronologicznym, autorskim, instytucjonalnym, źródłowym, regionalnym oraz cytowań.
9. Etap 3.9. podsumowanie, które zamyka analizy cząstkowe. Jego celem jest identyfikacja głównych wątków w analizowanym zbiorze. Efektem tego etapu były istotne ośrodki, autorzy, czasopisma, regiony i tematy.

Schemat szczegółowej procedury analiz cząstkowych (E3) przedstawia rysunek 4.7. Zarówno okres historyczny, jak i współczesny były analizowane zgodnie z powyższą procedurą.



Rysunek 4.7. Schemat szczegółowej procedury E3 – analizy cząstkowe

Źródło: opracowanie własne.

5

Okres początkowy (historyczny) – lata 1973–1999

5.1. Etap 3.1(HIST). Analiza chronologiczna

Przeprowadzona na tym etapie analiza cząstkowa dotyczy pytania badawczego PB1.1. *W jaki sposób na przestrzeni lat zmieniała się dynamika społecznej odpowiedzialności biznesu?*

W całym 27-letnim okresie początkowym powstało zaledwie 88 artykułów naukowych, wszystkie w języku angielskim, co stanowi 6,47% całości analizowanego dorobku z zakresu CSR. Obrazuje to jak trudny początek miała sama społeczna odpowiedzialność biznesu – przez 27 lat powstawały jedynie pojedyncze artykuły o CSR (w ujęciu rocznym), a także pojedynczy autorzy parali się tą tematyką. Zaledwie kilku z nich zajęło się CSR kompleksowo, co zaowocowało większą liczbą opublikowanych artykułów. Łącznie w okresie historycznym można odnotować 133 nazwiska autorów, podczas gdy jedynie siedmiu z nich napisało więcej niż 1 artykuł.

5.2. Etap 3.2(HIST). Analiza dyscyplin

Analiza dyscyplin dotyczy pytania badawczego PB1.2. *Wokół jakich obszarów nauki koncentruje się głównie społeczna odpowiedzialność biznesu?*

Jeżeli chodzi o klasyfikowanie wyników okresu historycznego pod kątem obszarów nauki większość pozycji zalicza się do biznesu, zarządzania i rachunkowości (ponad 89%) oraz do ekonomii, ekonometrii i finansów (50%). Świadczy to jeszcze dobitniej o wpisaniu się CSR w zakres nauk ekonomicznych, a w szczególności w nauki o zarządzaniu, oczywiście ze wszystkimi tego konsekwencjami, a zatem powiązaniem z naukami społecznymi (21%), decyzjami (11%) i psychologią (15%). Takie interdyscyplinarne ujęcie tematu jest typowe właśnie dla nauk o zarządzaniu.

5.3. Etap 3.3(HIST). Analiza instytucjonalna

Analiza cząstkowa będąca przedmiotem zainteresowania na tym etapie dotyczy pytań badawczych PB1.3. *Jakie tendencje można zidentyfikować, jeżeli chodzi o koncentrację instytucjonalne społecznej odpowiedzialności biznesu?* oraz PB1.4. *Jakie więzi naukowej współpracy instytucjonalnej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu zostały wypracowane?*

Artykuły z analizowanego okresu powstały pod egidą 75 różnych ośrodków naukowych i w większości są to pojedyncze wyniki. Jedynie George Mason University i The University of Georgia afiliowały po 3 artykuły, kilka zaś ośrodków po 2 artykuły. W większości są to ośrodki amerykańskie.

Ze względu na takie rozdrobnienie i bardzo niskie wyniki w postaci artykułów, identyfikacja sieci współpracy kluczowych ośrodków naukowych jest bezprzedmiotowa.

5.4. Etap 3.4(HIST). Analiza autorstwa

Analiza autorstwa dotyczy pytań badawczych PB1.5. *Jakie tendencje można zidentyfikować, jeżeli chodzi o koncentracje autorskie, w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu?* oraz PB1.6. *Jakie więzi autorskiej współpracy naukowej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu zostały wypracowane?*

Jak już wspomniano wcześniej, w okresie historycznym można odnotować 133 nazwiska autorów, podczas gdy jedynie siedmiu z nich napisało więcej niż 1 artykuł. Ich sumaryczny dorobek stanowi 17 artykułów – 19,32% całości analizowanego okresu. Takie duże rozdrobnienie pod względem autorów potwierdza jeszcze raz, że w tamtym okresie CSR dopiero zaczynała kiełkować w umysłach badaczy i naukowców. Proces ten miał się zintensyfikować dopiero po 1999, o czym w części dotyczącej analizy okresu współczesnego (2000–2009). Najbardziej znanym z autorów tamtego okresu jest A.B. Carroll, który napisał wówczas 4 artykuły¹, z których jeden dotyczący tzw. piramidy CSR zyskał niesłychane uznanie w postaci liczby cytowań na poziomie 292, z czego najwięcej – aż 61 – w roku 2009. Tendencja w cytowaniach tego artykułu jest zgodna z podziałem na etap początkowy i rozwojowy, a więc przed i po roku 2000.

Z analogicznych powodów, jak przy analizie instytucjonalnej, brakuje podstaw do identyfikacji sieci współpracy.

¹ Najbardziej ceniony artykuł to: A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons” 1991, nr 4, s. 39–48. Drugi zyskał mniejsze uznanie (24 cytowania): T.S. Pinkston, A.B. Carroll, *A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have they Changed?*, „Journal of Business Ethics” 1996, nr 2, s. 199–206. Pozostałe dwa nie były cytowane.

5.5. Etap 3.5(HIST). Analiza źródeł

Analiza cząstkowa przeprowadzona na tym etapie dotyczy pytania badawczego PB1.7. *Jakie tendencje można zidentyfikować, jeżeli chodzi o koncentracje źródłowe, w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu?*

Wśród źródeł, w jakich w okresie historycznym ukazywały się publikacje z zakresu CSR, prym wśród 30 tytułów wiedzie „Journal of Business Ethics” z wynikiem ponad 38%. Pozostałe tytuły mają pojedynczy odsetek udziału mniejszy niż 8%. Świadczy to o dużej koncentracji tematycznej CSR i jej rozwoju wokół i w ramach etyki biznesu. Ze względu na przytłaczającą dominację „Journal of Business Ethics” brak podstaw do analizy kontekstów autorskich czy instytucjonalnych. Można za to stwierdzić, że istniało w okresie historycznym tylko jedno ognisko koncentracji CSR, jakim było właśnie wspomniane czasopismo. Pozostałe czasopisma pod względem ilościowym nie były znaczące. Szczegółowe zestawienie tytułów czasopism z okresu historycznego, w których ukazał się więcej niż 1 artykuł o tematyce związanej z CSR prezentuje tabela 5.1.

Tabela 5.1. Tytuły czasopism w okresie historycznym

Lp.	Tytuł czasopisma	Liczba artykułów	Udział względny
1.	Journal of Business Ethics	34	38,64%
2.	Accounting, Organizations and Society	7	7,95%
3.	Business Horizons	7	7,95%
4.	Public Relations Review	5	5,68%
5.	Journal of Business Research	3	3,41%
6.	Journal of Economics and Business	3	3,41%
7.	Business Ethics Quarterly	2	2,27%
8.	Cornell Law Review	2	2,27%
9.	Employee Responsibilities and Rights Journal	2	2,27%
10.	Harvard Business Review	2	2,27%
11.	Long Range Planning	2	2,27%

Wyjaśnienie: w kolumnie „udział względny” 100% = 88.

Źródło: opracowanie własne.

5.6. Etap 3.6(HIST). Analiza regionalna

Analiza regionalna dotyczy pytania badawczego PB1.8. *Jakie tendencje można zidentyfikować, jeżeli chodzi o koncentracje regionalne społecznej odpowiedzialności biznesu?*

W tej kategorii przodują Stany Zjednoczone z wynikiem 70 publikacji, co daje udział na poziomie niemal 80%. Na kolejnych miejscach znajdują się Kanada, Australia i Wielka Brytania, ale z udziałami rzędu 3–6%. Początków CSR należy więc upatrywać właśnie w Stanach Zjednoczonych, Europa pozostaje daleko w tyle, a jej największym reprezentantem jest Wielka Brytania.

Dziwić może fakt, że w takiej kategorii, jak społeczna odpowiedzialność biznesu nie przoduje, uważana zwykle za prospołeczną, Europa a Stany Zjednoczone, które uchodzą za gospodarkę i kulturę opartą na silnej i niejednokrotnie brutalnej konkurencji. Pozwala to wysnuć wniosek, że zastosowanie CSR winno mieć właśnie charakter budujący konkurencyjność w wymiarze strategicznym, co jest silnie widoczne wśród autorów współczesnych. Od samego początku więc nie można rozdzielać celów społecznych i biznesowych i łączyć biznesu ze społeczeństwem. Takie były początki CSR i tendencja ta nie uległa zmianie.

5.7. Etap 3.7(HIST). Analiza cytowań

Przeprowadzona na tym etapie analiza cząstkowa dotyczy pytania badawczego PB1.9. *Jakie artykuły, autorzy, ośrodki naukowe, czasopisma i regiony zwróciły w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu największą uwagę środowisk naukowych?*

Istotną sprawą przy analizie bibliometrycznej CSR jest liczba cytowań i okres, w którym dane artykuły były lub wciąż są cytowane. Pozwoli to zbliżyć się do odpowiedzi na pytanie, jakie koncepcje, poglądy, badania, modele dały początek dynamicznemu rozwojowi CSR w ostatniej dekadzie, a także które z nich uległy już przewartościowaniu.

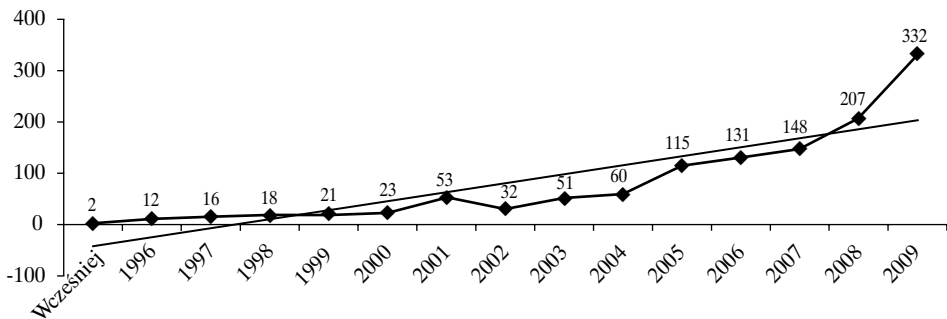
Tabela 5.2. Przedziałowa struktura cytowań artykułów z okresu historycznego

Liczba cytowań	Przedziały liczby cytowań					Suma
	0	1–10	11–50	51–100	>100	
Liczba artykułów	10	42	27	6	3	88
Udział %	11,36%	47,73%	30,68%	6,82%	3,41%	100,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy Scopus (14 lipca 2011).

Większość tekstów, jak widać w tabeli 5.2 nie była cytowana wcale lub była cytowana mniej niż 10 razy (59,09%, 52 artykuły). Artykuły te nie zostały zauważone przez środowisko naukowe. Kolejna grupa publikacji, to artykuły cytowane od 11 do 50 razy (30,68%, 27 artykułów). To także znikomy wynik, biorąc pod uwagę, że zakres czasowy analizy cytowanych tekstów sięga

współczesności. Ostatnia i najbardziej interesująca grupa to artykuły cytowane 51 razy i więcej – 9² artykułów (10,23%), a wśród nich 1/3 cytowana więcej niż 100 razy. To właśnie te 9 publikacji zwróciło na siebie uwagę współczesnych środowisk naukowych. Można więc stwierdzić, że wywarły one istotny wpływ na kształt CSR i jej dynamikę. Rozkład cytowań tej reprezentacji okresu historycznego odzwierciedla wcześniejsze spostrzeżenia. Mianowicie, lata do 2000 r. były okresem kielkowania i początkowego rozwoju CSR, a w efekcie cytowań artykułów z tego zakresu było relatywnie mniej niż w okresie po wspomnianej dacie, kiedy to można obserwować dynamiczny wzrost zainteresowania CSR. Szczegółowe zestawienie cytowań reprezentacji okresu historycznego w perspektywie do 2009 przedstawia rysunek 5.1.



Rysunek 5.1. Zestawienie cytowań artykułów reprezentujących okres historyczny w perspektywie do 2009

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy Scopus (14 lipca 2011).

² T.J. Brown, P.A. Dacin, *The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses*, „Journal of Marketing” 1997, nr 1, s. 68–84; A.B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, „Business and Society” 1999, nr 3, s. 268–295; A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social...*, nr 4, s. 39–48; R.W. Roberts, *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory*, „Accounting, Organizations and Society” 1992, nr 6, s. 595–612; S.S. Cowen, L.B. Ferreri, L.D. Parker, *The Impact of Corporate Characteristics on Social Responsibility Disclosure: A Typology and Frequency-Based Analysis*, „Accounting, Organizations and Society” 1987, nr 2, s. 111–122; L. Burke, J.M. Logsdon, *How Corporate Social Responsibility Pays Off*, „Long Range Planning” 1996, nr 4, s. 495–502; S.L. Esrock, G.B. Leichty, *Social Responsibility and Corporate Web Pages: Self-Presentation or Agenda-Setting?*, „Public Relations Review” 1998, nr 3, s. 305–319; M.L. Pava, J. Krausz, *The Association Between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost*, „Journal of Business Ethics” 1996, nr 3, s. 321–357; A. Stark, *What’s the Matter with Business Ethics?*, „Harvard Business Review” 1993, nr 3, s. 38–43.

5.8. Etap 3.8(HIST). Analizy tematyczne

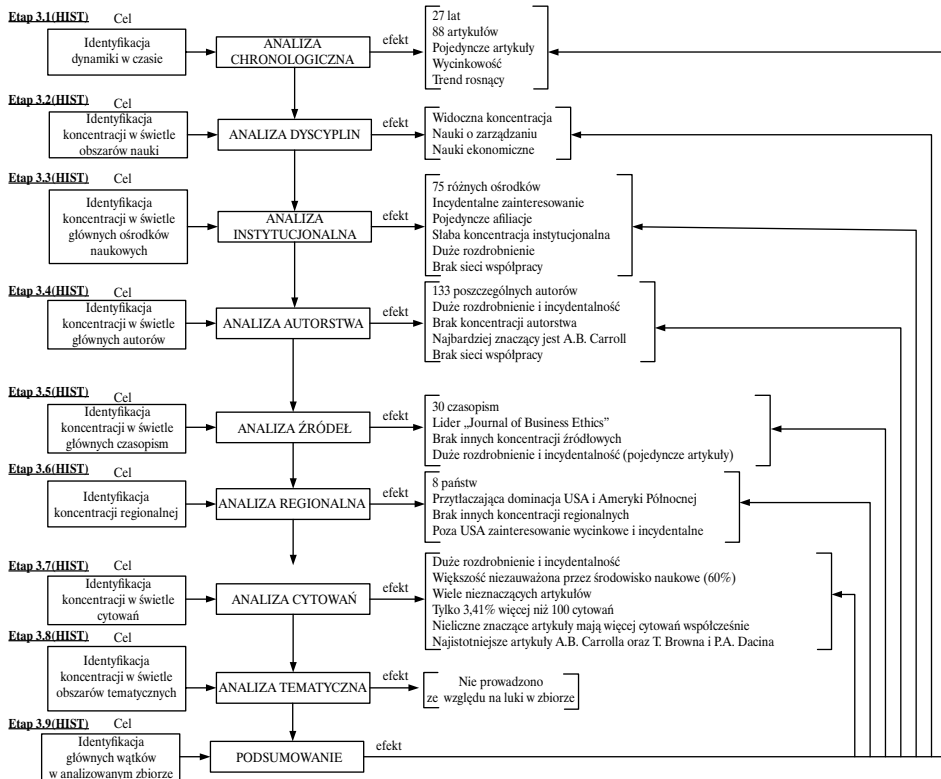
Niewielki zbiór artykułów w okresie historycznym, a także luki w danych go obejmujących (braki abstraktów czy braki słów kluczowych wynikające głównie z odległej daty publikacji artykułów) spowodowały, że analiza tematyczna nie została przeprowadzona. Dokonanie analiz tematycznych w zbiorze z takimi lukami generuje potencjalne ryzyko błędnych wniosków wyciągniętych w oparciu jedynie o dane istniejące. Wyciąganie wniosków na podstawie jedynie wycinków danych może powodować przekłamanie i jest w tym przypadku nieuprawnione. Artykuły z bardziej współczesnej części okresu historycznego są w mniejszym stopniu obciążone wspomnianą wycinkowością, co powoduje brak symetrii zbioru do analiz tematycznych i zmusza do wyciągania wniosków w stosunku do całego okresu historycznego jedynie na podstawie danych bardziej współczesnych.

5.9. Etap 3.9(HIST). Podsumowanie okresu historycznego

Należy podkreślić, że okres 1973–1999 (27 lat) to narodziny i powolny rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu w środowiskach naukowych. Ponadto lata te cechuje wycinkowość, brak ciągłości, pojawianie się pojedynczych artykułów w ujęciu rocznym. W sumie w ciągu 27 lat ukazało się 88 artykułów (PB1.1). Od początku okresu CSR wiązana była z naukami ekonomicznymi, a szczególnie z naukami o zarządzaniu (PB1.2). Analiza instytucjonalna przeprowadzona ze względu na koncentracje instytucjonalne społecznej odpowiedzialności biznesu wskazuje na incydentalne zainteresowanie: w większości są to pojedyncze afiliacje – w sumie 75 różnych instytucji naukowych (PB1.3). Nie zidentyfikowano również znaczących sieci współpracy między ośrodkami naukowymi (PB1.4). Analizując koncentracje autorskie w zakresie CSR, podobnie jak poprzednio zanotowano pojedyncze artykuły, brak ciągłości i wycinkowość – w sumie 133 autorów (PB1.5). Autorem, który opublikował najwięcej artykułów dotyczących tej dziedziny jest A.B. Carrol – 4 artykuły, z czego 2 o dużym znaczeniu dla rozwoju i dyfuzji CSR. W trakcie analizy wypracowanych więzi autorskiej współpracy naukowej nie zidentyfikowano znaczących sieci współpracy między autorami (PB1.6). Analiza koncentracji źródłowych wskazuje, że główną platformą późniejszego rozwoju CSR stało się czasopismo „Journal of Business Ethics”, co trwale zakorzeniło CSR w obszarze etyki biznesu. Poza tym nie zidentyfikowano innych znaczących koncentracji źródłowych (PB1.7). W zakresie tendencji i koncentracji regionalnych za regionalne centrum badań naukowych nad CSR należy uznać Stany Zjednoczone (udział na poziomie niemal 80%). Poza USA zainteresowanie CSR było wycinkowe i incydentalne (odsetki niższe niż 7%) i przejawiało je tylko 8 państw. Nie zidentyfikowano znaczącej sieci współpracy

między regionami w ujęciu krajowym (PB1.8). Artykuły z okresu historycznego traktujące o CSR cechuje w większości słaby indeks cytowań, co może świadczyć o już wspomnianej incydentalności zainteresowania ze strony środowisk naukowych. Niemal 60% artykułów była cytowana mniej niż 10 razy, ponad 11% w ogóle, co świadczy o nikłym oddźwięku CSR w środowisku naukowym. Niektóre, nieliczne artykuły uzyskały jednak wysoki indeks cytowań, lecz ich najwyższe wartości przypadają już na okres współczesny (po 2000 roku), kiedy to zainteresowanie CSR zaczęło szybko rosnąć (PB1.9). Do najbardziej cenionych pozycji okresu historycznego zalicza się artykuł T. Browna i P.A. Dacina (podejście marketingowe i PR-owe) oraz piramida CSR A.B. Carrola.

Powykonawczy schemat szczegółowej procedury E3 w zakresie analiz cząstkowych dla okresu historycznego został zaprezentowany na rysunku 5.2.



Rysunek 5.2. Powykonawczy schemat szczegółowej procedury E3 – analizy cząstkowej dla okresu historycznego

Źródło: opracowanie własne.

6

Okres współczesny – lata 2000–2009

Okres współczesny (10 lat) cechuje się ogromną dynamiką społecznej odpowiedzialności biznesu. Łączna liczba wyników, przy zawężeniu kryteriów do wymienionych w początkowych partiach tekstu obszarów nauki oraz koncentracja jedynie na artykułach naukowych, wynosi 1273, co w porównaniu z wynikiem okresu historycznego kształtuje się jak 1:14. Okres współczesny to ponad 93% całego analizowanego okresu od zanotowania w bazie pierwszego artykułu związanego z tematyką CSR, czyli od 1973 roku. W analizowanym zbiorze danych znajduje się 1980 autorów zajmujących się tą tematyką. Działali oni pod egidą blisko 1000 różnych instytucji (w większości ośrodków akademickich, ale zdarzały się także przypadki różnego rodzaju fundacji, korporacji, instytucji administracji publicznej).

6.1. Etap 3.1(WSP). Analiza chronologiczna

Przeprowadzona na tym etapie analiza cząstkowa dotyczy pytania badawczego PB1.1. *W jaki sposób na przestrzeni lat zmieniła się dynamika społecznej odpowiedzialności biznesu?*, co do którego konkluzja jest zawarta w podsumowaniu cząstkowym.

Aby uwidocznic ogromną dynamikę wzrostu zainteresowania CSR warto przedstawić, obok bezwzględnych wartości odpowiadających liczbie artykułów w danym roku w podzbiorze okresu współczesnego, również przyrosty (bezwzględne i względne) liczby artykułów naukowych rok do roku. Tylko w 2002 roku przyrost był ujemny w odniesieniu do roku poprzedniego (–32%), lecz wynik i tak jest wyższy od najwyższego w okresie historycznym o 70% (1999 rok z notacją 10 artykułów). Poza tym jednym wyjątkiem w całej dekadzie przyrosty były dodatnie, a ich rozpiętość bezwzględna wynosiła od 2 do 119 artykułów naukowych, względna zaś od 20 do 158%. W kontekście przyrostów bezwzględnych najlepsze były lata 2008 i 2009 z przyrostami odpowiednio na poziomie 88 i 119 artykułów naukowych. Natomiast w kontekście przyrostów względnych na czoło wysuwają się roczniki 2001 z przyrostem na poziomie 108,33% i 2005

z przyrostem na poziomie 158,54%. Średni przyrost bezwzględny w całym dziesięcioleciu wynosi 40,1, natomiast średni przyrost względny 53,40%. Szczegółowe zestawienie w tym zakresie przedstawia tabela 6.1.

Tabela 6.1. Okresowe przyrosty liczby artykułów w okresie współczesnym

Rok	Wynik	Przyrost bezwzględny	Przyrost względny
2000	12	2	20,00%
2001	25	13	108,33%
2002	17	-8	-32,00%
2003	32	15	88,24%
2004	41	9	28,13%
2005	106	65	158,54%
2006	133	27	25,47%
2007	204	71	53,38%
2008	292	88	43,14%
2009	411	119	40,75%
Suma	1273		

Źródło: opracowanie własne.

Aby oszacować, jak potencjalnie może wyglądać liczba artykułów z zakresu CSR poza granicą roku 2009, można wykorzystać model dyfuzji Bassa. Model, który klasycznie używany jest do prognozowania dyfuzji produktów i usług¹, był także wykorzystywany do prognozowania dyfuzji np. idei edukacyjnych² czy stosunku do idei arabskiej wiosny³, można go także zastosować w analizach bibliometrycznych⁴. Model Bassa można opisać równaniem (por. wzór 1), które należy poddać procesowi testowania w celu uzyskania jak najlepszego jego dopasowania do dysponowanego zbioru danych.

Wzór 1. Model Bassa w prognozie liczby artykułów z zakresu CSR

$$n(t) = p \times [L - N(t)] + \frac{q}{L} \times [L - N(t)] \times N(t),$$

¹ F.M. Bass, *A New Product Growth for Model Consumer Durables*, „Management Science” 2004, nr 12, s. 1825–1832; F.M. Bass, *Comments on “A New Product Growth for Model Consumer Durables”*, „Management Science” 2004, nr 12, s. 1833–1840.

² E.M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York 2003, s. 208.

³ M.J. Alsamydai, R.O. Yousif, I.A. Al-Qirem, *Measuring Individual Attitude Towards Arabic-Speaking TV Channels and the Impact of These Channels on Current Events*, „International Journal of Business and Management” 2013, nr 1, s. 73–88.

⁴ E. van Nierop, *Why Do Statistics Journals Have Low Impact Factors?*, „Statistica Neerlandica” 2009, nr 1, s. 52–62.

gdzie:

t – czas, w przypadku niniejszej analizy konkretny rok,

$N(t)$ – skumulowana liczba artykułów w konkretnym roku,

$n(t)$ – prognozowana liczba nowych artykułów,

L – maksymalna liczba potencjalnych i obecnych artykułów,

p – parametr określający wpływy zewnętrzne,

q – parametr określający wpływy wewnętrzne.

Źródło: na podstawie F. Bass, *A New Product Growth For Model Consumer Durables*, „Management Science” 1969, nr 5, s. 215–227; K. Klincewicz, *Dyfuzja innowacji. Jak odnieść sukces w komercjalizacji nowych produktów i usług*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2011, s. 156.

Przed przystąpieniem do obliczeń prognozowanej liczby artykułów z zakresu CSR, poza granicą ograniczoną rokiem 2009, należy się zastanowić nad określeniem wielkości potencjalnego rynku (L) oraz parametrów określających wpływy zewnętrzne (p) i wewnętrzne (q). Jako maksymalną potencjalną liczbę artykułów z zakresu CSR można przyjąć liczbę artykułów w okresie do 2009 roku w kategorii *social responsibility* uznanej zgodnie z tabelą 4.2 za szerszą. Jeżeli natomiast chodzi o parametr p , czyli wpływu zewnętrznego, w przypadku niniejszej analizy uwzględni on takie elementy, jak rosnące w kolejnych latach zainteresowanie CSR w postaci np. różnych dokumentów Unii Europejskiej i programów wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu czy rosnąca liczba zastosowań CSR w przedsiębiorstwach. Jeżeli natomiast chodzi o parametr q , czyli wpływy wewnętrzne, należy uwzględnić wykorzystanie publikacji jednych naukowców przez innych. W praktyce parametry te określane są metodą podstawiania do równania kolejnych wartości w celu dopasowania modelu i zwykle wynoszą od 0,3 do 0,5 dla q i 0,01 lub poniżej dla p ⁵. Testując w ten sposób kolejne wersje modelu Bassa na danych już posiadanych, można ustalić jego najbardziej odpowiednią postać i zastosować ją do określenia wartości w latach wykraczających poza analizowaną bazę danych. Po przetestowaniu modelu okazuje się, że najbliższe rzeczywistości wyniki uzyskuje się przy wartościach $q = 0,3$ i $p = 0,0088$. Wartości otrzymane z modelu w porównaniu z wartościami faktycznymi przedstawiono w tabeli 6.2.

Widać, że rzeczywista liczba artykułów zwrócona przez bazę Scopus w latach 2008–2011⁶ niewiele się różni od liczby artykułów uzyskanych za pomocą modelu Bassa, średni błąd dla prognozy wyniósł 4,31%. W związku z tym można prognozować dalszy wzrost liczby artykułów z zakresu CSR w 2012 roku na około 700.

⁵ V. Mahajan, E. Muller, F.M. Bass, *Diffusion of New Products: Empirical Generalizations and Managerial Uses*, „Marketing Science” 1995, nr 3, s. 79–88.

⁶ Dane pobrane z bazy Scopus w styczniu 2013, kiedy już roczniki 2010 i 2011 zostały domknięte.

Tabela 6.2. Liczba artykułów w poszczególnych latach, dane zawarte w bazie Scopus i dane uzyskane w wyniku modelu Bassa

Rok	Wynik w bazie Scopus	Prognozy oparte na modelu Bassa	Błąd prognozy
2008	292	295	0,89%
2009	411	369	10,29%
2010	440	466	5,98%
2011	567	567	0,08%
2012	–	676	–
		średni błąd całej prognozy	4,31%

Wyjaśnienia:

- dane z bazy Scopus ze stycznia 2013;
- rocznik 2012 jest wciąż domykany w bazie Scopus, liczby artykułów wciąż rosną;
- roczniki przed 2008 rokiem były na tyle mało liczne, że model Bassa dawał wartości obarczone dużym błędem prognozy w stosunku do wartości aktualnych z bazy Scopus;
- w kolumnie: „Prognozy oparte na modelu Bassa” liczba artykułów zaokrąglona do pełnego artykułu;

$$\text{błąd prognozy ex post} = \left| \frac{\text{liczba artykułów wg bazy Scopus} - \text{prognozowana liczba artykułów wg modelu Bassa}}{\text{liczba artykułów wg bazy Scopus}} \right| * 100\%$$

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie cząstkowe

Wysokie wyniki liczby publikacji naukowych w okresie 2000–2009 w porównaniu z niskimi wynikami w okresie 1973–1999 oraz wysokie przyrosty średnie względne i bezwzględne świadczą o pozytywnej zmianie dynamiki CSR, zmianie prorozwojowej i perspektywicznej. Ostatni wynik dla 2009 roku z wysokim przyrostem bezwzględnym pozwala na stwierdzenie, że dynamika rozwoju CSR w kolejnych latach prawdopodobnie utrzyma pozytywny, wzrostowy trend. Już obecnie, gdy w bazach danych roczniki 2010 i 2011 są wciąż uzupełniane, ich wyniki wzmacniają powyższe stwierdzenie. W 2010 wynik (przy zachowaniu wszystkich kryteriów selekcji danych) wynosi 440, natomiast w 2011 – 567. Zastosowanie modelu Bassa pozwala prognozować, że w 2012 roku po domknięciu rocznika w bazie Scopus znajdować się będzie około 700 artykułów dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu.

6.2. Etap 3.2(WSP). Analiza dyscyplin

Analiza dyscyplin dotyczy pytania badawczego PB1.2, *Wokół jakich obszarów nauki koncentruje się głównie społeczna odpowiedzialność biznesu?*, co do którego konkluzja zawarta jest w podsumowaniu cząstkowym.

Jeżeli chodzi o klasyfikowanie wyników okresu współczesnego pod względem obszarów nauki określonych we wstępnej części tekstu, podobnie jak w okresie historycznym większość z nich zalicza się do kategorii biznes, zarządzanie i rachunkowość (ponad 71%) oraz do nauk społecznych (prawie 40%), a następnie do ekonomii, ekonometrii i finansów (prawie 35%). Po raz kolejny widać silne zakorzenienie CSR w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, a bazowo oczywiście w naukach ekonomicznych, dodatkowo widać nierozzerwalność biznesu i kwestii społecznych, o czym mówią wysokie odsetki w kategoriach biznes i nauki społeczne.

Podsumowanie cząstkowe

Z analizy dyscyplin, podobnie jak w okresie historycznym, widać zakorzenienie CSR w szczególności w naukach o zarządzaniu, dla których to dyscypliną bazową są nauki ekonomiczne. Wyraźnie przewodzi tercet zarządzanie – ekonomia – nauki społeczne, co doskonale oddaje współczesną naturę CSR. Dodatkowo dane te są bardziej wiarygodne niż te pochodzące z okresu historycznego, ze względu na ich liczbę i zasięg, co wzmacnia powyższe stwierdzenia.

6.3. Etap 3.3(WSP). Analiza instytucjonalna

Przeprowadzona na tym etapie analiza dotyczy pytań badawczych PB1.3. *Jakie tendencje można zidentyfikować, jeżeli chodzi o koncentracje instytucjonalne społecznej odpowiedzialności biznesu?* oraz PB1.4. *Jakie więzi naukowej współpracy instytucjonalnej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu zostały wypracowane?*, co do których konkluzja jest zawarta w podsumowaniu cząstkowym.

Wspominano już powyżej, że dorobek okresu współczesnego to zasługa blisko 1000 różnych ośrodków z całego świata. Niniejsza analiza dotyczy przede wszystkim CSR na gruncie naukowym, dlatego też przedmiotem dalszych dociekań staną się tylko ośrodki akademickie. W tej kategorii przodują zaś uniwersytety europejskie. Na najwyższej pozycji jest University of Nottingham z wynikiem 28 artykułów, co w odniesieniu do całości zbioru stanowi 2,2%. Warto podkreślić, że ogromna większość, bo blisko 500 ośrodków opublikowało zaledwie jeden artykuł, co w odniesieniu do całości (1273) stanowi 0,08%. Wobec takiej wartości odsetek 2,2% jest relatywnie bardzo wysoki. Szczegółowe zestawienie afiliacji analizowanych artykułów naukowych z zakresu CSR prezentują tabele 6.3 i 6.4.

Tabela 6.3. Najważniejsze ośrodki akademickie w zakresie CSR (okres współczesny)

Liczba artykułów	Afiliacja	Udział %
28	University of Nottingham (UK)	2,20
19	York University (Kanada)	1,49
19	University of Amsterdam (Holandia)	1,49
15	Copenhagen Business School (Dania)	1,18
14	Erasmus University Rotterdam (Holandia)	1,10
14	Tilburg University (Holandia)	1,10
12	Cranfield University (UK)	0,94
11	Brunel University (UK)	0,86
11	University of California (USA)	0,86
10	University of Groningen (Holandia)	0,79
10	University of Pennsylvania (USA)	0,79

100% – wszystkie artykuły (1273).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.4. Liczba ośrodków względem liczby artykułów naukowych w nich powstałych

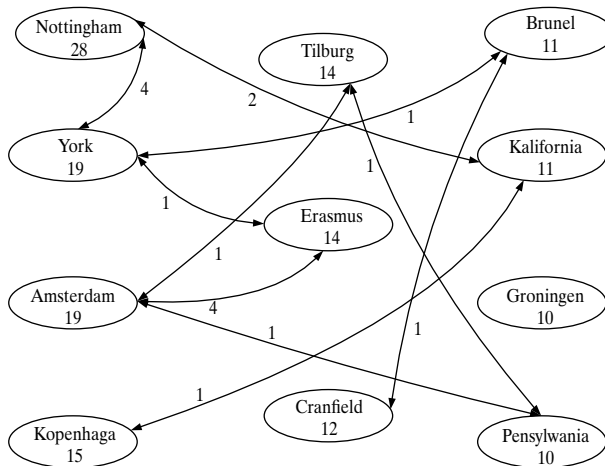
Liczba artykułów	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Liczba ośrodków	5	9	6	13	28	36	68	107	488
Udział %	0,71%	0,63%	0,55%	0,47%	0,39%	0,31%	0,24%	0,16%	0,08%

100% = 1273.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane pod kątem pytania badawczego PB1.4, należy stwierdzić, że najważniejsze ośrodki naukowe w okresie współczesnym nie analizowały CSR w izolacji, można dostrzec pewne zręby sieci powiązań między nimi (por. rys. 6.1 i tab. 6.5). Najbardziej owocna współpraca została nawiązana między brytyjskim University of Nottingham i kanadyjskim York University, a także między dwoma holenderskimi ośrodkami – University of Amsterdam i Erasmus University w Rotterdamie. Łącznie sieć współpracy 11 najważniejszych ośrodków naukowych zaowocowała 16 wspólnymi artykułami. Jedynie University of Groningen pozostał wyizolowany z sieci współpracy. Analizowane ośrodki działały również niekiedy we współpracy z innymi uniwersytetami, spoza sieci (por. tab. 6.5). Należy zastrzec, że do analizy sieci brane były pod uwagę jedynie uniwersytety z klasyfikacji najważniejszych ośrodków naukowych w okresie współczesnym oraz te ośrodki spoza klasyfikacji, pod których afiliacją powstał

więcej niż 1 artykuł z ośrodkami z sieci. Powodem takiego wykluczenia była chęć zaobserwowania trwalszej, nieincydentalnej, niejednorazowej współpracy. Jedynie dwa wymienione wyżej przypadki współpracy dały dorobek większy niż 2 artykuły, większość zaś to artykuły pojedyncze. Sieć nie wykazuje więc silnych i długotrwałych więzi. Można jednak dostrzec pewne pośrednie i dłuższe powiązania, jak np. Pensylwania – Amsterdam – Erasmus – York – Nottingham – Kalifornia – Kopenhaga (7 węzłów) czy Pensylwania – Tilburg – Amsterdam – Erasmus – York – Brunel – Cranfield (7 węzłów), a także wyraźny trójkąt współpracy Tilburg – Amsterdam – Pensylwania. To spostrzeżenie pozwala na stwierdzenie, że mimo jedynie zrębów sieci współpracy, i to zrębów o charakterze słabym, CSR mogła się rozprzestrzeniać, nie pozostawała w izolacji, a poglądy, wartości i badania migrowały między węzłami. W efekcie, mimo zaobserwowanej na pierwszy rzut oka słabości i małej gęstości sieci, CSR miała kompleksową drogę przebiegu między wszystkimi węzłami w sieci, nawet jeżeli nie istniały bezpośrednie powiązania. Co prawda droga ta była czasem bardzo wydłużona, jak w przypadku przepływu z Kalifornii do Pensylwanii przez Nottingham – York – Erasmus – Amsterdam, była jednak możliwa. Niestety istniały też ośrodki całkowicie wyizolowane, jak uniwersytet Groningen, który to nie nawiązał z żadnym innym ośrodkiem trwalszej współpracy (co najmniej 2 artykuły).



Wyjaśnienia:

- nazwy ośrodków jak w tabeli 6.5;
- cyfry przy liniach powiązań odpowiadają liczbie artykułów napisanych we współpracy poszczególnych ośrodków naukowych.

Rysunek 6.1. Sieć współpracy między najważniejszymi ośrodkami naukowymi (okres współczesny)

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie cząstkowe

Mimo identyfikacji powiązań między ośrodkami wiodącymi nie zaobserwowano współpracy o charakterze strategicznym, kluczowym, nie zidentyfikowano więzi partnerskich w zakresie dyfuzji CSR i długotrwałych wspólnych przedsięwzięć w tym zakresie. Zidentyfikowane powiązania mają raczej charakter powiązań słabych i nieciągłych. Nie rozwinęło się więc „naukowe konsorcjum” (*invisible college*)⁷ współpracy w zakresie CSR, które stanowiłoby konglomerat silnych akademickich ośrodków działających w omawianym obszarze. Niekwestionowanym liderem, jeżeli chodzi o kontekst instytucjonalny w wymiarze ilościowym (liczba opublikowanych artykułów naukowych), staje się University of Nottingham.

6.4. Etap 3.4(WSP). Analiza autorstwa (osobowa)

Przeprowadzona analiza cząstkowa dotyczy pytań badawczych PB1.5. *Jakie tendencje można zidentyfikować, jeżeli chodzi o koncentracje autorskie, w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu?* oraz PB1.6. *Jakie więzi autorskiej współpracy naukowej z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu zostały wypracowane?*, co do których konkluzja jest zawarta w podsumowaniu cząstkowym.

Tabela 6.6. Zestawienie autorów największej liczby artykułów (okres współczesny)

Lp.	Autor	Afiliacja	Artykuły
1.	Ans H. J. Kolk	University of Amsterdam	11
2.	Jeremy Moon	University of Nottingham	9
3.	Stephen J. Brammer	The University of Bath	8
4.	Bert Scholtens	University of Groningen	8
5.	Chitrabhanu B. Bhattacharya	Boston University	7
6.	Bryan W. Husted	Instituto de Empresa	7
7.	Dima Jamali	American University of Beirut	7
8.	Antonio Tencati	Bocconi University	6
9.	Richard John Welford	University of Hong Kong	6

Źródło: opracowanie własne.

Jak już wspomniano dorobek okresu współczesnego jest dziełem 1891 różnych autorów. W tej dużej liczbie ponad 86% to autorzy jednego artykułu. Autorzy kilku (więcej niż 3) artykułów to niecałe 2% ogólnej liczby autorów. Najbardziej produktywną autorką w okresie współczesnym jest Ans Kolk z Uni-

⁷ M. Blaug, *The Methodology of Economics or How Economists Explain*, Cambridge University Press, New York 1997, s. 28.

versity of Amsterdam z dorobkiem 11 artykułów. Kolejne miejsca zajmują także autorzy z uniwersytetów europejskich: Jeremy Moon z University of Nottingham, Stephen Brammer z University of Bath, Bert Scholtens z University of Groningen (autor, który z nikim nie współpracował, 100% izolacji). W czołówce znajdują się także pojedynczy reprezentanci USA, Włoch, Hiszpanii, Hongkongu i Libanu. Szczegółowe zestawienie autorów największej liczby publikacji prezentuje tabela 6.6.

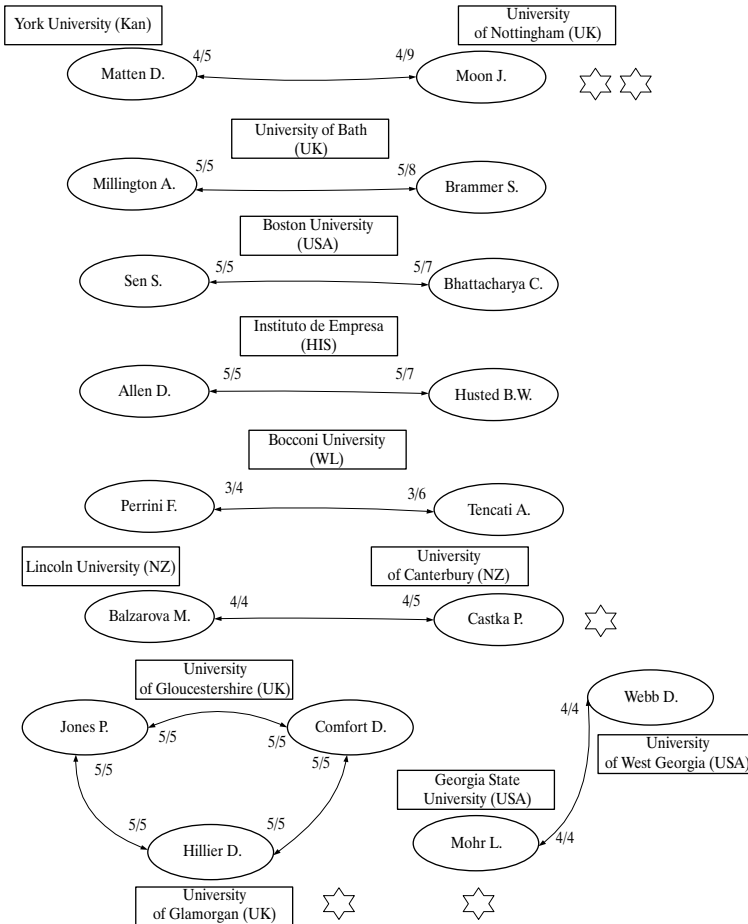
Analizie został także poddany problem współpracy poszczególnych autorów, co ma na celu, jak i w poprzedniej części tekstu, zidentyfikowanie sieci współpracy w zakresie CSR (PB1.6).

Obliczenia zostały zawężone do 2% wierzchołka zbioru danych autorów więcej niż 3 artykułów. Zidentyfikowano 8 relacji współpracy między tak wyselekcjonowanymi autorami (por. rys. 6.2). Na szczególną uwagę zasługuje współpraca D. Mattena i J. Moona. Jest to międzynarodowa kooperacja między dwoma najważniejszymi ośrodkami akademickimi – Nottingham w Wielkiej Brytanii i York w Kanadzie. Efektem tej współpracy są 4 artykuły. Mniej istotne dla dyfuzji CSR są formy współpracy krajowej, uniwersytetów brytyjskich, nowozelandzkich czy amerykańskich, które zostały oznaczone na powyższym rysunku symbolem jednej gwiazdki. Jednak takie zespoły wykraczają poza mury jednego ośrodka akademickiego, taki zamknięty rodzaj współpracy występuje zaś w 4 z 8 zidentyfikowanych przypadków. W efekcie można zaobserwować jeden zespół międzynarodowy o istotnym znaczeniu, trzy zespoły krajowe, z czego dwa z nich (brytyjski i amerykański) wydają się mocno zintegrowane, występuje tu całkowita współpraca; a także 4 zespoły z jednego ośrodka akademickiego.

Przy analizie autorstwa warto pochylić się nad stosowanym często w bibliometrii tzw. prawem Lotki lub „prawem produktywności autorskiej”, według którego w zamkniętych korpusach danych powinna zachodzić prawidłowość zgodna z ogólną formułą określoną wzorem 2. W nieco przeformułowanej postaci, co uczynił Derek J. Solla Price⁸, tzw. prawo Lotki może mieć postać wzoru 3. Z tego powodu prawo to jest też niekiedy nazywane tzw. prawem odwróconego kwadratu⁹.

⁸ D.J. de S. Price, *Mała nauka – wielka nauka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1967, s. 46–49.

⁹ P. Nowak, *Bibliometria, webometria, podstawy, wybrane zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2008, s. 98–99.



Rysunek 6.2. Współpraca między istotnymi autorami (okres współczesny)

Źródło: opracowanie własne.

Alfred James Lotka sformułował tę zależność na podstawie własnych studiów literatury z zakresu dyscyplin ścisłych (chemii i fizyki)¹⁰. Z kolei Derek J. De Solla Price potwierdzał jego prawidłowość na podstawie analizy autorów artykułów z dwóch czasopism także o profilu ścisłym, według tego autora prawidłowość

¹⁰ D. Hicks, J.S. Katz, *Equity and Excellence in Research Funding*, „Minerva: A Review of Science, Learning & Policy” 2011, nr 2, s. 137–151.

ta powinna zachodzić niezależnie od dziedziny nauki i daty wydania, warunkiem jest tylko badanie zbioru obejmującego co najmniej kilkuletni okres¹¹.

Wzór 2. Formuła tzw. prawa Lotki

$$x^n y = c,$$

gdzie:

n , c – parametry właściwe dla analizowanych zbiorów danych,

n – zwykle przyjmuje wartość 2 (tzw. prawo Lotki bywa także nazywane „prawem odwróconego kwadratu”),

y – liczba autorów, którzy napisali x publikacji.

Źródło: P. Nowak, *Bibliometria, webometria, podstawy, wybrane zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2008, s. 76.

Wzór 3. Formuła tzw. prawa Lotki w interpretacji D.J. de S. Price'a

$$Ln = \frac{L_1}{n^2},$$

gdzie:

L_n – liczba autorów, którzy napisali n artykułów,

L_1 – liczba autorów jednego artykułu.

Źródło: P. Nowak, *Bibliometria, webometria, podstawy, wybrane zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2008, s. 98.

Okazuje się, że zgodnie z procedurą testowania tzw. prawa Lotki, zaproponowaną przez P. Nowaka¹², rzeczywista liczba autorów odpowiedniej liczby artykułów w okresie współczesnym znacznie odbiega od liczby wyznaczonej w wyniku zastosowania formuły Lotki (por. tab. 6.7).

Jak można zaobserwować w tabeli 6.7, formuła zaproponowana przez Alfreda Jamesa Lotkę nie sprawdziła się w analizowanym zbiorze danych. Nie sprawdziła się także jedna z bardziej ogólnych zależności, mająca wynikać z tzw. prawa Lotki, a mówiąca, że 2/3 autorów z badanego zbioru danych stanowią autorzy 1 artykułu¹³. W tym przypadku powinno więc ich być 1320, natomiast w rzeczywistości liczba ta wynosi 1705. Uzyskane wyniki tylko potwierdzają

¹¹ D.J. de S. Price, *Mała nauka – wielka nauka...*, s. 45–48.

¹² P. Nowak, *Bibliometria, webometria, podstawy...*, s. 82–86.

¹³ W.G. Potter, *Lotka's Law Revisited*, „Library Trends” 1981, nr 1, s. 21–40.

wątpliwości innych autorów¹⁴ co do tzw. prawa Lotki, które nie odznacza się uniwersalnością, można je uznać jedynie za pewnego rodzaju generalizację.

Tabela 6.7. Rozkład produktywności autorów z zakresu CSR w okresie współczesnym w świetle tzw. prawa Lotki

Lp.	Liczba artykułów	Liczba autorów	Liczba autorów wg tzw. prawa Lotki
1.	11	1	14,09
2.	9	1	21,05
3.	8	2	26,64
4.	7	3	34,80
5.	6	2	47,36
6.	5	10	68,20
7.	4	19	106,56
8.	3	53	189,44
9.	2	184	426,25
10.	1	1705	1705,00

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie cząstkowe

Lider klasyfikacji ze względu na liczebność artykułów A. Kolk nie nawiązała bliższej współpracy z innym ośrodkiem akademickim ani z innym autorem. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku D. Jamali i R. Welforda, którzy także nie nawiązali naukowych więzi partnerskich, lecz raczej tworzyli samodzielnie. Autorem, który pracował w największej izolacji jest reprezentant również najbardziej wyizolowanego ośrodka akademickiego B. Scholtens z University of Groningen, który napisał 8 z 10 artykułów pod egidą swojej uczelni. Izolacja od pracy zespołowej i brak trwałych kanałów współpracy powodują ograniczone możliwości dzielenia się wiedzą, jej dynamicznego narastania, a w efekcie prawdopodobnie także bariery w dyfuzji i rozwoju samej CSR ze względu na poruszanie się w kręgu dobrze już znanych lub co gorsza tylko i wyłącznie własnych kontekstów. Zidentyfikowane zespoły współpracują od dłuższego czasu, najdłużej – zespół hiszpański (2000), następnie – zespoły amerykańskie (2001), brytyjski z Bath i kanadyjsko-brytyjski (2004), brytyjski z Gloucestershire i Glamorgan (2005), najkrócej zaś – zespoły włoski (2006) i nowozelandzki (2007). Fakt, że zespoły amerykańskie są relatywnie najstarsze (poza hiszpańskim) potwierdza spostrzeżenia z okresu historycznego, gdzie

¹⁴ Przegląd badań nad tzw. prawem Lotki można znaleźć w: P. Nowak, *Bibliometria, webo-metria, podstawy...*, s. 80–82.

wyraźnie rysowała się dominacja USA w zakresie rozwoju CSR. Długa współpraca zespołów z uniwersytetów z Nottingham i York, a także najwyższa pozycja ośrodków, jeżeli chodzi o liczbę publikacji, czynią z nich liderów, których cechuje strategiczna, długotrwała współpraca.

6.5. Etap 3.5(WSP). Analiza źródeł

Analiza cząstkowa przeprowadzona na tym etapie dotyczy pytania badawczego PB1.7. *Jakie tendencje można zidentyfikować, jeżeli chodzi o koncentracje źródłowe, w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu?*, co do którego konkluzja jest zawarta w podsumowaniu cząstkowym.

Publikacje z zakresu CSR w latach 2000–2009 ukazywały się na łamach 427 czasopism naukowych. Na czoło wyraźnie wybił się, jak i w okresie historycznym, „Journal of Business Ethics” (czasopismo ściśle związane z CSR) z wynikiem 233 artykułów. Wynik 233 artykułów w 10-letnim okresie daje średniorocznie 23,3 artykułu, co jest wartością znacznie odstającą od innych czasopism (kolejna nota to 16,4 artykułu średniorocznie, biorąc pod uwagę, że artykuły zaczęły być publikowane dopiero od 2005). Ponadto dominacja tego czasopisma jeszcze raz pozwala wyraźnie podkreślić (ten sam wniosek dotyczył okresu historycznego), że problematyka CSR jest ściśle związana z etyką biznesu. Pierwszy artykuł w „Journal of Business Ethics” został opublikowany w 1982¹⁵ (był to rok powstania czasopisma¹⁶), co pokazuje długą, 30-letnią tradycję czasopisma w procesie rozwoju CSR i zakorzenienie tematyki w strukturze zainteresowań naukowych i badawczych czasopisma. Całość dorobku w okresie współczesnym w stosunku do liczby czasopism notowanych w analizowanym zbiorze danych stanowi procentowo niemal 55%. Biorąc zaś za podstawę całość dorobku okresu współczesnego wynik „Journal of Business Ethics” stanowi procentowo niemal 20%. Wydaje się warte podkreślenia, że jest to czasopismo europejskie, wydawane w Holandii¹⁷. Jednak poza tym ogniskiem dyfuzji CSR trudno znaleźć choćby zbliżone rangą tytuły. Poza tym większość czasopism jedynie incydentalnie publikuje artykuły związane z tematyką CSR, około 75% czasopism opublikowało 1 lub 2 artykuły w całym okresie współczesnym. Szczegółowe zestawienie w tym zakresie prezentuje tabela 6.8.

¹⁵ H.F. Sohn, *Prevailing Rationales in the Corporate Social Responsibility Debate*, „Journal of Business Ethics” 1982, nr 2, s. 139–144.

¹⁶ Dane ze strony internetowej <http://www.springerlink.com/content/0167-4544>, data dostępu: 08.07.2011.

¹⁷ Ibidem.

Tabela 6.8. Najważniejsze tytuły czasopism w okresie współczesnym

Lp.	Liczba artykułów	Tytuł czasopisma	A	B	C	D	E
1.	233	Journal of Business Ethics	23,3	2000	23,3	54,57%	18,30%
2.	82	Corporate Governance	8,2	2005	16,4	19,20%	6,44%
3.	39	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	3,9	2003	5,6	9,13%	3,06%
4.	21	Corporate Communications	2,1	2005	4,2	4,92%	1,65%
5.	19	Public Relations Review	1,9	2000	1,9	4,45%	1,49%
6.	18	Business and Society	1,8	2005	3,6	4,22%	1,41%
7.	17	Accounting, Auditing and Accountability Journal	1,7	2006	4,3	3,98%	1,34%
8.	13	Business Strategy and the Environment	1,3	2003	1,9	3,04%	1,02%
9.	13	European Management Journal	1,3	2002	1,6	3,04%	1,02%
10.	13	Management Decision	1,3	2007	4,3	3,04%	1,02%
11.	12	International Journal of Social Economics	1,2	2002	1,5	2,81%	0,94%
12.	10	Business Horizons	1,0	2003	1,4	2,34%	0,79%
13.	10	Development	1,0	2003	1,4	2,34%	0,79%
14.	10	Supply Chain Management	1,0	2003	1,4	2,34%	0,79%
15.	9	Business Ethics Quarterly	0,9	2000	0,9	2,11%	0,71%
16.	9	Third World Quarterly	0,9	2007	3,0	2,11%	0,71%

Wyjaśnienia:

A – średnia liczba artykułów rocznie w całym okresie współczesnym,

B – początek publikacji artykułów z zakresu CSR,

C – średnia liczba artykułów rocznie od początku okresu B,

D – udział procentowy, 100%=427 (całkowita liczba tytułów czasopism w okresie współczesnym),

E – udział procentowy, 100%=1273 (całkowita liczba artykułów w okresie współczesnym).

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na ponadprzeciętną rangę „Journal of Business Ethics” warto przeanalizować dorobek tego czasopisma pod kątem wiodących ośrodków naukowych i autorów zajmujących się badaną tematyką. W „Journal of Business Ethics” publikowana była większość artykułów afiliowanych przez wiodące ośrodki naukowe, a autorzy pochodzący z 8 na 11 wiodących ośrodków pisali artykuły do omawianego czasopisma. Znow na czoło wybijają się dwa uniwersytety, a mianowicie Nottingham i York. Afiliacja wszystkich wiodących

ośrodków (prócz Kopenhagi) dotyczyła „Journal of Business Ethics”. Pozostałe artykuły afiliowane przez te ośrodki były drukowane w pojedynczych tytułach, nie zaobserwowano żadnych innych koncentracji. Świadczy to o tym, że liczące się ośrodki naukowe, a w szczególności Nottingham i York koncentrowały swoje zainteresowania i wysiłki wokół najważniejszego czasopisma z zakresu CSR, jakim jest „Journal of Business Ethics”.

Także wszyscy (poza Welfordem) wiodący autorzy opublikowali co najmniej jeden artykuł w „Journal of Business Ethics”. Liderem w tej kategorii jest D. Jamali, 5 z jej 7 artykułów zostało opublikowanych w omawianym tytule. Łączny dorobek dziesiątki najistotniejszych autorów to 69 artykułów, z czego prawie 30% zostało opublikowanych w „Journal of Business Ethics”. Żadne inne czasopismo nie odnotowało takiego skumulowania artykułów czołowych naukowców z zakresu CSR.

Podsumowanie cząstkowe

Reasumując rozważania na temat źródeł, w których ukazywały się i ukazują publikacje naukowe z zakresu CSR jedynym i dominującym ogniskiem rozwoju CSR jest europejskie (holenderskie) czasopismo „Journal of Business Ethics”. Publikują w nim istotni autorzy, widać także tendencję dążenia wiodących ośrodków naukowych do publikacji w tymże tytule. Czasopismo to poprzez swoją długą i konsekwentną tradycję (od 1982 r.) stało się niekwestionowanym i, jak dotychczas, niedoścignionym liderem, jeżeli chodzi o dyfuzję i rozwój CSR. Przeprowadzone analizy nie dają podstaw do podważenia w niedalekiej przyszłości pozycji, rangi „Journal of Business Ethics”. Pozostałe czasopisma pozostają daleko w tyle. Nie jest to wniosek pocieszający, gdyż jedyne ognisko tematyczne bez znaczących naśladowców, współkonkurentów pozwala stwierdzić, że CSR jak dotychczas jest zamknięta w ramach jednego czasopisma, choć ramy te są niesłychanie szerokie od filozofii i etyki przez ekonomię wzrostu, zarządzanie po jakość życia¹⁸. CSR i w okresie historycznym, i dziś najsilniej obecna jest na łamach tego właśnie czasopisma. Ze względu na jego charakter merytoryczny silnie zakorzeniona jest właśnie w etyce biznesu, lecz nie jedynie o charakterze filozoficznym, lecz także jako nauka stosowana w ekonomii, zarządzaniu, biznesie.

6.6. Etap 3.6(WSP). Analiza regionalna

Analiza regionalna dotyczy pytania badawczego PB1.8. *Jakie tendencje można zidentyfikować, jeżeli chodzi o koncentracje regionalne społecznej odpowiedzialności biznesu?*, co do którego konkluzja jest zawarta w podsumowaniu cząstkowym.

¹⁸ Dane ze strony internetowej <http://www.springerlink.com/content/0167-4544>, data dostępu: 08.07.2011.

Biorąc pod uwagę geograficzny rozkład artykułów naukowych z zakresu CSR, w okresie współczesnym powstawały one w 57 krajach, z czego najwięcej w USA i Kanadzie, sumarycznie ponad 50%, na trzecim miejscu uplasowała się Wielka Brytania z wynikiem około 20%. W porównaniu z okresem historycznym, gdzie USA osiągnęły wynik na poziomie 80%, dominacja Stanów Zjednoczonych została współcześnie zachwiana, cieszy wysoka pozycja Wielkiej Brytanii świadcząca o silnym europejskim wkładzie w rozwój CSR, wpisanej przecież w kulturę i tradycję Europy. W pierwszej dziesiątce znajduje się 7 europejskich krajów prócz USA, Kanady i Australii. Zaskakiwać może brak krajów azjatyckich na czołowych miejscach klasyfikacji.

Tabela 6.9. Regionalne ujęcie CSR w okresie współczesnym – klasyfikacja względna

Lp.	Kraj	Liczba artykułów	Liczba ośrodków akademickich ¹⁹	Względny wskaźnik pozycji
1.	Kanada	340	204	1,67
2.	UK	244	233	1,05
3.	Australia	70	91	0,77
4.	Hongkong	17	26	0,65
5.	Szwecja	26	50	0,52
6.	Holandia	78	160	0,49
7.	Finlandia	23	51	0,45
8.	Singapur	7	18	0,39
9.	Norwegia	26	67	0,39
10.	USA	375	3274	0,11

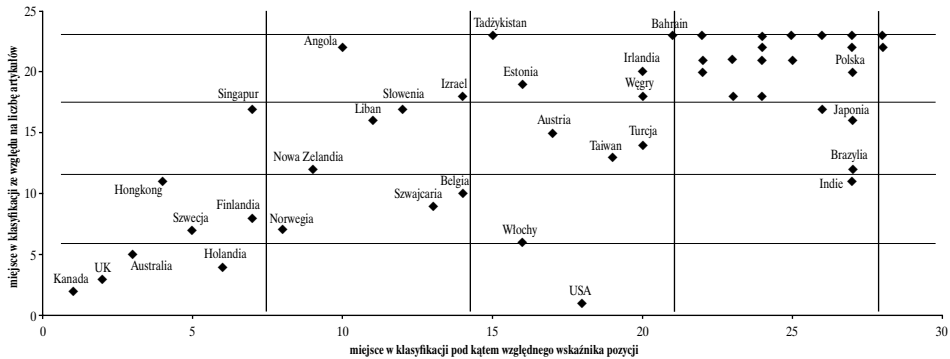
Wyjaśnienie: uwzględniono jedynie niektóre z klasyfikowanych państw.

Źródło: opracowanie własne.

Przy analizie regionalnej prócz wyników bezwzględnych (liczba artykułów), warto także wziąć pod uwagę zagęszczenie uniwersytetów (ośrodków akademickich) na terenie danych państw. Przy wzięciu pod uwagę takiego czynnika, w postaci wskaźnika względnego pozycji liczonego ilorazem bezwzględnej liczby artykułów naukowych i szacunkowej liczby ośrodków akademickich, powyższa klasyfikacja ulega bardzo poważnym zmianom. Przede wszystkim dominacja USA zostaje podważona: z liczbą ośrodków na poziomie 3274 i liczbą artykułów rzędu 375 plasuje się dopiero na pozycji 18, co jest wynikiem słabym. Należy zauważyć, że USA mają najwięcej ośrodków akademickich ze wszystkich krajów z klasyfikacji, są w tym względzie niekwestionowanym liderem.

¹⁹ Dane z serwisu internetowego www.webometrics.info dostępne na stronie internetowej: http://www.webometrics.info/university_by_country_select.asp, data dostępu: 11.07.2011.

Liczba ośrodków akademickich w USA przewyższa o 1719 kraj będący pod tym względem na pozycji drugiej (Indonezję – 1555). Można więc wnioskować, że dominacja USA w układzie bezwzględny jest spowodowana dużą liczbą ośrodków akademickich, a nie wysokim zainteresowaniem CSR czy też wysokim wskaźnikiem „produkcji” naukowej autorów. W układzie względnym na pierwszym miejscu znajduje się Kanada ze względnym wskaźnikiem pozycji na poziomie 1,67; na miejscu drugim znajduje się Wielka Brytania (1,05), a na trzecim Australia (0,77). W układzie względnym widać, że zaczynają liczyć się także kraje azjatyckie: na czwartej pozycji znajduje się Hongkong (0,65). Jednak w pierwszej dziesiątce znajduje się 5 krajów europejskich. Ta klasyfikacja, biorąca pod uwagę względny wskaźnik pozycji, wydaje się bardziej obiektywna niż klasyfikacja bezwzględna. Szczegóły klasyfikacji względnej prezentuje tabela 6.9.



Rysunek 6.3. Relacyjny układ pozycyjny regionów według klasyfikacji bezwzględnej (liczba artykułów) i względnej (względny wskaźnik pozycji)

Źródło: opracowanie własne.

W dwubiegunowym układzie relacyjnym odnoszącym się i do klasyfikacji bezwzględnej (liczba artykułów) i względnej (względny wskaźnik pozycji), po nadaniu odpowiednich rang pozycyjnych opartych na tychże dwóch klasyfikacjach (przy obliczaniu zaokrąglono wyniki do dwóch miejsc po przecinku), najwyższą uwagę należy się regionom zajmującym pierwszą ćwiartkę w obu klasyfikacjach (0–25%; miejsca od 1 do 5,75 w układzie bezwzględny i od 1 do 7 w układzie względnym): Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Australii i Holandii. Taki układ zdaje się najbardziej obiektywnie i sumarycznie wartościować poszczególne regiony. Szczegółowy rozkład został zaprezentowany na rysunku 6.3.

Niestety podobny zarzut, jak ten postawiony względem USA, można także skierować pod adresem Polski, która w kontekście ośrodków akademickich jest

na 9 miejscu, jednak liczba artykułów w zakresie CSR i w ujęciu względnym i bezwzględnym stawia ją na odległych pozycjach (w ujęciu bezwzględnym na 20, względnym zaś na 27). Dziwi także ostatnia 57 pozycja Chin przy liczbie ośrodków akademickich na poziomie 1156, czyli czwartej w kolejności. Podobne uwagi dotyczą np. Rosji, Francji, Japonii, wspominając tylko o krajach rozwiniętych.

Podsumowanie cząstkowe

Reasumując wątek ujęcia regionalnego rozwoju CSR w okresie współczesnym należy podkreślić, że dominacja USA została obalona, Stany Zjednoczone nie są liderem w tej kwestii. Na czołowych pozycjach znajduje się Kanada, Wielka Brytania, Australia i Holandia, a tuż za nimi znajduje się Hongkong. Stany Zjednoczone zostały zdeklasowane do pozycji 18, co przy największej liczbie ośrodków akademickich w klasyfikacji jest porażką. Równie źle jest w Chinach, które, jako współczesny lider światowej gospodarki, w aspekcie CSR zajęły ostatnie miejsce, przy dużej (czwartej w kolejności) liczbie ośrodków akademickich. Nie zaobserwowano istotnej współpracy regionalnej wśród krajów o znacznym dorobku naukowym. Powiązania regionalne są dużo słabsze niż powiązania ośrodków akademickich i autorów.

6.7. Etap 3.7(WSP). Analiza cytowań

Przeprowadzona na tym etapie analiza cząstkowa dotyczy pytania badawczego PB1.9. *Jakie artykuły, autorzy, ośrodki naukowe, czasopisma i regiony zyskały w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu największą uwagę środowisk naukowych?*, co do którego konkluzja zawarta jest w podsumowaniu cząstkowym.

Badając rozwój CSR, nie sposób pominąć istotnego, w kontekście dyfuzji CSR, czynnika, jakim są cytowania. Początkowo, biorąc pod uwagę cały zbiór 1273 artykułów, można się przywrzeć ogólnej liczbie cytowań artykułów z okresu współczesnego po dzień dzisiejszy, następnie zaś najbardziej interesujący pod tym względem zbiór danych poddać bardziej szczegółowej analizie.

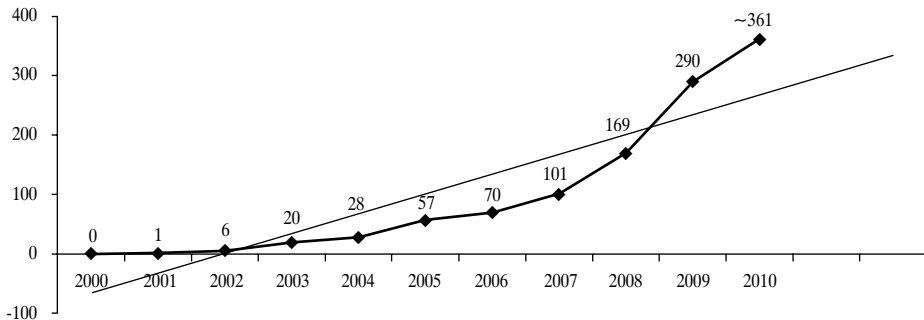
Tabela 6.10. Przedziałowa struktura cytowań artykułów z okresu współczesnego

Liczba cytowań	Przedziały liczby cytowań					Suma
	0	1-10	11-50	51-100	>100	
Liczba artykułów	309	728	209	20	7	1273
Udział (%)	24,27	57,19	16,42	1,57	0,55	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy Scopus (14 lipca 2011).

Ze względu na wiele wartości cytowań, a niewielkie liczby artykułów im przyporządkowanych, dokonano podziałów publikacji z okresu współczesnego na pięć przedziałów, co prezentuje tabela 6.10.

Tabela 6.10 ukazuje, że ponad 80% artykułów było cytowanych mniej niż 10 razy, przy czym aż prawie 1/4 nie była cytowana w ogóle. W całej masie artykułów z zakresu CSR ogromna większość nie znalazła więc oddźwięku w środowisku naukowym pod postacią odwołań do prac autorów. Najbardziej interesująca grupa publikacji, ze względu właśnie na ów oddźwięk środowiskowy, to artykuły cytowane najczęściej (>100 razy). Przedział ten stanowi ułamek procenta (0,55%) i właśnie jemu należałoby poświęcić dalszą uwagę. Jest to zbiór 7 artykułów²⁰, które stały się kamieniami milowymi na drodze rozwoju CSR.



Rysunek 6.4. Zestawienie cytowań artykułów reprezentujących okres współczesny w perspektywie do 2009 (z uwzględnieniem 2010)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy Scopus (14 lipca 2011).

²⁰ S. Sen, C.B. Bhattacharya, *Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility*, „Journal of Marketing Research” 2001, nr 2, s. 225–243; M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, nr 12, s. 78–92; A. McWilliams, D. Siegel, *Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?*, „Strategic Management Journal” 2000, nr 5, s. 603–609; M.E. Porter, M.R. Kramer, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review” 2002, nr 12, s. 56–133; I. Maignan, D.A. Ralston, *Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights From Businesses’ Self-Presentations*, „Journal of International Business Studies” 2002, nr 3, s. 497–514; L.A. Mohr, D.J. Webb, K.E. Harris, *Do Consumers Expect Companies to Be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior*, „Journal of Consumer Affairs” 2001, nr 1, s. 45–72; X. Luo, C.B. Bhattacharya, *Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value*, „Journal of Marketing” 2006, nr 4, s. 1–18.

Rok 2010, jak już wcześniej wspomiano, nie został jeszcze domknięty w bazie Scopus. Z tego powodu wyniki cytowań w tym roku są niekompletne. Jednak już teraz w przypadku większości artykułów reprezentujących okres współczesny ich liczba jest wyższa lub przynajmniej zbliżona do poziomu wartości odwołań z roku wcześniejszego (2009). Należy podkreślić, że liczba cytowań w 2010 ciągle wzrasta. Z tego powodu, z dużym prawdopodobieństwem można przewidzieć dalszy dynamiczny rozwój CSR i dalsze, jeszcze większe niż dotychczas, zainteresowanie świata akademickiego tym obszarem nauki. Szczegółowe zestawienie cytowań reprezentacji okresu współczesnego w perspektywie do 2009 oraz z uwzględnieniem roku 2010 przedstawia rysunek 6.4.

Klasyfikacja autorów przodujących pod względem ilościowym oraz klasyfikacja autorów najczęściej cytowanych nie są spójne. Jedynie C.B. Bhattacharya z Boston University znajduje się na obydwu, tu więc wyjątkowo ilość przeszła w jakość. W pozostałych przypadkach tak się nie stało. Cytowania liderów ilościowych są na dużo niższym poziomie. Jeżeli w klasyfikacji autorów najczęściej cytowanych średnia arytmetyczna cytowań jest na poziomie 280 (rozpiętość cytowań od 115 do 547), to w klasyfikacji autorów największej liczby artykułów jest ona na poziomie 154 (rozpiętość cytowań od 13 do 547), przy czym liderem w obu klasyfikacjach pod względem liczby cytowań jest C.B. Bhattacharya. Wynikiem tych rozważań jest niekwestionowana pierwsza pozycja C.B. Bhattacharyi pod względem zarówno liczby odwołań do tego autora, jak i liczby artykułów, jakie opublikował. Również ze względu na afiliację liderem obu klasyfikacji pozostaje Boston University, warto zatem przyjrzeć się temu bliżej. Szczegółowe zestawienia w tym zakresie zostały zaprezentowane w tabelach 6.11 i 6.12.

Tabela 6.11. Zestawienie autorów artykułów reprezentujących okres współczesny w kontekście ich cytowań

Lp.	Autor	Afilacja	Kraj	Artykuły	Łączna liczba cytowań
1.	C.B. Bhattacharya	Boston University	USA	7	547
2.	S. Sen	City University of New York	USA	5	432
3.	M.E. Porter	Harvard University	USA	2	413
4.	M.R. Kramer	Harvard University	USA	2	413
5.	I. Maignan	University of Nijmegen	Holandia	4	276
6.	D. Siegel	University of Nottingham	UK	3	232
7.	A. McWilliams	Arizona State University	USA	1	221

cd. tabeli 6.11

Lp.	Autor	Afiliacja	Kraj	Artykuły	Łączna liczba cytowań
8.	L.A. Mohr	Georgia State University	USA	4	219
9.	D.J. Webb	University of West Georgia	USA	4	219
10.	D.A. Ralston	University of Oklahoma	USA	1	141
11.	K.E. Harris	Georgia State University	USA	2	127
12.	X. Luo	University of Texas at Arlington	USA	2	115

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.12. Zestawienie autorów największej liczby artykułów w kontekście ich cytowań

Lp.	Autor	Afiliacja	Artykuły	Kraj	Łączna liczba cytowań
1.	C.B. Bhattacharya	Boston University	7	USA	547
2.	J. Moon	University of Nottingham	9	UK	218
3.	B.W. Husted	Instituto de Empresa	7	Hiszpania	161
4.	A.H.J. Kolk	University of Amsterdam	11	Holandia	156
5.	S.J. Brammer	The University of Bath	8	UK	115
6.	D. Jamali	American University of Beirut	7	Liban	80
7.	A. Tencati	Bocconi University	6	Włochy	56
8.	B. Scholtens	University of Groningen	8	Holandia	50
9.	R. John Welford	University of Hong Kong	6	Hongkong	16

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli chodzi o afiliacje, pod jakimi ukazały się artykuły o największej liczbie cytowań, na pierwszym miejscu ukłasyfikował się Boston University z sumaryczną liczbą cytowań na poziomie 547. Względnie (biorąc pod uwagę liczbę artykułów) daje to wynik 91,17 cytowań na publikację. Pierwsze miejsce uzyskał Boston University, mimo że pod jego egidą ukazało się jedynie 6 artykułów, co

w klasyfikacji dawało mu 11 miejsce. Na drugim miejscu ze względu na liczbę cytowań jest lider klasyfikacji ilościowej, czyli University of Nottingham. W tym wypadku ilość (28 artykułów) i jakość idą w parze. Co prawda wskaźnik cytowań względnych jest dosyć niski (18,75, co daje dopiero miejsce 16), lecz sumarycznie ośrodek ten zajmuje drugą lokatę. Trzecie miejsce zajmuje Harvard University, którego sytuacja jest analogiczna do Boston University. Szczegółowe zestawienie pod względem liczby cytowań sumarycznych, wskaźników cytowań względnych i miejsc w klasyfikacjach liczby cytowań oraz liczby artykułów afiliowanych przez dany ośrodek akademicki przedstawia tabela 6.13, która zawiera tylko ośrodki, pod egidą których opublikowane zostały artykuły o łącznym indeksie cytowań powyżej 100. Z tabeli wynika, że nie zawsze ośrodki prowadzące pod względem liczby artykułów są liderami pod względem liczby cytowań czy też względnej liczby cytowań. Najwyższe noty w tych dwóch ostatnich kontekstach uzyskały ośrodki, pod egidą których napisanych zostało kilka artykułów, nie zaś te, w których powstało ich kilkanaście. Wyjątkiem jest wspomniany już University of Nottingham. W tabeli 6.13 przedstawiono najważniejsze ośrodki akademickie w kontekście liczby cytowań, możliwych było 91 pozycji (1 – pozycja najwyższa). Przeliczając te pozycje bezwzględne na względne, procentowe, gdzie 100% równa się sumie pozycji, czyli 91, okazuje się, że wszystkie znajdują się w przedziale 0–25%. Jeżeli dodać do układu współrzędnych kolejną oś odzwierciedlającą liczbę artykułów i przeliczając bezwzględne miejsce w tej klasyfikacji zgodnie z tabelą 6.13, gdzie za 100% wzięto sumę możliwych pozycji, czyli 16, pozycje zanotowanych ośrodków akademickich stają się bardziej zróżnicowane. W przedziale 0–25% znajdują się University of Nottingham, York University i University of Amsterdam. W kolejnym przedziale (26–50%) są Erasmus University Rotterdam, Tilburg University, University of California i University of Groningen. Trzecia ćwiartka układu (przedział 51–75%) to University of Bath, University of Hull, University of South Florida, Stanford University, Villanova University, Georgia State University, City University of New York, Harvard University i Boston University. Natomiast ostatnia, czwarta ćwiartka (76–100%) to Arizona State University, University of West Georgia, University of Nijmegen, Instituto Tecnológico de Monterrey, University of Western Ontario, University of Oklahoma i University of Texas at Arlington. Nie uwzględniano w tym zestawieniu wskaźnika cytowań względnych (więc na 1 artykuł), gdyż analiza dotyczy całych ośrodków akademickich i w tym wymiarze takie podejście jest uprawnione. Okazuje się, że mimo tak dużej sumarycznej liczby cytowań w takim układzie relacyjnym, na czoło klasyfikacji znów wybijają się uniwersytety prowadzące w klasyfikacji liczby artykułów. W świetle rozwoju i dyfuzji CSR liczy się więc nie tylko liczba cytowań, lecz także liczba opublikowanych artykułów. Wszystkie 13 ośrodków (por. wyfluszczenia w tab. 6.13.) to ośrodki przodujące, trzymają poziom w przedziale 0–25% (I ćwiartka), ale tylko te,

pod egidą których powstało najwięcej artykułów stają się najistotniejsze. Należy jednak podkreślić, że jest to klasyfikacja całych ośrodków, a nie pojedynczych autorów czy wręcz artykułów naukowych. Poświadczona została w ten sposób wysoka pozycja uniwersytetów, takich jak Nottingham, York czy Amsterdam. Dowiedzione także zostało, że takie ośrodki, jak Harvard University, Boston University czy City University of New York, mimo najwyższych not w świetle liczby cytowań, są słabsze, jeżeli do kryteriów ewaluacyjnych dodać relacyjne odniesienie równoległej klasyfikacji liczby artykułów. Szczegółowe zestawienie na ten temat prezentuje rysunek 6.5.

Jeżeli wziąć pod uwagę rozkład regionalny, to dominacja USA w wypadku bezwzględnej liczby cytowań jest nie do podważenia. Liczba ta wynosi 3904 cytowania, co stanowi 1/3 całkowitej liczby cytowań (33,25%), prawie 1/4 uzyskała Kanada (24,55%), natomiast na miejscu trzecim jest Wielka Brytania z udziałem procentowym w bezwzględnej liczbie cytowań na poziomie 17,18%. Kolejne odsetki są już dużo mniejsze (poniżej 7% całości). W układzie bezwzględnym przodują więc trzy regionalne potęgi: USA, Kanada i nieco z tyłu Wielka Brytania, a ich sumaryczny udział we wszystkich cytowaniach to niemal 3/4 (dokładnie 74,98%). Jednak podejście do hierarchizacji regionów pod względem liczby cytowań oparte jedynie na jednej mierze, a mianowicie bezwzględnej sumie cytowań, byłoby nie do końca właściwe, podobnie jak miało to miejsce przy wcześniejszej analizie regionalnej. Należy więc przyjrzeć się temu zagadnieniu nieco bardziej szczegółowo, gdyż także i w tym wypadku dominacja USA nie jest wcale taka oczywista. Jeżeli bowiem wziąć pod uwagę względny wskaźnik pozycji cytowań (wyrażony ilorazem bezwzględnej sumy cytowań i szacunkowej liczby ośrodków akademickich w danym regionie) wiążący liczbę cytowań w ujęciu bezwzględnym i liczbę ośrodków akademickich w danym regionie, co ma na celu określenie pozycji danego kraju z uwzględnieniem różnic w zagęszczeniu ośrodków akademickich, klasyfikacja ulega zmianie. Podobnie jak w poprzedniej klasyfikacji regionalnej, także i teraz z miejsca pierwszego znikają Stany Zjednoczone, które w takim ujęciu plasują się dopiero na pozycji 15 (względny wskaźnik pozycji cytowań – 1,19). Na pierwszym i drugim miejscu znajdują się odpowiednio Kanada (14,13) i Wielka Brytania (8,66). Widać więc, że na terenie USA jest wiele ośrodków słabych, gdyż uśredniając ten rozkład i biorąc pod uwagę tę ogromną liczbę ośrodków akademickich i konfrontując ją z bezwzględną sumą cytowań, wynik nie jest najlepszy. Ośrodki kanadyjskie i brytyjskie pod tym względem są bardziej produktywnie (mniejsza liczba ośrodków, wysoki względny wskaźnik pozycji cytowań). Błędem byłoby więc twierdzenie, że USA mają najsilniejszą pozycję, jeżeli chodzi o rozwój CSR. Należałoby raczej powiedzieć, że istnieją dominujące (nieliczne) amerykańskie ośrodki akademickie, co nie ulega uogólnieniu w ujęciu regionalnym. Takie uogólnione twierdzenie już bardziej byłoby uprawnione w kontekście Kanady

Tabela 6.13. Najistotniejsze ośrodki akademickie w kontekście liczby cytowań (okres współczesny)

Lp.	Liczba artykułów	Afilacja	Kraj	Miejsce w klasyfikacji pod względem liczby artykułów	Miejsce w klasyfikacji pod względem cytowań	Suma cytowań	Wskaźnik cytowań względnych
1.	6	Boston University	USA	11	1	547	91,17
2.	28	University of Nottingham	UK	1	2	525	18,75
3.	6	Harvard University	USA	11	3	450	75,00
4.	6	City University of New York	USA	11	4	417	69,50
5.	5	Arizona State University	USA	12	5	293	58,60
6.	19	York University	Kanada	2	6	267	14,05
7.	8	Georgia State University	USA	9	7	237	29,63
8.	14	Erasmus University Rotterdam	Holandia	4	8	226	16,14
9.	19	University of Amsterdam	Holandia	2	9	219	11,53
10.	4	University of West Georgia	USA	13	9	219	54,75
11.	7	Villanova University	USA	10	10	207	29,57
12.	3	University of Nijmegen	Holandia	14	11	187	62,33
13.	7	Stanford University	USA	10	12	185	26,43
14.	9	University of South Florida	USA	8	13	182	20,22
15.	6	INSEAD	Francja	11	14	169	28,17

cd. tabeli 6.13

Lp.	Liczba artykułów	Afilacja	Kraj	Miejsce w klasyfikacji pod względem liczby artykułów	Miejsce w klasyfikacji pod względem cytowań	Suma cytowań	Wskaźnik cytowań względnych
16.	5	Instituto Tecnológico de Monterrey	Meksyk	12	15	146	29,20
17.	11	University of California	USA	6	16	143	13,00
18.	3	University of Western Ontario	Kanada	14	17	142	47,33
19.	2	University of Oklahoma	USA	15	18	141	70,50
20.	14	Tilburg University	Holandia	4	19	130	9,29
21.	4	University of Texas at Arlington	USA	13	20	124	31,00
22.	10	University of Groningen	Holandia	7	21	120	12,00
23.	9	University of Bath	UK	8	22	115	12,78
24.	7	University of Hull	UK	10	23	106	15,14

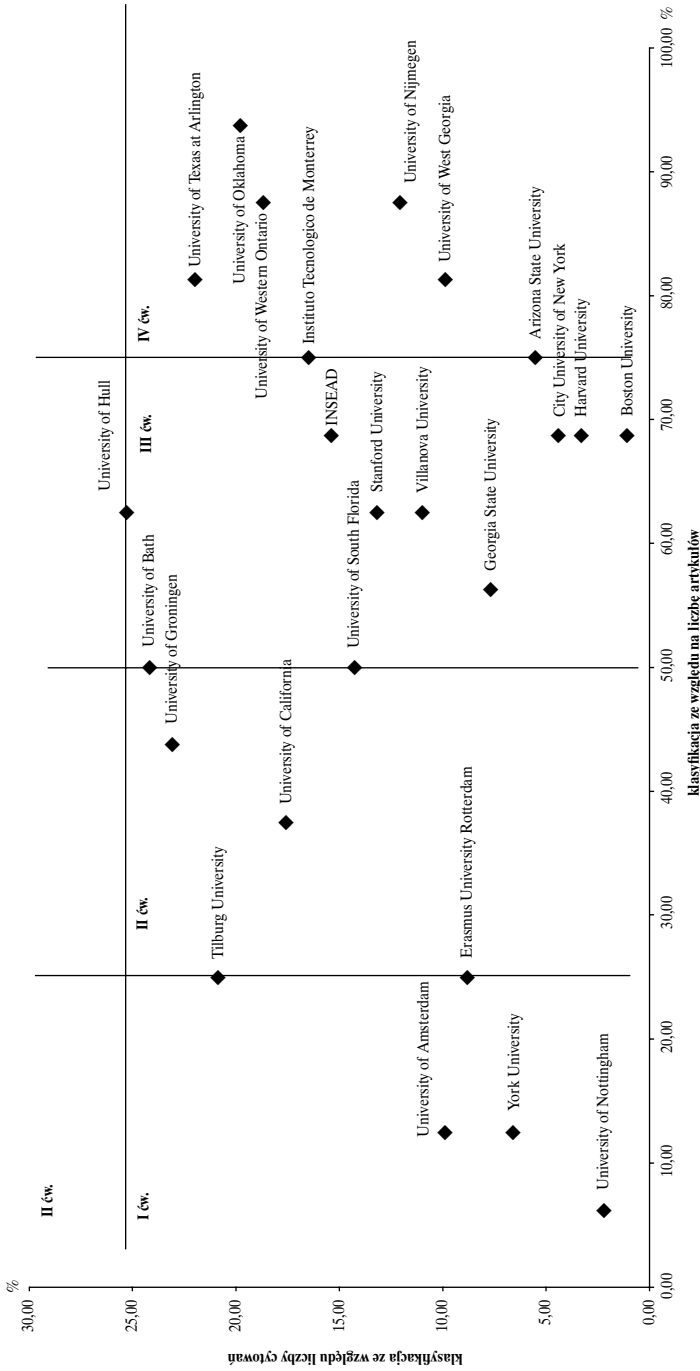
Wyjaśnienia:

-- miejsce w klasyfikacji pod względem cytowań: 91 pozycji,

- miejsce w klasyfikacji pod względem liczby artykułów: 16 pozycji,

- wskaźnik cytowań względnych = suma cytowań/liczba artykułów (względna liczba cytowań jednego artykułu).

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 6.5. Najistotniejsze ośrodki akademickie w kontekście liczby cytowań (okres współczesny) – układ względny pozytywny

Źródło: opracowanie własne.

czy Wielkiej Brytanii, właśnie z uwagi na o wiele wyższy względny wskaźnik pozycji cytowań i czołowe miejsce także w ujęciu bezwzględnym. Świadczy to, że w tych regionach jest mniej ośrodków akademickich o niskim oddźwięku w środowisku naukowym wyrażającym się w postaci cytowań. Szczegółowe zestawienie rozkładu regionalnego w kontekście liczby cytowań zawiera tabela 6.14.

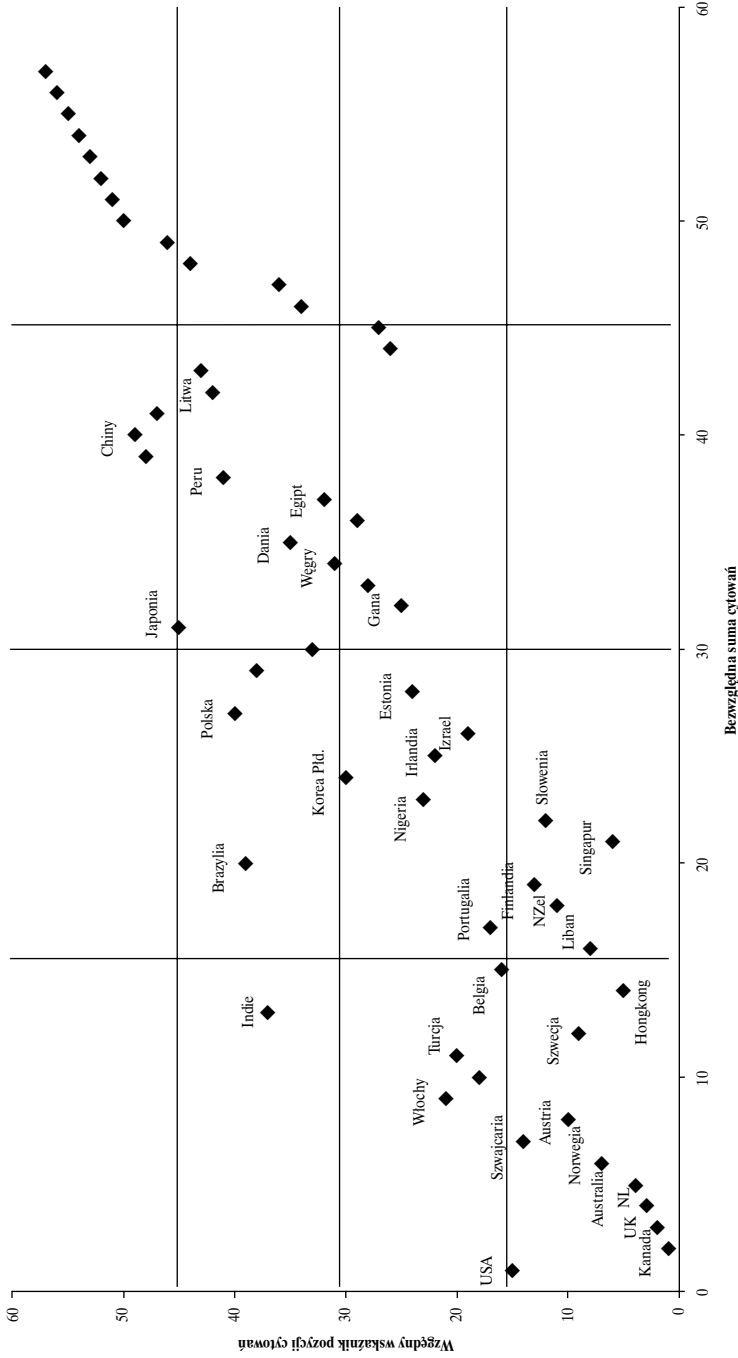
Tabela 6.14. Rozkład regionalny w kontekście liczby cytowań – okres współczesny

Lp.	Liczba artykułów	Kraj	Bezwzględna suma cytowań	Liczba ośrodków w kraju	Względny wskaźnik pozycji cytowań	Pozycja wg względnego wskaźnika pozycji cytowań
1.	375	USA	3904	3274	1,19	15
2.	340	Kanada	2882	204	14,13	1
3.	244	UK	2017	233	8,66	2
4.	78	Holandia	760	160	4,75	3
5.	70	Australia	331	91	3,64	4
6.	26	Norwegia	152	67	2,27	7
7.	21	Szwajcaria	135	107	1,26	14
8.	10	Austria	132	77	1,71	10
9.	26	Szwecja	96	50	1,92	9
10.	17	Hongkong	89	26	3,42	5

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując analizę regionalną w kontekście cytowań należy podkreślić, że na uwagę zasługują te kraje, które uzyskały noty w obu klasyfikacjach (bezwzględna suma cytowań i względny wskaźnik pozycji cytowań) w przedziale 1–25% (miejsca od 1 do 15), a dokładnie Kanada, Wielka Brytania, Nowa Zelandia, Australia, Norwegia, Austria, Szwecja, Hongkong, Szwajcaria i Stany Zjednoczone. Szczegółowe zestawienie relacji między tymi dwiema kategoriami przedstawia rysunek 6.6.

Warto także przyjrzeć się wartościom cytowań w ujęciu poszczególnych czasopism naukowych, co pozwoli na uszeregowanie istotności czasopism w obszarze rozwoju CSR. W tym kontekście niekwestionowanym liderem jest „Journal of Business Ethics”, które jest najbardziej liczącym się czasopismem zorientowanym całościowo na CSR, i które odznacza się największą liczbą cytowań (21,87% całości). To prawda, że jeżeli zrelatywizować by ten odsetek względem liczby artykułów (która w wypadku „Journal of Business Ethics” jest największa), wynik byłby dużo mniejszy i dałby czasopismu dalszą pozycję. Nie ulega jednak wątpliwości, że to europejskie czasopismo jest standardem



Rysunek 6.6. Najistotniejsze kraje w kontekście liczby cytowań – okres współczesny

Źródło: opracowanie własne.

wiodącym dla środowiska skupionego wokół CSR. Kolejne wysokie miejsca zajmują czasopisma wysokiej rangi, lecz niesprofilowane jedynie wokół CSR, a zarządzania generalnie. „Harvard Business Review”²¹, „Strategic Management Journal”, „Journal of Management Studies”, „Journal of Marketing Research” zamykają wielką piątkę najczęściej cytowanych czasopism z zakresu CSR (w sumie ponad 35%). Fakty te dowodzą dwóch rzeczy. Po pierwsze „Journal of Business Ethics” jest w zasadzie jedynym liczącym się czasopismem z tego zakresu, które w całości swojego profilu naukowego odpowiada analizowanej problematyce. Po drugie najczęściej cytowane artykuły pochodzą z czasopism o wysokiej renomie, które dotyczą zarządzania w ogóle (zarządzanie strategiczne, marketing), co świadczy o nierozzerwalności CSR i zarządzania. Stawia to CSR wśród obszarów nauk o zarządzaniu i to o charakterze ściśle aplikacyjnym. CSR jest więc nie tylko podejściem teoretycznym, lecz także w najwyższym stopniu stosowanym.

Podsumowanie cząstkowe

Podsumowując analizę cząstkową dotyczącą zagadnienia cytowań, większość powstałych w okresie współczesnym artykułów nie znalazła oddźwięku w środowisku naukowym w postaci odwołań do tychże prac. Jedynie 0,55% z całości artykułów z podzbioru obejmującego okres współczesny było cytowanych więcej niż 100 razy (7 artykułów). Tę górną siódemkę należy więc uznać za kamienie milowe w procesie rozwoju i dyfuzji CSR. Warto podkreślić, że liczba ich cytowań nieustannie wzrasta. Na pierwszą pozycję ze względu na liczbę cytowań wyłania się reprezentant klasyfikacji autorów najbardziej płodnych, a mianowicie C.B. Bhattacharya z Boston University. Jest to jedyny taki przypadek. W pozostałych wypadkach te dwie klasyfikacje nie przystają do siebie, co świadczy o tym, że autorzy największej liczby artykułów nie byli równocześnie najczęściej cytowanymi. Jednak nie można na tej podstawie wysuwać wniosku o ich mniejszym wkładzie w rozwój CSR, lecz o innym jego profilu (ilościowym lub jakościowym). Boston University (ujęcie instytucjonalne) domyka trójkąt: liczba artykułów – liczba cytowań – najczęściej cytowana afiliacja. Jedną z czołowych pozycji względem liczby cytowań (ujęcie jakościowe) zajmuje również University of Nottingham (lider klasyfikacji ilościowej). Także i tu te dwa ujęcia się pokrywają. Wielką trójkę uniwersytetów zamyka Harvard University z sytuacją analogiczną do Boston University. Pod egidą tych dwóch najczęściej cytowanych uniwersytetów powstało zaledwie kilka artykułów. Uwaga należy się także York University i University of Amsterdam, które łączą wysoką pozycję

²¹ Co prawda nie jest to czasopismo ściśle naukowe oparte na zasadzie naukowych recenzji nadsyłanych tekstów, jednak ze względu na publikację artykułów autorytetów z zakresu zarządzania, np. M. Portera czy P. Druckera, a także zasięg, tytuł ten uwzględnia się w niniejszym opracowaniu.

w obu klasyfikacjach (ilościowej – liczba artykułów i jakościowej – cytowania). Dowiedziano tym samym, że w rozwoju CSR nie tylko jednostronne alternatywnie kryteria się liczą (ilość lub jakość), lecz także ich koniunkcja (ilość i jakość). Poświadczona została po raz kolejny wysoka pozycja uniwersytetów, takich jak Nottingham, York czy Amsterdam. Dowiedzione także zostało, że takie ośrodki, jak Harvard University, Boston University czy City University of New York, mimo najwyższych not w świetle liczby cytowań, są słabsze, jeżeli do kryteriów ewaluacyjnych dodać relacyjne odniesienie równoległej klasyfikacji liczby artykułów.

Jeżeli chodzi o rozkład regionalny w kontekście krajowym w ujęciu bezwzględnym dominuje USA (1/3 cytowań), za nimi Kanada i Europa. Jednak klasyfikacja się zmienia, gdy weźmie się pod uwagę względny wskaźnik pozycji cytowań: USA spadają na pozycję 15., na miejsce 1. i 2. przesuwają się dwa kolejne kraje. Sytuacja jest więc analogiczna do zaistniałej w uprzedniej analizie regionalnej. Stany Zjednoczone cechuje duża liczba ośrodków akademickich, z których wiele jest słabszych i nie odnosi sukcesu na polu cytowań. W Europie i Kanadzie jest mniejsze zagęszczenie ośrodków, lecz ich oddźwięk jest większy, są bardziej produktywne. Oczywiście to stwierdzenie nie dotyczy wiodących ośrodków amerykańskich (Boston University, Harvard University, City University of New York). W układzie relacyjnym (względny wskaźnik pozycji cytowań i bezwzględna suma cytowań) na uwagę zasługują kraje: Kanada, Wielka Brytania, Nowa Zelandia, Australia, Norwegia, Austria, Szwecja, Hongkong, Szwajcaria i USA.

Jeżeli analizować wskaźniki cytowań w kontekście źródła, niekwestionowanym liderem jest „Journal of Business Ethics”. To wyraźnie sprofilowane czasopismo nadal pozostaje najwyższym standardem z zakresu CSR i najsilniejszym ośrodkiem jej dyfuzji. Uwaga należy się także w tym kontekście „Harvard Business Review”, „Strategic Management Journal”, „Journal of Management Studies” i „Journal of Marketing Research”, lecz ukazywały się w nich tylko pojedyncze artykuły, choć były to artykuły o bardzo znaczącej dla rozwoju CSR randze.

6.8. Etap 3.8(WSP). Analizy tematyczne

Ze względu na bardzo obszerny zakres analiz tematycznych dotyczących okresu współczesnego, na potrzeby tego etapu opracowano odrębną procedurę analityczną. Etap 8 szczegółowej procedury E3 – analizy cząstkowe odbywał się na opisanych poniżej trzynastu etapach (procedura szczegółowa E3.8(WSP)):

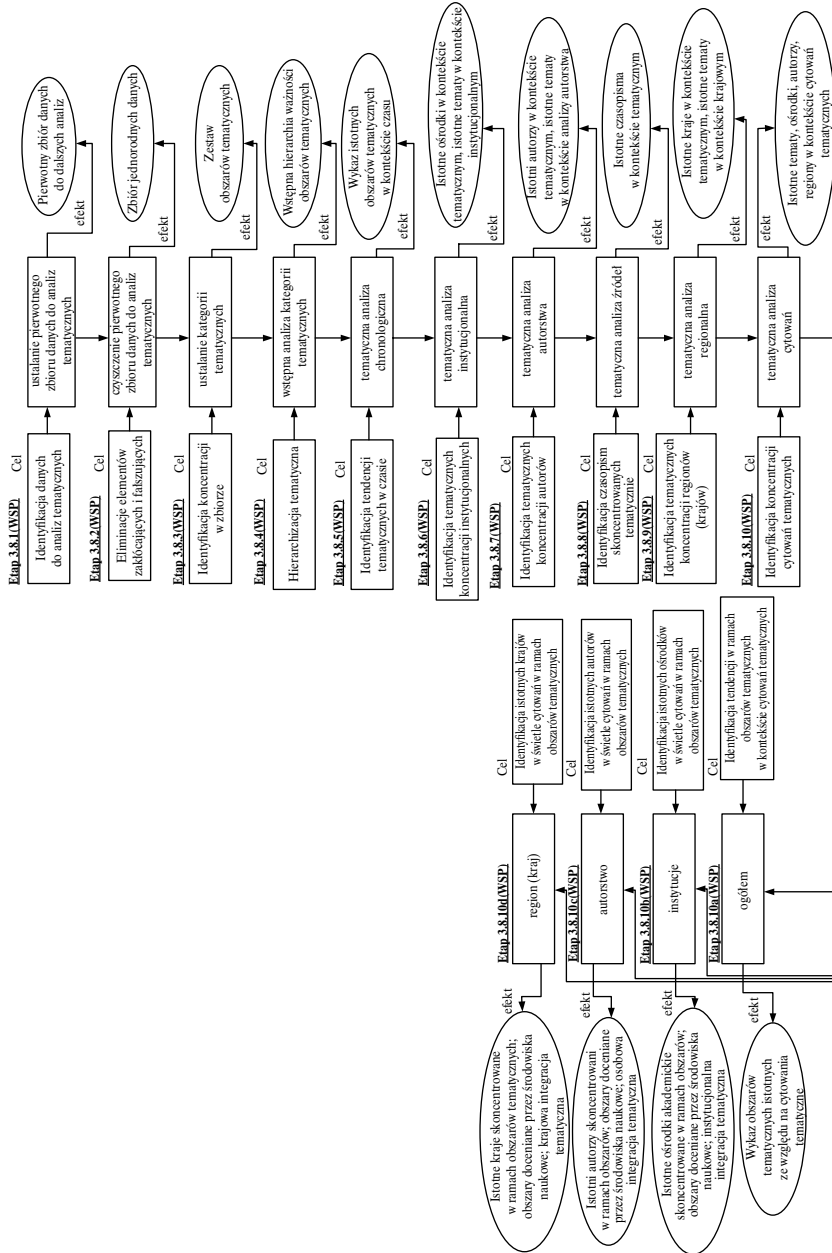
1. Etap 3.8.1(WSP) – ustalenie pierwotnego zbioru danych do analiz tematycznych, które ma na celu określenie, które dane ze zbioru obejmującego

- okres współczesny posłużą do określenia istotnych tematów z zakresu CSR. Efektem tego etapu był pierwotny zbiór danych do dalszych analiz tematycznych.
2. Etap 3.8.2(WSP) – czyszczenie pierwotnego zbioru danych do analiz tematycznych, które ma na celu usunięcie z wcześniej określonego zbioru elementów zakłócających i zafałszowujących dalsze analizy tematyczne. Efektem tego etapu był oczyszczony, a zatem jednorodny zbiór danych.
 3. Etap 3.8.3(WSP) – ustalenie obszarów tematycznych w oczyszczonym zbiorze, mające na celu identyfikację koncentracji tematycznych pojawiających się w okresie współczesnym, które zostały poddane dalszym analizom. Efektem tego etapu był zestaw obszarów tematycznych.
 4. Etap 3.8.4(WSP) – wstępna analiza obszarów tematycznych – hierarchizacja tematyczna, mająca na celu ogólne ustalenie, które z ustanowionych w poprzednim etapie obszarów tematycznych są najistotniejsze. Efektem tego etapu była hierarchia ważności ustanowionych obszarów tematycznych.
 5. Etap 3.8.5(WSP) – tematyczna analiza chronologiczna, której celem jest zidentyfikowanie tendencji w ramach ustalonych obszarów tematycznych w czasie. Efektem tej analizy był wykaz istotnych obszarów tematycznych na przestrzeni okresu współczesnego.
 6. Etap 3.8.6(WSP) – tematyczna analiza instytucjonalna, która ma na celu zidentyfikowanie koncentracji ośrodków akademickich, afiliujących artykuły okresu współczesnego, wokół ustanowionych obszarów tematycznych. Efektem tej analizy był wykaz istotnych ośrodków akademickich w ramach obszarów tematycznych i określenie istotnych samych obszarów tematycznych w tym zakresie.
 7. Etap 3.8.7(WSP) – tematyczna analiza autorstwa, która ma na celu zidentyfikowanie koncentracji autorów obecnych w okresie współczesnym wokół ustanowionych obszarów tematycznych. Efektem tej analizy był wykaz istotnych autorów w ramach obszarów tematycznych, ich współpracy oraz określenie istotnych samych obszarów w tym zakresie.
 8. Etap 3.8.8(WSP) – tematyczna analiza źródeł, której celem jest zidentyfikowanie czasopism koncentrujących się wokół ustanowionych obszarów tematycznych. Efektem tej analizy był wykaz czasopism istotnych w ramach obszarów tematycznych.
 9. Etap 3.8.9(WSP) – tematyczna analiza regionalna (kraj), której celem jest zidentyfikowanie krajów skoncentrowanych wokół ustanowionych obszarów tematycznych. Efektem tej analizy był wykaz krajów istotnych z punktu obszarów tematycznych, a także samych obszarów mających istotne znaczenie regionalne (krajowe).
 10. Etap 3.8.10a(WSP) – tematyczna analiza cytowań – ogółem, której celem jest zidentyfikowanie tendencji mających miejsce w ramach danych obszarów

tematycznych, jeżeli chodzi o cytowania tematyczne. Efektem tej analizy był wykaz obszarów tematycznych istotnych ze względu na cytowania artykułów w nie wchodzących.

11. Etap 3.8.10b(WSP) – tematyczna analiza cytowań – instytucje, której celem jest zidentyfikowanie ośrodków akademickich istotnych w świetle cytowań w ramach ustalonych obszarów tematycznych. Efektem tej analizy było zestawienie ośrodków akademickich skoncentrowanych wokół obszarów tematycznych i samych obszarów dostrzeżonych przez środowiska naukowe jako istotne, a także instytucjonalnej integracji tematycznej.
12. Etap 3.8.10c(WSP) – tematyczna analiza cytowań – autorstwo, której celem jest zidentyfikowanie autorów istotnych w świetle cytowań w ramach ustalonych obszarów tematycznych. Efektem tej analizy było zestawienie autorów skoncentrowanych wokół obszarów tematycznych i samych obszarów dostrzeżonych przez środowiska naukowe jako istotne, a także osobowej integracji tematycznej.
13. Etap 3.8.10d(WSP) – tematyczna analiza cytowań – region (kraj), której celem jest zidentyfikowanie krajów istotnych w świetle cytowań w ramach ustalonych obszarów tematycznych. Efektem tej analizy było zestawienie krajów skoncentrowanych wokół obszarów tematycznych i samych obszarów dostrzeżonych przez środowiska naukowe jako istotne, a także krajowej integracji tematycznej.

Etapy od E3.8.1 do E3.8.3 są etapami związanymi z procedurą badań, natomiast etapy od E3.8.4 do E3.8.10d dotyczą pytań badawczych od PB1.10 do PB1.16, z tym że etapy od E3.8.10a do E3.8.10d dotyczą pytania badawczego PB1.16. Schematycznie procedura szczegółowa E3.8(WSP) została zaprezentowana na rysunku 6.7.



Rysunek 6.7. Schemat szczegółowej procedury E8 (analizy tematyczne) dla E3 (analizy cząstkowe)

Źródło: opracowanie własne.

6.8.1. Etap 3.8.1(WSP). Ustalenie pierwotnego zbioru danych do analiz tematycznych

W całym okresie współczesnym (1273 artykuły) można podjąć próbę nakreślenia niektórych istotnych, a zatem często poruszanych w analizowanym zbiorze danych, tematów. W tym celu należy dokonać pewnych przyporządkowań (grupowania) względem obszarów, które zawierać będą w sobie te wspomniane tematy. Do tego zadania wzięto zbiór 24310 fraz występujących w całym analizowanym zbiorze w całych tekstach abstraktów zamieszczonych w bazie Scopus, z zachowaniem kryteriów ustalonych na wstępie.

6.8.2. Etap 3.8.2(WSP). Czyszczenie pierwotnego zbioru danych do analiz tematycznych

Ze względu na duże rozczłonkowanie, rozbitcie całego zbioru danych, czyszczenie jest nieuniknione, aby dalsza analiza tematyczna mogła być możliwa. W pierwotnym kształcie tak duży zbiór fraz jest niejednorodny i w wielu przypadkach należy poddać go zabiegowi gruntownego czyszczenia i odpowiedniej klasyfikacji tematycznej w celu uniknięcia błędnych przyporządkowań, np.:

- wyeliminowania fraz nieistotnych typu pojedyncze znaki, m.in. „b”, „e”, „21”, „12%”;
- zanieczyszczenia błędnymi znakami powodujące mylące tworzenie nowej grupy dla danej frazy, m.in. Â©,<http, [Hart;
- trudne w interpretacji ciągi liczb powodujące podobną sytuację, m.in. „1011-6370/04”;
- te same frazy, lecz w kilku wariantach powodujące tworzenie nowych grup fraz – w cudzysłowach, apostrofach, różnych formach gramatycznych, formach skrótowych i rozwiniętych.

6.8.3. Etap 3.8.3(WSP). Ustalenie obszarów tematycznych w oczyszczonym zbiorze

Po oczyszczeniu zbioru fraz można podjąć próbę zgrupowania artykułów według obszarów tematycznych, których dotyczą. W celu ich zdefiniowania skorzystano z wcześniej przeprowadzonych analiz bibliometrycznych, według których istotne okazały się między innymi:

- 1) model Carrolla składający się z czterech poziomów odpowiedzialności – ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej;
- 2) model Portera i Kramera mający wymiar strategiczny, opierający się na koncepcji łańcucha wartości i tzw. diamencie Portera i podkreślający walory budowania przewagi konkurencyjnej opartej na CSR;

- 3) podejście marketingowe w artykułach takich autorów, jak Decin, Brown, Sen czy Bhattacharya.

Pozwoliło to na wyszczególnienie kilku obszarów tematycznych:

- 1) odpowiedzialności ekonomicznej,
- 2) odpowiedzialności prawnej (legalnej),
- 3) odpowiedzialności etycznej (moralnej),
- 4) odpowiedzialności filantropijnej,
- 5) odpowiedzialności w kontekście strategicznym,
- 6) odpowiedzialności w kontekście marketingowym,
- 7) odpowiedzialności w kontekście klientów.

Posiłkując się dodatkowo teorią interesariuszy powyższy zbiór obszarów tematycznych uzupełniono o pięć kolejnych:

- 1) odpowiedzialność w kontekście interesariuszy (*stakeholders*),
- 2) odpowiedzialność w kontekście grup właścicielskich (*shareholders*),
- 3) odpowiedzialność w kontekście pracowników,
- 4) odpowiedzialność ekologiczna,
- 5) odpowiedzialność w kontekście dostawców i partnerów biznesowych.

Zaproponowany zbiór 12 obszarów tematycznych nie jest zbiorem ostatecznym. Opiera się on głównie na wynikach analizy bibliometrycznej przeprowadzonej na określonym zbiorze danych pochodzących z określonego okresu i konkretnej bazy bibliograficznej. W przypadku korzystania z innych danych lub analizowania społecznej odpowiedzialności biznesu pod innym kątem możliwe byłoby zidentyfikowanie obszarów tematycznych w innej konfiguracji.

W celu eksploracji zbioru fraz pochodzących z całych abstraktów wszystkich artykułów z okresu współczesnego obecnych w analizowanej bazie zaprojektowano 12 tezaurusów tematycznych (plików odgrywających rolę narzędzi filtrujących), za pomocą których dokonano filtrowania artykułów. Dzięki zastosowaniu takiego narzędzia możliwe było przypisanie konkretnych artykułów do 12 wyszczególnionych obszarów tematycznych. Każdy z tezaurusów tematycznych składał się z kilkuset haseł, które znalazły się w zbiorze fraz. Frazy te były uporządkowane według częstości występowania w zbiorze danych. Dokonano ich przypisania do określonych 12 obszarów tematycznych zgodnie z tabelą 6.15, w której przedstawiono podstawy koncepcyjne tworzenia powyższych obszarów (grup) tematycznych i tezaurusów tematycznych. Ze względu na anglojęzyczną bazę artykułów z okresu współczesnego także i tezaursy zostały skonstruowane w języku angielskim. Techniczny zabieg zastosowania tezaurusa polega na tym, że za każdym razem, kiedy w bazie artykułów pojawia się hasło/fraza z danego tezaurusa tematycznego, artykuł automatycznie zostaje przypisany do danej grupy tematycznej. Oczywiście obszary tematyczne nie są bezwzględnie rozłączne, jeden artykuł może zostać przypisany do kilku grup tematycznych,

w zależności od tego, jakie frazy zostały zidentyfikowane w całym tekście jego abstraktu obecnym w analizowanej bazie. Dodatkowo niektóre frazy wchodzą w skład więcej niż jednego tezauryś tematycznego, np. frazy: „*employees' ethical conduct*” i „*employees' ethical perceptions*” pozwalają na przypisanie artykułów, w których występują do obszaru odpowiedzialności w kontekście pracowników i odpowiedzialności etycznej równocześnie. Dlatego też znalazły się w obu tezauryśach tematycznych. Fragmenty tezauryśów tematycznych dla dwóch obszarów odpowiedzialności w kontekście pracowników i odpowiedzialności ekonomicznej znajdują się w tabeli 6.16.

Tabela 6.15. Podstawy obszarów (grup) tematycznych z zakresu CSR w okresie współczesnym

Lp.	Obszar (grupa) tematyczny	Zawartość
1.	Odpowiedzialność ekonomiczna	kwestie związane z ekonomią, gospodarką, rozwojem ekonomicznym, rozwojem gospodarczym, ekonomicznymi aspektami biznesu i zarządzania, finansami, problemem maksymalizacji zysku, podatkami, przychodami i innymi kategoriami ekonomicznymi
2.	Odpowiedzialność ekologiczna	kwestie związane z ekologią, środowiskiem naturalnym i jego ochroną w kontekście organizacji i zarządzania, z koncepcją rozwoju zrównoważonego (ekorozwoju), systemami zarządzania środowiskowego i narzędziami wspomagającymi
3.	Odpowiedzialność etyczna (moralna)	kwestie etyczne i moralne w kontekście organizacji i zarządzania, w tym między innymi etyczne zaangażowanie, wartości, dyskusje, perspektywy
4.	Odpowiedzialność prawna (legalna)	kwestie prawne związane z organizacją i zarządzaniem, w tym między innymi przepisy prawa, tzw. <i>soft law</i> , regulacje korporacyjne, branżowe, dziedzicowe, prawa człowieka, prawa pracownicze, sprawiedliwość, legalność, umocowanie (legitymacja) kwestii prawnych, ustawodawstwo
5.	Odpowiedzialność w kontekście grup właścicielskich (<i>shareholders</i>)	kwestie związane z grupami akcjonariuszy, udziałowców i właścicieli
6.	Odpowiedzialność w kontekście interesariuszy (<i>stakeholders</i>)	kwestie związane z interesariuszami, lecz w sensie ogólnym, bez rozbicia na konkretne kategorie interesariuszy, co zostało zrobione w ramach obszaru odpowiedzialności w kontekście grup właścicielskich, pracowników, klientów, dostawców i partnerów oraz odpowiedzialności ekologicznej

cd. tabeli 6.15

Lp.	Obszar (grupa) tematyczny	Zawartość
7.	Odpowiedzialność w kontekście pracowników	kwestie związane z perspektywą pracownika, czyli między innymi z naturą pracy, relacjami pracodawca – pracownik, szeroko pojętą jakością życia w pracy i kontekstem zewnętrznym, czyli jakością życia; w skład tej grupy tematycznej wchodzi szeroki zbiór problemów począwszy od zarządzania zasobami ludzkimi, przez organizację pracy, po sprawy związane z równowagą życia zawodowego i prywatnego
8.	Odpowiedzialność w kontekście klientów	kwestie związane z tą grupą interesariuszy, a więc perspektywa klienta, konsumenta w wielu wymiarach, między innymi satysfakcji, lojalności, wartości, potrzeb, oczekiwań czy preferencji
9.	Odpowiedzialność w kontekście dostawców i partnerów biznesowych	kwestie związane z tą grupą interesariuszy, a więc perspektywa dostawców i partnerów biznesowych w wielu wymiarach, między innymi zarządzanie łańcuchem dostaw, wymagania dostawców i partnerów, a także względem nich, relacje między tymi grupami a organizacją
10.	Odpowiedzialność w kontekście marketingowym	kwestie związane z marketingowym wymiarem CSR, a więc między innymi marketingiem, public relations, reklamą, promocją, polityką cen, polityką produktu, dystrybucji czy marką i wizerunkiem
11.	Odpowiedzialność w kontekście strategicznym	kwestie związane ze strategicznym wymiarem CSR, a więc między innymi ze strategią i zarządzaniem strategicznym, planowaniem strategicznym, kontekstem dziedzinowym, sektorowym, regionalnym, a także z długim horyzontem czasowym, konkurencją i konkurencyjnością
12.	Odpowiedzialność filantropijna	kwestie związane z filantropijnym wymiarem CSR, a więc między innymi z filantropią, darowiznami, dotacjami, sponsoringiem, dobroczynnością i akcjami dobroczynnymi oraz wolontariatem

Wyjaśnienia:

- ustanowione grupy nie są grupami bezwzględnie rozłącznymi, mogą więc się przenikać,
- katalog zaproponowanych obszarów nie jest też katalogiem ostatecznym i nie wyczerpuje tematów poruszanych w analizowanym zbiorze danych w okresie współczesnym.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.16. Fragmenty tezaurysów tematycznych dla obszaru odpowiedzialności w kontekście pracowników i odpowiedzialności ekonomicznej

Odpowiedzialność w kontekście pracowników: cały tezaursus liczy 561 fraz
effective labor standards assurance program
effective people management practices
elderly male workers
employee commitment
employee engagement
employee focus groups
employee hope
employee learning
employee loyalty
employee management
employee morale
employee ownership
employee perceptions
employee psychological empowerment
employee relations concerns
employee relationships
employee representatives
employee safety
employee self-selection
employee social dialogue process
employee subcultures
employee support
employee views
employee voluntary activity
employee volunteerism CSEV benefits companies
employee well
employee well-being
employee work-life balance
employee's participation
employee's previous learning experience
employee-centered approach
employee-elected trade union
employee-relations
employee/middle manager groups
employees deep identification
employees play
employees' emotional response
employees' ethical conduct
employees' ethical perceptions
employees' family
employees' reactions
employees' satisfaction
employees' self-determination
employees' use
employer policies
employer recruitment

cd. tabeli 6.16

employer-employee relations employer-employee relationship employer-employee relationships employment conditions employment contract employment practices employment program fleksjob employment relations employment relationship employment relationship prior
Odpowiedzialność ekonomiczna: cały tezaurus liczy 886 fraz
Economic Affairs economic globalization economic goals economic impact economic imperatives economic mechanisms economic paradigm economic perspectives economic power economic responsibilities economic sustainability economic systems economic thinking economic value economies global political economy Insurance Economics political economy social economy socio-economic development 'economic boom' advanced economies affect economic development alternative economic regime alternative political economy audit economy Austrian economy Austrian/evolutionary economic model's assumptions Austrian/evolutionary economic paradigms Belgian economy black economic empowerment charters broader economic systems business economic performance business economics

Źródło: opracowanie własne.

6.8.4. Etap 3.8.4(WSP). Wstępna analiza obszarów tematycznych – hierarchizacja tematyczna

Analiza cząstkowa przeprowadzona na tym etapie dotyczy pytania badawczego PB1.10. *Jakie najistotniejsze obszary tematyczne można zidentyfikować w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu?*, co do którego konkluzja zawarta jest w podsumowaniu cząstkowym.

Na podstawie powyższego podziału na obszary (grupy) tematyczne można dokonać hierarchizacji tematów poruszanych w analizowanym zbiorze danych w okresie współczesnym. Na miejscu pierwszym znalazła się odpowiedzialność w kontekście pracowniczym z wynikiem 667 artykułów, co procentowo stanowi ponad połowę (52,40%). 5,50% i 70 artykuły dalej znajduje się ekonomiczny wymiar społecznej odpowiedzialności (miejsce drugie). Trzecie miejsce to odpowiedzialność ekologiczna z wynikiem 575 artykułów (czyli 22 mniej) i udziałem procentowym 45,17% (niewiele niżej – 1,73%). Szczegółową hierarchię grup tematycznych prezentuje tabela 6.17.

Tabela 6.17. Hierarchia tematów poruszanych w okresie współczesnym w świetle ustalonych obszarów (grup)

A	B	C	D	E	F
1.	Odpowiedzialność w kontekście pracowników	667	52,40%		
2.	Odpowiedzialność ekonomiczna	597	46,90%	5,50%	70
3.	Odpowiedzialność ekologiczna	575	45,17%	1,73%	22
4.	Odpowiedzialność w kontekście strategicznym	378	29,69%	15,48%	197
5.	Odpowiedzialność etyczna (moralna)	306	24,04%	5,66%	72
6.	Odpowiedzialność w kontekście interesariuszy (stakeholders)	296	23,25%	0,79%	10
7.	Odpowiedzialność prawna (legalna)	234	18,38%	4,80%	62
8.	Odpowiedzialność w kontekście marketingowym	230	18,07%	0,31%	4
9.	Odpowiedzialność w kontekście klientów	211	16,58%	1,49%	19
10.	Odpowiedzialność w kontekście dostawców i partnerów biznesowych	135	10,60%	5,97%	76
11.	Odpowiedzialność w kontekście grup właścicielskich	118	9,27%	1,34%	17
12.	Odpowiedzialność filantropijna	98	7,70%	1,57%	20

Wyjaśnienia:

- A – pozycja bezwzględna,
- B – obszar (grupa) tematyczny,
- C – liczba artykułów,
- D – udział procentowy,
- E – różnica względna między kolejnymi pozycjami,
- F – różnica bezwzględna między kolejnymi pozycjami,
- w kolumnie D – 100% równa się całkowitej liczbie artykułów w okresie współczesnym, czyli 1273,
- w kolumnach: E i F chodzi o różnice między miejscem 1 a 2, 2 a 3 itd.

Źródło: opracowanie własne.

Ustanowione obszary tematyczne nie są rozłączne względem siebie. Także i przy analizie przenikania się poszczególnych grup tematycznych na pierwsze miejsce wysuwa się odpowiedzialność w kontekście pracowników, ekologiczna i ekonomiczna. We wszystkich obszarach tematycznych sprawy pracownicze są na pierwszej pozycji z odsetkami w granicach od prawie 80% do nieco ponad 52%. Jedynie w obszarze odpowiedzialności w kontekście grup właścicielskich sprawy pracownicze schodzą na miejsce trzecie (za odpowiedzialnością ekonomiczną i ekologiczną), ale i tak z dość wysoką notą na poziomie 42%. Na 12 możliwych pozycji, stosunek odpowiedzialności ekonomicznej do ekologicznej na miejscu drugim kształtuje się w stosunku 6 do 5 i odpowiednio te sfery odpowiedzialności uzyskują wyniki w przedziałach od prawie 50 do ponad 56% dla odpowiedzialności ekonomicznej i od ponad 44 do ponad 56% dla odpowiedzialności ekologicznej. Miejsce trzecie jest już bardziej zróżnicowane. Odpowiedzialność ekonomiczna i ekologiczna pojawia się 3 razy, czterokrotnie zaś miejsce to zajęła odpowiedzialność w kontekście strategicznym. Porządek ten potwierdza hierarchię ważności grup tematycznych wynikającą z klasyfikacji ogólnej tychże grup. Okazuje się, że sprawy odpowiedzialności w kontekście pracowniczym zajmują najwyższą pozycję we wszystkich innych obszarach tematycznych z wyjątkiem odpowiedzialności w kontekście grup właścicielskich. Szczegółowe zestawienia w tym zakresie (zawierające bezwzględne wartości – liczbę artykułów i udział innych obszarów w obszarze bazowym – wartości względne) prezentuje tabela 6.18.

Tabela 6.18. Macierz współwystępowania poszczególnych grup tematycznych w ujęciu bezwzględny i względny

	odp_prac	odp_ekon	odp_ekol	odp_strat	odp_ety	odp_shar	odp_praw	odp_mark	odp_klien	odn_inter	odp_dost	odp_fil
odp_prac	667 (100%)	312 (52,26%)	319 (55,48%)	228 (60,32%)	214 (69,93%)	50 (42,37%)	139 (59,40%)	121 (52,61%)	129 (61,14%)	163 (55,07%)	94 (69,63%)	77 (78,57%)
odp_ekon	312 (46,78%)	597 (100%)	290 (50,43%)	186 (49,21%)	163 (53,27%)	78 (66,10%)	132 (56,41%)	110 (47,83%)	99 (42,65%)	144 (48,65%)	61 (45,19%)	51 (52,04%)
odp_ekol	319 (47,83%)	290 (48,58%)	575 (100%)	198 (52,38%)	120 (39,22%)	52 (44,07%)	114 (48,72%)	83 (36,09%)	90 (42,65%)	150 (50,68%)	76 (56,30%)	35 (35,71%)
odp_strat	228 (34,18%)	186 (31,16%)	198 (34,43%)	378 (100%)	88 (28,76%)	38 (32,20%)	74 (31,62%)	77 (33,48%)	75 (35,55%)	123 (41,55%)	47 (34,81%)	40 (40,82%)
odp_ety	214 (32,08%)	163 (27,30%)	120 (20,87%)	88 (23,28%)	306 (100%)	28 (23,73%)	68 (29,06%)	53 (23,04%)	47 (22,27%)	65 (21,96%)	31 (22,96%)	29 (29,59%)
odp_shar	50 (7,50%)	78 (13,07%)	52 (9,04%)	38 (10,05%)	28 (9,15%)	118 (100%)	25 (10,68%)	19 (8,26%)	18 (8,53%)	44 (14,86%)	9 (6,67%)	7 (7,14%)
odp_praw	139 (20,84%)	132 (22,11%)	114 (19,83%)	74 (19,58%)	68 (22,22%)	25 (21,19%)	234 (100%)	36 (15,65%)	29 (13,74%)	46 (15,54%)	28 (20,74%)	13 (13,27%)
odp_mark	121 (18,14%)	110 (18,43%)	83 (14,43%)	77 (20,37%)	53 (17,32%)	19 (16,10%)	36 (15,38%)	230 (100%)	84 (39,81%)	52 (17,57%)	23 (17,04%)	26 (26,53%)
odp_klien	129 (19,34%)	99 (16,58%)	90 (15,65%)	75 (19,84%)	47 (15,36%)	18 (15,25%)	29 (12,39%)	84 (36,52%)	211 (100%)	55 (18,58%)	42 (31,11%)	22 (22,45%)
odn_inter	163 (24,44%)	144 (24,12%)	150 (26,09%)	123 (32,54%)	65 (21,24%)	44 (37,29%)	46 (19,66%)	52 (22,61%)	55 (26,07%)	296 (100%)	28 (20,74%)	25 (25,51%)
odp_dost	94 (14,09%)	61 (10,22%)	76 (13,22%)	47 (12,43%)	31 (10,13%)	9 (7,63%)	28 (11,97%)	23 (10,00%)	42 (19,91%)	28 (9,46%)	135 (100%)	10 (10,20%)
odp_fil	77 (11,54%)	51 (8,54%)	35 (6,09%)	40 (10,58%)	29 (9,48%)	7 (5,93%)	13 (5,56%)	26 (11,30%)	22 (10,43%)	25 (8,45%)	10 (7,41%)	98 (100%)

Wyjaśnienia:

- liczby w komórkach macierzy oznaczają artykuły w relacjach obszarów tematycznych z wierszy i kolumn;
- oznaczenia literowe w wierszach i kolumnach:
 - odp_prac – odpowiedzialność w kontekście pracowników,
 - odp_ekon – odpowiedzialność ekonomiczna,
 - odp_ekol – odpowiedzialność ekologiczna,
 - odp_strat – odpowiedzialność w kontekście strategicznym,
 - odp_ety – odpowiedzialność etyczna (moralna),
 - odp_shar – odpowiedzialność w kontekście grup właścicielskich,
 - odp_praw – odpowiedzialność prawna (legalna),
- liczby w nawiasach okrągłych znajdują się udziały procentowe poszczególnych obszarów w obszarze bazowym (100% = liczba artykułów w danym obszarze).
- w nawiasach okrągłych znajdują się udziały procentowe poszczególnych obszarów w danym obszarze).
- odp_mark – odpowiedzialność w kontekście marketingowym,
- odp_klien – odpowiedzialność w kontekście Klientów,
- odn_inter – odpowiedzialność w kontekście interesariuszy (stakeholders),
- odp_dost – odpowiedzialność w kontekście dostawców i partnerów biznesowych,
- odp_fil – odpowiedzialność filantropijna.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie częściowe

Z przeglądu liczby artykułów w ramach każdego z ustanowionych 12 obszarów tematycznych na pierwszą pozycję wysuwa się odpowiedzialność w kontekście pracowników, następnie odpowiedzialność ekonomiczna i ekologiczna. Pozostałe obszary tematyczne pozostają w tyle. Odpowiedzialność w kontekście pracowników zajmuje pierwszą pozycję także ze względu na układ relacji z pozostałymi obszarami tematycznymi, uzyskując wyniki od 52 do 80% udziału w tychże grupach.

Warto przyrzeć się bliżej rozkładowi tematycznemu analizowanego zbioru danych w świetle obszarów analitycznych branż pod uwagę w niniejszym tekście, a więc chronologii, instytucji, autorstwa, źródeł, regionów czy cytowań.

6.8.5. Etap 3.8.5(WSP). Tematyczna analiza chronologiczna

Tematyczna analiza chronologiczna dotyczy pytania badawczego PB1.11. *Jakie tendencje, jeżeli chodzi o dynamikę chronologiczną, można zidentyfikować w zakresie obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu?*, co do którego konkluzja zawarta jest w podsumowaniu częściowym.

Analiza chronologiczna względem ustalonych obszarów tematycznych wykazała, że generalnie we wszystkich grupach tematycznych można zaobserwować tendencję wzrostową w ujęciu bezwzględny – liczba artykułów rocznie. Średniorocznie w całym okresie współczesnym najczęściej było artykułów z obszaru odpowiedzialności w kontekście pracownika (66,7), następnie z obszaru odpowiedzialności ekonomicznej i ekologicznej odpowiednio 59,7 i 57,5. Analizując wyniki bezwzględne w stosunku do całkowitej liczby artykułów w danym roku, klasyfikacja ta zostaje nieco zaburzona. Otóż w takim względnym ujęciu na miejsce pierwsze wysuwa się odpowiedzialność ekonomiczna z odsetkiem 51,47%, następnie odpowiedzialność w kontekście pracowników (49,54%) i ekologiczna (46,33%). To zaburzenie w dynamice chronologicznej można jednak wytłumaczyć początkowym etapem w okresie współczesnym. Okres od 2000 do 2004 roku cechuje mała liczba artykułów (maksymalnie 41). W tym też okresie powstało relatywnie dużo artykułów poruszających sferę odpowiedzialności ekonomicznej, a zaniedbujących kontekst pracowniczy. Tym samym także i odsetki względne są dużo wyższe na początku okresu współczesnego w relacji do jego części bliższej naszym czasom. Dwa roczniki 2000 i 2001 zaburzyły generalną tendencję. W tych latach artykuły z zakresu odpowiedzialności ekonomicznej stanowiły dużą część wszystkich artykułów z rocznika (75 i 68%). W latach kolejnych tendencja się odwróciła i była zgodna z tendencją w całym analizowanym zbiorze, czyli na pierwszym miejscu także w ujęciu względnym znajdowała się odpowiedzialność w kontekście pracowników.

Podsumowanie cząstkowe

W analizowanym okresie (2000–2009) we wszystkich 12 ustanowionych obszarach tematycznych zaobserwowano tendencję wzrostową, jeżeli chodzi o liczbę artykułów tematycznych w skali roku. Średniorocznie najwięcej powstało artykułów reprezentujących obszar odpowiedzialności w kontekście pracowników (66,7), następnie ekonomicznej (59,7) i ekologicznej (57,5). W ujęciu względnym zaś (stosunek artykułów tematycznych rocznie do liczby artykułów ogółem w danym roku) najistotniejsze obszary pozostają te same, jednak ich porządek ulega zmianie: odpowiedzialność ekonomiczna, odpowiedzialność w kontekście pracowników i odpowiedzialność ekologiczna. Z analizy tego faktu płynie wniosek o dominującej sferze odpowiedzialności ekonomicznej w początkowych latach (2000–2004) okresu współczesnego i sferze odpowiedzialności w kontekście pracownika w latach bliższych czasom współczesnym (2005–2009).

6.8.6. Etap 3.8.6(WSP). Tematyczna analiza instytucjonalna

Analiza cząstkowa przeprowadzona na tym etapie dotyczy pytania badawczego PB1.12. *Jakie tendencje instytucjonalne można zidentyfikować w zakresie obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu?*, co do którego konkluzja zawarta jest w podsumowaniu cząstkowym.

Analizując wątek koncentracji tematycznych w ujęciu instytucjonalnym stwierdzono, że najwyższe koncentracje wystąpiły w przypadku odpowiedzialności ekonomicznej i pracowniczej. W przypadku odpowiedzialności ekonomicznej średnia wszystkich udziałów względnych wśród najważniejszych ośrodków akademickich jest na poziomie 48%, natomiast w przypadku odpowiedzialności w kontekście pracownika na poziomie 45%. W pozostałych obszarach, gdzie stwierdzono koncentracje jednostkowe powyżej 45%, ich średnie wśród najważniejszych ośrodków akademickich są niższe od tej wartości, w przypadku odpowiedzialności ekologicznej 37%, etycznej zaś – 26%. Jednak mimo tego w poszczególnych ośrodkach koncentracje są widoczne. Analizując tylko te z nich, gdzie koncentracja jest powyżej 45% w przypadku odpowiedzialności ekonomicznej, średnia jest na poziomie 56%, w przypadku odpowiedzialności w kontekście pracowników na poziomie 55%. Dwa pozostałe analizowane obszary, mimo niższych wyników średnich w całej grupie najistotniejszych ośrodków akademickich w kontekście tylko tych, gdzie koncentracja jest powyżej 45%, także uzyskały wysokie wyniki: dla odpowiedzialności etycznej 55%, a ekologicznej – 50%. Na czoło klasyfikacji wyłaniają się więc dwie sfery odpowiedzialności – ekonomiczna i w kontekście pracowników. Przyglądając się jednak dokładniej tym dwóm sferom, okazuje się, że wśród ośrodków z najwyższą koncentracją tematyczną (powyżej 45%) średnia artykułów na ośrodek akademicki jest wyższa w przypadku odpowiedzialności w kontekście pracownika i wynosi ponad 8 artykułów na ośrodek,

Tabela 6.19. Sfery odpowiedzialności w kontekście najistotniejszych ośrodków akademickich w ujęciu bezwzględny (liczba artykułów) i względnym (udział względny)

Liczba artykułów	Afilacja	Obszar tematyczny													
		odp_prac (13)	odp_ekon (13)	odp_ekol (13)	odp_strat (2)	odp_ety (5)	odp_shar (1)	odp_praw (3)	odp_mark (2)	odp_klten (2)	odn_inter (8)	odp_dost (1)	odp_fil (1)		
28	University of Nottingham	46,43%	46,43%	46,43%	7,14%	17,86%	3,57%	10,71%	7,14%	28,57%	3,57%	3,57%			
19	York University	52,63%	63,16%	31,58%	26,32%	31,58%	0,00%	26,32%	0,00%	31,58%	0,00%	5,26%			
19	University of Amsterdam	42,11%	31,58%	31,58%	21,05%	10,53%	15,79%	15,79%	10,53%	36,84%	5,26%	5,26%			
15	Copenhagen Business School	33,33%	33,33%	40,00%	26,67%	20,00%	13,33%	0,00%	33,33%	33,33%	26,67%	0,00%			
14	Erasmus University Rotterdam	35,71%	21,43%	42,86%	21,43%	35,71%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	14,29%	7,14%			
14	Tilburg University	42,86%	57,14%	21,43%	28,57%	50,00%	7,14%	14,29%	14,29%	14,29%	7,14%	0,00%			
12	Graunfield University	66,67%	50,00%	33,33%	33,33%	8,33%	0,00%	8,33%	0,00%	25,00%	0,00%	8,33%			
11	Brunel University	54,55%	45,45%	18,18%	0,00%	36,36%	9,09%	9,09%	18,18%	9,09%	18,18%	9,09%			
11	University of California	54,55%	54,55%	54,55%	36,36%	9,09%	9,09%	9,09%	18,18%	9,09%	0,00%	0,00%			
10	University of Groningen	30,00%	80,00%	50,00%	0,00%	10,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%			
10	University of Pennsylvania	40,00%	50,00%	40,00%	10,00%	60,00%	20,00%	(2) 20,00%	(1) 10,00%	(2) 20,00%	(0) 0,00%	(2) 20,00%			

Wyjasnienie: oznaczenia obszarów tematycznych jak tab. 6.18.

Źródło: opracowanie własne.

podczas gdy w przypadku odpowiedzialności ekonomicznej jedynie 7. Przy takim spojrzeniu odpowiedzialność ekonomiczna ustępuje pierwszego miejsca właśnie odpowiedzialności w kontekście pracowników. Szczegółowe zestawienie danych dla wszystkich sfer odpowiedzialności prezentuje tabela 6.19.

Zestawiając najważniejsze ośrodki akademickie, wyszczególnione we wcześniejszej części tekstu (Etap 3. Analiza instytucjonalna), z obszarami tematycznymi w ujęciu nominalnym, uzyskujemy informację, że najbardziej produktywnym ośrodkiem w pierwszych trzech obszarach (odpowiedzialności w kontekście pracowników, ekonomicznej i ekologicznej) jest University of Nottingham z wynikiem 13 artykułów w każdym obszarze, co procentowo daje odsetek na poziomie ponad 46% całego dorobku tego ośrodka.

Podsumowanie cząstkowe

Podsumowując tematyczną analizę instytucjonalną, za najistotniejsze ośrodki akademickie w ramach każdego z 12 ustanowionych obszarów tematycznych, biorąc pod uwagę pozycję bezwzględną i względną, można uznać te, które zostały wyszczególnione w tabeli 6.20.

Tabela 6.20. Zestawienie najistotniejszych ośrodków akademickich względem obszarów tematycznych

Obszar tematyczny	Istotne ośrodki akademickie
odp_prac	Cranfield University, Brunell University, University of California, York University, University of Nottingham
odp_ekon	University of Groningen, York University, Tilburg University, University of California, Cranfield University, University of Pennsylvania, University of Nottingham, Brunel University
odp_ekol	University of Groningen, University of California, University of Nottingham
odp_strat	brak
odp_ety	Tilburg University, University of Pennsylvania
odp_shar	brak
odp_praw	brak
odp_mark	brak
odp_klien	brak
odp_inter	brak
odp_dost	brak
odp_fil	brak

Wyjaśnienia:

- pod uwagę wzięto tylko te ośrodki akademickie, w ramach których podczas analizy stwierdzono koncentrację tematyczną powyżej 45%,
- oznaczenia obszarów tematycznych jak tab. 6.18.

Źródło: opracowanie własne.

Można stwierdzić, że najsilniej reprezentowane instytucjonalnie obszary tematyczne to odpowiedzialność ekonomiczna w kontekście pracowników i odpowiedzialność ekologiczna.

6.8.7. Etap 3.8.7(WSP). Tematyczna analiza autorstwa

Tematyczna analiza autorstwa dotyczy pytania badawczego PB1.13. *Jakie tendencje, jeżeli chodzi o autorstwo, można zidentyfikować w zakresie obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu?*, co do którego konkluzja zawarta jest w podsumowaniu cząstkowym.

Analizując obszary tematyczne względem autorów największej liczby publikacji (por. Etap 4. Analiza autorstwa (osobowa)), można zauważyć pewne koncentracje. Okazuje się, że najistotniejszym obszarem na tym etapie jest odpowiedzialność w kontekście pracowników (por. tab. 6.21).

Najwięcej artykułów poruszających tę problematykę napisała D. Jamali – 6 na ogółem 7 artykułów (procentowo daje to najwyższy odsetek rzędu 86%), następnie zaś z liczbą 5 publikacji plasują się A. Tencati (ogółem 6, procentowo 83%), J. Moon (ogółem 5, procentowo 56%) i A. Kolk (ogółem 5, procentowo 45%). Także Ch. Bhattacharya i R. Welford uzyskali wyniki w zakresie koncentracji tematycznej przekraczające 45%, odpowiednio 57% (4 na 7 artykułów) i 50% (3 na 6 artykułów). Analizując jednak bezwzględną liczbę artykułów i ich koncentrację tematyczną w ujęciu nieograniczającym się jedynie do liderów ogólnej klasyfikacji bezwzględnej, w całym zbiorze danych można znaleźć dodatkowe, wysokie koncentracje wśród autorów, mimo ich relatywnie mniejszej produktywności ogólnej. Podobnie jak i przy analizie osobowej w poprzednich częściach tekstu, dodatkowo wzięto pod uwagę autorów co najmniej czterech artykułów naukowych w danym obszarze tematycznym. W takim ujęciu można zauważyć nawet koncentracje całkowite (100%). Tak jest np. w przypadku takich autorów, jak D. Comfort (5/5 artykułów), D. Hillier (5/5 artykułów), P. Jones (5/5 artykułów) czy J.M. Cruz (4/4 artykuły). Ogółem napisali oni co prawda mniej artykułów, lecz tematycznie wykazują większą koncentrację. Także i w ujęciu bezwzględnym tematycznie ich produktywność jest bardzo wysoka w stosunku do autorów największej liczby artykułów. Reasumując rozważania na temat koncentracji tematycznych w zakresie odpowiedzialności w kontekście pracownika, liderem jest D. Jamali z liczbą 6 artykułów w tym zakresie.

Analizując odpowiedzialność ekonomiczną, także zaobserwowano istotne koncentracje tematyczne. Biorąc pod uwagę autorów najistotniejszych pod względem liczby opublikowanych artykułów ogółem, możemy zauważyć dwóch, zupełnie nieistotnych w poprzednim, a także w innych (jedynie z dwoma wyjątkami) obszarach tematycznych, a mianowicie S. Brammer (koncentracja tematyczna na poziomie 75%, 6 z 8 artykułów) i B. Scholtens (koncentracja

Tabela 6.21. Zestawienie autorów największej liczby artykułów w kontekście obszarów tematycznych

Lp.	Autor	Afilacja	L.art	odp_prac	odp_ekon	odp_ekon	odp_strat	odp_ety	odp_shar	odp_praw	odp_mark	odp_klien	odn_inter	odp_dost	odp_fil
1.	A.H.J. Kolk	University of Amsterdam	11	(5) 45,45%	(3) 27,27%	(5) 45,45%	(2) 18,18%	(2) 18,18%	(1) 9,09%	(0) 0,00%	(0) 0,00%	(1) 9,09%	(5) 45,45%	(1) 9,09%	(0) 0,00%
2.	J. Moon	University of Nottingham	9	(5) 55,56%	(3) 33,33%	(3) 33,33%	(0) 0,00%	(3) 33,33%	(0) 0,00%	(1) 11,11%	(0) 0,00%	(0) 0,00%	(2) 22,22%	(0) 0,00%	(0) 0,00%
3.	S.J. Brammer	The University of Bath	8	(2) 25,00%	(6) 75,00%	(2) 25,00%	(1) 12,50%	(1) 12,50%	(0) 0,00%	(1) 12,50%	(2) 25,00%	(0) 0,00%	(3) 37,50%	(0) 0,00%	(4) 50,00%
4.	B. Scholtens	University of Groningen	8	(2) 25,00%	(6) 75,00%	(5) 62,50%	(0) 0,00%	(0) 0,00%	(2) 25,00%	(0) 0,00%	(0) 0,00%	(0) 0,00%	(0) 0,00%	(0) 0,00%	(0) 0,00%
5.	Ch.B. Bhattacharya	Boston University	7	(4) 57,14%	(4) 57,14%	(0) 0,00%	(3) 42,86%	(1) 14,29%	(0) 0,00%	(0) 0,00%	(5) 71,43%	(3) 42,86%	(2) 28,57%	(0) 0,00%	(1) 14,29%
6.	B.W. Husted	Instituto de Empresa	7	(3) 42,86%	(4) 57,14%	(2) 28,57%	(6) 85,71%	(1) 14,29%	(0) 0,00%	(0) 0,00%	(0) 0,00%	(0) 0,00%	(2) 28,57%	(0) 0,00%	(3) 42,86%
7.	D. Jamali	American University of Beirut	7	(6) 85,71%	(5) 71,43%	(2) 28,57%	(2) 28,57%	(3) 42,86%	(0) 0,00%	(0) 0,00%	(0) 0,00%	(0) 0,00%	(1) 14,29%	(1) 14,29%	(2) 28,57%
8.	A. Tencati	Bocconi University	6	(5) 83,33%	(0) 0,00%	(1) 16,67%	(4) 66,67%	(0) 0,00%	(0) 0,00%	(1) 16,67%	(0) 0,00%	(2) 33,33%	(4) 66,67%	(1) 16,67%	(0) 0,00%
9.	R.J. Welford	University of Hong Kong	6	(3) 50,00%	(2) 33,33%	(6) 100,00%	(0) 0,00%	(0) 0,00%	(1) 16,67%	(1) 16,67%	(1) 16,67%	(1) 16,67%	(3) 50,00%	(2) 33,33%	(1) 16,67%

Wyjasnienia:

– w nawiasach podane są liczby artykułów, udziały procentowe dotyczą zaś koncentracji tematycznej autorów;

– L.art – liczba artykułów.

Źródło: opracowanie własne.

tematyczna analogiczna). Takie spostrzeżenie pozwala na pewien cząstkowy wniosek. Autorzy ci prezentują podejście jedynie skoncentrowane ekonomicznie, a praktycznie całkowicie oderwane od innych obszarów społecznej odpowiedzialności, podejście wyizolowane i zamknięte jedynie do kategorii ekonomii z pomijaniem spraw ludzkich, pracowniczych, ekologicznych i innych uwzględnianych w niniejszym tekście. Takiego podejścia nie reprezentuje D. Jamali, która również w obszarze odpowiedzialności ekonomicznej prezentuje znaczącą koncentrację na poziomie 71% (5 z 7 artykułów). Koncentracje co najmniej 45% w obszarze odpowiedzialności ekonomicznej cechują także Ch. Bhattacharyę i B. Husteda, w obu przypadkach na poziomie 57% (4 z 7 artykułów). Rozszerzając analizę, można dostrzec pewne koncentracje wśród szerszego zbioru autorów (kryteria zostają zachowane). W obszarze odpowiedzialności ekonomicznej, podobnie jak poprzednio występują koncentracje całkowite (100%), np. A. Millington (5/5 artykułów), A. Middtun (4/4 artykuły), J.M. Cruz (4/4 artykuły). Analizując szczegółowe zestawienia w tym zakresie, nie sposób nie dostrzec faktu, że liderzy w zakresie odpowiedzialności w kontekście pracownika, a mianowicie A. Kolk i J. Moon w zakresie odpowiedzialności ekonomicznej prezentują niskie wyniki i niskie koncentracje. Jest to sytuacja odwrotna niż w przypadku S. Brammera i B. Scholtensa. Widać wyraźne rozdzielanie tych dwóch obszarów tematycznych – pracowniczego i ekonomicznego. Reasumując, w obszarze odpowiedzialności ekonomicznej w kontekście autorstwa wyłoniło się dwóch liderów (S. Brammer i B. Scholtens), są oni jednak wyraźnie oderwani od pozostałych sfer społecznej odpowiedzialności. Natomiast sytuacja odwrotna wystąpiła w przypadku A. Kolk i J. Moona. Zauważono również wyraźne próby powiązania sfery ekonomicznej i pracowniczey (np. J.M. Cruz (koncentracja 100% w obu obszarach) i A. Middtun (koncentracja w obszarze odpowiedzialności ekonomicznej na poziomie 100%, a pracowniczey 75%)).

W pozostałych obszarach tematycznych zanotowano słabsze wyniki, jeżeli chodzi o koncentrację autorów.

Podsumowanie cząstkowe

Tematyczna analiza autorstwa pozwoliła na zidentyfikowanie najistotniejszych autorów w ramach ustanowionych obszarów tematycznych. Pod uwagę wzięci zostali autorzy co najmniej 3 artykułów ogółem. Autorzy, których nazwiska zwróciła analiza poszczególnych obszarów tematycznych zostali zestawieni w tabeli 6.22.

Tabela 6.22. Zestawienie najistotniejszych autorów pod względem obszarów tematycznych

Obszar tematyczny	Istotni autorzy
odp_prac	Jamali, Kolk, Moon, Tencati, Comfort, Jones, Hillier, Bhattacharya, Cruz
odp_ekon	Scholtens, Brammer, Jamali, Millington, Bhattacharya, Husted, Valor, Midttun, Cruz
odp_ekol	Kolk, Scholtens, Welford, Comfort, Castka, Hillier, Jones
odp_strat	Husted, Tencati, Allen
odp_ety	brak
odp_shar	brak
odp_praw	brak
odp_mark	Bhattacharya, Cruz
odp_klien	Mohr, Cruz, Webb
odp_inter	Tencati, Thomsen, Kolk
odp_dost	Cruz
odp_fil	Brammer, Millington

Wyjaśnienia:

- pod uwagę wzięto tylko tych autorów, w wypadku których podczas analizy stwierdzono koncentrację tematyczną powyżej 45%;
- oznaczenia obszarów tematycznych jak tab. 6.18.

Źródło: opracowanie własne.

Ze szczegółowych analiz tematycznych autorstwa wynika, że najistotniejsze obszary to odpowiedzialność w kontekście pracowników i ekonomiczna. Pozostałe obszary zanotowały niższe wyniki zarówno jeżeli wziąć pod uwagę liczbę artykułów (ogółem i tematycznych), jak i koncentracje tematyczne autorów.

We wcześniejszej części tekstu (Etap 4. Analiza autorstwa) podjęto próbę identyfikacji sieci współpracy między autorami największej liczby artykułów w całym zbiorze danych. Warto tę analizę poszerzyć o aspekt koncentracji tematycznej. Najbardziej efektywną współpracę zaobserwowano w zakresie odpowiedzialności w kontekście pracownika. W najistotniejszej dla dyfuzji CSR parze Matten – Moon (ze względu na jej międzynarodowy charakter) koncentracja jest na poziomie 50%, podobnie jak w wypadku współpracy między autorami nowozelandzkimi i amerykańskimi. W przypadku współpracy między autorami brytyjskimi koncentracja jest całkowita (100%, (5/5)). Świadczy to o konsekwencji zainteresowań badawczych wokół problematyki spraw pracowniczych. Identyczna co do wartości (100%), lecz słabsza ze względu na jej otwartość jest koncentracja współpracy włoskiej. Tu także widać konsekwencję i silną

orientację na pracownicze aspekty CSR, lecz niestety ogniwo to funkcjonuje w izolacji w ramach jednego ośrodka akademickiego, poza tym bezwzględny efekt także jest mniejszy (3/3). Współpraca w ramach zidentyfikowanych ogniw współpracy jest silnie skoncentrowana na aspektach pracowniczych społecznej odpowiedzialności – średnio niemal 60%, w żadnym innym obszarze tematycznym nie uzyskano nawet zbliżonych wyników.

Współpraca międzynarodowej pary autorów w zakresie odpowiedzialności ekonomicznej także jest silna (50%), jednak średni wynik koncentracji tematycznej jest dużo niższy niż w poprzednim obszarze i wynosi 37%. Niedaleko umiejscawiają się obszary strategiczny i interesariuszy (około 35%) oraz kontekst klienta (32%). Odpowiedzialność ekologiczna, marketingowa i filantropijna to jedynie nieco ponad 20% koncentracji, jeżeli chodzi o współpracę tematyczną autorów. W pozostałych obszarach tematycznych (etyczny, prawny, grupy właścicielskie oraz dostawcy i partnerzy) w zasadzie nie zaobserwowano współpracy (zaledwie kilka procent lub wręcz 0%). Szczegółowe zestawienia w tym zakresie są zaprezentowane w tabeli 6.23.

Podsumowanie cząstkowe

Podsumowując wątek tematycznych koncentracji współpracy autorów, jedynie w ramach obszaru odpowiedzialności w kontekście pracownika wykształciła się ona na wysokim poziomie. W pozostałych ustanowionych obszarach można mówić raczej o pewnych wyjątkach, które niekiedy są nawet na wysokim lub całkowitym (100%) poziomie, jednak mimo tego nadal pozostają wyjątkami.

Tabela 6.23. Stopień koncentracji współpracy autorami w zakresie poszczególnych obszarów tematycznych

Typ współpracy	L. art. wsp.	Współpracujący autorzy	odp_prac	odp_ekon	odp_ekol	odp_strat	odp_czy	odp_shar	odp_praw	odp_mark	odp_klien	odn_inter	odp_dost	odp_fil
Międzynarodowa (UK + Kan)	4	Matten D Moon J.	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%	0,00%
Jeden ośrodek (UK)	5	Millington A. Brammer S.	40,00%	100,00%	20,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	40,00%	0,00%	80,00%
Jeden ośrodek (USA)	5	Bhattacharya C. Sen S.	40,00%	40,00%	0,00%	40,00%	0,00%	0,00%	0,00%	60,00%	40,00%	40,00%	0,00%	20,00%
Jeden ośrodek (His)	5	Allen D. Husted B.	40,00%	40,00%	20,00%	80,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	0,00%	40,00%
Jeden ośrodek (WI)	3	Perrini F. Tencati A.	100,00%	0,00%	0,00%	66,67%	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%
Krajowa (NZ)	4	Balzarova M. Castka P.	50,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	25,00%	0,00%	0,00%
Krajowa (UK)	5	Jones P. Comfort D. Hiller D.	100,00%	20,00%	80,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	20,00%	0,00%	0,00%
Krajowa (USA)	4	Webb D. Mohr L.	50,00%	50,00%	50,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	75,00%	100,00%	25,00%	0,00%	25,00%
Średnia:			58,75%	37,50%	21,25%	35,21%	2,50%	0,00%	4,17%	23,54%	32,92%	35,21%	0,00%	20,63%

Wyjaśnienia:

– brani pod uwagę byli jedynie ci autorzy, którzy napisali co najmniej 3 artykuły w danym obszarze tematycznym;

– 100% = całkowita liczba artykułów powstałych w ramach danej relacji współpracy;

– L.art.wsp. – liczba artykułów wspólnych.

Źródło: opracowanie własne.

6.8.8. Etap 3.8.8(WSP). Tematyczna analiza źródeł

Przeprowadzona na tym etapie analiza cząstkowa dotyczy pytania badawczego PB1.14. *Jakie tendencje źródłowe można zidentyfikować w zakresie obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu?*, co do którego konkluzja zawarta jest w podsumowaniu cząstkowym.

Analizując dane w całym zbiorze na etapie 5 (Analiza źródeł), wykazano bezsporną dominację czasopisma „Journal of Business Ethics”, które nie ma obecnie poważnych konkurentów. Ze względu na taką jednostronną polaryzację analiza tematyczna względem źródeł została ograniczona właśnie do „Journal of Business Ethics”. Otóż także i pod tym kątem okazuje się, że odpowiedzialność w kontekście pracownika jest na najwyższym poziomie w stosunku do innych zidentyfikowanych obszarów tematycznych. W stosunku do całkowitej liczby artykułów w analizowanym zbiorze (1273) stanowi nieco ponad 10%. Jeżeli za podstawę obliczeń wziąć całkowitą liczbę artykułów w „Journal of Business Ethics”, z analizowanego zbioru danych (233) sprawy pracownicze stanowią 55%. Wyniki te wzmacniają jeszcze pozycję odpowiedzialności w kontekście pracownika na tle innych obszarów tematycznych, która zajmuje najwyższą pozycję w najistotniejszym czasopiśmie z zakresu CSR w okresie współczesnym. Szczegółowe zestawienie danych w tym zakresie prezentuje tabela 6.24.

Tabela 6.24. Rozkład artykułów w „Journal of Business Ethics” względem obszarów tematycznych

	odp_prac	odp_ekon	odp_ekol	odp_strat	odp_ety	odp_shar	odp_praw	odp_mark	odp_klien	odn_inter	odp_dost	odp_fil
A	129	114	76	53	98	23	43	31	32	65	18	18
B	10,13%	8,96%	5,97%	4,16%	7,70%	1,81%	3,38%	2,44%	2,51%	5,11%	1,41%	1,41%
C	55,36%	48,93%	32,62%	22,75%	42,06%	9,87%	18,45%	13,30%	13,73%	27,90%	7,73%	7,73%

Wyjaśnienia:

- A – wynik bezwzględny, liczba artykułów;
- B – wynik względny (100% = całkowita liczba artykułów w analizowanym zbiorze – 1273);
- C – wynik względny (100% = całkowita liczba artykułów w „Journal of Business Ethics” – 233);
- oznaczenia obszarów tematycznych jak tab. 6.18.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie cząstkowe

Podsumowując tę krótką tematyczną analizę źródeł zawężoną do „Journal of Business Ethics”, ze względu na brak istotnych czasopism konkurencyjnych, wykazano najwyższą pozycję odpowiedzialności w kontekście pracowników, następnie odpowiedzialności ekonomicznej, etycznej i ekologicznej. Pozostałe obszary tematyczne uzyskały wyniki słabsze.

6.8.9. Etap 3.8.9(WSP). Tematyczna analiza regionalna

Analiza cząstkowa przeprowadzona na tym etapie dotyczy pytania badawczego PB1.15. *Jakie tendencje regionalne można zidentyfikować w zakresie obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu?*, co do którego konkluzja zawarta jest w podsumowaniu cząstkowym.

Analizując obszary tematyczne względem regionu (kraju), najwyższe koncentracje zanotowano w przypadku odpowiedzialności w kontekście pracownika. W liczbach bezwzględnych przodują, tak jak w klasyfikacji ogólnej, Stany Zjednoczone z wynikiem 200 artykułów, co także, uwzględniając ogół artykułów w danym obszarze tematycznym (w tym przypadku 667), daje USA pierwszą pozycję (prawie 30%). Na drugim i trzecim miejscu znajdują się odpowiednio Kanada (169 artykułów, względnie 25% całego obszaru tematycznego) i Wielka Brytania (128 artykułów, 19%). Wysoko uplasowały się także Holandia i Australia. Biorąc jednak pod uwagę liczbę ośrodków akademickich w danym kraju, także i tutaj, podobnie jak w analizie ogólnej, następują zmiany. USA spadają z pozycji lidera na miejsce 18 (względny wskaźnik pozycji na poziomie 0,06), w czołówce zaś zostają Kanada (względny wskaźnik pozycji – 0,83) i Wielka Brytania (0,55), a zaraz za nimi pojawia się Hongkong (0,38) i Australia (0,37). Porządek koncentracji tematycznej w zakresie odpowiedzialności w kontekście pracowników jest odbiciem klasyfikacji ogólnej. Szczegółowe zestawienia liczbowe są umieszczone w tabeli 6.25, natomiast obrazowy relacyjny układ pozycyjny regionów według klasyfikacji względnej i bezwzględnej prezentuje rysunek 6.8. Analizując to schematyczne zestawienie, możemy zauważyć, że najwyżej w obu klasyfikacjach plasują się regiony w przedziałach 0–25%, czyli Kanada, Wielka Brytania i Australia. Natomiast w 10 krajach (17%) nie powstał ani jeden artykuł z obszaru tematycznego odpowiedzialności w kontekście pracownika, aż 37 krajów uzyskało wynik mniejszy niż 10 artykułów (65%), a tylko 3 kraje uzyskały wynik powyżej 100 artykułów i są to Stany Zjednoczone, Kanada i Wielka Brytania. Sumarycznie stanowi to nieco ponad 5% ogólnej liczby krajów zidentyfikowanych w całym zbiorze analizowanych danych. Pokazuje to również duże rozdrobnienie i incydentalność publikacji w zbiorze danych pod względem zainteresowania odpowiedzialnością w kontekście pracownika w ujęciu regionalnym.

Tabela 6.25. Odpowiedzialność w kontekście pracowników w ujęciu regionalnym (krajowym)

A	Kraj	B	C	WWP	D	E	F
375	USA	200	3274	0,06	18	1	29,99%
340	Kanada	169	204	0,83	1	2	25,34%
244	Wielka Brytania	128	233	0,55	2	3	19,19%

cd. tabeli 6.25

A	Kraj	B	C	WWP	D	E	F
78	Holandia	36	160	0,23	7	4	5,40%
70	Australia	34	91	0,37	4	5	5,10%
26	Szwecja	15	50	0,30	5	7	2,25%
17	Hongkong	10	26	0,38	3	10	1,50%

Wyjaśnienia:

A – liczba artykułów na kraj ogółem

B – liczba artykułów tematycznych na kraj, w tym przypadku w zakresie odpowiedzialności w kontekście pracownika

C – liczba ośrodków akademickich w danym kraju²²

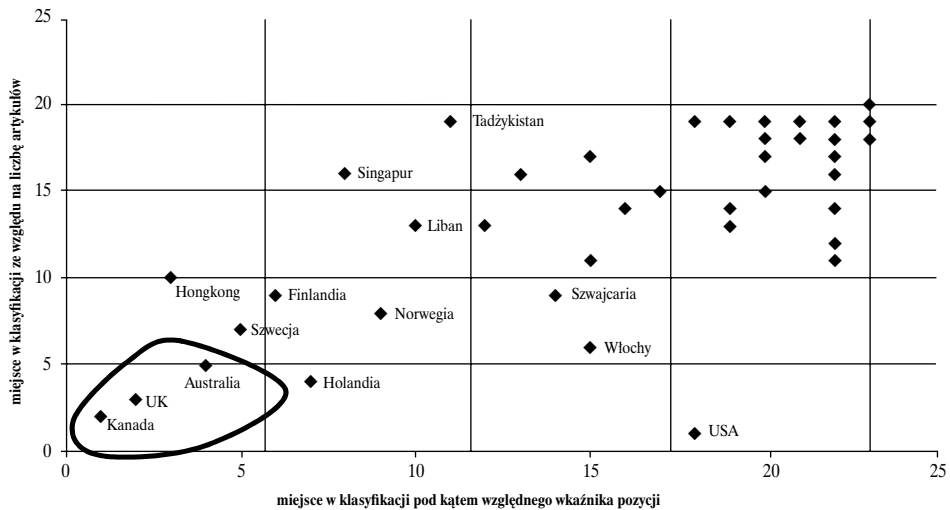
WWP – względny wskaźnik pozycji liczony ilorazem B i C

D – miejsce w klasyfikacji pod kątem względnego wskaźnika pozycji

E – miejsce w klasyfikacji ze względu na liczbę artykułów

F – udział względny (100% = całkowita liczba artykułów w danym obszarze tematycznym, w tym przypadku 667)

Źródło: opracowanie własne.



Wyjaśnienie: widoczne na wykresie linie podziałów uwzględniają następujące przedziały: 0–25%, 26–50%, 51–75%, 76–100%.

Rysunek 6.8. Relacyjny układ pozycyjny regionów według klasyfikacji względnej i bezwzględnej – odpowiedzialność w kontekście pracownika

Źródło: opracowanie własne.

²² Dane z serwisu internetowego www.webometrics.info dostępne na stronie internetowej: http://www.webometrics.info/university_by_country_select.asp, data dostępu: 11.07.2011.

Tabela 6.26. Liczba artykułów naukowych w danych obszarach tematycznych w ujęciu regionalnym

l.art	odp_prac	odp_ekon	odp_ekol	odp_strat	od_ety	odp_shar	odp_praw	odp_mark	odp_klien	odp_inter	odp_dost	odp_fil
0	17,54%	14,04%	22,81%	29,82%	26,32%	59,65%	47,37%	49,12%	45,61%	45,61%	54,39%	64,91%
1-10	64,91%	71,93%	63,16%	59,65%	64,91%	33,33%	45,61%	43,86%	47,37%	43,86%	38,60%	29,82%
11-50	12,28%	8,77%	8,77%	5,26%	3,51%	7,02%	3,51%	3,51%	3,51%	5,26%	7,02%	5,26%
51-100	0,00%	0,00%	0,00%	1,75%	1,75%	0,00%	3,51%	3,51%	3,51%	5,26%	0,00%	0,00%
>100	5,26%	5,26%	5,26%	3,51%	3,51%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Wyjaśnienie:

- przedziały dotyczą liczby artykułów tematycznych, udziały procentowe dotyczą odsetka krajów w danym przedziale (jako 100% wzięto całkowitą liczbę państw zidentyfikowanych w analizowanym zbiorze, czyli 57);
- l.art = 0 – ignorancja;
- l.art = 1-10 – incydentalność;
- oznaczenia obszarów tematycznych jak tab. 6.18.

Źródło: opracowanie własne.

W pozostałych obszarach tematycznych wyniki są słabsze, a poziom ignorancji i incydentalności wzrasta. Jednak we wszystkich grupach tematycznych proporcje i najwyższe koncentracje tematyczne w ujęciu regionalnym występują w Kanadzie i Wielkiej Brytanii. We wszystkich obszarach zachodzi także prawidłowość dominacji USA pod względem liczby artykułów i jej spadku przy zastosowaniu podejścia opartego na względnym wskaźniku pozycji. Szczegółowe zestawienia prezentujące poziom ignorancji oraz incydentalność we wszystkich grupach tematycznych przedstawia tabela 6.26.

Z zestawienia zaprezentowanego w tabeli 6.26 widać, że jedynie obszary tematyczne: odpowiedzialność w kontekście pracowników, odpowiedzialność ekonomiczna, odpowiedzialność ekologiczna, przedstawiają relatywnie wysokie wyniki w przedziałach zawierających dużą liczbę artykułów i analogicznie niższe wyniki w przedziałach obrazujących ignorancję i incydentalność danych tematów. Obszary odpowiedzialności w kontekście strategicznym i odpowiedzialności etycznej wypadają słabiej, natomiast reszta obszarów tematycznych przedstawia wysoką ignorancję i incydentalność w kontekście regionalnym (krajowym).

Podsumowanie cząstkowe

Podsumowując wątek koncentracji tematycznych w ujęciu regionalnym należy podkreślić, że najwyższy ich wymiar dotyczy odpowiedzialności w kontekście pracowników. Uwaga należy się Kanadzie, Wielkiej Brytanii i Australii, jednocześnie ignorancja tematyczna w ujęciu regionalnym w świetle tego obszaru jest relatywnie niska. W kolejnych obszarach problem ignorowania w ujęciu regionalnym sfer tematycznych CSR powiększa się, wzrasta także incydentalność (sporadyczne artykuły naukowe w liczbie od 1 do 10). W obszarze odpowiedzialności ekologicznej uwaga należy się także tym trzem krajom, a w przypadku odpowiedzialności ekonomicznej miejsce Australii zastępuje Holandia. W tych dwóch obszarach problem incydentalności i ignorancji jest nieco wyższy (o 4%) niż w przypadku odpowiedzialności w kontekście pracowników. We wszystkich obszarach tematycznych w ujęciu regionalnym największe koncentracje mają miejsce w Kanadzie i Wielkiej Brytanii. Typowy jest także spadek z pozycji lidera w ujęciu bezwzględnym (największa liczba artykułów) na dalekie miejsca w ujęciu względnym Stanów Zjednoczonych (wszystkie obszary). W zasadzie układy relacyjne we wszystkich obszarach tematycznych odzwierciedlają ogólną klasyfikację regionalną. Za obszar tematyczny o najwyższej koncentracji (najniższej ignorancji i incydentalności) uznać należy odpowiedzialność w kontekście pracownika (Kanada, Wielka Brytania i Australia). Szczegółowe zestawienie podsumowujące prezentuje tabela 6.27.

Tabela 6.27. Koncentracje tematyczne w ujęciu regionalnym

	odp_prac	odp_ekon	odp_ekol	odp_strat	od_ety	odp_shar	odp_praw	odp_mark	odp_klien	odp_inter	odp_dost	odp_fil
A	Kanada (2,1), Wielka Brytania (3,2), Australia (5,4)	Kanada (2,1), Wielka Brytania (3,2), Holandia (4,5)	Kanada (1,1), Wielka Brytania (3,2), Australia (4,3)	Kanada (2,1), Wielka Brytania (3,2)	Kanada (2,1), Wielka Brytania (3,2)	Kanada (1,1)	Kanada (1,1), Wielka Brytania (3,2)	Kanada (2,1)	Kanada (2,1)	Kanada (2,1), Wielka Brytania (3,3)	Kanada (2,1)	Kanada (2,1)
B	(1,18)	(1,18)	(2,15)	(1,12)	(1,13)	(2,9)	(2,12)	(1,11)	(1,8)	(1,11)	(1,10)	(1,7)
C	82%	86%	86%	89%	91%	93%	93%	93%	93%	89%	93%	95%

Wyjaśnienia:

- A – kraje o najwyższej koncentracji tematycznej, przedział 0–25% w układzie relacyjnym, w nawiasach podane pozycje – (pozycja bezwzględna, pozycja względna);
- B – pozycja względna i bezwzględna USA;
- C – poziom ignorancji i incydentalności w danym obszarze tematycznym w ujęciu regionalnym;
- oznaczenia obszarów tematycznych jak tab. 6.18.

Źródło: opracowanie własne.

6.8.10. Etap 3.8.10a(WSP). Tematyczna analiza cytowań – ogółem

Analiza cząstkowa przeprowadzona na tym etapie dotyczy pytania badawczego PB1.16. *Jakie tendencje, jeżeli chodzi o cytowania tematyczne w zakresie ośrodków akademickich, autorów i regionów, można zidentyfikować w zakresie obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu?*, co do którego konkluzja zawarta jest w podsumowaniu cząstkowym.

Analizując obszary tematyczne względem cytowań, przy zachowaniu przedziałów liczby cytowań ustalonych podczas ogólnej analizy cytowań (etap 7), struktura w tym zakresie jest w zasadzie analogiczna do struktury cytowań ogólnych. Taka sytuacja powtarza się we wszystkich obszarach tematycznych, udziały procentowe w poszczególnych przedziałach liczby cytowań są zbliżone do zestawienia cytowań ogólnych w całym analizowanym zbiorze. Większość artykułów we wszystkich grupach tematycznych była cytowana najwyżej 10 razy (od 53–62%), wiele artykułów nie zostało w ogóle zauważonych przez środowisko naukowe, czego efektem jest zupełny brak cytowań (18–24%). W takim ujęciu (biorąc pod uwagę tylko artykuły z najwyższą liczbą cytowań) najistotniejsze okazują się obszary w kontekście marketingowym i klientów, a także odpowiedzialności filantropijnej. Wysokie noty uzyskała również odpowiedzialność ekonomiczna i w kontekście pracowników. Zestawienie zostało zaprezentowane w tabeli 6.28.

Tabela 6.28. Przedziałowa struktura cytowań – obszary tematyczne

Liczba cytowań	Przedziały liczby cytowań					Suma
	0	1–10	11–50	51–100	>100	
Odpowiedzialność w kontekście pracowników						
Liczba artykułów	164	385	107	7	4	667
Udział %	24,59%	57,72%	16,04%	1,05%	0,60%	100,00%
Odpowiedzialność ekonomiczna						
Liczba artykułów	143	339	100	10	5	597
Udział %	23,95%	56,78%	16,75%	1,68%	0,84%	100,00%
Odpowiedzialność ekologiczna						
Liczba artykułów	132	338	96	7	2	575
Udział %	22,96%	58,78%	16,70%	1,22%	0,35%	100,00%
Odpowiedzialność w kontekście strategicznym						
Liczba artykułów	81	225	63	7	2	378
Udział %	21,43%	59,52%	16,67%	1,85%	0,53%	100,00%

cd. tabeli 6.28

Liczba cytowań	Przedziały liczby cytowań					Suma
	0	1–10	11–50	51–100	>100	
Odpowiedzialność etyczna						
Liczba artykułów	68	190	41	6	1	306
Udział %	22,22%	62,09%	13,40%	1,96%	0,33%	100,00%
Odpowiedzialność w kontekście interesariuszy						
Liczba artykułów	54	178	59	4	1	296
Udział %	18,24%	60,14%	19,93%	1,35%	0,34%	100,00%
Odpowiedzialność prawna						
Liczba artykułów	57	139	35	2	1	234
Udział %	24,36%	59,40%	14,96%	0,85%	0,43%	100,00%
Odpowiedzialność w kontekście marketingowym						
Liczba artykułów	50	129	39	8	4	230
Udział %	21,74%	56,09%	16,96%	3,48%	1,74%	100,00%
Odpowiedzialność w kontekście klientów						
Liczba artykułów	41	122	40	5	3	211
Udział %	19,43%	57,82%	18,96%	2,37%	1,42%	100,00%
Odpowiedzialność w kontekście dostawców i partnerów						
Liczba artykułów	32	77	23	3	0	135
Udział %	23,70%	57,04%	17,04%	2,22%	0,00%	100,00%
Odpowiedzialność w kontekście grup właścicielskich						
Liczba artykułów	26	64	28	0	0	118
Udział %	22,03%	54,24%	23,73%	0,00%	0,00%	100,00%
Odpowiedzialność filantropijna						
Liczba artykułów	19	52	23	2	2	98
Udział %	19,39%	53,06%	23,47%	2,04%	2,04%	100,00%

Źródło: opracowanie własne.

Aby dokonać oceny istotności pod względem cytowań poszczególnych grup tematycznych, warto przeanalizować ogólną sumę cytowań w każdym ze zidentyfikowanych obszarów tematycznych (iloczyn liczby artykułów i liczby cytowań artykułu w danym obszarze tematycznym). W ten sposób można uzyskać rangowy porządek w tychże obszarach. Okazuje się, że w takim ujęciu na pierwszą pozycję wysuwa się obszar odpowiedzialności w kontekście pracowników z ogólną liczbą cytowań ponad 4900, co stanowi 51,44% całkowitej liczby cytowań w analizowanym zbiorze. Drugie miejsce zajmuje odpowiedzialność ekonomiczna z udziałem procentowym na poziomie 49,84%, na pozycji trze-

kiej jest odpowiedzialność ekologiczna z wynikiem prawie 40%. Szczegółowe zestawienie w tym zakresie zostało zaprezentowane w tabeli 6.29.

Tabela 6.29. Ogólna suma cytowań w grupach tematycznych

Pozycja	Obszar tematyczny	Ogólna liczba cytowań	Udział względny
1	odp_prac	4934	51,44%
2	odp_ekon	4780	49,84%
3	odp_ekol	3833	39,96%
4	odp_strat	2982	31,09%
5	odp_mark	2483	25,89%
6	odp_inter	2282	23,79%
7	od_ety	2109	21,99%
8	odp_klien	2072	21,60%
9	odp_praw	1475	15,38%
10	odp_fil	1311	13,67%
11	odp_dost	982	10,24%
12	odp_shar	739	7,71%

Wyjaśnienie:

- 100% = całkowita liczba cytowań w analizowanym zbiorze liczona iloczynem liczby artykułów i liczby cytowań artykułu (9591)
- oznaczenia obszarów tematycznych jak tab. 6.18.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie cząstkowe

Analiza tematyczna cytowań ogółem ujawniła podobieństwo w ramach danych obszarów tematycznych do całości analizowanego zbioru. We wszystkich obszarach tematycznych zaobserwowano dużą incydentalność (od 53 do 62%) i ignorancję (od 18 do 24%). Artykuły z największą liczbą cytowań (>100) zaliczają się w największym stopniu do obszaru odpowiedzialności w kontekście marketingowym, klientów i filantropijnej oraz ekonomicznej i w kontekście pracowników. Jednak biorąc pod uwagę ogólną liczbę cytowań klasyfikacja ta się zmienia. Na prowadzenie wysuwa się odpowiedzialność w kontekście pracowników (ponad 51% całkowitej liczby cytowań w analizowanym zbiorze), następnie odpowiedzialność ekonomiczna (prawie 50%) i ekologiczna (prawie 40%).

6.8.11. Etap 3.8.10b(WSP). Tematyczna analiza cytowań – instytucje

Przeprowadzona na tym etapie analiza cząstkowa dotyczy pytania badawczego PB1.16. *Jakie tendencje, jeżeli chodzi o cytowania tematyczne w zakresie*

ośrodków akademickich, autorów i regionów, można zidentyfikować w zakresie obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu?, co do którego konkluzja jest zawarta w podsumowaniu cząstkowym.

Poddając analizie cytowania w ramach poszczególnych obszarów tematycznych z uwzględnieniem ośrodków akademickich, można zidentyfikować te z nich, które w danych obszarach są najistotniejsze z punktu widzenia najwyższej całkowitej liczby cytowań. Takie podejście pozwoli wyłonić wiodące ośrodki akademickie czy ośrodki akademickie, które zostały docenione przez środowisko naukowe, a efektem tego jest właśnie znaczna liczba cytowań artykułów. Największa uwaga należy się ośrodkom, które afiliowały znaczną liczbę artykułów oraz odznaczyły się dużą liczbą ich cytowań. Jeżeli chodzi o ośrodki akademickie poddawane analizie, z całego zbioru danych wybrano ośrodki istotne pod względem liczby publikowanych artykułów ogółem oraz ośrodki, których afiliowane artykuły cytowane były najczęściej razy (łącznie 27 ośrodków akademickich). Szczególnie interesujące wydają się te ośrodki, których cytowania przekroczyły 100. Jeżeli natomiast chodzi o liczbę publikowanych artykułów w ramach danego ośrodka, ze względu na ogólnie niską liczbę artykułów tematycznych afiliowanych przez konkretny ośrodek, najistotniejsze wydają się te, pod egidą których powstały ponad 3 artykuły. Natomiast najciekawsze wydają się te, w których powstało więcej niż 3 artykuły cytowane łącznie ponad 100 razy. Dodatkowym kryterium analizy tematycznej cytowań w kontekście ośrodków akademickich jest koncentracja tematyczna cytowań wyrażona ilorazem sumy cytowań ogółem i sumy cytowań tematycznych w procentach. Taki wskaźnik daje obraz, jaka część ogólnych cytowań w ramach danego ośrodka koncentruje się w danym obszarze tematycznym, czyli na ile dany ośrodek akademicki jest postrzegany przez środowisko naukowe jako wiodący w danym obszarze tematycznym. Przyjęto, jak w poprzednich etapach analizy, za poziom znacznej koncentracji 45%.

Podsumowanie cząstkowe

Podsumowując analizę tematyczną cytowań względem ośrodków, można zidentyfikować ośrodki wiodące w danych obszarach tematycznych w percepcji środowisk naukowych, czego przejawem jest pozytywny oddźwięk w tych środowiskach w postaci cytowań. Do syntetycznego zidentyfikowania takich ośrodków wiodących wykorzystano kryteria użyte w powyższych cząstkowych analizach tematycznych cytowań w kontekście ośrodków, czyli liczbę artykułów tematycznych (z podziałem na „więcej niż 3” i „co najwyżej 3”), liczbę cytowań tematycznych (z podziałem na „więcej niż 100” i „co najwyżej 100”) oraz koncentrację tematyczną cytowań (z podziałem na „więcej niż 45%” i „co najwyżej 45%”). Na podstawie wariantów krzyżowych tych kryteriów nadano odpowiednie noty klasyfikacyjne, których zestawienie wraz z objaśnieniami zaprezentowano w tabeli 6.30.

Tabela 6.30. Zestawienie not klasyfikacyjnych do tabeli zbiorczej w zakresie cytowań tematycznych – analiza instytucjonalna

Lp.	Liczba artykułów		Liczba cytowań		Koncentracja		Nota klasyfikacyjna	Objaśnienie
	>3	≤3	>100	≤100	>45%	≤45%		
1.	x		x		x		++++++	liczba artykułów tematycznych afiliowanych przez dany ośrodek przekracza 3, artykuły te łącznie uzyskały ponad 100 cytowań, przy czym dodatkowo cytowania artykułów tematycznych afiliowanych przez dany ośrodek stanowią ponad 45% całkowitej sumy cytowań artykułów powstałych pod egidą danego ośrodka; ośrodki takie są liderami, jeżeli chodzi o dany obszar tematyczny we wszystkich trzech kryteriach (liczba artykułów tematycznych, liczba cytowań tematycznych, koncentracja cytowań tematycznych); są to nie tylko ośrodki najbardziej produktywnie i najczęściej cytowane, lecz także postrzegane przez środowisko naukowe jako istotne w danym obszarze tematycznym, czego owocem jest silna koncentracja tematyczna cytowań
2.	x		x			x	+++++	liczba artykułów tematycznych afiliowanych przez dany ośrodek przekracza 3, artykuły te łącznie uzyskały ponad 100 cytowań, cytowania artykułów tematycznych afiliowanych przez dany ośrodek stanowią co najwyżej 45% całkowitej sumy cytowań artykułów powstałych pod egidą danego ośrodka; ośrodki takie są liderami, jeżeli chodzi o liczbę artykułów tematycznych i liczbę cytowań tematycznych; jednak jeżeli chodzi o koncentrację cytowań tematycznych osiągnają wynik słabszy; są to ośrodki najbardziej produktywnie i najczęściej cytowane, jednak przez środowisko naukowe są postrzegane jako mniej istotne w danym obszarze tematycznym, czego owocem jest mniejsza koncentracja tematyczna cytowań

Lp.	Liczba artykułów		Liczba cytowań	Koncentracja		Nota klasyfikacyjna	Objaśnienie
	>3	≤3		>45%	≤45%		
3.		x	x		++++	liczba artykułów tematycznych jest co najmniej równa 3, jednak mimo to artykuły te uzyskały łącznie ponad 100 cytowań i cytowania artykułów tematycznych afiliowanych przez dany ośrodek stanowią ponad 45% całkowitej sumy cytowań artykułów powstałych pod egidą danego ośrodka; ośrodki takie co prawda nie są wiódące, jeżeli chodzi o liczbę artykułów tematycznych, lecz mimo to artykuły tematyczne w nich powstałe są najczęściej cytowane; dodatkowo ośrodki te są postrzegane przez środowisko naukowe jako istotne w danym obszarze tematycznym, czego owocem jest silna koncentracja tematyczna cytowań	
4.		x		x	+++	liczba artykułów tematycznych jest co najmniej równa 3, jednak mimo to artykuły te uzyskały łącznie ponad 100 cytowań, choć cytowania artykułów tematycznych afiliowanych przez dany ośrodek stanowią co najmniej 45% całkowitej sumy cytowań artykułów powstałych pod egidą danego ośrodka; ośrodki te są wiódące jeżeli chodzi o liczbę cytowań tematycznych, lecz pod ich egidą powstały nieliczne artykuły; mimo najwyższej liczby cytowań są postrzegane przez środowisko naukowe jako mniej istotne w danym obszarze tematycznym, czego owocem jest mniejsza koncentracja tematyczna cytowań	
5.	x		x	x	++	liczba artykułów tematycznych przekracza 3, jednak liczba ich cytowań jest co najmniej równa 100; oznacza to, że artykuły tematyczne afiliowane przez dany ośrodek nie zostały zauważone (lub zostały zauważone w niewielkim stopniu) przez środowisko naukowe; co prawda koncentracja tematyczna cytowań jest na wysokim poziomie większym niż 45%, lecz przy niskim poziomie cytowań waga tego wskaźnika wyraźnie maleje; nie są to ośrodki istotne w danym obszarze tematycznym, są jedynie relatywnie produktywne, lecz nie przekłada się to liczbę cytowań	

cd. tabeli 6.30

Lp.	Liczba artykułów		Liczba cytowań		Koncentracja		Nota klasyfikacyjna	Objasnienie
	>3	≤3	>100	≤100	>45%	≤45%		
6.	x		x			x	+	liczba artykułów tematycznych przekracza 3, jednak liczba ich cytowań jest co najwyżej równa 100; oznacza to, że artykuły tematyczne afiliowane przez dany ośrodek nie zostały zauważone (lub zostały zauważone w niewielkim stopniu) przez środowisko naukowe; dodatkowo jeszcze koncentracja tematyczna cytowań jest na poziomie co najwyżej 45%; zbierając te dane, ośrodki tego typu nie są wiódące w danym obszarze tematycznym, nie zostały zauważone (lub zostały zauważone w niewielkim stopniu) przez środowisko naukowe; nie są to ośrodki istotne w danym obszarze tematycznym, są jedynie relatywnie produktywne, lecz nie przekłada się to liczbę cytowań
7.		x	x		x		-	liczba artykułów tematycznych jest co najwyżej równa 3, dodatkowo cytowania tych artykułów są na poziomie co najwyżej równym 100; artykuły tematyczne afiliowane przez dany ośrodek nie zostały zauważone (lub zostały zauważone w niewielkim stopniu) przez środowisko naukowe; zestawiając te dane, koncentracja tematyczna powyżej 45% nie daje podstaw do zmiany ich oceny; są to ośrodki nieistotne w danym obszarze tematycznym
8.		x	x			x	--	liczba artykułów tematycznych jest co najwyżej równa 3, cytowania tych artykułów są na poziomie co najwyżej równym 100, dodatkowo koncentracja tematyczna nie przekracza 45%; artykuły tematyczne afiliowane przez dany ośrodek nie zostały zauważone (lub zostały zauważone w niewielkim stopniu) przez środowisko naukowe; zestawiając te dane, są to ośrodki zupełnie nieistotne w danym obszarze tematycznym
9.	x	x	0	0	0	0	---	artykuły tematyczne afiliowane przez te ośrodki nie były ani razu cytowane; są to ośrodki nieistniejące w świetle tematycznej analizy cytowań

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując nadane noty klasyfikacyjne, skonstruowano tabelę zbiorczą zestawiającą obszary tematyczne i analizowane ośrodki akademickie. Na podstawie tak dokonanej analizy można stwierdzić, że najsilniej dostrzeżone (najwyższe noty – „+++++”) zostały dwa obszary tematyczne odpowiedzialności: odpowiedzialność w kontekście pracowników i odpowiedzialność ekonomiczna. Zidentyfikowano po 5 ośrodków wiodących w każdym z tych obszarów, tylko w jednym przypadku można mówić o integracji tematycznej – chodzi o Harvard University, który osiągnął najwyższy wynik w obu obszarach tematycznych. Na kolejnym miejscu znajduje się odpowiedzialność strategiczna i odpowiedzialność w kontekście klientów – po 2 ośrodki uzyskały tu najwyższe noty, nie zaobserwowano integracji tematycznej w żadnym przypadku. Na miejscu 3 znajduje się odpowiedzialność ekologiczna i odpowiedzialność w kontekście interesariuszy. W żadnym innym obszarze tematycznym nie zaobserwowano najwyższych not, co umiejscawia je na dalszych, mniej znaczących pozycjach, jeżeli chodzi o cytowania. Jeżeli natomiast podejść do tego obszaru analizy z innej strony, można zauważyć, że najbardziej interdyscyplinarnym ośrodkiem jest Villanova University, z najwyższymi notami aż w 3 obszarach tematycznych – odpowiedzialności w kontekście pracowników, odpowiedzialności strategicznej i odpowiedzialności w kontekście interesariuszy. Na kolejnym miejscu w takim ujęciu jest Harvard University, który uzyskał najwyższe noty w 2 obszarach: odpowiedzialności w kontekście pracowników i odpowiedzialności ekonomicznej. W pozostałych przypadkach ośrodki, które uzyskały najwyższe noty w jednym z obszarów tematycznych, nie powtórzyły sukcesu w innych. Wyniki tej analizy tematycznej nie pokrywają się z wynikami analiz ośrodków akademickich w układzie ogólnym. W tym świetle najistotniejsze są Villanova University i Harvard University. Następnie *ex aequo* University of Nottingham, York University, University of Amsterdam, Erasmus University of Rotterdam, University of Groningen, University of South Florida, Georgia State University, Stanford University, City University of New York, Instituto Tecnológico de Monterrey i University of West Georgia. Szczegółowe zestawienie w tym zakresie prezentuje tabela 6.31.

Tabela 6.31. Klasyfikacja ośrodków akademickich w świetle cytowań tematycznych

Nazwa ośrodka	odp_prac	odp_ekon	odp_ekol	odp_strat	odp_mark	odp_inter	odp_ety	odp_klien	odp_praw	odp_fil	odp_dost	odp_szar
University of Nottingham (UK+Malezja)	+	+++++	+++++	--	--	+	+	--	+++	--	--	--
York University (Kanada)	+	+++++	+	+	---	+	+	--	+	---	--	--
University of Amsterdam (Holandia)	+++++	+	+	+	--	+	--	--	--	--	--	--
Copenhagen Business School (Dania)	+	+	+	+	+	+	--	--	---	---	+	--
Tilburg University (Holandia)	+	++	-	+	--	--	++	--	--	---	--	--
Erasmus University Rotterdam (Holandia)	+	--	+++++	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Granfield University (UK)	++	++	++	--	---	--	--	--	---	---	--	--
Brunel University (UK)	++	++	--	---	--	--	++	-	--	--	--	--
University of California (USA)	+	++	++	+	--	--	---	--	--	---	--	--
University of Groningen (Holandia)	-	+++++	+	---	---	---	-	-	---	-	---	--
University of Pennsylvania (USA)	-	+	+	--	+	--	+	-	---	-	---	---
University of South Florida (USA)	--	+++++	--	--	++++	--	--	--	---	---	---	--
University of Bath (UK)	--	++	--	--	--	--	--	---	--	++	---	---
Georgia State University (USA)	+	++++	--	--	+++	+	--	+++++	---	--	--	---

Nazwa ośrodka	odp_prac	odp_ekon	odp_ekool	odp_strat	odp_mark	odp_inter	odp_ety	odp_klien	odp_praw	odp_fil	odp_dost	odp_shar
Villanova University (USA)	+++++++	+	--	+++++++	--	+++++++	--	--	---	---	--	--
University of Hull (UK)	--	-	---	--	--	--	--	--	---	---	--	--
Stanford University (USA)	+++++++	+++++	--	+++++	+++++	---	---	--	---	---	---	--
City University of New York (USA)	+++++++	--	--	--	--	+++++	--	++++	---	--	---	--
Harvard University (USA)	+++++++	+++++++	+++++	+++++	+++++	---	---	--	---	+++	---	--
INSEAD (Francja + Singapur)	--	--	--	--	-	--	-	-	---	---	--	--
Boston University (USA)	+++++	+++++	--	+++	+++++	--	+++	+++	---	--	---	--
Instituto Tecnológico de Monterrey (Meksyk)	--	+++++	--	+++++	---	--	--	---	---	--	---	--
Arizona State University (USA)	---	+++++	--	--	---	---	---	---	++++	---	---	--
University of Texas at Arlington (USA)	+++++	+++++	--	--	+++++	---	++++	++++	---	---	---	--
University of West Georgia (USA)	--	+++++	--	--	+++++	--	---	+++++	---	---	---	--
University of Western Ontario (Kanada)	---	---	--	--	-	---	-	-	---	---	---	--
University of Nijmegen (Holandia)	---	---	+++++	---	+++++	+++++	---	---	---	---	-	--
University of Oklahoma (USA)	---	---	+++++	---	+++++	+++++	---	---	---	---	---	--

Wjaśnienie:

-- znaczenie not klasyfikacyjnych znajduje się w tab. 6.30.

- - oznaczenia obszarów tematycznych jak tab. 6.18.

Źródło: opracowanie własne.

6.8.12. Etap 3.8.10c(WSP). Tematyczna analiza cytowań – autorstwo

Analiza cząstkowa przeprowadzona na tym etapie dotyczy pytania badawczego PB1.16. *Jakie tendencje, jeżeli chodzi o cytowania tematyczne w zakresie ośrodków akademickich, autorów i regionów, można zidentyfikować w zakresie obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu?*, co do którego konkluzja zawarta jest w podsumowaniu cząstkowym.

Przy analizie tematycznej cytowań w kontekście autorstwa zastosowano kryteria analogiczne do kryteriów wykorzystanych przy analizie tematycznej cytowań w kontekście instytucjonalnym. Pod uwagę zostali wzięci autorzy więcej niż 3 artykułów naukowych w obrębie każdej z 12 grup tematycznych; autorzy, których łączne cytowania osiągnęły wynik powyżej 100 oraz autorzy, których koncentracja tematyczna (proporcja cytowań artykułów w danym obszarze tematycznym do artykułów ogółem) wynosi więcej niż 45%. Analiza miała na celu identyfikację najistotniejszych autorów w ramach ustanowionych obszarów tematycznych. Liczba cytowań poszczególnych autorów pozwoliła wyłonić tych z nich, którzy w ramach danego obszaru tematycznego zostali docenieni przez środowisko naukowe (liczba cytowań tematycznych), ich dorobek publikacyjny w ramach tematu jest znaczny (liczba artykułów) oraz tych, którzy zajmowali się konkretnie danym obszarem tematycznym, wyspecjalizowali się w danym obszarze (koncentracja tematyczna).

Podsumowanie cząstkowe

Podsumowując analizę tematyczną cytowań w kontekście autorstwa, można zidentyfikować autorów wiodących w poszczególnych 12 obszarach tematycznych. Za wiodących zostają uznani autorzy docenieni przez środowisko naukowe, czego efektem są cytowania, ale także ci autorzy, którzy napisali i opublikowali najwięcej artykułów tematycznych i ich udział w opublikowanych artykułach ogółem jest największy (koncentracja tematyczna cytowań), co świadczy, że są uznanymi autorytetami w obszarze tematycznym, który reprezentują (wyspecjalizowali się w nim). Do syntetycznego zidentyfikowania autorów wiodących wykorzystano kryteria użyte w powyższych cząstkowych analizach tematycznych cytowań w kontekście autorów, czyli liczbę artykułów tematycznych (z podziałem na „więcej niż 3” i „co najwyżej 3”), liczbę cytowań tematycznych (z podziałem na „więcej niż 100” i „co najwyżej 100”) oraz koncentrację tematyczną cytowań (z podziałem na „więcej niż 45%” i „co najwyżej 45%”). Na podstawie wariantów krzyżowych tych kryteriów nadano odpowiednie noty klasyfikacyjne, których zestawienie wraz z objaśnieniami znajduje się w tabeli 6.32.

Tabela 6.32. Zestawienie not klasyfikacyjnych w zakresie cytowań tematycznych – analiza autorstwa

Lp.	Liczba artykułów		Liczba cytowań		Koncentracja		Nota klasyfikacyjna	Objaśnienie
	>3	≤3	>100	≤100	>45%	≤45%		
1.	x		x		x		+++++	liczba artykułów tematycznych opublikowanych przez danego autora przekracza 3, artykuły te łącznie uzyskały ponad 100 cytowań, przy czym dodatkowo cytowania artykułów tematycznych autora stanowią ponad 45% całkowitej sumy cytowań jego artykułów; autorzy ci są liderami, jeżeli chodzi o dany obszar tematyczny we wszystkich trzech kryteriach (liczba artykułów tematycznych, liczba cytowań tematycznych, koncentracja cytowań tematycznych), są to nie tylko autorzy najbardziej produktywni i najczęściej cytowani, lecz także postrzegani przez środowisko naukowe jako istotni w danym obszarze tematycznym, czego owocem jest silna koncentracja tematyczna cytowań
2.	x		x			x	+++++	liczba artykułów tematycznych danego autora przekracza 3, artykuły te łącznie uzyskały ponad 100 cytowań, cytowania artykułów tematycznych autora stanowią powyżej 45% całkowitej sumy cytowań jego artykułów; autorzy ci są liderami, jeżeli chodzi o liczbę artykułów tematycznych i liczbę cytowań tematycznych; jednak jeżeli chodzi o koncentrację cytowań tematycznych osiągają wynik słabszy; są to autorzy najbardziej produktywni i najczęściej cytowani, jednak przez środowisko naukowe są postrzegani jako mniej istotni (mniej wyspecjalizowani) w danym obszarze tematycznym, czego owocem jest mniejsza koncentracja tematyczna cytowań
3.		x					++++	liczba artykułów tematycznych jest co najwyżej równa 3, jednak mimo to artykuły te uzyskały łącznie ponad 100 cytowań i cytowania artykułów tematycznych danego autora stanowią ponad 45% całkowitej sumy cytowań jego artykułów; autorzy ci co prawda nie są wodzący jeżeli chodzi o liczbę artykułów tematycznych, lecz mimo to artykuły tematyczne przez nich napisane są najczęściej cytowane; dodatkowo autorzy ci są postrzegani przez środowisko naukowe jako istotni (wyspecjalizowani) w danym obszarze tematycznym, czego owocem jest silna koncentracja tematyczna cytowań

cd. tabeli 6.32

Lp.	Liczba artykułów		Liczba cytowań		Koncentracja		Nota klasyfikacyjna	Objaśnienie
	>3	≤3	>100	≤100	>45%	≤45%		
4.		x	x			x	+++	liczba artykułów tematycznych jest co najwyżej równa 3, jednak mimo to artykuły te uzyskały łącznie ponad 100 cytowań, choć cytowania artykułów tematycznych danego autora stanowią co najwyżej 45% całkowitej sumy cytowań jego artykułów; autorzy ci są wiodący jeżeli chodzi o liczbę cytowań tematycznych, lecz opublikowali jedynie nieliczne artykuły; mimo najwyższej liczby cytowań są postrzegani przez środowisko naukowe jako mniej istotni (wyspecjalizowani) w danym obszarze tematycznym, czego owocem jest mniejsza koncentracja tematyczna cytowań
5.	x		x		x		++	liczba artykułów tematycznych przekracza 3, jednak liczba ich cytowań jest co najwyżej równa 100; oznacza to, że artykuły tematyczne danego autora nie zostały zauważone (lub zostały zauważone w niewielkim stopniu) przez środowisko naukowe; co prawda koncentracja tematyczna cytowań jest na wysokim poziomie (większym niż 45%, lecz przy niskim poziomie cytowań waga tego wskaźnika wyraźnie maleje; nie są to autorzy istotni w danym obszarze tematycznym, są jedynie relatywnie produktywni, lecz nie przekłada się to liczbę cytowań;
6.	x		x			x	+	liczba artykułów tematycznych przekracza 3, jednak liczba ich cytowań jest co najwyżej równa 100; oznacza to, że artykuły tematyczne danego autora nie zostały zauważone (lub zostały zauważone w niewielkim stopniu) przez środowisko naukowe; dodatkowo jeszcze koncentracja tematyczna cytowań jest na poziomie co najwyżej 45%; zbierając te dane autorzy tego typu nie są wiodący w danym obszarze tematycznym, nie zostali zauważeni (lub zostali zauważeni w niewielkim stopniu) przez środowisko naukowe; nie są to autorzy istotni w danym obszarze tematycznym, są jedynie relatywnie produktywni, lecz nie przekłada się to liczbę cytowań

I.p.	Liczba artykułów		Liczba cytowań	Koncentracja		Nota klasyfikacyjna	Objaśnienie
	>3	≤3		>45%	≤45%		
7.		x	x	x	-	liczba artykułów tematycznych jest co najmniej równa 3, dodatkowo cytowania tych artykułów są na poziomie najwyższej równym 100; artykuły tematyczne danego autora nie zostały zauważone (lub zostały zauważone w niewielkim stopniu) przez środowisko naukowe; przy zestawieniu tych danych, koncentracja tematyczna powyżej 45% nie daje podstaw do zmiany ich oceny; są to autorzy nieistotni w danym obszarze tematycznym	
8.	x		x	x	--	liczba artykułów tematycznych jest co najmniej równa 3, cytowania tych artykułów są na poziomie najwyższej równym 100, dodatkowo koncentracja tematyczna nie przekracza 45%; artykuły tematyczne danego autora nie zostały zauważone (lub zostały zauważone w niewielkim stopniu) przez środowisko naukowe; zestawiając te dane są to autorzy zupełnie nieistotni w danym obszarze tematycznym	
9.	x	x	0	0	---	artykuły tematyczne danego autora nie były ani razu cytowane; są to autorzy nieistniejący w świetle tematycznej analizy cytowań	

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyższego można stwierdzić, że istnieje kilku autorów najbardziej znaczących w świetle poszczególnych tematów. Jeżeli chodzi o odpowiedzialność w kontekście pracowników, liderem jest A. Kolk (najwyższa nota – „+++++”). Na tym samym poziomie znajdują się B. Husted w zakresie odpowiedzialności ekonomicznej oraz D. Webb i L. Mohr w zakresie odpowiedzialności w kontekście klienta. Nie zanotowano innych przypadków najwyższych not klasyfikacyjnych, a wymieniona czwórka autorów jest nie tylko najbardziej produktywna, lecz także najbardziej ceniona przez środowisko naukowe, dodatkowo ich działalność naukowa ściśle koncentruje się w zakresie konkretnych tematów. W ujęciu ogólnym (na skalę wszystkich obszarów tematycznych) najlepsze wyniki uzyskali Ch. Bhattacharya (łącznie noty na poziomie 24) oraz M. Porter i M. Kramer (łącznie noty na poziomie 23). Obszarem o najlepszym oddźwięku w środowisku naukowym jest zdecydowanie odpowiedzialność ekonomiczna. W przypadku aż 10 autorów można mówić o dużym docenieniu przez środowisko i silnej koncentracji tematycznej (nota – „+++++”). Choć autorzy ci nie wykazali się wysoką produktywnością, ich artykuły wywarły duży wpływ na CSR. W dalszej kolejności należy wymienić odpowiedzialność w kontekście marketingu (7 autorów z notami „+++++”) i odpowiedzialność w kontekście pracowników (5 analogicznych not). Także w ujęciu na skalę wszystkich obszarów konfiguracja ta nie ulega zmianie: odpowiedzialność ekonomiczna (łącznie noty na poziomie 63), odpowiedzialność w kontekście marketingu (łącznie noty na poziomie 38) i odpowiedzialność w kontekście pracowników (łącznie noty na poziomie 34). Te obszary tematyczne zamykają 3 pierwsze miejsca w świetle bieżącej analizy cząstkowej. Ciekawym zaobserwowanym zjawiskiem jest integracja różnych obszarów tematycznych przez niektórych autorów. Najszerszy jej zasięg zaobserwowano w przypadku duetu M. Portera i M. Kramera (5 obszarów z notami na poziomie „+++++” – odpowiedzialność w kontekście pracowników, odpowiedzialność ekonomiczna, strategiczna, marketingowa i filantropijna) oraz X. Luo (5 obszarów z notami na poziomie „+++++” – odpowiedzialność w kontekście pracowników, odpowiedzialność ekonomiczna, marketingowa i w kontekście klientów oraz etyczna).

6.8.13. Etap 3.8.10d(WSP). Tematyczna analiza cytowań – region

Przeprowadzona na tym etapie analiza cząstkowa dotyczy pytania badawczego PB1.16. *Jakie tendencje, jeżeli chodzi o cytowania tematyczne w zakresie ośrodków akademickich, autorów i regionów, można zidentyfikować w zakresie obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu?*, co do którego konkluzja zawarta jest w podsumowaniu cząstkowym.

W analizie tematycznej cytowań w kontekście regionów ujęto te kraje, które w zestawieniu najistotniejszych krajów w kontekście liczby cytowań – okres

współczesny (etap 7 – analiza cytowań) mieszczą się w przedziale 0–25% w ujęciu względnym lub bezwzględnym. Czyli te kraje, których bezwzględna suma cytowań lub te, których względny wskaźnik pozycji cytowań (wyrażający liczbę cytowań na jeden ośrodek akademicki w danym regionie) pozwolił na zajęcie miejsca od 1 do 15. Tym sposobem otrzymano zbiór 20 krajów. Zanim jednak poddano go analizie ustalono kryteria kwalifikacyjne. W tym przypadku kryteria te musiały zostać zmienione ze względu na specyfikę analizy. Do odpowiedniego ustalenia takich kryteriów użyto średnich względnych wskaźników pozycji cytowań tematycznych (w każdym z 12 obszarów) oraz średnich cytowań tematycznych (także w każdej z 12 grup). Z otrzymanych wyników obliczono średnią uogólnioną dla wszystkich grup tematycznych. Tym sposobem próg kwalifikacyjny w zakresie sumy cytowań tematycznych ustalono na powyżej 153, natomiast próg w zakresie względnego wskaźnika pozycji cytowań tematycznych na powyżej 0,68. Kryterium koncentracji tematycznej cytowań pozostawiono bez zmian na poziomie 45%. Z tak określonymi kryteriami kwalifikacyjnymi przystąpiono do dalszej szczegółowej analizy tematycznej cytowań w ujęciu regionalnym.

Podsumowanie cząstkowe

Podsumowując, na podstawie szczegółowych danych i ich kategoryzacji za pomocą ustanowionych kryteriów można opracować, podobnie jak w poprzednich cząstkowych analizach tematycznych cytowań, zestaw not klasyfikacyjnych, które posłużą do identyfikacji i kategoryzacji poszczególnych krajów w analizowanym kontekście. Noty klasyfikacyjne ustanowiono w analogiczny sposób, czyli wykorzystano krzyżowe warianty wykorzystywanych kryteriów: suma cytowań tematycznych (z podziałem na „więcej niż 153” i „co najwyżej 153”), względny wskaźnik pozycji cytowań tematycznych (z podziałem na „więcej niż 0,68” i „co najwyżej 0,68”) oraz koncentrację tematyczną cytowań w ujęciu regionalnym (z podziałem na „więcej niż 45%” i „co najwyżej 45%”). Wartości 153 i 0,68 powstały jako kalkulacja średnich poziomów w każdym obszarze tematycznym, a następnie uogólnienie wyników do całości zbioru ustalonych obszarów. W ten sposób opracowano kompletny zestaw not klasyfikacyjnych zamieszczony w tabeli 6.33.

Tabela 6.33. Zestawienie not klasyfikacyjnych w zakresie cytowań tematycznych – analiza regionalna (kraje)

Lp.	Względny wskaźnik pozycji cytowań tematycznych		Suma cytowań tematycznych		Koncentracja		Nota klasyfikacyjna	Objaśnienie
	>0,68	≤0,68	>153	≤153	>45%	≤45%		
1.	x		x		x		++++++	suma cytowań tematycznych w ramach danego kraju przekracza wartość średnią (153), względny wskaźnik pozycji cytowań tematycznych także jest wyższy od średniego 0,68; dodatkowo dany kraj cechuje koncentracja tematyczna cytowań powyżej 45%; tego typu kraje nie tylko są liderami jeżeli chodzi o sumę cytowań tematycznych, lecz także są na wysokim poziomie w przeliczeniu na jeden ośrodek akademicki w danym kraju cytowania tematyczne; ponadto duży odsetek ogółu cytowań artykułów afiliowanych przez dany kraj stanowią cytowania z danego obszaru tematycznego; wyniki te świadczą o tym, że dany kraj jest postrzegany przez środowisko naukowe jako lider (wyspecjalizowany) w obszarze tematycznym w świetle wszystkich trzech ustalonych kryteriów klasyfikacyjnych
2.	x		x			x	+++++	suma cytowań tematycznych w ramach danego kraju przekracza wartość średnią (153), względny wskaźnik pozycji cytowań tematycznych także jest wyższy od średniego 0,68; jednak dany kraj cechuje koncentracja tematyczna cytowań powyżej 45%; tego typu kraje nie tylko są liderami jeżeli chodzi o sumę cytowań tematycznych, lecz także są na wysokim poziomie w przeliczeniu na jeden ośrodek akademicki w danym kraju cytowania tematyczne; jednak powyżej 45% ogółu cytowań artykułów afiliowanych przez dany kraj stanowią cytowania z danego obszaru tematycznego; wyniki te świadczą o tym, że dany kraj jest postrzegany przez środowisko naukowe jako lider w obszarze tematycznym, jednak nie wykazano koncentracji tematycznej cytowań; tego typu kraj nie wyspecjalizował się w danym obszarze tematycznym w sposób znaczny

Lp.	Względny wskaźnik pozycji cytowań tematycznych		Suma cytowań tematycznych		Koncentracja		Nota klasyfikacyjna	Objaśnienie
	>0,68	≤0,68	>153	≤153	>45%	≤45%		
3.		x	x		x		++++	suma cytowań tematycznych w ramach danego kraju przekracza wartość średnią (153), jednak względny wskaźnik pozycji cytowań tematycznych osiąga najwyższą wartość średnią – 0,68; koncentracja tematycznych cytowań przyporządkowanych do afiliacji danego kraju jest wyższa niż 45%; tego typu kraje co prawda są liderami, jeżeli chodzi o sumę cytowań tematycznych, lecz okazuje się, w przeliczeniu na jeden ośrodek akademicki w danym kraju cytowania tematyczne są na niższym poziomie; świadczy to o istnieniu pewnych ognisk (osobowych lub instytucjonalnych) o dobrym oddźwięku w środowisku naukowym, ale jednocześnie o dużej liczbie ognisk nieznaczających (lub małoznaczających); istnienie silnych ognisk umacnia jednak pozycję tych krajów, czemu pomaga dodatkowo koncentracja tematyczna cytowań świadcząca o specjalizacji tematycznej danego regionu
4.		x	x			x	+++	suma cytowań tematycznych w ramach danego kraju przekracza wartość średnią (153), jednak względny wskaźnik pozycji cytowań tematycznych osiąga najwyższą wartość średnią – 0,68; dodatkowo także koncentracja tematyczna cytowań przyporządkowanych do afiliacji danego kraju jest najwyższej na poziomie 45%; tego typu kraje co prawda są liderami, jeżeli chodzi o sumę cytowań tematycznych, lecz okazuje się, że w przeliczeniu na jeden ośrodek akademicki w danym kraju cytowania tematyczne są na niższym poziomie; świadczy to o istnieniu pewnych ognisk (osobowych lub instytucjonalnych) o dobrym oddźwięku w środowisku naukowym, ale jednocześnie o dużej liczbie ognisk nieznaczających (lub małoznaczających); istnienie silnych ognisk umacnia jednak pozycję tych krajów, z kolei nieco ją osłabia i niższy względny wskaźnik pozycji cytowań tematycznych i niższa koncentracja tematyczna

cd. tabeli 6.33

Ip.	Względny wskaźnik pozycji cytowań tematycznych		Suma cytowań tematycznych		Koncentracja		Nota klasyfikacyjna	Objaśnienie
	>0,68	≤0,68	>153	≤153	>45%	≤45%		
5.	x			x	x		++	suma cytowań pod egidą danego kraju jest niższa niż średnia (153); co prawda w przeliczeniu na jeden ośrodek akademicki w danym kraju wynik jest powyżej średniej (0,68), jednak w takiej konfiguracji wynik ten niewiele umacnia pozycję tego typu kraju; niewiele także pomaga wyznici niż 45% koncentracja tematyczna cytowań; te wyższe od średnich wyniki zostają przysłonięte przez niewielką ogólną liczbę cytowań tematycznych; nie są to kraje istotne w danym obszarze tematycznym, a jedynie takie, gdzie jest relatywnie mniej ośrodków akademickich, dzięki czemu wzrasta względny wskaźnik pozycji, który jednak nie przekłada się w takich przypadkach na ogólną sumę cytowań tematycznych
6.	x			x	x		+	suma cytowań pod egidą danego kraju jest niższa niż średnia (153); co prawda w przeliczeniu na jeden ośrodek akademicki w danym kraju wynik jest powyżej średniej (0,68), jednak w takiej konfiguracji wynik ten niewiele umacnia pozycję tego typu kraju; sytuacji nie polepsza także niższa niż 45% koncentracja tematyczna cytowań; nie są to kraje istotne w danym obszarze tematycznym, a jedynie takie, gdzie jest relatywnie mniej ośrodków akademickich, dzięki czemu wzrasta względny wskaźnik pozycji, który jednak nie przekłada się w takich przypadkach na ogólną sumę cytowań tematycznych
7.		x		x	x		-	zarówno suma cytowań pod egidą danego kraju, jak i cytowania w przeliczeniu na jeden ośrodek w danym kraju są niższe niż wartości średnie (153 i 0,68); zestawiając te dane, wyższa niż 45% koncentracja tematyczna niewiele w tym przypadku pomaga; są to kraje nieistotne w danym obszarze tematycznym w percepcji środowiska naukowego

Lp.	Względny wskaźnik pozycji cytowań tematycznych		Suma cytowań tematycznych		Koncentracja		Nota klasyfikacyjna	Objaśnienie
	>0,68	≤0,68	>153	≤153	>45%	≤45%		
8.		x		x		x	--	wyniki w zakresie wszystkich trzech kryteriów klasyfikacyjnych są poniżej wartości progowych; regiony tego typu nie zostały zauważone (lub zostały zauważone w małym stopniu) przez środowisko naukowe; zestawiając te dane, są to kraje zupełnie nieistotne w danym obszarze tematycznym
9.	-	-	-	-	-	-	---	są to kraje, pod egidą których powstałe artykuły tematyczne nie były cytowane ani razu lub wręcz takie, które w ramach danego obszaru tematycznego nie opublikowały żadnego artykułu; są to kraje nieistniejące w świetle tematycznej analizy cytowań

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie tak dokonanej analizy można stwierdzić, że najsilniej doceniane poprzez cytowania kraje w uogólnionym ujęciu tematycznym (we wszystkich obszarach tematycznych łącznie) to Kanada, Wielka Brytania, USA i Holandia (w tej kolejności). W szczególności niewiele jest obszarów tematycznych, w których poszczególne kraje uzyskały najwyższe noty („+++++”). Kanada jednak jest niekwestionowanym liderem we wszystkich obszarach (najwyższe noty w obszarze odpowiedzialności w kontekście pracowników i odpowiedzialności ekonomicznej oraz noty „+++++” we wszystkich pozostałych obszarach). To właśnie w Kanadzie udało się doskonale zintegrować wszystkie ustanowione obszary CSR. Jeżeli chodzi o Wielką Brytanię, zdecydowanie jest ona liderem jeżeli chodzi o odpowiedzialność ekonomiczną, a w pozostałych obszarach (prócz odpowiedzialności w kontekście grup właścicielskich i odpowiedzialności w kontekście dostawców, gdzie nie odgrywa żadnej roli) także ma silną pozycję („+++++”). Jeżeli chodzi o USA mają one bardzo silną pozycję w obszarze odpowiedzialności ekonomicznej (najwyższa nota), ale już integracja tego obszaru z pozostałymi obszarami wypada słabiej. Jeżeli podjąć analizę konkretnych obszarów tematycznych, to w obszarze odpowiedzialności w kontekście pracowników liderem jest Kanada i Holandia, natomiast jeżeli chodzi o odpowiedzialność ekonomiczną, prym wiodą USA, Kanada i Wielka Brytania. Ostatnim krajem, gdzie zidentyfikowano dominujący region jest Australia w zakresie odpowiedzialności ekologicznej. W pozostałych obszarach brak tak wyraźnych liderów. Wynik tej analizy można zamknąć takim oto podsumowaniem. Najistotniejszymi obszarami, jeżeli chodzi o cytowania w ujęciu regionalnym są: odpowiedzialność w kontekście pracowników (w skali wszystkich regionów nota na poziomie 40), następnie odpowiedzialność ekologiczna (w skali wszystkich regionów nota na poziomie 39) i odpowiedzialność ekonomiczna (w skali wszystkich regionów nota na poziomie 35). Regiony zaś, które są najsilniejsze w kontekście cytowań tematycznych to Kanada (w skali wszystkich obszarów nota na poziomie 62), Wielka Brytania (w skali wszystkich obszarów nota na poziomie 51), Stany Zjednoczone (w skali wszystkich obszarów nota na poziomie 40) i Holandia (w skali wszystkich obszarów nota na poziomie 31). Pozostałe obszary tematyczne i pozostałe kraje wypadają w tym świetle dużo słabiej.

6.9. Etap 3.9(WSP). Podsumowanie okresu współczesnego

W podsumowaniu okresu współczesnego analizy CSR warto pochylić się nad kilkoma zagadnieniami w ramach każdej z prowadzonych analiz częściowych.

Analiza chronologiczna (PB1.1) wykazała, że okres 1999–2009 (10 lat) to czas wysokiego wzrostu zainteresowania CSR: wysokie przyrosty liczby artykułów

rok do roku w ujęciu względnym (20–158%) i bezwzględnym (2–119). Średni przyrost bezwzględny wynosił 40,1 natomiast względny – 53,40%. Świadczy to o pozytywnej zmianie dynamiki w stosunku do okresu historycznego. Wysokie wyniki przyrostów bezwzględnych dla górnej granicy podzbioru okresu współczesnego pozwalają także na prognozę kontynuacji tendencji prorozwojowej, wzrostowej. Tę prognozę wzmacniają także wciąż rosnące liczby rekordów dla roczników niestabilnych, spoza górnej granicy podzbioru okresu współczesnego.

Analiza dyscyplin (PB1.2), zwróciła uwagę, że dorobek okresu współczesnego wyraźnie koncentrował się wokół trzech obszarów: biznesu, zarządzania i rachunkowości; nauk społecznych; ekonomii, ekonometrii i finansów. Świadczy to o zakorzenieniu CSR szczególnie w naukach o zarządzaniu (które jako dyscyplinę bazową mają nauki ekonomiczne) z silną więzią z naukami społecznymi.

Analiza instytucjonalna (PB1.3) ujawniła natomiast, że okres współczesny to okres dużego zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu wielu ośrodków naukowych na całym świecie – blisko 1000 instytucji akademickich. Najbardziej produktywne w omawianym okresie były uniwersytety europejskie, a wśród nich University of Nottingham. Wiele jest także ośrodków, pod egidą których powstały jedynie pojedyncze publikacje (jest ich blisko 500), co świadczy jednak o dużym rozdrobnieniu zainteresowania CSR i o jego incydentalności, podobnie jak to miało miejsce w okresie historycznym.

Nie zaobserwowano natomiast silnych i długotrwałych powiązań sieciowych między wiodącymi ośrodkami (PB1.4), nie ma więc podstaw do stwierdzenia o strategicznym partnerstwie z zakresu rozwoju i dyfuzji CSR. Są jednak podstawy do stwierdzenia, że mimo jedynie zrębów sieci współpracy, CSR dość swobodnie się rozprzestrzeniała, a ośrodki akademickie, mimo braku partnerstwa, nie pozostawały w izolacji (z incydentalnymi wyjątkami – Groningen). Nie powstało jednak „naukowe konsorcjum” współpracy w zakresie rozwoju i dyfuzji CSR, które składałoby się z silnych ośrodków akademickich (zaobserwowano silniejszą współpracę między 23 ośrodkami, jednak spoza tych najbardziej znaczących).

Analiza autorstwa (PB1.5), wykazała, że okres współczesny to okres dużego zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu wielu autorów na całym świecie – 1891 nazwisk. Wielu z nich opublikowało tylko jeden artykuł (86%), co wzmacnia wniosek o dużym rozdrobnieniu zainteresowania CSR i o jej incydentalności, podobnie jak to miało miejsce w okresie historycznym. Najbardziej produktywną autorką w okresie współczesnym była Ans Kolk z University of Amsterdam, kolejne miejsca zajmują także reprezentanci głównie ośrodków europejskich.

W trakcie analizy autorstwa (PB1.6), zidentyfikowano pewne silne sieci współpracy między poszczególnymi autorami w liczbie 8 powiązań. Na szcze-

gólną uwagę zasługuje międzynarodowa kooperacja D. Mattena z kanadyjskiego York University i J. Moona z brytyjskiego University of Nottingham. Była to kooperacja między dwoma najbardziej produktywnymi ośrodkami akademickimi. Zaobserwowano także trzy węzły o charakterze krajowym między ośrodkami nowozelandzkimi (Lincoln University i University of Canterbury), brytyjskimi (University of Glamorgan i University of Gloucestershire) oraz amerykańskimi (Georgia State University i University of West Georgia). Te węzły miały silny i długotrwały charakter, a także były relatywnie efektywne. Nie zaobserwowano powiązań współpracy strategicznej przy udziale lidera klasyfikacji ilościowej – A. Kolk. Najbardziej wyizolowany pozostał reprezentant także najbardziej wyizolowanego ośrodka – B. Scholtens z University of Groningen.

Analiza źródeł (PB1.7) wykazała, że okres współczesny to także okres dużego zainteresowania ze strony wielu źródeł – 427 czasopism. Na pozycję bezwzględnego lidera wychodzi znów (podobnie jak w okresie historycznym) europejskie czasopismo „Journal of Business Ethics”. Jest to także czasopismo z najdłuższą, bo 30-letnią tradycją (początek – 1982). Poza tym jednym ogniskiem nie zaobserwowano choćby zbliżonych rangą innych tytułów. Większość (około 75%) z pozostałych czasopism jedynie incydentalnie drukowała artykuły z zakresu CSR. W „Journal of Business Ethics” ukazywały się artykuły pod egidą większości wiodących ośrodków akademickich okresu współczesnego (wyjątkiem jest Copenhagen Business School). W tej kategorii znów prowadziły University of Nottingham i York University. Nie zaobserwowano żadnych innych koncentracji instytucjonalnych wokół źródła. W „Journal of Business Ethics” publikowali wszyscy (prócz Welforda) wiodący autorzy okresu współczesnego. Spośród dorobku 9 najistotniejszych autorów aż 30% ukazało się w „Journal of Business Ethics”. Żadne inne źródło nie odznacza się nawet zbliżoną koncentracją. Silna koncentracja CSR w obrębie „Journal of Business Ethics” potwierdza zakorzenienie tego obszaru w etyce biznesu, ale nie jedynie o charakterze teoretycznym, a jako nauki stosowanej w ekonomii i zarządzaniu.

Analiza regionalna (PB1.8) ujawniła, że okres współczesny to także okres dużego zainteresowania w układzie regionalnym – 57 państw. Ponad 75% dorobku w analizowanym okresie współczesnym powstało odpowiednio w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Wielkiej Brytanii. W okresie współczesnym dominacja USA względem okresu historycznego osłabła (stosunek 30 do 80%). Jeżeli w analizach uwzględnić nie tylko wartości bezwzględne, lecz także relatywizować je względem liczby ośrodków w danym regionie (względny wskaźnik pozycji), klasyfikacja ulegnie zmianie. Dominacja USA zostanie zanegowana (spadek z 1 na 18 miejsce). Na czoło wyjdą Kanada, Wielka Brytania i Australia. W pierwszej 10 jest 5 krajów europejskich. Biorąc pod uwagę skonsolidowany układ ujęcia bezwzględnego (liczba artykułów) i względnego (względny wskaźnik pozycji) w odniesieniu do poszczególnych państw, na uwagę zasługują te znajdujące

się w pierwszej ćwiartce takiego układu relacyjnego: Kanada, Wielka Brytania, Australia i Holandia. Nie zaobserwowano znaczących sieci współpracy między regionami w ujęciu krajowym.

Natomiast analiza cytowań (PB1.9) unaoczniała, że przy dużej liczbie artykułów w analizowanym podzbiórce reprezentującym okres współczesny jedynie ułamek procenta (0,55% – 7 artykułów) został wyraźnie zauważony przez środowisko naukowe (więcej niż 100 cytowań). Te 7 artykułów to kamienie milowe w rozwoju i dyfuzji CSR. Wiele z analizowanych artykułów nie zostało dostrzeżonych przez środowisko naukowe. Prawie 25% z nich nikt nie cytował, natomiast ponad 57% było cytowanych od 1 do 10 razy. Sumarycznie więc ponad 80% artykułów było cytowanych mniej niż 10 razy. Daje to ogromny zbiór artykułów o małym lub żadnym znaczeniu dla rozwoju i dyfuzji CSR. Na podstawie rozkładu cytowań owych 7 wyjątkowych artykułów, a także na podstawie niepełnych danych za rok 2010 (wartości cytowań przewyższają poprzednie roczniki i wciąż rosną), można prognozować ich dalszy duży wpływ na rozwój i dyfuzję CSR w przyszłości. Pozycjami, które najsilniej wpłynęły i nadal wpływają na współczesny kształt CSR są artykuł S. Sena i C. Bhattacharyi oraz artykuły tandemu M. Porter i M. Kramer w „Harvard Business Review” o charakterze strategicznym. W ujęciu instytucjonalnym najczęściej cytowanym ośrodkiem jest Boston University. Obok niego znajdują się liderzy klasyfikacji ilościowej, czyli University of Nottingham, Harvard University i City University of New York. Te pozycje dotyczą klasyfikacji bezwzględnej (sumaryczna liczba cytowań). Jeżeli skonsolidować klasyfikacje ze względu na liczbę cytowań i ze względu na liczbę artykułów na uwagę zasługuje University of Nottingham, York University i University of Amsterdam jako uniwersytety wiodące w tak skonstruowanym układzie relacyjnym. W wypadku bezwzględnej liczby sumy cytowań w ujęciu regionalnym dominują Stany Zjednoczone, za nimi znów Kanada i Wielka Brytania. Sumaryczny udział tych trzech potęg w ujęciu bezwzględnym to niemal 75%. Dodając jednak do analiz dodatkowy parametr pod postacią względnego wskaźnika pozycji cytowań uzależniającego pozycję na liście rankingowej także od liczby ośrodków akademickich w danym regionie, klasyfikacja ulega zmianie. Stany Zjednoczone znów spadają – na miejsce 15, na czoło zaś znów awansują Kanada, Wielka Brytania, a następnie Holandia i Australia. Dowodzi to relatywnie lepszemu oddźwiękowi ośrodków brytyjskich i kanadyjskich i lepszemu ich produktywności naukowej względem ośrodków amerykańskich. Oczywiście jest to stwierdzenie ogólne, które nie neguje wybitnych ośrodków amerykańskich i nie zaprzecza istnieniu słabych ośrodków europejskich czy kanadyjskich. Przy konsolidacji obu klasyfikacji rankingowych (bezwzględnej – suma cytowań i względnej – względny wskaźnik pozycji cytowań), uwagę należy skupić przede wszystkim na Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Nowej Zelandii, Australii, Norwegii, Austrii, Szwecji, Hongkongu, Szwajcarii i USA

jako liderach w takim dwubiegunowym relatywnym układzie. Analiza cytowań w kontekście źródła znów wyłania na miejsce pierwsze europejskie czasopismo „Journal of Business Ethics”, które jest najczęściej cytowanym źródłem z zakresu CSR. Czasopismo to jest standardem dla środowiska skupionego wokół CSR i w dużej mierze stanowi o profilu, rozwoju i dyfuzji. Wysoko są notowane także czasopisma zawdzięczające swą pozycję pojedynczym, lecz wybitnym artykułom – „Harvard Business Review”, „Strategic Management Journal”, „Journal of Management Studies”, „Journal of Marketing Research”. Nie są to jednak czasopisma skoncentrowane na analizowanej tematyce, mimo wszystko wiele wnoszą do jej rozwoju i dyfuzji.

Analiza dokonana ze zględu na hierarchię obszarów tematycznych (PB1.10) zobrazowała, że miejsce pierwsze zajęła odpowiedzialność w kontekście pracowników (667 artykułów, co daje 52,40% całości – 1273). Dwa kolejne miejsca to odpowiedzialność ekonomiczna (597 artykułów i 46,90%) i ekologiczna (575 artykułów i 45,17%). Pozostałe obszary tematyczne nie przekroczyły progu 45%. Analiza wzajemnego przenikania się ustalonych obszarów tematycznych także zwraca na pierwszym miejscu artykuły z zakresu odpowiedzialności w kontekście pracowników, które we wszystkich innych obszarach stanowią 52–80%, co daje im najwyższe wskaźniki udziału.

W analizie dynamiki chronologicznej w zakresie obszarów tematycznych CSR (PB1.11) zaobserwowano tendencję wzrostową w całym okresie współczesnym w ramach wszystkich obszarów tematycznych, jeżeli chodzi o ujęcie bezwzględne (liczba artykułów rocznie). Średniorocznie pierwsze miejsce w ujęciu bezwzględnym zajęła odpowiedzialność w kontekście pracowników (66,7 artykułów), kolejne miejsca to odpowiedzialność ekonomiczna (59,7) i ekologiczna (57,5). Prowadząc analizę w ujęciu względnym (stosunek liczby artykułów tematycznych rocznie do całkowitej liczby artykułów rocznie), na pierwsze miejsce wysuwa się odpowiedzialność ekonomiczna (51,47%), następnie odpowiedzialność w kontekście pracowników (49,54%) i ekologiczna (46,33%). Ta zmiana wynika ze specyfiki dynamiki tematycznej okresu współczesnego. W latach początkowych (2000–2004) zanotowano ogółem niewielką liczbę artykułów (maksymalnie 41), w czym największy udział miała odpowiedzialność ekonomiczna (stąd duże wartości procentowe i wyższy wynik średni). W kolejnych latach (2005–2009) tendencja uległa zmianie i pozostała zgodna z klasyfikacją bezwzględną, czyli odpowiedzialność ekonomiczna ustąpiła pierwszego miejsca odpowiedzialności w kontekście pracowników. Pozostałe obszary pozostały w tyle, w ramach żadnego z nich nie zanotowano wyniku przekraczającego 45%.

Tematyczna analiza instytucjonalna (PB1.12) ujawniła, że wśród ośrodków z wyższą niż 45% koncentracją tematyczną średnia artykułów na ośrodek akademicki jest wyższa w przypadku odpowiedzialności w kontekście pracowników (ponad 8) niż w przypadku odpowiedzialności ekonomicznej (7).

Ze szczegółowych analiz tematycznych autorstwa (PB1.13) wynika, że najistotniejsze obszary to odpowiedzialność w kontekście pracowników i odpowiedzialność ekonomiczna. W pozostałych obszarach zanotowano niższe wyniki bezwzględne (liczba artykułów tematycznych) i względne (koncentracje tematyczne). Jeżeli chodzi o współpracę tematyczną autorów, analiza zwraca najistotniejsze wyniki w obszarze odpowiedzialności w kontekście pracownika i współpracy w węzle Matten – Moon (węzeł międzynarodowy, koncentracja 50%). Średnio koncentracja współpracy tematycznej, w ramach zidentyfikowanych ogniw współpracy, w zakresie odpowiedzialności w kontekście pracowników jest na poziomie 60%. W pozostałych obszarach tematycznych nie zidentyfikowano nawet zbliżonych wyników współpracy autorów.

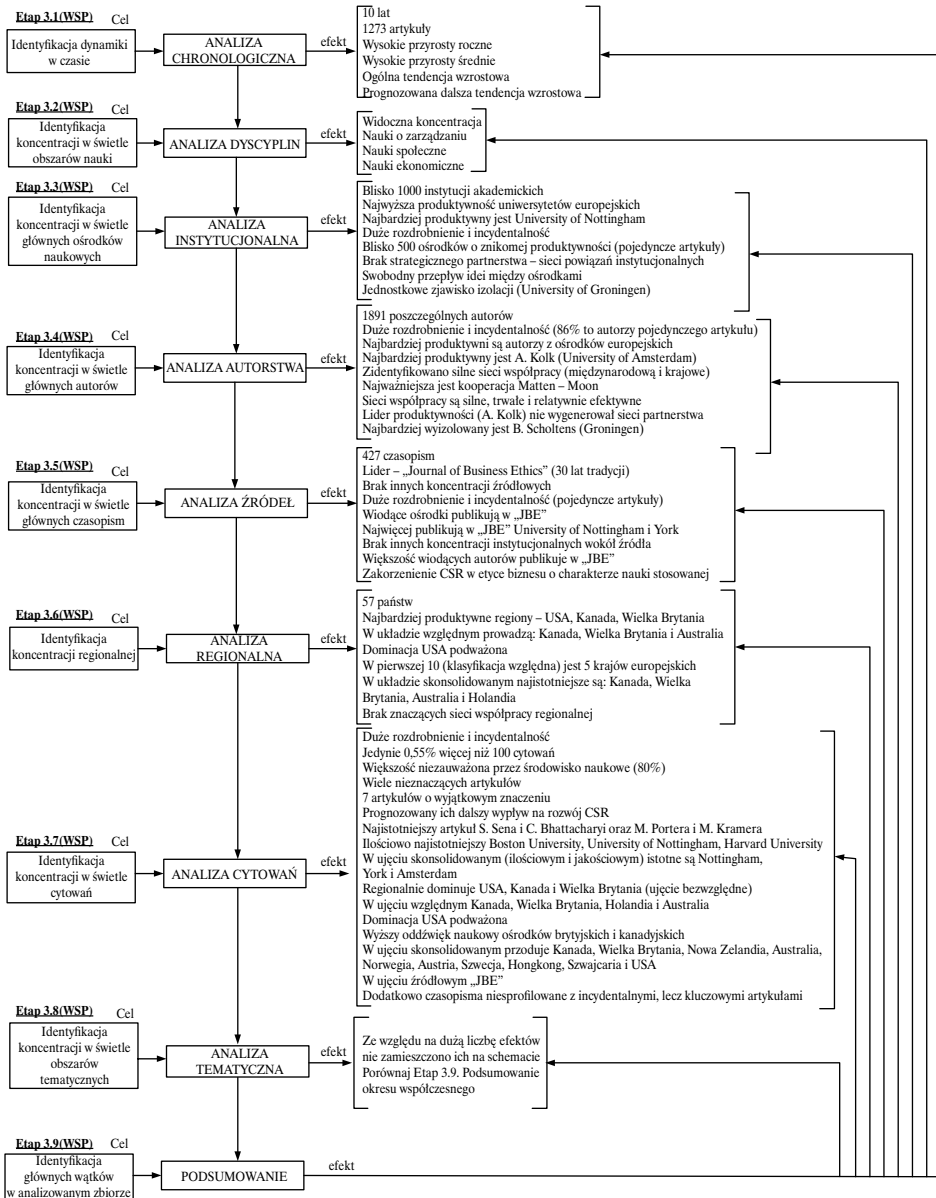
Tematyczna analiza źródeł (PB1.14) zawężona, ze względu na brak konkurencji, do dominującego czasopisma „Journal of Business Ethics” wykazała, że najistotniejszym obszarem tematycznym jest odpowiedzialność w kontekście pracowników (55% artykułów z zakresu CSR w czasopiśmie i 10% ogółem), następnie odpowiedzialność ekonomiczna (49% w czasopiśmie i 9% ogółem) i etyczna (42% w czasopiśmie i 8% ogółem), a na kolejnej pozycji ekologiczna (33% w czasopiśmie i 6% ogółem). Pozostałe obszary tematyczne zanotowały dużo słabsze wyniki.

Regionalna analiza tematyczna (krajowa) (PB1.15) daje podstawy do stwierdzenia wysokiej regionalnej ignorancji i incydentalności tematycznej (sumarycznie od 89 do 95%) we wszystkich obszarach tematycznych oprócz odpowiedzialności w kontekście pracowników (sumarycznie 82%), ekonomicznej (sumarycznie 86%) i ekologicznej (sumarycznie 86%), gdzie uzyskano relatywnie wyższe wyniki w przedziałach zawierających dużą liczbę artykułów tematycznych (51–100 i >100). We wszystkich obszarach tematycznych regionalna analiza tematyczna wykazała prawidłowość spadku Stanów Zjednoczonych z 1–2 miejsca w ujęciu bezwzględnym na miejsca dalsze (7–18) w ujęciu względnym (WWP), co świadczy o tym, że duża liczba artykułów tematycznych jest w głównej mierze zasługą relatywnie nielicznych znaczących ośrodków akademickich, równocześnie istnieją ogniska mało (lub względnie mało) znaczące w tym względzie. We wszystkich obszarach na największą uwagę zasługują Kanada i Wielka Brytania jako kraje czołowe w większości obszarów zarówno w układzie względnym, jak i bezwzględnym.

W zakresie analizy tematycznej cytowań (PB1.16) ujawniono kilka prawidłowości. Jeżeli chodzi o tematyczną analizę cytowań ogółem pozwala ona, za pomocą sumarycznej wartości cytowań tematycznych, wyznaczyć hierarchię obszarów. Na pierwszą pozycję wysuwa się wówczas odpowiedzialność w kontekście pracowników (ponad 51%), dalej ekonomiczna (prawie 50%) i ekologiczna (prawie 40%). Pozostałe obszary nie zostały zauważone przez środowiska naukowe, czego efektem jest niska wartość sumaryczna cytowań tematycznych.

Natomiast z punktu widzenia instytucjonalnej analizy cytowań tematycznych najsilniej dostrzeganymi i docenianymi przez środowiska naukowe obszarami jest odpowiedzialność w kontekście pracowników i odpowiedzialność ekonomiczna. Jeżeli chodzi o instytucjonalną integrację tematyczną, na uwagę zasługuje Harvard University, gdzie odpowiedzialność w kontekście pracowników i ekonomiczna uzyskały najwyższe noty. Ośrodkiem, który integruje największą liczbę obszarów tematycznych jest Villanova University (integracja odpowiedzialności w kontekście pracowników, strategicznym i interesariuszy). Nie zanotowano innych integracji na tak wysokim poziomie. W świetle autorskiej analizy cytowań tematycznych obszarem o najlepszym oddźwięku w środowisku naukowym jest odpowiedzialność ekonomiczna, dalej odpowiedzialność w kontekście marketingowym i w kontekście pracowników. Jeżeli chodzi o integrację tematyczną wśród autorów, to w świetle autorskiej analizy cytowań tematycznych najszerzej jej zasięg zaobserwowano w przypadku duetu Porter – Kramer (odpowiedzialność w kontekście pracowników, odpowiedzialność ekonomiczna, strategiczna, marketingowa i filantropijna) oraz X. Luo (odpowiedzialność w kontekście pracowników, odpowiedzialność ekonomiczna, marketingowa i w kontekście klientów oraz etyczna). Inni autorzy nie wykazali koncentracji tematycznej na wysokim poziomie. Jeżeli chodzi natomiast o regionalną (krajową) analizę cytowań tematycznych, stwierdzono malejące zainteresowanie z obszaru na obszar: najwyższe jest w przypadku odpowiedzialności w kontekście pracowników i ekonomicznej, następnie ekologicznej, w pozostałych obszarach wyniki są coraz słabsze. We wszystkich obszarach (prócz odpowiedzialności ekonomicznej) Stany Zjednoczone nie zaliczają się do grupy krajów z odpowiednim WWP, choć artykuły afiliowane przez ośrodki amerykańskie w ujęciu bezwzględnym uzyskiwały duży (zwykle najwyższy) oddźwięk w środowisku naukowym. Podsumowując regionalną (krajową) analizę cytowań tematycznych, wyłoniły się 4 najsilniejsze kraje pod względem cytowań tematycznych: Kanada, Wielka Brytania, USA i Holandia. Niekwestionowanym liderem we wszystkich obszarach tematycznych jest Kanada. Jeżeli chodzi o integrację obszarów tematycznych w świetle regionalnej (krajowej) analizy cytowań tematycznych, Kanada jest liderem, integruje wszystkie obszary tematyczne. Na drugim miejscu należy wymienić Wielką Brytanię (silna pozycja we wszystkich obszarach prócz odpowiedzialności filantropijnej i w kontekście dostawców i partnerów biznesowych, najsilniejsza w zakresie odpowiedzialności ekonomicznej).

Na rysunku 6.9 przedstawiono powykonawczy schemat szczegółowej procedury E3 dla okresu współczesnego. Ze względu na specyfikę okresu współczesnego (duże zagęszczenie i różnorodność danych) powyższe analizy są bardziej szczegółowe i zawierają więcej aspektów niż miało to miejsce przy analizach okresu historycznego. Z tego powodu podsumowanie również jest bardziej szczegółowe i wieloaspektowe.



Rysunek 6.9. Powykonawczy schemat szczegółowej procedury E3 – analizy cząstkowej dla okresu współczesnego

Źródło: opracowanie własne.

7

Analiza porównawcza okresu historycznego i współczesnego (etap 4)

Po analizach cząstkowych w poszczególnych podzbiorach analitycznych i ich podsumowaniu nadszedł czas na próbę syntetycznej analizy komparatywnej całych okresów. Jest to zadanie trudne, a w niektórych przypadkach niemożliwe do zrobienia ze względu na duże różnice między zbiorami i niemożność określenia kryteriów porównawczych. Celem syntetycznej analizy komparatywnej okresów analitycznych jest próba identyfikacji najistotniejszych koncentracji (ognisk) czy to tematycznych, autorskich, instytucjonalnych, czy też związanych z innymi płaszczyznami uprzednich analiz. Syntetyczną analizę komparatywną prezentuje tabela 7.1 część I i II.

Przy analizie porównawczej kończącej analizy bibliometryczne słuszne wydaje się wymienienie w syntetycznej formie ich ograniczeń:

- 1) analizy i ich wyniki odnoszą się do bazy danych pobranej w kwietniu 2011 z bazy Scopus;
- 2) analizy i ich wyniki odnoszą się do artykułów naukowych notowanych w bazie Scopus, w wyżej wymienionym terminie, z okresu 1973–2009;
- 3) analizy i ich wyniki odnoszą się do artykułów naukowych zwróconych jako wyniki wyszukiwania w bazie Scopus terminu „*corporate social responsibility*” w polu „*Article Title, Abstract, Keywords*”;
- 4) analizy i ich wyniki odnoszą się głównie do liczby artykułów, a liczba cytaowań jest tylko jedną spośród analiz cząstkowych;
- 5) analizy tematyczne zostały przeprowadzone za pomocą autorskiego tezaury, a zidentyfikowane obszary tematyczne zostały zaproponowane na podstawie uprzednich wyników analiz bibliometrycznych;
- 6) analizy tematyczne i ich wyniki za podstawę mają zbiór 24 310 fraz w całych tekstach abstraktów zawartych w uprzednio pozyskanej bazie danych z bazy Scopus.

W związku z tym analizy na podstawie innej bazy, ograniczonej za pomocą innych warunków, pozyskanej z zastosowaniem innych wariantów wyszukiwania mogą dać odmienne wyniki. Także analizy prowadzone zgodnie z inaczej, niż w niniejszej pracy, określoną procedurą lub przez badacza dostrzegającego

inne tendencje i koncentracje, a więc analizy eksplorujące odmienne perspektywy społecznej odpowiedzialności biznesu mogą się różnić, podobnie jak to zaprezentowano przy okazji charakterystyki niektórych analiz bibliometrycznych związanych z CSR.

Rozpatrując ramy czasowe porównywanych okresów, należy zauważyć, że zdecydowanie dłuższy był okres historyczny trwający 27 lat, okres współczesny obejmował bowiem ramy czasowe 2000–2009, czyli 10 lat. Jednak ze względu na liczebność okresów, czyli liczbę artykułów naukowych w nich powstałych, okres współczesny odznacza się wyższą wartością w stosunku do okresu historycznego: liczebność wynosiła odpowiednio 88 dla okresu historycznego i 1273 dla okresu współczesnego. Okresy w ujęciu ram czasowych można także porównać opierając się na ich gęstości, czyli nagromadzeniu liczby artykułów w poszczególnych rocznikach danych okresów. W takim ujęciu okres historyczny odznacza się małym zagęszczeniem, powstawały wtedy jedynie pojedyncze artykuły w skali roku, natomiast okres współczesny cechuje duża gęstość, kiedy to w każdym roku z okresu powstawało wiele artykułów naukowych. Jednakże zarówno okres historyczny, jak i współczesny wykazywały tendencję wzrostową, rok do roku powstawało generalnie coraz więcej artykułów. Mimo tego dynamika wzrostu liczby artykułów w okresie historycznym była powolna w porównaniu z nagłymi, dużymi przyrostami liczby artykułów w okresie współczesnym. Te wysokie wzrosty liczby artykułów rok do roku w okresie współczesnym, szczególnie w ostatnich rocznikach, pozwalają na prognozowany dalszy wzrost. Dodać można, że już w chwili prowadzenia analizy roczniki niezakwalifikowane, ze względu na niestabilność, do okresu współczesnego (po roku 2009) wykazywały tendencję wzrostową – liczba artykułów w ich ramach rosła.

Na podstawie przeprowadzonej analizy ujęcia społecznej odpowiedzialności biznesu w aspekcie dyscyplin naukowych widać wyraźnie, że w obu okresach artykuły były klasyfikowane głównie w ramach nauk o zarządzaniu, co daje podstawy do stwierdzenia wyraźnej koncentracji w tym zakresie. Z analiz wynika, że artykuły w najwyższym stopniu odpowiadają profilowi nauk o zarządzaniu, w dalszej kolejności zaś nauk ekonomicznych i społecznych.

Analiza instytucjonalna społecznej odpowiedzialności biznesu daje podstawy do wniosków, że okres współczesny odznacza się szerszym zasięgiem, więcej ośrodków akademickich zajmowało się tą tematyką w porównaniu z okresem historycznym. Odpowiednio w okresie współczesnym zanotowano blisko 1000 ośrodków akademickich, podczas gdy w okresie historycznym zaledwie 75. Biorąc pod uwagę maksymalną produktywność regionalną, czyli to, które ośrodki w ujęciu geograficznym wykazały się najwyższą liczbą publikacji, w okresie współczesnym prowadzą uniwersytety europejskie. W okresie historycznym nie zanotowano koncentracji w tym zakresie. W ujęciu maksymalnej produktywności

jednostkowej wskazującej, które konkretne ośrodki akademickie wykazały się najwyższą liczbą publikacji, w okresie współczesnym prowadzą University of Nottingham, York University i University of Amsterdam. W okresie historycznym, podobnie jak w przypadku maksymalnej produktywności regionalnej, nie zaobserwowano koncentracji.

Okres historyczny odznaczał się bardzo dużym rozdrobnieniem i incydentalnością przejawiającymi się w postaci nielicznych artykułów afiliowanych przez poszczególne ośrodki akademickie. Nieco niższe, choć także bardzo wysokie, rozdrobnienie i incydentalność ośrodków akademickich zanotowano w okresie współczesnym, gdzie blisko 500 ośrodków afiliowało jedynie pojedyncze artykuły. W okresie historycznym nie zaobserwowano, aby między ośrodkami akademickimi wykształciły się sieci współpracy partnerskiej przejawiające się we wspólnych publikacjach artykułów naukowych. Okres współczesny to także brak takich sieci współpracy, choć zaobserwowano pewne zręby sieci partnerstwa, brak powiązań długotrwałych o charakterze strategicznym, a zaobserwowana w tym okresie współpraca ma raczej charakter słaby i nieciągły. Nie ma więc w obu okresach podstaw do stwierdzenia występowania „naukowego konsorcjum” instytucji naukowych, które trwale ze sobą współpracują i generują efekty w postaci wspólnych publikacji naukowych. Ze względu na całkowity brak współpracy, a także praktycznie wyłącznie pojedyncze artykuły afiliowane przez ośrodki naukowe notowane w okresie historycznym, migracja społecznej odpowiedzialności biznesu między poszczególnymi instytucjami była ograniczona. W okresie współczesnym zaś, mimo że zaobserwowano jedynie zręby sieci partnerstwa, wykazano że społeczna odpowiedzialność biznesu mogła swobodnie się rozprzestrzeniać i nie pozostawała w izolacji. Poglądy, wartości i badania migrowały w ramach zidentyfikowanych węzłów, choć niekiedy droga takiej migracji była skomplikowana i długa.

Porównanie obu okresów w świetle analizy autorstwa dowodzi, że w okresie historycznym publikowało 133 autorów, dużo mniej niż w okresie współczesnym, gdzie zanotowano ich 1891. W okresie historycznym szczególnie autorzy odznacali się bardzo dużym stopniem rozdrobnienia i incydentalności, publikowali pojedyncze, nieliczne artykuły. Wysokie, choć nie tak jak w okresie historycznym, było także rozdrobnienie i incydentalność autorów w okresie współczesnym, 86% z nich opublikowało tylko pojedyncze artykuły. Jeżeli chodzi o maksymalną produktywność jednostkową w ujęciu analizy autorstwa, czyli nazwiska autorów, którzy opublikowali najwyższą liczbą artykułów, na uwagę zasługuje A.B. Carroll. W przypadku żadnego innego autora nie zaobserwowano znacznych wyników w tym względzie. W okresie współczesnym najwyższą zaś produktywnością jednostkową odznaczyli się A. Kolk, J. Moon, S. Brammer, B. Scholtens, C. Bhattacharya, B. Husted i D. Jamali. W ujęciu maksymalnej produktywności regionalnej, określającej z jakich regionów geograficznych czy

państw autorzy publikowali najwięcej artykułów, w okresie historycznym uwaga należy się ośrodkom amerykańskim, we współczesnym zaś – europejskim. Okres historyczny odznacza się brakiem sieci partnerstwa między autorami, które skutkowałyby wspólnymi publikacjami. Nie zanotowano takiej współpracy zarówno w wymiarze międzynarodowym (współpraca autorów z różnych krajów), krajowym (współpraca autorów z jednego kraju, lecz różnych ośrodków naukowych), jak i w ramach jednego ośrodka naukowego. W okresie współczesnym takie sieci współpracy już się pojawiły. We wszystkich trzech kategoriach współpracy, czyli międzynarodowej, krajowej i wewnątrz ośrodka, można ją określić jako silną, długotrwałą i relatywnie efektywną.

Porównanie okresów pod kątem źródeł, w jakich ukazywały się artykuły ukazuje, że zasięg i liczba zanotowanych źródeł w danym okresie większe były w okresie współczesnym, gdzie artykuły z zakresu CSR publikowane były w 427 czasopismach, podczas gdy w okresie historycznym – tylko w 33. Mimo tej różnicy zarówno w jednym, jak i w drugim okresie niekwestionowanym liderem było czasopismo „Journal of Business Ethics”. Koncentracja źródłowa, wyrażona odsetkiem artykułów opublikowanych w tym czasopiśmie w stosunku do całkowitej liczby artykułów w danym okresie, jest najwyższa właśnie w przypadku tego tytułu. Nie zanotowano innych znaczących koncentracji źródłowych w obu okresach. Poza tym jedynym ogniskiem, zaobserwowano wysokie wyniki, jeżeli chodzi o rozdrobnienie i incydentalność źródeł, czyli publikacje pojedynczych artykułów z zakresu CSR w poszczególnych czasopismach. W okresie historycznym ponad 32% czasopism wydrukowało zaledwie 1 lub 2 artykuły, w okresie współczesnym ten odsetek sięgnął 75%. W okresie historycznym nie zaobserwowano ani koncentracji instytucjonalnej wokół źródła, która wykazałaby, że artykuły afiliowane przez pewne ośrodki publikowane są głównie w konkretnym czasopiśmie, ani koncentracji autorskiej wokół źródła, która wskazywałaby na to, że pewni autorzy publikują głównie w danym konkretnym czasopiśmie. Te koncentracje miały z kolei miejsce w okresie współczesnym. W „Journal of Business Ethics” publikowana była większość artykułów afiliowanych przez wiodące ośrodki naukowe. Autorzy pochodzący z 8 na 11 wiodących ośrodków pisali artykuły do omawianego czasopisma, głównie z University of Nottingham i York University. Także wszyscy (poza Welfordem) wiodący autorzy opublikowali co najmniej jeden artykuł w „Journal of Business Ethics”, a liderem w tej kategorii jest D. Jamali.

Porównanie analizowanych okresów w świetle analizy regionalnej także ujawniło pewne różnice. Jeżeli chodzi o zasięg, czyli występowanie publikacji naukowych w ramach obszarów geograficznych, w tym przypadku państw, okres historyczny odznacza się mniejszym, obejmującym bowiem tylko 8 państw, zasięgiem. Natomiast zasięg w przypadku okresu współczesnego jest dużo szerszy – obejmuje 57 państw. Jeżeli chodzi o koncentracje regionalne, mówiące,

w których krajach powstało najwięcej publikacji z tematyki CSR, to w układzie bezwzględny, czyli z punktu widzenia prostej sumy publikacji w danym regionie geograficznym, w okresie historycznym przodują Stany Zjednoczone z odsetkiem na poziomie 80%. W okresie współczesnym Stany Zjednoczone uzyskują gorszy wynik w tej kategorii, na poziomie niecałych 30%, ale i tak utrzymują pierwszą pozycję. Za nimi plasuje się Kanada i Wielka Brytania. Należy zaznaczyć, że w okresie historycznym wystąpiło bardzo duże rozdrobnienie i incydentalność: we wszystkich krajach prócz USA publikowane były tylko pojedyncze artykuły w liczbie mniejszej niż 7. W okresie współczesnym rozdrobnienie i incydentalność, mimo że nieco niższe, także było na wysokim poziomie: aż w 39 krajach, ze wszystkich zanotowanych, powstało mniej niż 10 artykułów. Jeżeli do problemu koncentracji regionalnej podejść dodatkowo ze względu na liczbę ośrodków akademickich w danym kraju, to w tak skonsolidowanym układzie, biorącym pod uwagę zarówno bezwzględną liczbę artykułów, jak i liczbę artykułów na jeden ośrodek akademicki, w okresie współczesnym wyróżnić należy Kanadę, Wielką Brytanię, Australię i Holandię. Ze względu na niewątpliwie bezsprzeczną dominację USA w okresie historycznym, określenie koncentracji regionalnej w układzie skonsolidowanym nie ma podstaw. Jeżeli chodzi o kontekst regionalny, to ani w okresie historycznym, ani współczesnym nie odnotowano występowania sieci partnerstwa regionalnego, czyli między poszczególnymi państwami.

W aspekcie analizy cytowań w obu okresach zidentyfikowano niski oddźwięk środowiskowy ogólny, wyrażający się w cytowaniach artykułów zaliczających się do danego okresu. W okresie historycznym prawie 60% artykułów było cytowanych mniej niż 10 razy, w okresie współczesnym zaś odsetek ten wzrósł do ponad 81%. Jeżeli wziąć pod uwagę jedynie artykuły, które były cytowane więcej niż 100 razy, czyli maksymalny oddźwięk środowiskowy, w przypadku okresu historycznego stanowią one odsetek 3,41%, natomiast w przypadku okresu współczesnego wynik spadł do 0,55%. Za najistotniejsze artykuły w świetle cytowań, czyli te które uzyskały ich największą liczbę w okresie historycznym, można uznać 3 stanowiące kamienie milowe społecznej odpowiedzialności biznesu. Są to artykuły A.B. Carrola i T. Browna oraz P.A. Dacina. W przypadku okresu współczesnego takich artykułów zidentyfikowano 7, między innymi publikacje S. Sena i C. Bhattacharyi oraz M. Portera i M. Kramera. Na podstawie rosnących z czasem wartości cytowań tych artykułów można prognozować ich dalszy wzrost w przyszłości. Autorzy tych artykułów są jednocześnie najczęściej cytowani w innych artykułach naukowych, odznaczają się najwyższą koncentracją osobową cytowań. Jeżeli chodzi natomiast o koncentrację odwołań instytucjonalnych, czyli odwołań w aspekcie ośrodków akademickich, których afiliacja jest wskazana w publikacji, to w układzie bezwzględny, czyli biorąc pod uwagę prostą sumę cytowań, na czoło wysuwa się Boston University, University of

Nottingham, Harvard University oraz City University of New York. W układzie skonsolidowanym, czyli łączącym sumę cytowań i opublikowanych artykułów, na uwagę zasługuje zaś University of Nottingham, York University i University of Amsterdam jako wykazujące najwyższe koncentracje instytucjonalne odwołań. Z kolei jeżeli przeanalizować regionalną koncentrację cytowań, czyli z jakich krajów artykuły były najczęściej cytowane, to w układzie bezwzględny, czyli prostej sumy cytowań artykułów z danego regionu, w okresie współczesnym przodują USA, Kanada i Wielka Brytania. Jednak ze względu na liczbę cytowań na jeden ośrodek akademicki w danym kraju, czyli układ względny, pozycja Stanów Zjednoczonych ulega osłabieniu i spadają one na miejsce 15. Na czoło, ze względu na koncentrację regionalną odwołań w układzie względnym, wysuwa się Kanada, Wielka Brytania i Holandia. Konsolidując te dwie perspektywy koncentracji, względną i bezwzględną, należy zwrócić uwagę przede wszystkim na takie kraje, jak Kanada, Wielka Brytania, Nowa Zelandia, Australia, Norwegia, Austria, Szwecja, Hongkong, Szwajcaria i Stany Zjednoczone. Jeżeli natomiast zająć się liczbą cytowań w zależności od źródła, czyli koncentracją cytowań wokół konkretnych tytułów czasopism, niekwestionowanym liderem w okresie współczesnym jest „Journal of Business Ethics”. Dodatkowo można wymienić także „Harvard Business Review”, „Strategic Management Journal”, „Journal of Management Studies” i „Journal of Marketing Research”. Mimo że ukazywały się w nich tylko pojedyncze artykuły, były to artykuły o bardzo znaczącej dla rozwoju CSR randze, co przejawiało się w wysokich liczbach cytowań. Ostatnie z omówionych koncentracji, czyli koncentracja instytucjonalna odwołań w układzie względnym i skonsolidowanym, koncentracja regionalna odwołań w układzie bezwzględny, względnym i skonsolidowanym oraz koncentracja źródłowa odwołań dotyczyły tylko okresu współczesnego. Ze względu na duże rozdrobnienie i niewiele danych brak podstaw do tego typu analiz w okresie historycznym.

Tabela 7.1. Synteza analizy komparatywnej okresów cz. I

CH	Kryterium	Okres historyczny	Okres współczesny
PB1.1.	ramy czasowe	1973–1999	2000–2009
	długość	27 lat	10 lat
	liczebność	88 artykułów	1273 artykuły
	gęstość	małe zagęszczenie, pojedyncze artykuły w rocznikach	duże zagęszczenie, wiele artykułów w rocznikach
	tendencja	wzrostowa	wzrostowa
	dynamika	powolna	drastyczna
	prognoza	-----	dalszy drastyczny wzrost

cd. tabeli 7.1

DYS	Kryterium	Okres historyczny	Okres współczesny
PB1.2.	koncentracja	wyraźna	wyraźna
	profil – nauki o zarządzaniu	89,77% – najsilniejsza koncentracja	71,62% – najsilniejsza koncentracja
	profil – nauki ekonomiczne	50% – silna koncentracja	34,83% – średnia koncentracja
	profil – nauki społeczne	21,59% – średnia koncentracja	39,94% – średnia koncentracja
INST	Kryterium	Okres historyczny	Okres współczesny
PB1.3.	zasięg	75 ośrodków	blisko 1000 ośrodków
	produktywność regionalna (max)	brak koncentracji	najbardziej produktywne uniwersytety europejskie
	produktywność jednostkowa(max)	brak koncentracji	University of Nottingham (28), York University (19), University of Amsterdam (19)
	rozdrobienie i incydentalność	bardzo duże (niemal wyłączne)	duże (blisko 500 ośrodków – pojedyncze artykuły)
PB1.4.	sieci partnerstwa	brak	brak, widoczne jedynie zręby sieci
	obecność „naukowego konsorcjum”	brak	brak
	migracja idei	ograniczona	swobodna
AUT	Kryterium	Okres historyczny	Okres współczesny
PB1.5.	zasięg	133 autorów	1891 autorów
	rozdrobienie i incydentalność	bardzo duże (niemal wyłączne)	duże (86% – pojedyncze artykuły)
	produktywność jednostkowa (max)	A.B. Carroll – 4 artykuły	A. Kolk (11), J. Moon (9), S. Brammer (8), B. Scholtens (8), C. Bhattacharya (7), B. Husted (7), D. Jamali (7)
	produktywność regionalna (max)	ośrodki amerykańskie	ośrodki europejskie
PB1.6.	sieci partnerstwa międzynarodowego	brak	D. Matten (York University) – J. Moon (University of Nottingham) współpraca silna, długotrwała i relatywnie efektywna
	sieci partnerstwa krajowego	brak	P. Jones (U. of Gloucestershire) – D. Comfort (U. of Gloucestershire) – D. Hiller (U. of Glamorgan); L. Mohr (Georgia State U.) – D. Webb (U. of West Georgia); M. Balzarova (Lincoln U.) – P. Castka (U. of Canterbury) współpraca silna, długotrwała i relatywnie efektywna

cd. tabeli 7.1

PB1.6.	sieci partnerstwa wewnątrz ośrodka	brak	A. Millington – S Brammer (University of Bath); S. Sen – C. Bhattacharya (Boston University); D. Allen – B. Husted (Inst. de Empresa); F. Perrini – A. Tencati (Bocconi University)
			współpraca silna, długotrwała i relatywnie efektywna
ŻR	Kryterium	Okres historyczny	Okres współczesny
PB1.7.	zasięg	33 czasopisma	427 czasopism
	koncentracja źródłowa	„Journal of Business Ethics” (38,64%)	„Journal of Business Ethics” (18,30%)
	inne koncentracje źródłowe	brak	brak
	rozdrobienie i incydentalność	duża (32,95% – 1 lub 2 artykuły)	bardzo duża (75% – 1 lub 2 artykuły)
	koncentracja instytucjonalna wokół źródła	brak	wiodące ośrodki publikują w „JBE”, liderzy: U. of Nottingham i York U.; brak innych koncentracji
	koncentracja autorska wokół źródła	brak	wiodący autorzy publikują w „JBE” (30% ich dorobku); brak innych koncentracji
REG	Kryterium	Okres historyczny	Okres współczesny
PB1.8.	zasięg	8 państw	57 państw
	koncentracja regionalna (układ bezwzględny)	USA (80%)	USA (29,48%), Kanada (26,73%), Wielka Brytania (19,18%)
	rozdrobienie i incydentalność	bardzo duże (wszędzie prócz USA mniej niż 7 artykułów)	duże (w 39 na 57 państw mniej niż 10 artykułów)
	koncentracja regionalna (układ skonsolidowany)	ze względu na dominację USA nie do podważenia, określanie koncentracji skonsolidowanej nie ma zastosowania	Kanada, Wielka Brytania, Australia, Holandia
	sieci partnerstwa regionalnego (ujęcie ogólne)	brak istotnych powiązań	brak istotnych powiązań
CYT	Kryterium	Okres historyczny	Okres współczesny
PB1.9.	oddźwięk środowiskowy ogólny	slaby (59,09% cytowana mniej niż 10 razy)	bardzo slaby (81,46% cytowana mniej niż 10 razy)
	maksymalny oddźwięk środowiskowy	mały (3,41% cytowana więcej niż 100 razy)	niemal żaden (0,55% cytowana więcej niż 100 razy)
	kamienie milowe	3 artykuły: T. Browna i P.A. Dacina oraz A.B. Carrola	7 artykułów, między innymi S. Sena i C. Bhattacharyi oraz M. Portera i M. Kramera

cd. tabeli 7.1

	prognoza oddźwięku kamieni milowych	wzrostowa (wyższy indeks cytowań w okresie współczesnym niż w historycznym)	wzrostowa (wciąż rosące indeksy cytowań za 2010 i 2011)
	koncentracja osobowa cytowań	T. Brown i P.A. Dacin oraz A.B. Carroll	C. Bhattacharya, S. Sen oraz M. Porter i M. Kramer
	koncentracja instytucjonalna odwołań (układ bezwzględny)	ze względu na duże rozdrobienie zbioru i niewiele danych brak silnych podstaw do tego typu analiz	Boston University, University of Nottingham, Harvard University i City University of New York
	koncentracja instytucjonalna odwołań (układ skonsolidowany)	-----	University of Nottingham, York University i University of Amsterdam
	koncentracja regionalna odwołań (układ bezwzględny)	-----	USA (33,25%), Kanada (24,55%), Wielka Brytania (17,18%)
PB1.9.	koncentracja regionalna odwołań (układ względny)	-----	Kanada (14,13), Wielka Brytania (8,66), Holandia (4,75) spadek USA na pozycję 15. (1,19)
	koncentracja regionalna odwołań (układ skonsolidowany)	-----	Kanada, Wielka Brytania, Nowa Zelandia, Australia, Norwegia, Austria, Szwecja, Hongkong, Szwajcaria, USA
	koncentracja źródłowa odwołań	-----	„Journal of Business Ethics” (21,87%), „Harvard Business Review” (4,31%), „Strategic Management Journal” (3%), „Journal of Management Studies” (2,99%), „Journal of Marketing Research” (2,93%); tylko pierwszy tytuł jest profilowo zgodny, pozostałe nie wykazują koncentracji w świetle analizowanego obszaru

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na relatywnie długi okres, małą liczebność i brak koncentracji (w świetle wielu powyższych analiz) nie prowadzono analiz tematycznych dla okresu historycznego, w związku z tym tabela 7.1 cz. II zawiera podsumowanie analiz tematycznych jedynie dla okresu współczesnego.

Na podstawie analizy zbioru fraz znajdujących się w notowanych w bazie abstraktach artykułów naukowych z analizowanego okresu wyszczególniono 12 obszarów tematycznych, z których najistotniejsze, czyli obejmujące swoim zasięgiem największą liczbę artykułów, to odpowiedzialność w kontekście pracowników, a następnie odpowiedzialność ekonomiczna i ekologiczna. Przy średniej gęstości pojedynczego obszaru, wyrażającej liczbę artykułów na obszar

na poziomie 320 artykułów, w przypadku odpowiedzialności w kontekście pracowników wynosi ona 667. Biorąc pod uwagę udział względny poszczególnych obszarów w całym analizowanym zbiorze, przy średniej wartości udziału względnego na poziomie nieco ponad 25%, w przypadku odpowiedzialności w kontekście pracowników ta wartość przekracza 52%. Dodać należy jeszcze, że we wszystkich obszarach tematycznych sprawy pracownicze są na pierwszej pozycji z odsetkami w granicach od prawie 80% do nieco ponad 52%. Te informacje pozwalają na stwierdzenie, że w świetle hierarchizacji tematycznej wyznaczonych obszarów najistotniejsza jest odpowiedzialność w kontekście pracowników.

W wyniku przeprowadzonej tematycznej analizy chronologicznej we wszystkich obszarach zanotowano tendencję wzrostową, jeżeli chodzi o bezwzględną liczbę artykułów w ujęciu rocznym. Średniorocznie w całym okresie współczesnym w pojedynczym obszarze powstały 32 artykuły, podczas gdy maksymalna liczba artykułów średniorocznie zanotowana została w obszarze odpowiedzialności w kontekście pracowników i wynosiła ponad 66 artykułów. W analizowanym przedziale czasowym można wyszczególnić dwa okresy ze względu na gęstość, czyli liczbę artykułów w ujęciu rocznym. Okres 2000–2004 cechuje się małą gęstością: powstawało wtedy maksymalnie 21 artykułów tematycznych rocznie, relatywnie dużo w takim ujęciu powstawało artykułów z obszaru odpowiedzialności ekonomicznej. Okres 2005–2009 odznaczał się już większą gęstością: powstawało do 235 artykułów tematycznych rocznie, a najwyższy wynik dotyczy obszaru odpowiedzialności w kontekście pracowników. Z tego względu w okresie 2000–2004 za najistotniejszy obszar uznano odpowiedzialność ekonomiczną, w okresie 2005–2009 zaś odpowiedzialność w kontekście pracowników. Ostatecznie w świetle tematycznej analizy chronologicznej za najistotniejszy obszar uznano odpowiedzialność w kontekście pracowników, ze względu na wyższą jej rangę w czasach bardziej współczesnych oraz małe zagęszczenie okresu 2000–2004.

W przypadku tematycznej analizy instytucjonalnej wzięto pod uwagę 11 ośrodków akademickich uznanych we wcześniejszej analizie instytucjonalnej za najistotniejsze. Ośrodkiem odznaczającym się maksymalną tematyczną produktywnością, czyli najwyższą liczbą artykułów tematycznych, jest University of Nottingham, pod afiliacją którego ukazało się po 13 artykułów w każdym z 3 najistotniejszych obszarów tematycznych według hierarchizacji tematycznej: odpowiedzialności w kontekście pracowników, ekonomicznej i ekologicznej. Jeżeli chodzi o tematyczną średnią koncentrację instytucjonalną, czyli średnią wszystkich udziałów względnych we wszystkich analizowanych ośrodkach w poszczególnych obszarach tematycznych, to za najistotniejszy należy uznać obszar odpowiedzialności ekonomicznej z wynikiem na poziomie 48%, następnie odpowiedzialność w kontekście pracowników z wynikiem 45%. Ostatecznie w świetle tematycznej analizy instytucjonalnej za najistotniejsze obszary należy odpowiedzialność ekonomiczną i odpowiedzialność w kontekście pracowników.

W trakcie tematycznej analizy autorstwa, pod uwagę wzięto autorów co najmniej 3 artykułów ogółem. Okazało się, że najistotniejsza jest odpowiedzialność w kontekście pracowników, gdzie zanotowano najwyższe koncentracje tematyczne autorstwa i najwyższe wyniki, jeżeli chodzi o współpracę tematyczną między autorami. Pozostałe obszary wykazały relatywnie wyższą incydentalność i ignorancję autorów oraz słabe, a nawet nieistniejące sieci współpracy tematycznej.

W przeprowadzonej tematycznej analizie źródeł, wzięto pod uwagę czasopismo „Journal of Business Ethics” ze względu na jego dominującą pozycję w analizie źródeł ogółem. Tematyczna koncentracja bezwzględna wokół tego źródła, wyrażająca się liczbą opublikowanych artykułów tematycznych, jest najwyższa w przypadku odpowiedzialności w kontekście pracowników. Także i w ujęciu względnym sprawy pracownicze stanowią 55% wszystkich artykułów z analizowanego zbioru opublikowanych na łamach tego czasopisma, co daje 10% całkowitej liczby analizowanych artykułów w okresie współczesnym. Pozostałe obszary tematyczne osiągnęły niższe wyniki. Wobec tego za najistotniejszy obszar tematyczny w świetle tematycznej analizy źródeł należy uznać odpowiedzialność w kontekście pracowników.

Prowadząc tematyczne analizy regionalne, uwzględniono wszystkie 57 państw, które zanotowano w całym okresie współczesnym. Najistotniejszym obszarem w tym aspekcie okazała się odpowiedzialność w kontekście pracowników. Natomiast wśród krajów najlepiej wypadła Kanada i Wielka Brytania. Stany Zjednoczone zanotowały spadek we wszystkich obszarach tematycznych z pozycji lidera w ujęciu bezwzględnym, czyli sumie artykułów tematycznych, na dalsze pozycje w ujęciu względnym wyrażającym się w liczbie artykułów na jeden ośrodek akademicki w danym kraju.

Tematyczne analizy cytowań ogółem pozwoliły zauważyć wysoką tematyczną incydentalność środowiskową we wszystkich obszarach, czyli niskie wyniki, jeżeli chodzi o odwoływanie się do artykułów sklasyfikowanych w danym obszarze tematycznym. Od 53 do 62% artykułów tematycznych w poszczególnych obszarach było cytowanych mniej niż 10 razy. Zaobserwowano także wysoką tematyczną ignorancję środowiskową, czyli odsetek artykułów niecytowanych ani razu, który we wszystkich obszarach waha się od 18 do 24%. Słaby jest też maksymalny tematyczny oddźwięk środowiskowy: odsetek artykułów tematycznych cytowanych więcej niż 100 razy, wynosi od 0 do nieco ponad 2% w poszczególnych obszarach tematycznych. W świetle maksymalnego tematycznego oddźwięku środowiskowego, relatywnie najistotniejsze okazały się obszary odpowiedzialności w kontekście marketingu, klientów, odpowiedzialności filantropijnej oraz ekonomicznej i w kontekście pracowników. Najwyższą koncentrację tematyczną cytowań, wyrażającą się iloczynem liczby artykułów i liczby cytowań artykułu w danym obszarze tematycznym, wyrażonym udziałem

procentowym liczonym od podstawy równej całkowitej liczbie cytowań w analizowanym zbiorze, zanotowano w przypadku odpowiedzialności w kontekście pracowników i tym samym uznano ten obszar tematyczny za najistotniejszy w świetle tematycznej analizy cytowań ogółem.

Prowadząc tematyczną analizę cytowań w kontekście instytucji wzięto pod uwagę ośrodki istotne pod względem produktywności, czyli liczby afiliowanych artykułów i cytowań ogółem. Wobec tego najistotniejsze okazały się Harvard University i Villanova University, jeżeli zaś chodzi o obszary tematyczne, to najważniejsze okazały się odpowiedzialność w kontekście pracowników i odpowiedzialność ekonomiczna.

Po przeprowadzeniu tematycznej analizy cytowań w kontekście autorstwa okazało się, że najistotniejsi autorzy to Ch. Bhattacharya oraz M. Porter i M. Kramer. Natomiast jeżeli chodzi o obszary tematyczne, najistotniejsza okazała się odpowiedzialność ekonomiczna, za nią odpowiedzialność w kontekście marketingu i w kontekście pracowników.

Tematyczna analiza cytowań w aspekcie regionalnym została ograniczona do 20 państw, które w świetle bezwzględnej sumy cytowań lub Względego Wskaźnika Pozycji uplasowały się na pozycjach 1–15 według analizy cytowań. W takim układzie liderem we wszystkich obszarach tematycznych jest Kanada, wymienić należy też Wielką Brytanię, USA i Holandię. Za najistotniejszy obszar tematyczny uznano natomiast odpowiedzialność w kontekście pracowników, następnie ekologiczną i ekonomiczną.

Tabela 7.1. Synteza analizy komparatywnej okresów cz. II

TEM-HIER	Kryterium	Okres współczesny
PB1.10.	zasięg	24310 fraz z tekstów abstraktów 1273 artykuły
	obszary tematyczne	12 obszarów tematycznych
	hierarchia obszarów tematycznych	w porządku degresywnym: odpowiedzialność w kontekście pracowników, ekonomiczna i ekologiczna
	maksymalna gęstość obszaru	667 artykułów – odpowiedzialność w kontekście pracowników
	średnia gęstość obszaru	320 artykułów
	maksymalny udział względny obszaru w całym zbiorze	52,40% – odpowiedzialność w kontekście pracowników
	średni udział względny obszaru w całym zbiorze	25,17%
	przenikanie obszarów	we wszystkich obszarach tematycznych sprawy pracownicze są na pierwszej pozycji z odsetkami w granicach od prawie 80% do nieco ponad 52%
	najistotniejszy obszar wg analizy TEM-HIER	odpowiedzialność w kontekście pracowników

cd. tabeli 7.1 cz. II

TEM-CH	Kryterium	Okres współczesny
PB1.11.	tendencja	wzrostowa we wszystkich obszarach tematycznych
	maksymalna średnioroczna liczebność	66,7 artykułów – odpowiedzialność w kontekście pracownika
	średnia średnioroczna liczebność	32 artykuły
	gęstość	2000–2004: małe zagęszczenie, maksymalnie 21 artykułów tematycznych rocznie, relatywnie dużo artykułów z obszaru odpowiedzialności ekonomicznej 2005–2009: większa gęstość, maksymalnie do 235 artykułów tematycznych rocznie, najwięcej artykułów z obszaru odpowiedzialności w kontekście pracowników
	dominujące obszary	2000–2004: odpowiedzialność ekonomiczna 2005–2009: odpowiedzialność w kontekście pracowników
	najistotniejszy obszar wg analizy TEM-CH	odpowiedzialność w kontekście pracowników
TEM-INST	Kryterium	Okres współczesny
PB1.12.	zasięg	najistotniejsze ośrodki akademickie według analizy instytucjonalnej (11 ośrodków akademickich)
	maksymalna tematyczna produktywność instytucjonalna	University of Nottingham – po 13 artykułów tematycznych w trzech obszarach: odpowiedzialności w kontekście pracowników, ekonomicznej i ekologicznej
	najwyższe tematyczne średnie koncentracje instytucjonalne	odpowiedzialność ekonomiczna (48%) odpowiedzialność w kontekście pracowników (45%) w pozostałych obszarach poniżej 45%
	istotne obszary wg analizy TEM-INST	odpowiedzialność ekonomiczna i odpowiedzialność w kontekście pracowników na podobnym poziomie, następnie odpowiedzialność ekologiczna
TEM-AUT	Kryterium	Okres współczesny
PB1.13.	zasięg	autorzy co najmniej 3 artykułów ogółem
	średnia tematyczna koncentracja współpracy	odpowiedzialność w kontekście pracowników 60% w ramach żadnego innego obszaru tematycznego nie zanotowano średniej koncentracji współpracy powyżej 45%
	najistotniejszy obszar wg analizy TEM-AUT	odpowiedzialność w kontekście pracowników; pozostałe obszary wykazały relatywnie wyższą incydentalność i ignorancję autorów oraz słabe lub nieistniejące sieci współpracy tematycznej
TEM-ŹR	Kryterium	Okres współczesny
PB1.14.	zasięg	„Journal of Business Ethics” bezwzględna dominacja „JBE” ogółem
	tematyczna koncentracja bezwzględna wokół źródła	odpowiedzialność w kontekście pracowników (129 artykułów tematycznych)

cd. tabeli 7.1 cz. II

PB1.14.	tematyczna koncentracja względna wokół źródła	odpowiedzialność w kontekście pracowników (55% artykułów w JBE i 10% całego analizowanego zbioru)
	najistotniejszy obszar wg analizy TEM-ŻR	odpowiedzialność w kontekście pracowników
TEM-REG	Kryterium	Okres współczesny
PB1.15.	zasięg	57 państw wszystkie państwa obecne w okresie współczesnym
	najistotniejszy obszar wg analizy TEM-REG-KR	odpowiedzialność w kontekście pracowników
	najistotniejsze kraje wg analizy TEM-REG-KR	Kanada, Wielka Brytania
	typowe tendencje w analizie TEM-REG-KR	spadek USA z pozycji lidera w ujęciu bezwzględny (1 i raz 2 miejsce) na dalekie pozycje (7-18)
TEM-CYT-OG	Kryterium	Okres współczesny
PB1.16.	tematyczna incydentalność środowiskowa	wysoka we wszystkich obszarach tematycznych (53-62% cytowana mniej niż 10 razy)
	tematyczna ignorancja środowiskowa	wysoka we wszystkich obszarach (18-24% niecytowana w ogóle)
	maksymalny tematyczny oddźwięk środowiskowy	bardzo słaby we wszystkich obszarach (0-2,04% cytowana więcej niż 100 razy)
	istotne obszary wg maksymalnego tematycznego oddźwięku środowiskowego	1) odpowiedzialność w kontekście marketingowym 2) odpowiedzialność w kontekście klientów 3) odpowiedzialność filantropijna 4) odpowiedzialność ekonomiczna 5) odpowiedzialność w kontekście pracowników
	najwyższa koncentracja tematyczna cytowań	odpowiedzialność w kontekście pracowników (51,48%)
	TEM-CYT-INST	Kryterium
PB1.16.	zasięg	ośrodki istotne pod względem produktywności i cytowań ogółem, łącznie 27 ośrodków akademickich
	najistotniejsze obszary wg TEM-CYT-INST	odpowiedzialność w kontekście pracowników i odpowiedzialność ekonomiczna
	najistotniejsze ośrodki wg TEM-CYT-INST	Harvard University i Villanova University
TEM-CYT-AUT	Kryterium	Okres współczesny
PB1.16.	istotne obszary wg TEM-CYT-AUT	1) odpowiedzialność ekonomiczna (63) 2) odpowiedzialność w kontekście marketingu (38) 3) odpowiedzialność w kontekście pracowników (34)
	istotni autorzy wg TEM-CYT-AUT	A. Kolk (odp_prac), B. Husted (odp_ekon), D. Webb i L. Mohr (odp_klien) w ujęciu ogółem: Ch. Bhattacharya (24) oraz M. Porter i M. Kramer (23)

cd. tabeli 7.1 cz. II

TEM-CYT-REG	Kryterium	Okres współczesny
PB1.16.	zasięg	kraje z bezwzględną sumą cytowań lub kraje z WWP z pozycji 1–15 wg analizy cytowań łącznie 20 państw
	istotne obszary wg TEM-CYT-REG	1) odpowiedzialność w kontekście pracowników (40) 2) odpowiedzialność ekologiczna (39) 3) odpowiedzialność ekonomiczna (35)
	istotne kraje wg TEM-CYT-REG	Kanada (lider we wszystkich obszarach – 62), Wielka Brytania (51), USA (40) i Holandia (31)

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonego porównania dwóch okresów analizowanych w niniejszej pracy wynika, że okres współczesny w stosunku do okresu historycznego odznacza się wyższym statusem. W okresie współczesnym zanotowano większą liczbę artykułów, większą liczbę autorów z większej liczby ośrodków i krajów, gdzie społeczna odpowiedzialność biznesu stała się przedmiotem prac i naukowego zainteresowania. Dodatkowo w okresie współczesnym zaobserwowano pojawianie się pewnych form współpracy partnerskiej między autorami, co można uznać za ewolucyjną formę prac nad społeczną odpowiedzialnością biznesu. W okresie historycznym nie udało się natomiast zaobserwować takiego zjawiska. Ze względu na dużo wyższą rangę okresu współczesnego w stosunku do okresu historycznego, w jego ramach podjęto próbę analiz tematycznych. Zidentyfikowano 12 obszarów tematycznych. Na drodze szczegółowych analiz tematycznych okazało się, że najistotniejszym z obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu jest społeczna odpowiedzialność biznesu z perspektywy pracowników, która wyłoniła się na pierwsze miejsce w świetle 8 z 10 analiz tematycznych.

Również wcześniejsze rozważania wokół teoretycznych podstaw i wymiarów CSR zdają się to potwierdzać. Sprawy pracownicze były obecne już w modelu C. Waltona. Podobnie w swoim modelu odpowiedzialność w kontekście pracowników umieścili P. Mears i J. Smiths. Kontekst pracowniczy eksponowany jest i dzisiaj, np. w modelu M. Portera i M. Kramera. Także w rozwiniętym i uwspółcześnionym przez J. L'Etang modelu A.B. Carrolla znalazły się bezpośrednio kwestie pracownicze, nie wspominając o fundamentach teorii interesariuszy, społecznej powinności czy społecznego umocowania biznesu. Już w latach 60. Joseph William McGuire podkreślał, że w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu należałoby zadbać o „szczęście” pracowników jako kluczowych interesariuszy¹. W zakres analizowanych narzędzi CSR wchodzi

¹ J.W. McGuire, *Business and Society*, McGraw-Hill, New York 1963, s. 144.

także sprawy pracownicze. Przykładowo cały standard SA 8000 jest poświęcony warunkom pracy. Rodzina norm AA 1000, a AA 1000 SES w szczególności traktuje o interesariuszach, w tym także i pracownikach, a jednym z ważniejszych obszarów ISO 26000 są praktyki w sferze pracy, natomiast norma SGE21 wśród głównych modułów technicznych zawiera także moduł dotyczący członków organizacji (pracowników). Standardy Fairtrade również koncentrują się na sprawach pracowniczych. Dodatkowo jeżeli przyjrzeć się strukturze wskaźników GRI, w ramach grupy wskaźników społecznych znajdują się te dotyczące pracowników. Praktycznie w każdym ze scharakteryzowanych narzędzi z zakresu CSR sprawy pracownicze zajmują odpowiednie miejsce.

Badania pokazują, że obok powszechnie wskazywanych elementów społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście pracowników, takich jak zapewnienie godziwych wynagrodzeń czy bezpiecznego środowiska pracy, pracownicy często wskazują (62%) na szersze aspekty związane z poprawą jakości życia w pracy i poza nią². Z kolei w kanadyjskich badaniach pracowników około 80% wskazało, że obok aspektów związanych z wynagrodzeniami właśnie zapewnienie równowagi między pracą a życiem prywatnym sprawia, że pozostają oni u aktualnego pracodawcy³. Szczególnie młodzi pracownicy postrzegają swoje miejsce pracy właśnie w takiej szerszej perspektywie i dostrzegają istotność równowagi sfery zawodowej i prywatnej⁴. Na tej płaszczyźnie szczególnie uwzględnia się np. obciążenie pracą, czas pracy czy stopień elastyczności świadczenia pracy⁵. Badania przeprowadzone w Cornell University wykazały, że ponad 38% młodych pracowników, a także studentów bierze pod uwagę aspekty związane z *work-life balance* przy ocenie i wyborze miejsca pracy⁶. Problematyka ta interesuje także w dużej mierze kobiety (80%) jako tradycyjnie bardziej obciążone obowiązkami w sferze pozazawodowej⁷. Inne szerokie badania na próbie ponad 1700 pracowników i studentów wykazały, że po 88% z każdej z tych dwóch grup uważa

² A. Stancu, G.F. Grigore, M.I. Rosca, *The Impact of Corporate Social Responsibility on Employees*, „International Conference on Information and Finance” 2011, nr 21, s. 11–16.

³ D.R. Nanderam, *Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: An Exploratory Case Study*, Capella University, ProQuest, UMI Dissertation Publishing, s. 116.

⁴ U. Mahindadasa, A.M.I. Lakshan, *Impact of Organizational Corporate Social Responsibility on Employee Motivation in Public Quoted Companies in Sri Lanka*, „International Conference on Business & Information” 2011, s. 1–20.

⁵ K. Tamm, R. Eamets, P. Mõtsmees, *Relationship Between Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction: The Case Of Baltic Countries*, University of Tartu, Tartu 2010, s. 12, 31–32.

⁶ W. Kwan, E. Tuuk, *Corporate Social Responsibility: Implications for Human Resources and Talent Engagement*, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University 2012, s. 5.

⁷ S. Du, C. B. Bhattacharya, S. Sen, *Using Corporate Social Responsibility to Motivate and Retain Female Employees*, „Center for Gender in Organizations Insights” 2010, nr 31, s. 1–3.

za najważniejsze, obok wynagrodzenia, właśnie aspekty związane z *work-life balance*⁸. Analizy przeprowadzone w University of Cambridge dowiodły silnej relacji między społeczną odpowiedzialnością biznesu a problematyką *work-life balance*⁹. Podobnego zdania jest Unia Europejska podkreślająca silny związek społecznej odpowiedzialności biznesu z takimi elementami odpowiedzialności w kontekście pracowników, jak różnorodność, równość pod względem płci, zdrowie i samopoczucie pracowników¹⁰. W badaniach polskich przeprowadzonych przez IPSOS okazało się, że największa grupa Polaków (23%) na pytanie, „co powinna robić firma, aby uchodzić za społecznie odpowiedzialną” odpowiedziało: „dobrze traktować pracowników”¹¹. Analizy empiryczne Daniela Korschuna, C.B. Bhattacharaya i Sankara Sena pokazują, że skuteczne programy CSR wdrażane w organizacjach zawierają elementy umożliwiające godzenie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym pracowników¹². Można do nich zaliczyć między innymi problematykę godzin pracy i tempa pracy, absencji, fluktuacji, wypalenia zawodowego, stresów pracowniczych, wypadków, nastawienia i motywacji do pracy czy produktywności¹³. Nie pozostają niezauważone także takie kwestie, jak rodzicielstwo (a szczególnie macierzyństwo) i obowiązki związane z opieką i wychowaniem dzieci¹⁴, gdzie dużą rolę odgrywa problematyka dyskryminacji/równości płci¹⁵. Temu zapo-

⁸ J.J. Heldrich, C. Zukin, M. Szeltner, *Talent Report: What Workers Want in 2012*, Rutgers The State University of New Jersey 2012, s. 10 i 22.

⁹ C. Barnard, S. Deakin, R. Hobbs, *Reflexive Law, Corporate Social Responsibility and The Evolution of Labour Standards: The Case of Working Time*, Working Paper No. 294, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge 2004, s. 28–30.

¹⁰ *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie komunikatu Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, COM(2011) 681, s. 81; *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona Strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, KOM(2011) 681, s. 8, 10.

¹¹ *Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu*, Raport IPSOS, Warszawa 2002, s. 5.

¹² D. Korshun, C.B. Bhattacharya, S. Sen, *Using Corporate Social Responsibility to Strengthen Employee and Customer Relationships*, „Advances in Consumer Research – Asia-Pacific Conference Proceedings” 2009, nr 8, s. 64–66.

¹³ T. Royle, *Realism or Idealism? Corporate Social Responsibility and the Employee Stakeholder in the Global Fast-Food Industry*, „Business Ethics: A European Review” 2005, nr 1, s. 42–55; N. Stropik, *How Can Corporate Social Responsibility Contribute To Gender Equality and Work-Life Balance: Example of The „Familyfriendly Enterprise” Certificate In Slovenia*, „Our Economy” 2010, nr 5/6, s. 11–20.

¹⁴ M.A. O'Connor, *Corporate Social Responsibility For Work/Family Balance*, „St. John's Law Review” 2005, nr 4, s. 1193–1220.

¹⁵ K. Grosser, *Corporate Social Responsibility, Gender Equality and Organizational Change: a Feminist Perspective*, University of Nottingham, Nottingham 2011, s. 41, 56–57, 149–150; K. Grosser, *Corporate Social Responsibility and Gender Equality: Women as Stakeholders*

trzebowaniu wychodzą naprzeciw już niektóre przedsiębiorstwa, głównie duże międzynarodowe korporacje, np. Samsung¹⁶, Cisco¹⁷, Freescale¹⁸ czy Hitachi¹⁹, które w swoich działaniach z zakresu CSR uwzględniają perspektywę pracowników, wskazując między innymi na środowisko pracy, stosunki pracy i dbanie o zachowanie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. Także w Polsce niektóre przedsiębiorstwa dostrzegły ten wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu, np. Żywiec Zdrój czy PGNiG²⁰.

and the European Union Sustainability Strategy, „Business Ethics: A European Review” 2009, nr 3, s. 290–307.

¹⁶ *Global Harmony with People, Society & Environment*, Samsung Electronics, Suwon 2012, s. 22.

¹⁷ *Corporate Social Responsibility Report 2009*, Cisco Systems, San Jose 2009, s. 3–7, 35–37.

¹⁸ *Corporate Social Responsibility Report 2011*, Freescale Semiconductor, Austin 2011, s. 22–23.

¹⁹ *Hitachi Group Corporate Social Responsibility Report 2010*, Hitachi, Tokyo 2010, s. 18–19.

²⁰ K. Długosz, *Programy Work – Life Balance a społeczna odpowiedzialność biznesu*, dostępny na: <http://hrstandard.pl/2012/09/10/programy-work-life-balance-a-spoeczna-odpowiedzialnosc-biznesu/>, data dostępu: 23.01.2013.

8

Równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym

Ze względu na omawiane w poprzednich rozdziałach tendencje oraz zmiany trybu życia, a także pracy oraz relacji między sferą zawodową a prywatną (co zostanie scharakteryzowane szerzej w rozdziale 8.2.), postanowiono przeanalizować obszar związany z równowagą między pracą zawodową a życiem prywatnym.

Podczas analizy obszaru *work-life balance* właściwe wydaje się zastosowanie metod badań jakościowych, ponieważ po pierwsze, w prowadzonych badaniach chodzi o poznanie głównie subiektywnych odczuć i opinii pracowników w świetle zastosowanych konstruktywów teoretycznych leżących u podstaw koncepcji *work-life balance*. Po drugie, próba zbadania omawianego obszaru metodami ilościowymi wymagałaby najpierw zebrania reprezentatywnego zbioru danych z tego zakresu. O ile w przypadku analizy bibliometrycznej takie dane były dostępne, o tyle brak ich jeżeli chodzi o *work-life balance*. Po trzecie wreszcie, problem równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym zakłada, że analizowane będą dwie szerokie perspektywy – zawodowa i prywatna, nie sposób więc skonstruować narzędzia ilościowego, np. w postaci kwestionariusza ankiety, za pomocą którego udałoby się zamknąć te perspektywy i relacje zachodzące między nimi bez ich uprzedniej eksploracji metodami jakościowymi. Jak pisze D. Silverman „jeżeli na przykład chcesz zbadać preferencje wyborcze, to metoda ilościowa, taka jak sondaż społeczny, może okazać się najwłaściwsza. Odwrotnie, jeżeli interesują cię historie życia ludzi lub ich codzienne zachowania, to najodpowiedniejsze mogą być metody jakościowe. Przekonanie, że każdy badacz z prawdziwego zdarzenia powinien posługiwać się logiką czysto ilościową, oznaczałoby wyeliminowanie z zakresu badań wielu interesujących zjawisk związanych z tym, co ludzie rzeczywiście robią w życiu codziennym – w domach, biurach czy innych miejscach publicznych bądź prywatnych”¹. Problematykę *work-life balance* należy więc badać za pomocą słów czy tekstów, nie zaś liczb, ponieważ chodzi o punkt widzenia pracowników i ich subiektywne umiejscowienie między pracą

¹ D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 28.

zawodową i życiem prywatnym². Do badania osobistych doświadczeń i subiektywnej percepcji zjawisk odpowiednim narzędziem jest wywiad, który pozwoli wejrzeć w świat badanych osób wyrażony ich własnymi słowami³. Wywiad jakościowy zapewni głębszą i pełniejszą perspektywę niż podejście ilościowe⁴.

Analizy literatury przedmiotu, które są analizami autorskimi⁵, prowadzone były w ramach projektu „Społeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa pracownika”, który był realizowany przez dwie instytucje: Forum Związków Zawodowych (lider) i Uniwersytet Warszawski (partner). Projekt został zrealizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, poddziałanie 2.1.2 „Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności” i opatrzony numerem WND-POKL.02.01.02-00-012/10⁶.

8.1. *Work-life balance* – próba definicji

Koncepcja *work-life balance* wyrosła z pojawiających się konfliktów między pracą a rodziną powstałych wskutek przenikania się tych sfer⁷ i konieczności raczej ich integracji niż separacji⁸. Zwykle wymieniano konflikt związany z czasem, napięciem i zachowaniem w przestrzeni tych sfer oraz między nimi i spowodowane wymienionymi konfliktami zakłócenia (interferencje) w odgrywaniu różnych ról społecznych⁹, które mogą się pojawić zarówno po stronie pracy, jak

² Por. U. Flick, *Projektowanie badania jakościowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 22.

³ S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 39.

⁴ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 309–339.

⁵ Wyniki badań w zmienionej formie można znaleźć w: M. Żemigąła, M. Mijał, *Równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym*, [w:] K. Kliniecz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 77–125; K. Kliniecz, M. Żemigąła, *Technologie w miejscu pracy*, [w:] K. Kliniecz (red.), *Pracownicy o pracodawcach...*, s. 219–255; M. Żemigąła, *Kontrowersje dotyczące kontroli pracowników*, [w:] K. Kliniecz (red.), *Pracownicy o pracodawcach...*, s. 357–387.

⁶ Szczegółowe rozważania na temat metod badawczych w zakresie całego projektu są przedstawione w: K. Kliniecz, *Pracownicy o pracodawcach. Cele i metody badawcze oraz wyniki badań jakościowych*, [w:] K. Kliniecz (red.), *Pracownicy o pracodawcach...*, s. 15–34.

⁷ M.R. Frone, M. Russel, M.L. Cooper, *Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface*, „Journal of Applied Psychology” 1992, nr 1, s. 65–78.

⁸ R.M. Kanter, *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*, „Family Business Review” 1989, nr 1, s. 77–114.

⁹ J.H. Greenhaus, N.J. Beutell, *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, „Academy of Management Review” 1985, nr 1, s. 76–88.

i rodziny¹⁰ oraz zachodzić dwukierunkowo¹¹. Natomiast ramy *work-life balance* są szersze niż tylko przyjazna rodzinie organizacja pracy i minimalizowanie konfliktu z płaszczyzną rodzinną. Chodzi o lepsze dopasowanie, dopasowanie zrównoważone całej sfery życia prywatnego i zawodowego w sposób umożliwiający wysoką efektywność w każdej z nich¹². Nie ogranicza się już jedynie do rodziny i obowiązków rodzinnych w opozycji do obowiązków i odpowiedzialności zawodowych, lecz wszelkich potrzeb jednostki w tych sferach¹³. W ten sposób pojęcie *work-life balance* zastąpiło wcześniejsze *work-family conflict* czy też *work-family balance*¹⁴, choć w podobny sposób jest posadowione na konstrukcie konfliktu. Obecnie, gdy obok tradycyjnych struktur społecznych (rodzina) funkcjonują również inne¹⁵, takie jak związki partnerskie czy model „singla” itp., nie należy jednak traktować tych pojęć jako synonimicznych¹⁶ ze względu na niewystarczający zakres pojęcia konfliktu praca – rodzina¹⁷. S.C. Clark definiuje *work-life balance* jako sprawne działanie i satysfakcję w obu sferach (zawodowej i prywatnej) osiąganych przez minimalizowanie konfliktów istniejących w każdej z tych sfer, a także związanych z przekraczaniem granic sfery zawodowej i prywatnej¹⁸, podkreśla to wzajemną relację obu sfer i konfliktów, jakie w nich mogą wystąpić¹⁹. Do określenia ram tego obszaru można posłużyć się organizacyjnym kontinuum praca – życie Nory Spinks²⁰, gdzie w kierunku

¹⁰ J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When Work and Family Collide: Deciding Between Competing Role Demands*, „Organizational Behavior & Human Decision Processes” 2003, nr 2, s. 291–303.

¹¹ B.A. Gutek, S. Searle, L. Klepa, *Rational Versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict*, „Journal of Applied Psychology” 1991, nr 4, s. 560–568.

¹² M. White, S. Hill, P. McGovern, C. Mills, D. Smeaton, *‘High-performance’ Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance*, „British Journal of Industrial Relations” 2003, nr 2, s. 175–195.

¹³ K. Mohd Noor, *Work-Life Balance and Intention to Leave Among Academics in Malaysian Public Higher Education Institutions*, „International Journal of Business and Social Science” 2011, nr 11, s. 240–248.

¹⁴ J. Lewis, M. Campbell, *What’s in a Name? ‘Work and Family’ or ‘Work and Life’ Balance Policies in the UK since 1997 and the Implications for the Pursuit of Gender Equality*, „Social Policy & Administration” 2008, nr 5, s. 524–541.

¹⁵ L.L. Ten Brummelhuis, T. Van Der Lippe, *Effective Work-Life Balance Support For Various Household Structures*, „Human Resource Management” 2010, nr 2, s. 173–193.

¹⁶ I.C. Fischlmayr, I. Kollinger, *Work-Life Balance – A Neglected Issue Among Austrian Female Expatriates*, „The International Journal of Human Resource Management” 2010, nr 4, s. 455–487.

¹⁷ P. Moen, *From ‘Work – Family’ to the ‘Gendered Life Course’ and ‘Fit’: Five Challenges to the Field*, „Community, Work & Family” 2011, nr 1, s. 81–96.

¹⁸ S.C. Clark, *Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance*, „Human Relations” 2000, nr 6, s. 747–770.

¹⁹ M. Westman, P. Brough, T. Kalliath, *Expert Commentary on Work-Life Balance and Crossover of Emotions and Experiences: Theoretical and Practice Advancements*, „Journal of Organizational Behavior” 2009, nr 5, s. 587–595.

²⁰ N. Spinks, *Work – Life Balance: Achievable Goal or Pipe Dream?*, „The Journal for Quality & Participation” 2004, nr 3, s. 4–11.

od bieguna ujemnego do dodatniego umieszczone są kolejno: poziom konfliktu, interferencji, równowagi, integracji i harmonii. Szczegółowe analizy *work-life balance* w zasadzie koncentrowały się wokół wymienionego powyżej zestawu kryteriów, lecz w różnych konfiguracjach i z różnie rozłożonymi akcentami. Początkowo zajmowano się szczególnie kwestią równowagi z punktu widzenia kobiet²¹, jednak nowsze badania nie koncentrują się jedynie na jednej płci, lecz np. podkreślają transfer konfliktu w ramach partnerów i jego zależność od wysokości wymagań stanowiskowych w miejscu pracy²² czy sytuacji osobistej (oboje rodzice/partnerzy zarabiają, samotny rodzic wychowujący dziecko, problem zewnętrznej opieki nad dzieckiem, opieka sprawowana przez ojca itp.)²³. Podejmowano także w tym zakresie innego typu problemy, jak np. zbyt dużego zaangażowania w pracę i jego oddziaływanie na obszar konfliktu praca – rodzina²⁴. *Work-life balance* i konflikty w jej ramach były przedmiotem dociekań na gruncie różnych grup zawodowych²⁵ w celu zidentyfikowania potencjalnych zawodów bardziej lub mniej na nie narażonych. Analizowano więc zawody menedżerskie jako obciążone dużym ciężarem odpowiedzialności za innych²⁶ (także finansowym), na podobnej zasadzie zajmowano się zawodem policjanta²⁷, nauczyciela²⁸, górnika²⁹ czy pielęgniarki³⁰. Zajmowano się także

²¹ M.J. Kavanagh, M. Halpern, *The Impact of Job Level and Sex Differences on the Relationship Between Life and Job Satisfaction*, „Academy of Management Journal” 1977, nr 1, s. 66–73.

²² A.B. Bakker, M.F. Dollard, E. Demerouti, *How Job Demands Affect Partners' Experience of Exhaustion: Integrating Work–Family Conflict and Crossover Theory*, „Journal of Applied Psychology” 2008, nr 4, s. 901–911.

²³ F.T. Amstad, L.L. Meier, U. Fasel, A. Elfring, N.K. Semmer, *Meta-Analysis of Work–Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2011, nr 16, s. 151–169.

²⁴ J.R.B. Halbesleben, J. Harvey, M.C. Bolino, *Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference With Family*, „Journal of Applied Psychology” 2009, nr 6, s. 1452–1465.

²⁵ E.C. Dierdorff, J.K. Ellington, *It's the Nature of the Work: Examining Behavior-Based Sources of Work–Family Conflict Across Occupations*, „Journal of Applied Psychology” 2008, nr 4, s. 883–892.

²⁶ K.S. Lyness, M.K. Judiesch, *Can a Manager Have a Life and a Career? International and Multisource Perspectives on Work–Life Balance and Career Advancement Potential*, „Journal of Applied Psychology” 2008, nr 4, s. 789–805.

²⁷ D.G. Tremblay, E. Genin, M. di Loreto, *Advances and Ambivalences: Organisational Support to Work–Life Balance in A Police Service*, „Employment Relations Record” 2011, nr 2, s. 75–93.

²⁸ R.K. Miryala, N. Chiluka, *Work-Life Balance Amongst Teachers*, „IUP Journal of Organizational Behavior” 2012, nr 1, s. 37–50.

²⁹ B. Steyl, E. Koekemoer, *Conflict Between Work and Nonwork Roles of Employees in the Mining Industry: Prevalence and Differences Between Demographic Groups*, „South African Journal of Human Resource Management” 2011, nr 1, s. 85–98.

³⁰ M.F. Nelson, R.J. Tarpey, *Work Scheduling Satisfaction and Work Life Balance for Nurses: The Perception of Organizational Justice*, „Academy of Health Care Management Journal” 2010, nr 1, s. 25–36.

współcześnie rosnącą grupą zawodów opartych na wiedzy z pracownikami branży IT na czele³¹. Ale współczesność nie jest jednostronnie skośna ku zawodom opartym na wiedzy. Także prace niewykwalifikowane, ale np. wymagające pracy emocjami³², jak np. telefonistki w call centers³³, były przedmiotem badań pod kątem *work-life balance*. Przedmiotem badań były także różne konfiguracje w ramach możliwych konfliktów, np. zależność między czasem pracy a satysfakcją wykazująca relację negatywną³⁴ czy też zależność przełożony – podwładny i wyzwania dotyczące równowagi leżące tak po jednej, jak i po drugiej stronie³⁵. Analizowano potencjalny pozytywny wpływ elastycznej organizacji czasu pracy na równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym w świetle polityki organizacyjnej, także w zakresie informacji i indywidualnej kontroli nad czasem pracy³⁶. Dochodzą do wniosków, że organizacje, które uwzględniają w swoich działaniach problematykę odpowiedzialnego zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywie *work-life balance* osiągają wyższą produktywność³⁷ właśnie poprzez kreowanie tzw. przyjaznych rodzinie miejsc pracy³⁸, przy czym podnosi się satysfakcja pracowników³⁹, a także poprawia stan ich zdrowia⁴⁰. Analizie poddano także wcześniejsze wnioski na temat integracji lub separacji (segmentacji) sfer pracy zawodowej i życia prywatnego, i stwierdzono występowanie układu dwubiegunowego kontinuum równowagi uzależnionej między

³¹ V. Anand, M. Dash, A. Gangadharan, *Perceptions of Work-Life Balance Among IT Professionals*, „IUP Journal of Organizational Behavior” 2012, nr 1, s. 51–65.

³² A.R. Hochschild, *Zarządzanie emocjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 155.

³³ T.L. Sujata, S. Singh, *Work-Life Balance Issues of Women at Call Centers: A Study*, „IUP Journal of Management Research” 2011, nr 4, s. 68–79.

³⁴ M. Valcour, *Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work-Family Balance*, „Journal of Applied Psychology” 2007, nr 6, s. 1512–1523.

³⁵ D.A. Major, V.J. Morganson, *Coping with Work-Family Conflict: A Leader-Member Exchange Perspective*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2011, nr 1, s. 126–138.

³⁶ C. Downes, E. Koekemoer, *Work-Life Balance Policies: Challenges and Benefits Associated with Implementing Flexitime*, „South African Journal of Human Resource Management” 2011, nr 1, s. 230–242.

³⁷ M.I. Malik, S. Hussain, A. Mahmood, *Examining a Chain Relationship of Layoff Survivors' Role Overload, Work-Life Balance and their Productivity*, „Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business” 2011, nr 6, s. 402–409.

³⁸ N. Bloom, T. Kretschmer, J. Van Reenen, *Are Family-Friendly Workplace Practices A Valuable Firm Resource?*, „Strategic Management Journal” 2011, nr 4, s. 343–367.

³⁹ N. Anafarta, *The Relationship between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach*, „International Journal of Business and Management” 2011, nr 4, s. 168–177.

⁴⁰ E.F. Van Steenbergen, N. Ellemers, *Is Managing the Work-Family Interface worthwhile? Benefits for Employee Health and Performance*, „Journal of Organizational Behavior” 2009, nr 5, s. 617–642.

innymi od elastyczności i przenikalności granic między sferami czy możliwości i chęci indywidualnej osoby⁴¹. Okazało się, że elastyczna organizacja czasu pracy może przynieść także skutki negatywne⁴². Jej formy, które z definicji miały tę elastyczność poprawiać, dawały w pewnych przypadkach odmienne wyniki⁴³. Jedne z najszerzej zakrojonych współcześnie badań *work-life balance*, obejmujące bowiem wszystkie kraje Unii Europejskiej, a także Chorwację, Macedonię, Turcję i Norwegię, prowadzone cyklicznie przez the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions – Europejską Fundację na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy opierały się na koncepcie dwóch podstawowych konfliktów⁴⁴:

- 1) związanego z czasem – proporcje czasu poświęcanego na pracę i inne czynności, np. spędzanie go z rodziną, kontakty towarzyskie, hobby;
- 2) związanego z obciążeniem obowiązkami i energią, jakiej one wymagają – zaniechania obowiązków życia prywatnego, zmęczenie w pracy ze względu na obowiązki rodzinne, trudności w koncentracji na pracy.

Do dokładnego zbadania zjawiska WLB wzięto pod uwagę nie tylko dwa rodzaje konfliktów, lecz także ich relacje w stosunku m.in. do odczucia zadowolenia (większa koncentracja na aspekcie materialnym) i szczęścia z życia (większa koncentracja na aspekcie emocjonalnym) oraz wpływie dzieci czy samotnego rodzicielstwa⁴⁵.

8.2. Zmiana trybu życia i pracy

Współcześnie można zaobserwować zmiany trybu życia i pracy. Dzisiejsze społeczeństwo czy to polskie, czy w skali globalnej głodne jest sukcesu, kariery i pieniędzy. Pozornie zachowanie takie jest na rękę pracodawcom, ponieważ daje im możliwość wydłużania czasu pracy, a co za tym idzie – osiągnięcia

⁴¹ C.A. Bulger, M.E. Hoffman, R.A. Mathews, *Work and Personal Life Boundary Management: Boundary Strength, Work/Personal Life Balance, and the Segmentation-Integration Continuum*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2007, nr 4, s. 365–375.

⁴² A.R. Hochschild, *When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, „California Management Review” 1997, nr 4, s. 79–97.

⁴³ F. Briscoe, M. Wardell, S. Sawyer, *Membership Has Its Privileges? Contracting and Access to Jobs That Accommodate Work-Life Needs*, „Industrial and Labor Relations Review” 2011, nr 2, s. 258–282.

⁴⁴ I.E. Kotowska, A. Matysiak, M. Styrac, A. Pailhe, A. Solaz, D. Vignoli, *Second European Quality of Life Survey, Family life and work*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2010, s. 45.

⁴⁵ I.E. Kotowska, A. Matysiak, M. Styrac, A. Pailhe, A. Solaz, D. Vignoli, *Second European Quality of Life Survey...*, s. 52–56.

dotychczasowych korzyści. Jednak pod koniec lat 90. Charles Handy ujawnił wyniki badań amerykańskich, które wskazywały, że⁴⁶:

- 42% pracujących Amerykanów pod koniec dnia czuje ogromne zmęczenie;
- duża część społeczeństwa amerykańskiego chciałaby prowadzić życie w wolniejszym tempie (69%);
- zmęczenie i obciążenie pracą spowodowały zaniedbywanie obowiązków macierzyńskich, czego efektem jest mniejsza liczba godzin spędzonych z dziećmi (o 40% mniej niż 3 dekady wcześniej);
- odnotowano co prawda w tamtym okresie ogromny wzrost konsumpcji per capita na poziomie 45%, jednak nie pociągnął on za sobą wzrostu jakości życia, wręcz przeciwnie, zanotowano jej 51% spadek.

Ponadto nadmierna ingerencja pracodawcy w tryb pracy pracownika objawia się także ingerencją w życie prywatne⁴⁷:

- rośnie liczba osób przeciążonych obowiązkami zawodowymi, które pracują dłużej niż 42 godziny w tygodniu;
- 20% osób z kręgu mocno skoncentrowanych na karierze pracuje po 12 godzin dziennie, zaś 33% ponad 10 godzin na dzień;
- z tej grupy pracowników co szósty nie mieszka ze swoim współmałżonkiem/partnerem, a 14% z nich zaświadcza, że nie widziało się z nim od ponad miesiąca;
- nadmierny rozrost czasowy sfery pracy popycha pracowników do nadużywania napojów energetyzujących, izotonicznych, tabletek na koncentrację i pamięć oraz ich mieszanek, a także dużych ilości kawy (nawet 1,5 litra dziennie, przyjmując umowną objętość dużego kubka za 0,25 l, daje to 6 takich porcji dziennie);
- ze względu na rosnące napięcia powodowane brakiem chwili wytchnienia, pracownicy sięgają niekiedy po alkohol jako środek łagodzący stres; 50% spożywa alkohol regularnie raz w tygodniu, natomiast aż 18% codziennie;
- obecne są także narkotyki, głównie marihuana, amfetamina, ecstasy i kokaína;
- 30% pracujących nie wykorzystuje przysługującego im ustawowo wymiaru płatnego urlopu;
- większość spośród osób zorientowanych na karierę (64%) stawia się w pracy nawet podczas okresów choroby;
- 40% londyńskich zawałowców pracowało około 60 godzin w tygodniu.

⁴⁶ Ch. Handy, *Głód ducha*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 28.

⁴⁷ E. Barlik, *Jak uniknąć śmierci z przepracowania*, „Rzeczpospolita”, 22 listopada 1996; K. Klinger, *Korporacja kradnie życie*, „Dziennik”, 6 października 2008, s. 1, 11; *Życie trybików w fabryce pieniędzy*, „Dziennik”, 7 października 2008, s. 12.

Podobne próby podporządkowania życia prywatnego sferze zawodowej stają się widoczne do tego stopnia, że pojawiło się zjawisko tzw. pracy ekstremalnej zidentyfikowane i przeanalizowane przez Sylwię Hewlett i Carolyn Luce. Według autorek, ten typ pracy charakteryzuje się co najmniej 60 godzinnym tygodniem pracy, wysokimi zarobkami oraz co najmniej pięcioma z poniższych 10 wyróżników⁴⁸:

- 1) nieprzewidywalnym rytmem wykonywanej pracy;
- 2) wysokim jej tempem w koniunkcji z krótkimi terminami realizacji zadań;
- 3) bardzo szerokim zakresem odpowiedzialności (w normalnych warunkach przekraczającym możliwości jednej osoby);
- 4) obowiązkami zawodowymi wykonywanymi poza zwyczajowymi godzinami pracy;
- 5) totalną dostępnością dla klientów (także wewnętrznych) – 24/7;
- 6) odpowiedzialnością za zyski i straty organizacji;
- 7) odpowiedzialnością za procesy rekrutacji i wprowadzanie do pracy nowych pracowników;
- 8) dużą liczbą wyjazdów w ramach obowiązków zawodowych;
- 9) dużą liczbą bezpośrednich zwierzchników;
- 10) fizyczną obecnością w pracy co najmniej przez 10 godzin dziennie.

Dodajmy jeszcze, że według ogólnoeuropejskich badań, średni czas pracy Europejczyka to 38,5 godziny tygodniowo, przy czym mężczyźni pracują więcej – 41,5. Najdłużej pracuje się w Turcji – 55 h (mężczyźni), najmniej w Holandii 38 h, w Polsce 45 (mężczyźni)⁴⁹. S.A. Hewlett i C.B. Luce dochodzą w swoich badaniach nad „pracą ekstremalną” do następujących wniosków⁵⁰:

- 40-godzinny tydzień pracy stał się już mitem, nawet 60-godzinny tydzień pracy zaczyna być postrzegany jako praca w niepełnym wymiarze godzin;
- 62% pracowników z wysokimi pensjami pracuje ponad 50 godzin/tydzień, 35% to już „ekstremalni” – ponad 60 godz/tydz, natomiast 10% ponad 80;
- należy zauważyć, że 60 godzin pracy w tygodniu to wyjście z domu o 7:00, powrót zaś o 21.00 (uwzględniając średni czas dojazdu) przez 5 dni w tygodniu;
- istnieje jeszcze grupa „ekstremalnych” pracujących ponad 100 godzin w tygodniu, to około 9%;
- wśród „pracowników ekstremalnych” 48% twierdzi, że pracuje po 16,6 godzin więcej niż 5 lat wcześniej;
- konsekwencją takiej pracy są oczywiście krótsze urlopy; 42% „ekstremalnych” bierze maksymalnie 10 dni w roku, zaś 55% odwołuje urlopy z powo-

⁴⁸ S.A. Hewlett, L.C. Luce, *Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-hour Workweek*, „Harvard Business Review” 2006, nr 12, s. 51.

⁴⁹ I.E. Kotowska, A. Matysiak, M. Styrz, A. Pailhe, A. Solaz, D. Vignoli, *Second European Quality of Life Survey...*, s. 43.

⁵⁰ S.A. Hewlett, L.C. Luce, *Extreme Jobs...*, s. 49–59.

dów zawodowych; co ciekawe stwierdzają, że nie są do tego w jakiś sposób przymuszani;

- w Stanach Zjednoczonych około 21% pracowników o wysokich zarobkach to „ekstremalni”, natomiast wśród pracowników firm globalnych odsetek ten wzrósł do 45%.
- efekt takiego trybu pracy jest zadziwiający: 66% „ekstremalnych” (a w korporacjach globalnych 76%) stwierdza, że „uwielbia” swoją pracę i stanowczo neguje swój pracoholizm;
- jednak „ekstremalni” z grupy wiekowej 45–60 lat stwierdzili w 19%, że z dużym prawdopodobieństwem odejdą z pracy w ciągu 2 lat; w grupach młodszych te odsetki są niższe.

Sfera pracy zaczyna więc zawłaszczać powoli sferę prywatną, która dotychczas była lub często bywała wyraźnie oddzielona, a wygospodarowany czas prywatny raczej nie był naruszany, chyba że w nagłych i sporadycznych przypadkach. Częstym powodem zacierania się granicy prywatności są nowoczesne technologie, które pozwalają lub wymuszają pracę w każdej chwili i w każdym miejscu. W Stanach Zjednoczonych aż 34% pracowników zajmujących stanowiska kierownicze używa smartfonów nawet w toalecie, gdzie potrafią nie tylko rozmawiać przez telefon, lecz także wysyłać e-maile czy wiadomości tekstowe SMS. Co prawda wśród posiadaczy zwyczajnych telefonów komórkowych ten odsetek spadł do 14%, lecz może to wynikać z ograniczeń technologicznych urządzeń⁵¹. Dalsze wyniki badań, przeprowadzonych wśród 2300 pracowników na stanowiskach kierowniczych (USA, Wielka Brytania, Australia, Polska), są równie interesujące co zaskakujące⁵²:

- 27% respondentów pracuje w domu, w czasie prywatnym, siedząc w piżamie;
- 83% respondentów odbiera co najmniej raz dziennie telefon, czyta SMS lub odsłuchuje pocztę głosową prowadząc samochód;
- około 5% respondentów miało z tego powodu kolizję drogową, a 4% ledwo jej uniknęło;
- 14% respondentów (zwykle telefony) i 28% (smartfony) sprawdza pocztę elektroniczną i czyta wiadomości SMS podczas uroczystości, takich jak śluby, wesela czy pogrzeby;
- około 60% respondentów jest w gotowości, aby odpowiedzieć na e-mail służbowy tego samego dnia.

Niestety można również odnotować tragiczne następstwa nieuwzględniania perspektywy równoważenia życia i pracy, takie jak śmierć lub samobójstwo

⁵¹ Z. Domaszekiewicz, *Menedżer w niewoli smartfona*, „Gazeta Wyborcza”, 25 listopada 2007, dostępny na: <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33181,4704983.html>, data dostępu: 08.09.2011.

⁵² Ibidem.

w wyniku przeciążenia po stronie zawodowej – i okazuje się, że nie są to przypadki rzadkie. W ostatnich latach w tej niechlubnej klasyfikacji przodują korporacje francuskie, co może dziwić, ze względu na relatywnie krótszy tydzień pracy według prawa francuskiego. Warto przyjrzeć się niektórym przypadkom śmierci w pracy i z powodu pracy:

- we France Telecom od 2008 roku samobójstwo popełniło ponad 60 pracowników⁵³; pracownicy France Telecom podkreślają zbyt duży poziom stresu w pracy, zbyt ściśle kontrole (np. przerw w pracy), brak humanizacji pracy⁵⁴; fala samobójstw miała miejsce mimo zgłoszeń lekarzy medycyny pracy z France Telecom o sygnałach dotyczących bardzo złej atmosfery spowodowanej przede wszystkim restrukturyzacją, zmianą modelu zarządzania i wymagania bezwzględnego posłuszeństwa i dyscypliny bez miejsca na inicjatywę i swobodę⁵⁵; zwykle próby samobójcze podejmowali pracownicy w wieku około 50 lat, którzy na skutek wspomnianej restrukturyzacji i prywatyzacji zostali zmuszeni do zmiany rytmu pracy i osiągania wygórowanych rezultatów, degradacji w hierarchii organizacyjnej lub zmiany lokalizacji pod groźbą utraty pracy⁵⁶;
- 3 samobójstwa we Francji w Renault na skutek przeciążenia obowiązkami, poczucia bezradności, wygórowanych celów i obaw przed utratą pracy: październik 2006, styczeń 2007 i luty 2007⁵⁷;
- 30-letnia pracownica Ernst&Young w Bukareszcie umarła na skutek przepracowania; współpracownicy twierdzą, że wiele razy skarżyła się na nadmiar obowiązków; pracowała nad projektem przez kilka tygodni bez wypoczynku i przerw na posiłki, co doprowadziło ją najpierw do wycieńczenia, kłopotów z sercem, spadku wagi, a ostatecznie do śmierci⁵⁸;

⁵³ Fila, *Kolejne samobójstwo pracownika France Telecom. Podpalil się*, dostępny na: http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,9499229,Kolejne_samobojstwo_pracownika_France_Telecom_Podpalil.html, data dostępu: 13.09.2011.

⁵⁴ PAP, *25. Samobójstwo we France Telecom w ciągu 19 miesięcy*, dostępny na: http://it.wnp.pl/25-samobojstwo-we-france-telecom-w-ciagu-19-miesiecy,91561_1_0_0.html, data dostępu: 13.09.2011.

⁵⁵ PAP, *Spirala samobójstw we France Telecom*, „Gazeta Praca”, dostępny na: http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,67738,7045894,Spirala_samobojstw_we_France_Telecom.html, data dostępu: 13.09.2011.

⁵⁶ M. Szymaniak, *Francuski koncern samobójstw*, dostępny na: http://www.rp.pl/artykul/361693_Francuski_koncern_samobojcow.html, data dostępu: 13.09.2011.

⁵⁷ MF, *Trzy samobójstwa w Renault wskutek ciągłego stresu*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 3, s. 40–44.

⁵⁸ W. Chamala, *Rumunia: śmierć z przepracowania*, dostępny na: <http://www.lewica.pl/index.php?id=13580>, data dostępu: 13.09.2011; Gandul, *Śmierć z przepracowania*, dostępny na: <http://www.presseurop.eu/pl/content/news-brief-cover/209191-smierc-z-przepracowania>, data dostępu: 13.09.2011.

- pracownik sieci japońskich pubów zmarł na atak serca podczas odpoczynku, przepracował w miesiącu około 100 nadgodzin; rodzina otrzymała 900 tys. USD odszkodowania⁵⁹;
- 15 osób popełniło samobójstwo w firmie Foxconn na południu Chin; w tym wypadku byli to zwykle młodzi pracownicy, którzy przyszli do pracy z odległych terenów państwa; reakcją firmy na samobójstwa były rozciągnięte wokół budynków siatki zapobiegające skokom z okien i zapowiedź zatrudnienia psychologów; dodatkowo zażądano od pracowników pisemnych deklaracji, że nie popełnią samobójstwa⁶⁰.

8.3. *Work-life balance*: formy i korzyści

Według badaczy z Worklifebalance.com Inc do najbardziej popularnych i zarazem niosących obustronne korzyści działań z zakresu WLB należą⁶¹:

- elastyczny czas pracy, świadczenie pracy w formie telepracy czy dzielenie stanowiska,
- opieka na dziećmi oraz osobami starszymi,
- urlopy (np. macierzyńskie), programy pomocowe dla pracowników,
- pomoc w utrzymaniu dobrej kondycji fizycznej (np. karnety na siłownię, basen).

O efektach dbania przez pracodawcę o WLB świadczyć mogą m.in. niżej wymienione przypadki⁶²:

- wprowadzenie elastycznego czasu pracy w sieci detalicznych sklepów obuwniczych Russel and Broomly, który polega na możliwości odliczania pracy w godzinach nadliczbowych od podstawowego wymiaru czasu pracy, doprowadziło do znacznego ograniczenia fluktuacji personelu; nawet pracownicy zatrudniani na podstawie umowy na niepełny etat nie odchodzili z pracy, a z czasem zaczęli awansować (niektórzy znaleźli się w zarządzie);

⁵⁹ M. Lipiński, *Śmierć z przepracowania w pubie*, dostępny na: <http://www.polska-azja.pl/2010/05/26/smierc-z-przepracowania-w-pubie/>, data dostępu: 13.09.2011.

⁶⁰ PAP, *Kolejne samobójstwo w pracy. Co się dzieje w tej fabryce?*, dostępny na: <http://www.strefabiznesu.pomorska.pl/arttykul/kolejne-samobojstwo-w-pracy-co-sie-dzieje-w-tej-fabryce-63583.html>, data dostępu: 13.09.2011.

⁶¹ S. Joshi, J. Leichne, K. Melanson, C. Pruna, N. Sager, C.J. Story, K. Williams, *Work – Life Balance...., A Case of Corporate Social Responsibility or Competitive Advantage?*, Georgia Institute of Technology, Worklifebalance.com Inc, 2002, s. 3, dostępny na: <http://www.worklifebalance.com/assets/pdfs/casestudy.pdf>, data dostępu: 13.09.2011.

⁶² D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 48–55.

- badania prowadzone przez fundację Women in Cable and Telecommunications wskazują korzystną relację między ograniczoną fluktuacją a wdrożeniem programów WLB przy silnym poparciu najwyższego kierownictwa;
- badania prowadzone przez London School of Economics (w 2001) pokazują, że 80–90% młodych pracowników pozostaje w jednym miejscu pracy, jeżeli może wpływać na czas i sposób wykonywania własnej pracy; najważniejsze przy tym jest to, aby praca nie wkraczała w sferę życia prywatnego;
- możliwość podjęcia pracy na elastycznych warunkach jest jednym z najważniejszych kryteriów dla najbardziej utalentowanych pracowników, przy czym nie jest istotne, czy te możliwości zostaną wykorzystane, lecz potencjalna możliwość utrzymania WLB;
- analiza najatrakcyjniejszych amerykańskich pracodawców pozwala stwierdzić, że firmy oferujące programy WLB osiągają wyższe dywidendy, a ich pracownicy mają większą motywację do pracy, jeżeli nawet przez 1 dzień w tygodniu mogą pracować zdalnie;
- badania Family and Work Institute pokazują, że elastyczny czas pracy, opieka nad członkami rodzin pracowników oraz dodatkowe świadczenia pracownicze wyraźnie poprawiają stosunki między pracodawcą i pracownikiem oraz pracownikiem a wykonywaną przezeń pracą;
- sondaż przeprowadzony w DuPont pokazuje, że pracownicy korzystający z programów WLB są bardziej związani z korporacją i lepiej pracują, co może dać rentowność wyższą nawet o 60%;
- w firmie Johnson & Johnson (USA) zbadano, że pracownicy korzystający z programów WLB przebywali na zwolnieniach chorobowych 50% czasu krócej niż inni;
- amerykańskie kobiety pracujące, korzystające z programów WLB, rozpoczynają urlop macierzyński później i szybciej wracają do pracy po urodzeniu dziecka;
- w firmach, gdzie panuje kultura presji czasu i brak programów WLB, innowacyjność i kreatywność pracowników jest niższa;
- badania PricewaterhouseCoopers dowiodły, że klienci firm, w których rotacja obsługujących ich konsultantów jest częsta są niezadowoleni; uważa się, że poprawienie utrzymania pracowników o 1% zwiększa zadowolenie klienta o 0,48%;
- Families and Work Institute dowodzi, że 30% pracowników odczuwających przemęczenie i nadmiar pracy popełnia przeciętnie więcej błędów, wydajność spada wraz z wydłużaniem czasu pracy;
- w firmach, takich jak Motorola, Kraft, Honeywell stwierdzono, że 87% korzystających z programów WLB uzyskało lepsze wyniki co do jakości ich pracy;
- przyjęcie założenia, że pracownicy w Hotelach Marriott mogą po wykonanej pracy wyjść do domu bez zbędnego spędzania bezproduktywnych godzin

w miejscu pracy skróciło tydzień pracy o średnio 5 godzin, co w oczywisty sposób podniosło wydajność.

8.4. Kontrola pracownika i jego prywatność

W świetle zanotowanych wcześniej spostrzeżeń na temat występujących konfliktów czasowych i energetycznych, a także badań dotyczących kwestii kontroli w *aspekcie work-life balance* dotyczących np. kontroli czasu pracy⁶³, modelu Karaska⁶⁴ wymagania pracy – poziom kontroli⁶⁵ czy jego późniejszej wersji uzupełnionej o wsparcie⁶⁶, rysuje się potrzeba refleksji nad tym, jak daleko może pójść kontrola pracownika. Jak się okazało, zdarzają się ingerencje w prywatność pracowników, nie tylko tę poza godzinami pracy, które mogą wpływać na stan równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. Pracownik ma prawo do prywatności także w godzinach pracy, lecz bywa ono nadużywane. Jednakże pracodawca pilnuje bezpieczeństwa i wyników pracy⁶⁷, stąd istotna potrzeba zachowania równowagi na tej płaszczyźnie⁶⁸. Można zaobserwować różne formy monitoringu bez zachowania zasady transparentności, proporcjonalności i prawomocności⁶⁹, do których należą m.in.:

- wideomonitoring (hale produkcyjne, pomieszczenia biurowe, toalety, szatnie, sale wykładowe);

⁶³ S.A.E. Geurts, D.G.J. Beckers, T.W. Taris, M.A.J. Kompier, P.G.W. Smulders, *Worktime Demands and Work-Family Interference: Does Worktime Control Buffer the Adverse Effects of High Demands?*, „Journal of Business Ethics” 2009, Suplement 2, s. 229–241.

⁶⁴ R.A. Karasek, *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*, „Administrative Science Quarterly” 1979, nr 2, s. 285–308.

⁶⁵ M. Mayo, J.C. Pastor, C. Cooper, A.I. Sanz-Vergel, *Achieving Work-Family Balance Among Spanish Managers and Their Spouses: A Demands-Control Perspective*, „The International Journal of Human Resource Management” 2011, nr 2, s. 331–50.

⁶⁶ J.V. Johnson, E.M. Hall, *Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population*, „American Journal of Public Health” 1988, nr 10, s. 1336–1342.

⁶⁷ W.P. Smith, F. Tabak, *Monitoring Employee E-mails: Is There Any Room for Privacy?*, „Academy of Management Perspectives” 2009, nr 4, s. 33–48.

⁶⁸ N. Lugaresi, *Electronic Privacy in the Workplace: Transparency and Responsibility*, „Computers & Technology” 2010, nr 2, s. 163–173.

⁶⁹ B. Wawrzyniak, *Pracownik pod lupą*, Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw, z dnia 26 maja 2010, dostępny na: <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Pracownik-pod-lupa-2146478.html>, data dostępu: 08.09.2011; I. Rakowska-Boroń, *Sfera prywatna jest dobrem osobistym*, „Rzeczpospolita”, 25 stycznia 2010, dostępny na: http://www.giodo.gov.pl/520/id_art/3300/j/pl/, data dostępu: 08.09.2011; W.P. Smith, F. Tabak, *Monitoring Employees e-mails...*, s. 33–48; A.J. Persson, S.O. Hansson, *Privacy at Work – Ethical Criteria*, „Journal of Business Ethics” 2003, nr 1, s. 59–70; M. Cranford, *Drug Testing and the Right to Privacy: Arguing the Ethics of Workplace Drug Testing*, „Journal of Business Ethics” 1998, nr 16, s. 1805–1815.

- oprogramowanie inwigilujące ruch w sieci komputerowej (kontrola korespondencji nie tylko służbowej, lecz także prywatnej, podsłuchiwanie rozmów, podgląd ekranu komputera w czasie rzeczywistym);
- przeszukiwanie szafek pracowniczych, rewizje, przymusowe badanie trzeźwości;
- kontrola lokalizacji za pomocą urządzeń GPS w telefonach komórkowych i samochodach;
- przesłuchania z użyciem wariografu;
- pobieranie danych biometrycznych;
- testy genetyczne;
- testy na obecność narkotyków.

Ogólnie przyjmuje się, że pracodawca nie powinien ingerować w obszary prywatne pracownika, za które w szczególności uważa się życie osobiste, rodzinne (małżeńskie, konkubinaty), wydarzenia z przeszłości, życie intymne pracownika, sprawy zdrowotne, religijne i wyznaniowe, stan majątkowy, tzw. tryb życia i sposób spędzania czasu prywatnego⁷⁰ czy też stan zdrowia pracownika (stosuje się czasem np. testy HIV/AIDS⁷¹). Często jednak nawet bez naruszania tych sfer i bez zastosowania kontrowersyjnych metod ingerencji w prywatność pracowników jest ona naruszana. Praca w hali produkcyjnej czy pomieszczeniu biurowym o konstrukcji ze ścianami ze szkła lub lustrami weneckimi nie pozostawia pracownikom ani chwili intymności i sprawia, że każdy ruch jest wykonywany ze świadomością jego obserwacji, co zaczyna przybliżać organizacje do ideału benthamowskiego panoptikonu⁷², przykładowo⁷³:

- hotel i kasyno Borgato w Las Vegas ograniczyły przyrost wagi pracowników;
- Weyco Inc. z Okemos w stanie Michigan zabroniło pracownikom palić, nawet gdy byli po pracy;
- kasyno Harrah z Reno nakazało barmankom nakładać makijaż, w przeciwnym razie rozwiązywano stosunek pracy, przy czym mężczyźni mieli zakaz jakiegokolwiek makijażu;

⁷⁰ T. Liszcz, *Ochrona prywatności pracownika w relacjach z pracodawcą*, „Monitor Prawa Pracy” 2007, nr 1, dostępny na: http://www.monitorprawapracy.pl/index.php?cid=114&id=181&mod=m_artykuly, data dostępu: 08.09.2011.

⁷¹ M. Simms, *Defining Privacy in Employee Health Screening Cases: Ethical Ramifications Concerning*, „Journal of Business Ethics” 1994, nr 5, s. 315–325.

⁷² M.E.L. Guidi, *‘My Own Utopia’. The Economics of Bentham’s Panopticon*, „European Journal of the History of Economic Thought” 2004, nr 3, s. 405–431; A.D. Moore, *Employee Monitoring and Computer Technology: Evaluate Surveillance V. Privacy*, „Business Ethics Quarterly” 2000, nr 3, s. 697–709.

⁷³ C.F. Cohen, M.E. Cohen, *On-duty and Off-duty: Employee Right to Privacy and Employer’s Right to Control in the Private Sector*, „Employee Responsibilities & Rights Journal” 2007, nr 4, s. 235–246.

- do bardziej popularnych przejawów należy zakaz posiadania tatuaży w widocznych miejscach, formalny *dress code*, określenie fryzury, ograniczenia nawiązywania relacji personalnych w korporacji (dotyczące małżeństw, randek, stosunków płciowych – hetero czy homoseksualnych itp.), zakaz spożywania alkoholu po godzinach pracy.

Współczesne organizacje zbliżają się niekiedy do koncepcji Jeremiego Benthama i idei panoptyzmu rozwiniętej przez Michela Foucault⁷⁴, z tym że dodatkowo do nadzorowania wykorzystują wiele szpiegujących urządzeń elektronicznych⁷⁵. Przy czym naganne jest nie tylko samo stosowanie takich metod, lecz także ich forma. Badania amerykańskie pokazały, że pracownicy często nie wiedzą o praktykach pracodawcy w tym zakresie, nie zdają sobie sprawy, jakie informacje pracodawca posiada, przechowuje i do czego ich używa⁷⁶. Gurdeep Pall i Rita McGrath twierdzą, że w zasadzie możliwe jest już stworzenie korporacyjnych „kompleksowych systemów przypominania” TRS (*Total Recall System*)⁷⁷. Istnieją już firmy, które w swojej polityce organizacyjnej zawarły jednoznacznie zakaz używania przykładowo profilów genetycznych przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu (IBM)⁷⁸. Jednak nie każda organizacja ma możliwości tak technologicznie zaawansowanych działań, więc nie każda powinna je umieszczać w swojej polityce dotyczącej prywatności w stosunku do pracowników. Pozostają jednak kwestie prostsze, a mimo to naruszające drastycznie sferę prywatną, takie jak uwzględnianie przy decyzjach i ocenach informacji zawartych w Internecie i pozyskanych np. za pomocą wyszukiwarek internetowych lub portali społecznościowych. Zaczynają już funkcjonować zaawansowane systemy informatyczne służące do ignorowania czy też likwidowania z zasobów organizacyjnych danych i informacji naruszających prywatną sferę pracownika⁷⁹ czy też zachowania prywatności wiadomości e-mail (*Perceived e-mail Privacy* – PEP, czy *Communication Boundary Management* – CBM), które określają wiadomości jako prywatne (więc z zasady dyskretne i niejawne) i służbowe (więc jawne przynajmniej w pewnych granicach)⁸⁰.

⁷⁴ M. Foucault, *Nadzorować i karać*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2009, s. 191–220.

⁷⁵ O. Bain, P. Taylor, *Entrapped by the 'Electronic Panopticon'? Worker Resistance in the Call Centre*, „New Technology, Work & Employment” 2000, nr 1, s. 2–18.

⁷⁶ R.W. Woodman, D.C. Ganster, J. Adams, M.K. McCuddy, P. Tolchinsky, H. Fromkin, *A Survey of Employee Perceptions of Information Privacy in Organizations*, „Academy of Management Journal” 1982, nr 3, s. 647–663.

⁷⁷ G.S. Pall, R.G. McGrath, *Institutional Memory Goes Digital*, „Harvard Business Review” 2009, nr 2, s. 27.

⁷⁸ L. McCreary, *What Was Privacy?*, „Harvard Business Review” 2008, nr 10, s. 123–131.

⁷⁹ J. Karla, *Privacy Concerns with Social Software in the Workplace: a Discussion of Concepts to Make Enterprise 2.0*, „International Journal of Business Research” 2010, nr 5, s. 101–109.

⁸⁰ J.L. Snyder, *E – mail Privacy in the Workplace*, „Journal of Business Communication” 2010, nr 3, s. 266–294.

8.5. Dress code i jego konsekwencje

W poprzednich rozdziałach wspomniano już o *dress code*, czyli wyrażonych za pomocą organizacyjnych regulacji, o różnym stopniu formalizacji, zestawach wymagań dotyczących stroju i wyglądu w miejscu pracy. Czy faktycznie wymóg pewnego stopnia uniformizacji można odbierać jako nadmierną ingerencję w prywatność pracownika? Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta, jak nie jest proste wytyczenie ostrej granicy między życiem zawodowym a prywatnym, jednak można ustalić priorytetową zasadę poszanowania prywatności. Otóż do momentu, w którym *dress code* ogranicza się tylko do pracy (uczesanie włosów, kolor paznokci, rodzaj ubrania), nie ingeruje w prywatność możemy uznać, że zasada poszanowania prywatności jest zachowana, jeżeli jednak wymogi *dress code* wykraczają poza pracę (np. krótkie włosy, zakaz noszenia wąsów, brody, krótkie paznokcie) wówczas ingerencja jest niezaprzeczalna. Zamieszczone poniżej w punktach przykłady pokazują, w jaki sposób formalny *dress code* może łamać granicę praca – życie prywatne.

- Pracownicy biblioteki w Nowym Jorku protestują przeciw zakazowi noszenia spódniczek mini, sandałów, dżinsów i T-shirtów, gdyż przy skromnych pensjach zmuszane są ograniczać swoje budżety domowe i dużą ich część przeznaczać na nową i droższą garderobę. Body piercing i tatuaże w widocznych miejscach także są zakazane. Poza tym we wspomnianej bibliotece mężczyźni nie są zobowiązani do tak ścisłych reguł ubierania, np. muszą nosić krawaty, lecz marynarki są opcjonalne⁸¹.
- W policji znane są zakazy noszenia długich włosów przez policjantów płci męskiej, podczas gdy kobiety mogą nosić długie włosy w pracy. Takie wymaganie trwale modyfikujące wygląd jest ingerencją w prywatność i nosi znamiona dyskryminacji. Oczywiście w odpowiednim punkcie regulaminu takie wymaganie motywowane jest bezpieczeństwem⁸².
- Nie wszędzie jednak wymogi są tak drastyczne. Czasami wystarczy długie włosy utrzymywać w odpowiednim stanie higienicznym i spinać, jak w przypadku pewnego amerykańskiego operatora telefonicznego. Również można mieć tatuaż, lecz te w widocznym miejscach należy zakryć podczas pracy⁸³.
- Przykładem dyskryminującego *dress code* może być przypadek wspomnianego już w tekście kasyna Harrah, gdzie np. mężczyźni powinni mieć włosy nie dłuższe niż do kołnierzyka, zakazane są długie włosy nawet spięte, podczas gdy kobiety muszą mieć włosy ufrizonowane, wystylizowane codziennie bez

⁸¹ M. Rogers, S. DiMattia, *Union Protests Queens Dress Code*, „Library Journal” 2002, nr 14, s. 20.

⁸² G. Cain, R. Wilson, *Dress codes – the long and the short of it*, „Human Resources Magazine” 2010, nr 1, s. 28–29.

⁸³ R. Brown, *Dress Code for Success*, „Rural Telecom” 2010, nr 5, s. 18–22.

wyjątków. Makijaż oczu i twarzy u mężczyzn jest zakazany, kobiety zaś muszą mieć makijaż (puder, róż, maskara) codziennie, w nienarzucających się kolorach, a usta muszą być zawsze umalowane. Mężczyźni muszą mieć paznokcie krótkie i bezbarwne, kobiety zaś zawsze umalowane w kolorach białym, różowym lub czerwonym. Niedopuszczalne są tipsy i inne egzotyczne, artystyczne modyfikacje⁸⁴. Może być jednak odwrotnie, w pewnej prawniczej kancelarii zabroniono recepcjonistce malowania ust, inne przypadki pokazują praktyki dyscyplinarne pracodawcy za np. zbyt seksowny lub zbyt skromny strój⁸⁵.

- *Dress code* może także ingerować w sferę religii, np. pracownica Walt Disney World nie mogła nosić hidżabu ani chusty, ponieważ *dress code* firmy dopuszcza tylko maski lub kapelusze oddające istotę postaci Disneya, co jest sprzeczne z ideą skromności religijnej⁸⁶. Podobny przypadek miał miejsce w szkole, gdzie nauczycielka została zwolniona z powodu nakrycia głowy i dredów⁸⁷.
- Zanotowano także przypadki rasowej dyskryminacji, np. około 20% afroameerykańskich mężczyzn cierpi na PFB (*pseudofolliculitis barbae*) – schorzenie, które wyklucza golenie się. Podobnie z pewnymi rodzajami niepełnosprawności, np. po przebytych operacjach, konieczne jest noszenie wygodnego ubrania lub obuwia naruszającego ściśle regulacje ubioru korporacyjnego⁸⁸.
- W pewnych grupach religijnych golenie się nie jest w zwyczaju, jak np. Sikhów, wśród których zanotowano przypadki zwolnień z powodu naruszenia *dress code* w restauracji (pracownik musi być ogolony ze względów estetycznych) i w przemyśle kolejowym (maszynista jest narażony na toksyczne gazy i musi często zakładać maskę przeciwgazową)⁸⁹.
- Dyskryminacyjne zapisy zdarzają się także w *dress code* zachodnich firm zatrudniających pracowników afrykańskich lub działających w Afryce, gdzie tradycyjne stroje ludowe lub kulturowo uwarunkowane stroje cywilne (np. tzw. Koszula Mandeli) są zabronione na korzyść „cywilizacyjnie lepszych” wzorów zachodnich⁹⁰.

⁸⁴ J.M. Monty, *Designing a Dress Code*, „Employee Relations Law Journal” 2006, nr 2, s. 51–60.

⁸⁵ J.L. Pender, *Dress Code Red: Legal Implications of Employers’ Dress Code Policies*, „Venulex Legal Summaries” 2002, nr 1, s. 1–7.

⁸⁶ J.M. Monty, *Designing a Dress Code...*, s. 51–60.

⁸⁷ J.L. Pender, *Dress Code Red: Legal...*, s. 1–7.

⁸⁸ J.M. Monty, *Designing a Dress Code...*, s. 51–60.

⁸⁹ J.L. Pender, *Dress Code Red: Legal...*, s. 1–7.

⁹⁰ G. Terri, G. Nodoba, *Dress Code in Post – Apartheid South African Workplaces*, „Business Communication Quarterly” 2009, nr 3, s. 360–365.

8.6. Sklepy wielkopowierzchniowe i call centers

Zjawiskiem głośnym ostatnio jest ogromna ingerencja w prywatność pracowników supermarketów i sklepów wielkopowierzchniowych. Badania przeprowadzone między innymi w sklepach sieci Carrefour, Real, Tesco, Rast, Biedronka, Lewiatan, Avita i Kefirek ukazały jaskrawe przykłady tego zjawiska w stosunku do kobiet⁹¹:

- pracownice podkreślają, że chętnie zrezygnowałyby z pracy, jeżeli mąż/partner zarobiłby dostatecznie dużo na utrzymanie rodziny;
- stwierdza się przypadki braku czasu na posiłki, wizytę w toalecie, a także uczucie głodu, wyczerpania i dyskomfortu;
- po powrocie do domu, po tak ciężkiej pracy, kobiety nie mają już siły na prace domowe;
- pracownice mają poczucie niewolniczej pracy;
- zdarzają się kilku lub kilkunastodniowe ciągi pracy (czasami nawet 20 dni);
- i odwrotnie – zdarzają się przymusowe dni wolne od pracy;
- zdarzają się sytuacje wykorzystywania grafika pracy do karania personelu, który był na zwolnieniu lub urlopie;
- inwigilacja pracownic – prośba o zwolnienie, np. ze względu na sytuację dziecka w przedszkolu owocuje telefonem kierownictwa do przedszkola;
- zdarzają się przypadki pracy podczas choroby, co wywołuje osłabienie, spadek odporności, a także mniejszą wydajność i w efekcie nieuchronne narażenie się na sankcje pracownicze, podobnie jak pójście na zwolnienie;
- istnieje nieformalny zakaz wykorzystywania wolnych dni do opieki nad dziećmi;
- miały miejsce przypadki obserwacji nagrań monitoringu przez kierownictwo i sprawdzania, czy kasjerki są zawsze uśmiechnięte⁹².

Ostatni z wymienionych punktów jest typowy dla stanowisk związanych z tak zwaną pracą emocjami (*emotional labour*), która wymaga od pracownika wyrażania, odgrywania pewnych emocji, często bez względu na prawdziwe i szczerze odczucia. Dotyczy to w dużym stopniu stanowisk wymagających kontaktu z klientem. Oprócz pracownic hipermarketów, grupą, której prywatność również wyraźnie jest naruszana, są pracownicy call center. Według badań Centralnego Instytutu Ochrony Pracy (CIOP), pracownicy ci narzekają na dysonans emocjonalny, ograniczenia dotyczące wyrażania szczerych emocji, a tym

⁹¹ K. Oponowicz, A. Chmielecka, *Raport z badania „sytuacja pracownic super i hipermarketów*, Karat, Warszawa 2008, s. 6–15.

⁹² M. Małecka, *Coraz gorsze warunki pracy w hipermarketach*, dostępny na: http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90443,8318195,Coraz_gorsze_warunki_pracy_w_hipermarketach__Beda.html, data dostępu: 22.09.2011.

samym sztywne reguły, jakie emocje można wyrażać (pozytywne)⁹³. Kontrola wyrażania emocji pracownika przez pracodawcę jest bezwzględnie przejawem ingerencji w jego prywatność i to w jej najgłębsze sfery. Przy czym prywatność w call center jest bardzo ograniczana poprzez ciągły pomiar aktywności pracowników, liczby rozmów, czasów przerw między nimi, liczby rozmów załatwionych i niezałatwionych. Podczas gdy skala kontroli jest ogromna, efekty jakościowe pracy są często trudne do zmierzenia. Pracę w centrach obsługi klienta porównuje się do wspomnianego już panopticonu⁹⁴, gdzie pracownik-więzień jest nieustannie obserwowany i każda jego aktywność jest monitorowana przez strażnika-przełożonego⁹⁵. Pracownicy siedzą w swoich boksach-celach, a przełożony czujnym okiem spogląda na swoich podopiecznych, ściany boksów zapobiegają kontaktom między pracownikami. Pracownicy są obserwowani, ale często sami nie widzą, kto i kiedy ich obserwuje, więc podlegają ciągłej presji kontroli. Jest to niemal idealne przełożenie na grunt praktycznych działań idei Benthama i Foucault. W konsekwencji pracownik jest traktowany jak obiekt, ograniczane są jego codzienne zachowania typowe dla grup zorganizowanych w miejscu pracy, takie jak koalicje, sympatie i antypatie⁹⁶. Wiele badań jasno wskazuje, że niski (średnio 2,6 na 5 stopniowej skali) poziom swobody pracy (liczba możliwych wyborów dotyczących tempa pracy, metod i procedur pracy, czasu przerw – długość i pora, sposobu wypełniania zadań) i wysoki poziom monitoringu aktywności pracowników (częstotliwość pomiaru efektów jest średnio dwutygodniowa, w Indiach, nawet kilka razy w tygodniu), daje w efekcie wyższy poziom lęków, depresji, emocjonalnego wyczerpania i niższej satysfakcji z pracy⁹⁷.

⁹³ J. Kamińska, A. Kazenas, A. Najmiec, D. Roman-Liu, T. Tokarski, M. Widerszal-Bazyl, *Ocena obciążenia psychofizycznego oraz zapobiegania dolegliwościom układu mięśniowo – szkieletowego u pracowników centrów obsługi klientów (call centers)*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2008, s. 19.

⁹⁴ E. Rose, G. Wright, *Satisfaction and Dimensions of Control Among Call Centre Customer Service Representatives*, „International Journal of Human Resource Management” 2005, nr 1, s. 136–160.

⁹⁵ C. Strandberg, O. Wahlberg, *All Call Centres Are Not “Electronic Sweatshops”!*, „Journal of E – working” 2007, nr 1, s. 116–136.

⁹⁶ S. Fernie, D. Metcalf, *(Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops*, Center for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London 1998, s. 8–9.

⁹⁷ D. Holman, R. Batt, U. Holtgrewe, *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*, Global Call Center Research Network 2007, s. 16–18.

9

Analiza badań jakościowych *work-life balance*

Rozpoczynając analizę badań jakościowych, skoncentrowano się na procedurze badawczej i określeniu zestawu pytań badawczych dotyczących WLB, będących konsekwencją studiów literaturowych, a także wyników zwróconych w procesie analizy bibliometrycznej CSR.

9.1. Procedura badawcza i pytania badawcze *work-life balance*

Badania równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym pracowników zostały przeprowadzone na kanwie studiów literaturowych z wcześniejszej części tekstu. Wobec tego koncertują się one na dwóch podstawowych rodzajach konfliktów między tymi sferami, a mianowicie konflikcie czasowym i energetycznym. Dodatkowo badania dotyczyły także kwestii związanych z kontrolą pracowników i jej wpływem na równowagę między pracą zawodową i życiem prywatnym. Punktem wyjścia do dalszych badań jest zestaw pytań badawczych:

- PB2.1. Jakie wymiary można zidentyfikować w kontekście konfliktu czasowego w zakresie czasu spędzonego w pracy i pracy w czasie prywatnym?
- PB2.2. Jakie wymiary można zidentyfikować w kontekście konfliktu czasowego w zakresie przenikania się sfer czasu pracy i czasu prywatnego?
- PB2.3. W jaki sposób rozwiązywanie konfliktu czasowego w zakresie czasu prywatnego jest uzależnione od wieku pracownika?
- PB2.4. W jaki sposób odczuwanie konfliktu czasowego w zakresie czasu prywatnego jest uzależnione od wieku posiadanych przez pracowników dzieci?
- PB2.5. W jaki sposób rozkładają się proporcje energii w ramach aktywności w sferze zawodowej i prywatnej w świetle konfliktu energetycznego i jego percepcji wśród pracowników?
- PB2.6. W jaki sposób poczucie energetycznego przeciążenia pracą jest uzależnione od posiadania przez pracowników dzieci?
- PB2.7. Jakie wymiary można zidentyfikować w kontekście rozwiązywania konfliktu energetycznego i jego percepcji wśród pracowników?

- PB2.8. W jaki sposób traktowane jest rodzicielstwo lub potencjalne rodzicielstwo pracowników przez ich przełożonych w perspektywie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym?
- PB2.9. Jakie wymiary można zidentyfikować na płaszczyźnie praca zawodowa – posiadanie dzieci w percepcji pracowników?
- PB2.10. W jaki sposób obowiązki rodzicielskie wpływają, w percepcji pracowników, na równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym?
- PB2.11. W jaki sposób nowoczesne technologie wpływają lub potencjalnie mogą wpływać na równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym w perspektywie sfery prywatnej?
- PB2.12. W jaki sposób nowoczesne technologie komunikacyjne wpływają lub potencjalnie mogą wpływać na konflikt czasowy?
- PB2.13. Jakie wymiary można zidentyfikować, jeżeli chodzi o wykluczenie technologiczne, w perspektywie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym?
- PB2.14. Jakie wymiary można zidentyfikować, jeżeli chodzi o ogólną ocenę równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, w percepcji pracowników?
- PB2.15. Jakie wymiary kontroli pracowników (ilościowa/jakościowa) występują częściej i jakie mogą wywoływać konsekwencje?
- PB2.16. Jakie potencjalne konsekwencje może wywoływać stwarzana przez kontrolę presja i jakie można zidentyfikować wymiary tej presji w percepcji pracowników?
- PB2.17. Jakie wymiary można zidentyfikować, jeżeli chodzi o ocenę ingerencji kontroli przełożonego w prywatność pracownika, w percepcji pracownika?
- PB2.18. Jaki wpływ na pracowników może wywierać wykorzystanie nowoczesnych technologii jako narzędzi kontroli i jakie może to pociągać za sobą potencjalne konsekwencje?
- PB2.19. W jaki sposób wymogi dotyczące organizacyjnego *dress code* mogą wpływać na pracowników i jakie mogą być tego konsekwencje?
- PB2.20. W jaki sposób pracownicy ogólnie oceniają kontrolę i na jakie elementy zwracają uwagę?

Zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami do przeprowadzenia badań eksploracyjnych wybrano wywiad jakościowy, który był częściowo standaryzowany i nieustrukturalizowany¹. Określono pewne zagadnienia, które powinny zostać poruszone w pojedynczym wywiadzie. Opracowano je na podstawie wcześniej

¹ M. Kostera, *Antropologia organizacji, metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 121–125.

prorowadzonych analiz literaturowych *work-life balance*. Nie sformułowano ściśle brzmiących pytań, które bezwzględnie powinny pojawić się podczas wywiadu², stąd jego częściowa standaryzacja – określone zagadnienia, lecz dowolność w dociekaniu w ich względzie. Wywiady nie ograniczały narracji rozmówców, wręcz przeciwnie, chodziło o swobodne wypowiedzi, osobiste odczucia, doświadczenia, obserwacje i oceny poruszanych zagadnień³. Wywiad był wywiadem pogłębionym, osoby prowadzące wywiady miały za zadanie nie poprzestawać na pojawiających się odpowiedziach, lecz snuć narrację w zakresie określonych zagadnień celem ich możliwie jak największego wyczerpania. Z tego względu można wywiad określić także mianem wywiadu swobodnego z określoną listą poszukiwanych informacji, a zapis wywiadu miał charakter rejestrujący⁴.

Przeprowadzone badania określonej problematyki miały charakter badań jakościowych i były częścią szerszych badań dotyczących także innych kwestii związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu z perspektywy pracownika, takich jak⁵:

- dyskryminacja pracowników ze względu na płeć i wiek,
- elastyczne formy pracy i elastyczna organizacja czasu pracy,
- technologie w miejscu pracy i problem wykluczenia technologicznego (cyfrowego),
- wprowadzanie nowych pracowników do pracy,
- rozwój pracowników,
- osoby niepełnosprawne,
- zgłaszanie nadużyć i nieprawidłowości.

Badania te były prowadzone w ramach projektu „Społeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa pracownika”, który był realizowany przez dwie instytucje: Forum Związków Zawodowych (lider) i Uniwersytet Warszawski (partner). Projekt został zrealizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, poddziałanie 2.1.2 „Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności” i opatrzony numerem WND-POKL.02.01.02-00-012/10⁶.

² K. Klincewicz, *Pracownicy o pracodawcach. Cele i metody badawcze oraz wyniki badań jakościowych*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 15–34.

³ Ibidem, s. 15–34.

⁴ K.T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych, teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 169–170.

⁵ K. Klincewicz, *Pracownicy o pracodawcach. Cele i metody...*, s. 15–34.

⁶ Szczegółowe rozważania na temat metod badawczych w zakresie całego projektu są przedstawione w: K. Klincewicz, *Pracownicy o pracodawcach. Cele i metody...*, s. 15–34.

Tabela 9.1. Część scenariusza wywiadu dotycząca *work-life balance*

<p>1. Każdy z nas próbuje pogodzić pracę z życiem prywatnym. Jak Pan/i oceni swoją równowagę między tymi sferami?</p> <ul style="list-style-type: none"> • (O) Proszę opisać jak wygląda Pana/i typowy dzień od rana do wieczora. • (O) Proszę opisać ile energii poświęca Pan/i na sprawy zawodowe, a ile na prywatne w ciągu swojego typowego dnia. • (F) Jakie inne przemyślenia ma Pan/i na ten temat?
<p>2. Proszę opisać, w jaki sposób pracodawca kontroluje Pana/ią i Pana/i pracę? (<i>Kontrola – dotyczy sposobu: wykonywania pracy, wykorzystywania czasu pracy, np. na sprawy niezwiązane z obowiązkami, życia prywatnego – zdrowia, stanu rodzinnego; stosowane formy to np. monitoring poprzez kamery czy oprogramowanie, inspekcje, testy</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> • (O) Jakie elementy pracy podlegają kontroli i w jaki sposób się ona odbywa? • (O) Jakie są wymagania Pana/i pracodawcy co do ubioru i zachowania w miejscu pracy? • (O) Jakie elementy życia prywatnego podlegają kontroli i w jaki sposób się ona odbywa? • (O) Jakie zakazy i nakazy obowiązują w miejscu pracy? • (F) Jakie inne przemyślenia ma Pan/i na ten temat?

Wyjaśnienie: (O) – pytanie pomocnicze obligatoryjne, (F) – pytanie pomocnicze fakultatywne.

Źródło: opracowanie własne.

W celu przeprowadzenia wywiadu skonstruowano scenariusz wywiadu. Problematyka związana z *work-life balance* została zawarta w 2 z 12⁷ poruszanych zagadnień uzupełnionych o pytania pomocnicze obligatoryjne lub fakultatywne, które miały za zadanie pomóc prowadzącemu wywiad w poszukiwaniu informacji. Wyjaśniono również pewne terminy, które mogły rodzić niejasności zarówno po stronie osoby prowadzącej wywiad, jak i go udzielającej, co potencjalnie mogło skutkować niezrozumieniem poruszanego zagadnienia lub prowadzić do rwania narracji i zniechęcenia udzielania lub prowadzenia wywiadu nierzetelnie lub w zbyt splotonej formie (np. samowolnej zmiany typu wywiadu na wywiad kwestionariuszowy, co byłoby sprzeczne z założeniami prowadzonych badań i skutkowałoby wykluczeniem danego wywiadu z procesu dalszych analiz). Należy jednak zaznaczyć, że osoby udzielające wywiadów wypowiadały się na tematy dotyczące niniejszej analizy w różnych jego częściach. Pytania dotyczące zagadnień WLB zaprezentowano w tabeli 9.1.

Scenariusz wywiadu był wielokrotnie modyfikowany, między innymi w drodze konsultacji eksperckich z 11 ekspertami oraz wywiadów pilotażowych. Został on również uzupełniony elementami tekstu ułatwiającymi zachowanie ciągłości narracji, choć nie były to ściśle określone frazy, lecz jedynie sugestia dla

⁷ K. Klincewicz, *Pracownicy o pracodawcach. Cele i metody...*, s. 15–34.

osób prowadzących wywiad. Chodzi o wprowadzenie, zakończenie i elementy łączące ze sobą poszczególne zagadnienia w spójną całość. Scenariusz zawierał także pytania metryczkowe. Warto nadmienić, że w celu zapewnienia większej rzetelności badań zastosowano triangulację danych⁸, dzięki różnorodności próby badawczej oraz temu, że wywiady były prowadzone z reprezentantami różnych branż, grup wiekowych, płci czy wykształcenia. Miała miejsce także triangulacja badaczy⁹, wywiady były prowadzone przez zespół złożony z 26 osób posiadających doświadczenie w prowadzeniu tego typu wywiadów, a kodowanie wykonywało 2 sędziów kompetentnych w sposób od siebie niezależny. Za koordynację prac nad konstrukcją scenariusza wywiadu odpowiadał autor niniejszego tekstu. Autor już od momentu opracowywania koncepcji badawczej i określenia ram merytorycznych (tematycznych) prowadzonych badań był zaangażowany w prace w ramach projektu. Opracowywał koncepcje scenariusza wywiadu oraz pracował nad jego wielokrotnymi modyfikacjami w trakcie rozwoju procesów badawczych. Konsultował scenariusz wywiadu z ekspertami i korygował go zgodnie z ich merytorycznymi wskazówkami. Na etapie badań, kiedy wywiady zostały przeprowadzone zgodnie ze scenariuszem i poddane transkrypcji, autor prowadził weryfikacje pozyskanego materiału badawczego – zarówno wywiadów w wersji audio, jak i transkrypcji. Do zadań autora należało także opracowywanie, weryfikowanie oraz wielokrotne korekty książki kodów, która została przekazana sędziom kompetentnym kodującym wywiady. Osoby te odbyły uprzednie szkolenie z zakresu kodowania, które prowadzone było także przez autora niniejszej pracy. Po etapie kodowania materiał był przez autora weryfikowany. Następnie dokonał on dodatkowego (iteracyjnego) kodowania wywiadów w zakresie wybranych obszarów tematycznych (WLB) i przeprowadził w tych obszarach analizy. Prowadzone analizy obszaru dotyczącego *work-life balance* zawartego w wyżej wymienionych częściach scenariusza wywiadu są w pełni autorskie¹⁰.

Przeprowadzono 89 wywiadów pogłębionych. Badani byli pracownicy przedsiębiorstw prywatnych zatrudnieni na podstawie umowy o pracę. W celu zapewnienia odpowiedniej różnorodności próby badawczej, skoncentrowano się na

⁸ M. Koster, *Antropologia organizacji...*, s. 97–98, por. także: K. Klincewicz, *Pracownicy o pracodawcach. Cele i metody...*, s. 15–34.

⁹ M. Koster, *Antropologia organizacji...*, s. 97–98.

¹⁰ Wyniki badań w zmienionej formie można znaleźć w: M. Żemigala, M. Mijal, *Równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, s. 77–125; K. Klincewicz, M. Żemigala, *Technologie w miejscu pracy*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, s. 219–255; M. Żemigala, *Kontrowersje dotyczące kontroli pracowników*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, s. 357–387.

22 grupach Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD¹¹): górnictwo; produkcja artykułów spożywczych; produkcja odzieży; farmacja; produkcja metali; produkcja komputerów; produkcja mebli; zakłady użyteczności publicznej; budownictwo; handel detaliczny; transport kolejowy; transport lotniczy; działalność pocztowa; hotele; restauracje; telekomunikacja; działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki; działalność finansowa i ubezpieczeniowa; działalność związana z obsługą rynku nieruchomości; działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe; działalność w zakresie architektury; reklama. Na drodze doboru celowego zapewniono równomierny rozkład próby badawczej według kilku kryteriów. Jeżeli chodzi o branżę, w większości było po 4 rozmówców z każdej z 22 uprzednio określonych z drobnymi wyjątkami dotyczącymi produkcji metali (6 rozmówców), produkcji komputerów i produkcji mebli (po 3 rozmówców) oraz działalności finansowej i ubezpieczeniowej (5 rozmówców). Dobór rozmówców do próby badawczej odbywał się także w oparciu o kryterium wieku, płci i stanowiska oraz wielkości firmy. Zapewniono różnorodność rozmówców w każdej z wyszczególnionych branż. Ostatecznie próba badawcza składała się w 52% z kobiet i 48% z mężczyzn. Natomiast wiek osób udzielających wywiadów przedstawiał się jak w tabeli 9.2.

Rozkład stanowisk badanych pracowników kształtował się następująco: najwięcej było kierowników (35%), w dalszej kolejności stanowisk wykonawczych (29%) i specjalistycznych (28%), najmniej zaś było osób zajmujących stanowiska dyrektorskie (7%). Jeżeli natomiast przeanalizować rozkład próby pod względem wielkości przedsiębiorstwa, w którym pracują badane osoby uzyskamy informację, że 52% to firmy z sektora MSP, a pozostałe 48% stanowiły przedsiębiorstwa duże. Najwięcej pracowników posiadało wykształcenie wyższe (69%), najmniej podstawowe (jedynie 7%), a pozostałe 25% stanowiły osoby z wykształceniem średnim.

Tabela 9.2. Rozkład wieku rozmówców w próbie badawczej

Przedział wiekowy	Liczba pracowników	Udział procentowy w próbie
19–25	8	9%
26–34	28	31%
35–44	14	16%
45–54	24	27%
55+	15	17%
suma	89	100%

Źródło: opracowanie własne.

¹¹ Dz.U. z 2007 r. nr 251, poz. 1885 oraz z 2009 r. nr 59, poz. 489, por. także: K. Klincewicz, *Pracownicy o pracodawcach. Cele i metody...*, s. 15–34.

Ze względu na przedmiot niniejszej analizy zasadne wydają się jeszcze dwie dodatkowe cechy, a mianowicie życie w stałym związku z małżonkiem lub partnerem oraz posiadanie dzieci i ich liczba. Większość pracowników udzielających wywiadów (prawie 81%) żyje w stałym związku, a nieco ponad 58% pracowników posiada dzieci. W próbie badawczej najwięcej było pracowników posiadających jedno lub dwoje dzieci, odpowiednio prawie 27% i 23%. Rozmówcy z większą liczbą dzieci stanowili wyjątki.

Szczegółowe zestawienie dotyczące rozkładu cech dotyczących związku i dzietności wśród pracowników objętych badaniami jakościowymi zaprezentowano w tabeli 9.3.

Tabela 9.3. Rozkład cech dotyczących związku i dzietności w próbie badawczej

	Liczba pracowników	Udział procentowy w próbie
Brak stałego związku	17	19,10%
Stały związek	72	80,90%
Brak dzieci	37	41,57%
Jedno dziecko	24	26,97%
Dwoje dzieci	21	23,60%
Troje dzieci	5	5,62%
Czworo dzieci	1	1,12%
Siedmioro dzieci	1	1,12%

Wyjaśnienie: 100% = liczba wszystkich pracowników w próbie badawczej (89).

Źródło: opracowanie własne.

Wywiady były nagrywane, dopełniono warunku zgody osoby udzielającej wywiadu na jego rejestrowanie, i miały charakter anonimowy, o czym osoba udzielająca wywiadu była każdorazowo informowana. Następnie wywiady podane zostały procesowi transkrypcji. Na etapie konstrukcji scenariusza wywiadu zainicjowano także pierwszy etap tworzenia książki kodów, która wówczas zawierała nie szczegółowy zestaw kodów, lecz potencjalnych kategorii, jakie mogły wystąpić w wywiadach. Po wywiadach pilotażowych książka kodów została zmodyfikowana i zawierała już szczegółowy zestaw kodów, lecz nie był to zbiór zamknięty. Zestaw ten uległ jeszcze kolejnej modyfikacji po wstępnej analizie materiału z wywiadów właściwych. Podczas kodowania dwóch sędziów kompetentnych działających niezależnie dokonywało kodowania iteracyjnego, co umożliwiło dodawanie nowych, wyłaniających się w trakcie procesu kodowania istotnych kodów, które nie zostały przewidziane we wcześniejszych etapach. Tak zakodowany przy wykorzystaniu oprogramowania komputerowego (QSR

NVivo) materiał badawczy został poddany dalszej analizie i dalszemu szczegółowemu kodowaniu¹².

Fragment książki kodów dotyczący analizowanego obszaru równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym przedstawiono w tabeli 9.4.

Tabela 9.4. Część książki kodów dotycząca *work-life balance*

Kod	Rozwinięcie kodu	Wyjaśnienie
czas_prac	czas pracy	<ul style="list-style-type: none"> • czas na pracę <ul style="list-style-type: none"> – czas spędzony w pracy – czas pracy w domu – czas pracy poza regulaminowymi godzinami – praca na urlopie
czas_pryw	czas prywatność	<ul style="list-style-type: none"> • czas na życie prywatne <ul style="list-style-type: none"> – hobby – zainteresowania – kontakty towarzyskie – kontakty rodzinne – obowiązki prywatne – obowiązki rodzinne – obowiązki rodzicielskie – obowiązki opiekuńcze – obowiązki domowe – obowiązki zdrowotne
en_prac	energia praca	<ul style="list-style-type: none"> • potencjał energetyczny w pracy <ul style="list-style-type: none"> – w firmie – poza firmą – w domu – na urlopie – poza godzinami regulaminowymi – przeciążenie pracą – niedociążenie pracą
en_pryw	energia prywatność	<ul style="list-style-type: none"> • potencjał energetyczny w życiu prywatnym <ul style="list-style-type: none"> – hobby – zainteresowania – kontakty towarzyskie – kontakty rodzinne – obowiązki prywatne – obowiązki rodzinne – obowiązki rodzicielskie – obowiązki opiekuńcze – obowiązki domowe – obowiązki zdrowotne – przeciążenie obowiązkami pozazawodowymi – niedociążenie obowiązkami pozazawodowymi

¹² Szczegóły dotyczące transkrypcji i kodowanie w: K. Klineciewicz, *Pracownicy o pracodawcach. Cele i metody...*, s. 15–34.

cd. tabeli 9.4

Kod	Rozwinięcie kodu	Wyjaśnienie
obow_rodz	obowiązki rodzicielskie	<ul style="list-style-type: none"> • obowiązki rodzicielskie • godzenie pracy z wychowaniem dzieci: <ul style="list-style-type: none"> – dyskryminacja osób muszących zajmować się dziećmi – praca jako bariera posiadania dziecka/dzieci – ułatwienia godzenia pracy i rodzicielstwa – ułatwienia godzenia pracy i opieki nad dziećmi
szcz_pocz	szczęście poczucie	<ul style="list-style-type: none"> • poczucie szczęścia <ul style="list-style-type: none"> – poczucie szczęścia w sferze zawodowej – poczucie szczęścia w sferze prywatnej – brak poczucia szczęścia w sferze zawodowej – brak poczucia szczęścia w sferze prywatnej – punkty krytyczne w sferze zawodowej – punkty krytyczne w sferze prywatnej
WLB	<i>work-life balance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • poczucie równowagi między pracą a życiem prywatnym • <i>work-life balance</i> <ul style="list-style-type: none"> – punkty krytyczne w równowadze między pracą a życiem prywatnym (WLB) – zachowane WLB – zaburzone WLB – czas zaburzeń – czas równowagi – częstotliwość zaburzeń – częstotliwość równowagi
WLB	<i>work-life balance</i>	<ul style="list-style-type: none"> – zaburzenia w sferze zawodowej – równowaga w sferze zawodowej – zaburzenia w sferze prywatnej – równowaga w sferze prywatnej
WLB_inne	<i>work-life balance</i> inne	<ul style="list-style-type: none"> • inne zdarzenia, zjawiska związane z <i>work-life balance</i> • niebezpieczne, śmieszne, ciekawe, smutne, nietypowe zdarzenia związane z kwestią równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym
ktr_prac	kontrola pracy	<ul style="list-style-type: none"> • kontrolowane elementy pracy <ul style="list-style-type: none"> – czas pracy – procedury pracy – korespondencja (e-maile, telefony) – aktywność w Internecie – ilościowe efekty pracy (ilość pracy) – jakościowe efekty pracy (jakość pracy)
ktr_pryw	kontrola prywatności	<ul style="list-style-type: none"> • kontrolowane elementy sfery prywatnej <ul style="list-style-type: none"> – ubiór – wygląd – zachowanie

cd. tabeli 9.4

Kod	Rozwinięcie kodu	Wyjaśnienie
ktr_pryw	kontrola prywatności	<ul style="list-style-type: none"> - pochodzenie społeczne - status majątkowy - stan cywilny - stan rodzinny - plany na przyszłość - wyznanie - praktykowanie religii - przynależność polityczna - przynależność związkowa - przynależność do organizacji społecznych - przynależność do grup nieformalnych - orientacja seksualna - sposób spędzania wolnego czasu - stan zdrowia - nałogi
ktr_prac_form	kontrola pracy formy	<ul style="list-style-type: none"> • formy kontroli pracy <ul style="list-style-type: none"> - monitoring - audyty - inwigilacja - rewizje - przesłuchania - kontrola GPS - kontrola danych biometrycznych - testy genetyczne
ktr_prac_form	kontrola pracy formy	<ul style="list-style-type: none"> - testy na obecność narkotyków - testy trzeźwości - kontrola bezpośrednio na stanowisku pracy - kontrola przez przełożonego - kontrola przez specjalne służby
ktr_pryw_form	kontrola prywatności formy	<ul style="list-style-type: none"> • formy kontroli życia prywatnego <ul style="list-style-type: none"> - monitoring - audyty - inwigilacja - rewizje - przesłuchania - kontrola GPS - kontrola danych biometrycznych - testy genetyczne - testy na obecność narkotyków - testy trzeźwości - kontrola bezpośrednio na stanowisku pracy - kontrola przez przełożonego - kontrola przez specjalne służby

cd. tabeli 9.4

Kod	Rozwinięcie kodu	Wyjaśnienie
ktr_częst	kontrola częstotliwość	<ul style="list-style-type: none"> • częstotliwość kontroli <ul style="list-style-type: none"> – częstotliwość kontroli elementów pracy – częstotliwość kontroli sfery prywatnej – częstotliwość różnych form kontroli
ktr_zrodła	kontrola źródła	<ul style="list-style-type: none"> • źródła kontroli, jej umocowanie w firmie <ul style="list-style-type: none"> – regulamin – ustne oświadczenia – prawo – ustawy – normy i wartości kulturowe
nktr_prac	niekontrolowana praca	<ul style="list-style-type: none"> • niekontrolowane elementy pracy <ul style="list-style-type: none"> – czas pracy – procedury pracy – korespondencja (e-maile, telefony) – aktywność w Internecie – ilościowe efekty pracy – jakościowe efekty pracy
nktr_pryw	niekontrolowana prywatność	<ul style="list-style-type: none"> • niekontrolowane elementy sfery prywatnej <ul style="list-style-type: none"> – ubiór – wygląd – zachowanie – pochodzenie społeczne – status majątkowy – stan cywilny – stan rodzinny – plany na przyszłość
nktr_pryw	niekontrolowana prywatność	<ul style="list-style-type: none"> – wyznanie – praktykowanie religii – przynależność polityczna – przynależność związkowa – przynależność do organizacji społecznych – przynależność do grup nieformalnych – orientacja seksualna – sposób spędzania wolnego czasu – stan zdrowia – nałogi
zak_org	zakazy organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • zakazy w firmie <ul style="list-style-type: none"> – czas pracy – procedury pracy – korespondencja (e-maile, telefony) – aktywność w Internecie – ubiór – wygląd – zachowanie

cd. tabeli 9.4

Kod	Rozwinięcie kodu	Wyjaśnienie
nak_org	nakazy organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • nakazy w firmie <ul style="list-style-type: none"> – czas pracy – procedury pracy – korespondencja (e-maile, telefony) – aktywność w Internecie – ubiór – wygląd – zachowanie
ktr_ocena	kontrola ocena	<ul style="list-style-type: none"> • ocena kontroli <ul style="list-style-type: none"> – wpływ na przebieg pracy – wpływ na efekty pracy – wpływ na samopoczucie pracownika – wpływ na atmosferę w firmie – wpływ na życie prywatne pracownika – wpływ na rodzinę pracownika – wpływ na sposób spędzania wolnego czasu – wpływ na możliwość ekspresji – wpływ na możliwość samorealizacji
ktr_inne	kontrola inne	<ul style="list-style-type: none"> • inne zjawiska, obserwacje związane z kontrolą • niebezpieczne, śmieszne, ciekawe, smutne, nietypowe zdarzenia związane ze sposobem, w jaki pracodawca kontroluje Pana/ią i Pana/i pracę

Źródło: opracowanie własne.

9.2. Główne konflikty zidentyfikowane w perspektywie *work-life balance*

Prowadząc analizy równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym na podstawie materiału źródłowego, oparto się na konfliktach występujących między tymi dwiema płaszczyznami. Wobec tego poddano analizie występowanie dwóch podstawowych konfliktów: czasowego i energetycznego, a dodatkowo zidentyfikowano i wyodrębniono konflikt obowiązków rodzicielskich i konflikt technologiczny.

9.2.1. Konflikt czasowy między pracą zawodową a życiem prywatnym

Zgodnie z przeprowadzonymi studiami literatury, jednym z głównych fundamentów zaburzeń lub zachowania równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym jest czas i wymiar dostępności oraz przeznaczenia zasobów czasowych.

9.2.1.1. Czas pracy

Jeżeli chodzi o perspektywę czasu poświęcanego lub wymaganego na sprawy zawodowe, było to przedmiotem dociekań pytania badawczego PB2.1. *Jakie wymiary można zidentyfikować w kontekście konfliktu czasowego w zakresie czasu spędzonego w pracy i pracy w czasie prywatnym?*

Okazuje się, że na zawodową sferę życia człowieka–pracownika w wielu przypadkach poświęca się regulaminowe 8 godzin. Czas pracy nie ulega zazwyczaj wydłużaniu, chyba że ma to miejsce incydentalnie, w krótkich okresach. Nierzadkie są więc tego typu wypowiedzi:

Przyjeżdżam do pracy rano, po wstaniu (...) przebywam tutaj przeważnie osiem godzin.
[górnictwo, kobieta, 45–54]

Zdarzało mi się, że troszkę w pracy zostawałam, ale to były przypadki odosobnione. Teraz staram się kończyć pracę w 8 godzin i wracam do domu.
[produkcja artykułów spożywczych, kobieta, 45–54]

Praca zgodnie z kodeksem pracy. Co zobowiązuje to ośmiogodzinny dzień pracy i tak tu jest, wie Pan, przestrzegane, tak pracuję (...) Typowy dzień, praca moja rozpoczyna się o godzinie 7.00 kończy o 15.00, tak jak miałem ośmiogodzinny dzień pracy.
[produkcja metali, mężczyzna, 55+]

Nie przekraczam 8 godzin nigdy w pracy na etacie, więc odbębniam to i punkt 17.00 wychodzę (...) nie zostaję nigdy po godzinach ani w domu nic nie robię.
[budownictwo, mężczyzna, 26–34]

Równie powszechne są jednak przypadki wydłużania dnia pracy ponad regulaminowe 8 godzin dziennie czy 40 godzin w tygodniu. W wielu przypadkach nie ma to charakteru patologicznego, nie jest powszechną regułą, a raczej wyjątkiem, który nie powinien zaburzać równowagi czasu poświęcanego na pracę i sprawy pozazawodowe. Krótkotrwałe okresy pracy w wyższym wymiarze w sytuacji kryzysu, zagrożenia, nadzwyczaj dobrej koniunktury czy innych nieregularnych lub nieprzewidywalnych zdarzeń nie są rzadkie i nie budzą sprzeciwu pracowników.

Ale są, oczywiście, duże okresy w mojej pracy, kiedy coś się dzieje, typu – są targi, są akcje, są różne sytuacje, że pracuje się 18 godzin na dobę. Trzy razy w roku są targi (...) trwają po 5, 6 dni. Wtedy się pracuje po 20 godzin na dobę.
[produkcja artykułów spożywczych, kobieta, 45–54]

Kiedy trzeba siedzę do 20.00, ale to się zdarza raz w miesiącu maksymalnie.

[reklama, mężczyzna, 19–25]

Tak około jednej piątej dni, jeden dzień w tygodniu zostają po godzinach, ciężko mi jest powiedzieć ile zdarzyło się, parę, tak zwanych nocek.

[działalność w zakresie architektury, mężczyzna, 26–34]

Nie mam z tym problemu, jak muszę zostać godzinę dłużej, ale to się raczej często nie zdarza. Nie ma tak, żebym siedział cały dzień do 8.00, do 20.00. Z reguły wychodzę o tej 16.00, plus minus pół godziny jakieś.

[oprogramowanie i usługi informatyczne, mężczyzna, 26–34]

Co prawda zdarzają się przypadki permanentnej pracy w wymiarze czasu przekraczającym znacznie ośmiogodzinny dzień pracy, ale nie są one częste. Takie marginalne zjawiska, mimo że występują sporadycznie, są niesłychanie jaskrawe, czasem wręcz trudno sobie wyobrazić, jak można tak długo pracować i praktycznie cały swój czas poświęcać na obowiązki zawodowe.

Pracuję dwadzieścia godzin dziennie.

[reklama, mężczyzna, 26–34]

No ja w pracy siedzę, powiedzmy 9, 10 godzin dziennie (...) jestem wyczulony na siedzenie po godzinach, bardzo tego nie lubię, staram się tego nie robić.

[działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe, mężczyzna, 26–34]

Pracujemy między 10.00 a 18.00 każdego dnia, przedłużając ten czas pracy o poranne godziny tudzież wieczorne godziny, które nigdy nie są nam w żaden sposób zwracane.

[obsługa rynku nieruchomości, kobieta, 45–54]

Powiedzmy, że od godziny 8.00 do godziny 17.00, 18.00 często w domu dopiero.

[handel detaliczny, mężczyzna, 26–34]

Jeżeli przypadki pracy po godzinach czy wydłużania dnia pracy bez płatnych i formalnych nadgodzin wydają się powszechną praktyką w świetle większości kryteriów analitycznych (branża, wiek, płeć, stanowisko), to drugi bieg omawianego zjawiska, czyli praca w krótszym wymiarze niż 8 godzin jest prawdziwą rzadkością. Jedynie incydentalnie zaobserwowano możliwość takiego świadczenia pracy, przy czym dotyczy to głównie stanowisk lub branż wymagających profesjonalnej wiedzy i kreatywności.

Staram się pracować około siedmiu godzin.

[oprogramowanie i usługi informatyczne, mężczyzna, 26–34, kierownik]

Pracę zaczynam o 8.00. Pracuję do godziny 12.00. Jak trzeba zostaję dłużej i to wszystko to jest mój dzień pracy. Wracam do domu czytam, coś tam pouczę się i to wszystko.

[działalność prawnicza, rachunkowo-księgowo i doradztwo podatkowe, kobieta, 45–54, st. wykonawcze]

W pracy muszę być od 9.00 do 15.00. Czyli te 6 godzin muszę być w pracy – mam wyznaczone. A czy przyjdę później czy wyjdę wcześniej no to oczywiście zależy ode mnie. I tutaj nie ma żadnego narzuconego jakiegoś harmonogramu, że mam przyjść wtedy i wtedy.

[działalność w zakresie architektury, mężczyzna, 26–34, st. wykonawcze]

„To znaczy pracuję od 9.00 do 15.00.

[działalność w zakresie architektury, kobieta, 55+, specjalista]

Prócz wymienionych zjawisk wydłużających czas pracy, które są związane z reguły z fizyczną obecnością w miejscu pracy, zidentyfikowano także mniej formalne wydłużanie dnia pracy przez jej wykonywanie w czasie prywatnym, np. w domu w porach wieczornych lub nocnych czy w dni wolne od pracy (weekend). Jeżeli chodzi o wykonywanie dodatkowego wymiaru pracy w domu, jest to bardziej typowe dla stanowisk specjalistycznych i kierowniczych niż wykonawczych, a także dla branż kreatywnych i niewymagających fizycznej obecności pracownika w siedzibie firmy (np. reklama, działalność związana z IT) niż dla branż tradycyjnych (np. związanych z produkcją czy transportem), choć i tam na wyższych stanowiskach zaobserwowano pojedyncze przypadki.

Ja sobie trochę nie wyobrażam, że o godzinie 18.00 pakuję foremki do wiaderka i zapominam o wszystkim i wracam do domu. Mamy dostęp do naszej poczty korporacyjnej w telefonach i zdarza się, że czasami o 10.00 w nocy, czasami o 1.00 w nocy niektórzy odpisują na jakiegoś maila, czasami o 6.00 rano. Ten kontakt my mamy cały czas i czasami może się zdarzyć tak, że jak jest jakieś gaszenie pożarów, myślami jestem gdzie indziej, a fizycznie też jestem poza biurem, no wiadomo czasami trzeba gdzieś wyjechać.

[telekomunikacja, mężczyzna, 45–54, kierownik]

To jest taki charakter pracy, że zarówno w pracy można mieć przerwy i zająć się czymś osobistym, jak i po pracy człowiek z własnej woli czy z potrzeby chwili zajmuje się sprawami zawodowymi (...). Czas nie jest tu żadnym wyznacznikiem granicy między pracą a domem albo nie jest bardzo ostrym wyznacznikiem granicy. Są dni, kiedy jest taki nawal pracy, coś się dzieje w projekcie albo coś się nie dzieje właśnie w projekcie

dobrze i wtedy reagowanie na to zajmuje mnóstwo czasu, może zajmować 100% czasu albo więcej, czyli też wymaga pracy wieczorem czy w weekend.

[oprogramowanie i usługi informatyczne, mężczyzna, 35–44, kierownik]

I ja jednak mam świadomość w takich dniach, jak wczoraj i dzisiaj, czy w niedzielę, kiedy musiałem się przygotować na poniedziałek, w poniedziałek, kiedy się musiałem przygotować na wtorek, że wracam o 20.00 i wracam z komputerem. Dzisiaj nie mam komputera i to jest totalnie znak, że ja nie będę pracował, choć mogę pisać maile. Moi klienci o wpół do drugiej. A ja wolę im odpisać, żeby oni mieli na 9:00 odpowiedź ode mnie, w momencie, kiedy wsiadam do metra i jadę godzinę prawie do pracy, to oni są w stanie już mi odpowiedzieć. Czyli jesteśmy dwa kroki do przodu. Oni mi piszą, ja sprawdzam rano albo w nocy, odpisuję im, oni przychodzą do pracy i zanim ja przyjdę to już mam ich odpowiedź.

[reklama, mężczyzna, 26–34, st. wykonawcze]

Najwięcej negatywnych zjawisk, takich jak wydłużony dzień pracy, świadczenie pracy po zakończeniu regulaminowych godzin, także już w domu, w godzinach wieczornych czy nocnych lub podczas dni wolnych od pracy, jest raczej domeną przedsiębiorstw z branż wymagających częstego, a niekiedy nieustannego (24 godziny 7 dni w tygodniu) kontaktu z klientem (zwykle indywidualnym). Chodzi między innymi o działalność związaną z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki, działalność finansową i ubezpieczeniową, obsługę rynku nieruchomości, reklamę oraz farmację (przedstawiciele farmaceutyczni). W tych branżach negatywne aspekty związane z czasem pracy dotyczą pracowników z wyższym wykształceniem głównie na stanowiskach specjalistycznych lub kierowniczych. Nie zaobserwowano natomiast istotnych dysproporcji jeżeli chodzi o płęć.

Mniej więcej do godziny 9.00 jest jakby pod pierwszą przychodnią, realizuje określoną liczbę wizyt i mniej więcej kończy różnie, zdarza się że i o 14.00, ale przeciętnie jest to 15.00–15.30, do 16.00 i to jest ta część jakby taka w terenie, a potem jeszcze codziennie przedstawiciel raportuje i również często są jakieś dodatkowe zadania, typu ściągnięcie maili, przygotowanie jakiegoś tam krótkiego, nie wiem, sprawozdania, raportu, analiza klientów, analiza jakichś danych przesłanych, także na ogół tam jeszcze dochodzi. Dobry przedstawiciel jeszcze spędza kilka godzin w tygodniu na takie właśnie prace przy komputerze.

[farmacja, mężczyzna, 35–44, kierownik]

Nie wiem, później wracam do domu, to różnie, czasem wracam o 17.00, czasem o 19.00, no to już zależy od tego jak tam akurat wypadnie, no staram się od jakiegoś czasu nie brać pracy do domu nie robić tego, że ta praca wcześniej, a później siedzę do 20.00, więc wolę zostać dłużej niż później w domu cokolwiek robić związanego z pracą (...).

Bo dla mnie np. pisanie raportu społecznego to i tak to się kończy tak, że ja to robię w soboty, w niedziele, jak również w dni wolne, w domu to po prostu robię.

[zakład użyteczności publicznej, kobieta, 45–54, kierownik]

Biuro jest powiedzmy od 10.00 do 18.00 to wiadomo, że 10.00 do 18.00 w tym biurze ktoś musi być, my jako pośrednicy pracujemy 6 dni w tygodniu, co jest niezgodne z kodeksem pracy (...) w sobotę od 10.00 do 14.00. Natomiast to, co musimy wypracować spotykając się z klientami, czy przed godzinami oficjalnej pracy, czy po godzinach, nawet czasami o godzinie 21.00, czy pracując czasami całą sobotę, to nie jest w żaden sposób odliczane (...). Jeżeli mam spotkanie przed godziną 10.00 muszę po prostu wraz z dokumentacją być umówiona już gdzieś tam, dzwoniąc po drodze, że już jadę do klienta, czy na miejsce spotkania kontaktować się, przybyć, podpisać umowę. Zrobić, dokonać tych wszystkich czynności, które do mnie należą (...). No i sytuacja się powtarza aż przynajmniej do godziny 18.00, bo dość często do domu wracam i w granicach godziny 20.00, 21.00, a nawet później i po prostu po spotkaniu z klientami.

[obsługa rynku nieruchomości, kobieta, 45–54, st. wykonawcze]

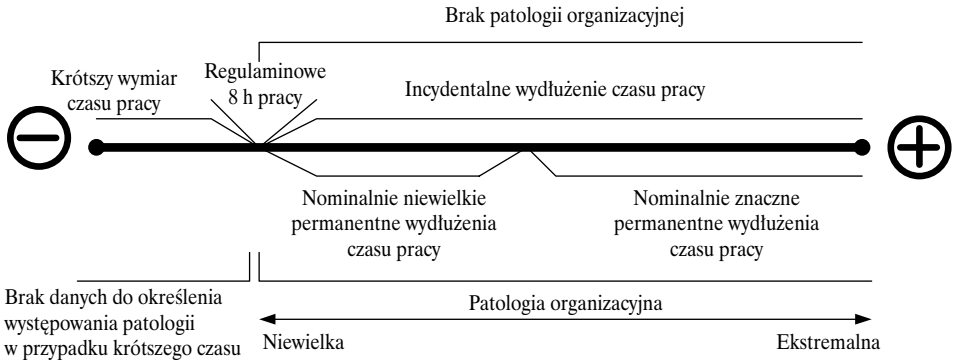
9.2.1.2. Podsumowanie konfliktu czasowego z perspektywy czasu pracy

Podsumowując analizę czasu pracy w zakresie czasu spędzonego w pracy i pracy w czasie prywatnym (PB2.1) w świetle konfliktu czasowego okazuje się, że sytuacja nie jest jednoznaczna. W materiałach źródłowych ujawnił się w tym zakresie układ o charakterze dwubiegowym. Na jednym biegunie układu obrazującego czas spędzony w pracy znajduje się kategoria krótszej pracy, na biegunie przeciwnym – pracy dłuższej. Okazuje się, że spora część badanych osób spędza w pracy regulaminowe 8 godzin dziennie lub 40 godzin tygodniowo. Jednak pewna grupa osób pracuje krócej, choć jest to grupa nieliczna.

Dość powszechnie zdarzają się jednak sytuacje, w których czas spędzony w pracy ulega wydłużeniu. Niektóre z nich nie mają charakteru ciągłego, lecz czasowy, incydentalny związany z nagłymi sytuacjami, awariami. Takie sytuacje nie mają znamion patologii organizacyjnej, są raczej czymś wyjątkowym i w takiej kategorii należałoby je traktować. Niestety zanotowano także sytuacje permanentnego wydłużenia czasu spędzanego w pracy, gdzie praca w wymiarze wyższym niż regulaminowe 8 godzin staje się obowiązującą zasadą. W takich przypadkach patologia organizacyjna jest już wyraźna, jej nasilenie należałoby także uzależnić od nominalnego wymiaru wydłużenia czasu spędzonego w pracy. Dodatkowo na biegunie opisanym kategorią pracy dłuższej należy umieścić także mniej formalne rozwiązania wydłużające czas pracy, które nie zmuszają pracowników do fizycznej obecności w miejscu pracy, w przedsiębiorstwie, w biurze, lecz rozciągają czas pracy na sferę prywatną. O takich wypadkach jest mowa jeżeli chodzi o pracę w domu, często w porach nocnych czy podczas

dni wolnych od pracy (weekend). Także dostępność nowoczesnych technologii ułatwia takie ponadnormatywne wydłużanie czasu pracy i patologiczne traktowanie tego wyższego wymiaru jako nowej obowiązującej już normy.

Schematycznie ten dwubiegunowy układ czasu spędzonego w pracy został zaprezentowany na rysunku 9.1.



Rysunek 9.1. Dwubiegunowy układ czasu spędzonego w pracy

Źródło: opracowanie własne.

9.2.1.3. Perspektywa czasu prywatnego

Problematykę *work-life balance* analizowano także z perspektywy czasu prywatnego i konfliktu na płaszczyźnie z czasem pracy, co było przedmiotem pytania badawczego PB2.2. *Jakie wymiary można zidentyfikować w kontekście konfliktu czasowego w zakresie przenikania się sfer czasu pracy i czasu prywatnego?*

Z obserwacji wynika, że praca często wdziera się w sferę prywatną życia człowieka. Powszechny jest konflikt czasu między sferą zawodową a prywatną. Najczęstsze występowanie takich zaburzeń zaobserwowano w branżach wymagających indywidualnego dostosowania się do potrzeb klientów, takich jak reklama, obsługa rynku nieruchomości, a także hotele i restauracje, gdzie praca zmianowa oraz organizowanie imprez okolicznościowych wymuszają taki tryb pracy. Z kolei mniej wypadków tego typu zaburzeń ma miejsce w branżach produkcyjnych, gdzie są większe możliwości sztywnego uregulowania czasu pracy. W materiale źródłowym zaobserwowano pewne drastyczne występowanie konfliktu czasowego związanego z dużymi brakami czasu na prywatną sferę życia.

Brak czasu absolutnie dla siebie, absolutny brak czasu na to, żeby pójść do lekarza, żeby cokolwiek zrobić, absolutny brak czasu na książkę, własne szkolenie, po prostu to jest zawód wymagający pełnej gotowości do obsługi klientów w zasadzie przez cały dzień.

[obsługa rynku nieruchomości, kobieta, 45–54]

Moja szefowa jest troszkę innego zdania, ale ogólnie to ja często jednak pracuję w domu, ale to raczej chodzi o to, że zabieram pracę do domu, bo się tutaj nie wyrabiam, a nie że mogę siedzieć w domu i nie przychodzić tutaj.

[obsługa rynku nieruchomości, kobieta, 26–34]

Czasami jest tak, że przychodzę, na przykład, o 17.00 i wychodzę o 6.00, co daje mi 16 godzin pracy i nawet, jeśli mam wolny następny dzień, to i tak, kiedy budzę się koło godziny 12.00, raczej 14.00 czy 15.00, no to każdy dobrze wie, że o 15.00 to poza tym, co możesz zrobić w domu dla siebie, to już na zewnątrz nic nie zrobisz. Generalnie, zanim się zorganizujesz, umyjesz, zjesz coś, no to godzina 16.00, do 18.00 można cokolwiek jeszcze zrobić, no ale to i tak jest bardzo ciężko. Więc w ten sposób może mnie to dezorganizuje, ta długość pracy. Powiedzmy, że godzina rozpoczęcia względem godziny wyjścia, 16, 16 godzin.

[restauracje, mężczyzna, 26–34]

Jednak nie zawsze takie czasowe przenikanie się pracy i życia prywatnego jest oceniane negatywnie. Czas pracy i czas prywatny mogą się przenikać w obu kierunkach, równie dobrze praca może wkraczać w życie prywatne, ale występują także sytuacje odwrotne: wykorzystywanie czasu pracy do spraw prywatnych. Także w tych samych branżach zaobserwowano przypadki świadczące o korzystnym wpływie takiego trybu pracy.

Zaczynam pracować. To jest przerywane różnymi moimi prywatnymi rzeczami, oczywiście krótkimi, w sensie, telefonami, mailami, z rzadka też jakimiś spotkaniami.

[reklama, mężczyzna, 26–34]

Natomiast najważniejsze dla mnie jest to, że praca pomaga mi, czy pozwala mi pogodzić bycie tatą, mężem, rehabilitantem czy opiekunem dziecka i jednocześnie pracownikiem cenionym, za co w sumie jestem chłopakom cały czas bardzo wdzięczny.

[reklama, mężczyzna, 35–44]

Miałam, nie wiem, małe zlecenia czasami. Też chodziłam na jogę czasami. Łączyłam to, że jadę do centrum, bo ja mieszkam na Żoliborzu, więc wycieczka do centrum, to jest czasami strata czasu: pojechać na ćwiczenia tam i z powrotem to jest bez sensu, więc łączyłam to np. najpierw poćwiczyć, potem na obiad, a potem do pracy.

[restauracje, kobieta, 19–25]

Przedmiotem kolejnego pytania badawczego (PB2.3 *W jaki sposób rozwiązywanie konfliktu czasowego w zakresie czasu prywatnego jest uzależnione od wieku pracownika?*) było rozwiązywanie konfliktu czasowego w zakresie czasu prywatnego w zależności od wieku pracownika.

Generalnie konflikt czasu występuje powszechnie we wszystkich branżach i na wszystkich rodzajach stanowisk czy to okazjonalnie, czy niekiedy też permanentnie, o czym świadczą niektóre przytoczonych wypowiedzi. Jednak w większości przypadków udaje się go rozwiązać, choć niekiedy z trudnościami. Zasadniczo pracownikom udaje się znaleźć czas na obowiązki pozazawodowe (domowe, rodzinne) oraz na realizację własnych zainteresowań, ambicji czy rekreację.

Ja jestem zwolennikiem tego, że trzeba być szczęśliwym i praca powinna być środkiem, a nie celem, w związku z czym gdzieś tam to moje życie prywatne istnieje i ma się całkiem nieźle, mam wrażenie. W tym sensie, że mam życie pozazawodowe w sensie to dziennikarstwo (...). Ta audycja, bloga prowadzę jakiegoś takiego o tematyce kulturalnej, więc to mi daje satysfakcję i bardzo to lubię (...). Przychodzę do domu, jakies tam wiesz, jedzenie i potem trening, bo ja chodzę na siłownię i jakies tam dziwne rzeczy robię. Radio, jak jest radio. Dużo chodzę do kina, spotkania z przyjaciółmi. Wiadomo, jak jest weekend, jakies wyjście do klubu, piwo. Ale staram się normalny tryb życia też w ciągu tygodnia, w sensie takim, że spotykam się z przyjaciółmi, znajomymi, wieczorami, jakby to, że mam pracę nie ogranicza mnie w tym, żeby nie móc się spotykać z ludźmi wieczorami.

[działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe, mężczyzna, 26–34]

Niezależność. Że wiesz, że ja, jak mówię, gramy koncert, ja się zwalniam, ja sobie jadę i po prostu mam zastępstwo dobre, ale nie mam problemu, że tak powiem, z załatwieniem wolnego dnia, czy tam godziny wolnej, czy dwóch, czy trzech.

[handel detaliczny, mężczyzna, 26–34]

No tak, jakąś piłkę nożną, którą nadal kultywuję. Z pracy mamy jakies dostępne multi-sporty karty, które też wykorzystuję przez jakies siłownie (...). Podobają mi się to, że mogę, na przykład, jednego dnia mam coś zaplanowane, jakies zajęcia, czy tam angielski, czy coś takiego, mogę przyjść sobie na 10.00, 11.00, posiedzieć dłużej, nawet odrobić to jakby kolejnego dnia, czyli kolejnego dnia zostać godzinę, dwie dłużej, a tego sobie wyjść normalnie lub mogę przyjść na 8.00 i już o 16.00 być wolny.

[oprogramowanie i usługi informatyczne, mężczyzna, 26–34]

Z powyższych wypowiedzi można by wysnuć wniosek, że aktywne spędzanie czasu prywatnego jest raczej domeną ludzi młodych. Jednak wniosek ten jest tylko częściowo prawdziwy. Co prawda osoby z wyższych grup wiekowych

częściej wspominają o obowiązkach niż zainteresowaniach, ale zdarzają się przypadki, takie jak w poniższych wypowiedziach.

Haha, na życie prywatne? Żeby nie ta ręka, całe lato piłka siatkowa, plażowa, tenis stołowy zimą, no na dzień dzisiejszy, że jestem kontuzjowany to odpuściłem tenis stołowy w zimę, ale w siatkę jeszcze grałem w lato cały czas. W moim przypadku sześćcioro wnuczków. Dziadek może przyjść z roboty padnięty, będzie siedział ojciec, jeden, drugi, matka, babka, a wnuczki chcą pograć w piłkę, do nikogo nie pójdą tylko do dziadka.

[budownictwo, mężczyzna, 55+]

Wstaję i ćwiczę. Mam taki specjalny zestaw ćwiczeń na rano. 10–15 minut, żeby się obudzić, no i jakąś kondycję zachować (...). Po powrocie do domu ok. godziny 18.00 staram się zawsze też ugotować jakiś gorący posiłek. Najczęściej robię to z mężem (...). Zawsze też staramy się z mężem wyjść na spacer, nawet jak jest brzydka pogoda (...). Później wieczorem to jest też coś takiego, że każdy z nas ma jakieś hobby. Ja lubię czytać książki, w związku z czym ja czytam książki.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, kobieta, 35–44]

Podjęto także (w ramach pytania badawczego PB2.4 – *W jaki sposób odczuwanie konfliktu czasowego w zakresie czasu prywatnego jest uzależnione od wieku posiadanych przez pracowników dzieci?*) problematykę odczuwania konfliktu czasowego w zakresie czasu prywatnego w zależności od wieku posiadanych przez pracowników dzieci.

Zaobserwowano w materiale źródłowym pewną prawidłowość wiążącą czas na życie prywatne z wiekiem posiadanych dzieci. Osoby posiadające dzieci w wieku pełnoletnim zwykle nie mają problemów ze znalezieniem czasu czy to na obowiązki, czy zainteresowania związane życiem prywatnym.

Dobrze, że mam dzieci już dorosłe i nie muszę na przykład w domu tyle obowiązków wykonywać co kiedyś.

[produkcja odzieży, kobieta, 55+]

W tej chwili to w ogóle nie ma problemu, bo dzieci sobie same radzą już właściwie.

[produkcja metali, kobieta, 55+]

Natomiast w przypadku osób posiadających dzieci w młodszym wieku, konflikt czasu związany ze sferą prywatną jest silniej akcentowany.

Także na początku było to rzeczywiście bardzo, mogę powiedzieć, że przez 3 lata, na początku bardzo trudny okres połączenia tego, tych wszystkich rzeczy związanych

z życiem domowym. Bo wiadomo – małe dziecko, tutaj jakoś to trzeba było wszystko pogodzić, przedszkole, szkoła potem, a tym, żeby to wszystko zrobić zawodowo.

[produkcja artykułów spożywczych, kobieta, 45–54]

W tej chwili przy tym systemie pracy i przy małym dziecku (...) to jest ciężko, jest ciężko, nie poprawi się.

[farmacja, kobieta, 26–34]

Jeśli chodzi o jakieś hobby itd. to tak, coś poczytać, coś pooglądać itd., to wszystko mogę oczywiście robić, mam nielimitowany czas po 21.30, jak dzieci zasną, tylko że wtedy nie zawsze ja jestem w stanie jeszcze.

[telekomunikacja, mężczyzna, 45–54]

Tak mniej więcej koło 18.00 z powrotem do domu. No i obowiązki domowe, dzieci do mycia, spania. I potem niewiele czasu pozostaje dla siebie.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, kobieta, 35–44]

Mimo wszystkich wspomnianych trudności częstsze jest pozytywne rozwiązywanie konfliktu czasowego na płaszczyźnie praca – prywatność, choć przytoczone wypowiedzi świadczą, że niekiedy jest bardzo ciężko. Generalnie kobiety mają większe problemy z rozwiązywaniem tego konfliktu niż mężczyźni, częściej odczuwają niewystarczający czas na obowiązki rodzinne. Zaobserwowano także skrajny przypadek braku czasu na obowiązki związane z własnym zdrowiem.

Ja muszę z każdą rzeczą, jak idę do lekarza, jak mam jakąś sprawę do załatwienia, to ja muszę sobie tak czas zorganizować, żeby faktycznie zdążyć albo ustawiam sobie spotkania na jakieś poranne godziny 7.00–8.00 albo po pracy, ale to jest ciężko. Albo po prostu biorę dzień wolny, ewentualnie szefowa idzie mi na rękę i mówi: dobrze OK, to załatw, wrócisz do pracy (...) więc ja tutaj muszę być, muszę kombinować (...). Nie, nie, firma nie jest otwarta w ogóle na takie rzeczy, w ogóle powiem tak, firmy, dla której pracuję, nie interesuje pracownik.

[produkcja odzieży, kobieta, 26–34]

Jednak przypadek ten to wyjątek od reguły, którą zdaje się być radzenie sobie z konfliktem czasowym na płaszczyźnie życie zawodowe – życie prywatne.

9.2.1.4. Podsumowanie konfliktu czasowego z perspektywy czasu prywatnego

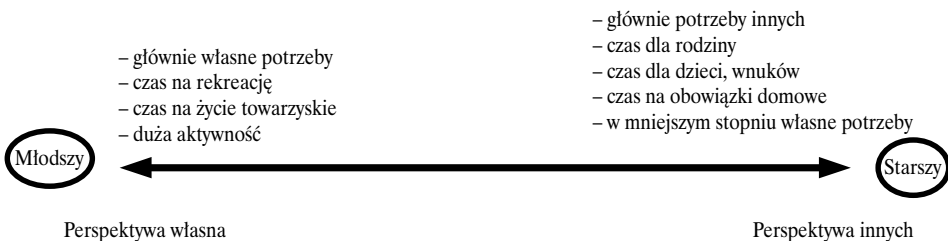
Podsumowując analizę czasu prywatnego w świetle konfliktu czasowego w zakresie przenikania się sfer czasu pracy i czasu prywatnego (PB2.2), okazuje się, że również w tym przypadku sytuacja nie jest jednoznaczna. Podobnie

i dwóch perspektyw czasowych w obu kierunkach zaobserwowano próby pozytywnego rozwiązywania konfliktu czasowego z perspektywy czasu prywatnego, które wpływają pozytywnie na równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym, są krokiem do jej osiągnięcia i utrzymania (kategoria oznaczona symbolem WLB+). Konsekwencją pozytywnego rozwiązania konfliktu są wypowiedzi akcentujące poczucie szczęścia i niezależności. Udaje się znaleźć czas na takie sprawy prywatne, jak działalność pozazawodowa, rekreacja, życie towarzyskie czy kształcenie dodatkowe.

Schematycznie układ przenikania się sfer czasu pracy i czasu prywatnego zaprezentowano na rysunku 9.2.

W trakcie analizy konfliktu czasowego związanego z czasem prywatnym w zależności od wieku pracownika (PB2.3), ujawnił się kolejny dwubiegunowy układ. Otóż okazuje się, że pozytywne jego rozwiązanie, a tym samym dążenie lub osiągnięcie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym w kontekście czasu, różnie się rozkłada w zależności od wieku. Ludzie z młodszych grup wiekowych dążą raczej do zaspokojenia własnych potrzeb, koncentrują się w czasie prywatnym na życiu towarzyskim, rekreacji i bardziej aktywnym spędzaniu wolnego czasu. Ludzie z grup wiekowych starszych komentują problem równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym bardziej w kategoriach czasu dla rodziny, dzieci lub wnuków. Prywatny czas w większej mierze wykorzystują na obowiązki domowe, w mniejszym zaś – na własne potrzeby. Choć oczywiście nie jest to zasadą bezwzględną, a przypadki odejścia od niej zostały we wcześniejszych fragmentach tekstu przedstawione.

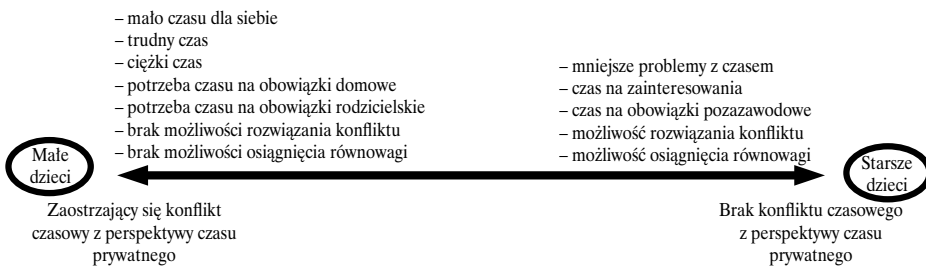
Omawiany dwubiegunowy układ rozwiązywania konfliktu czasowego z perspektywy czasu prywatnego w kontekście wieku został schematycznie przedstawiony na rysunku 9.3.



Rysunek 9.3. Układ rozwiązywania konfliktu czasowego z perspektywy czasu prywatnego w kontekście wieku

Źródło: opracowanie własne.

Dalsze analizy konfliktu czasowego związanego z czasem prywatnym w zależności od wieku posiadanych przez pracowników dzieci (PB 2.4), ujawniły również dwójakie postrzeganie problemu. Okazało się, że natężenie konfliktu czasowego jest różne w zależności od wieku posiadanych dzieci. Pracownicy, którzy posiadają dzieci w starszym wieku (pełnoletnie lub dzieci, których nie zaliczają do kategorii tzw. małych dzieci), wypowiadają się pozytywnie, jeżeli chodzi o rozwiązanie omawianego konfliktu. Osoby takie mają więcej czasu na własne zainteresowania i obowiązki pozazawodowe, pojawiają się opinie o braku problemów z pogodzeniem sfery zawodowej i prywatnej, jeżeli chodzi o czas. Natomiast pracownicy, którzy mają małe dzieci, dostrzegają konflikt w dość ostry sposób. Przede wszystkim zaznaczają brak czasu dla samych siebie, a czas wychowywania małych dzieci określają jako trudny. Natłok obowiązków domowych i rodzicielskich związanych z małymi dziećmi skutkuje opiniami o ciężkim, trudnym czasie w życiu i poczuciem, że nie są w stanie osiągnąć równowagi, rozwiązać konfliktu.



Rysunek 9.4. Układ odczuwanego konfliktu czasowego z perspektywy czasu prywatnego w kontekście wieku dzieci

Źródło: opracowanie własne.

Schematycznie dwubiegunowy układ odczuwanego konfliktu czasowego z perspektywy czasu prywatnego w kontekście wieku dzieci został zaprezentowany na rysunku 9.4.

9.2.2. Konflikt energetyczny między pracą zawodową a życiem prywatnym

Drugim z podstawowych fundamentów występowania lub zaburzeń równowagi między pracą zawodową i życiem prywatnym jest energia i wymiar dostępności oraz wykorzystania zasobów energetycznych.

stopniu mężczyzn niż kobiet, w każdym przypadku jednak podział energetyczny 50/50 zaobserwowano u pracowników z wyższym wykształceniem i praktycznie wyłącznie specjalistów lub pracowników sprawujących funkcje kierownicze.

Wiadomo, że rano człowiek jest energetycznie dobry w pracy. No, ale ja bym podzieliła to na pół.

[produkcja metali, kobieta, 55+, specjalista]

Jestem taką osobą, która wszystko stara się zrobić jak najlepiej i te zadania, które są mi powierzone, więc wkładam 100% energii i w pracę i w dom. Nie można tego podzielić procentowo, że jeżeli w pracy poświęcę tyle energii to już na dom nie zostaje. Po prostu muszę być w pełni energii przez cały czas mojej aktywności.

[hotele, kobieta, 26–34, kierownik]

Myślę, że to jest proporcjonalnie (...) inną część siebie oddaję w pracy, inną część w życiu prywatnym. W pracy traktuję siebie bardzo zadaniowo, mam zadanie do wykonania i muszę je zrobić. Jakby to są inne rezerwuary energii poświęcane na to, tak mi się zdaje. Myślę, że to jest gdzieś fifty-fifty, aczkolwiek przyznaję, że po ciężkim dniu, kiedy mam dużo roboty, to przychodzi wypruty. No, ale wtedy wiesz, idę na trening i ten trening mnie rozbudza, od razu człowiek się czuje lepiej.

[działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe, mężczyzna, 26–34, specjalista]

Może być symptomatyczne, że nie zaobserwowano ani jednego przypadku odwrotnego, czyli dysproporcji energetycznej na korzyść sfery życia pozazawodowego. Pozostaje to w pozytywnej relacji do obserwacji dotyczących konfliktu czasowego.

9.2.2.2. Przeciążenie pracą a konflikt energetyczny

Z poczynionych dotychczas analiz materiałów źródłowych generalnie wyłania się obraz większego zaabsorbowania czasowego i energetycznego na rzecz sfery zawodowej. Nieuniknione więc, w takim wypadku, jest zmęczenie wywoływane przez intensywną i raczej długotrwałą pracę. W zakresie określonym w kolejnym pytaniu badawczym (PB2.6 – *W jaki sposób poczucie energetycznego przeciążenia pracą jest uzależnione od posiadania przez pracowników dzieci?*) podjęto się analizy poczucia przeciążenia pracą w zależności od wieku posiadanych przez pracowników dzieci.

Okazuje się, że odczucie przeciążenia pracą w większym nasileniu zaobserwowano wśród pracowników posiadających dzieci.

Są takie sytuacje, zwłaszcza na początku roku, kiedy mamy dużo różnych sprawozdań do wykonania, to jest tego naładowane, tych zajęć w pracy jest dosyć dużo i czasami to się przelewa na dom, bo człowiek zanim dojdzie do siebie to tam z godzina, dwie mija.

[górnictwo, mężczyzna, 35–44, 1 dziecko]

Nie ma innej opcji, nie ma innej opcji, ja nie mam ani gosposi, ani sprzątaczkę więc niestety ten drugi etat w domu to jest.

[farmacja, kobieta, 45–54, 2 dzieci]

Wracam do domu, kolacja, kąpanie dzieci, usypianie. Kiedy dzieci usną ok. 9.30 to ja się już do niczego nie nadaję i zaczynam padać pomalutku i gdzieś ok. 11.00 już się do niczego nie nadaję.

[telekomunikacja, mężczyzna, 45–54, 2 dzieci]

Mimo że osoby nieposiadające dzieci także odczuwają zmęczenie, wyczerpanie spowodowane obowiązkami zawodowym, jednak w ich opiniach to zmęczenie czy też brak energii jest wyraźnie spowodowany samą pracą, nie zaś dodatkowo obowiązkami domowymi, rodzinnymi, jak zostało to przedstawione w powyższych przypadkach.

Mój pierwszy szef tutaj, czasami, jak on to mówi, widział obłęd w moich oczach (śmiech) to mówił, żebym do domu poszła, odpoczęła jednak (...). Żeby zauważyć czasami pewne rzeczy, nie trzeba wcale robić tak mocno i się aż tak spalać, czasami to nie jest tak dobre i nikt nie będzie mówił, że coś jest nie tak jak trzeba, jak się tego nie robi.

[handel detaliczny, kobieta, 26–34, brak dzieci]

Najczęściej mam, powiedzmy tak, jak Pani powiedziała, ochotę wrócić do domu i tylko i wyłącznie sobie posiedzieć albo poleżeć nie robiąc nic.

[produkcja artykułów spożywczych, kobieta, 26–34, brak dzieci]

Czasami jestem bardzo zmęczony (...) to jest kwestia też pracy, znaczy, kwestia też, jakby, ludzi, z którymi się pracuje.

[restauracja, mężczyzna, 26–34, brak dzieci]

Zaobserwowano także pojedyncze przypadki, gdy energetycznie wyczerpująca praca powoduje ogromne napięcia, a w konsekwencji wywołuje negatywne stresy pracownicze, które w przypadku permanentnego występowania poważnie zaburzą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Wszystkie zanotowane tego typu obserwacje dotyczą kobiet.

Myślała, że uspokajające jakieś mocniejsze zaczęłam brać, niż biorę do tej pory, a biorę (...) teraz już może mniej, bo przestałam się tak bardzo denerwować, ale wcześniej to strasznie. Strasznie, strasznie, no i wiesz jest dużo stresujących sytuacji czasami (...) bo każdy tam się stresuje.

[produkcja mebli, kobieta, 19–25]

W tej chwili to ta praca na poczcie jest bardzo stresująca, wyczerpująca i mogę powiedzieć, że nawet więcej energii zużywam w pracy z tego względu, że właśnie tak jak wspomniałam, ten stres dochodzi. Obsady są, jakie są, coraz mniejsze, a klientów niestety jest dużo. Nikt się nie przejmuje, że tam na przykład z przerwy nie można skorzystać, czy coś takiego, tylko niestety są okienka, trzeba obsługiwać klientów i nikt się nie liczy z tym.

[działalność pocztowa, kobieta, 35–44]

Jakieś stesy w pracy często są rozładowywane na polu prywatnym, nie ma takiej opcji, gdzieś to trzeba wyładować. Nie jestem w stanie nakrzyczeć na pacjenta, ale kurcze, jak przychodzi do domu to czasami się zdarzy, że na dzieci pokrzyczę.

[farmacja, kobieta, 45–54]

Zaobserwowano także pojedyncze przypadki, gdzie do wyczerpania przyczyniają się uciążliwe i długotrwałe dojazdy do miejsca pracy. Sytuacje takie wystąpiły w przypadku pracowników ze starszych grup wiekowych (powyżej 45 roku życia).

Godzinowo, no tak, muszę bardzo wcześnie wstać, muszę dojechać tutaj, także przyjeżdżam po 6.00, po 15.00 mam pociąg z powrotem, także tutaj osiem godzin, także trzeba doliczyć ze cztery godziny minimum, minimum. Także mnie nie męczy tyle praca, co same dojazdy. Gdybyśmy jechali te 45 minut te 68 kilometrów.

[transport kolejowy, mężczyzna, 55+]

Wyjeżdżam z domu o godzinie jedenastej, bo nie mam później czym jechać, dojazdy też mnie męczą, od szesnastej pracę zaczynam.

[produkcja artykułów spożywczych, kobieta, 45–54]

9.2.2.3. Rozwiązywanie konfliktu energetycznego

Pytanie badawcze PB2.7 (*Jakie wymiary można zidentyfikować w kontekście rozwiązywania konfliktu energetycznego i jego percepcji wśród pracowników?*) posłużyło jako fundament dociekań w zakresie rozwiązywania konfliktu energetycznego i jego percepcji wśród pracowników.

Wśród badanych pracowników obserwuje się generalnie tendencję do znalezienia zasobów energetycznych na sprawy pozazawodowe. Niekiedy jest z tym jednak bardzo trudno zarówno wśród osób młodszych, jak i starszych.

Ciężko bywa ostatnio z tym. Ciężko, ale się znajduje trochę tej siły jeszcze.

[obsługa rynku nieruchomości, kobieta, 26–34]

Wracam do domu, kolacja, kąpanie dzieci, usypianie. Kiedy dzieci usną ok. 9.30 to ja się już do niczego nie nadaję i zaczynam padać pomału i gdzieś ok. 11.00 już się do niczego nie nadaję.

[telekomunikacja, mężczyzna, 45–54]

Resztę to już dogorywam. Jeszcze wiadomo, że zajmuję się tam jakąś muzyką i tak dalej, która mi sprawia przyjemność.

[handel detaliczny, mężczyzna, 26–34]

Zaobserwowano też przypadki zaniedbywania pewnych obowiązków prywatnych, domowych właśnie ze względu na brak energii spowodowany zbyt dużym obciążeniem pracą. Były to jednak pojedyncze przypadki, które dotyczyły kobiet w wieku powyżej 45 lat.

Trzeba po prostu jak gdyby zwolnić po południu, już tak na spokojnie, nie gonić, czy sprzątanie już zostawiam prawda na dzień wolny, bo nieraz wiadomo, no tu sprzątanie, w domu sprzątanie to nieraz za dużo, to chce się to troszeczkę jakoś tak zmienić.

[hotele, kobieta, 45–54]

O ja pamiętam, że pojechało się jeszcze na działkę i dzieci, i to tak człowiek mógł, a teraz już tak jak już jest wieczór już jest trochę trudniej, też mam jeszcze działkę, się jeździ na działkę i wszystko co trzeba zrobić zrobimy, ale nieraz tak mówię do męża, ty a jak jeszcze dzieci tu by były, to by człowiek gorzej to odczuwał, a on mówi no słuchaj no wiek swoje robi, wiek ma swoje prawa, ale nie jest źle.

[produkcja odzieży, kobieta, 55+]

Przeprowadzona analiza wykazała, że osoby w młodszym wieku, z przedziału 19–34 lata raczej nie odczuwają braków w potencjale energetycznym, praca nie powoduje w ich przypadkach zaniedbywania sfery prywatnej. W tej grupie wiekowej widać raczej entuzjazm i duże pokłady energii na życie pozazawodowe.

Raczej nie ma problemu, jakiś bardzo zużyty nie jestem po tej pracy i nie jest ona taka bardzo wymagająca w sensie właśnie intelektualnym można by powiedzieć, więc jak gdyby zawsze mam tę dawkę energii jeszcze ponad to.

[działalność w zakresie architektury, mężczyzna, 26–34]

To jest na dwieście procent cały czas. Znaczy nie, nie chodzi mi o to, jeżeli mogę poświęcić sto procent swojej energii pracy i wracam do domu, to nie oznacza, że jestem wtedy już na zero, ale cały czas mam tę energię (...). Nie czuję zmęczenia i ewentualnie mogę poświęcić pracę, znaczy czas i energię na zabawę z synem, z żoną.

[restauracje, mężczyzna, 26–34]

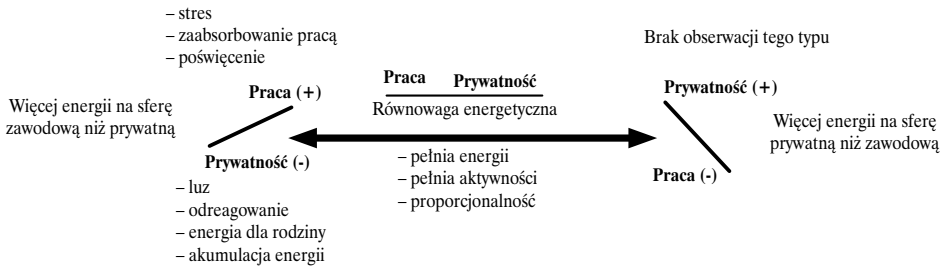
Tak, tak, biegam, przygotowuję się do maratonu, więc jak najbardziej mam sporo energii.

[zakład użyteczności publicznej, kobieta, 19–25]

9.2.2.4. Podsumowanie konfliktu energetycznego między pracą zawodową a życiem prywatnym

Podsumowując analizę konfliktu energetycznego występującego na płaszczyźnie praca zawodowa – życie prywatne, można również zauważyć pewne niejednoznaczne sytuacje, które mogą zostać schematycznie zamknięte w ramach dwubiegunowych układów. Pierwszy układ dotyczy proporcji energii potrzebnej, dostępnej i konsumowanej w ramach aktywności w obu sferach: zawodowej i prywatnej w świetle konfliktu energetycznego i jego percepcji wśród pracowników (PB2.5). Na jednym skrajnym biegunie (praca +/prywatność –) umiejscowione zostały sytuacje, w których zdecydowanie więcej energii pochłania sfera zawodowa niż prywatna. Występują tu takie zjawiska związane z pracą, jak stres, poświęcenie pracy czy zaabsorbowanie pracą. Natomiast w sferze prywatnej, ze względu na mniejszą konsumpcję energii, panuje większa swoboda („luz”), a energia w tej sferze przeznaczana jest dla rodziny, na odreagowanie stresów ze sfery zawodowej. Podkreśla się także, że w sferze prywatnej następuje nie tyle wydatek energetyczny, ile akumulacja energii zużywanej w pracy zawodowej. Na przeciwnym biegunie (praca –/prywatność +) umiejscowiono sytuacje odwrotne, gdzie sfera prywatna pochłania i potrzebuje większych zasobów energetycznych niż sfera zawodowa. Nie zanotowano występowania tego typu przypadków. Między biegunami umiejscowiono natomiast sytuację pośrednią, w której energia jest w równych częściach wykorzystywana w obu sferach. Typowe dla tego typu proporcjonalnych zasobów energetycznych, równoważnych z brakiem konfliktu energetycznego, jest pełnia energii zarówno w pracy, jak i w czasie prywatnym. Podkreślana jest pełna aktywność w obu sferach poprzez brak poczucia wyczerpania zasobów energetycznych w obu sferach i raczej ich wzajemne uzupełnianie się.

Schematycznie układ proporcji energii w sferze zawodowej i prywatnej został zaprezentowany na rysunku 9.5.

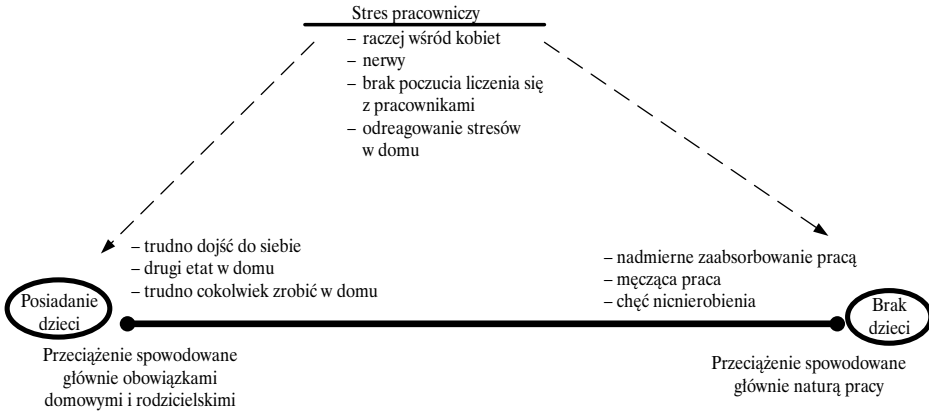


Rysunek 9.5. Układ proporcji energii w sferze zawodowej i prywatnej

Źródło: opracowanie własne.

W konsekwencji większego jednak zapotrzebowania energetycznego na rzecz sfery zawodowej i dalszych analiz w tym kierunku, wyłonił się kolejny dwubiegunowy układ, w ramach którego przeciążenie pracą, wyczerpanie energetyczne spowodowane obowiązkami zawodowymi mają inną naturę w przypadku pracowników posiadających dzieci i tych, którzy są bezdzietni (PB2.6). Osoby posiadające dzieci bardziej odczuwają przeciążenie pracą w kategoriach opieki nad dziećmi i obowiązków domowych, rodzicielskich. Osoby nieposiadające dzieci także odczuwają przeciążenie pracą, lecz ich brak energii wynika raczej z samej pracy zawodowej niż z dodatkowych obowiązków w domu. Źródłem ich wyczerpania energetycznego bywa nadmierne zaangażowanie w pracę powodujące chęć odpoczynku w czasie prywatnym. W tym zakresie osoby posiadające dzieci mają ograniczone pole. Zarówno jednym, jak i drugim pracownikom w przeciążeniu energetycznym nie pomaga stres pracowniczy, który może powodować nerwice wymagające niekiedy leczenia farmakologicznego oraz poczucie, że nikt się z pracownikami nie liczy. Zanotowano także przypadek przenoszenia stresów pracowniczych na sferę prywatną i odreagowania ich kosztem własnych dzieci. Odczuwanie silnych stresów zanotowano tylko wśród kobiet.

Schematycznie układ energetycznego przeciążenia pracą w kontekście posiadania dzieci zaprezentowano na rysunku 9.6.

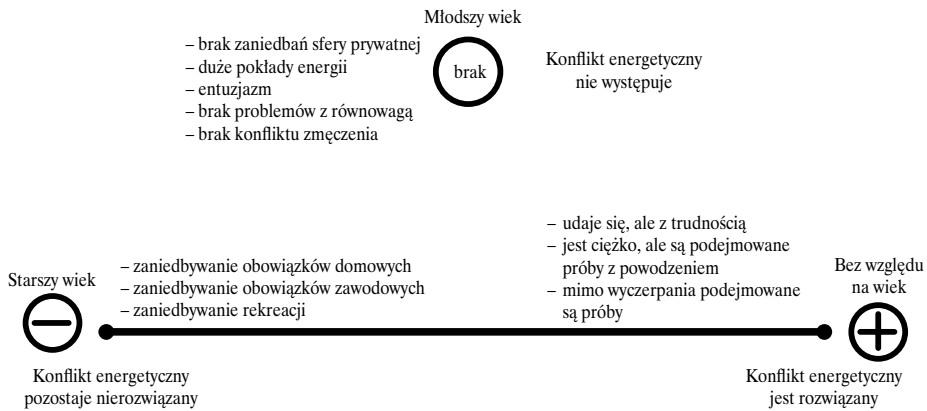


Rysunek 9.6. Układ energetycznego przeciążenia pracą w kontekście posiadania dzieci

Źródło: opracowanie własne.

Analizując próby rozwiązywania konfliktu energetycznego i jego percepcji wśród pracowników (PB2.7), pojawił się kolejny układ dwojakich postaw. Na jednym skrajnym biegunie (-) umieszczono przypadki niemożności rozwiązania konfliktu, czego efektem są zaniedbania sfery prywatnej: głównie chodzi o obowiązki domowe, rodzinne lub rekreację. Sytuacje, w których nie udaje się rozwiązać konfliktu energetycznego dotyczyły raczej osób z wyższych przedziałów wiekowych. Na drugim przeciwnym biegunie układu (+) umieszczono przypadki rozwiązania konfliktu energetycznego, choć zwykle odbywało się to z dużym trudem i poczuciem wyczerpania. Sytuacje te nie ujawniły żadnych tendencji, jeżeli chodzi o wiek. Natomiast między biegunami (+ i -) umieszczono przypadki braku konfliktu energetycznego, które wystąpiły wśród ludzi z niższych grup wiekowych. Osoby młode oceniły swoje pokłady energii jako znaczne, a tym samym pozwalające na godzenie sfery prywatnej i zawodowej bez większych problemów. Towarzyszył im duży entuzjazm i brak zmęczenia, w wyniku czego sfera prywatna nie jest zaniedbywana.

Schematycznie układ rozwiązywania konfliktu energetycznego między pracą zawodową a życiem prywatnym został zaprezentowany na rysunku 9.7.



Rysunek 9.7. Układ rozwiązywania konfliktu energetycznego między pracą zawodową a życiem prywatnym

Źródło: opracowanie własne.

9.2.3. Konflikt obowiązków rodzicielskich a *work-life balance*

W przytaczanych wcześniej wypowiedziach zaobserwowano przypadki przeciążenia pracą wśród osób posiadających dzieci, szczególnie zaś dotyczyło to kobiet. Warto poświęcić nieco uwagi właśnie problematyce godzenia życia zawodowego i prywatnego w kontekście obowiązków rodzicielskich, co wchodzi w zakres pytania badawczego PB2.8. *W jaki sposób traktowane jest rodzicielstwo lub potencjalne rodzicielstwo pracowników przez ich przełożonych w perspektywie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym?*

Jedną z najczęściej poruszanych kwestii były ułatwienia pracodawcy w stosunku do pracowników z tytułu posiadania przez nich dzieci. Wypowiedzi nie dotyczyły kwestii obowiązywania lub nadużywania przepisów kodeksu pracy, lecz działań wynikających z nastawienia przełożonych. Bardzo często pojawiającym się ułatwieniem jest możliwość opuszczenia miejsca pracy w przypadku nagłej potrzeby związanej np. z chorobą dziecka lub sprawami szkolnymi.

Nie ma jakiejś takiej, że dzieci małe, że nie wolno, tak jak się słyszy, że jesteś niewydajna, bo masz małe dzieci, nie, nie, tutaj nie ma takich problemów. Mówię, no, tutaj koleżanka też ma dzieci chore, to pozwala jej tam wyjeżdżać, interesuje się tym. I rozumie, że jak są małe dzieci, to po prostu człowiek musi w pewnym momencie wyjść tam na godzinę czy dwie, bo dziecko do szkoły czy jakiś problem ma czy dziecko ma jakieś rozpoczęcie roku. To już kiedyś ze trzy mamy zwalniały się, bo trzeba iść

z dzieckiem (...). Tutaj szef akurat też daje mi wolną rękę, tu decyduję ja o tym. Ale on o tym oczywiście wie i nie robi jakichś tam (...).

[produkcja odzieży, kobieta, 55+]

Pełne zrozumienie. W ogóle mail do wszystkich, dzisiaj mnie nie będzie, bo mam chorą córkę. Informacyjny, że mnie nie ma, a później idę na urlop, więc do 11.00 proszę wszystko, przed chwilą takiego dostałem, więc do 11.00 proszę do mnie ze wszystkimi sprawami. I wszyscy załatwiają i koniec.

[produkcja komputerów, mężczyzna, 26–34]

My też na tych stanowiskach kierowniczych mamy taką możliwość, żeby jeżeli, nie wiem, dzieje się coś, to mógł w każdej chwili wyjść i pojechać z tym dzieckiem do szpitala, do lekarza. Nie wiem, żona mówi, że jedno wymiotuje, a drugie, po prostu, no już dostaje małego rozumu, także on też w każdej chwili mógł wyjść z pracy i nikt by mu nic za to nie zrobił. Po prostu musiał w miarę odpowiedzialną osobę zostawić w tym czasie w restauracji.

[restauracje, kobieta, 19–25]

U mnie jest parę osób np. zatrudnionych, które mają dzieci w przedszkolu czy coś. Wiadomo zdarzają się sytuacje. Albo nie wiem są jakieś jasełka w przedszkolu, tak? To nikt z tego powodu nie robi [problemów], masz rodzinę, jest początek szkoły, to wychodzi nawet na cały dzień. Nie bierze nawet żadnego urlopu. Nikt nie mówi, że to jest coś w tym złego. Natomiast nie odbywa się to na zasadzie reguły, że jest codziennie.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, mężczyzna, 26–34]

Zdarzały się także przypadki głębokiego zaangażowania przełożonych w sytuację rodzinną pracowników w przypadku np. ciężkich chorób dzieci czy problemów z pozyskaniem odpowiednich środków farmakologicznych zapewniających skuteczną terapię.

Kiedy, na przykład powiedzmy, komuś zachoruje dziecko, dzwoni do szefa firmy, jest taka sytuacja – nie ma problemu. Teraz to dziecko jest najważniejsze. Jest bardzo, bardzo, bardzo. Łącznie z tym, że sprowadzamy leki potrzebne, że oferujemy pomoc taką w leczeniu ewentualnie, jeżeli to jest potrzebne. Także tutaj, naprawdę, możemy liczyć absolutnie na pomoc firmy. Absolutnie.

[produkcja artykułów spożywczych, kobieta, 45–54]

Mamy taką sytuację teraz na pokładzie, że u jednej z naszych pracownic, u jej dziecka stwierdzono nowotwór, niespełna dwuletnie dziecko, bardzo duży, z 20% szans na przeżycie. No i z dnia na dzień jej nie ma, utrudniony kontakt tragedia, no i rzeczywiście, nie było broń boże mowy o żadnym zwolnieniu. Po prostu natychmiast pracodawca

znalazł osobę, która ją zastąpi jakby z pełnym zrozumieniem podszedł (...). Po jakimś czasie jak już było po badaniach, dziecko zaczęło mieć pierwsze chemie, już ta matka się uspokoiła, przyszła tutaj na spotkanie. Po prostu usiedli, spokojnie sobie zaplanowali jakąś strategię postępowania dalej, bez rozmowy o zwalnianiu jej (...). Patrząc na mnie, czy patrząc teraz na tę naszą księgową, która ma dziecko właśnie z nowotworem i nie została zwolniona, raczej usiedli tutaj, przyjęli jakąś strategię dla ZUS-u, dla jakby dochodów, które ona musi mieć, żeby jak najdłużej te dochody miała i żeby mogła się skupić na dziecku dokąd się da, a później się będą martwić, więc rzeczywiście do listopada, cały czas i cały jej dochód został zabezpieczony. Wspólnie przyjęto jakieś strategię, została zmieniona nawet umowa o pracę, tendencyjnie, na korzyść pracownika, po to, żeby ona miała jakby lepsze warunki od ubezpieczyciela. Warunki jako człowiek czy rodzic. Więc uważam, że nie do końca może to jest zgodne z prawem, ale to są sytuacje wyjątkowe.

[reklama, mężczyzna, 35–44]

Dość powszechne są ułatwienia polegające na możliwości pracy na bardziej elastycznych warunkach, które umożliwiają ruchome godziny pracy, krótszy dzień pracy, pracę na część etatu.

To jedna osoba przychodzi godzinę wcześniej, godzinę wcześniej wychodzi, druga pół godziny, żeby z przedszkola odebrać, zawieźć. Tutaj raczej idę na rękę. Jakies takie sprawy, dziecko czy tam (...).

[budownictwo, mężczyzna, 26–34]

Nie, sądzę, że jeżeli są takie potrzeby, że matki, które mają małe dzieci, mają większe problemy, sądzę, że dla nich gazownia też jest bardziej elastyczna. Potrzebują bardziej wychodzić wcześniej, przychodzić później, gazownia idzie na takie ustępstwa. Nie ma z tym problemu. Wiadomo, że dzieci chorują, więc nie są szykanowane, nie straszy się ich „bo jak będziesz chodziła [na zwolnienia] to może ci podziękujemy”.

[zakład użyteczności publicznej, kobieta, 45–54]

Ja myślę, że są traktowane normalnie. Wiadomo, że tak jak moja koleżanka wróciła niedawno, pracuje od 7.00 do 13.00 jest zatrudniona na 7/8 etatu plus ta godzina na karmienie dziecka, więc, no ma taką możliwość, że wychodzi wcześniej. Z tego co wiem, nigdy u nas wcześniej nie było z tym problemów.

[handel detaliczny, kobieta, 26–34]

Stwierdzono także możliwość pracy zdalnej w pewnych uzasadnionych wypadkach, jednak tego typu obserwacje zawężają się jedynie do branż związanych z nowoczesnymi technologiami: działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz produkcja komputerów.

Jednym z ostatnio poruszanych tematów była możliwość pracy z domu, ze względu na to, że dużo pracowników to młodzi ludzie, którzy mają dzieci, chcieliby jakoś to pogodzić. Jest to jak najbardziej dostępne (...). Nie no, ja tutaj nie widzę jakiejś dyskryminacji, wydaje mi się, że firma po prostu jest świadoma tego, że pracownik może potrzebować więcej czasu dla siebie czy inne godziny pracy i w takim przypadku nie ma żadnego problemu, żeby osoba zostawała w domu, pracowała właśnie w takim trybie, że pracuje dłużej z przerwami w ciągu dnia, jest niedostępna przez kilka godzin w ciągu dnia, ale pracuje po prostu dłużej.

[oprogramowanie i usługi informatyczne, mężczyzna, 45–54]

Jeśli ktoś ma chore dziecko czy sytuację taką, gdzie nie ma z kim zostawić dziecka to w sytuacjach wyjątkowych i awaryjnych istnieje możliwość pracy z domu, natomiast jest to za porozumieniem korporacji, bo nie wszystkie osoby mają możliwość posiadania laptopów.

[produkcja komputerów, kobieta, 26–34]

Zanotowano też przypadki, kiedy dopiero sytuacja macierzyństwa skłania pracodawców do przestrzegania przepisów kodeksu pracy, a i tak spotyka się to z pozytywnym odbiorem pracowników, którzy postrzegają to jako pewne ustępstwo, ułatwienie w tej wyjątkowej sytuacji.

Ale wiem też, że w innych restauracjach pracują menedżerki kobiety, które, na przykład, no mają dzieci i wiem, że na przykład, wychodzą o godzinie 14:00, 16:00 odebrać dziecko i wracają wieczorem do pracy, kiedy mąż już wróci do domu. Są też takie sytuacje. Jest też kwestia, jak niektóre z menedżerek zachodzą w ciążę, to mają możliwość pracy, mają możliwość wzięcia zwolnienia, mają możliwość pracowania, na przykład, po 8 godzin i 5 dni w tygodniu wtedy, czyli tak, jak mówi kodeks pracy generalnie.

[restauracje, kobieta, 19–25]

Nie ma problemów z tym, żeby w trakcie ciąży iść na zwolnienie lekarskie, nie ma żadnego problemu. Nie ma też, no bo ja pracuję w systemie zmianowym, żeby po powrocie do pracy pracować codziennie po 7 godzin, kiedy kobieta karmi. Nie ma, pracodawca idzie na rękę zawsze pracownikowi.

[produkcja artykułów spożywczych, kobieta, 26–34]

Zdarza się także, że pracodawca, mimo dostrzeganych utrudnień w organizacji pracy spowodowanych problemami kobiet posiadających dzieci, jest gotów wobec nich na pewne ustępstwa.

Wyjście naprzeciw. Czyli właściwie nienormowany czas pracy, prawda? Nie może przyjść o 7.00, to przyjdzie o 9.00. Nie możesz dzisiaj przyjść, to przyjdź jutro odrób. Nie patrzę na grafiki pracy, bo staram się zrozumieć problem młodej dziewczyny, ale jednocześnie

mam świadomość, jak to bardzo komplikuje zadania wykonywane w obszarze, za który ona odpowiada i jak to bardzo obciąża innych pracowników, którzy muszą ad hoc ją zastępować w zadaniach, które są przypisane do jej stanowiska pracy.

[transport lotniczy, mężczyzna, 45–54]

Oprócz ułatwień dla kobiet w ciąży czy młodych matek polegających na elastycznej organizacji czasu pracy, występują także pewne dodatkowe świadczenia materialne dla tej grupy pracowników w postaci tzw. dodatków socjalnych.

Po prostu są różne takie fundusze socjalne, gdzie są również i dzieci wspierane, na przykład paczki na Boże Narodzenie, jakieś dofinansowanie do obozów, kolonii dla dzieci.

[działalność pocztowa, kobieta, 35–44]

Mają różnego typu świadczenia związane z funduszem świadczeń socjalnych, gdzie zapewnia się tym osobom paczki dla dzieci na Mikołaje, czy dofinansowanie do zielonych szkół, różne takie rzeczy.

[obsługa rynku nieruchomości, kobieta, 26–34]

W zakładach pracy spotyka się także pewne zorganizowane formy spędzania wolnego czasu dla dzieci i rodziców. Zdarzają się kolonie, półkolonie, wczasy, wyjścia do kina czy teatru, a także spotkania okolicznościowe (święta, Mikołajki itp.).

Tutaj od samego początku w kopalni raczej dba się o dzieci, bo kopalnia wcześniej miała własne ośrodki wczasowe i wypoczynkowe, a obecnie są wynajmowane jakieś tam na okres kolonii dla trzech turnusów i dzieci na kolonie wyjeżdżają. Takie też zagraniczne. Oddział socjalny organizuje też co roku wiadomo paczki dla dzieci, są zabawy choinkowe, także tutaj chyba też nie mogą narzekać.

[górnictwo, mężczyzna, 35–44]

Są dodatkowe np. ubezpieczenia zdrowotne w zakresie dodatkowych takich ofert stricte dla dzieci pracowników, czy są organizowane różnego rodzaju eventy dla dzieci, wyjścia do teatru, do Centrum Nauki Kopernik czy też spotkań, czy z Mikołajem u nas w firmie. Istnieje też osobny pokój dla osób, które mają problem z nianią czy opiekunką po południu, więc jest taki playground dla dzieciaków (...). Na dzień dzisiejszy opiekuńki nie ma, natomiast jest przygotowany pokój do tego, żeby dziecko mogło się samodzielnie bawić.

[produkcja komputerów, kobieta, 26–34]

W firmie, z tego co wiem, też jest organizowane dla rodzin z dziećmi, zwłaszcza młodszymi tak 3–5 lat, organizowane są przez firmę różne imprezy, spotkania, wyjścia do teatrów, one są chyba częściowo odpłatne, w sensie, że jak ktoś chce z tego skorzystać to część

jest pewnie za darmo, część za dopłatą (...). Czasami przychodzą jakieś informacje, że mamy kolejne spotkanie rodziców, wyjście do teatru, chętni proszę się zgłaszać tu i tu.

[oprogramowanie i usługi informatyczne, mężczyzna, 35–44]

W jednej z powyższych wypowiedzi można zauważyć organizację odpowiedniego miejsca pobytu dla dziecka w godzinach pracy rodziców. Otóż nie jest to jedyny zanotowany tego typu przypadek. Okazuje się, że takie rozwiązania funkcjonują, nawet powstają zakładowe przedszkola. Jednak jak wsparcie organizacji spędzania wolnego czasu dla dzieci pracowników, tak i przedszkola lub specjalne zakładowe miejsca typu świetlica są domeną dużych przedsiębiorstw. W sektorze MSP nie zanotowano podobnych sytuacji.

Ja myślę, że firma, że ta nasza branża jest bardzo przychylna, jeśli chodzi o dzieci (...). Są różnego rodzaju zimowiska w mieście, jak ktoś ma małe dzieci to może tam czy w wakacje, czy tam przedszkola bo wiadomo, że przedszkola też są tam zamykane więc... no dużo jest takich socjalnych udogodnień dla osób posiadających dzieci, no nie tylko dla kobiet no bo każdy może tam swoje dziecko przyprowadzić.

[zakład użyteczności publicznej, kobieta, 45–54]

Proszę pana, tylko się pochwalić, bo to jest tak (...). Wybudowaliśmy przedszkole dla pracowników tutaj naszej firmy, niedaleko, niecały kilometr może kilometr sto (...). Przedszkole drugie budujemy, w tym roku mam nadzieję oddać, w Krakowie. Także jest taka rada kobiet i rada kobiet wymyśliła, że coraz więcej młodych matek jest, coraz więcej dziewczyn przychodzi, tu głównie do tych obszarów przed bramą [głównie obsługa, działalność pomocnicza]. Ale również mężczyźni mają dzieci hehe, za bramą [obszar produkcyjny]. W związku z tym zbudujemy przedszkole, po to by ułatwić życie naszym pracownikom. Niekoniecznie kobietom, niekoniecznie mężczyznom, naszym pracownikom.

[produkcja metali, mężczyzna, 55+]

W dużych przedsiębiorstwach zanotowano również występowanie specjalnych pokoi dla matek karmiących dzieci i udogodnienia pozwalające na wykonywanie pracy z dzieckiem w pewnych uzasadnionych wypadkach. Mimo że takie rozwiązania nie pociągają za sobą dużych kosztów, jak w przypadku przedszkoli czy półkolonii, nie udało się nic podobnego zaobserwować w sektorze MSP.

Natomiast teraz też nie ma żadnego problemu, jest czasem nawet tak, żeby z daleka nie szukać to wczoraj koleżanka, która ma małe dziecko nie miała z kim tego dziecka zostawić na dwie godziny, bo mąż akurat był z tym dzieckiem i nie miał na dwie godziny z kim go zostawić, bo musiał gdzieś tam pojechać, więc przywiózł jej to dziecko do pracy i to dziecko po prostu było w pracy, tak, że nie ma żadnego problemu, pracodawca jest bardzo przychylny.

[transport kolejowy, kobieta, 26–34]

Możemy iść na piętro wyżej i tam mamy pokój dla matki karmiącej piersią.

[produkcja komputerów, mężczyzna, 26–34]

Raczej regułą jest także nie utrudnianie kobietom powrotu do pracy po urodzeniu dziecka i po należnych okresach urlopowych, a ułatwianie w postaci np. pracy na bardziej elastycznych warunkach.

Kiedy kobieta zajdzie w ciążę, jej przez jakiś czas nie ma. Nie widziałam, żeby były jakiegokolwiek problemy, wracają dziewczyny i już. Mi się wydaje to standardem i tak powinno być, nie widzę nic, co by zwróciło moją uwagę na jakieś negatywne zjawiska, w jakiś negatywny sposób.

[handel detaliczny, kobieta, 26–34]

I też osoby, które wracają na przykład po urlopie macierzyńskim mogą przyjść najpierw na pół etatu, potem sobie na cały etat to rozciągnąć. Jak najbardziej, nie robi im nikt problemu.

[transport lotniczy, kobieta, 26–34]

Nigdy się nie zdarzyło, żeby mama została zwolniona. Nigdy. Jeżeli nie ma na przykład stanowiska, na którym pracowała, zostało zlikwidowane, zawsze jest jakieś drugie, zawsze jest jakaś taka sytuacja, żeby po prostu tej mamie gdzieś zapewnić tę pracę i żeby mogła dalej pracować. Nigdy, nie słyszałam żeby się zdarzyło, że wracające mamy nagle traciły pracę i nie miały gdzie pracować.

[telekomunikacja, mężczyzna, 35–44]

Te przypadki, które ja znam no to są młode mamy, które wracają do pracy (...). Zatrudnione nie w pełnym etacie, no i wtedy, z tego co wiem jest elastyczność dopuszczalna pełna, że tak powiem. Oczywiście jeśli nie koliduje to z obowiązkami, to pracodawca nie robi problemów (...). Z tego co wiem to nie ma raczej problemów z tym, żeby przedłużyć i ten rok, zdaje się, po powrocie z urlopu macierzyńskiego.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, mężczyzna, 35–44]

W stosunku do kobiet wracających do pracy po urlopach, zauważono, że kobiety w takiej sytuacji mają wysoką motywację do pracy, a ich efektywność wzrasta w porównaniu z okresem sprzed urodzenia dziecka.

Natomiast jeżeli mogę powiedzieć o tym obszarze, gdzie ja jestem, ja mam w tej chwili sześć mam, bo to jest młode towarzystwo i się teraz śmiejemy, bo 4, przepraszam siedem, bo cztery, trzy już urodziły i czekamy, która czwarta. Ja mam jednocześnie w tej chwili siedem osób na urlopach macierzyńsko-wychowawczych lub na zwolnieniach długich. I ja z tego nie robię problemu, po prostu szukam nowych ludzi na zastępstwo. W tej chwili nie mamy problemu, żeby zdobyć takie replacenty. A później jak dziewczyny

z kolei wracają to ja staram się im przychyłać nieba. Mama, która wraca jest tak zmotywowana do roboty, jest tak chętna, żeby dać z siebie wszystko po tym pobycie w domu (...). Ja uważam, że posiadanie dzieci wręcz nastraja, żeby pracować jeszcze wydajniej. Staram się stwarzać takie warunki i takie warunki też mi stwarzano.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, kobieta, 45–54]

W wielu przypadkach, w których zaobserwowano omawiane we wcześniejszych fragmentach tekstu ułatwienia dla kobiet w ciąży i po urodzeniu dziecka, zaznaczana jest organizacyjna polityka równości. Jednak dość powszechna jest sytuacja odwrotna, czyli stwarzanie pewnych problemów kobietom w ciąży czy matkom i traktowanie takiej sytuacji jako kłopotu dla firmy.

Sama mam dzieci, więc doskonale wiem jak to jest, jak dziecko zachoruje. No niestety, ale matka nie może zostawić dziecka, nie, więc trochę się utożsamiam z pracownikami w tym momencie, ale nie oszukujmy się, w naszych warunkach jest to problem. Nie ma żadnego ukłonu w stronę matek z dziećmi, nie broń boże ani pracodawca nie ma z tego powodu żadnych ulg, że zatrudnia kobiety posiadające dzieci, ani same kobiety nie mają z tego powodu żadnych przywilejów.

[farmacja, kobieta, 45–54]

W związku z jakimiś tam planami rodzinnymi pojawiły się dzieci i tutaj była potrzeba jakiegoś bardziej elastycznego podejścia i tutaj zupełnie tego nie było (...). Można by jej teoretycznie przeformatować tak tę pracę, żeby na przykład przychodziła na 4 godziny, czy tam dwa razy w tygodniu, coś w tym stylu, wykonując dalej, realizując wszystkie swoje obowiązki, natomiast proceduralnie było to nie do przeskoczenia (...). Tak, pracodawca się nie zgodził. Zabrakło chyba jakichś chęci tutaj i takiej kwestii.

[działalność pocztowa, mężczyzna, 35–44]

Co prawda w hotelu kilka osób poszło na urlop w trakcie ciąży, na zwolnienie lekarskie i było to krytykowane. (...) Prezes to trochę krytykował i mówił, że już nie będzie zatrudniał takich osób. Jest to teraz nagminne. Żeby było ciekawiej jego synowa pracując w firmie podobnej jak nasza, też poszła na takie zwolnienie. Więc to może być problemem dla pracodawcy, bo tej osoby fizycznie nie ma, a ktoś tę pracę musi wykonać.

[hotele, kobieta, 45–54]

Zaobserwowano także przypadki, gdy pracodawca utrudnia kobietom powrót do pracy po urlopie macierzyńskim, gdy kobiety na samym początku ciąży udają się na zwolnienie lekarskie, a po porodzie nie wracają do pracy. Inny przypadek utrudnień związanych z urlopem macierzyńskim miał swój finał w sądzie pracy, po czym firma zmieniła swoją politykę wobec pracownic po urlopach macierzyńskich na bardziej przychylną.

Dziewczyna zachodzi w ciążę, przychodzi, idzie na L4, bo to jest od razu, jeżeli tylko jest w ciąży, uciekają dziewczyny. Nie wracają z reguły.

[produkcja odzieży, kobieta, 26–34]

Jeśli chodzi np. o politykę w stosunku do kobiet w ciąży, moim zdaniem jest bardzo w porządku i bardzo poprawna. Nie zawsze tak było, bo kilka razy zdarzyły się sytuacje, że dziewczyny, które były na urlopach macierzyńskich wracały z urlopów macierzyńskich i wychowawczych i dostawały urlopy z wypowiedzeniami. Z tego co wiem, takie sytuacje skończyły się w sądzie na niekorzyść pracodawcy.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, kobieta, 45–54]

Obserwacje niekorzystnych sytuacji kobiet w ciąży wiążą się także z poczuciem niepewności, braku zaufania do przełożonego, a w związku z tym – pewnymi obawami o swoją przyszłość w tak szczególnej sytuacji, jaką jest posiadanie nowo narodzonego dziecka.

Jeśli pytasz się też a propos zatrudnienia, to koleżanka, rówieśnica powiedzmy, jest teraz w ciąży i w zasadzie nie wiem, ona też nie wie, jak to zostanie rozwiązane dalej (...). To jest takie niedopowiedziane. Czuje się bardzo źle na chwilę obecną, przychodzi do pracy, ale chyba nie dlatego, że tak chce (...). Znaczący, pracodawca wie, że jest w ciąży, wie, że się źle czuje, ale nie ma czegoś takiego, że powie "Źle wyglądasz, idź sobie dzisiaj do domu", chociaż naprawdę nie jest taki gwałt w tej chwili z pracą, że trzeba zostać po godzinach itd.

[budownictwo, kobieta, 19–25]

Nie dało się również nie zauważyć pewnych wyrachowanych praktyk stosowanych przez przełożonych w stosunku do kobiet w ciąży, które zasługują na miano głębokiej patologii organizacyjnej.

Chociażby na swojej osobie mogę powiedzieć, że tego nie ukrywam, aczkolwiek nie powinienem tego mówić: jeżeli miałbym do wyboru zatrudnienie osoby, młodą dziewczynę i starszą dziewczynę, która już ma dzieci, to nie zaryzykowałbym po raz kolejny zatrudnienia osoby, z którą miałbym podejrzenie albo niepewność, że w okresie najbliższym będę miał problemy kadrowo-organizacyjne spowodowane tym, że tę osobę zatrudniłem (...). No fakt, że zatrudniłem osobę, która mi po miesiącu poszła, przez trzy lata jej potem nie widziałem, powoduje to, że jestem bardzo ostrożny. I zablokowała mi etat na trzy lata. Powoduje to, że jestem potem bardzo ostrożny w decyzjach kadrowo-organizacyjnych.

[transport lotniczy, mężczyzna, 45–54]

Zdarzają się także przypadki patologicznych rozmów na linii przełożony – pracownik o kwestiach szczególnie wrażliwych (ciąża, dzieci), które stawiają pracownika w niekomfortowej, kłopotliwej sytuacji. Rozmowy takie nie mają

znamion troski o pracownika, lecz noszą znamiona dyskryminacji. W obu zaobserwowanych przypadkach wypowiadały się kobiety.

Na tej kuchni zimnej mam dwie dziewczyny, z czego jedna ma właśnie takie bardzo wychuchane dziecko, które łapie naprawdę wszystkie choroby świata, które przynosi z przedszkola, po czym przekazuje je mamusi, która siedzi z nim w domu i non stop albo on jest chory, albo ona jest chora. Jak ona skończy chorować, to dziecko zaczyna chorować. I to jest niekończąca się historia. Aktualnie właśnie zaproponowałam jej, żeby przeszła na urlop wychowawczy, bo po prostu było to już nie do zniesienia. Musiała wypisywać urlop, po prostu urlop bezpłatny, więc to przestało się, jak gdyby, w jakikolwiek sposób jej kalkulować.

[restauracja, kobieta, 19–25]

Mamy takich pracowników, którzy mają dzieci. W momencie, kiedy taka dana osoba przychodzi do pracy zawsze jest rozmowa na ten temat w sensie takim, że jak najbardziej to akceptujemy, bo to jest przecież normalna sprawa, z tym że liczymy na to, że posiadanie rodziny, dzieci nie będzie wymówką na przykład do tego, bo takie sytuacje się zdarzały, że na przykład ja mam dzieci, ja chcę siedzieć tylko osiem godzin przy biurku, ja nie chcę nigdzie chodzić, załatwiać z nikim, więcej rozmawiać, nie chcę się denerwować. Taka sytuacja nie może mieć miejsca, ale jeżeli ktoś ma dzieci, ale do pracy podchodzi normalnie, do swoich obowiązków odpowiedzialnie, to to nie jest żadnym problemem, żadną przeszkodą, aczkolwiek liczymy się, że ta osoba może na przykład, że może jej częściej nie być, bo wiadomo bo dzieci zachorują i tak dalej, no i to są normalne sprawy.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, kobieta, 26–34]

W analizowanych materiałach źródłowych zauważono, że sytuacja jest unormowana, gdy w przedsiębiorstwie pracuje więcej osób posiadających dzieci. Organizacje zaś praktykują zasady równości szans w swoich politykach, co nastraja pozytywnie po lekturze powyższych wypowiedzi o charakterze czysto patologicznym.

Dużo osób posiada dzieci i nie ma tutaj żadnych, nie wiem, nie zauważyłem żadnych nieprawidłowości czy patologicznych zachowań.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, mężczyzna, 35–44]

Wszyscy mamy dzieci, także tu nie ma tak, żeby z którejś strony było, że jakieś docinki czy coś to nie, tutaj wszyscy mają, mamy dzieci.

[produkcja mebli, mężczyzna, 45–54]

To jest równo traktowane, a u nas praktycznie nie ma pracowników, którzy nie mają dzieci, wszyscy mają dzieci.

[produkcja odzieży, kobieta, 35–44]

Przeanalizowano także kwestie ułatwień i utrudnień dla kobiet w ciąży i matek w godzeniu pracy zawodowej i życia prywatnego, w ramach pytania PB2.9. *Jakie wymiary można zidentyfikować na płaszczyźnie praca zawodowa – posiadanie dzieci w percepcji pracowników?*

Zauważono, że niekiedy występują pewne bariery na płaszczyźnie praca zawodowa – posiadanie dzieci. Zdarzają się przypadki, kiedy pojawienie się dziecka i związane z tym obowiązki wychowawcze, rodzicielskie zaburzają dotychczasowy rytm pracy i kariery zawodowej. Posiadanie dzieci może stwarzać pewne trudne do pokonania bariery i powodować zmianę postrzegania niektórych dotychczasowych zwyczajów organizacyjnych. Relacja może też zachodzić w drugą stronę, czyli natura wykonywanej pracy może stanowić barierę posiadania dzieci. Zanotowane tego typu obserwacje dotyczą zarówno kobiet, jak i mężczyzn.

Czasami jest to problem, szczególnie w przypadku kadry kierowniczej, gdzie są takie momenty, jak święta, jak to gdzie właściwie trzeba być na okrągło w pracy, a jest problem, bo nie mam z kim zostawić dziecka. No i zawsze niestety jakoś to sobie musieli załatwić, bo ja jak gdyby całą swoją pracę tak miałam ułożoną, no rzeczywiście, dom się nie liczył. To nie jest tak, że dokładnie tego wymagałam od ludzi, ale specjalnie tolerancyjna nie byłam, bo jeżeli ktoś zachoruje czy coś (...), natomiast jeżeli chcesz być kierownikiem, chcesz tu pracować, to sobie musisz po prostu tak ułożyć życie rodzinne albo nie awansuj. Tak było, ale na początku było to powiedziane jasno, więc nie było tu zaskoku, że ja nagle nie mogę przyjść do pracy, bo nie mam z kim zostawić dziecka. To dla mnie tłumaczenie, no wie Pani, raz się może zdarzyć, ale już drugi to było.

[handel detaliczny, kobieta, 45–54]

Do dziecka było widać to w CV na przykład, czyli jak wpisywałam kolejną pracę, tam widać było, że zmienia się stanowisko na poważniejsze, zakres prac poważniejszy, a przede wszystkim portfolio jako twórcy rosło, nagrody jakieś w konkursach. A po dziecku to było odwrócenie świata do góry nogami, bo nie wiedzieliśmy czy będziemy mieli kalekę do końca życia, czy uda nam się ją wyciągnąć.

[reklama, mężczyzna, 35–44]

Szef zawsze mówił do mnie i tej koleżanki, że jesteśmy młode, powinnyśmy zająć się domem, ogniskiem domowym, rodzeniem dzieci, a jak przyszło co do czego, że faktycznie tak jest, jak szef mówił, to już jednak wolał tak nie mówić. Żeby tak nie było po prostu. Myślę, że tak to raczej wygląda.

[budownictwo, kobieta, 19–25]

Wystąpiły jednak także sytuacje odwrotne, kiedy posiadanie i wychowywanie dziecka nie jest postrzegane jako bariera, przeszkoda w wykonywaniu obowiązków zawodowych. Ta pozytywna relacja może zachodzić również w drugą

stronę, kiedy to praca zawodowa nie jest postrzegana jako bariera posiadania i wychowywania dzieci.

Dziecko ci zachoruje to na zasadzie, że zastępstwo, czyli albo ktoś ci przyjdzie: mama, babcia, ciocia, a nie to, żeby to przeszkadzało w wykonywaniu twoich obowiązków. I nigdy u nas takich pytań, jak się słyszy, że wypytują: „a czy Pani będzie rodzić dzieci, czy ma Pani dzieci”. Na przyjęciach nie chcą tych młodych ludzi przyjmować, bo to przyjmie i zaraz będzie w ciąży i odejdzie. Nie, u mnie nigdy czegoś takiego nie było i do dzisiaj tego nie ma.

[produkcja artykułów spożywczych, kobieta, 45–54]

Obecnie w dziale, w którym ja pracuję, pracuje kilkanaście osób, z czego chyba czterech jest tylko mężczyzn, większość jest kobiet. Z pięciu kobiet nawet na stanowiskach dyrektorskich albo menadżerskich cztery były ostatnio na zwolnieniach macierzyńskich, po prostu jakoś wszystkie zaszły w ciążę i firma była bardzo pro i nikt nie został zatrudniony na miejsce tych osób, nawet tymczasowo. Firma próbowała sobie radzić swoimi środkami, więc wpłynęło to na spadek sprzedaży zdecydowanie. Te osoby, na przykład jak dziecko jest chore, od razu jadą do domu, w ogóle nie zastanawiają się nad tym, nikt nie wymaga od nich poświadczeń od lekarza, wystarczy jeden telefon rano, że pracują dzisiaj z domu i nikt tego nie weryfikuje. Jest to pewna doza zaufania, myślę, że to wynika też z faktu, że dyrektor zarządzająca też jest bardzo rodzinną osobą. Ma dwojkę małych dzieci i też identyfikuje się z tymi potrzebami, przebywania z tymi dziećmi, też ma własne doświadczenie z łączeniem pracy i wychowania dzieci, więc też nie ma takiego problemu z tym.

[reklama, mężczyzna, 19–25]

Nie ma jakiejś takiej, że dzieci małe, że nie wolno, tak jak się słyszy, że jest niewydajna, bo masz małe dzieci, nie, nie, tutaj nie ma takich problemów. Mówię, tutaj koleżanka też ma dzieci chore, to pozwala jej tam wyjeżdżać, interesuje się tym. I rozumie, że jak są małe dzieci, to po prostu człowiek musi w pewnym momencie wyjść na godzinę czy dwie, bo dziecko do szkoły czy jakiś problem ma, czy dziecko ma jakieś rozpoczęcie roku. To już kiedyś ze trzy mamy zwalniały się, bo trzeba iść z dzieckiem. Ja też to rozumiem, kiedyś też byłam matką, też chodziłam, przecież to jest ważne dla dziecka, no i zwalniał na godzinę, zwalniał na dwie nieraz, żeby z tym dzieckiem poszły. Tutaj szef akurat też daje mi wolną rękę, tu decyduje ja o tym. Ale on o tym oczywiście wie i nie robi jakichś tam. Ważne jest żeby produkcja po prostu szła, była dobrze zrobiona, a ja zawsze tłumaczę, jeżeli jest taka atmosfera inna, to się fajnie pracuje i się lepiej dogaduje. Szefowi na tym też zależy.

[produkcja odzieży, kobieta 55+]

W świetle przeanalizowanych wcześniej sytuacji ułatwień i utrudnień w sferze rodzicielstwa jest zrozumiałe, że różne są spostrzeżenia badanych pracowników na temat zachowania lub zaburzenia równowagi na płaszczyźnie praca zawodowa – życie prywatne. Te kwestie były analizowane na kanwie pytania

badawczego PB2.10. *W jaki sposób obowiązki rodzicielskie wpływają, w percepcji pracowników, na równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym?*

W materiałach źródłowych pojawiły się wypowiedzi o zaburzonej równowadze właśnie ze względu na dzieci i obowiązki rodzicielskie.

Także na początku był to rzeczywiście bardzo, mogę powiedzieć, że przez 3 lata, na początku bardzo trudny okres połączenia tego, tych wszystkich rzeczy związanych z życiem domowym. Bo wiadomo – małe dziecko, tutaj jakoś to trzeba było wszystko pogodzić, przedszkole, szkoła potem, a tym, żeby to wszystko zrobić zawodowo.

[produkcja artykułów spożywczych, kobieta, 45–54]

Czasami jest to też kosztem dzieci, bo mógłbym z nimi się pobawić jeszcze, a w zasadzie jestem takim wieczornym tatusiem, że przyjdę na te dwie godziny i w ciągu tych dwóch godzin dzieci jedzą przy mnie kolację i usypiam, ewentualnie im coś przeczytam, i tyle mają ojca w ciągu dnia.

[telekomunikacja, mężczyzna, 45–54]

Analogicznie pojawiły się także wypowiedzi przeciwstawne, przemawiające za tym, że dzieci i obowiązki rodzicielskie jednak nie zaburzają równowagi między pracą a życiem prywatnym.

Ja jako mężczyzna, też mi to pozwalało doskonale właśnie godzić to z życiem rodzinnym, bo chociażby rano mogłem spokojnie odwieźć córkę, wtedy do żłobka, później do przedszkola, i później bardzo często udawało mi się ją odebrać. Nie musiałem angażować np. rodziców.

[farmacja, mężczyzna, 35–44]

Tak, że ta kwestia snu jest bardzo ważna no i właściwie, poza tym układem jest praca blokowa, tak że bardzo często mam 4–5 dni z rzędu wolnego, no i to jest super, jeśli chodzi o rodzinę, czy nawet dziewczyny mają dwójkę, trójkę dzieci i radzą sobie bez najmniejszego problemu, z połączeniem tych zajęć.

[transport lotniczy, kobieta, 26–34]

Najważniejsze dla mnie jest to, że praca pomaga mi, czy pozwala mi pogodzić bycie tatą, mężem, rehabilitantem czy opiekunem dziecka i jednocześnie pracownikiem cenionym, za co w sumie jestem chłopakom cały czas bardzo wdzięczny.

[reklama, mężczyzna, 35–44]

Ostatnią obserwacją, na którą warto zwrócić uwagę są tzw. urlopy tacierzyńskie przewidziane przez przepisy prawa pracy i formalnie dostępne. Zanotowano jednak tylko jeden taki przypadek, który miał miejsce w branży z zakresu obsługi nieruchomości.

Jest to tacierzyńskie i różne takie, są różne takie komentarze (...) Tak, nie są inaczej traktowani, aczkolwiek są różnego typu komentarze, takich panów jest mało, którzy z tego korzystają, to jest takie (...). To raczej wybór każdej osoby, to zależy bardziej od sytuacji indywidualnej każdego z pracowników. Są takie sytuacje, że to mąż powinien pójść, bo żona nie może, czy ją wyręcza czy jest wręcz potrzebny w domu w tym czasie (...). Jest akceptowane, natomiast budzi zawsze takie zastanowienie, że to jednak kobieta jest stworzona do tej roli, że to jednak kobieta powinna się tym zajmować, aczkolwiek nie ma negatywnego nacisku, że tam mężczyzna.

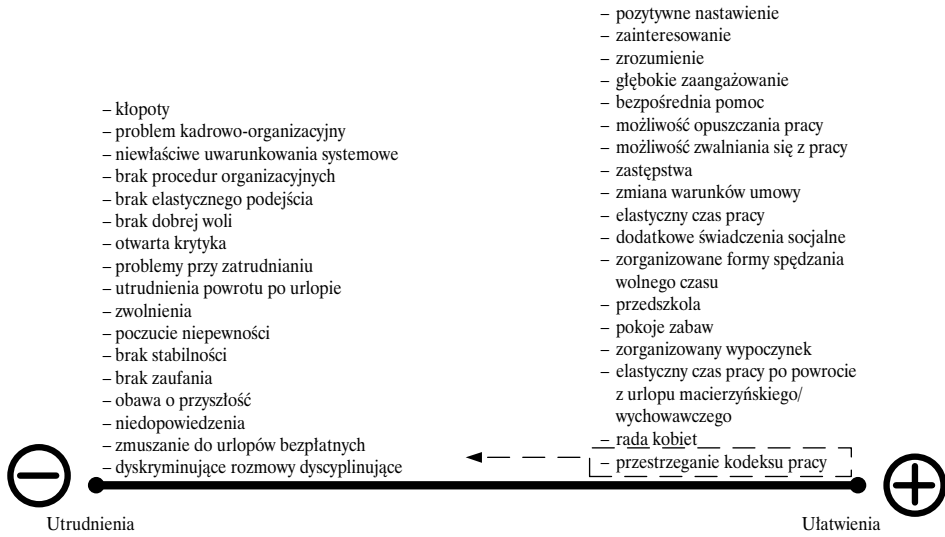
[obsługa rynku nieruchomości, kobieta, 34–36]

9.2.3.1. Podsumowanie konfliktu obowiązków rodzicielskich

W analizie konfliktu obowiązków rodzicielskich w perspektywie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym okazało się, że sytuacja nie jest jednoznaczna. W analizowanych materiałach źródłowych zidentyfikowano dwubiegunowy układ, dotyczący traktowania rodziców i potencjalnych rodziców (w szczególności kobiet) przez ich przełożonych w perspektywie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym (PB2.8). Na jednym biegunie (+) umieszczono przypadki ułatwień, na jakie mogą liczyć rodzice na gruncie zawodowym ze względu na obowiązki rodzicielskie. Nie brakuje w tym przypadku wypowiedzi akcentujących pozytywne nastawienie przełożonych, przejawiające się np. w zainteresowaniu sytuacją rodziców czy też zrozumieniu ich problemów i wyzwań przed nimi stojących. Realizując to prorodzicielskie nastawienie, umożliwia się rodzicom (w szczególności kobietom) opuszczenie miejsca pracy w razie wystąpienia pewnej nieprzewidzianej sytuacji awaryjnej związanej z dziećmi. Takie nieprzewidziane zwolnienia mogą się także odbywać praktycznie z pominięciem drogi formalnej. Zdarzają się też przypadki głębokiego zaangażowania przełożonych, jeżeli sytuacja związana z dziećmi przybiera dramatyczny obrót (np. nieuleczalne choroby). W konsekwencji takiej postawy może zostać zaferowana bezpośrednia pomoc zakładu pracy w postaci np. wsparcia finansowego lub zmiany warunków zatrudnienia na bardziej korzystne. Pracownicy zwracali tu uwagę na pozytywny wpływ elastycznych form organizacji czasu pracy na godzenie obowiązków rodzicielskich z pracą zawodową. Wymieniano głównie możliwość pracy zdalnej, ruchome godziny pracy i nienormowany czas pracy czy elastyczny czas pracy w okresie po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym.

Innym ułatwieniem w zakresie konfliktu obowiązków rodzicielskich są dodatkowe świadczenia socjalne dla rodziców oraz zorganizowane formy spędzania czasu dla dzieci i rodziców. W tej kwestii na szczególną uwagę zasługuje zorganizowanie przedszkoli przyzakładowych lub specjalnych pokojów pobytu dla dzieci. Ułatwieniem może być także specjalnie wydzielony pokój dla matek

karmiących i możliwość przebywania na stanowisku pracy z dzieckiem w pewnych uzasadnionych sytuacjach. Wystąpił nawet przypadek istnienia zakładowej rady kobiet dbającej o pozytywne rozwiązywanie konfliktu obowiązków rodzicielskich. Miała jednak miejsce także sytuacja, kiedy przez ułatwienia dla rodziców (szczególnie kobiet) rozumiano przestrzeganie podstawowych uregulowań płynących z kodeksu pracy, jest to jednak bliższe patologii organizacyjnej.



Rysunek 9.8. Układ traktowania rodzicielstwa w pracy zawodowej

Źródło: opracowanie własne.

Niestety pojawił się też drugi przeciwstawny biegun układu (-), kiedy pracowników (szczególnie pracownice) spotykały utrudnienia w pracy związane z wykonywaniem obowiązków rodzicielskich. Kobiety w ciąży i matki były niekiedy postrzegane w kategorii problemów kadrowo-organizacyjnych. Zaobserwowano sytuacje, w których narzekano na brak ułatwień systemowych i brak procedur organizacyjnych w tym zakresie. Niekiedy widoczny był wyraźny brak dobrej woli i elastycznego podejścia do kobiet, przed którymi stoją dodatkowe wyzwania związane z rodzicielstwem. Wystąpił nawet przypadek jawnej krytyki ze strony przełożonych skierowany w ich stronę. Nie dziwi więc i fakt, że kobiety w ciąży i matki mogą odczuwać niepewność związaną z pracą, obawę o swoją przyszłość spowodowaną brakiem stabilności i zaufania. Zdarzały się także patologiczne sytuacje niechętnego zatrudniania kobiet w ciąży lub potencjalnych przyszłych

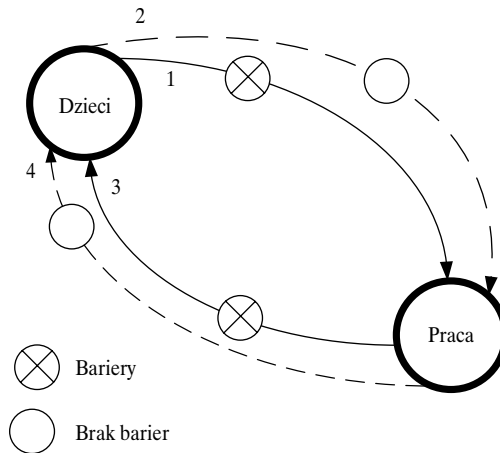
matek oraz utrudnienia w powrocie do pracy po urlopie macierzyńskim, łącznie ze zwolnieniami. Zaobserwowano także patologie organizacyjne w postaci zmuszania matek do bezpłatnych urlopów (np. wychowawczych) czy odbywania tzw. rozmów dyscyplinujących, które nie są niczym innym jak jawną dyskryminacją.

Schematycznie układ dotyczący traktowania rodziców i potencjalnych rodziców (w szczególności kobiet) w pracy zawodowej został zaprezentowany na rysunku 9.8.

W procesie analizy materiału źródłowego pod kątem wymiaru konfliktu obowiązków rodzicielskich z pracowniczymi (PB2.9) ujawnił się układ praca – dzieci, w ramach którego możliwe są cztery potencjalne sytuacje:

- 1) posiadanie i wychowywanie dzieci jako przeszkoda w realizowaniu obowiązków zawodowych i rozwoju kariery;
- 2) posiadanie i wychowywanie dzieci nie jest przeszkodą w wykonywaniu obowiązków zawodowych i rozwoju kariery;
- 3) praca zawodowa jest barierą posiadania dzieci lub wypełniania obowiązków rodzicielskich;
- 4) praca zawodowa nie jest barierą posiadania dzieci lub wypełniania obowiązków rodzicielskich.

Ta niejednoznaczność w percepcji układu praca – dzieci ujawniła się w prowadzonych wywiadach. Schematycznie zostało to zaprezentowane na rysunku 9.9.



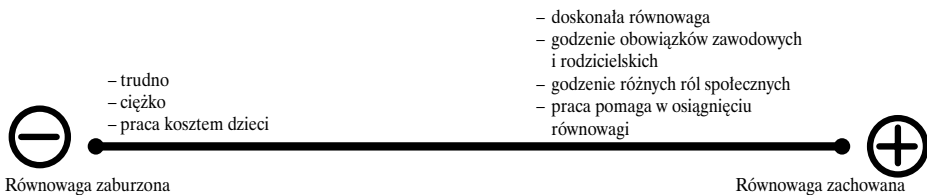
Rysunek 9.9. Układ zależności praca – dzieci

Źródło: opracowanie własne.

Analizując materiał pod kątem wpływu obowiązków rodzicielskich w percepcji pracowników na równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym

(PB2.10), w konsekwencji występowania wcześniej przeanalizowanych ułatwień i utrudnień w pracy dla rodziców (w szczególności kobiet), a także układu zależności praca – dzieci i wariantów pojawiających się w jego ramach, poczucie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym w perspektywie obowiązków rodzicielskich rysuje się jako układ dwóch biegunów. Na jednym biegunie (–) umieszczone są przypadki, kiedy to posiadanie i wychowywanie dzieci zaburza równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym. W takich sytuacjach rodzicom jest ciężko, towarzyszy im poczucie trudu i wypełniania obowiązków zawodowych kosztem obowiązków rodzicielskich. Na drugim biegunie (+) umieszczone są przypadki, w których obowiązki rodzicielskie pozwalają na zachowanie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. Rodzicom w takiej sytuacji udaje się pogodzić te dwie sfery życia, praca jest postrzegana jako pomocna w wypełnianiu obowiązków rodzicielskich i godzeniu różnych ról społecznych (rodzica, pracownika, indywidualnego podmiotu).

Schematycznie układ równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym w perspektywie obowiązków rodzicielskich zaprezentowano na rysunku 9.10.



Rysunek 9.10. Układ równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym w perspektywie obowiązków rodzicielskich

Źródło: opracowanie własne.

9.2.4. Konflikt technologiczny a *work-life balance*

Nowoczesne technologie zakorzeniły się już na dobre we współczesnej rzeczywistości, mają także pewien wpływ na równowagę pomiędzy sferą zawodową i prywatną ze względu na możliwość ich wykorzystywania w każdym czasie i miejscu, także prywatnym. W związku z tym podjęto także analizę konfliktu technologicznego określoną co do zakresu pytaniami badawczymi PB2.11 – PB2.13.

9.2.4.1. Technologiczne zaburzenia sfery prywatnej

W badanych, pod kątem pytania badawczego PB2.11. *W jaki sposób nowoczesne technologie wpływają lub potencjalnie mogą wpływać na równowagę między*

pracą zawodową a życiem prywatnym w perspektywie sfery prywatnej?, materiałach źródłowych zaobserwowano występowanie konfliktu technologicznego w perspektywie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym.

Występowały sytuacje, w których wdzieranie się pracy w życie prywatne za pomocą nowoczesnych technologii jest zbyt drastyczne i zaburza *work-life balance*.

Ja tak naprawdę nie mam laptopa, tylko mam 3 laptopy. Więc jeden mam w domu na stałe podłączony, drugi noszę ze sobą, a trzeci jeszcze mam mały, żeby sobie na wyjazdy brać. Więc jakby jestem opleciony. W każdym miejscu właściwie, gdzie jestem, jestem otoczony narzędziami pracy. Jest to pewien świadomy wybór i świadoma decyzja firmy i świadomy wybór; że ta łatwość dostępu do narzędzia pracy powoduje, że jestem cały czas uwiązany i pracuję, prawda? To, że posiadam komórkę dostarczoną przez firmę, na którą cały czas e-maile przychodzą, powoduje, że ja właściwie cały czas pracuję, prawda? Bo każde kliknięcie, przyjście na komórkę informacji, odruchowo sięgam i patrzę, czy taki ważny e-mail. Jeśli ważny e-mail, idę do laptopa i odpowiadam i nieważne czy to jest godzina 22.00, czy 9.00 wieczorem, czy rano. Bardzo często o 5.00–6.00 rano odpisuję na e-maile, zanim jeszcze wyjdę do pracy, bo laptop jest włączony cały czas. E-maile na laptopie w dużym pokoju przychodzą, więc nawet jak wstaję rano, idąc do łazienki patrzę, czy jakieś e-maile są. Jak widzę jakieś nazwisko ważne albo ważną sprawę, zanim pójść wymyję zęby, siadam i odpisuję.

[transport lotniczy, mężczyzna, 45–54]

Ja się staram być cały czas pod telefonem, bo nie ukrywam, że zdarzają się sytuacje, kiedy potrzeba, po prostu, żebym była pod tym telefonem. Bo my pracujemy z dnia na dzień po 12 godzin, więc jeżeli ja czegoś nie dokończyłam, a moja zmienniczka to dokańcza, jak gdyby, często czegoś musi się dowiedzieć telefonicznie.

[restauracja, kobieta, 19–25]

Mamy dostęp do naszej poczty korporacyjnej w telefonach i czasami zdarza się, że czasami o dziesiątej w nocy, czasami o pierwszej w nocy zdarza się, że niektórzy odpisują na jakiegoś e-maila, czasami o szóstej rano, ten kontakt my mamy cały czas (...). Gdybym miał inną pracę to moje życie prywatne wyglądałoby inaczej, miałbym więcej tego wolnego czasu. Przy tej pracy muszę czasami gdzieś zadzwonić, muszę odpisać na jakiegoś maila w nocy, to już powoduje, że moja żona się denerwuje na mnie, że ja z nią nie rozmawiam tylko jestem nosem w laptopie albo w telefonie. Czasami jest to też kosztem dzieci (...).

[telekomunikacja, mężczyzna, 45–54]

No, tylko tak jak mówię, telefon może być problematyczny, bo jak mam ten dyżur no to najgorzej jest z wyjazdami jakimiś dalszymi czy nie wiem z pójściem na basen, bo nie odbiorę telefonu.

[działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki, mężczyzna, 26–34]

Zanotowano także kilka sytuacji, kiedy nowoczesne technologie wdzierające się w prywatną sferę życia pracowników potęgują stresy, a także mogą zaogniać sytuacje na polu rodzinnym.

Absolutnie negatywnie [wpływa]. Wiadomo, jeżeli dostanę telefon późno w nocy, to żona na pewno będzie wściekła (...), telefon służbowy na moje życie prywatne jak najbardziej źle [wpływa]. Choć no z drugiej strony nie wyobrażam sobie wyłączenia telefonu.

[restauracje, mężczyzna, 26–34]

Tak samo było z telefonem, na szczęście został już wymieniony, ale w momencie, kiedy już byłem w czasie prywatnym, dzwoniła do mnie firma, a ja nie słyszałem, co ktoś do mnie mówi no to jednak było to irytujące i wiedziałem, że wtedy muszę lecieć do domu sprawdzić, co się dzieje na e-mailu, bo ktoś mógł do mnie napisać, że jest jakaś sytuacja kryzysowa.

[reklama, mężczyzna, 19–25]

Jednak taka ekstremalna dyspozycyjność i właściwie podporządkowanie swojego całego życia pracy nie jest bezwzględnie obowiązującą regułą. Zanotowano także wypowiedzi świadczące o podejmowanych próbach równoważenia zaburzeń w sferze prywatnej dokonywanych przez nowoczesne technologie, głównie telefony komórkowe i komputery przenośne. Takie próby zablokowania wdarcia się pracy w życie prywatne kanałem nowoczesnych technologii zanotowano głównie wśród ludzi z niższych przedziałów wiekowych, do 34 lat.

Z tym odbieraniem telefonów też, przestałam odbierać telefony z pracy, jak zaczęłam pisać pracę magisterską i od tej pory czasami odbieram, a czasami nie. W zależności, jakie mam nastawienie i gdzie jestem.

[produkcja mebli, kobieta, 19–25]

Nie, nie. Znaczą sprawdzam, bo lubię powiedzieć. Ale w weekendy, czy wieczorami, jak wychodzę do kina, to zostawiam telefon w domu i biorę tylko prywatny.

[działalność pocztowa, mężczyzna, 26–34]

Ale też czasami zdarzają się awaryjne sytuacje, kiedy trzeba przyjechać, bo, nie wiem, wydarzy się duży ruch, bo coś się wydarzyło i ja się staram być pod tym telefonem. Ale oczywiście, ceniąc mój czas prywatny, jeżeli jadę na urlop, to mój telefon praktycznie, po prostu, nie istnieje.

[restauracje, kobieta, 19–25]

Mam na przykład tak zrobione na komórce, że ja nie widzę e-maili od razu, tylko muszę specjalnie po nie wejść. I jak mam ochotę nie widzieć ich przez weekend, to po nie nie wchodzę. Ja chcę o tym decydować.

[reklama, mężczyzna, 26–34]

Analizowano także wpływ nowoczesnych technologii komunikacyjnych na konflikt czasowy, co odbywało się w ramach pytania badawczego PB 2.12 (*W jaki sposób nowoczesne technologie komunikacyjne wpływają lub potencjalnie mogą wpływać na konflikt czasowy*).

Jeżeli zastanowić się głębiej nad wykorzystywaniem nowoczesnych technologii w kontekście konfliktu czasowego, obraz nie jest jednorodny. Niekiedy faktycznie pozbawiają one pracowników spokojnego czasu prywatnego, który mógłby pozostać jedynie do ich dyspozycji. Takie wykorzystywanie przenośnych urządzeń komunikacyjnych do celów zawodowych jest raczej domeną stanowisk specjalistycznych i kierowniczych, których przedstawicielami są z reguły osoby z wyższym wykształceniem.

Ponieważ w naszej branży my bardzo często musimy reagować na to, co się dzieje nawet w nocy. Więc ten telefon nie może być nigdy wyłączony.

[produkcja artykułów spożywczych, kobieta, 45–54, kierownik]

Cały dzień byłam w terenie, dojeżdżałam do domu jakaś siódma, ósma i gdzieś do godziny dwunastej, pierwszej w nocy robiłam analizy, odbierałam e-maile nawet, czasami dłużej czasami mi nawet zeszło do drugiej, trzeciej, generalnie lubię pracować w nocy (...). No i tak mówię do drugiej, trzeciej no i no i tak na okrągło (...). To był taki najbardziej typowy dzień pracy.

[handel detaliczny, kobieta, 45–54, kierownik]

No więc właściwie pracuję 24 godziny na dobę. Znaczący, względnie 24 godziny na dobę. Właściwie pierwszą czynnością, którą robię w domu, jest od razu otworzenie laptopa albo właściwie wejście na pocztę (...) zobaczenie co mi w drodze między pracą a domem, ile e-maili mi przyszło. Dziennie otrzymuję około od 80 do 100 e-maili. I z tego gros e-maili ze świata przychodzi po południu, do których też muszę się ustosunkować, odpowiedzieć, napisać i tak dalej. Czyli właściwie można powiedzieć tak: zamykam dzień pracy w firmie o takiej rozsądnej godzinie 15.00–16.00 i w tym momencie przenoszę całą swoją robotę do domu. Lubię w domu pracować (...).

[transport lotniczy, mężczyzna, 45–54, dyrektor]

Jak można zaobserwować na podstawie poniższych wypowiedzi, technologie faktycznie umożliwiają wdzieranie się pracy w czas prywatny i potrafią wywoływać negatywne napięcia powodujące stres pracowniczy.

Natomiast rzadko pracuję w czasie weekendu, bo wiadomo, że musiałbym wziąć wtedy wolny dzień w tygodniu. Jak biorę wolny dzień w tygodniu i tak mój telefon dzwoni, więc to nie jest tak naprawdę wolny dzień.

[transport lotniczy, mężczyzna, 35–44, dyrektor]

To znaczy, ja mam taką zasadę, że odbieram każdy telefon, a jak nie zdążę odebrać to oddzwaniam, bo mi się wydaje, że jak ludzie dzwonią właśnie w sobotę czy w piątek wieczorem, chociaż ta zasada się nie potwierdza, to są to naprawdę poważne sprawy, więc staram się odbierać wszystkie telefony.

[obsługa rynku nieruchomości, kobieta, 26–34, specjalista]

Technologie mogą usprawniać pracę i nie zmuszać pracowników do fizycznej obecności w miejscu pracy.

Pewnie, że zdarzają się telefony, szef zadzwoni, bo czegoś szuka w biurze i pyta się mnie, gdzie to jest. No to ja mu mówię: tu i tu leży, tam i tam Pan to znajdzie. Ale to nic nie jest spowodowane jakąś nerwowością.

[produkcja artykułów spożywczych, kobieta, 45–54, kierownik]

Niektóre wypowiedzi świadczą o tym, że telefony komórkowe po godzinach pracy wynikają z konieczności wykonywania pracy i są jej pewną naturalną, choć niekiedy niezbyt wygodną częścią.

Jak mam telefon komórkowy, to nawet jak jestem w domu, to po prostu przełożona na niego dzwoni. Jak mam tokena i laptopa to wszyscy wiedzą, że mogę to zrobić w domu, bo mogę się połączyć z komputerem, też stacjonarnym, tak, więc też mogę coś tam porobić.

[transport kolejowy, kobieta, 26–34]

Są pewne tematy, które niekiedy albo użytkownik danego obiektu, albo inwestor, albo inspektor nadzoru, albo jakiś kierownik zakresów robót, który jest akurat na innym zadaniu, ale razem współpracujemy podczas prac budowlanych. Niekiedy to są rzeczy, gdzie przekazuje się te informacje już grubo po godzinie, na przykład, 18.00 też. Jest telefon i trzeba go odebrać, a jak się go odbierze, no to wtedy to zajmuje też i trochę czasu i absorbuje też to, no bo się żyje znowu w dalszym ciągu tematem związanym z zawodem.

[budownictwo, mężczyzna, 55+]

Zaobserwowano także wypowiedzi, które przemawiają za tym, że nowoczesne technologie używane w celach zawodowych po godzinach pracy nie są niczym negatywnym i nie wpływają negatywnie na czas prywatny, są czymś zwyczajnym, nieabsorbującym, niezaburzającym normalnej aktywności.

Mam taki telefon nieraz późno, to po prostu oczekuję na niego, bo jakieś decyzje, które były ustalane późno i dostaje taką decyzję. No nie o 11.00 w nocy, ale 9.00 albo SMS-em, oczywiście przeprosza za to, że dzwoni. Jest tak, że nieraz mi się coś przypomnia i ja do niego dzwonię. Są to takie relacje troszeczkę inne. Nie przeszkadza mi to.

[produkcja odzieży, kobieta, 55+]

Dostajemy na telefony, bo mamy połączenie, to jest BlackBerry, i dostajemy pocztę służbową, ale to nie przeszkadza kompletnie.

[farmacja, kobieta, 26–34]

Często z wyłączonym głosem w tym telefonie nic nie zauważam przez cały wieczór, także nie przeszkadza mi to w życiu prywatnym. Telefon służbowy, wcale nie mam obowiązku go mieć przy sobie. Po prostu chyba polega tylko na tym, że pracodawca może do mnie zadzwonić, a ja nie mam obowiązku odebrać. Także, tak go właśnie traktuję. Jeżeli jestem i widzę, że dzwoni, to raczej odbieram, bo wiadomo, że coś tam może mogę pomóc czy jakoś tam kogoś wesprzeć.

[oprogramowanie i usługi informatyczne, mężczyzna, 26–34]

Zaobserwowano także wypadki, gdy osoby silnie chroniące swą prywatność i życie pozazawodowe nie korzystają i nie odbierają służbowych telefonów w czasie prywatnym.

Nie. Telefon służbowy jest w godzinach pracy, po godzinach nie ma telefonu służbowego.

[działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe, kobieta, 45–54]

No nie, ja zabieram laptopa do domu, przeważnie funkcjonuje w domu, cały czas mam laptopa, no w telefonie wyłączyłam sobie maile także, bez przesady nie muszę wiedzieć co chwila, co tam się dzieje.

[zakład użyteczności publicznej, kobieta, 45–54]

Wiesz co, nauczyłem się nie odbierać, żeby oddzwaniać godzinę czy dwie później, żeby sprawa ucichła. Najczęściej to już wtedy drukarnie mówią „poradziliśmy sobie”.

[handel detaliczny, mężczyzna, 26–34]

Telefon komórkowy mogłem mieć, ale nie chciałem. Bo generalnie dla mnie to jest niepotrzebne. Po co mam mieć telefon komórkowy, jak mam telefon komórkowy swój. Tzn., że muszę odbierać go poza pracą. A nie chcę. To jest mój czas wolny. [Szef] powiedział, że jak nie muszę to nie chcę.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, mężczyzna, 26–34]

9.2.4.2. Wykluczenie technologiczne

Podjęto też analizy zjawiska wykluczenia technologicznego w perspektywie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, co zamknięto tematycznie w treści pytania badawczego PB2.13 (*Jakie wymiary można zidentyfikować, jeżeli chodzi o wykluczenie technologiczne, w perspektywie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym*).

Zanotowano w tym zakresie incydentalną wypowiedź dotyczącą nieumiejętności wykorzystywania nowoczesnych technologii, głównie dotyczyło to komputerów i oprogramowania, co prowadzi lub może prowadzić do pewnego wykluczenia technologicznego.

I ja się spotykałam z dużą ilością kobiet na stanowiskach projektantów. No może ja trafiłam w takim wieku, że udało mi się ten komputer dostać, pracować na komputerze, a poza tym mnie to interesowało i bawiło. Natomiast, były panie, zazwyczaj starsze ode mnie, dla których to była bariera nie do pokonania. I one odchodziły, znaczy szybko odchodziły na emeryturę. Jak tylko mogły to odchodziły na emeryturę. Najczęściej w wieku 55 lat, bo taka była możliwość. Tak. Bo było to dla nich bardzo trudne. Spotykałam się też z architektami, nawet facetami, którzy do tej pory nie dotykają komputera.

[działalność w zakresie architektury, kobieta, 55+]

W kilku wypowiedziach zanotowano nie tyle wykluczenie technologiczne, ile problemy związane z użytkowaniem sprzętu technologicznego lub oprogramowania, które mogą powodować negatywne napięcia. Związane było to zwykle z koniecznością posługiwania się narzędziami przestarzałymi technologicznie i w związku z tym spowalniającymi pracę lub powodującymi nerwowe sytuacje.

Teraz już nie sprawia mi trudności, bo jak poznałam zasady, to już wiem jak co zrobić. Ale na początku sprawiał duże trudności, bo nie jest intuicyjny i jest stary z 99 roku. No i wiesz, nawet teraz jak robię jakieś indeksy, jak coś wprowadzam. Starego laptopa mam, który wolno działa i zwalania moją pracę.

[produkcja mebli, kobieta, 19–25]

Czasami poziom frustracji u mnie też, u innych jest gigantyczny. Bo coś się zepsuło. Coś nie działa, coś się zacięło (...) czasami to jest taka złośliwość rzeczy. Nie masz wpływu na to, że coś się zacięło albo nie wiem komputer przestał działać, spalił ci się dysk. Musisz coś zrobić teraz, już, a nie działa.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, mężczyzna, 26–34]

Pewnym wyznacznikiem jest już to, że bateria pada mi w laptopie już po trzech minutach i mimo tego, że od sześciu miesięcy próbuję uzyskać nową baterię, mam nadzieję, że w tym miesiącu ją dostanę. Coś musi się popsuć, żeby dostać nowy sprzęt, nie ma na bieżąco wymiany sprzętu po prostu na bardziej aktualny, tak samo telefon, który próbowałem wymienić od kilku miesięcy dopiero udało mi się wymienić, kiedy nie słyszałem już zupełnie rozmów przychodzących.

[reklama, mężczyzna, 19–25]

Jednak w większości przypadków problemy, które się pojawiają w związku z wykorzystaniem nowoczesnych technologii w procesie pracy są dość sprawnie

rozwiązywane np. za pomocą wewnętrznego lub zewnętrznego specjalistycznego wsparcia technologicznego.

No to tak jak zawsze, mamy firmę, która przyjeżdża i wrywa aktualizacje, bo wiadomo, zmieniają się przepisy, więc od razu oni przyjeżdżają i robią nam te aktualizacje, żebyśmy mogli pracować. Natomiast my sami tym się nie zajmujemy, dlatego że tych danych jest tu tak dużo ważnych, że jakbyśmy sami coś spróbowali tam kombinować, to mogłoby nam całą pracę, tę synchronizację, która musi współdziałać między wszystkimi działami, mogłoby to popsuć i u nas mamy taką po prostu zewnętrzną firmę, która się tym zajmuje. Od nich kupiliśmy oprogramowanie i oni nam przyjmują i są naszymi konserwatorami, żeby to wszystko współdziałało i jeżeli jest jakiś problem to też wzywamy ich. Sami nie rozwiązujemy, żeby nie zepsuć i nie stracić wszystkich danych, które właściwie są tylko w komputerze.

[produkcja artykułów spożywczych, kobieta, 45–54]

Mamy bardzo fajnie rozwinięty serwis desk, więc w ogóle jest taka infolinia (...), ja raczej nie mam problemów z obsługą komputerów. Dużo jakichś tam aplikacji. Na pewno, jeżeli chodzi o nowe aplikacje, to miałam mojego mentora, wszystko od A do Z mi pokazał. Dostałam instrukcje, dokładnie wiem jak wykorzystywać pewne funkcje, ale jeżeli są jakieś systematycznie problemy to jest infolinia, gdzie dzwonię i momentalnie jest to wszystko naprawiane, więc tak albo ktoś przychodzi. Nie czuję się, że tak powiem opuszczona przy sprzęcie.

[zakład użyteczności publicznej, kobieta, 19–25]

Zresztą tak samo w różnego rodzaju problemach komputerowych, mogę spokojnie dzwonić na nasz helpdesk, ponieważ oni wiedzą, że jak ja dzwonię, to przeważnie wiem, o co mi chodzi i co zamierzam zrobić, a połowę rzeczy to zrobię sobie jeszcze sama.

[handel detaliczny, kobieta, 26–34]

Mam na myśli service desk komputerowy. Jeśli sobie nie radzę z czymś to po prostu zgłaszam problem albo dzwonię, a nasi koledzy z service desku mogą zdalnie mi ten komputer naprawić, a jeżeli sobie nie radzą to przyjdą i naprawią mi ten komputer w ostateczności i dadzą mi coś zastępczego.

[telekomunikacja, mężczyzna 45–54]

Są także szkolenia z zakresu obsługi nowoczesnych technologii, głównie jeżeli chodzi o komputery i oprogramowanie, które w dużej mierze eliminują potencjalne problemy związane np. z konfliktem czasowym czy energetycznym, który mógłby wystąpić w przypadku niesprawnego posługiwania się tego typu narzędziami pracy.

Przed wszystkim właśnie to firma tutaj szkoli, także tutaj nie ma z tym problemu. No mówię są ludzie, którzy są już wiekowo zaawansowani i troszeczkę im to trudniej przychodzi, ale dają sobie radę.

[górnictwo, mężczyzna, 45–54]

Są szkolenia, jeżeli chodzi o jakieś programy. Ostatnio też właśnie miałem taką zmianę, że powstawał zupełnie nowy program i po prostu ludzie, którzy zajmują się tym i tworzą ten program, wtedy tacy ludzie po prostu nas szkolą.

[telekomunikacja, mężczyzna, 19–25]

Dość często przekazywanie wiedzy z zakresu obsługi nowoczesnych technologii odbywa się w sposób mniej formalny, na zasadzie samokształcenia i koleżeńskiej dyfuzji wiedzy.

Jeżeli chodzi o oprogramowania specjalistyczne typu projektowanie układów elektrycznych czy kwestie księgowe, to są szkolenia robione. Natomiast kwestii podstawowych to trzeba było się samemu spróbować nauczyć.

[produkcja metali, mężczyzna, 55+]

To raczej jest wymiana wiedzy koleżeńskiej, ale też są informatycy, którzy obsługują firmę i mogą przyjść i wytłumaczyć. Ale nie było jakichś specjalnych szkoleń, ja musiałam wyciągać informacje, jak się z czego korzysta.

[hotele, kobieta, 45–54]

To są szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, jeśli jest potrzeba. Aczkolwiek wydaje mi się, że głównie wiedza jest przekazywana od jednego pracownika do drugiego pracownika, a nie z jakichś oficjalnych szkoleń.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, mężczyzna, 35–44]

Między sobą, między kolegami (...). Teraz na przykład współpracujemy z młodymi architektami. Więc jak czegoś nie wiemy, to czasem jest tak, że dzwoniemy do nich, żeby nam powiedzieli, co z tym zrobić, bo nam przysyłają coś. Zresztą, bardzo się zmienił sposób współpracy z architektami. Bo kiedyś to była żywa współpraca, oni siedzieli w sąsiednim pokoju. I chodziło się z papierami do nich i różne rzeczy uzgadniało albo oni przychodzili do nas. Natomiast teraz ta cała współpraca to jest przez Internet.

[działalność w zakresie architektury, kobieta, 55+]

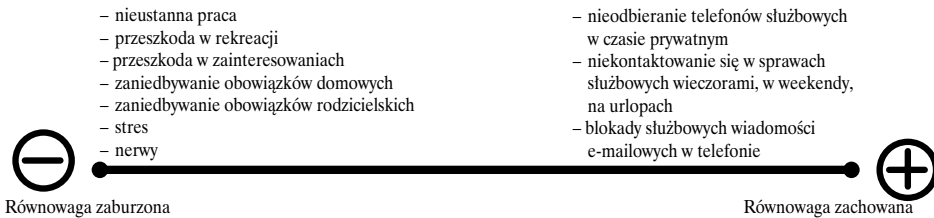
9.2.4.3. Podsumowanie konfliktu technologicznego w perspektywie *work-life balance*

Analiza materiałów źródłowych pod kątem technologicznych zaburzeń sfery prywatnej (PB2.11) ujawniła dwubiegunowy układ w tym zakresie. Na jednym

biegunie (-) umieszczono sytuacje, w których równowaga zostaje zaburzona przez konflikt technologiczny. Zwracano uwagę na konieczność ciągłej dyspozycyjności i dostępności 7 dni w tygodniu 24 godziny na dobę. Taka łatwość dostępu za sprawą nowoczesnych technologii komunikacyjnych może stwarzać przeszkody w sferze prywatnej związane z rekreacją, zainteresowaniami i, ogólnie mówiąc, czasem dla siebie. Zdarzają się także sytuacje zaniedbywania obowiązków małżeńskich i rodzicielskich spowodowane występującym konfliktem technologicznym. Mogą pojawić się także na tym polu pewne sytuacje nerwowe i stresogenne.

Na drugim, przeciwstawnym biegunie (+) znajdują się sytuacje, kiedy konflikt technologiczny nie występuje lub został rozwiązany np. przez decyzje o niekorzystaniu z nowoczesnych technologii w sprawach zawodowych w czasie prywatnym czy zainstalowanie blokad uniemożliwiających, czy utrudniających takie ich wykorzystanie.

Schematycznie układ konfliktu technologicznego w perspektywie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym został zaprezentowany na rysunku 9.11.



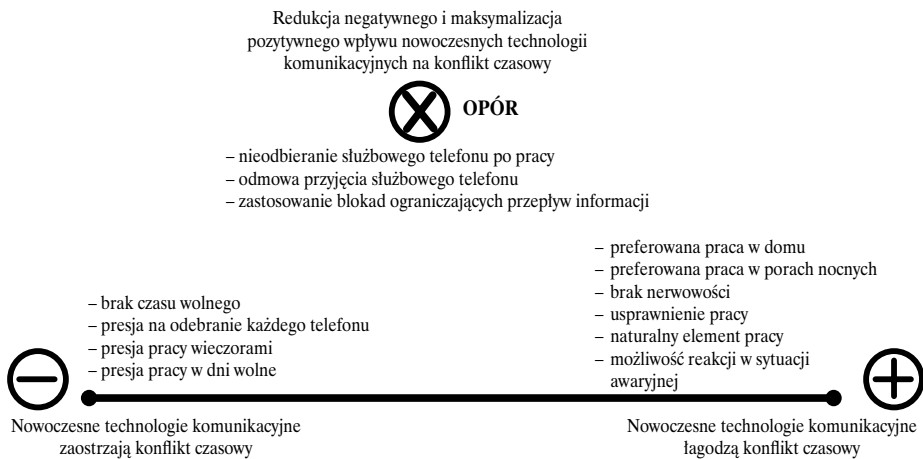
Rysunek 9.11. Układ konfliktu technologicznego w perspektywie zaburzeń sfery prywatnej

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie analizy wpływu nowoczesnych technologii na konflikt czasowy (PB2.12) także pojawił się układ dwubiegunowy, gdzie na biegunie (+) znalazły się sytuacje, w których nowoczesne technologie (głównie telefony komórkowe i komputery przenośne z dostępem do Internetu) sprzyjają rozwiązywaniu konfliktu czasowego i są postrzegane jako naturalny w niczym nie przeszkadzający element pracy. Analogicznie na biegunie (-) umieszczone zostały sytuacje, w których to nowoczesne technologie zaostrzają konflikt czasowy. Obok układu dwubiegunowego dało się zauważyć występowanie sytuacji skategoryzowanych jako opór (X). Umieszczono tu przypadki świadomego niekorzystania z technologicznych urządzeń komunikacyjnych czy też odmowy przyjęcia służbowego telefonu komórkowego lub stosowania stosownych blokad, co miało na celu

zmniejszenie negatywnego wpływu urządzeń technologicznych na równowagę czasową na płaszczyźnie praca zawodowa – życie prywatne, analogicznie zwiększenie ich pozytywnego wpływu na tę równowagę, a w efekcie zminimalizowanie konfliktu czasowego.

W sposób schematyczny układ wpływu nowoczesnych technologii komunikacyjnych na czas pracy i konflikt czasowy zaprezentowano na rysunku 9.12.



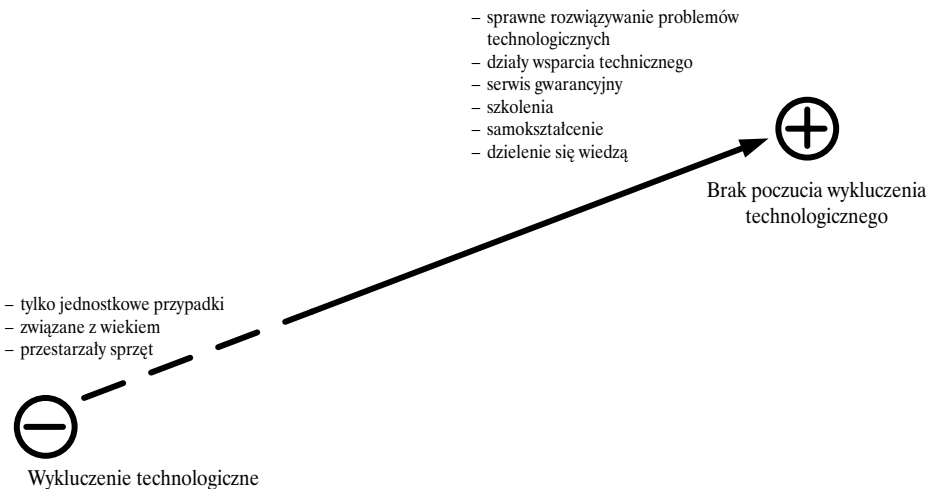
Rysunek 9.12. Układ wpływu nowoczesnych technologii komunikacyjnych na czas pracy

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie zjawiska wykluczenia technologicznego w perspektywie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym (PB2.13) zaobserwowano pojawienie się jedynie jednostkowych przypadków, kiedy to wykorzystanie sprzętu komputerowego dramatycznie zaburzyło równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym, do tego stopnia, że skutkowało odejściem z pracy. Była to jednak tylko pojedyncza obserwacja dotycząca pracowników w wieku przedemerytalnym. Dodatkowo zanotowano nieliczne wypowiedzi o niekorzystnym wpływie sfery technologicznej w przypadku konieczności posługiwania się sprzętem przestarzałym i niesprawnym, co powodowało nerwowość i spowalniało pracę. W kontekście wykluczenia technologicznego, które może powodować negatywne skutki w kontekście równowagi zaobserwowano raczej asymetryczny jednobiegunowy układ pozytywny. Pojawiające się problemy technologiczne są sprawnie rozwiązywane przez działy wsparcia technicznego lub też pomoc organizacji zewnętrznych w ramach serwisu lub gwarancji. W celu zapoznania

pracowników z nowymi rozwiązaniami technologicznymi oferowane bywają szkolenia, które zapobiegają poczuciu wykluczenia technologicznego, a tym samym zaburzeniom równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. Najczęściej wykorzystywaną metodą niwelowania poczucia wykluczenia technologicznego przez poprawę stanu wiedzy i umiejętności technicznych jest samokształcenie pracowników w działaniu wspomagane procesami dzielenia się wiedzą między pracownikami na zasadzie koleżeństwa. Takie rozwiązanie nie tylko zdaje się być najtańsze ekonomicznie, lecz także najszybsze i najbardziej skierowane na rozwiązanie konkretnych problemów oraz najmniej stresogenne dla pracowników.

Schematycznie układ w zakresie wykluczenia technologicznego w perspektywie równowagi między pracą zawodową i życiem prywatnym został zaprezentowany na rysunku 9.13.



Rysunek 9.13. Układ wykluczenia technologicznego w perspektywie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym

Źródło: opracowanie własne.

9.3. Ogólna ocena *work-life balance*

Oprócz omówionych powyżej kwestii związanych z potencjalnym zaburzeniem WLB, takich jak rodzicielstwo czy nowoczesne technologie, warto przeanalizować generalną ocenę równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, która zamknięta została pytaniem badawczym PB2.14 (*Jakie wymiary można*

zidentyfikować, jeżeli chodzi o ogólną ocenę równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, w percepcji pracowników?).

Okazuje się, że częstsze są opinie przemawiające za zachowaniem WLB.

Natomiast nigdy nie przenosiłam z pracy atmosfery jakiejś nerwowej, prawda? Tylko przychodzę do domu, odcinam się od pracy i zajmuję się domowymi obowiązkami (...). Nie, w żadnym wypadku. Praca to praca, w pracy się kończy i wracam do domu.

[produkcja artykułów spożywczych, kobieta, 45–54]

No powiem pani, że potrafię oddzielić pracę od domu i dom od pracy, także własnych problemów rodzinnych do pracy nie przynoszę, czy odwrotnie, że pracy do domu nie przynoszę także. Staram się dzielić, oddzielić pracę od domu, dom od pracy.

[produkcja mebli, mężczyzna, 45–54]

Wydaje mi się, że mogę to zbalansować. Nie pracuję po 12 godzin, weekendy są wolne, oprócz wyjątkowych sytuacji, o których mówiłam. Myślę, że można to pogodzić. Dla mnie praca jest ważna, ale nie najważniejsza, dlatego zostaję w pracy wtedy, kiedy jest potrzeba.

[hotele, kobieta, 45–54]

Znaczy no, jednym z celów firmy jest to, żeby można było pogodzić życie osobiste z pracą zawodową i żeby to nie kolidowało jedno z drugim, i to jest jak najbardziej przestrzegane. Jesteśmy cały czas informowani, że jeżeli, nie wiem, mamy ważne rzeczy osobiste, to żeby sprawy zawodowe nie przesłoniły tych spraw osobistych.

[oprogramowanie i usługi informatyczne, mężczyzna, 45–54]

Pojawiały się także opinie, że elastyczne formy organizacji czasu pracy pomagają w utrzymaniu równowagi między pracą a życiem. Wymieniano elastyczne godziny rozpoczęcia czy zakończenia pracy, zadaniowy czas pracy, pracę zdalną czy też możliwość przerw w pracy na sprawy prywatne.

Ja widziałem zawsze i widzę do tej pory duży plus tej pracy, bo ona jest dosyć elastyczna, to znaczy godziny. Nie wiem jak w innych firmach, ale większość firm, przedstawiciele medycyny mają czas zadaniowy pracy, to znaczy to jest 40 godzin w tygodniu, ale to nie jest powiedziane ściśle od-do, czyli np. 8.00–16.00 czy 9.00–17.00 (...), też mi to pozwalało doskonale właśnie godzić to z życiem rodzinnym, bo chociażby rano mogłem spokojnie odwieźć córkę, wtedy do żłobka, później do przedszkola, i później bardzo często udawało mi się ją odebrać. Nie musiałem angażować np. rodziców. Rzadko się zdarzało, żebym się spóźnił (...). Jedyń taką wadą było to, że mniej więcej raz na 3 miesiące na tydzień trzeba było wyjechać, czyli od poniedziałku do piątku.

[farmacja, mężczyzna, 35–44]

Elastyczność pracy pozwala mi też na zaplanowanie sobie prywatnych rzeczy, czyli jeśli wiem, że mam duże obciążenie, to kompletnie nie mogę sobie planować swoich prywatnych celów, tylko muszę to przełożyć na inny termin. Jeżeli wiem, że mam coś prywatnie albo bardzo mi zależy na czymś prywatnym do załatwienia, to tak mogę sobie ten dzień pracy zorganizować, żeby to pogodzić bez najmniejszego problemu.

[produkcja komputerów, mężczyzna, 35–44]

W tej chwili, mniej więcej od trzech lat, mam taką swobodę i możliwość decydowania o sobie, czyli przez fakt bycia przede wszystkim w organizacji, w której w tej chwili jestem, w tej części organizacji liczy się wykonanie zadania. Czyli ważne jest nie bycie w pracy od godziny A do godziny B, tylko zrobienie zadań. I np. mam taki układ z szefem, że mogę pracować również w domu. Mogę wyjść wcześniej, przyjść później. Oczywiście ja sama reguluję ten stopień wysycenia moich zadań, żeby zawsze były na najwyższym poziomie i na czas, natomiast to mi pozwala zachować taką równowagę pomiędzy życiem osobistym i zawodowym. Nareszcie osiągnęłam taki etap, nazwałabym to równowagą.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, kobieta, 45–54]

Sprawą, która wpływa na ocenę równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym okazały się także urlopy. Zaobserwowano wypowiedzi, że właśnie urlopy, które są nieprzerywane, odbywają się w ustalonych wcześniej, dogodnych dla pracownika terminach decydują o poczuciu zachowania WLB.

Tutaj mogę się odnieść do tego stanowiska mojego w tej chwili (...). Dam przykład. Mam w tej chwili pewien projekt w Singapurze, który wiąże się z pewnymi datami, bo związany jest z przeprowadzką centrali i mam jakieś problemy prywatne, chcę jechać na narty, mam jakiś termin. No i w pewnym momencie ludzie w Singapurze, ten biznes tak to zmienia, że ta przeprowadzka koliduje z moim urlopem. Tutaj nawet nie ma dyskusji na ten temat, żebym coś przekładał, czy żebym z czegoś musiał zrezygnować. Po prostu jest od razu, mój szef od razu mówi OK, to w takim wypadku przepiszemy ten projekt na kogoś innego.

[działalność pocztowa, mężczyzna, 35–44]

A w tej chwili co pracuję w firmie to jest wszystko w porządku, także jak chce się iść na urlop, to urlop jest planowany i w danym okresie, wtedy, kiedy jest zaplanowany to się normalnie idzie na urlop.

[handel detaliczny, kobieta, 55+]

Co miesiąc sporządzamy harmonogram pracy i wiem kto w danym tygodniu w najbliższym miesiącu będzie pracował w jakich godzinach, czy od godziny ósmej do szesnastej, czy do piętnastej, czy w sobotę. Uwzględniamy zawsze w tym planie pracy, kiedy, komu, jak urlop wypada, zawsze te urlopy staramy się wcześniej zaplanować, dlatego no zawsze w miesiąc na przód wiemy, jak w danym miesiącu będziemy pracować.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, kobieta, 26–34]

Co mi się bardzo podoba w mojej organizacji to jest to, że kiedy ja oświadczyłem w swoim starym zespole pewnego dnia „Słuchajcie ja już nie wytrzymuję, potrzebuję pół roku przerwy”. To pół roku przerwy dostałem. Miałem urlop bezpłatny, co udało się w ogóle załatwić z dnia na dzień.

[działalność prawnicza, rachunkowo-księgowa i doradztwo podatkowe, mężczyzna, 26–34]

Pojawiała się także opinia, że pozytywny wpływ na zachowanie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym wywiera obecność i działalność związków zawodowych w zakładzie pracy, których zadaniem jest troska o pracownika w wielu wymiarach, także w wymiarze WLB.

No myślę, że ta branża z racji dużego uzwiązkowienia, bardzo dba o równowagę, także właśnie jest tak, że ja byłem przyzwyczajona do, że tak powiem, dużo mniejszej równowagi.

[zakład użyteczności publicznej, kobieta, 45–54]

Nieco rzadsze, choć nieincydentalne, były niekorzystne oceny równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. Najczęściej wymienianymi elementami pracy zaburzającymi sferę prywatną była praca w weekendy i praca w domu, po regulaminowych godzinach pracy w przedsiębiorstwie.

Przynajmniej dwa weekendy, dwie niedziele mam z głowy w pracy więc wtedy, kiedy rzeczywiście powinien być czas na poświęcenie dla męża, dla rodziny, kiedy jest wolny czas to tego czasu nie ma.

[farmacja, kobieta, 26–34]

Powiem szczerze, ciężko to pogodzić bo się siedzi czasem wieczorami i myśli o działaniach na przyszły tydzień. Jest to nie niemożliwe, bo staram się mieć taki czas dla siebie, żeby nie włączać komputera, kiedy to nie jest konieczne i staram się unikać uruchamiania komputera w weekend, staram się, żeby dla mnie, dla rodziny, o tym nie myśleć. Nie zawsze się udaje, ale się udaje i dążę do tego.

[produkcja komputerów, mężczyzna, 35–44]

Żaden agent pośrednictwa, tak naprawdę nie ma specjalnie dużo czasu, żeby poświęcać swojej rodzinie, a klienci chcieliby się spotykać na przykład także w niedzielę (...). Brak czasu absolutnie dla siebie, absolutny brak czasu na to, żeby pójść do lekarza, żeby cokolwiek zrobić, absolutny brak czasu na książkę, własne szkolenie, po prostu to jest zawód wymagający pełnej gotowości do obsługi klientów w zasadzie przez cały dzień.

[obsługa rynku nieruchomości, kobieta 45–54]

No jest ciężko, w tym zawodzie pogodzić, bo właściwie życie prywatne nie istnieje. Cały czas się myśli o pracy, albo jest się w pracy (...). Ten typ branży wymaga bycia cały czas dostępnym.

[działalność w zakresie architektury, mężczyzna, 26–34]

Ujawniły się także przypadki, kiedy bariery w dostępie do urlopów lub ich niezaburzonego przebiegu wpływają negatywnie na równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym i powodują jej negatywną ocenę.

Znaczy oczywiście z tymi urlopami zwykłymi zawsze był problem, bo praca w biurze projektów była związana z kwartałami. I pod koniec kwartałów, było bardzo dużo pracy, bo były terminy. Co trzy miesiące, myśmy się rozliczali kwartalnie, terminy były kwartalne, no takie różne rzeczy i pod koniec kwartału nigdy nie można było iść na urlop, bo wtedy było wariactwo, oddawanie projektów i takie tam różne. Więc zawsze z tymi urlopami był problem.

[działalność w zakresie architektury, kobieta, 55+]

Ciężko jest z jakimś tam wolnym dniem, czy coś takiego. Aczkolwiek nie jest to wykluczone, nieraz tam się zdarzy, a zwłaszcza jak jest cała obsada, że dostanie się ten dzień wolny, żeby coś tam załatwić. Sprawy nagle to jak najbardziej, bo już tutaj kierownik nie ma wpływu, no musi dać, ale jak są takie sprawy, które uważa, że nie są za ważne, to niespecjalnie. Nawet sama doświadczyłam ostatnio, chciałam urlop nie dostałam.

[działalność pocztowa, kobieta, 35–44]

Problematyczna jest też praca na zmiany, o której w negatywny sposób w kontekście WLB wypowiedzieli się pracownicy branży hotelarskiej i pocztowej.

Czasem jest mi trudno, ponieważ jest to praca zmianowa. Więc często jest tak, że własnego męża widuję rzadko. Najczęściej jak odbiera mnie o 23.00 albo po, z pracy. I często jest to męczące, może nawet nie tyle dla mnie, ile właśnie dla mojego partnera (...). Mnie to nie przeszkadza, gorzej z moją rodziną. Oni znoszą to gorzej niż ja.

[hotele, kobieta, 26–34]

Wiadomo, pracuję tam na zmiany i muszę dopasować swoje życie prywatne do tych zmian, tak. Nawet gdyby mi coś tam wypadło po drodze, prawda, że coś mi nie tak, to nie zawsze jest możliwość zamiany, to nie ma możliwości ze zmiany na zmianę, a wolne też nie zawsze można dostać. Także raczej się staram dopasowywać życie prywatne do służbowego.

[działalność pocztowa, kobieta, 35–44]

Zdarzały się też wypowiedzi o wymiarze ekstremalnym, gdzie pracownicy są traktowani w sposób przedmiotowy i nie występują jakiegokolwiek przychylnie

zachowania i działania pracodawcy w kierunku prób zrównoważenia na płaszczyźnie praca – życie.

Ich interesuje kasa. To jest ich cel. Pracownik jest na ostatnim szczeblu. Jesteśmy nieważni, jesteśmy nieistotne dla firmy. My jesteśmy złem koniecznym.

[produkcja odzieży, kobieta, 26–34]

Zdarzyły się też przypadki ogromnego zatracenia się pracownika w pracy, efektem czego było skumulowanie negatywnych aspektów związanych z pracą, takich jak zbyt wiele pracy, praca w weekendy w czasie prywatnym, problemy z życiem osobistym, oba, zaprezentowane poniżej, przypadki dotyczyły branży farmaceutycznej.

Ja pracuję dużo, to wynika i z ilości obowiązków i może z mojego podejścia też do pracy, ale myślę, że mniej więcej 2/3 dnia zajmuje mi praca zawodowa, także to jest praca od poniedziałku do piątku, na ogół w sobotę robię sobie przerwę, ale bardzo często pół niedzieli też spędzam jeszcze na jakiejś pracy przy komputerze, jakichś raportach, analizach. Mam w pracy kolegów, koleżanki, którzy mają jakieś tam swoje zainteresowania, ale jednak takich osób jest mniejszość. Większość jednak całkowicie się zatracą w tej pracy i nawet jakimś tam kosztem życia osobistego. Jest dużo osób samotnych albo które na przykład nie mają dzieci, bo uważają, że nie ma na to czasu.

[farmacja, mężczyzna, 35–44]

Za dużo pracy. Tak. Tak, tak. Zdecydowanie. Znaczący, ta praca jest taka, samoistnie się w nią jakoś człowiek wciąga, nie wiem, wkręca, także... nawet jak jest weekend, to ja i tak myślę, bo kampania, bo różne rzeczy. Poniedziałek, wtorek, zmiany, listy, ceny, tabelki, wykresy (...). Od razu powiem, że to nie jest absolutnie na mnie wymuszane przez pracodawcę. Tylko tak jak powiedziałem, no nie wiem, czy inni umieją tak się odciąć. Mnie jest trudno tak się odciąć, że przychodzi piątek, jakoś tak odciąć się, bo niestety ta głowa gdzieś tam pracuje (...). W momencie, kiedy ja mam możliwość, z której korzystam, pracy w domu, to dochodzi do momentów, gdzie jest taka duża przesada, gdzie bliscy mi mówią, że coś tu jest nie tak, że non stop jestem jednak w tej pracy.

[farmacja, kobieta, 26–34]

Inne niepokojące, wręcz toksyczne zjawisko, które zostało zaobserwowane, a które negatywnie wpływa na równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym to nerwowość i stres wywoływane przez pracę.

Tak. Tak. Tak. Znaczący już, już powoli mnie zżera ta praca (...). Wiesz co, ja już się tak nieraz zastanawiam, czy to jest tak, że ta praca (...) jak mówię, mam telefon nagle i mam być w drugim końcu, że tak powiem, Łodzi za 5 minut. Bo się kończy praca, bo jakieś tam przejście maszyny drukującej, bo to jest drogie, bo przestój, bo tamto.

Także ja nie wiem, czy to już mnie nie ukształtowało na takiego pracusia, którym już jestem cały czas na takim, że tak powiem, nerwie i takim, że muszę coś robić, ja nie potrafię, na przykład, odpoczywać w domu, to jest druga sprawa. Tylko nie pamiętam, nie pamiętam już, czy taki byłem, czy taki jestem przez tę pracę.

[handel detaliczny, mężczyzna, 26–34]

Ja nie miałam tej równowagi, nie ma co się oszukiwać. Zresztą okupiłam to dosyć silną, to znaczy chorobą, nerwicą, którą musiałam... Oczywiście tam jest wiele czynników, bo nie umiałam odpoczywać, nie umiałam znaleźć tego balansu.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, kobieta, 45–54]

Pojawiły się także wypowiedzi bardzo optymistyczne, mówiące o poczuciu nie tyle równowagi między pracą zawodową i życiem prywatnym, ile spełnienia i szczęścia w obu tych sferach. Niestety były to wyjątki.

W mojej rodzinie na to bardzo dużo poświęcamy czasu, żeby dać sobie też taką przestrzeń dla samych siebie. Ja ogólnie jestem osobą bardzo szczęśliwą i spełnioną, i w życiu zawodowym i prywatnym.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, kobieta, 45–54]

Ja jestem zwolennikiem tego, że trzeba być szczęśliwym i praca powinna być środkiem, a nie celem, w związku z czym gdzieś tam to moje życie prywatne istnieje i ma się całkiem nieźle, mam wrażenie.

[działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe, mężczyzna, 26–34]

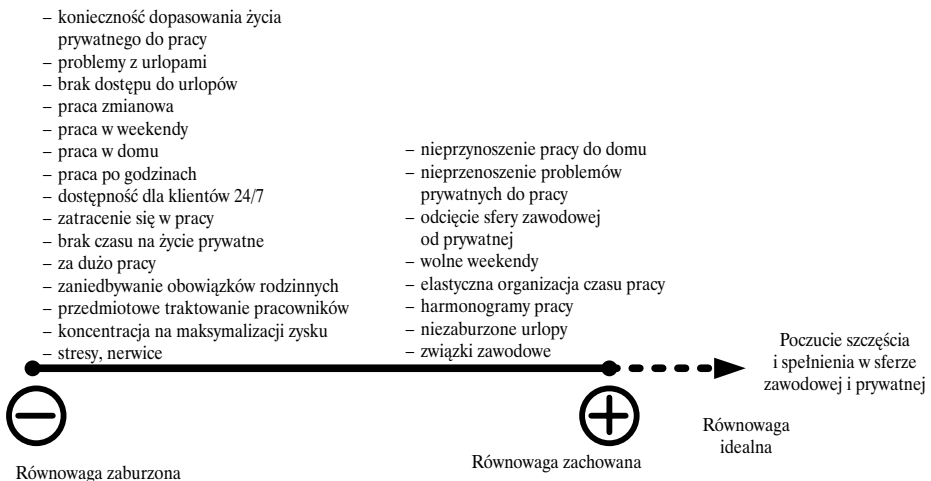
9.3.1. Podsumowanie ogólnej oceny *work-life balance*

W podsumowaniu ogólnej oceny równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym (PB2.14) w analizowanym materiale zidentyfikowano istnienie układu dwubiegunowego. Z jednej strony (+) umieszczone zostały sytuacje, kiedy pracownicy czują, że zachowują równowagę. Przejawia się to głównie w możliwości i umiejętności nieprzenoszenia pracy do domu i odciążenia sfery zawodowej od prywatnej. Pomaga w tym także relacja o przeciwnym zwrocie, czyli nieprzenoszenie problemów prywatnych (np. rodzinnych czy rodzicielskich) na sferę zawodową. Poczucie równowagi wzmacniają także wolne od obowiązków zawodowych weekendy. Elastyczna organizacja czasu pracy i wyprzedzające harmonogramowanie, które nie powoduje zaburzeń w terminach i czasie urlopów idzie w parze z poczuciem zachowanej równowagi. Pojawiła się także opinia, że działalność związków zawodowych działa na korzyść równowagi. Można było zaobserwować incydentalne przypadki równowagi idealnej, gdzie

praca i życie pozostają w harmonii, co skutkuje poczuciem szczęścia i spełnienia zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. Pozwoliło to na rozszerzenie układu poza silnie zarysowany biegun (+).

Po drugiej stronie układu, na przeciwnym biegunie (-) znalazły się sytuacje, w których pracownicy odczuwają zaburzenia równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. W zasadzie ten biegun jest lustrzanym odbiciem bieguna dodatniego. Wskazywano tu na konieczność dopasowania życia prywatnego do obowiązków zawodowych. Równowagę zaś zaburzają problemy z urlopami lub wręcz brak dostępu do nich, praca w weekendy, praca po godzinach zarówno w zakładzie pracy, jak i w domu. Uciążliwy jest również wymóg dostępności dla klientów 7 dni w tygodniu 24 godziny na dobę. Równowagę zaburza także praca, której jest w opinii pracowników za dużo, przez co zaniedbywana jest sfera prywatna i obowiązki rodzinne. Pojawiły się też przypadki skrajnie patologicznej polityki organizacyjnej, kiedy pracowników traktuje się przedmiotowo, instrumentalnie, a jedyną wartością zdaje się być maksymalizacja zysku finansowego za wszelką cenę. W skrajnych przypadkach praca powodowała przytłaczające stresy, a niekiedy i nerwice wymagające farmakoterapii. Zaburzenie równowagi nie zawsze leży po stronie pracy czy przełożonych. Zaobserwowano, że nastawienie samych pracowników może ją zaburzać. Pojawiły się sytuacje zatracania się w pracy, czego efektem jest brak życia prywatnego, brak czasu dla rodziny.

Schematycznie układ oceny równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym został przedstawiony na rysunku 9.14.



Rysunek 9.14. Układ oceny równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym

Źródło: opracowanie własne.

9.4. Kontrola pracowników w kontekście *work-life balance*

Na kanwie studiów literaturowych poddano także analizie materiał źródłowy pod kątem kontroli pracowników w kontekście równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. Analizowano występowanie i funkcjonowanie ilościowej i jakościowej kontroli pracy, problematykę presji wywołwanej przez kontrolę na pracowników i ingerencji kontroli w ich sferę prywatną. Dodatkowo przeanalizowano wykorzystanie nowoczesnych technologii w procesach kontrolowania pracowników, a także wymagania z zakresu organizacyjnego *dress code* i jego możliwych konsekwencji, jeżeli chodzi o równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym.

9.4.1. Kontrola ilościowa i jakościowa pracy

Analiza problematyki kontroli pracowników w miejscu pracy w zakresie kontroli ilościowej i jakościowej oraz ich potencjalnych konsekwencji została określona w pytaniu badawczym PB2.15 (*Jakie wymiary kontroli pracowników (ilościowa/jakościowa) występują częściej i jakie mogą wywoływać konsekwencje?*).

Okazało się, że najczęściej stosowana jest kontrola czasu pracy, co koresponduje z omawianym wcześniej konfliktem czasowym. Otóż okazuje się, że to nie jakościowe aspekty wykonywanej pracy podlegają w najwyższym stopniu kontroli, lecz właśnie ten jeden z najprostszych elementów ilościowych, czyli czas spędzony na stanowisku pracy. Zdarzają się jeszcze bardzo tradycyjne narzędzia pomiaru czasu pracy w formie papierowych list obecności, książek wejść i wyjść czy też zeszytów przepustek.

Kontrola czasu jest, mamy zegary na bramie. To jest, jedno. A potem to są, jeżeli potrzebuję wyjść, przepustki, które muszę odpracować.

[produkcja metali, kobieta, 55+]

Idzie się przez bramę, melduje się u kierownika, podpisuje listę w jednym zakładzie, a w drugim kładzie przepustkę i przelożony kontroluje pracownika, że jest na miejscu. Jeżeli jest jakieś wyjście to oczywiście jest instytucja wypisania się w zeszytce, że opuszcza stanowisko pracy, bezwzględnie ważne, raz technologia, BHP (...). Jeżeli chodzi o stanowiska przed bramą, to są stanowiska umysłowe, przychodzisz do biura, pokazujesz się szefowi albo listę podpisujesz, albo zostawiasz legitymację. Jeżeli chcesz wyjść to jest księga wyjść, że się tak wyrażę, bo idziesz na spotkanie takie, śmaki, owakie.

[produkcja metali, mężczyzna, 55+]

Masz przychodzić w jakiś tam godzinach do pracy, ileś godzin pracować. Jak wychodzisz to powinnaś się wpisać do książki wyjść.

[zakład użyteczności publicznej, kobieta, 45–54]

Do 15.00 musimy być, chyba, że ktoś musi wyjść wcześniej, to są tzw. książki wyjść. Osoba wpisuje się w książkę wyjścia. Odbija się, wychodzi. Musi oczywiście odpowiednio wcześniej powiadomić zwierzchnika o takim wyjściu. To jest wyjście zarówno osobiste czy służbowe, mamy takie książki.

[transport kolejowy, kobieta, 35–44]

Stosowana jest również kontrola czasu pracy i obecności w miejscu pracy z wykorzystaniem technologii kart rejestracji czasu pracy czy zintegrowanych systemów pomiarowo-obliczeniowych wykorzystywanych do konstrukcji wskaźników efektywnościowych.

Podstawą kontroli czasu pracy są karty zegarowe, to znaczy, żeby kontrolować czy ten czas pracy jest spędzony przy desce, przy komputerze.

[produkcja metali, mężczyzna, 55+]

Mamy czytniki. Po wejściu do firmy trzeba zeskanować kartę i po wyjściu zrobić to samo. Jest to konieczne i jeżeli jakiś problem wystąpi to trzeba pisać, wysłać wiadomość i prosić o ręczne wprowadzenie (...). Wchodząc do firmy się loguję i wychodząc muszę się wylogować, więc osoba dokładnie wie ile czasu spędziłam przy biurku.

[zakład użyteczności publicznej, kobieta, 19–25]

Na hali są czytniki elektroniczne, sposoby mierzenia czasu pracy, tam wszystko było zawsze, przynajmniej w moim przypadku OK.

[handel detaliczny, kobieta, 26–34]

W pracy, z racji wielkości firmy, zaraz wprowadzimy system monitorowania godzin. Bardziej, żeby widzieć efektywność pracy – do tyłu i do przodu, żeby umieć ją planować na dłuższe okresy niż tydzień. To po to, żebyś do przodu mogła coś wpisać w kalendarz albo ktoś sobie.

[reklama, mężczyzna, 26–34]

Jednak ocena takich rozwiązań monitorujących czas pracy i obecność pracownika bywa krytyczna. Dodatkowo systemy te nie zawsze są właściwie wykorzystywane zgodnie ze swoim przeznaczeniem, a funkcjonują jedynie jako jeden z elementów skostniałej struktury organizacyjnej, sama zaś kontrola czasu pracy istnieje w ograniczonym zakresie i jest jedynie formalnością.

Nie. No masz time sheet'a, tak? Co wpiszesz to jest twoja sprawa. Masz miernik utylizacyjny, to jest takie narzędzie propagandy korporacyjnej.

[działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe, mężczyzna, 26–34]

Jeśli chodzi o kontrolę czasu pracy, to po prostu jak wchodzimy, to wtedy się tam odklikujemy, jak wychodzimy to też się odklikujemy. Natomiast to nie służy ewidencji czasu pracy, dlatego że za dużo by było nadgodzin.

[transport kolejowy, kobieta, 26–34]

To znaczy z reguły nie sprawdzają, ale podpisują listy wejść i wyjść, co więcej to jest rejestrowane na czytnikach, bo mam kartę chipową, więc każda godzina mojego wejścia i wyjścia jest zapisana w systemie.

[telekomunikacja, mężczyzna 26–34]

Kartę taką odbijamy, z tym że u mnie akurat w moim dziale nie ma czegoś takiego, że to są ściśle wydzielone godziny, że jest to 8 godzin, że jeśli np. spóźnię się te 10 minut przypuścimy, będę te 10 po 8.00 w pracy to nie jest tak, że muszą zostać do 10 po 16.00, tylko jest to w jakichś tam w granicach dobrego podejścia pracodawcy, no i jakiegoś zdrowego rozsądku. Nie spóźniam się godzinę i np. nie wychodzę godzinę wcześniej każdego dnia tylko, że tak powiem elastycznie, można tak powiedzieć. Karty są swoją drogą, ale to nie jest jakoś tak, że np. później na koniec miesiąca przychodzi mi np. raport, że mam do zrobienia jeszcze 4 godziny.

[telekomunikacja, mężczyzna, 19–25]

W przedsiębiorstwach z branży lotniczej i pocztowej, gdzie czas jest jednym z fundamentów ich funkcjonowania zanotowano bardzo szczegółową jego kontrolę. Dodatkowo w tych przypadkach nie jest monitorowany jedynie początek i koniec pracy, lecz wiele zmian czynności według ustalonych norm czasowych.

Więc jeśli chodzi o sam czas pracy, to bardzo jest kontrolowany moment, kiedy logujemy się do systemu przed lotem, żeby to było dokładnie, minimum 70 minut przed lotem musimy już być w biurze i od tego nie ma odstępstwa, i to jest bardzo duży nacisk kładziony na to, że mamy być, mamy się stawić i mamy być zdolni do pracy (...). Jeśli chodzi o sam lot, to też bardzo kontrolują wykonanie takich naszych zadań, jak sprzedaż pokładowa, czy przestrzeganie czasu turn aroundu na lotnisku, że mamy tam 7 minut na to, 5 minut na to i w sumie to ma być nie więcej niż 25–30 minut, no i to jest zapisywane nie tylko przez nas, ale bardziej przez lotnisko, przez operacyjną obsługę naziemną, czy w czasie się mieścimy.

[transport lotniczy, kobieta, 26–34]

Czas pracy jest, lista obecności jest. Są kontrolowane przez na przykład kierownika zmiany czynności, jakie wykonują, te dokumenty, które przyjmują. Są nałożone miesięczne plany wyrobienia jakiejś tam normy. I to też jest pracownik rozliczany na koniec miesiąca.

[działalność pocztowa, kobieta, 35–44]

W pewnych przypadkach zanotowano także stosowanie tzw. fotografii dnia pracy, przy czym okazało się, że w jednym przypadku została ona zastosowana nie jako narzędzie kontroli, lecz raczej negatywnej motywacji pracowników w formie kary za niższą wydajność.

Mamy coś takiego, okresowo wprowadzane, jak fotografia czasu pracy i tam co do minutki pięknie rozpisujemy od do, co robimy i czym się zajmujemy (...). Znaczy, to się dzieje, ciężko mi powiedzieć, kiedy to zostało wprowadzone, ale to się dzieje okresowo. Np. jest okres dwóch tygodni, dwóch miesięcy czy miesiąca. Na podstawie tego zarząd jest w stanie się zorientować, czym dana osoba się zajmuje i ile czasu jej to zabiera.

[obsługa rynku nieruchomości, kobieta, 26–34]

Na przykład myśmy to nazywali dzienniczkiem, ale mieliśmy fotografię dnia, mieliśmy zainstalowany arkusz, w którym pisaliśmy, że o godzinie 7.00 do 7.20 robiłam to, od 8.00 do 8.20 robiłam tamto, no i to chyba trzy miesiące trwało, bo było podejrzenie, że nic nie robimy (...). A najtrudniejszy był ten dzienniczek, bo my sobie kpiliśmy z niego, ale trzeba było wypełnić.

[produkcja metali, kobieta, 55+]

Znacznie rzadziej stosowana jest kontrola jakościowa wykonywanej pracy lub też połączenie kontroli jakościowej z ilościową.

To dosyć proste, po pierwsze są statystyki związane z ilością wykonanych zgłoszeń od klientów, średniego czasu spędzonego nad zgłoszeniem i z drugiej strony są opinie, które są przesyłane przez partnerów, są losowo wybierane. Partnerzy nas oceniają i to są takie 2 elementy.

[oprogramowanie i usługi informatyczne, mężczyzna, 45–54]

Jakość wykonywania pracy to jest dokładność, skrupulatność, precyzja wykonania pracy, ilość błędów, a raczej ich brak plus oczywiście terminowość. Terminowość i efektywność czasowa. To są jak gdyby takie punkty kontroli pracy.

[zakład użyteczności publicznej, mężczyzna, 35–44]

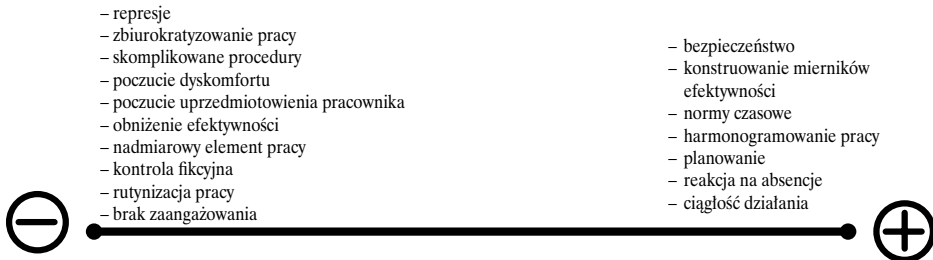
Elementem podstawowym jest czas pracy, czyli żeby się nie spóźniać do pracy, pracować w odpowiednich godzinach, żeby stanowisko pracy było we właściwym porządku zachowane, czyli po prostu stanowisko pracy musi być uporządkowane, musi być kultura tego stanowiska pracy w jakimś zakresie, w zakresie też trzeźwości pracownika, to jest istotne.

[produkcja metali, mężczyzna, 55+]

9.4.2. Podsumowanie kontroli ilościowej i jakościowej pracy

Analizując materiał źródłowy pod kątem kontroli pracowników w miejscu pracy w zakresie kontroli ilościowej i jakościowej oraz ich potencjalnych konsekwencji (PB2.15) okazało się, że bardziej powszechna jest kontrola ilościowa, a najczęściej wskazywana jest kontrola czasu pracy. Takie zastosowanie ilościowej kontroli wykonywanej pracy poprzez pomiar czasu ma zarówno swoje plusy, jak i minusy. Jeżeli chodzi o stronę pozytywną to oczywiście należy podkreślić wymogi związane z przepisami bezpieczeństwa pracy i obecnością pracownika na terenie zakładu. Dodatkowo dzięki pomiarom i ewidencji czasu pracy możliwe jest określanie mierników efektywności pracy oraz weryfikacja dotychczasowych norm czasowych i dostosowanie ich do możliwości pracowników. Pomiar i monitoring czasu pracy ułatwia planowanie i harmonogramowanie pracy, a także szybsze reagowanie w przypadku nieobecności pracownika, co ma znaczenie np. dla zapewnienia ciągłości działania organizacji. Jednak, aby te pozytywne aspekty kontroli czasu pracy zaistniały, nie powinny być wykorzystywane przeciwko pracownikowi. W innym wypadku zaczną przybierać formę represyjną, negatywną. Za negatywne aspekty kontroli czasu pracy można uznać zbiurokratyzowanie pracy poprzez ewidencję każdego ruchu pracownika, co może powodować poczucie dyskomfortu i uprzedmiotowienia. Dodatkowo skomplikowane procedury administracyjne związane z poruszaniem się pracownika na terenie zakładu lub z wykonywaniem pracy właściwej utrudniają ją i mogą prowadzić do obniżenia efektywności. Należy zaznaczyć, że niekiedy kontrola czasu pracy, co prawda nie jest wykorzystywana przeciwko pracownikowi, ale stanowi konieczny element jego pracy, przy czym może być odbierana jako element zbyteczny, niepotrzebny. Szczególnie wtedy, gdy pracownik nie rozumie lub nie dostrzega efektów własnych i organizacyjnych nakładów poniesionych na kontrolę czasu pracy. Wówczas istnieje ryzyko powstawania kontroli jedynie formalnej, wykonywanej mechanicznie, w rzeczywistości fikcyjnej. Szczegółowy pomiar czasu pracy, który zaobserwowano w niektórych branżach, mimo jego istotności, niesie ze sobą wszelkie negatywne konsekwencje zbyt ścisłego nadzoru zbyt rozdrobnionych elementów pracy, takie jak rutynizacja zachowań pracowników, brak refleksji i mentalnego zaangażowania w pracę.

Schematycznie pozytywne i negatywne aspekty kontroli czasu pracy przedstawione są na rysunku 9.15.



Rysunek 9.15. Konsekwencje kontroli czasu pracy

Źródło: opracowanie własne.

Okazuje się, że znacznie rzadziej kontrolę ilościowych aspektów pracy łączy się z kontrolą jej aspektów jakościowych, co z punktu widzenia całokształtu sytuacji pracownika w pracy jest dość istotne. Skupienie uwagi na takich elementach, jak jakość wykonania, precyzja, minimalizacja liczby błędów, zadbanie o właściwy porządek na stanowisku pracy i w jego najbliższym otoczeniu może pozwolić zniwelować wiele negatywnych skutków kontroli wyłącznie ilościowej.

9.4.3. Presja kontroli

W pytaniu badawczym PB2.16. *Jakie potencjalne konsekwencje może wywoływać stwarzana przez kontrolę presja i jakie można zidentyfikować wymiary tej presji w percepcji pracowników?* dotknięto problemu presji wywoływanej przez kontrolę.

Zdarzały się przypadki przerostu kontroli i związanego z nim poczucia presji pracownika, co zaognia konflikt zarówno czasowy, jak i energetyczny i może powodować pewne zaburzenia w równowadze między sferą zawodową i prywatną. Takie tendencje ku kontroli totalnej zanotowano jedynie w przedsiębiorstwach dużych.

Firma szalenie nas kontroluje. I mamy zeszyty od wszystkiego, nawet od wyjść do ubikacji. I musimy podawać czas, o której wyszliśmy do łazienki, o której wróciliśmy z łazienki. Jeżeli chcemy sobie coś kupić, dajmy na to, bo to generalnie salony mieszczą się w centrach handlowych, więc jeżeli chcemy sobie pójść gdzieś, kupić coś do jedzenia, dajmy na to, to musimy wpisać to w zeszyt, natomiast oni to traktują, jako przerwę, jako naszą przerwę 15-minutową. Więc oni wymagają tego, żebyśmy wpisywały każde nasze wyjście z salonu.

[produkcja odzieży, kobieta, 26–34]

Od jakiegoś pół roku jest kontrolowane prawie wszystko i to głównie chodzi o sprzedaż, zamawianie towaru, wszystko. Mają po prostu informatycy dostęp do systemu, więc w każdej chwili są w stanie wyciągnąć ile sprzedałam promocyjnych opakowań, jaką średnią sprzedaż mam na jaką kwotę, wszystko jest kontrolowane, brane pod uwagę, czy ilu pacjentów obsłużyłam. Wszystko jest w systemie, to wszystko jest kontrolowane. Dostajemy zestawienia raz na jakiś czas, kto jak efektywnie pracuje pod względem sprzedawcy oczywiście (...) widzę co się dzieje i to z miesiąca na miesiąc coraz bardziej inwigilują pracowników, to co robimy, jak chodzimy do pracy, zrobiła się z apteki po prostu gigantyczna korporacja, gdzie co chwila dostajemy jakieś maile, kto jaki efektywny, kto ile czego sprzedał.

[farmacja, kobieta, 26–34]

U nas nic się nie przemknie, nic nie przejdzie bez uwagi naszej szefowej, rzeczywiście kontroluje nas ostro, trenuje nas bardzo, nienawidzimy tego. Po prostu każdy jest chory przed popołudniową odprawą. Autentycznie (...) człowiek nigdy się nie spodziewa skąd uderzy atak (...). Wszystko, wszystko może być skrytykowane, wszystko może być, generalnie wszystko jest sprawdzone, bo jeżeli zrobimy jakiś błąd to odpowiadamy finansowo. Jeżeli ktoś znowu wystawi źle fakturę przelewową i nie sprawdzi tego PKP-u, pomyli się, gość na przykład robiąc rezerwację albo meldując gościa jest niezgodne z tym, co było w ustaleniach, musimy to raportować, to wszystko do nas wraca od księgowości. Taki raport w tym momencie idzie do generalnego menedżera. My się z tego musimy tłumaczyć. To idzie przez naszą szefową. Dostaje się „ochrzan” po kolei z góry i tak najgorszy jest zawsze od naszej szefowej. Więc wszystko jest kontrolowane. Wszystko, każdy sposób, co my jak robimy, najdrobniejsze rzeczy. W jaki sposób meldujemy, w jaki sposób się zwracamy do gości, jakich słów używamy. Wszystko. My sobie nie możemy użyć takich słów jakich chcemy. My nawet telefon musimy odebrać standardową regulką. Nie daj boże odebrać inaczej, ma się z tego powodu wielkie nieprzyjemności. Nie można. Wszystko jest określone czystymi regulami.

[hotele, kobieta, 26–34]

Muszę zdawać relacje z tego co robię, co mam zamiar zrobić, co się opóźniło, dlaczego itd. Czyli kontrola jest bieżąca. Tak samo mój przełożony musi się co tydzień spowiadać komuś tam. Uważam, że to jest nawet nadmierna biurokracja z tego powodu. Dlatego że w firmie tracimy masę czasu na wypełnianie jakichś cholernych statusów, tabelek do tabelki. To jest frustrujące. Ale to świadczy o kontroli.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, mężczyzna, 26–34]

Sytuację odwrotną, czyli poczucie braku presji kontroli zaobserwowano raczej w przedsiębiorstwach z sektora MSP. Podkreślane było przede wszystkim zaufanie, jakim pracowników darzy pracodawca i idący w konsekwencji wysoki poziom samokontroli, co może przekładać się na pozytywne rozwiązywanie konfliktów czasowych i energetycznych.

Nie, nie, nie, no mam pewne zadania i wiem, że to musi być wtedy czy wtedy zrobione, ale jeżeli z różnych względów nie zdążę tego zrobić, bo to jest różny stopień trudności i ja nie przewidziałam, że może być taki, to na przykład też nie ma takiego problemu, bo mówię, słuchaj, nie teraz to jutro to zrobimy, czy jakoś dziś zrobimy to, a do tego wrócimy później.

[produkcja odzieży, kobieta, 55+]

Aż tak bardzo monitoringu nie, to nie, nie wiem, szef przychodzi patrzy co ogólnie się robi, a tak nie odczułam jakoś, żeby tam bardzo stresująco przychodził i coś tam, że coś tam źle wykonujesz, nie, to raczej w swoim gronie jako na krojowni, to po prostu w swoim gronie my sobie to jakoś rozwiązujemy właśnie te problemy, które były, ale tak jakoś nie.

[produkcja odzieży, kobieta, 35–44]

Ale jako tako to samokontrola jest, także szef nas nie kontroluje, już ma do nas zaufanie, bo to wszyscy pracujemy, najmłodszy chyba 8 lat pracy ma, a tak to wszyscy po 10, 12. Takie jest pełne zaufanie pod względem tej jakości.

[produkcja mebli, mężczyzna, 45–54]

Jeżeli mam jakiś projekt do zrobienia no to ja go robię i po prostu, oczywiście przychodzi i pyta się jak tam sytuacja, wiadomo, próbuje, znaczy na pewno próbuje wiedzieć, zorientować się, jaka jest sytuacja, w razie czego pomóc czy coś tam doradzić, uzgodnić. Ale jako takiej samej kontroli, czyli patrzenia mi na ręce, czy co zrobiłem, czy coś w tym stylu to oczywiście nie ma, bo tak naprawdę no wiadomo ja też za to odpowiadam i co zrobię to potem będą tak jakby tego konsekwencje najwyżej, jeżeli się nie wywiążę z danego, nie wiem, zobowiązania.

[działalność w zakresie architektury, mężczyzna, 26–34]

Innym sposobem kontrolowania pracowników, który może wywoływać silną presję i poczucie niepewności, a także braku zaufania ze strony przełożonych jest wykorzystanie tzw. tajemniczego klienta.

Są jakieś takie wewnętrzne audyty, które latają z nami, a my o nich nie wiemy, a oni kontrolują czy rzeczywiście robimy dwa serwisy, czy robimy odpowiedni security check, czyli czy sprawdzamy wszystko, co do nas należy.

[transport lotniczy, kobieta, 26–34]

Ludzie z danych komórek przychodzą co jakiś czas do urzędu, ewentualnie to też „tajemniczy klient” może być. Kontroluje pracowników przy stanowiskach pracy, oczywiście nie informując, że jest kontrolą i dopiero później się po przeprowadzonej rozmowie identyfikuje i przedstawia, że to była np. przeprowadzona kontrola.

[działalność pocztowa, kobieta, 45–54]

Są na przykład podsyłani, akurat nie z naszego urzędu, tylko takie osoby, nieznanymi na „tajemniczego klienta”. Co jest sprawdzane, właśnie standard obsługi klienta albo umiejętność obsługi klienta, umiejętność przepisów i wykonywanych czynności, to też podlega takiej kontroli zewnętrznej.

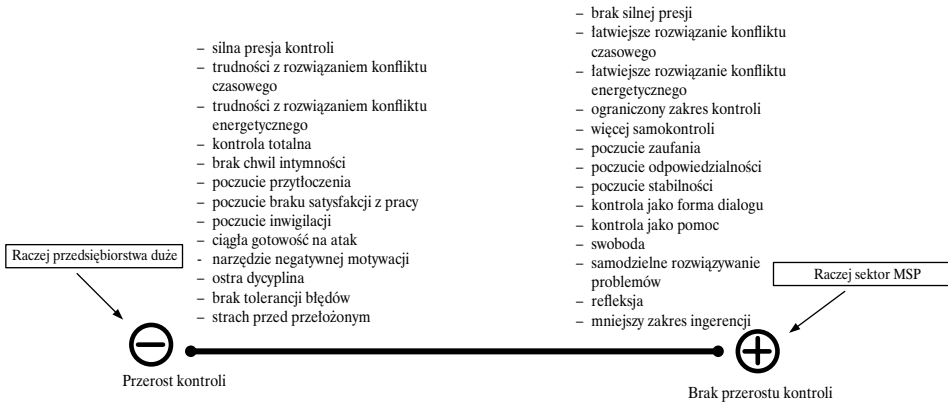
[działalność pocztowa, kobieta, 35–44]

9.4.4. Podsumowanie presji kontroli

Podczas analizy aspektów presji, jakie może na pracowników wywierać kontrola (PB2.16), wyłonił się dwubiegunowy układ. Na biegunie ujemnym (–) umieszczone zostały przypadki przerostu kontroli i silnie odczuwanej presji, co pociąga za sobą potencjalnie negatywne rozstrzygnięcia, jeżeli chodzi o konflikt czasowy lub energetyczny w perspektywie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. W przypadku stosowania takiej totalnej kontroli, która swoim zakresem obejmuje każdy element rzeczywistości organizacyjnej, więc nie samej pracy, lecz także np. chwil intymności związanych z potrzebami fizjologicznymi, można spodziewać się poczucia przytłoczenia i niezadowolenia z pracy. Tęgo typu kontrola wykorzystywana jest niekiedy jako narzędzie ostrej negatywnej motywacji, narzędzie dyscyplinujące pracowników. Ciągła kontrola o tak zaostrowanym charakterze wyrażająca się np. w braku tolerancji dla małych błędów powoduje poczucie inwigilacji wśród pracowników i wywołuje obawy, strach przed przełożonym, który w oczach pracowników jawi się jako osoba szukająca błędów i wyrażająca krytykanckie uwagi. Jednym z dość kontrowersyjnych sposobów kontrolowania, który także opiera się na braku zaufania i może wywoływać ciągłą nerwową gotowość na atak jest tzw. tajemniczy klient.

Z drugiej strony układu, na biegunie dodatnim (+) umieszczono sytuacje, kiedy presja ze strony kontroli nie jest silnie odczuwana, a sama kontrola jest raczej ograniczana. W takich sytuacjach pracownicy czują większe zaufanie przełożonych do siebie i z większą odpowiedzialnością podchodzą do realizowanych przez siebie zadań, których wykonanie sprawdzają na zasadzie samokontroli. Kontrola kojarzona jest z dialogiem i pomocą ze strony przełożonego, który jednak pozostawia dużo swobody do samodzielnej refleksji pracowników i tym samym rozwiązania problemów bez potrzeby ingerencji. Zauważono, że przerost kontroli występuje raczej w przedsiębiorstwach dużych, natomiast brak przerostu to domena firm z sektora MSP.

Szczegółowo omawiany układ presji kontroli przedstawiono na rysunku 9.16.



Rysunek 9.16. Układ presji kontroli

Źródło: opracowanie własne.

9.4.5. Ingerencja kontroli w sferę prywatną

Dało się także zaobserwować problematykę określoną w pytaniu badawczym PB2.17. *Jakie wymiary można zidentyfikować, jeżeli chodzi o ocenę ingerencji kontroli przełożonego w prywatność pracownika, w percepcji pracownika?*

Zidentyfikowano pewne działania kontrolne przełożonych, które ingerują w ich życie prywatne, przekraczając tym samym teoretyczną granicę dwóch sfer – prywatnej i zawodowej.

W ostatnim czasie powiedziałam mojej szefowej, że się spóźnię godzinę do pracy i nie wiem czy przyjdę na czas (...). Mogę się trochę spóźnić, może z godzinę. A moja szefowa mówi, a dlaczego? No bo idę do lekarza. A po co? Po tabletki. A ona: jakie tabletki? A ja mówię: Marzena, ogarnij się!

[produkcja mebli, kobieta, 19–25]

Były próby kontroli również mojej osoby, począwszy od moich zainteresowań przez to jak żyję i bardzo szybko to skończyłem. Przedstawiłem sprawę bardzo jasno, że to jak pracuję to jest jedno, a to czym się zajmuję w wolnych chwilach, to jest zupełnie moją sprawą i ta osoba, mówiąc dokładnie, tak jak to określiłem, wpięprzać się w moje życie nie będzie.

[restauracja, mężczyzna, 26–34]

W niektórych przypadkach ta granica została tak dalece przekroczona, że zanotowano nawet próby oddziaływania na życie rodzinne i małżeńskie pracow-

ników, czyli sfery głębokiej prywatności, które z założenia powinny pozostawać poza zainteresowaniami i możliwościami wpływu przełożonych.

Pamiętam, że była taka sytuacja na terenie firmy, że nie mogły pracować ze sobą małżeństwa w jednym dziale (...) to jest jakaś taka ingerencja, prawda, w życie. Ale to na terenie firmy i zazwyczaj było tak, że gdzieś te osoby musiały być czy w oddzielnych jakiś zespołach, czy dział na przykład zmieniała dana osoba (...). Nawet, jeśli byli kolegami to jedna osoba była przenoszona.

[telekomunikacja, mężczyzna, 35–44]

Podobno np. jak jest małżeństwo, które pracuje w tej firmie to muszą się skonsultować z odpowiednią osobą, czy mogą pracować albo jak małżeństwo pracuje u konkurencji (...). Nie wiem czy to działa, bo nie spotkałem się z taką sytuacją, ale jest coś takiego.

[działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki, mężczyzna, 26–34]

Pamiętam, że w czasie rozmowy rekrutacyjnej tak. Byłam zapytana czy jestem w związku małżeńskim, czy jestem osobą samotną, było takie pytanie.

[hotele, kobieta, 26–34]

Ale jak będę miała być matką, to będę. Przecież nie pójdę do szefa i nie spytam się go o zgodę. Znaczą, wiem że jej zarzucili, że powinna rok wcześniej powiadomić, że planuje mieć dziecko, aczkolwiek jest już jakiś czas po ślubie i mówiła o tym, że planuje mieć dziecko. Nie podała konkretnej daty. I wyszło na to, że najlepiej rok wcześniej podać konkretną datę, żeby reszta zespołu mogła się przygotować.

[budownictwo, kobieta, 19–25]

Niekiedy takie kontrole, które naruszają sferę prywatną pracownika są motywowane czynnikami bezpieczeństwa i przez to traktowane jako usprawiedliwione zarówno przez przełożonego, jak i pracowników. Takie przypadki zanotowano w branży transportu lotniczego oraz oprogramowania i usług informatycznych.

Druga rzecz, kontrolują właśnie czas wypoczynku, że jeżeli coś takiego dzieje się w domu, że nie byliśmy w stanie wypocząć, się wyspać i nie jesteśmy tak naprawdę przygotowani, to trzeba to koniecznie zgłosić właśnie jeszcze przed lotem, żeby wezwać zastępstwo. Trzeba to po prostu powiedzieć, czy jak jest się chorym, czy niewypoczętym z jakichś tam powodów to koniecznie się trzeba do tego przyznać, rzeczywiście osoby tak robią, no bo każdy już na swojej skórze pewnie przetestował, że w innym wypadku to potem nie kończy się dobrze.

[transport lotniczy, kobieta, 26–34]

Dana osoba, która jest pracownikiem i na przykład występuje lub musi wystąpić o dopuszczenie do informacji niejawnych czy tajnych, to są wtedy już formalne proce-

dury sprawdzające i w zależności od klasy tej poufności informacji, do których dana osoba ma mieć dostęp, to jest wtedy po prostu formalne sprawdzenie. Przy najniższym trzeba podać, gdzie się mieszka, z kim się mieszka, czy się nadużywa alkoholu, czy się nie nadużywa, ale to ustawowe są regulacje, które są niezależne od firmy, one po prostu wynikają z regulacji i są specyficzne do tego typu rzeczy.

[oprogramowanie i usługi informatyczne, mężczyzna, 35–44]

Jednak nie zawsze ingerencja przełożonego w sferę prywatną pracownika musi pociągać za sobą opinie negatywne. Zaobserwowano w kilku przypadkach pozytywną ocenę tego typu działań w kategorii koleżeństwa czy troski o pracownika ze strony przełożonego.

Ingerencje były w sprawy prywatne, ale to było podyktowane tym, że ktoś właśnie nie zjawił się w pracy i nie był znany powód, właśnie tutaj znów podkreślam tę właśnie czujność w firmie, że kierownik interesował się co się dzieje z danym pracownikiem, czy coś złego go nie spotkało.

[produkcja metali, mężczyzna, 55+]

Jest przyzwolenie, że się dzwoni na urlopie, bo większość z nas ma komórki służbowe. Niemniej jest przekazanie obowiązków, jak ktoś idzie na urlop. Ale czasami są sytuacje, że się dzwoni. Ja nie odbieram tego jako kontroli, tylko jako koleżeński obowiązek.

[hotele, kobieta, 45–54]

Można to opisać jako pewną kontrolę, jeżeli nie jestem na urlopie, a nawet, jeżeli jestem na urlopie, to w tym momencie standardem jest to, że jest ten telefon firmowy i w sytuacjach kryzysowych jest się zawsze osiągalnym.

[reklama, mężczyzna, 19–25]

W kilku przypadkach zanotowano ocenę ingerencji w sferę prywatną pracownika jako wyraz pewnego przyjacielskiego zainteresowania, takie sytuacje mają zwykle miejsce w przypadku długotrwałej już współpracy, która w konsekwencji owocuje pewnym stopniem zażyłości, co prawda niepozbawionej oficjalnej relacji pracownik – przełożony, ale skutkującej dobrą wzajemną znajomością, także jeżeli chodzi o sprawy prywatne, rodzinne czy domowe. W takich przypadkach wręcz trudno w procesach komunikacyjnych nasyconych dużym zaufaniem i wzajemnym pozytywnym nastawieniem uniknąć wkraczania w sferę prywatną.

Ja mam zawsze taką zasadę, pewien taki dystans. Uważam, że jakaś hierarchia w pracy powinna być zachowana. Minęło dużo lat zanim po prostu tak te nasze relacje się trochę zmieniły. Razem współpracujemy już 10 lat i razem rozmawiamy z sobą i wiadomo, że też na tematy rodzinne wchodzimy, ale nigdy mi nie narzucił niczego, nie kontrolował. Wręcz tak jakby, takie zwierzenia, no rozmowa jak przyjaciel z przyjacielem.

[produkcja odzieży, kobieta, 55+, staż > 10 lat]

Nie no, aż tak bardzo to nie jest to znowu przestrzegane, no jeśli jest wzajemne zaufanie, tak jak już po takim okresie czasu pracy wiadomo, że pracodawca się orientuje w mojej sytuacji, bo niekiedy są rozmowy na ten temat, że to u mnie się tak odbyło, czy tak się odbyło, czy ja pojechałem do córki, czy pojechałem do syna, no to są takie rzeczy, które w trakcie wzajemnych rozmów to jedno o drugim coś wie. Tak samo i stosunek pracowników do mnie, jeśli ja ich nadzoruję, ja ich pilnuję, jest podobna sytuacja, ja wiem, co ma pan Krzysztof w domu, ja wiem, jakie może mieć problemy, wiem, jak pan Wojtek, wiem, jak tam pan Heniu.

[budownictwo, mężczyzna, 55+, staż > 18 lat]

Ja to jako pracownik, który zdalnie pracuje, odczuwam jako takie zainteresowanie pracodawcy, ale nie jest ono wścibskie. Znaczy nie mam jakichś takich pytań, które potraktowałbym jako taką zagwozdkę, że ktoś próbuje uzyskać jakąś informację, która byłaby jakaś niestosowna (...). Ja mówię wyłącznie o takim przyjaznym zainteresowaniu. Jeśli mówimy o opresyjnym zachowaniu, to w ogóle nie, raczej ono nie istnieje.

[działalność pocztowa, mężczyzna, 35–44, staż > 10 lat]

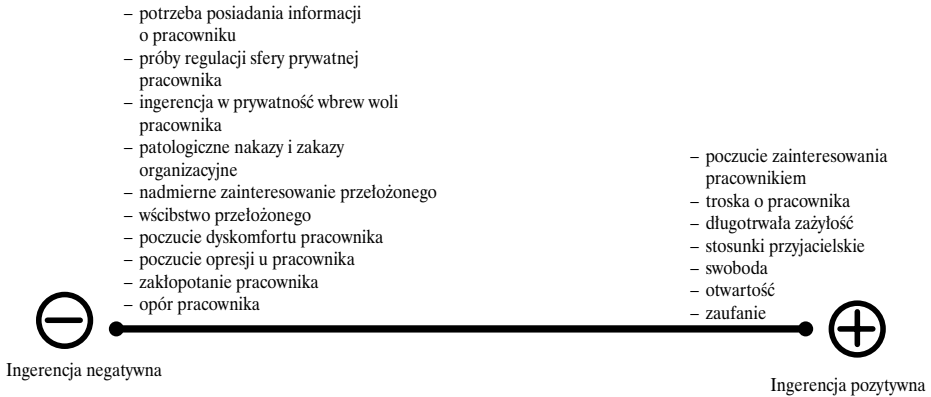
Pracodawca nie ingeruje aż tak w sferę rodzinną, aż powiem, że spyta się czy np. żona miała problemy zdrowotne, pracodawca wiedział o tym, po jakimś czasie się spytał czy już nastąpiła poprawa, czy jest lepiej czy gorzej. Wyraził zainteresowanie.

[produkcja metali, mężczyzna, 45–54]

9.4.6. Podsumowanie ingerencji kontroli w sferę prywatną

Analizując materiał źródłowy pod kątem kontroli, która ingeruje w prywatną sferę życia pracownika (PB2.17), wyłonił się kolejny układ dwubiegunowy. Na biegunie (–) umieszczono przypadki, kiedy przełożony odczuwa potrzebę posiadania informacji o prywatnych sprawach pracownika wbrew jego woli. Takie nadmierne zainteresowanie np. sprawami zdrowotnymi może powodować poczucie dyskomfortu, zakłopotania i opresji u pracownika. Nadmierne dopytywanie się o zainteresowania czy styl życia pracownika i próba regulacji sfery prywatnej mogą budzić wśród pracowników nie tylko niesmak, lecz także silny, bezpośredni opór. Zdarzyły się nawet sytuacje, kiedy pracodawca czynił próby kontrolowania życia rodzinnego pracowników, czego wyrazem mogą być zakazy pracy współmałżonków w jednej organizacji lub uzyskanie specjalnych pozwoleń w razie wystąpienia takiej sytuacji. Szczytem ingerencji przełożonego w prywatność pracowników, jaki zanotowano w przeprowadzonych wywiadach, był wymóg zgłoszenia posiadania dziecka z rocznym wyprzedzeniem, co motywowane było koniecznością zapewnienia stabilności obsady stanowisk. W niektórych branżach pewna doza ingerencji jest jednak zasadna ze względów bezpieczeństwa. Było tak np. w przypadku przedsiębiorstw transportu lotniczego, gdzie pracownik zmęczony lub będący w nienajlepszej dyspozycji stanowi zagrożenie. Także

w przypadku pracy wymagającej dostępu do informacji niejawnych wymagane jest podanie niektórych informacji ze sfery prywatnej.



Rysunek 9.17. Układ ingerencji kontroli w sferę prywatną

Źródło: opracowanie własne.

Na biegunie (+) umieszczono zaś sytuacje, które przemawiają za tym, że ingerencja w sferę prywatną pracownika nie zawsze jest postrzegana negatywnie. W przypadku dużej zażyłości na linii przełożony – pracownik, kiedy mogą wykształcić się stosunki niemal przyjacielskie, znajomość wspólnych spraw z życia prywatnego nie jest niczym negatywnym, a rozmowy na ten temat odbywają się swobodnie, bez poczucia zażenowania i dyskomfortu. Niekiedy ingerencja w życie prywatne pracowników jest odbierana także jako troska przełożonego o los swoich podwładnych, jako zainteresowanie szefa problemami pracownika.

Schematycznie układ ingerencji kontroli w sferę prywatną został przedstawiony na rysunku 9.17.

9.4.7. Kontrola i nowoczesne technologie

We wcześniejszych wypowiedziach pojawiły się kwestie dotyczące wykorzystania nowoczesnych technologii w procesie kontroli, którym warto przyjrzeć się bliżej. Postanowiono więc przeanalizować wpływ wykorzystania nowoczesnych technologii jako narzędzi kontroli pracowników i potencjalnych konsekwencji, jakie to za sobą pociąga, co było przedmiotem dociekań w ramach pytania badawczego PB2.18 (*Jaki wpływ na pracowników może wywierać wykorzystanie nowoczesnych technologii jako narzędzi kontroli i jakie to może pociągnąć za sobą potencjalne konsekwencje?*).

W materiale źródłowym zanotowano przypadki wideomonitoringu pracowników i ich miejsc pracy.

W przedsiębiorstwie są zainstalowane kamery, gdzie pracodawca też może obserwować czy pracownik stoi czy pracuje.

[produkcja metali, mężczyzna, 45–54]

Nie mam zielonego pojęcia co podlega kamerze, bo nie mamy do nich dostępu. Nie mam zielonego pojęcia co widać. Jedyne co wiem to, to, że zmieniłam biurko. Bo wcześniej miałam takie, nad którym centralnie była kamera i to mnie strasznie denerwowało. No i tam widać mnie od przodu, a nie widać mnie od tyłu.

[produkcja mebli, kobieta, 19–25]

To jest tak, przede wszystkim, jest monitoring, czyli są kamery, czyli taki bezpośredni wgląd pracodawcy na cały lokal z domu.

[restauracje, mężczyzna, 26–34]

Mamy monitoring kamerami na wszystkich budynkach, raczej trasach, także cały czas to, co się dzieje jest na podglądzie, w niektórych budynkach też są kamery wewnętrzne (...). Co mnie irytuje, no może rzeczywiście to, że się coraz bardziej tutaj u nas inwigiluje przez te właśnie kamery, aczkolwiek mówię, nie przeszkadza mi to, jeżeli to jest rzeczywiście w tych miejscach ogólnie dostępnych, jak korytarze czy parkingi, czy ulice, bo to trzeba też pilnować pracownika. Czy tam ktoś nie ma jakiś niecznych planów, ale jeżeli to coraz bardziej wkracza właśnie w moje, już tutaj takie moje prywatne, można powiedzieć, za drzwi mojego pokoju czy to moich znajomych, to już troszeczkę mi się to nie podoba. Tylko czy chciałbym to zmienić. No wiadomo, że w jakiś sposób trzeba pilnować firmy.

[górnictwo, mężczyzna, 35–44]

W niektórych przypadkach wideomonitoring jest usprawiedliwiany bezpieczeństwem w zakładzie pracy lub koniecznością ochrony jego majątku. Oprócz powyższej wypowiedzi, zanotowano także inne utrzymane właśnie w tym duchu, w których brakuje negatywnego odniesienia do takiej formy kontroli. Widać w nich raczej zrozumienie i próby racjonalnego uzasadnienia takiej formy kontroli.

To po prostu trzeba danego pracownika przypilnować. Po prostu to się obserwuje, przecież teraz wszędzie są te monitoringi, u nas też jest i to widać. Gdzie ona idzie mniej więcej, co ona robi, no i w ten sposób ją się przyłapało. Jak sobie nakładła w karton kładła i sobie piwko wzięła i poszła, wypila i puszczone schowała, tam gdzieś w kartony rzuciła. Bez pieniędzy, bez płacenia, bez niczego.

[handel detaliczny, kobieta, 55+]

Jestem nagrany również na kamerach, bo są też kamery. Dbające o bezpieczeństwo również, ale jak gdyby widać kto wchodzi, kto wychodzi, przebywa.

[telekomunikacja, mężczyzna, 26–34]

Wykorzystywanie sprzętu służbowego (np. telefon, komputer czy samochód) może być także przez przełożonego sprawdzane. Zanotowano w tym zakresie przypadki daleko idącej kontroli i ewidencjonowania rozmów telefonicznych prowadzonych przez pracowników.

Jest ewidencja rozmów telefonicznych prowadzona. Oczywiście kolejny zeszyt: kto, gdzie, ile minut, czy to była komórka, czy to był stacjonarny, czy to było do klienta, czy to było do przełożonego na komórkę, czy to był telefon do sklepu, ile rozmowa przebiegała, w jakim dniu, wszystko.

[produkcja odzieży, kobieta, 26–34]

Ciężko mówić o kontroli prywatnej, bo jeśli wykorzystuje się sprzęt służbowy lub jeśli gdzieś się przemieszczamy autem w celach prywatnych, to wiemy doskonale, że pracodawca ma prawo, nie wiem, przy korzystaniu w godzinach nocnych z telefonu służbowego ciężko mówić o pracy nocnej. Była taka sytuacja, że jedna z osób miała wykonanych więcej telefonów w godzinach dwunasta–szósta rano z telefonu służbowego, więc ciężko było powiedzieć, że wykonywała telefony służbowe, została obciążona znaczącymi kosztami korzystania z tego telefonu. Kontrola jako taka jest, ale jest to kontrola sprzętu służbowego, czyli rzeczy, które wykorzystujemy też do celów prywatnych.

[produkcja komputerów, mężczyzna, 35–44]

Dla nas jest to czas pracy, generalnie no to użytkowanie telefonu służbowego, bo wiadomo, że do celów prywatnych nie wolno go używać i jakby program komputerowy, którym posługujemy się ma również identyfikator numerów telefonów, w związku z powyższym jeśli gdzieś dzwoniłam, do jakiegoś klienta, to na pewno musiałam go wpisać do bazy, żeby wiedzieć i z kim rozmawiam i w jakim celu do niego dzwonię.

[obsługa rynku nieruchomości, kobieta, 45–54]

Podobnie kontrolowana bywa także korespondencja elektroniczna wysyłana bądź odbierana z komputerów firmowych. Niekiedy dzieje się to z zaskoczenia, może funkcjonować jako pewien wymóg dodawania do każdej wiadomości e-mailowej wysyłanej przez pracownika adresu przełożonego lub techniczne przekazywanie wszystkich wiadomości e-mailowych na skrzynkę pocztową przełożonego. Może zdarzyć się też sytuacja, gdzie kontrola ruchu w Internecie zostanie wykorzystana do szczegółowej kalkulacji czasu pracy pracownika z wszelkimi możliwymi do wyciągnięcia konsekwencjami.

Zdarzyło się tak, że koleżanki komputer został sprawdzony przez szefa – historia wybieranych stron w Internecie i musiała się z tego tłumaczyć, co robi w godzinach pracy (...). Nie, myślę, że szef miał zachciankę sprawdzić, co robią pracownicy w pracy. To była taka niespodziewana forma kontroli, bo tak naprawdę nie wiesz, kiedy ci sprawdzi komputer i czy ci sprawdzi, czy nie, a może.

[budownictwo, kobieta, 19–25]

Wdrażamy, z różnych powodów, różnego rodzaju systemy, które kontrolują chociażby dostęp do Internetu. Czyli potencjalnie (...) może dojść do takiej sytuacji, w której pracownik mówi, ja tu chcę 5 nadgodzin, a pracodawca mówi, no ale słuchaj bardzo cię przepraszam, ale przez 5 godzin siedziałeś na „Onecie”.

[działalność pocztowa, mężczyzna, 35–44]

Ale laptopy są sprawdzane, bo tam mamy jakieś programy, które są zainstalowane i skanują te laptopy czy, nie wiem, jest włączony wygaszacz ekranu z hasłem czy jest wyłączony, to jest gdzieś raportowane. To jest sprawdzane.

[oprogramowanie i usługi informatyczne, mężczyzna, 26–34]

Mam pewne zadanie do wykonania, więc jeżeli to się wiąże z kontaktem z klientem bądź też z jakąś inną firmą drogą mailową, to umieszczam mojego przełożonego w kopii maila i on w ten sposób kontroluje, w ten sposób ja jestem kontrolowana czy wykonałam zadanie, w jakim terminie i jakiej jakości jest ten kontakt i ta odpowiedź.

[hotele, kobieta, 26–34]

Poza tym poczta zakładowa bezwzględnie jest czytana (...). Ja pisałem ze swojej prywatnej poczty. Natomiast gdybym podał zakładową, to w pierwszej kolejności byłoby to na prezesa komputery, a później u mnie. Także tak to jest mniej więcej w naszej firmie. Czyli można powiedzieć oko wielkiego brata jest. Czuwa.

[produkcja metali, mężczyzna, 55+]

Natomiast pewnie robiona ad hoc, o czym nie wiemy, ale ja o tym wiem, powiedzmy. Pracuję w tej firmie 7 lat i trochę wiem jak to działa. Więc jest kontrola maili, jest powiedziane, w regulaminie nawet: „OK, możecie wysyłać swoje maile prywatne ze skrzynek pracowych, ale liczcie się z tym, że możemy mieć do tego dostęp”. Tak samo np. jest z czatem. Mamy czat, takie gadu-gadu, tam się nazywa „Some Time”. I to jest tak samo, że pewnie wszelkie zapisy rozmów da się z tego wyciągnąć, co byłoby zabawne, mam wrażenie (...). Było podejrzenie o to, że ktoś robił wielki przewal w firmie i był przegląd jego maili, przegląd jego rozmów, całej aktywności. Wiadomo, no np. nie wiem, zapisywane są takie rzeczy gdzieś tam w systemie, ile kto wydrukował. Więc są takie rzeczy. To wydaje mi się być spoko. Znaczący wiadomo, to ingeruje jakoś w twoją prywatność, z tym możesz się nie zgadzać, ale z drugiej strony rozumiem też pracodawcę, chce mieć to pod kontrolą.

[działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe, mężczyzna, 26–34]

Zanotowano także praktyki związane z ograniczeniem ruchu pracowników w Internecie poprzez zastosowanie odpowiednich blokad dotyczących głównie portali społecznościowych, komunikatorów internetowych czy czatów.

Oczywiście są blokowane jakieś tam strony, gdzie przedtem dziewczyny czy faceci sobie wchodzili i oprócz tego, że udawali, że pracują, surfowali po różnych, że się tak wyrażę, stronach. One są dziś zablokowane i z tym tematem raczej nie ma problemu, ja nie słyszałem.

[produkcja metali, mężczyzna, 55+]

Tak, to są poblokowane wszelkie portale społecznościowe, nie mogą też w tym momencie mieć możliwości ściągania jakichś programów, które mogłyby przejść przez nasze firewalle niezauważone.

[produkcja komputerów, kobieta, 26–34]

No z resztą każdy pracodawca ma teraz prawo do tego, żeby kontrolować korzystanie ze sprzętu, więc nieraz pokazuje się taki komunikat, że ta strona jest zablokowana z jakichś względów i że jeżeli uważasz, że niesłusznie, to możesz zadzwonić do help desku i prosić o odblokowanie, nie, to są często takie strony na zasadzie jakiejś zbitki słów – widocznie wychodzi im, że to jest jakieś zabronione słowo. No ale to, tak jak mówię, jeśli jest to niesłusznie, nie wiem ja nie wchodzę na jakieś tam strony, które mogłyby być zakazywane, no jeżeli coś takiego mam, że wyszukuję jakichś informacji i pokazuje mi się, że to jest zablokowane, no to dzwonię tam do informatyków, żeby odblokowali i już.

[zakład użyteczności publicznej, kobieta, 45–54]

Są zablokowane wszystkie społecznościowe portale i jest chyba tylko jeden jakiś komunikator udostępniony taki, którym w całej firmie można się porozumiewać. Raczej nie jest to tak, nie jest to takie otwarte.

[oprogramowanie i usługi informatyczne, mężczyzna, 26–34]

Z kolei sytuacja odwrotna, gdy pracodawca pozwala na wykorzystywanie internetowej infrastruktury do celów prywatnych lub do krótkich higienicznych przerw relaksacyjnych, także była obecna w materiale źródłowym.

Znaczy w prywatnych [celach] to czasami korzystamy. Jak wszyscy. Nie wiem jakiś tam prawnik trzeba sobie zrobić czasami. Natomiast jakieś tam dostępy do prywatnych skrzynek mailowych to akurat szkoda, bo to jest poblokowane. Natomiast nie ma jakiegoś ograniczenia. Jakiś tam przelew, jak musisz zrobić w firmie, to też możesz sobie zrobić spokojnie.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, mężczyzna 26–34]

Nie kontroluje mnie ile tam rozmów prywatnych, bo wiadomo, że też zadzwonię, oczywiście nie nadużywam tego, jakieś tam bilingi, ma kontrolę, ale też przeciwnie, mówi, nie kombinuj, zadzwonić gdzieś tam to możesz i tak nie przekraczasz jakiegoś tam

limitu. Nie, nie kontroluje mnie, no na pewno bilingi ma, ja staram się po prostu nie nadużywać tego, ale nie czuję się kontrolowana, nagabywana na przykład, nie. Ja mam dużo swobody tutaj naprawdę. No, ale staram się też nie nadużywać tego i chyba dlatego doskonale to wie i taka jest sytuacja.

[produkcja odzieży, kobieta, 55+]

Co do kontroli sprzętu firmowego można jeszcze dodać, że w przypadku dwóch firm farmaceutycznych zanotowano wykorzystywanie urządzeń GPS w samochodach służbowych.

Moja firma również od pewnego czasu wprowadziła GPS-y w samochodach, czyli taki lokalizator samochodów i to właściwie są takie bezpośrednie narzędzia jakby kontroli.

[farmacja, mężczyzna 35–44]

Przykładowo są GPS-y, mogę w każdym momencie wejść, każdy ma możliwość na pewno kontrolowania. Trudno mi powiedzieć, wydaje mi się, że na pewno zaglądają. No ja też, nie wiem, raz w tygodniu zobaczę, co się tam dzieje. Na pewno nie siedzę i nie śledzę, o wyjechał 5 po 9.00, a miał być przed 9.00. To to nie.

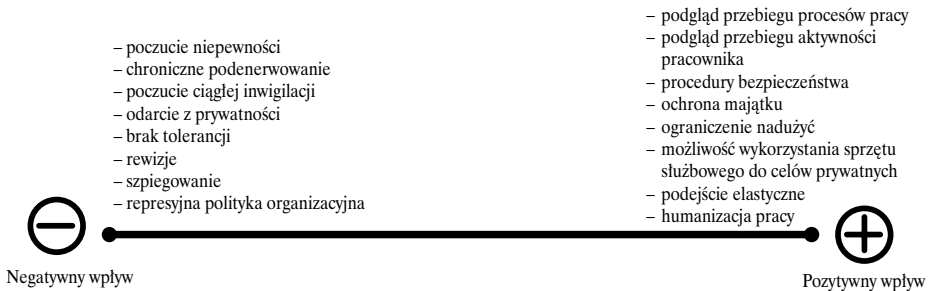
[farmacja, kobieta, 26–34]

9.4.8. Podsumowanie kontroli i nowoczesnych technologii

Analizując wykorzystanie nowoczesnych technologii w procesie kontroli i jego konsekwencji (PB2.18), w materiale źródłowym znów uwidocznił się dwubiegunowy układ. Z jednej strony (biegun (+)) zaobserwowano pozytywne konsekwencje związane np. z wideomonitoringiem, który pozwala na podgląd przebiegu procesów pracy i aktywności pracownika także zdalnie, pomaga w zachowaniu bezpieczeństwa i ogranicza nadużycia w organizacji, zachowania patologiczne i chroni majątek firmy. Z drugiej strony, (biegun (-)) może wywoływać wśród pracowników poczucie niepewności i niejasności kto i kiedy podlega obserwacji. W konsekwencji może pojawić się presja i stan chronicznego podenerwowania związany z potencjalnie ciągłą inwigilacją każdego posunięcia pracownika. Ciągły monitoring, a do tego jeszcze nieświadomość pracownika o jego zakresie i brak reguł, może prowadzić do pewnego rodzaju odarcia z prywatności. Monitoringowi podlegać może także wykorzystanie sprzętu firmowego. Rozmowy telefoniczne z telefonów służbowych bywają detalicznie ewidencjonowane, a pracodawca nie wykazuje tolerancji w zakresie używania ich do celów prywatnych. Podobne zjawiska zaobserwowano, jeżeli chodzi o pojazdy służbowe, które pracodawca wyposażył w systemy GPS, co oprócz wspomnianego już pozytywnego wpływu na bezpieczeństwo i ochronę majątku, może wywoływać podobne negatywne skutki, jak monitoring za pomocą kamer. Należy jeszcze

dodać, że zdarzają się rewizje komputerów albo fizycznie przez przełożonego, albo z wykorzystaniem specjalnego oprogramowania szpiegującego skanującego czynności pracownika. Bywa to wykorzystywane do represyjnej polityki organizacyjnej przez skrupulatne odliczanie czasu spędzonego w Internecie od czasu pracy. Zdarzyły się także przypadki bezpośredniej kontroli poczty elektronicznej wysyłanej lub otrzymywanej na konta służbowe, dotyczy to także wiadomości prywatnych. Czasami wymuszona zostaje na pracowniku czynność dodawania do każdego wysłanego e-maila służbowego adresu przełożonego. Jednak w zakresie wykorzystania sprzętu służbowego zanotowano także pewne mniej restrykcyjne działania, które nie odzierają tak pracownika z prywatności (biegun (+)). Niekiedy przełożony wykazuje zdrową elastyczność, w tym zakresie, pozwalając np. na wykorzystanie służbowego pojazdu na prywatne zakupy lub też odbywanie prywatnych rozmów telefonicznych w czasie pracy z wykorzystaniem telefonu służbowego, lub wykonanie pewnych operacji internetowych (np. przelewy) podczas pracy. Nie zawsze ruch w Internecie niezwiązany ze sprawami zawodowymi jest piętnowany, niekiedy krótkie przerwy relaksacyjne podczas pracy humanizują jej naturę i dzieje się to za przyzwoleniem przełożonych.

Schematycznie układ nowoczesnych technologii w kontekście kontroli jest zaprezentowany na rysunku 9.18.



Rysunek 9.18. Układ nowoczesnych technologii w kontekście kontroli

Źródło: opracowanie własne.

9.4.9. Dress code

Podjęto także próbę analizy wpływu wymagań z zakresu organizacyjnego *dress code* na pracowników i konsekwencji, jakie może za sobą pociągać, co było przedmiotem pytania badawczego PB2.19 (*W jaki sposób wymogi dotyczące organizacyjnego dress code mogą wpływać na pracowników i jakie mogą być tego konsekwencje*).

W badanym materiale źródłowym pojawiły się wypowiedzi o wymaganiach dotyczących ściśle określonego stroju i wyglądu podczas pracy, które mogą być źródłem zaburzeń równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym przez ograniczanie swobody wyrażania się w pracy, a podleganie takim regułom może powodować napięcia i ich kumulację. Zdarzają się także komentarze ze strony przełożonych dotyczące ubioru i wyglądu pracownika, które mogą zostać odebrane jako forma presji, ataku lub drwina.

Jeśli na przykład ja widzę, że ktoś z przedstawicieli w jakiś sposób tam odbiega od normy, to mu po prostu delikatnie zwracam uwagę, na zasadzie „może byś się ogolił” albo „włóż koszulę w spodnie”, takie czasami trochę wydaje się to dziecinne, ale może niektórzy w tym ferworze walki gdzieś tam się zapominają.

[farmacja, kobieta, 45–54]

Nie było jakiegos kanonu, gdzie powiedzieli, jak wypada się ubierać. To też jest biuro, do którego nie przychodzą klienci, czyli nikt oprócz pracowników nie widzi nas na dobrą sprawę. Równie dobrze moglibyśmy tam siedzieć w kapciach, powiedzmy i nikt z zewnątrz by nas nie zobaczył. Nasz zewnętrzny wygląd dla potencjalnego klienta jest zupełnie niedostępny – jak pracownicy wyglądają. Aczkolwiek, jak kiedyś przyszedłam w trampkach to usłyszałam, że to nie jest obuwie, w którym się przychodzi do pracy. No i już więcej w trampkach do pracy nie przyszedłam. W trampkach, w sensie w adidasach.

[budownictwo, kobieta, 19–25]

Mamy politykę dress code, cała procedura jest na ten temat. Nie wiem jakoś specjalnie mnie to nie dotknęło, dlatego że dział IT jest jakoś z definicji traktowany pobłaźliwie w tych kwestiach, natomiast z drugiej strony ja zawsze dotrzymywałam zapisów tej procedury, natomiast słyszałem o przejawach, nie chciałbym nazwać tego dyskryminacją, ale słyszałem o takich przejawach, kiedy kierownik ingerował w jakieś kwestie związane z noszeniem jakiejś fryzury, czy jakichś tam tatuaży, czy tego typu rzeczy. Słyszałem o tym, że coś takiego się zdarza, natomiast sam nie doświadczyłem.

[działalność pocztowa, mężczyzna, 35–44]

My jesteśmy prawnikami i prawnicy muszą wyglądać schludnie, więc mamy od poniedziałku do czwartku garnitury, a w piątek (...) jest casual Friday. Ja przychodzę tak. To nie wszystkim się podoba widzieć, ale mam to absolutnie w nosie.

[działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe, mężczyzna, 26–34]

Co do ubioru, no to żeby był taki poprawny, jak to w pracy oczywiście, czyli jak każdy wie. Była rok temu sytuacja, że kierownik mówił, że był na zebraniu itd. i że była poruszona kwestia ubioru, bo jakaś dziewczyna przyszła w za krótkiej spódniczce na przykład. No więc pod tym względem ubiór jest oficjalny załóżmy, aczkolwiek nie pod

krawatem, nic z tych rzeczy, czyli luźny, ale taki schludny po prostu. A co do zachowania to też oczywiście żadnych narzuconych reguł nie ma.

[działalność w zakresie architektury, mężczyzna, 26–34]

W niektórych branżach, takich jak np. transport lotniczy czy działalność pocztowa obowiązuje bardzo restrykcyjny *dress code* określający nawet kolor paznokci czy fryzurę pracowników. Obowiązuje tam ściśle określone umundurowanie, które jest rutynowo kontrolowane według obowiązujących procedur. W tym wypadku działalność pocztowa jest obciążona nieco mniejszymi restrykcjami, choć i tam one istnieją.

Tak, ubrania służbowe albo ubrania robocze w zależności od tego, jakie to jest stanowisko pracy. Pracownicy pobierają takie ubrania z naszej komórki mundurowej i rzeczywiście tak chodzą ubrani, natomiast kierownik jako bezpośredni przełożony musi zwracać uwagę na to, czy rzeczywiście chodzą w tych ubraniach, czy widać, że to są ubrania służbowe i tego pilnuje (...). Jak najbardziej, no na stanowiskach, na których jest kontakt bezpośredni z klientem, tam jest dużo rzeczy właśnie określonych i kwestie fryzury, kwestia makijażu, długości włosów, zarostu u panów, tak. To są ściśle określone rzeczy.

[transport lotniczy, kobieta, 45–54]

No i oprócz tego są takie sporadyczne w biurze przed lotem kontrole po pierwsze trzeźwości, to wiadome, to standard, a druga rzecz kontrole naszego wyglądu, czyli czy mundur jest odprasowany odpowiednio z wszystkimi elementami, fryzura, makijaż zgodnie z restrykcjami (...). Jest strict. Jest bardzo strict i dla pań i dla panów opisane dokładnie, jaki kolor paznokci, jakie uczesanie, jaki makijaż, jakie kolory można mieć, nie można mieć, biżuterię, czy można, nawet a propos zegarka są wymogi, to jest wszystko tak sprecyzowane jak chyba we wszystkich liniach lotniczych. Mundur od igły, wysokość obcasa w butach, jakie buty (...). O tak, to na co najbardziej zwraca się uwagę to, żeby nie palić w mundurze, no bo to tak jakby wpływa na wizerunek firmy, dwa absolutnie żadnego alkoholu nie spożywać póki się ma mundur na sobie, no i oczywiście jakaś kultura osobista, zachowanie, no i kwestia tego, że nie można łączyć munduru z niemundurowymi rzeczami.

[transport lotniczy, kobieta, 26–34]

Jest standard obsługi klienta, który musi być przestrzegany, jest Kodeks Pracownika Poczty Polskiej, również powinien być przestrzegany. Ubiór wiadomo mundur, chociaż ostatnio poczta kuleje troszeczkę, ponieważ mało produkują tych mundurów, także przechodzimy taki kryzys w tej chwili. No, ale wymaga się, nawet jeżeli pracownik nie ma stroju firmowego, to musi być w białej bluzce, w jakichś tam czarnych, granatowych spodniach dajmy na to czy w spódnicy.

[działalność pocztowa, kobieta, 45–54]

Tak, na poczcie obowiązuje standard obsługi klienta: dzień dobry, dziękuję, do widzenia, 3 razy D. Ubiór służbowy jest obowiązkowy. Mamy koszulki służbowe, spódniczki, marynareczki i niestety pani naczelnik zwraca uwagę jak ktoś nie jest w służbowym ubranku. Może być niesłużbowy mundur, ale musi być na przykład biała bluzeczka, jakaś ciemna spódniczka, czy spodenki. Nie może być to jakaś taka rażąco wyrazista bluzka czy kolorowa. No i przede wszystkim identyfikator.

[działalność pocztowa, kobieta, 35–44]

W innych przypadkach, w przedsiębiorstwach lub działach produkcyjnych, wymagany jest strój roboczy związany z zagrożeniem bezpieczeństwa pracowników lub kwestiami sanitarnymi. W przypadku zagrożenia życia, jak to może mieć miejsce np. w górnictwie lub zdrowia klientów, jak to może mieć miejsce w branżach związanej z produkcją artykułów spożywczych czy restauracyjnej, nakazy organizacyjne związane z koniecznością przestrzegania *dress code* także są ściśle określone.

To są rzeczy, które po prostu kopalnia daje i nie wolno na dzień dzisiejszy nic z domu przynosić. Są przebadane i po prostu to się ubiera (...). No bo to jest całkiem coś innego niż góra (...). Są różne rzeczy związane z metanem, dzisiaj mamy po prostu lniane, niektóre iskrzą nie wolno tego po prostu. To co kopalnia da to się ubiera i do widzenia, no i nie ma sprawy.

[górnictwo, mężczyzna, 45–54]

I nie wolno jest nam przebywać na tej części rozlewczej, części czystej, w swoich prywatnych ubraniach. Musimy się przebierać w spodnie, w koszule albo w fartuchy (...). Nie możemy mieć pomalowanych paznokci, biżuterii żadnej (...) nie możemy również w odzieży roboczej chodzić po dworze. Kiedy chcemy wyjść na dwór musimy ubrać albo fartuch ochronny zewnętrzny, w którym nie będziemy się poruszać po tej części czystej.

[produkcja artykułów spożywczych, kobieta, 26–34]

Przy żywieniu zbiorowym nie ma malowania paznokci i to jest pierwsza zasada, rękawiczki mamy i robimy w rękawiczkach, a paznokci nikt nie maluje (...), biżuterii też nie nosi, żeby się do ciasta nie dostało.

[produkcja artykułów spożywczych, kobieta, 45–54]

Każdy do pracy przychodzi jak sobie życzy. Może przyjść w dresie, może przyjść w koszuli, ubrany pod kołnierzykiem i pod krawatem. Ale wszyscy później, jak gdyby, się przebieramy. Mamy taką pracę, że przebierają się, tak? Jest to na tyle praca w różnych zapachach, że, jak gdyby, nikt swoich własnych ubrań nie chce poświęcać na tuszcz, który też często się zdarza, że gdzieś pryśnie (...). Także kucharze mają swoje, oczywiście restauracja im kupuje, i spodnie do pracy, i kitle kucharskie (...). Kucharzom buty

kupujemy my, bo ze względu na pracę w cięższych warunkach muszą mieć specjalne obuwie do pracy.

[restauracja, kobieta, 19–25]

Jednak zdarzają się sytuacje, kiedy ubiór nie tylko może sprawiać dyskomfort lub poczucie skrepowania, mimo oczywiście istotnych kwestii bezpieczeństwa czy wizerunkowych, lecz także pociąga za sobą pewne obciążenia finansowe po stronie pracownika. W jednym przypadku zaobserwowano natomiast swoisty paradoks, gdzie przedsiębiorstwo z branży produkcji odzieży obowiązek wyekwipowania się w ubiór służbowy zrzuca na pracownika. Niestety brak dostatecznych danych, aby móc przeanalizować dokładnie to zjawisko i ewentualnie zdiagnozować rozmiary patologii organizacyjnej.

To znaczy dziewczyny chodzą w firmowych strojach (...). Mają obowiązek. Tylko firma wymaga, natomiast nie daje im strojów służbowych, czyli zgodnie z prawem dziewczyna może nawet w kwiatki być ubrana na sklepie, bo prawda jest taka, że jeżeli firma wymaga to firma powinna to zorganizować. Natomiast kierownicy salonów pilnują jednak tego, żeby nie było akcji i dziewczyny są ubrane kolorystycznie tak, jak wymaga tego firma (...). Ona ma tam specjalny taki formularz do wypełnienia, ile osób jest w salonie, czy dziewczyny są ubrane.

[produkcja odzieży, kobieta, 26–34]

Pracodawca zapewnia ubiór, no i wymogiem jest to, że dba o to, znaczy kontroluje, żeby pracownik dbał o ubiór, ten który otrzymał od pracodawcy. Żeby guziki były, żeby ubranie nie było porwane, jeżeli się podrze należy je zacerować.

[produkcja metali, mężczyzna, 45–54]

Czasami też wymagania pracodawcy w zakresie *dress code* nie dość, że niepotrzebnie wywołują poczucie dyskomfortu i napięcia, to zwyczajnie mogą ograniczać wyniki sprzedaży w sposób bezpośredni. Zanotowano także przypadek, gdzie służbowe stroje dodatkowo przyczyniają się do zaburzenia zasad higienicznych, którym z założenia miały początkowo służyć.

To znaczy, jeżeli chodzi o ubrania, no to dół jaki chcesz, ale musisz mieć spodnie tak naprawdę, no i spódnica też nie może być nad kolano, bo moje spódnice są komentowane, że są za krótkie. Znaczą tak jest łatwiej sprzedawać, w krótkiej spódnicy. Naprawdę jest dużo łatwiej w spódnicy sprzedać i z dużym dekoltem niż bez. Taka jest prawda. Ja mojej szefowej powiedziałam, że mi się tak łatwiej sprzedaje i tyle.

[produkcja mebli, kobieta, 19–25]

*Tak, ubiór mamy, te które mamy teraz, to (...) ta dzianina jest w sumie taka niespe-
cjalna, bo się pocimy w tym, no ale zawsze, zawsze były, od początku jakieś mundurki,
fartuszki.*

[hotele, kobieta, 45–54]

Zanotowano także rozwiązania godzące prawo pracownika do wyrażania siebie, w pewnym stopniu także w pracy, i wymagania wizerunkowe organizacji czy wymagania związane z obsługą klienta polegające na określeniu *dress code* tylko tam, gdzie jest on faktycznie konieczny. Natomiast we wszystkich innych okolicznościach obowiązują zasady dowolne.

Nas akurat w biurze nie, bo wie Pani, to też się łączy z sytuacją tam w fabryce z BHP i tak dalej, bo wie Pani, no na przykład przychodzenie do pracy w biurze w białej koszuli i krawacie to oczywiście jak są jakieś kontakty z klientem, jak jest spotkanie na sali konferencyjnej, gdzie są jakieś standardy to oczywiście, człowiek stara się wyglądać schludnie, a jak tego to i pod krawatem, czego ja nie znosiłem notabene, koszula odpowiednia, marynareczka i tak dalej (...), bo to człowiek pracował na tak zwanej firmę. Na obraz firmy. Natomiast w pracy, to była dowolność.

[produkcja metali, mężczyzna, 55+]

Natomiast jeżeli chodzi o ubiory i tak dalej, to u nas są standardy jeżeli chodzi o produkcję. Na stanowiskach, tam gdzie jest kontakt z płynnym metalem, to są odpowiednie ubiory. To jest kontrolowane, to jest audytowane, to jest sprawdzane, codziennie, co godzinę, co chwilę. Przełożeni są uczuleni na to, żeby nie w zwykłym ubiorze przyszedł robotnik na wielki piec, bo jakaś iskra strzeli i po prostu zapali się jego ubiór. Także nie dochodzi do takiej sytuacji, także tu są standardy. Oczywiście my pogłębiały te standardy, kupujemy coraz lepsze te ubrania ochronne i tak dalej i tutaj to jest jeden taki obszar (...). Natomiast jeżeli chodzi o ludzi poza produkcją, nie ma tu jakichś standardów, że masz przychodzić w krawacie zielonym, w ubiorze takim czy owakim. Ma być to wszystko schludne i czyste. I nikt nikomu nie wyrzuci jak przyjdzie w swetrze. Oczywiście mogą być komentarze, ale nie ma na takiej zasadzie, że sekretarka, asystentka to ma przychodzić w kostiumie takim, do połowy lub od połowy kolan, nie ma takich tutaj u nas rygorów.

[produkcja metali, mężczyzna, 55+]

Jest pewna zasada, że powinieneś się jakoś tam ubrać, tak jak się ubierasz elegancko i to powinno być spoko. Ale zespoły wprowadziły niepisaną zasadę, że garnitur masz w pracy zawsze ze sobą i jak potrzeba jest to się przebierasz i idziesz na spotkanie z klientem. Co jest w porządku, mam wrażenie, bo ja np. nie lubię garniturów strasznie i wołałbym rozciągnięte swetry albo bluzy dresowe. Wtedy się czuję lepiej, jest mi zdecydowanie fajniej.

[działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe,
mężczyzna, 26–34]

Zanotowano także przypadki, kiedy pracownicy nie są przymuszani do specyficznego, często krępującego i obcego im sposobu ubierania, a jedyną obowiązującą zasadą jest utrzymanie higieny osobistej na rozsądnym poziomie.

Nie mamy jakichś takich określonych norm na ubiór. Każdy raczej ubiera się tak, jak by chciał, jak mu pasuje. I to raczej widać, jak się wejdzie, to od różnych osób, które noszą dziwne kolczyki czy to w uszach, czy w innych miejscach ciała, po ubranych w garnitury.

[oprogramowanie i usługi informatyczne, mężczyzna, 26–34]

Co do ubioru, to nie ma chyba, nie wiem, przynajmniej u mnie, każdy ubiera się prawie jak chce, nawet w krótkich spodniach niektórzy przychodzą.

[działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe, mężczyzna, 26–34]

Nie ma ściśle określonych standardów, natomiast ubiór, jak zawsze, schludny, dbanie o higienę osobistą, tu również dbanie o samochód, o pojazd, bo to też reprezentuje, reprezentujemy firmę, w związku z tym jakiś tam standard jest. Kiedyś oczywiście były pewne standardy związane z ubiorem, ale w związku z tym, żeby przedstawiciele za bardzo nie rzucali się w oczy w przychodniach, to tutaj firmy raczej są, i nasza również, dosyć liberalne pod tym względem. Także standardowy, naprawdę ubiór, oczywiście bez jakiś tam ekstrawagancji, no i taki, żeby również nie był jakiś wyzywający czy prowokujący.

[farmacja, mężczyzna, 35–44]

Natomiast jest to bardzo śmieszne jak idzie młody człowiek do pracy w firmie ubezpieczeniowej, w końcu ta firma ma się cieszyć reputacją, a idzie w klapkach i krótkiej spódniczce z wystającymi stringami i w koszulce na ramiączkach. Tego typu sytuacje ja wyraźnie u moich pracowników tępię i jest to na zasadzie przypominania regularnego, ale bardziej na zasadzie, że jeżeli ktoś przychodzi nieodpowiednio ubrany to jest przeze mnie wylapywany i kulturalnie zwracam mu uwagę: „słuchaj, to nie jest strój do pracy, powinieneś być tak i tak ubrany, w związku z czym proszę, żebyś się przebrał”. Natomiast nie ma za to żadnych sankcji.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, kobieta, 45–54]

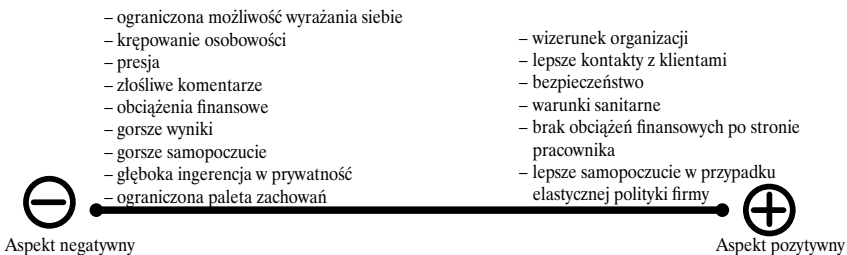
9.4.10. Podsumowanie *dress code*

Analiza wpływu obowiązywania i funkcjonowania wymogów organizacyjnych dotyczących *dress code* na pracowników i jego konsekwencji (PB2.19), pozwala na podsumowanie w analogicznym do poprzednich układzie dwubiegunowym. Na biegunie ujemnym (–) występują sytuacje, kiedy to *dress code* ogranicza możliwości pracowników w zakresie wyrażania siebie i własnej osobowości.

Pojawiają się w związku z tym pewne złośliwe komentarze przełożonych dotyczące wyglądu pracownika i wywierana jest presja na dostosowanie się do obowiązujących zasad. Niekiedy za strój i jego utrzymanie finansowo muszą odpowiadać pracownicy, co jest już pewnym nadużyciem ze strony pracodawcy. Zanotowano także przypadki, kiedy to polityka firmy w zakresie *dress code* działa na niekorzyść samej organizacji, np. poprzez zmniejszenie sprzedaży. Niekiedy obowiązujące stroje pozostawiają wiele do życzenia, jeżeli chodzi o ich jakość i właściwe dostosowanie do pracy w panujących warunkach, mogą np. wzmacniać potliwość pracowników. W niektórych branżach (transport lotniczy i działalność pocztowa), gdzie obowiązuje pełne i detaliczne umundurowanie, dodatkowo rutynowo i dokładnie kontrolowane są takie elementy, jak fryzura, zarost, makijaż i dozwolone jego barwy. Nie dopuszcza się także zachowania uznawanego za godzące w mundur, czyli np. palenia papierosów lub spożywania alkoholu w przypadku bycia w mundurze, także już po zakończonej pracy.

Z drugiej strony, (biegun (+)) polityka *dress code* ma w wielu przypadkach pozytywny wpływ na wizerunek firmy, zwłaszcza w przypadku bezpośrednich kontaktów z klientami. Odpowiedni strój zapewnia także tam, gdzie to niezbędne, odpowiedni poziom bezpieczeństwa pracy (np. branża górnicza i metalowa) i warunków sanitarnych (np. branża spożywcza). Pozytywnie można również odebrać działania organizacji w zakresie *dress code*, jeżeli jego utrzymanie leży kompleksowo po stronie pracodawcy. Zdarzają się także elastyczne podejścia w zakresie ubioru, kiedy wymagany jest określony strój tylko w przypadkach niezbędnie koniecznych, np. kontakt z klientem lub narażenie na zagrożenia. W pozostałych przypadkach natomiast pracodawca realizuje zasadę swobody, a nawet dowolności w sposobie ubierania i wyrażania siebie poprzez elementy stroju i towarzyszących mu ozdób.

Schematycznie układ *dress code* jest zaprezentowany na rysunku 9.19.



Rysunek 9.19. Układ *dress code*

Źródło: opracowanie własne.

9.5. Ogólna ocena kontroli

Na zakończenie prowadzonych analiz z zakresu kontroli pracowników, w kontekście równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, podjęto także kwestie ogólnej oceny kontroli, co mieści się w zakresie pytania badawczego PB2.20. *W jaki sposób pracownicy ogólnie oceniają kontrolę i na jakie elementy zwracają uwagę?*

W materiale źródłowym zanotowano pojawienie się pewnych negatywnych ocen dotyczących kontrolowania pracowników przez przełożonych. Zwracano uwagę głównie na nieefektywność jej mechanizmów oraz na nadmierne skomplikowanie procedur, które pociąga za sobą wzrost biurokracji i źle się odbija np. na efektywności czasowej, koncentracji na pracy właściwej czy też na atmosferze w pracy. Zanotowano jednak przypadek, kiedy pracownik negatywnie ocenia działania kontrolne przełożonego ze względu na ich niewystarczający wymiar i potrzebę większej kontroli.

Bo każdy pracownik, jak pracuje w danej placówce, to powinien się poczuwać do wywiązania ze swojej pracy normalnie, jak wszyscy. A nie, żeby jeszcze ktoś przyszedł i kontrolował, nad głową stał i to nie wiadomo co chce taki. Bo w zasadzie, to mówiąc szczerze, z biura przychodzą do sklepu, to one nie wiedzą na czym ta praca, tak mówiąc szczerze, polega. One ze swojej półki to biorą, a inaczej to wygląda, w pracy w sklepie niż w biurze. I to jest po prostu zbyt czyste.

[handel detaliczny, kobieta, 55+]

Uważam, że to jest nawet nadmierna biurokracja z tego powodu. Dlatego, że w firmie tracimy masę czasu na wypełnianie jakichś cholernych statusów, tabelki do tabelki. To jest frustrujące. Ale to świadczy o kontroli (...). Widzę po innych pracownikach, że czasami jest, i to jest niefajne i wpływa też na złą atmosferę, że przełożeni próbują ingerować w indywidualny tok pracy innych ludzi i próbują im narzucać coś do tego stopnia, że czasami muszą coś (...) w swoich planach, czy tam kalendarzach (...). To jest moim zdaniem mega chore, muszą wpisywać codziennie plan dnia, co będą robić z dokładnością do 15 minut. Na to tracą pół godziny (...). Żeby tak wpisywać takie rzeczy. To jest nienormalne.

[działalność finansowa i ubezpieczeniowa, mężczyzna, 26–34]

Bo to jest tak, że jest awans z konsultanta na senior konsultanta, ale też może być awans z konsultanta na konsultanta II. I to jakoś tam determinuje pieniądze, które dostajesz – nie zawsze, niestety. Bo moim zdaniem to jak to wygląda teraz jest absolutnie pozbawione sensu, ponieważ jest to „papierologia”. Nienawidzę tego. Po prostu nienawidzę tego całego systemu (...). Bo oprócz tego, że ocenia mnie coach ja muszę ten samogwałt dokonać, to jeszcze jest tak, że ja muszę zebrać 4 feedbacki na pół roku w tej bazie, którą mamy od innych osób (...). Więc ja muszę po 4 projektach te pierdoły wszystkie popisać. Jest taka książeczka, która pokazuje kryteria, które masz –

takie podstawowe, wśród nich są podkryteria. I tam jest wskazane jakie kompetencje, słowo, którego po prostu nienawidzę.

[działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe, męzczyzna, 26–34]

Znam osoby, które potrafią cały dzień spędzić na jakimś forum motocykli. I nie pracują, a pracodawca nic z tym nie robi, mimo że ta osoba miała już kilku menedżerów, różnych zmieniała no to ciągle siedzi na tym forum motocykli, no i co? No i siedzi sobie. Więc jakby rozliczenie nie działa moim zdaniem najlepiej, bo po prostu jest takie, czy ktoś jest w pracy i czy przyszedł punktualnie, dość prosto. A to jest chyba takie mało efektywne, bo to nie o to chodzi. To się też wiąże z tym, że jak pracodawca widzi, że się coś robi albo ktoś robi szybko to dostaje więcej, bo wiadomo, że będzie zrobione, a jak ktoś robi mniej albo nie robi w ogóle to pracodawca mu nie daje, bo wiadomo, że nie robi.

[oprogramowanie i usługi informatyczne, męzczyzna, 26–34]

Trochę mi się wydaje, przyznam się szczerze, między nami, że (...) za mała jest kontrola i ja bym chyba wolała, żeby nade mną też była większa, chociaż podejrzewam, że gdyby była większa, to bym się trochę buntowała. Z racji tych relacji, które mamy między sobą.

[obsługa rynku nieruchomości, kobieta, 26–34]

Natomiast pozytywne oceny organizacyjnych działań kontrolnych były mniej liczne, choć wystąpiły. Podkreślano w nich konieczność procedur kontrolnych oraz ich funkcję pomocniczą we właściwym wykonywaniu pracy. Takie pozytywne opinie wyraziły osoby zajmujące stanowiska kierownicze.

Kontrola jest po to, żeby udowodniła, że to co robimy, robimy dobrze. Audyt jest potrzebny po to, żeby się nie bać audytu, bo słuchajcie, na audyt przychodzą, ręce nam się trzęsą, zaczynamy dokumenty wypełniać, nie. Żeby potwierdzili, że to co robimy, robimy dobrze. Jeśli się okaże, bo pomyłki się zdarzają, że coś jest nie tak, czy coś, to po to jest ten audyt, po to jest ta kontrola, żeby powiedzieć, masz to poprawić i tak dalej. A nie na zasadzie, zrobiłeś źle to od razu kara, zwalniamy cię z artykułu pięćdziesiąt dwa.

[produkcja metali, męzczyzna, 55+]

To znaczy się, nie wiem, czy to można nazwać kontrolą, czy też jakimś obowiązkiem, ja się też czuję lepiej, jeśli pracodawca, na przykład, zweryfikuje zakupy, sprawdzi czy skontroluje ceny, czy powiedzmy, w zużyciu materiałów się gdzieś nie posunąłem i za dużo coś mi nie wyszło bądź po prostu ktoś mi gdzieś nie przesunął danego materiału na swoją stronę.

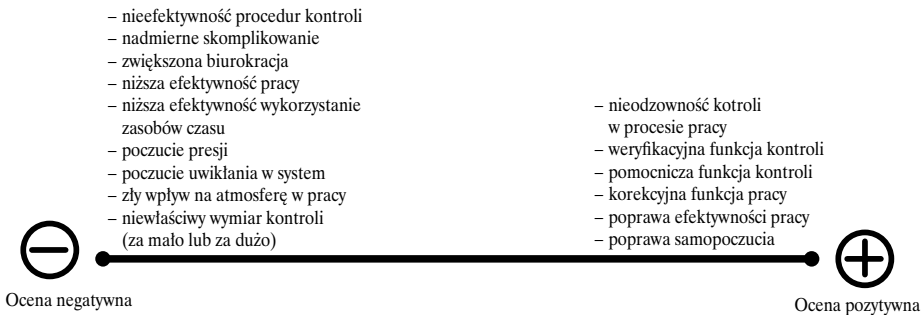
[budownictwo, męzczyzna, 55+]

9.5.1. Podsumowanie ogólnej oceny kontroli

Podsumowując ogólną ocenę kontroli (PB2.20), a także przeanalizowanych wcześniej jej aspektów, wyłonił się analogiczny dwubiegunowy układ. Z jednej strony (biegun (-)) wskazywano na nieefektywność i nadmierne skomplikowanie procedur kontrolnych, które przyczyniają się do zwiększenia biurokracji i zmniejszenia tym samym efektywności pracy, w tym efektywności dotyczącej wykorzystania zasobów czasu. W negatywnym ujęciu podkreślano także poczucie presji kontroli, uwikłania w system procedur oraz jej zły wpływ na panującą w pracy atmosferę. Jednak zdarzały się przypadki negatywnej oceny kontroli z zupełnie odmiennego powodu, a mianowicie jej niewystarczającego wymiaru, poczucia potrzeby wzmożonej kontroli.

Na drugim biegunie (+) zanotowano przypadki pozytywnej oceny kontroli. Podkreślano jej konieczność, nieodzowność w procesie pracy, wskazywano na kilka jej funkcji, a mianowicie weryfikacyjną (dotyczącą potwierdzenia prawidłowego wykonania pracy), pomocniczą (dotyczącą pomocy we właściwym wykonaniu pracy) i korekcyjną (dotyczącą poprawy wykonywanej pracy). Tak prowadzone działania kontrolne mogą potencjalnie wpłynąć nie tylko na lepsze wykonanie samej pracy, lecz także na lepsze samopoczucie pracownika.

Schematycznie układ ogólnej oceny kontroli został zaprezentowany na rysunku 9.20.



Rysunek 9.20. Układ ogólnej oceny kontroli

Źródło: opracowanie własne.

9.6. Podsumowanie analiz z zakresu równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym

Analiza równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, na podstawie materiału źródłowego zgromadzonego podczas wywiadów określonych, co do zakresu jak zaznaczono w procedurze badawczej, dotyczyła pytań badawczych od PB2.1 do PB2.20. Celem podsumowania, kluczowe spostrzeżenia uzyskane w drodze analizy rzeczowego materiału źródłowego umieszczono w syntetycznej formie w tabeli 9.5.

Tabela 9.5. Podsumowanie analizy równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym

Nr PB	Treść PB	Główne spostrzeżenia
2.1.	Jakie wymiary można zidentyfikować w kontekście konfliktu czasowego w zakresie czasu spędzonego w pracy i pracy w czasie prywatnym?	(+) w dużej mierze praca trwa regulaminowe 8h dziennie (+) w nielicznych kategoriach zanotowano krótszy dzień pracy (-) dość powszechnie dzień pracy jest wydłużony (-) o ile wydłużenia są incydentalne, czasowe, związane z sytuacjami nagłymi, nie ma podstaw do stwierdzenia patologii organizacyjnej (-) zanotowano przypadki permanentnego wydłużenia dnia pracy (-) nasilenie patologii organizacyjnej w takich przypadkach uzależnia się od nominalnego wymiaru wydłużenia czasu pracy (-) zanotowano mniej formalne sposoby wydłużania czasu pracy niezwiązane z fizyczną obecnością pracownika w miejscu pracy (praca w domu, praca zdalna itp.)
2.2.	Jakie wymiary można zidentyfikować w kontekście konfliktu czasowego w zakresie przenikania się sfer czasu pracy i czasu prywatnego?	(-) zaobserwowano przypadki zawłaszczania przez pracę czasu z założenia przeznaczonego na sprawy prywatne (-) niekiedy występuje absolutny brak czasu na sprawy prywatne (-) praca zawłaszczająca czas prywatny miewa atrybut uciążliwości, a pracownik może odczuwać, że ma zbyt wiele pracy (+) zaobserwowano też przypadki wykorzystywania czasu pracy na sprawy prywatne (+) w takich przypadkach praca zyskuje atrybut pomocniczości w rozwiązywaniu konfliktu praca – życie prywatne (+) zaobserwowano próby pozytywnego rozwiązania konfliktu czasowego z perspektywy czasu prywatnego, które wpływają pozytywnie na równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym, są krokiem do jej osiągnięcia i utrzymania

cd. tabeli 9.5

Nr PB	Treść PB	Główne spostrzeżenia
2.2.		(+) w takich sytuacjach wyrażane bywa poczucie szczęścia i niezależności
2.3.	W jaki sposób rozwiązywanie konfliktu czasowego w zakresie czasu prywatnego jest uzależnione od wieku pracownika?	<ul style="list-style-type: none"> • ludzie młodszy koncentrują się raczej na swoich potrzebach • ludzie młodszy koncentrują się raczej w czasie wolnym na życiu towarzyskim i rekreacji • ludzie starszy koncentrują się raczej na rodzinie • ludzie starszy czas wolny wykorzystują raczej na obowiązki domowe niż własne potrzeby • zdarzają się także wypadki odmienne
2.4.	W jaki sposób odczuwanie konfliktu czasowego w zakresie czasu prywatnego jest uzależnione od wieku posiadanych przez pracowników dzieci?	<ul style="list-style-type: none"> • pracownicy ze starszymi dziećmi raczej pozytywnie rozwiązują konflikt czasowy • pracownicy ze starszymi dziećmi raczej nie mają problemów z pogodzeniem sfery zawodowej i prywatnej w kontekście czasu • pracownicy z małymi dziećmi dostrzegają konflikt w dość ostry sposób • pracownicy z małymi dziećmi podkreślają brak czasu dla siebie i natłok obowiązków • pracownicy z małymi dziećmi określają czas ich wychowania jako trudny
2.5.	W jaki sposób rozkładają się proporcje energii w ramach aktywności w sferze zawodowej i prywatnej w świetle konfliktu energetycznego i jego percepcji wśród pracowników?	<ul style="list-style-type: none"> • zanotowano sytuacje, gdzie praca pochłania zdecydowanie więcej energii • pracy towarzyszą zjawiska, takie jak stres, poświęcenie, zaabsorbowanie • sfera prywatna pod względem energetycznym dostaje atrybut luzu, swobody, odreagowania stresów • w sferze prywatnej następuje raczej akumulacja energii niż jej wydatek • nie zanotowano przypadków odwrotnych, kiedy życie prywatne pochłania więcej energii • zanotowano natomiast stan pośredni, stan równych proporcji energetycznych w obu sferach • w takich sytuacjach konflikt nie występuje • odczuwane jest poczucie pełni energii w obu sferach i pełna w nich aktywność
2.6.	W jaki sposób poczucie energetycznego przeciążenia pracą jest uzależnione od posiadania przez pracowników dzieci?	<ul style="list-style-type: none"> • osoby posiadające dzieci bardziej odczuwają przeciążenie pracą w kategoriach opieki nad dziećmi, obowiązków domowych i rodzicielskich • osoby bezdzietne bardziej odczuwają przeciążenie pracą związane z samą pracą zawodową

Nr PB	Treść PB	Główne spostrzeżenia
2.6.		<ul style="list-style-type: none"> • źródłem ich wyczerpania energetycznego bywa nadmierne zaangażowanie w pracę • w obu przypadkach przeciążenie energetyczne wzmacnia stres pracowniczy
2.7.	Jakie wymiary można zidentyfikować w kontekście rozwiązywania konfliktu energetycznego i jego percepcji wśród pracowników?	<p>(-) zanotowano przypadki niemożności rozwiązania konfliktu energetycznego</p> <p>(-) skutkiem takich sytuacji bywa zaniedbywanie sfery prywatnej</p> <p>(-) sytuacje negatywnego rozwiązania konfliktu energetycznego dotyczyły raczej osób starszych</p> <p>(+) zaobserwowano także przypadki pozytywnego rozwiązania konfliktu energetycznego</p> <p>(+) zwykle jednak nie jest to łatwe, towarzyszy temu trud i poczucie wyczerpania</p> <p>(brak) zanotowano też przypadki zupełnego braku czy też nieodczuwania konfliktu energetycznego</p> <p>(brak) głównie dotyczy to osób młodszych</p> <p>(brak) towarzyszy im duży entuzjazm, brak zmęczenia i znaczne pokłady energii</p>
2.8.	W jaki sposób traktowane jest rodzicielstwo lub potencjalne rodzicielstwo pracowników przez ich przełożonych w perspektywie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym?	<p>(+) zaobserwowano przypadki podejścia prorodzicielskiego cechującego się szeregiem ułatwień</p> <p>(+) zdarzały się też przypadki głębokiego zaangażowanie przełożonych w pomoc rodzicom w pewnych dramatycznych sytuacjach</p> <p>(+) często wskazywano także na podejście elastyczne i mniej sformalizowane</p> <p>(+) występowały przypadki dodatkowych świadczeń socjalnych i zorganizowane formy spędzania czasu</p> <p>(+) zanotowano także ułatwienia wykonywania samej pracy dla matek</p> <p>(-) zanotowano przestrzeganie zasad kodeksu pracy dopiero w przypadku zajścia sytuacji rodzicielstwa</p> <p>(-) zanotowano także przypadki podejścia jawnie antyrodzicielskiego</p> <p>(-) kobiety w ciąży i matki zdarzało się postrzegać w kategorii problemu kadrowo-organizacyjnego</p> <p>(-) zanotowano przypadki braku elastyczności i dobrej woli ze strony przełożonych</p> <p>(-) skutkiem utrudnień bywają obawy i poczucie niepewności związane z przyszłością zawodową</p> <p>(-) zdarzały się także patologiczne sytuacje dotyczące urlopów, dyskryminacja w rekrutacji czy dyscyplinujące rozmowy</p>

cd. tabeli 9.5

Nr PB	Treść PB	Główne spostrzeżenia
2.9.	Jakie wymiary można zidentyfikować na płaszczyźnie praca zawodowa – posiadanie dzieci w percepcji pracowników?	(-) dzieci są przeszkodą w pracy i karierze (+) dzieci nie są przeszkodą w pracy i karierze (-) praca jest przeszkodą w posiadaniu dzieci (+) praca nie jest przeszkodą w posiadaniu dzieci
2.10.	W jaki sposób obowiązki rodzicielskie wpływają, w percepcji pracowników, na równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym?	(-) zanotowano przypadki zaburzenia równowagi przez obowiązki rodzicielskie (-) zwykle towarzyszy temu poczucie ciężkiego czasu, trudu i pracy kosztem rodziny (+) zanotowano także przypadki, kiedy obowiązki rodzicielskie pozwalają na zachowanie równowagi (+) zwykle praca otrzymuje atrybut pomocniczości w wypełnianiu i godzeniu różnych ról społecznych
2.11.	W jaki sposób nowoczesne technologie wpływają lub potencjalnie mogą wpływać na równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym w perspektywie sfery prywatnej?	(-) zanotowano sytuacje zaburzenia równowagi przez konflikt technologiczny (-) uciążliwa jest ciągła dyspozycyjność i dostępność (-) aktywność w sferze prywatnej bywa zubażana (-) bywają zaniedbywane także obowiązki małżeńskie i rodzicielskie (-) zaobserwować można w konsekwencji stresy i sytuacje nerwowe (+) zanotowano sytuacje braku konfliktu technologicznego lub jego pozytywnego rozwiązania (+) zwykle wiąże się to z decyzją ograniczenia korzystania z nowoczesnych technologii w sferze prywatnej
2.12.	W jaki sposób nowoczesne technologie komunikacyjne wpływają lub potencjalnie mogą wpływać na konflikt czasowy?	(+) zanotowano sytuacje, gdy technologie sprzyjają rozwiązaniu konfliktu czasowego (+) w takich przypadkach nowoczesna technologia otrzymuje atrybut zwyczajnego elementu pracy (-) zanotowano też sytuacje, gdy technologie zaostrzają konflikt czasowy (-) pojawia się wtedy presja na używanie nowoczesnych technologii w czasie poza pracą (X) zanotowano także sytuacje oporu wobec wykorzystywania urządzeń technologicznych w celach zawodowych w sferze prywatnej (X) opór redukuje negatywny wpływ technologii na konflikt czasowy i maksymalizuje ich wpływ pozytywny

Nr PB	Treść PB	Główne spostrzeżenia
2.13.	Jakie wymiary można zidentyfikować, jeżeli chodzi o wykluczenie technologiczne, w perspektywie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym?	(-) praktycznie brak przejawów wykluczenia technologicznego (+) problemy technologiczne są sprawnie rozwiązywane przy udziale działów wsparcia technicznego, serwisu lub gwarancji (+) poczuciu wykluczenia technologicznego zapobiegają także szkolenia, procesy samokształcenia i dzielenia się wiedzą
2.14.	Jakie wymiary można zidentyfikować, jeżeli chodzi o ogólną ocenę równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, w percepcji pracowników?	(+) zanotowano pozytywną ogólną ocenę równowagi (+) pracownicy odczuwają w takich wypadkach równowagę (+) pomaga w tym odcięcie sfery zawodowej od prywatnej (+) zachowanie harmonogramów pracy, okresów urlopowych i dni wolnych od pracy także działa na korzyść odczuwanej równowagi (+) pojawiły się incydentalne przypadki odczuwania równowagi idealnej (+) wówczas praca zawodowa i życie prywatne pozostają w harmonii, a pracownicy czują się szczęśliwi i spełnieni w obu sferach (-) zanotowano także negatywną ocenę równowagi (-) pracownicy odczuwają w takich przypadkach zaburzenia równowagi (-) wskazywano na konieczność dopasowania życia prywatnego do obowiązków zawodowych (-) problemy związane z urlopami także zaburzają równowagę (-) uelastycznienie pracy także niekiedy działa na niekorzyść i powoduje zaniedbywanie sfery prywatnej (-) zanotowano także sytuacje skrajne, gdzie pracownicy traktowani są przedmiotowo, instrumentalnie (-) praca wówczas jest przytłaczająca i stresująca (-) niekiedy powodem zaburzeń jest zbytne zaabsorbowanie pracą
2.15.	Jakie wymiary kontroli pracowników (ilościowa/jakościowa) występują częściej i jakie mogą wywoływać konsekwencje?	<ul style="list-style-type: none"> • zdecydowanie najczęściej zaobserwowano ilościową kontrolę pracy w postaci kontroli czasu pracy • jakościowa kontrola pracy jest dużo rzadsza (+) kontrola czasu pracy daje spełnianie wymogów związanych z bezpieczeństwem i obecnością pracownika w miejscu pracy (+) pomiary i ewidencja czasu pracy umożliwiają określenie mierników efektywności pracy (+) możliwe jest też opracowanie i weryfikacja norm czasowych. (+) pomiar i monitoring czasu pracy ułatwia planowanie i harmonogramowanie pracy oraz reakcję na absencję

cd. tabeli 9.5

Nr PB	Treść PB	Główne spostrzeżenia
2.15.		(+) może to poprawić wyniki w zakresie ciągłości działania (-) kontrola czasu pracy może nieść za sobą zbiurokratyzowanie pracy (-) może wywoływać poczucie dyskomfortu i uprzedmiotowienia pracownika (-) detaliczne kontrole czasu pracy mogą prowadzić do obniżenia efektywności (-) niekiedy kontrola czasu pracy może być odbierana przez pracownika jako konieczny, ale zbędny element jego pracy (-) może także przybierać formę kontroli fikcyjnej
2.16.	Jakie potencjalne konsekwencje może wywoływać stwarzana przez kontrolę presja i jakie można zidentyfikować wymiary tej presji w percepcji pracowników?	(-) przerost kontroli może wywoływać poczucie presji pracownika (-) może w konsekwencji prowadzić do negatywnych rozwiązań konfliktu czasowego i energetycznego (-) w przypadku kontroli totalnej można spodziewać się poczucia przytłoczenia i niezadowolenia (-) taką kontrolę wykorzystuje się niekiedy jako narzędzie ostrej negatywnej motywacji i dyscypliny (-) może to nieść za sobą poczucie inwigilacji, obawy, strach przed przełożonym (-) w oczach pracowników przerost kontroli może być odbierany jako brak zaufania (-) konsekwencją może być ciągłe napięcie w oczekiwaniu na atak (+) zanotowano jednak przypadki, gdzie presja kontroli nie jest silnie odczuwana (+) gdzie nie obserwuje się przerostu kontroli (+) raczej ma miejsce jej ograniczanie (+) zastępuje się ją samokontrolą (+) budzi to większe zaufanie i poczucie zaufania (+) kontrola taka kojarzy się z dialogiem i pomocą (+) poziom swobody wywołuje refleksje, co pozwala na rozwiązanie wielu problemów bez ingerencji przełożonego
2.17.	Jakie wymiary można zidentyfikować, jeżeli chodzi o ocenę ingerencji kontroli przełożonego w prywatność pracownika, w percepcji pracownika?	(-) ingerencja kontroli w sferę prywatną bywa negatywnie postrzegana (-) przełożeni niekiedy chcą wiedzieć zbyt wiele o prywatnych sprawach pracownika i wpływać na nie wbrew jego woli (-) może to powodować poczucie dyskomfortu, zakłopotania i opresji (-) może to wzbudzić także silny, bezpośredni opór (-) niekiedy przełożony usiłuje kontrolować nawet życie rodzinne pracownika

Nr PB	Treść PB	Główne spostrzeżenia
2.17.		(-/+) czasem ingerencja w prywatność jest konieczna ze względów bezpieczeństwa (+) zdarza się i tak, że ingerencja w prywatność pracownika jest odbierana pozytywnie (+) dzieje się tak w dużej i długotrwałej zażyłości (+) wówczas rozmowy na tematy osobiste odbywają na zasadzie otwartości i swobodnie (+) niekiedy ingerencja w życie prywatne pracowników jest odbierane także jako troska przełożonego
2.18.	Jaki wpływ na pracowników może wywierać wykorzystanie nowoczesnych technologii jako narzędzi kontroli pracowników i jakie może to pociągać za sobą potencjalne konsekwencje?	(+) wykorzystanie nowoczesnych technologii w procesach kontroli (np. wideomonitoring) pozwala na podgląd przebiegu procesów pracy i aktywności pracownika (+) pomaga w zachowaniu bezpieczeństwa i ogranicza nadużycia w organizacji (+) chroni także majątek firmowy (-) jednak może wywoływać poczucie niepewności i niejasności, kto i kiedy podlega obserwacji (-) wywołać może to presję i stan chronicznego podenerwowania (-) w pewnym sensie może to odzierać pracownika z prywatności (-) negatywnie mogą być odbierane rewizje komputerów, które potencjalnie mogą służyć represyjnej polityce przełożonych (-) patologiczną formą kontroli z wykorzystaniem nowoczesnych technologii może być kontrola poczty elektronicznej (+) jednak nowoczesne technologie użyte elastycznie w procesie kontroli pozwalają na rozwinięcie się poczucia zaufania (+) mogą humanizować pracę
2.19.	W jaki sposób wymogi dotyczące organizacyjnego <i>dress code</i> mogą wpływać na pracowników i jakie mogą być tego konsekwencje?	(-) mogą być źródłem zaburzenia równowagi (-) mogą ograniczać swobodę wyrażania siebie i własnej osobowości (-) bywa i tak, że wywoływana jest duża presja na dostosowanie się do formalnych zasad (-) niekiedy za strój i jego utrzymanie odpowiadają pracownicy. (-) polityka <i>dress code</i> może nawet obniżyć efektywność działań organizacyjnych (-) zanotowano przypadki, gdzie ubiór służbowy jest niedostosowany do charakteru pracy (np. nie spełnia standardów higienicznych) (-) zdarza się, że wygląd zewnętrzny pracownika jest kontrolowany w najdrobniejszych szczegółach (-) ta kontrola może także wykraczać poza sferę pracy

cd. tabeli 9.5

Nr PB	Treść PB	Główne spostrzeżenia
2.19.		(+) polityka <i>dress code</i> może jednak pozytywnie wpływać na pracę i całą organizację (+) za jej pomocą buduje się wizerunek i umacnia kontakty z klientami (+) występują także sytuacje, gdzie odpowiedni strój zapewnia bezpieczeństwo i warunki sanitarne (+) pozytywnie jest odbierane elastyczne podejście do <i>dress code</i> uzupełnione tam, gdzie to możliwe zasadą dowolności
2.20.	W jaki sposób pracownicy ogólnie oceniają kontrolę i na jakie elementy zwracają uwagę?	(-) zanotowano przypadki negatywnej ogólnej oceny kontroli (-) zarzuca się nieefektywność jej mechanizmów i nadmierne skomplikowanie procedur (-) pociąga to wzrost biurokracji (-) może też powodować zmniejszenie efektywności pracy (-) do negatywnie ocenianych aspektów kontroli zalicza się też poczucie presji i uwikłania w system procedur (-) zdarza się, że kontrola źle wpływa na atmosferę w pracy (-) zanotowano także oceny mówiące o niewystarczającej kontroli (+) pojawiły się jednakże przypadki pozytywnej oceny kontroli (+) podkreślana była jej nieodzowność w procesie pracy (+) zwracano uwagę na weryfikacyjną, pomocniczą i korekcyjną funkcję kontroli (+) kontrola może także poprawiać samopoczucie pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Uwagi końcowe

Podsumowując analizy dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu, można skoncentrować się na kilku najistotniejszych elementach z nich płynących. Obszar społecznej odpowiedzialności biznesu jest bardzo szeroki. W literaturze przedmiotu zaobserwowano ewolucyjny jej charakter od okresu przed 1980, kiedy dominowały ujęcia jednowymiarowe i postulatywne, po okres po roku 2000, kiedy modele analityczne wielu zmiennych poddawano zabiegom integracji. Za najistotniejsze podejścia do CSR należy uznać model Carrolla wraz z jego późniejszymi modyfikacjami oraz konkurencyjny model Portera i Kramera, który ma dyżym wymiar aplikacyjny i zdaje się być dużym krokiem, z punktu widzenia spójności na płaszczyźnie biznes–społeczeństwo w wymiarze strategicznym. Idąc dalej drogą praktyki, społeczna odpowiedzialność biznesu oferuje w tym zakresie wiele narzędzi. Wyróżnić można tu szeroki wachlarz międzysektorowych i sektorowych standardów oraz inicjatyw/programów zarówno o charakterze pierwotnym, jak i wtórnym. Za najistotniejsze należy uznać międzysektorowe standardy pierwotne, między innymi SA 8000, rodzinę norm AA 1000, ISO 26000, rodzinę norm ISO 14000, ECS 2000, SGE 21.

Konsekwencją studiów literaturowych i analizy narzędzi stosowanych w biznesie było podjęcie analizy bibliometrycznej społecznej odpowiedzialności biznesu o zasięgu światowym, która została ograniczona do czasopism naukowych indeksowanych w bazie bibliograficznej Scopus. W wyniku analizy bibliometrycznej w horyzoncie czasowym 1973–2009 zidentyfikowano dwa okresy. Pierwszy – od 1973 do 1999 roku, to okres historyczny, kiedy CSR zaczynała się dopiero rozwijać, artykułów było niewiele, lecz utrzymywała się tendencja wzrostowa. Okres od 2000 do 2009 roku to okres współczesny o dużo większym zagęszczeniu, z tendencją dalszego drastycznego wzrostu. Zarówno w jednym, jak i w drugim okresie CSR najsilniej widoczna była na polu nauk o zarządzaniu. W okresie współczesnym najbardziej produktywnie w zakresie publikacji tematycznie odpowiadających CSR były ośrodki europejskie, jednak zanotowano wśród nich duże rozdrobnienie (pojedyncze artykuły). W okresie historycznym nie stwierdzono koncentracji instytucjonalnej, a także sieci partnerstwa między ośrodkami. W okresie współczesnym pojawiły się jedynie zręby takich sieci. W okresie historycznym najbardziej produktywni byli autorzy amerykańscy, co się zmieniło w okresie współczesnym na korzyść autorów europejskich, którzy zdołali wykształcić silne, długotrwałe i relatywnie efektywne sieci współpracy

o charakterze tak międzynarodowym czy krajowym, jak i wewnątrzinstytucjonalnym. Zarówno w jednym, jak i w drugim okresie analitycznym zanotowano silną koncentrację źródłową wokół czasopisma „Journal of Business Ethics”. Jeżeli chodzi o koncentracje regionalne, w okresie historycznym prym wiodły Stany Zjednoczone. W okresie współczesnym zanotowano koncentracje w regionie Kanady, Wielkiej Brytanii, Australii i Holandii, natomiast USA po szczegółowej analizie spadły na dalszą pozycję. Jeżeli chodzi o koncentrację w zakresie cytowań, najistotniejsze artykuły okresu historycznego to między innymi tekst Carrolla. W okresie współczesnym jednym z najczęściej cytowanych tekstów jest ten dotyczący modelu Portera i Kramera.

Po ogólnej analizie bibliometrycznej okres współczesny poddano analizom tematycznym, w celu poszukiwania koncentracji CSR wokół pewnych obszarów tematycznych. Najistotniejszym z obszarów tematycznych społecznej odpowiedzialności biznesu okazała się społeczna odpowiedzialność biznesu z perspektywy pracowników, która wyłoniła się na pierwsze miejsce w świetle 8 z 10 analiz tematycznych. Także wcześniejsze studia literaturowe i analiza narzędzi biznesowych akcentowały perspektywę pracownika. Obszar ten jest zwykle zawężany do przestrzegania prawa pracy, praw pracowniczych i obywatelskich wynikających z odpowiednich konwencji międzynarodowych i innych spraw formalnych. Brakuje jednak szerszego kontekstu oddziaływań na płaszczyźnie pracownik – praca zawodowa – życie prywatne. Dlatego też postanowiono zająć się właśnie aspektem równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. Przeprowadzono studia literaturowe, które ujawniły osadzenie tematyki *work-life balance* na konstrukcie konfliktów, między innymi konfliktu czasowego i energetycznego. Przykłady zaczerpnięte z literatury dotyczące zmiany trybu życia i pracy współczesnego społeczeństwa, kontroli pracowników i roli nowoczesnych technologii w procesach pracy i życia prywatnego, jeszcze bardziej umocniły wybór prowadzenia analiz na gruncie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. Przeprowadzono w tym zakresie badania jakościowe, a materiał źródłowy poddano analizie.

Analizy ujawniły zarówno negatywne, jak i pozytywne wymiary, jeżeli chodzi o konflikt czasowy w zakresie spędzania czasu w pracy, pracy w czasie prywatnym oraz w zakresie przenikania się tych dwóch sfer. Okazało się, że rozwiązywanie konfliktu czasowego odbywa się różnie w zależności od wieku, a samo jego odczuwanie jest zależne od posiadania dzieci i ich wieku. Zaobserwowano także różne proporcje rozłożenia energii w zakresie konfliktu energetycznego. Związane również z konfliktem energetycznym poczucie przeciążenia pracą okazało się uzależnione od posiadania przez pracowników dzieci. Analiza konfliktu energetycznego ujawniła kolejny dwubiegunowy układ w zakresie pozytywnego lub negatywnego jego rozwiązania. Z kolei analizy konfliktu rodzicielskiego ujawniły z jednej strony ułatwienia oferowane przez przełożonego pracowni-

kom w sytuacji rodzicielstwa, z drugiej zaś – zanotowano także utrudnienia, niektóre noszące znamiona patologii organizacyjnych. Niejednoznaczna jest także kwestia zamknięta w układzie analitycznym praca – dzieci. Niekiedy te dwa wymiary pozostają w konflikcie, innym razem zaś brakuje między nimi barier. W związku z tym zdarza się, że równowaga jest zaburzana przez obowiązki rodzicielskie, ale zanotowano także przypadki odwrotne, kiedy obowiązki rodzicielskie pozwalają na jej zachowanie.

Kolejnym elementem, jaki poddano analizie był konflikt technologiczny. Okazuje się, że nowoczesne technologie mogą równowagę tak zaburzać, jak i wpływać na pozytywne rozwiązywanie konfliktów. Praktycznie nie zaobserwowano przypadków przemawiających za wykluczeniem technologicznym jakichś grup pracowników. Ogólna ocena równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym nie jest jednoznaczna i może być zarówno pozytywna, jak i negatywna.

W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że najczęściej stosuje się kontrolę ilościową, głównie czasu pracy. Kontrola jakościowa występuje dużo rzadziej. Takie jednostronne skoncentrowanie na kontroli czasu pracy z jednej strony ma swoje plusy w postaci np. bezpieczeństwa czy ustalania odpowiednich wskaźników efektywności, z drugiej – niesie ona jednak wiele negatywnych konsekwencji związanych z uprzedmiotowieniem pracownika. Zaobserwowano, że przerost kontroli powoduje wśród pracowników poczucie presji i może prowadzić do negatywnych rozwiązań konfliktu czasowego i energetycznego. Z kolei tam, gdzie przerost kontroli nie występuje, a więcej jest przestrzeni na samokontrolę, pojawia się poczucie zaufania, a kontrola kojarzona jest z dialogiem. Nie zawsze także ingerencja kontroli w prywatną sferę jest odbierana negatywnie. Zdarzają się co prawda takie sytuacje, kiedy kontrola wbrew woli pracownika wdzierza się w sferę prywatną. Ale w sytuacji zaufania i wzajemnej zażyłości na płaszczyźnie przełożony – podwładny może odbywać się w sposób pozytywny, otwarty i swobodny.

Nowoczesne technologie wyposażają kontrolujących w przeróżne narzędzia. Podnosi to bezpieczeństwo, ale może także powodować poczucie inwigilacji i zbliżać organizację do modelu panopticonu. Źródłem zaburzeń mogą być także wymagania w zakresie organizacyjnego *dress code*, ograniczające swobodę wyrażania siebie i własnej osobowości. Jednak przy zastosowaniu elastycznego podejścia i stosowania *dress code* wtedy, kiedy faktycznie jest konieczny, może on dać pozytywne rezultaty. Ogólna ocena kontroli wśród pracowników ostatecznie też nie jest jednoznaczna. Z jednej strony, występuje niekiedy jej przerost (rzadko niedostatek), towarzyszy presja i niezrozumienie mechanizmów. Z drugiej zaś – pracownicy widzą potrzebę kontroli i doceniają jej funkcję weryfikacyjną, pomocniczą i korekcyjną.

Warto także zastanowić się nad zestawem ogólnych wytycznych dla badaczy zajmujących się społeczną odpowiedzialnością biznesu oraz dla praktyków biz-

nesu mających zamiar wdrożyć lub ulepszyć już istniejące procesy zarządzania zgodnie z założeniami koncepcji CSR. Ogólne wytyczne dla badaczy zostały przedstawione poniżej w dwudziestu dwóch punktach.

1. Społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest koncepcją nową, a na drodze jej rozwoju powstało już wiele modeli teoretycznych, które warto uwzględnić także przy współcześnie prowadzonych analizach CSR.
2. Niektóre z modeli teoretycznych zasługują na szczególną uwagę i nie powinno się ich pomijać przy współcześnie prowadzonych analizach CSR. Chodzi o model Carrolla oraz Portera i Kramera, które w dużej mierze odpowiadają za współczesne ramy koncepcji.
3. Na gruncie teoretycznym warto także poddać analizie szeroki wachlarz narzędzi zarządzania z zakresu CSR, które można podzielić na standardy oraz programy lub inicjatywy o zasięgu międzysektorowym lub sektorowym. Nie powinno się pomijać przy analizach CSR praktycznych narzędzi zarządzania z tego zakresu.
4. Warto wzbogacać analizy społecznej odpowiedzialności biznesu o analizy bibliometryczne, które do tej pory były niedoreprezentowane w tego typu pracach.
5. W analizach CSR można wesprzeć się podziałem na okres historyczny i współczesny w rozwoju koncepcji.
6. Warto pamiętać, że społeczna odpowiedzialność biznesu była i jest silnie zakorzeniona w naukach o zarządzaniu.
7. Prowadząc analizy społecznej odpowiedzialności biznesu nie powinno się pomijać różnego spojrzenia na CSR w ramach różnych ośrodków akademickich, a w okresie współczesnym zanotowano ich blisko 1000.
8. Należałoby także uwzględnić nie tylko podejścia poszczególnych autorów, lecz także analizować sieci współpracy między autorami, które udało się zidentyfikować w okresie współczesnym.
9. Jeżeli chodzi o społeczną odpowiedzialność biznesu, od wielu lat najważniejszym czasopismem publikującym artykuły na ten temat jest „Journal of Business Ethics”. Publikują w nim liczący się autorzy z wiodących ośrodków akademickich.
10. Warto zauważyć, że co prawda najwięcej artykułów z tematyki CSR powstało w Stanach Zjednoczonych, jednak w przeliczeniu liczby artykułów na jeden ośrodek akademicki w danym regionie na uwagę zasługują głównie Kanada, Wielka Brytania, Australia i Holandia.
11. Warto nie popełniać błędu koncentrowania się jedynie na artykułach odznaczających się najwyższą liczbą cytowań. Aż 80% artykułów z okresu współczesnego pozostało całkowicie niezauważonych, to obszar wymagający dalszej szczegółowej eksploracji. Badania w tym zakresie mogą dostarczyć cennych inspiracji.

12. Pamiętać należy, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest bardzo szeroka, tylko w tej pracy zidentyfikowano w okresie współczesnym 12 różnych obszarów tematycznych. Dalsze poszukiwanie koncentracji w tym zakresie pozwoli na dokładniejsze uporządkowanie ram koncepcyjnych CSR.
13. W większości analiz tematycznych jednym z najistotniejszych obszarów tematycznych okazała się odpowiedzialność w kontekście pracowników. Należałoby ten obszar dokładniej zbadać, ale nie zapominać o istnieniu innych, do tej pory niedocenianych i niedoreprezentowanych w literaturze przedmiotu.
14. Warto uwzględnić w analizach społecznej odpowiedzialności biznesu aspekty dotąd niedostatecznie poruszane w literaturze, a także niedoreprezentowane w narzędziach praktycznych. Znalezienie takich aspektów jest możliwe, choćby w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście pracownika.
15. Analizując społeczną odpowiedzialność biznesu w kontekście pracownika, ze względu na zmieniający się tryb pracy i życia współczesnych społeczeństw, nie powinno się pomijać tematów traktujących o relacji między sferą zawodową i prywatną. Jednym z takich tematów jest problem równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym.
16. Przy prowadzonych analizach z zakresu *work-life balance* (WBL) można skorzystać z już przeprowadzonej analizy badań jakościowych i badać ten obszar metodami ilościowymi, co przed przeprowadzeniem eksploracji jakościowej byłoby trudne.
17. Analizując WLB można również pogłębiać wyeksponowane w niniejszej pracy aspekty, także za pomocą dalszych analiz jakościowych.
18. Przy analizach WLB warto wziąć pod uwagę różne konflikty, jakie mogą mieć miejsce między dwiema sferami, między innymi konflikt czasowy, energetyczny, a także inne, np. związany z obowiązkami rodzicielskimi czy konflikt technologiczny, i prowadzić ich pogłębioną analizę, np. względem takich kryteriów, jak branża, wiek, płeć, stanowisko, posiadanie dzieci i innych kryteriów analitycznych.
19. Warto się szczególnie zastanowić nad najbardziej efektywnym podziałem czasu i energii, którego skutek będzie pozytywny w obu sferach: zawodowej i prywatnej.
20. Dalszym analizom można także poddać problem kontroli pracowników i ingerencji przełożonych w prywatność pracowników.
21. W analizowanych w niniejszej pracy obszarach uzyskiwano zwykle wyniki świadczące o niejednoznaczności badanych konfliktów i ich aspektów, warto to zagadnienie poddać dalszej eksploracji i poszukać przyczyn takiego stanu rzeczy.
22. Innym obszarem wartym głębszej, szczegółowej analizy może być wykorzystanie nowoczesnych technologii w procesach pracy i ich konsekwencje

dla równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym w różnych kontekstach.

Natomiast ogólne rekomendacje i wytyczne dla praktyków biznesu, w szczególności pracodawców i menedżerów, zaprezentowano poniżej w piętnastu punktach.

1. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją stosowaną na gruncie praktyki zarządzania, a nie jedynie w obszarze teorii.
2. Istnieje szeroki wachlarz narzędzi możliwych do zastosowania w biznesie, od norm czy programów, inicjatyw o zasięgu międzysektorowym, po rozwiązania dla konkretnych sektorów.
3. Niektóre modele teoretyczne warto zastosować również w praktyce, np. model Portera i Kramera.
4. Wdrażając w praktykę działania z zakresu CSR, warto pamiętać o perspektywie pracownika jako jednej z istotnych kwestii.
5. W działaniach CSR w kontekście pracownika warto uwzględnić problem równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, między innymi ze względu na coraz bardziej zatarte granice między tymi sferami.
6. Warto pamiętać, że zbyt duża ilość czasu spędzana w pracy i na pracy, może doprowadzić do zaburzenia WLB, a w konsekwencji do zaburzenia także samej sfery zawodowej.
7. Zbyt duże wykorzystanie potencjału energetycznego pracownika w pracy może doprowadzić do zaburzenia WLB.
8. Nieprzemysłane wykorzystanie nowoczesnych technologii w konsekwencji, zamiast poprawiać równowagę między pracą zawodową a życiem prywatnym, może ją zaburzać.
9. Warto się zastanowić, ile i jakie formy kontroli są potrzebne dla sprawnego funkcjonowania pracownika w miejscu pracy i gdzie przebiega granica, za którą można mówić o wdzieraniu się w prywatność.
10. Można przeanalizować organizacyjne działania w kontekście pracowników posiadających lub spodziewających się dzieci celem zaoferowania pewnych ułatwień.
11. Organizacyjne wytyczne związane z *dress code* warto opracować i stosować elastycznie, wtedy i tam gdzie jest to faktycznie niezbędne.
12. Warto się dokładnie zastanowić przed zastosowaniem nowoczesnych technologii w procesach kontroli, gdyż mogą one niekiedy budzić niepotrzebny sprzeciw pracowników.
13. Kontrola jest nieodzowną funkcją zarządzania, ale jej przerost może być szkodliwy i zaogniać konflikty na płaszczyźnie praca zawodowa – życie prywatne. Także niedostateczna kontrola może być odbierana przez pracowników negatywnie.

-
14. Dobrze odbierane przez pracowników jest działanie, gdy mają oni także i w pracy pewną dozę prywatności. Elastyczne podejście do pracowników i ich problemów także i prywatnych, które mogą odbijać się na pracy zawodowej, jest dobrze postrzegane.
 15. Organizacja aspirująca do miana społecznie odpowiedzialnej nie powinna pomijać w swoich działaniach z tego zakresu pracowników. W takim wypadku nie może być mowy o realizacji koncepcji CSR.

Bibliografia

- A Guidance Document for The Implementation for the Ethics Compliance Standard 2000 (ECS2000 version 1.2)*, Reitaku University, Business Ethics and Compliance Research Center, 2001.
- AA 1000 Accountability Principles Standard 2008*, AccountAbility UK, AccountAbility North America, London – Washington 2008.
- AA 1000 Assurance Standard 2008*, AccountAbility UK, AccountAbility North America, London – Washington 2008.
- AA 1000 Stakeholder Engagement Standard 2011*, AccountAbility UK, AccountAbility North America, London – Washington 2011.
- Abbott W.F., Monsen R.J., *On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self – Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement*, „Academy of Management Journal” 1979, nr 3, s. 501–515.
- After The Signature, A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact*, UN Global Compact Office, United Nations, New York 2012.
- Aguilera R.V., Rupp D.E., Williams C.A., Ganapathi J., *Putting The S Back In Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory Of Social Change In Organizations*, „Academy of Management Review” 2007, nr 3, s. 836–863.
- Aguilera R.V., Williams C.A., Conley J.M., Rupp D.E., *Corporate Governance and Social Responsibility: A Comparative Analysis of the UK and the US*, „Corporate Governance: An International Review” 2006, nr 3, s. 147–158.
- Alcañiz E.B., Herrera A.A., Pérez R.C., Alcami J.J.R., *Latest Evolution of Academic Research in Corporate Social Responsibility: An Empirical Analysis*, „Social Responsibility Journal” 2010, nr 3, s. 332–344.
- Alsamydai M.J., Yousif R.O., Al-Qirem I.A., *Measuring Individual Attitude Towards Arabic-Speaking TV Channels and the Impact of These Channels on Current Events*, „International Journal of Business and Management” 2013, nr 1, s. 73–88.
- Amaral Moretti S.L. do, Abreu Campanario M. de, *A Brasileira em Responsabilidade Social Empresarial – RSE sob a Ótica da Bibliometria*, „RAC – Revista de Administração Contemporânea” 2009, suplement z czerwca, s. 68–86.
- Amstad F.T., Meier L.L., Fasel U., Elfring A., Semmer N.K., *Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2011, nr 16, s. 151–169.
- Anafarta N., *The Relationship between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach*, „International Journal of Business and Management” 2011, nr 4, s. 168–177.
- Anand V., Dash M., Gangadharan A., *Perceptions of Work-Life Balance Among IT Professionals*, „IUP Journal of Organizational Behavior” 2012, nr 1, s. 51–65.

- Andrews K.R., *Public Responsibility in The Private Corporation*, „Journal of Industrial Economics” 1972, nr 2, s. 135–145.
- Aupperle K.E., Carroll A.B., Hatfield J.D., *An Empirical Examination of The Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability*, „Academy of Management Journal” 1985, nr 2, s. 446–463.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Bain O., Taylor P., *Entrapped by the ‘electronic panopticon’? Worker Resistance in the Call Centre*, „New Technology, Work & Employment” 2000, nr 1, s. 2–18.
- Bakker A.B., Dollard M.F., Demerouti E., *How Job Demands Affect Partners’ Experience of Exhaustion: Integrating Work–Family Conflict and Crossover Theory*, „Journal of Applied Psychology” 2008, nr 4, s. 901–911.
- Bakker F.G.A. De, Groenewegen P., Hond F. Den, *A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance*, „Business & Society” 2005, nr 3, s. 283–317.
- Bakker F.G.A. De, Groenewegen P., Hond F. Den, *Use of Bibliometrics to Review the Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance Literature*, „Business and Society” 2006, nr 1, s. 7–19.
- Barlik E., *Jak uniknąć śmierci z przepracowania*, „Rzeczpospolita”, 22 listopada 1996.
- Barnard C., Deakin S., Hobbs R., *Reflexive Law, Corporate Social Responsibility and The Evolution Of Labour Standards: The Case Of Working Time*, Working Paper No. 294, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge 2004, s. 28–30.
- Bass F.M., *A New Product Growth For Model Consumer Durables*, „Management Science” 1969, nr 5, s. 215–227.
- Bass F.M., *A New Product Growth for Model Consumer Durables*, „Management Science” 2004, nr 12, s. 1825–1832.
- Bass F.M., *Comments on „A New Product Growth for Model Consumer Durables”*, „Management Science” 2004, nr 12, s. 1833–1840.
- Bhattacharya C.B., Korschun D., Sen S., *Strengthening Stakeholder–Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives*, „Journal of Business Ethics” 2009, Supplement 2 do nr 85, s. 257–272.
- Blaug M., *The Methodology of Economics or How Economists Explain*, Cambridge University Press, New York 1997.
- Bloom N., Kretschmer T., Reenen J. Van, *Are Family-Friendly Workplace Practices A Valuable Firm Resource?*, „Strategic Management Journal” 2011, nr 4, s. 343–367.
- Bowman E.H., Haire M., *A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility*, „California Management Review” 1975, nr 2, s. 49–58.
- Briscoe F., Wardell M., Sawyer S., *Membership Has Its Privileges? Contracting And Access To Jobs That Accommodate Work-Life Needs*, „Industrial and Labor Relations Review” 2011, nr 2, s. 258–282.
- Brown R., *Dress Code for Success*, „Rural Telecom” 2010, nr 5, s. 18–22.
- Brown T.J., Dacin P.A., *The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses*, „Journal of Marketing” 1997, nr 1, s. 68–84.
- Brummelhuis L.L. Ten, Lippe T. Vad Der, *Effective Work-Life Balance Support For Various Household Structures*, „Human Resource Management” 2010, nr 2, s. 173–193.
- BSCI Risk countries list*, Foreign Trade Association, Brussels 2011.
- BSCI System: Rules and Functioning*, Foreign Trade Association, Brussels 2007.

- Buchholz R.A., *Corporate Responsibility And The Good Society: From Economics To Ecology*, „Business Horizons” 1991, nr 4, s. 19–31.
- Bulger C.A., Hoffman M.E., Mathews R.A., *Work and Personal Life Boundary Management: Boundary Strength, Work/Personal Life Balance, and the Segmentation–Integration Continuum*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2007, nr 4, s. 365–375.
- Burke L., Logsdon J.M., *How Corporate Social Responsibility Pays Off*, „Long Range Planning” 1996, nr 4, s. 495–502.
- Cain G., Wilson R., *Dress Codes – the Long and the Short of it*, „Human Resources Magazine” 2010, nr 1, s. 28–29.
- Calabretta G., Durisin B., Ogliengo M., *Uncovering the Intellectual Structure of Research in Business Ethics: A Journey Through the History, the Classics, and the Pillars of Journal of Business Ethics*, „Journal of Business Ethics” 2011, nr 4, s. 499–524.
- Cardinal R.J., Sanderson R.J., Wingerter G.J., *The Changing Private Market System*, „Journal of Advertising” 1977, nr 3, s. 34–40.
- Carroll A.B., *A Three – Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „Academy of Management Review” 1979, nr 4, s. 497–505.
- Carroll A.B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of A Definitional Construct*, „Business and Society” 1999, nr 3, s. 268–295.
- Carroll A.B., *Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge*, „Academy of Management Executive” 2004, nr 2, s. 114–120.
- Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons” 1991, nr 4, s. 39–48.
- Carson T.L., *Does The Stakeholders Theory Constitute a New Kind of Theory of Social Responsibility?*, „Business Ethics Quarterly” 1993, nr 2, s. 171–176.
- Castka P., Balzarova M.A., Bamber Ch.J., Sharp J.M., *How Can SMEs Effectively Implement The CSR Agenda? A UK Case Study Perspective*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2004, nr 3, s. 140–149.
- Caux Round Table, <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=28&parentid=2>, data pobrania 31.05.2012.
- Chabowski B.R., Mena J.A., Gonzalez-Padron T.L., *The Structure of Sustainability Research in Marketing, 1958–2008: A Basis for Future Research Opportunities*, „Journal of The Academy of Marketing Science” 2011, nr 1, s. 55–70.
- Chain of Custody, Control Points and Compliance Criteria*, GLOBALGAP c/o FoodPLUS, Cologne 2012.
- Chamala W., *Rumunia: śmierć z przepracowania*, dostępny na: <http://www.lewica.pl/index.php?id=13580>, data dostępu: 13.09.2011.
- Chrisman J.J., Archer R.W., *Small Business Social Responsibility: Some Perceptions and Insights*, „American Journal of Small Business” 1984, nr 2, s. 46–58.
- Clark S.C., *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*, „Human Relations” 2000, nr 6, s. 747–770.
- Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Cohen C.F., Cohen M.E., *On-duty and Off-duty: Employee Right to Privacy and Employer’s Right to Control in the Private Sector*, „Employee Responsibilities & Rights Journal” 2007, nr 4, s. 235–246.
- Corporate Social Responsibility Report 2009*, Cisco Systems, San Jose 2009.

- Corporate Social Responsibility Report 2011*, Freescale Semiconductor, Austin 2011.
- Cowen S.S., Ferreri L.B., Parker L.D., *The Impact of Corporate Characteristics on Social Responsibility Disclosure: A Typology and Frequency-Based Analysis*, „Accounting, Organizations and Society” 1987, nr 2, s. 111–122.
- Cranford M., *Drug Testing and the Right to Privacy: Arguing the Ethics of Workplace Drug Testing*, „Journal of Business Ethics” 1998, nr 16, s. 1805–1815.
- Crowther D., Rayman-Bacchus L. (red.), *Perspectives on Corporate Social Responsibility*, Ashgate Publishing, Burlington 2005.
- Dalton D.R., Cosier R.A., *The Four Faces of Social Responsibility*, „Business Horizons” 1982, nr 3, s. 19–27.
- Dalton D.R., Daily C.M., *The Constituents of Corporate Responsibility: Separate, But Not Separable, Interests?*, „Business Horizons” 1991, nr 4, s. 74–78.
- Davis K., Blomstrom R.L., *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw Hill, New York 1975.
- Davis K., Blomstrom R.L., *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw Hill, New York 1966.
- Davis K., *Social Responsibility is Inevitable*, „California Management Review” 1976, nr 1, s. 14–20.
- Davis K., *Understanding the Social Responsibility Puzzle*, „Business Horizons” 1967, nr 4, s. 45–50.
- Dierdorff E.C., Ellington J.K., *It's the Nature of the Work: Examining Behavior-Based Sources of Work–Family Conflict Across Occupations*, „Journal of Applied Psychology” 2008, nr 4, s. 883–892.
- Długosz K., *Programy work–life balance a społeczna odpowiedzialność biznesu*, dostępny na: <http://hrstandard.pl/2012/09/10/programy-work-life-balance-a-spooleczna-odpowiedzialnosc-biznesu/>, data dostępu: 23.01.2013.
- Domaszkiewicz Z., *Menedżer w niewoli smartfona*, „Gazeta Wyborcza”, 25 listopada 2007, dostępny na: <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33181,4704983.html>, data dostępu: 08.09.2011.
- Downes C., Koekemoer E., *Work-Life Balance Policies: Challenges and Benefits Associated with Implementing Flexitime*, „South African Journal of Human Resource Management” 2011, nr 1, s. 230–242.
- Drucker P.F., *A New Look at Corporate Social Responsibility*, „The McKinsey Quarterly” 1984, nr 4, s. 17–28.
- Drucker P.F., *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, „California Management Review” 1984, nr 2, s. 53–63.
- Du S., Bhattacharya C.B., Sen S., *Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication*, „International Journal of Management Review” 2010, nr 1, s. 8–19.
- Du S., Bhattacharya C.B., Sen S., *Using Corporate Social Responsibility to Motivate and Retain Female Employees*, „Center for Gender in Organizations Insights” 2010, nr 31, s. 1–3.
- Dz. U. z 2007 r. nr 251, poz. 1885 oraz z 2009 r. nr 59, poz. 489.
- Eells R., *Social Responsibility: Can Business Survive the Challenge?*, „Business Horizons” 1959, nr 4, s. 33–41.
- Eells R., *The Meaning of Modern Business*, Columbia University Press, New York 1960, s. 334–340.

- Electronic Industry Citizenship Coalition Code Of Conduct, Version 4.0.*, EICC, Washington 2012, s. 1–12, dostępny na: <http://www.eicc.info/documents/EICCCodeofConductEnglish.pdf>, data dostępu: 22.06.2012.
- Esrock S.L., Leichty G.B., *Social Responsibility and Corporate Web Pages: Self-Presentation or Agenda-Setting?*, „Public Relations Review” 1998, nr 3, s. 305–319.
- Ethics Compliance Management System Standard, ECS2000 v.1.2*, Business Ethics & Compliance Research Center, Reitaku University, 2001.
- ETI Base Code Appendices*, Ethical Trading Initiative, London 2009.
- Fahey L., Wokutch R.E., *Business and Society Exchanges: A Framework for Analysis*, „California Management Review” 1983, nr 4, s. 128–142.
- Fairtrade and Fairmined Standard for Gold from Artisanal and Small-Scale Mining, Including Associated Precious Metals*, Alliance for Responsible Mining Foundation, 2010.
- Fairtrade International Prohibited Materials List*, dostępna na: http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2012-01-10_PML_Red_and_Amber.pdf, data dostępu: 19.06.2012.
- Fairtrade Standard for Cereals for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2012.
- Fairtrade Standard for Cane Sugar for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fairtrade Standard for Cocoa for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fairtrade Standard for Coffee for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fairtrade Standard for Contract Production*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fairtrade Standard for Fibre Crops for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fairtrade Standard for Flowerd and Plants for Hired Labour*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fairtrade Standard for Fresh Friuts for Hired Labour*, Fairtrade International, Bonn 2012.
- Fairtrade Standard for Fresh Friuts for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2012.
- Fairtrade Standard for Fresh Vegetables for Hired Labour*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fairtrade Standard for Herbs and Herbal Teas & Spices for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fairtrade Standard for Hired Labour*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fairtrade Standard for Honey for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fairtrade Standard for Nuts for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fairtrade Standard for Oilseeds and Oleaginous Friut for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fairtrade Standard for Prepared and Preserved Friut & Vegetables for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fairtrade Standard for Prepared and Preserved Fruit for Hired Labour*, Fairtrade International, Bonn 2012.

- Fairtrade Standard for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fairtrade Standard for Sports Balls for Hired Labour*, Fairtrade International, Bonn 2009.
- Fairtrade Standard for Tea for Hired*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fairtrade Standard for Tea for Small Producer Organizations*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fairtrade Standard for Timber for Forest Enterprises Sourcing from Small-Scale / Community-Based Producers*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Fernie S., Metcalf D., *(Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops*, Center for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London 1998.
- Fila, *Kolejne samobójstwo pracownika France Telecom. Podpalil się*, dostępny na: http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,9499229,Kolejne_samobojstwo_pracownika_France_Telecom_Podpalil.html, data dostępu: 13.09.2011.
- Filek J., *Czy społeczna odpowiedzialność biznesu jest nową wersją umowy społecznej?*, „Prakseologia” 2009, nr 149, s. 21–38.
- Filek J., Kwarciński T., *Etyka pożytku – utylitaryzm*, [w:] Gaspraski W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 140–153.
- Filek J., *Między wolnością gospodarczą a odpowiedzialnością społeczną biznesu*, [w:] Klimczak B., Lewicka-Strzałecka A. (red.), *Etyka i ekonomia*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2007, s. 13–31.
- Filek J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Fischer W.A., Groenveld L., *Social Responsibility and Small Business*, „Journal of Small Business Management” 1976, nr 1, s. 18–26.
- Fischlmayr I.C., Kollinger I., *Work-Life Balance – a Neglected Issue Among Austrian Female Expatriates*, „The International Journal of Human Resource Management” 2010, nr 4, s. 455–487.
- FLA Workplace Code of Conduct and Compliance Benchmarks*, FLA, Washington 2011, s. 4.
- Flick U., *Projektowanie badania jakościowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Foucault M., *Nadzorować i karać*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2009.
- Freeman R.E., Liedtka J., *Corporate Social Responsibility: A Critical Approach*, „Business Horizons” 1991, nr 4, s. 92–98.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Friedman M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago 1962.
- Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993.
- Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „The New York Times Magazine” 1970, 13 września.
- Frone M.R., Russel M., Cooper M.L., *Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface*, „Journal of Applied Psychology” 1992, nr 1, s. 65–78.
- FSC Standard, FSC Standard For Chain Of Custody Certification*, FSC, Bonn 2004.
- FSC Standard, Sourcing reclaimed material for use in FSC Product Groups or FSC Certified Projects*, FSC, Bonn 2011.
- FSC Standard, Standard For Company Evaluation Of FSC Controlled Wood*, FSC, Bonn 2006.

- FSC Standard, Standard For Multi-Site Certification Of Chain Of Custody Operations*, FSC, Bonn 2007.
- Gandul, *Śmierć z przepracowania*, dostępny na: <http://www.presseurop.eu/pl/content/news-brief-cover/209191-smierc-z-przepracowania>, data dostępu: 13.09.2011.
- Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Det Norske Veritas, CentrumCSR.PL, na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, dostępny na: <http://www.mg.gov.pl/files/upload/7904/podrecznik.pdf>, data dostępu: 24.12.2012.
- Gasparski W. (red.), *Responsible Management Education*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Gasparski W., *Edukacja etyczna oraz odpowiedzialne kształcenie menedżerów: przypomnienia i refleksje*, [w:] Gasparski W., Rok B. (red.), przy współpracy: Lewickiej-Strzałeckiej A., Bąka D., *Ku obywatelskiej Rzeczypospolitej Gospodarczej*, Poltext, Warszawa 2010, s. 191–198.
- Gasparski W., *Elementy polskiego życia gospodarczego w świetle badań z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] Sójka J. (red.), *Etyka biznesu „Po Enronie”*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2005, s. 205–231.
- Gasparski W., *Etyczna infrastruktura działalności gospodarczej*, [w:] Klimczak B., Lewicka-Strzałecka A. (red.), *Etyka i ekonomia*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2007, s. 48–66.
- Gasparski W., *Etyka a biznes: stereotypy i rzeczywistość*, [w:] Gasparski W., Dietl J. (red.), *Etyka biznesu w działaniu, doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 23–33.
- Gasparski W., *Etyka biznesu*, [w:] Gasparski W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 79–88.
- Gasparski W., *Forma i treść odpowiedzialności*, „Prakseologia” 2001, nr 141, s. 9–27.
- Gasparski W., *Infrastruktura etyczna biznesu*, [w:] Gasparski W. (red.), *Biznes etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 217–232.
- Gasparski W., *Konflikt interesów jako kwestia etyczna biznesu (i nie tylko)*, „Prakseologia” 2003, nr 143, s. 9–28.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Bąk D., Rok B., *Biznes, prawo, etyka*, [w:] Gasparski W., Jabłońska-Bonca J. (red.), *Biznes, prawo, etyka*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 17–47.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Bąk D., *Portret polskiej etyki biznesu: fakty, oceny, propozycje*, [w:] Gasparski W., Rok B. (red.), przy współpracy: Lewickiej-Strzałeckiej A., Bąka D., *Ku obywatelskiej Rzeczypospolitej Gospodarczej*, Poltext, Warszawa 2010, s. 14–36.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., *Europejskie i światowe standardy etyki oraz społecznej odpowiedzialności w działalności gospodarczej*, [w:] Gasparski W. (red.), przy współpracy Lewickiej-Strzałeckiej A., Roka B., Szulczewskiego G., *Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 41–92.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym*, [w:] Kieżun W. (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 291–422.

- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., *Zasady etyki i społecznej odpowiedzialności w praktyce firm w Polsce*, [w:] Kolarska-Bobińska L. (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004, s. 243–272.
- Gasparski W., *Menedżer – deontologia zawodu*, [w:] Gasparski W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 305–318.
- Gasparski W., *Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, biznesie i gospodarce*, [w:] Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Miller D., *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, Fundacja „Wiedza i Działanie” im. Tadeusza Kotarbińskiego i Ludwiga von Misesa, Warszawa 1999, s. 15–35.
- Gasparski W., *Teorie oraz dylematy etyczne i prakseologiczne*, [w:] Gasparski W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 460–473.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Loena Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- General Points and Compliance Criteria, Livestock Transport Standard*, GLOBALGAP c/o FoodPLUS, Cologne 2011.
- General Regulations Compound Feed Manufacturing*, GLOBALGAP c/o FoodPLUS, Cologne 2010.
- General Regulations Plant Propagation Material*, GLOBALGAP c/o FoodPLUS, Cologne 2008.
- Generic Fairtrade Trade Standard*, Fairtrade International, Bonn 2011.
- Geographical Scope Policy*, Fairtrade International 2011, dokument dostępny na oficjalnej stronie internetowej: http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/standards/documents/2011-07-01_Geographical_Scope_policy_EN.pdf, data pobrania: 19.06.2012.
- Geurts S.A.E., Beckers D.G.J., Taris T.W., Kompier M.A.J., Smulders P.G. W., *Worktime Demands and Work-Family Interference: Does Worktime Control Buffer the Adverse Effects of High Demands?*, „Journal of Business Ethics” 2009, Supplement 2, s. 229–241.
- Giegold W.C., *Corporate Responsibility and The Industrial Professional*, „Industrial Management” 1976, nr 6, s. 5–8.
- Glinka B., Kostera M., *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Global Harmony with People, Society & Environment*, Samsung Electronics, Suwon 2012.
- GLOBALG.A.P. Risk Assessment on Social Practice, (GRASP), GRASP General Regulations*, GLOBALGAP c/o FoodPLUS, Cologne 2011.
- Godfrey P.C., Merrill C.B., Hansen J.M., *The Relationship Between Corporate Social Responsibility And Shareholder Value: An Empirical Test Of The Risk Management Hypothesis*, „Strategic Management Journal” 2009, nr 4, s. 425–445.
- Granados M.L., Hlupic V., Coakes E., Mohamed S., *Social Enterprise and Social Entrepreneurship Research and Theory. A Bibliometric Analysis from 1991 to 2010*, „Social Enterprise Journal” 2011, nr 3, s. 198–218.
- Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Commission Of The European Communities, Brussels 2001.
- Greenhaus J.H., Beutell N.J., *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, „Academy of Management Review” 1985, nr 1, s. 76–88.

- Greenhaus J.H., Powell G.N., *When Work and Family Collide: Deciding Between Competing Role Demands*, „Organizational Behavior & Human Decision Processes” 2003, nr 2, s. 291–303.
- Grosser K., *Corporate Social Responsibility and Gender Equality: Women as Stakeholders and the European Union Sustainability Strategy*, „Business Ethics: A European Review” 2009, nr 3, s. 290–307.
- Grosser K., *Corporate Social Responsibility, Gender Equality and Organizational Change: a Feminist Perspective*, University of Nottingham, Nottingham 2011.
- Grunig J.E., *A New Measure of Public Opinions on Corporate Social Responsibility*, „Academy of Management Journal” 1979, nr 4, s. 738–764.
- Guidi M.E.L., *‘My Own Utopia’. The Economics of Bentham’s Panopticon*, „European Journal of the History of Economic Thought” 2004, nr 3, s. 405–431.
- Gutek B.A., Searle S., Klepa L., *Rational Versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict*, „Journal of Applied Psychology” 1991, nr 4, s. 560–568.
- Halbesleben J.R.B., Harvey J., Bolino M.C., *Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference With Family*, „Journal of Applied Psychology” 2009, nr 6, s. 1452–1465.
- Handy Ch., *Glód ducha*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
- Harrisson J.S., Freeman R.E., Harrisson J., *Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*, „Academy of Management Journal” 1999, nr 5, s. 479–485.
- Hay R., Gray E., *Social Responsibility of Business Managers*, „Academy of Management Journal” 1974, nr 1, s. 135–143.
- Heatch R.L., *Are Focus Groups a Viable Tool fo PR Practitioners to Help Their Companies Establish Corporate Responsibility*, „Public Relations Quarterly” 1987, nr 4, s. 24–28.
- Heldrich J.J., Zukin C., Szeltner M., *Talent Report: What Workers Want in 2012*, Rutgers The State University of New Jersey 2012.
- Hemingway Ch.A., MacLagan P.W., *Managers’ Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2004, nr 1, s. 33–44.
- Hewlett S.A., Luce L.C., *Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-hour Workweek*, „Harvard Business Review” 2006, nr 12, s. 51.
- Hicks D., Katz J.S., *Equity and Excellence in Research Funding*, „Minerva: A Review of Science, Learning & Policy” 2011, nr 2, s. 137–151.
- Hitachi Group Corporate Social Responsibility Report 2010*, Hitachi, Tokyo 2010.
- Hochschild A.R., *When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, „California Management Review” 1997, nr 4, s. 79–97.
- Hochschild A.R., *Zarządzanie emocjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 155.
- Hoejmose S.U., Kirby A.J.A., *Socially and Environmentally Responsible Procurement: A Literature Review and Future Research Agenda of a Managerial Issue in The 21st Century*, „Journal of Purchasing & Supply Management” 2012, nr 4, s. 232–242.
- Holman D., Batt R., Holtgrewe U., *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*, Global Call Center Research Network 2007, s. 16–18.
- http://han.buw.uw.edu.pl/han/Scopus/www.scopus.com/results/results.url?sort=plf-f&src=s&st1=%22corporate+social+responsibility%22&sid=_of4D2GU2Ky-y28gzrgya8%3a230&sot=b&sdt=b&sl=48&s=TITLE-ABS-KEY%28%22corpora-

- Kamińska J., Kazenas A., Najmiec A., Roman-Liu D., Tokarski T., Widerszal-Bazyl M., *Ocena obciążenia psychofizycznego oraz zapobiegania dolegliwościom układu mięśniowo – szkieletowego u pracowników centrów obsługi klientów (call centers)*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2008.
- Kanter R.M., *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*, „Family Business Review” 1989, nr 1, s. 77–114.
- Karasek R.A., *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Innlications for Job Redesign*, „Administrative Science Quarterly” 1979, nr 2, s. 285–308.
- Karla J., *Provacy Concerns with Social Software in the Workplace: a Discussion of Concepts to Make Enterprise 2.0*, „International Journal of Business Research” 2010, nr 5, s. 101–109.
- Kast F.E., Rosenzweig J.E., *General Systems Theory: Applications for Organization and Management*, „Academy of Management Journal” 1972, nr 4, s. 447–465.
- Kavanagh M.J., Halpern M., *The Impact of Job Level and Sex Differences on the Relationship Between Life and Job Satisfaction*, „Academy of Magement Journal” 1977, nr 1, s. 66–73.
- Ketola T., *From CR-Psychopaths to Responsible Corporations: Waking up the Inner Sleeping Beauty of Companies*, „Journal of Business Ethics” 2006, nr 2, s. 98–107.
- Ketola T., *Holistic Corporate Responsibility Model: Integrating Values, Discourses and Actions*, „Journal of Business Ethics” 2008, nr 3, s. 419–435.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, [w:] Gasparski W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 119–128.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Klimczak B., *Konflikt interesu*, [w:] Klimczak B., Lewicka-Strzałecka A., *Etyka i ekonomia*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2007, s. 67–75.
- Klimczak B., *Między ekonomią a etyką*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Klincewicz K., *Bibliometria a inne techniki analityczne*, [w:] K. Klincewicz, M. Żemigąła, M. Mijal, *Bibliometria w zarządzaniu technologiami i badaniami naukowymi*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2012.
- Klincewicz K., *Dyfuzja innowacji. Jak odnieść sukces w komercjalizacji nowych produktów i usług*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
- Klincewicz K., *Pracownicy o pracodawcach. Cele i metody badawcze oraz wyniki badań jakościowych*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.
- Klincewicz K., *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.
- Klincewicz K., *Zastosowanie bibliometrii w naukach o zarządzaniu*, „Problemy Zarządzania” 2009, nr 4, s. 130–156.
- Klincewicz K., Żemigąła M., Mijal M., *Bibliometria w zarządzaniu technologiami i badaniami naukowymi*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2012.
- Klincewicz K., Żemigąła M., *Technologie w miejscu pracy*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań*

- jakościowych, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 219–255.
- Klinger K., *Korporacja kradnie życie*, „Dziennik”, 6 października 2008.
- Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: Uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2006.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona Strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, KOM(2011) 681.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Odnowiona Strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, Bruksela 2011.
- Konecki K.T., *Studia z metodologii badań jakościowych, teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Korshun D., Bhattacharya C. B., Sen S., *Using Corporate Social Responsibility to Strengthen Employee and Customer Relationships*, „Advances in Consumer Research – Asia-Pacific Conference Proceedings” 2009, nr 8, s. 64–66.
- Kostera M., *Antropologia organizacji, metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Kotowska I.E., Matysiak A., Styrzyc M., Pailhe A., Solaz A., Vignoli D., *Second European Quality of Life Survey, Family life and work*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2010.
- Kozłowski J., *Statystyka nauki, techniki i innowacji w krajach UE i OECD. Stan i problemy rozwoju*, Departament Strategii MNiSW, Warszawa 2012.
- Küng H., *A Global Ethic In An Age Of Globalization*, „Business Ethics Quarterly” 1997, nr 3, s. 17–31.
- Kvale S., *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Kwan W., Tuuk E., *Corporate Social Responsibility: Implications for Human Resources and Talent Engagement*, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University 2012.
- L'Etang J., *Ethical Corporate Social Responsibility: A Framework for Managers*, „Journal of Business Ethics” 1995, nr 2, s. 125–132.
- Lantos G.P., *The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility*, „Journal of Consumer Marketing” 2001, nr 7, s. 595–630.
- Lantos G.P., *The Ethicality of Altruistic Corporate social Responsibility*, „Journal of Consumer Marketing” 2002, nr 2/3, s. 205–230.
- Leita L.R., Yagasaki C.A., Aken E. Van, Martins R.A., *Bibliometric Analysis of Literature on Performance Measurement Systems and Sustainability*, [w:] Lim G., Herrmann J.W. (red.), *Proceedings of the 2012 Industrial and Systems Engineering Research Conference*, Institute of Industrial Engineers, Norcross 2012.
- Lewicka-Strzałecka A., *Edukacja etyczna oraz odpowiedzialne kształcenie menedżerów – wypowiedź*, [w:] Gasparski W., Rok B. (red.), przy współpracy: Lewickiej-Strzałeckiej

- A., Bąka D., *Ku obywatelskiej Rzeczypospolitej gospodarczej*, Poltext, Warszawa 2010, s. 213–215.
- Lewicka-Strzałecka A., *Etyczne standardy firm i pracowników*, IFiS PAN, Warszawa 1999.
- Lewicka-Strzałecka A., *Etyka biznesu jako dyscyplina naukowa*, [w:] Dietl J., Gasparski W. (red.), *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 55–72.
- Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, IFiS PAN, Warszawa 2006.
- Lewicka-Strzałecka A., *Proekologiczne postawy konsumenckie. Determinanta zrównoważonego rozwoju czy okazja dla „zielonego biznesu”?*, „Prakseologia” 2004, nr 144, s. 33–44.
- Lewicka-Strzałecka A., *Raportowanie społecznej odpowiedzialności firm jako instrument public relations*, „Prakseologia” 2008, nr 148, s. 185–197.
- Lewicka-Strzałecka A., *Konflikt interesów*, [w:] Gasparski W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 249–258.
- Lewis J., Campbell M., *What’s in a Name? ‘Work and Family’ or ‘Work and Life’ Balance Policies in the UK since 1997 and the Implications for the Pursuit of Gender Equality*, „Social Policy & Administration” 2008, nr 5, s. 524–541.
- Lipiński M., *Śmierć z przepracowania w pubie*, dostępny na: <http://www.polska-azja.pl/2010/05/26/smierc-z-przepracowania-w-pubie/>, data dostępu: 13.09.2011.
- Liszczycki T., *Ochrona prywatności pracownika w relacjach z pracodawcą*, „Monitor Prawa Pracy” 2007, nr 1, dostępny na: http://www.monitorprawapracy.pl/index.php?cid=114&id=181&mod=m_artykuly, data dostępu: 08.09.2011.
- Lugaresi N., *Electronic Privacy in the Workplace: Transparency and Responsibility*, „Computers & Technology” 2010, nr 2, s. 163–173.
- Luo X., Bhattacharya C.B., *Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value*, „Journal of Marketing” 2006, nr 4, s. 1–18.
- Lyness K.S., Judiesch M.K., *Can a Manager Have a Life and a Career? International and Multisource Perspectives on Work–Life Balance and Career Advancement Potential*, „Journal of Applied Psychology” 2008, nr 4, 789–805.
- Ma Z., Liang D., Yu K.H., Lee Y., *Most Cited Business Ethics Publications: Mapping the Intellectual Structure of Business Ethics Studies in 2001–2008*, „Business Ethics: A European Review” 2012, nr 3, 286–297.
- Ma Z., *The Status of Contemporary Business Ethics Research: Present and Future*, „Journal of Business Ethics” 2009, suplement 3, s. 255–265.
- Mahajan V., Muller E., Bass F.M., *Diffusion of New Products: Empirical Generalizations and Managerial Uses*, „Marketing Science” 1995, nr 3, s. 79–88.
- Mahindadasa U., Lakshan A.M.I., *Impact of Organizational Corporate Social Responsibility on Employee Motivation in Public Quoted Companies in Sri Lanka*, „International Conference on Business & Information” 2011, s. 1–20.
- Maignan I., Ralston D.A., *Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses’ Self-Presentations*, „Journal of International Business Studies” 2002, nr 3, s. 497–514.
- Major D.A., Morganson V.J., *Coping With Work-Family Conflict: A Leader-Member Exchange Perspective*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2011, nr 1, s. 126–138.
- Malik M.I., Hussain S., Mahmood A., *Examining a Chain Relationship of Layoff Survivors’ Role Overload, Work -Life Balance and their Productivity*, „Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business” 2011, nr 6, s. 402–409.

- Małecka M., *Coraz gorsze warunki pracy w hipermarketach*, dostępny na: http://gazeta-praca.pl/gazetaprac/1,90443,8318195,Coraz_gorsze_warunki_pracy_w_hipermarketach_Beda.html, data dostępu 22.09.2011.
- Maon F., Lindgree A., Swean V., *Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice*, „Journal of Business Ethics” 2009, suplement 1 do nr 87, s. 71–89.
- Marszakowa-Szajkiewicz I., *Bibliometryczna analiza współczesnej nauki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996.
- Maslow A., *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review” 1943, nr 4, s. 370–396.
- Matten D., Moon J., „Implicit” and „Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, „Academy of Management Review” 2008, nr 2, s. 404–424.
- Mayo M., Pastor J. C., Cooper C., Sanz-Vergel A.I., *Achieving Work–Family Balance Among Spanish Managers and Their Spouses: a Demands–Control Perspective*, „The International Journal of Human Resource Management” 2011, nr 2, s. 331–250.
- McCreary L., *What Was Privacy?*, „Harvard Business Review” 2008, nr 10, s. 123–131.
- McGuire J.B., Sundgren A., Schneeweis T., *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*, „Academy of Management Journal” 1988, nr 4, s. 854–872.
- McGuire J. W., *Business and Society*, McGraw-Hill, New York 1963.
- McWilliams A., Siegel D., *Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?*, „Strategic Management Journal” 2000, nr 5, s. 603–609.
- McWilliams A., Siegel D., *Corporate Social Responsibility: A Theory Of The Firm Perspective*, „Academy of Management Review” 2001, nr 1, s. 117–127.
- Mears P., Smiths J., *The Ethics of Social Responsibility: A Discriminant Analysis*, „Journal of Management” 1977, nr 2, s. 1–5.
- Meho L.I., Yang K., *Impact of Data Sources on Citation Counts and Rankings of LIS Faculty: Web of Science Versus Scopus and Google Scholar*, „Journal of The American Society for Information Science and Technology” 2007, nr 13, s. 2109.
- MF, *Trzy samobójstwa w Renault wskutek ciągłego stresu*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 3, s. 40–44.
- Mintzberg H., *Who Should Control the Corporation*, „California Management Review” 1984, nr 1, s. 90–115.
- Mintzberg H., *Who Should Control the Corporation*, „The McKinsey Quarterly” 1986, nr 3, s. 47–64.
- Miryala R.K., Chiluka N., *Work-Life Balance Amongst Teachers*, „IUP Journal of Organizational Behavior” 2012, nr 1, s. 37–50.
- Moen P., *From ‘Work – Family’ to The ‘Gendered Life Course’ and ‘Fit’: Five Challenges to The Field*, „Community, Work & Family” 2011, nr 1, s. 81–96.
- Mohd Noor K., *Work-Life Balance and Intention to Leave Among Academics in Malaysian Public Higher Education Institutions*, „International Journal of Business and Social Science” 2011, nr 11, s. 240–248.
- Mohr L.A., Webb D.J., Harris K.E., *Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior*, „Journal of Consumer Affairs” 2001, nr 1, s. 45–72.
- Mohr L.A., Webb D.J., *The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses*, „Journal of Consumer Affairs” 2005, nr 1, s. 121–147.

- Mondl I., Dorr A., *CSR and Competitiveness, European SMEs' Good Practice*, European Commission, Enterprise And Industry Directorate-General, Austrian Institute for SME Research, Vienna 2007.
- Monty J.M., *Designing a Dress Code*, „Employee Relations Law Journal” 2006, nr 2, s. 51–60.
- Moon J., Crane A., Matten D., *Can Corporate be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society*, „Business Ethics Quarterly” 2005, nr 3, s. 429–453.
- Moore A.D., *Employee Monitoring and Computer Technology: Evaluate Surveillance V. Privacy*, „Business Ethics Quarterly” 2000, nr 3, s. 697–709.
- Moser M.R., *A Framework for Analyzing Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 1986, nr 1, s. 69–72.
- Moura Novais A.L., João B.N., Serralvo F.A., *Sustainability as A Topic in Business and Management Research: A Bibliometric Analysis*, „African Journal of Business Management” 2012, nr 6, s. 6587–6596.
- MSC Chain of Custody Standard*, MSC, London 2011.
- MSC Fishery Standard, Principles and Criteria for Sustainable Fishing*, MSC, London 2010.
- Murray K.B., Montanari J.R., *Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory*, „Academy of Management Review” 1986, nr 4, s. 815–827.
- Nanderam D.R., *Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: An Exploratory Case Study*, Capella University, ProQuest, UMI Dissertation Publishing.
- Nelson M.F., Tarpey R.J., *Work Scheduling Satisfaction and Work Life Balance For Nurses: The Perception of Organizational Justice*, „Academy of Health Care Management Journal” 2010, nr 1, s. 25–36.
- Nierop E. van, *Why Do Statistics Journals Have Low Impact Factors?*, „Statistica Neerlandica” 2009, nr 1, s. 52–62.
- Nowak P., *Bibliometria, webometria, podstawy, wybrane zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2006.
- O'Connor M.A., *Corporate Social Responsibility For Work/Family Balance*, „St. John's Law Review” 2005, nr 4, s. 1193–1220.
- Odpowiedzialny biznes, zbiór przykładów dobrych praktyk wśród małych i średnich przedsiębiorstw z całej Europy*, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Przedsiębiorstw, Bruksela 2004.
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing, Paris 2011.
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie komunikatu Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej COM (2011) 681.
- Oponowicz K., Chmielecka A., *Raport z badania „sytuacja pracowników super i hipermarketów*, Karat, Warszawa 2008.
- Pall G.S., McGrath R.G., *Institutional Memory Goes Digital*, „Harvard Business Review” 2009, nr 2, s. 27.
- PAP, 25. *Samobójstwo we France Telecom w ciągu 19 miesięcy*, dostępny na: http://it.wnp.pl/25-samobojstwo-we-france-telecom-w-ciagu-19-miesiecy,91561_1_0_0.html, data dostępu: 13.09.2011.

- PAP, *Kolejne samobójstwo w pracy. Co się dzieje w tej fabryce?*, dostępny na: <http://www.strefabiznesu.pomorska.pl/artukul/kolejne-samobojstwo-w-pracy-co-sie-dzieje-w-tej-fabryce-63583.html>, data dostępu: 13.09.2011.
- PAP, *Spirala samobójstw we France Telecom*, „Gazeta Praca”, dostępny na: http://gazeta-praca.pl/gazetapraca/1,67738,7045894,Spirala_samobojstw_we_France_Telecom.html, data dostępu: 13.09.2011.
- Pava M.L., Krausz J., *Criteria for Evaluating the Legitimacy of Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 1997, nr 3, s. 337–347.
- Pava M.L., Krausz J., *The Association Between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost*, „Journal of Business Ethics” 1996, nr 3, s. 321–357.
- Pelozo J., *Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance*, „California Management Review” 2006, nr 2, s. 52–72.
- Pender J.L., *Dress Code Red: Legal Implications of Employers’ Dress Code Policies*, „Venulex Legal Summaries” 2002, nr 1, s. 1–7.
- People, Performance, Well-Being: Guidelines For Management and Employees*, Caux Round Table 2012, dostępny na: www.cauxroundtable.org/view_file.cfm?fileid=132, data dostępu: 22.06.2012.
- Perrini F., Pogutz S., Tencati A., *Developing Corporate Social Responsibility, A European Perspective*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2006.
- Perrini F., *SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective*, „Journal of Business Ethics” 2006, nr 3, s. 305–316.
- Persson A.J., Hansson S.O., *Privacy at Work – Ethical Criteria*, „Journal of Business Ethics” 2003, nr 1, s. 59–70.
- Peters J., *Social Responsibility is Free – How Good Capitalism Can Co-Exist with Corporate Social Responsibility*, [w:] D. Crowther, L. Rayman-Bacchus (red.), *Perspectives on Corporate Social Responsibility*, Ashgate Publishing, Burlington 2005.
- Pinkston T.S., Carroll A.B., *A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed?*, „Journal of Business Ethics” 1996, nr 2, s. 199–206.
- Pogonowska B., *Etos człowieka biznesu*, [w:] Pogonowska B. (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2000, s. 194–202.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, nr 1/2, s. 62–77.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, nr 12, s. 78–92.
- Porter M.E., Kramer M.R., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review” 2002, nr 12, s. 56–69.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, „Harvard Business Review” 1990, nr 2, s. 73–93.
- Porter M.E., *What is Strategy?*, „Harvard Business Review” 1996, nr 6, s. 61–78.
- Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu*, Raport IPSOS, Warszawa 2002.
- Potter W.G., *Lotka’s Law Revisited*, „Library Trends” 1981, nr 1, s. 21–40.
- Price D.J. de S., *Mała nauka – wielka nauka*, PWN, Warszawa 1967.
- Prichard A., *Statistical Bibliography or Bibliometrics*, „Journal of Documentation” 1969, nr 4, s. 348–349.
- Principles for Responsible Business*, Caux Round Table 2009, s. 2–3, dostępny na: <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=8>, data dostępu: 22.06.2012.

- Quazi A.M., O'Brien D., *An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2000, nr 1, s. 33–35.
- (R)PN-ISO 26000, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, wersja robocza na potrzeby KT nr 305 PKN z dnia 28.02.2012.
- Rakowska-Boroń I., *Sfera prywatna jest dobrem osobistym*, „Rzeczpospolita”, 25 stycznia 2010, dostępny na: http://www.giodo.gov.pl/520/id_art/3300/j/pl/, data dostępu: 08.09.2011.
- Raynard P., Forstater M., *Corporate Social Responsibility. Implications For Small And Medium Enterprises In Developing Countries*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna 2002.
- Reba M., *Call it Irresponsible, but Know What You Mean*, „Business & Society Review” 1976, nr 18, s. 73–74.
- Responsible Care Global Charter*, ICCA, Brussels 2006.
- Responsible Care Status Report 2008*, ICCA, Brussels 2009.
- Roberts R.W., *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory*, „Accounting, Organizations and Society” 1992, nr 6, s. 595–612.
- Robertson D.C., Nicholson N., *Expressions of Corporate Social Responsibility in U.K. Firms*, „Journal of Business Ethics” 1996, nr 10, s. 1095–1106.
- Rogers E.M., *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York 2003, s. 208.
- Rogers M., DiMattia S., *Union Protests Queens Dress Code*, „Library Journal” 2002, nr 14, s. 20.
- Rojek-Nowosielska M., *System i modele społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 68–76.
- Rose E., Wright G., *Satisfaction and Dimensions of Control Among Call Centre Customer Service Representatives*, „International Journal of Human Resource Management” 2005, nr 1, s. 136–160.
- Royle T., *Realism or Idealism? Corporate Social Responsibility and the Employee Stakeholder in The Global Fast-Food Industry*, „Business Ethics: A European Review” 2005, nr 1, s. 42–55.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS)*.
- Rugimbana R., Quazi A., Keating B., *Applying a Consumer Perceptual Measure of Corporate Social Responsibility*, „Journal of Corporate Citizenship” 2008, nr 29, s. 61–74.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Rybak M., *Koncepcje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa: after – profit obligation i before – profit obligation*, „Prakseologia” 2001, nr 141, s. 149–159.
- Schlusberg M.D., *Corporate Legitimacy and Social Responsibility: The Role of Law*, „California Management Review” 1969, nr 1, s. 65–76.
- Schwartz M.S., Carroll A.B., *Corporate Social Responsibility: A Three – Domain Approach*, „Business Ethics Quarterly” 2003, nr 4, s. 503–530.

- Sen S., Bhattacharya C.B., *Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility*, „Journal of Marketing Research” 2001, nr 2, s. 225–243.
- Sethi S.P., *New Challenges for Corporate Responsibility*, „Business & Society Review” 1996, nr 96, s. 60.
- SGE 21, *Ethical and Socially Responsible Management System*, Foretica, Madrid 2008.
- Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Simms M., *Defining Privacy in Employee Health Screening Cases: Ethical Ramifications Concerning*, „Journal of Business Ethics” 1994, nr 5, s. 315–325.
- Smith W.P., Tabak F., *Monitoring Employee E-mails: Is There Any Room for Privacy?*, „Academy of Management Perspectives” 2009, nr 4, s. 33–48.
- Snyder J.L., *E-mail Privacy in the Workplace*, „Journal of Business Communication” 2010, nr 3, s. 266–294.
- Social Accountability 8000*, Social Accountability International, New York 2008.
- Sohn H.F., *Prevailing Rationales in the Corporate Social Responsibility Debate*, „Journal of Business Ethics” 1982, nr 2, s. 139–144.
- Spencer B.A., Butler Jr J.A., *Measuring the Relative Importance of Social Responsibility Components: A Decision Modeling Approach*, „Journal of Business Ethics” 1987, nr 6, s. 573–577.
- Spencer L.J., *Does Size Matter? The State of The Art in Small Business Ethics*, „Business Ethics: A European Review” 1999, nr 3, s. 163–174.
- Spinks N., *Work-Life Balance: Achievable Goal or Pipe Dream?*, „The Journal for Quality & Participation” 2004, nr 3, s. 4–11.
- Staat W., *On Abduction, Deduction, Induction and the Categories*, „Transactions of the Charles S. Peirce Society” 1993, nr 2, s. 225–237.
- Stancu A., Grigore G.F., Rosca M.I., *The Impact of Corporate Social Responsibility on Employees*, „International Conference on Information and Finance” 2011, nr 21, s. 11–16.
- Standard for Forest Stewardship Council, Forest Management Assessment Submitted for Forest Stewardship Council*, FSC, Bonn 2009.
- Stark A., *What's the Matter with Business Ethics?*, „Harvard Business Review” 1993, nr 3, s. 38–43.
- Steenbergen E.F. Van, Ellemers N., *Is Managing The Work–Family Interface Worthwhile? Benefits for Employee Health and Performance*, „Journal of Organizational Behavior” 2009, nr 5, s. 617–642.
- Stefaniak B., *Analiza bibliometryczna publikacji naukowych Profesora Wojciecha Gasparskiego*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2006, nr 4, s. 527–531.
- Steiner G.A., *Business and Society*, Randum House, New York 1975.
- Steyl B., Koekemoer E., *Conflict Between Work and Nonwork Roles of Employees in The Mining Industry: Prevalence and Differences Between Demographic Groups*, „South African Journal of Human Resource Management” 2011, nr 1, s. 85–98.
- Strandberg C., Wahlberg O., *All Call Centres Are Not „Electronic Sweatshops”!*, „Journal of E – working” 2007, nr 1, s. 116–136.
- Stropik N., *How Can Corporate Social Responsibility Contribute To Gender Equality And Work-Life Balance: Example Of The „Familyfriendly Enterprise” Certificate In Slovenia*, „Our Economy” 2010, nr 5/6, s. 11–20.

- Sujata T.L., Singh S., *Work-Life Balance Issues of Women at Call Centers: A Study*, „IUP Journal of Management Research” 2011, nr 4, s. 68–79.
- Sun W., Stewart J., Pollard D. (red.), *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2010.
- Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative, Amsterdam 2011.
- Szymaniak M., *Francuski koncern samobójstw*, dostępny na: http://www.rp.pl/artykul/361693_Francuski_koncern_samobojcow.html, data dostępu: 13.09.2011.
- Tamm K., Eamets R., Mõtsmees P., *Relationship Between Corporate Social Responsibility And Job Satisfaction: The Case Of Baltic Countries*, University of Tartu, Tartu 2010.
- Terri G., Nodoba G., *Dress Code in Post – Apartheid South African Workplaces*, „Business Communication Quarterly” 2009, nr 3, s. 360–365.
- The ETI Base Code*, Ethical Trading Initiative, London 2010.
- The SIGMA Guidelines – Toolkit, SIGMA Guide To Guidelines And Standards Relevant To Sustainable Development*, SIGMA Project, London 2003.
- The SIGMA Guidelines – Toolkit, SIGMA Guide To The Global Reporting Initiative, Sustainability Reporting Tool*, SIGMA Project, London 2003.
- The SIGMA Guidelines – Toolkit, Stakeholder Engagement Tool*, SIGMA Project, London 2003.
- The SIGMA Guidelines – Toolkit, The SIGMA Guide To The AA1000 Assurance Standard*, SIGMA Project, London 2003.
- The SIGMA Guidelines, Putting Sustainable Development Into Practice – A Guide For Organizations*, British Standard Institution, SIGMA Project, London 2003.
- Towards improved workig conditions in factories and farms worldwide, Annual Report 2011*, Foreign Trade Association, Brussels 2011.
- Tremblay D.G., Genin E., Loreto M. di, *Advances And Ambivalences: Organisational Support To Work-Life Balance In A Police Service*, „Employment Relations Record” 2011, nr 2, s. 75–93.
- Tseng H.C., Duan C.H., Tung H.L., Kung H.J., *Modern Business Ethics Research: Concepts, Theories, and Relationships*, „Journal of Business Ethics” 2010, nr 4, s. 587–597.
- Tulder R. van, Zwart A. van der, *International Business – Society Management, Linking Corporate Responsibility and Globalization*, Routledge, London, New York, 2006.
- Urip S., *CSR strategies, Corporate Social Responsibility for Competitive Edge in Emerging Markets*, John Wiley & Sons, Singapore 2010.
- Valcour M., *Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work–Family Balance*, „Journal of Applied Psychology” 2007, nr 6, s. 1512–1523.
- Visser W., *CSR 2.0: From The Age of Greed to The Age of Responsibility*, [w:] W. Sun, J. Stewart, D. Pollard (red.), *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2010.
- Visser W., *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, „Journal of Business Systems, Governance & Ethics” 2010, nr 3, s. 7–22.
- Waddock S.A., Bodwell Ch., Graves S.B., *Responsibility: The New Business Imperative*, „Academy of Management Executive” 2002, nr 2, s. 132–148.
- Waddock S., Bodwell Ch., *Managing Responsibility: What Can Be Learned From The Quality Movement*, „California Management Review” 2004, nr 1, s. 25–37.

- Walsh J.P., Weber K., Margolis J.D., *Social Issues and Management: Our Lost Cause Found*, „Journal of Management” 2003, nr 6, s. 859–881.
- Walton C., *Corporate Social Responsibilities*, Wadsworth Publishing, Belmont 1967, s. 127–141.
- Wawrzyniak B., *Pracownik pod lupą*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw”, 26 maja 2010, dostępny na: <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Pracownik-pod-lupa-2146478.html>, data dostępu: 08.09.2011.
- Westman M., Brough P., Kalliath T., *Expert Commentary on Work-Life Balance and Crossover of Emotions and Experiences: Theoretical and Practice Advancements*, „Journal of Organizational Behavior” 2009, nr 5, s. 587–595.
- White M., Hill S., McGovern P., Mills C., Smeaton D., *‘High-performance’ Management Practices, Working Hours and Work–Life Balance*, „British Journal of Industrial Relations” 2003, nr 2, s. 175–195.
- Wilson E., *Social Responsibility of Business: What Are The Small Business Perspectives?*, „Journal of Small Business Management” 1980, nr 3, s. 17–24.
- Windsor D., *Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches*, „Journal of Management Studies” 2006, nr 1, s. 93–114.
- Wokutch R.E., Shepard J.M., *The Maturing Of The Japanese Economy: Corporate Social Responsibility Implications*, „Business Ethics Quarterly” 1999, nr 3, s. 527–540.
- Woodman R.W., Ganster D.C., Adams J., McCuddy M.K., Tolchinsky P., Fromkin H., *A Survey of Employee Perceptions of Information Privacy in Organizations*, „Academy of Management Journal” 1982, nr 3, s. 647–663.
- Zwetsloot G.I.J.M., *From Management Systems to Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2003, nr 2/3, s. 201–207.
- Żemigala M., *Ekologiczny kontekst zarządzania*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Żemigala M., *Kontrowersje dotyczące kontroli pracowników*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 357–387.
- Żemigala M., Mijał M., *Równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 77–125.
- Życie trybików w fabryce pieniędzy, „Dziennik” 2008, 7 października.

Spis tabel

Tabela 1.1. CSR bezpośrednia i domniemana według Dirka Mattena i Jeremy'ego Moona	35
Tabela 2.1. Wykaz ważniejszych norm serii ISO 14000	61
Tabela 3.1. Porównanie kilku baz bibliograficznych	81
Tabela 3.2. Zestawienie niektórych analiz bibliometrycznych związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu	88
Tabela 4.1. Wyniki wyszukiwania wstępnego – <i>corporate social responsibility</i> w wybranych bazach i wyszukiwarkach	94
Tabela 4.2. Wyniki różnych wariantów wyszukiwania w bazie Scopus	99
Tabela 5.1. Tytuły czasopism w okresie historycznym	108
Tabela 5.2. Przedziałowa struktura cytowań artykułów z okresu historycznego	109
Tabela 6.1. Okresowe przyrosty liczby artykułów w okresie współczesnym	114
Tabela 6.2. Liczba artykułów w poszczególnych latach, dane zawarte w bazie Scopus i dane uzyskane w wyniku modelu Bassa	116
Tabela 6.3. Najważniejsze ośrodki akademickie w zakresie CSR (okres współczesny)	118
Tabela 6.4. Liczba ośrodków względem liczby artykułów naukowych w nich powstałych	118
Tabela 6.5. Macierz współpracy najważniejszych ośrodków naukowych (okres współczesny)	119
Tabela 6.6. Zestawienie autorów największej liczby artykułów (okres współczesny)	121
Tabela 6.7. Rozkład produktywności autorów z zakresu CSR w okresie współczesnym w świetle tzw. prawa Lotki	125
Tabela 6.8. Najważniejsze tytuły czasopism w okresie współczesnym	127
Tabela 6.9. Regionalne ujęcie CSR w okresie współczesnym – klasyfikacja względna	129
Tabela 6.10. Przedziałowa struktura cytowań artykułów z okresu współczesnego	131
Tabela 6.11. Zestawienie autorów artykułów reprezentujących okres współczesny w kontekście ich cytowań	133
Tabela 6.12. Zestawienie autorów największej liczby artykułów w kontekście ich cytowań	134

Tabela 6.13. Najistotniejsze ośrodki akademickie w kontekście liczby cytowań (okres współczesny)	137
Tabela 6.14. Rozkład regionalny w kontekście liczby cytowań – okres współczesny	140
Tabela 6.15. Podstawy obszarów (grup) tematycznych z zakresu CSR w okresie współczesnym	149
Tabela 6.16. Fragmenty tezaurusów tematycznych dla obszaru odpowiedzialności w kontekście pracowników i odpowiedzialności ekonomicznej	151
Tabela 6.17. Hierarchia tematów poruszanych w okresie współczesnym w świetle ustalonych obszarów (grup)	153
Tabela 6.18. Macierz współwystępowania poszczególnych grup tematycznych w ujęciu bezwzględnym i względnym	155
Tabela 6.19. Sfery odpowiedzialności w kontekście najistotniejszych ośrodków akademickich w ujęciu bezwzględnym (liczba artykułów) i względnym (udział względny)	158
Tabela 6.20. Zestawienie najistotniejszych ośrodków akademickich względem obszarów tematycznych	159
Tabela 6.21. Zestawienie autorów największej liczby artykułów w kontekście obszarów tematycznych	161
Tabela 6.22. Zestawienie najistotniejszych autorów pod względem obszarów tematycznych	163
Tabela 6.23. Stopień koncentracji współpracy pomiędzy autorami w zakresie poszczególnych obszarów tematycznych	165
Tabela 6.24. Rozkład artykułów w „Journal of Business Ethics” względem obszarów tematycznych	166
Tabela 6.25. Odpowiedzialność w kontekście pracowników w ujęciu regionalnym (krajowym)	167
Tabela 6.26. Liczba artykułów naukowych w danych obszarach tematycznych w ujęciu regionalnym	169
Tabela 6.27. Koncentracje tematyczne w ujęciu regionalnym	171
Tabela 6.28. Przedziałowa struktura cytowań – obszary tematyczne	172
Tabela 6.29. Ogólna suma cytowań w grupach tematycznych	174
Tabela 6.30. Zestawienie not klasyfikacyjnych do tabeli zbiorczej w zakresie cytowań tematycznych – analiza instytucjonalna	176
Tabela 6.31. Klasyfikacja ośrodków akademickich w świetle cytowań tematycznych	180
Tabela 6.32. Zestawienie not klasyfikacyjnych w zakresie cytowań tematycznych – analiza autorstwa	183
Tabela 6.33. Zestawienie not klasyfikacyjnych w zakresie cytowań tematycznych – analiza regionalna (kraje)	188
Tabela 7.1. Synteza analizy komparatywnej okresów cz. I	205
Tabela 7.1. Synteza analizy komparatywnej okresów cz. II	211

Tabela 9.1. Część scenariusza wywiadu dotycząca <i>work-life balance</i>	240
Tabela 9.2. Rozkład wieku rozmówców w próbie badawczej	242
Tabela 9.3. Rozkład cech dotyczących związku i dzietności w próbie badawczej	243
Tabela 9.4. Część książki kodów dotycząca <i>work-life balance</i>	244
Tabela 9.5. Podsumowanie analizy równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym	335

Spis rysunków

Rysunek 1. Schematyczna struktura treści poruszanych w pracy	19
Rysunek 1.1. Model podkowy CSR Henry'ego Mintzberga	27
Rysunek 1.2. Model MARM	28
Rysunek 1.3. Trójobszarowy model Marka Schwartza i Archiego Carrola ..	34
Rysunek 1.4. Model CSR Christine Hemingway i Patricka Maclagana	36
Rysunek 1.5. Model CSR Dimy Jamali	37
Rysunek 1.6. Model Aliego Quazi i Denisa O'Briena	38
Rysunek 1.7. Model CSR Sandry Waddock, Charlesa Bodwella i Samuela Gravesa	40
Rysunek 1.8. Model CSR Tarji Ketoli	43
Rysunek 1.9. Model CSR Michaela E. Portera i Marka R. Kramera	45
Rysunek 2.1. Modelowa struktura modułów wymagań SA 8000	51
Rysunek 2.2. Struktura procesu zaangażowania interesariuszy według AA 1000 SES	54
Rysunek 2.3. Model systemu zarządzania środowiskowego według ISO 14001	60
Rysunek 2.4. Struktura ram zarządzania SIGMA	69
Rysunek 2.5. Struktura obszarów kodeksu EICC	74
Rysunek 2.6. Macierz narzędzi CSR	76
Rysunek 4.1. Schemat procedury analizy CSR	91
Rysunek 4.2. Schemat szczegółowej procedury E1 – analiza źródeł	92
Rysunek 4.3. Powykonawczy schemat szczegółowej procedury E1 – analiza źródeł	95
Rysunek 4.4. Schemat szczegółowej procedury E2 – analiza wstępna	96
Rysunek 4.5. Dynamika CSR na przestrzeni lat 1973–2009 według danych z bazy Scopus	102
Rysunek 4.6. Powykonawczy schemat szczegółowej procedury E2 – analiza wstępna	103
Rysunek 4.7. Schemat szczegółowej procedury E3 – analizy cząstkowe	105
Rysunek 5.1. Zestawienie cytowań artykułów reprezentujących okres historyczny w perspektywie do 2009	110
Rysunek 5.2. Powykonawczy schemat szczegółowej procedury E3 – analizy cząstkowe dla okresu historycznego	112
Rysunek 6.1. Sieć współpracy między najważniejszymi ośrodkami naukowymi (okres współczesny)	120
Rysunek 6.2. Współpraca między istotnymi autorami (okres współczesny) ..	123

Rysunek 6.3. Relacyjny układ pozycyjny regionów według klasyfikacji bezwzględnej (liczba artykułów) i względnej (względny wskaźnik pozycji)	130
Rysunek 6.4. Zestawienie cytowań artykułów reprezentujących okres współczesny w perspektywie do 2009 (z uwzględnieniem 2010)	132
Rysunek 6.5. Najistotniejsze ośrodki akademickie w kontekście liczby cytowań (okres współczesny) – układ względny pozycyjny	139
Rysunek 6.6. Najistotniejsze kraje w kontekście liczby cytowań – okres współczesny	141
Rysunek 6.7. Schemat szczegółowej procedury E8 (analizy tematyczne) dla E3 (analizy cząstkowe)	146
Rysunek 6.8. Relacyjny układ pozycyjny regionów według klasyfikacji względnej i bezwzględnej – odpowiedzialność w kontekście pracownika .	168
Rysunek 6.9. Powykonawczy schemat szczegółowej procedury E3 – analizy cząstkowe dla okresu współczesnego	199
Rysunek 9.1. Dwubiegunowy układ czasu spędzonego w pracy	254
Rysunek 9.2. Układ przenikania się sfer czasu pracy i czasu prywatnego ...	259
Rysunek 9.3. Układ rozwiązywania konfliktu czasowego z perspektywy czasu prywatnego w kontekście wieku	260
Rysunek 9.4. Układ odczuwanego konfliktu czasowego z perspektywy czasu prywatnego w kontekście wieku dzieci	261
Rysunek 9.5. Układ proporcji energii w sferze zawodowej i prywatnej	268
Rysunek 9.6. Układ energetycznego przeciążenia pracą w kontekście posiadania dzieci	269
Rysunek 9.7. Układ rozwiązywania konfliktu energetycznego między pracą zawodową a życiem prywatnym	270
Rysunek 9.8. Układ traktowania rodzicielstwa w pracy zawodowej	284
Rysunek 9.9. Układ zależności praca – dzieci	285
Rysunek 9.10. Układ równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym w perspektywie obowiązków rodzicielskich	286
Rysunek 9.11. Układ konfliktu technologicznego w perspektywie zaburzeń sfery prywatnej	295
Rysunek 9.12. Układ wpływu nowoczesnych technologii komunikacyjnych na czas pracy	296
Rysunek 9.13. Układ wykluczenia technologicznego w perspektywie równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym	297
Rysunek 9.14. Układ oceny równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym	304
Rysunek 9.15. Konsekwencje kontroli czasu pracy	310
Rysunek 9.16. Układ presji kontroli	314
Rysunek 9.17. Układ ingerencji kontroli w sferę prywatną	318
Rysunek 9.18. Układ nowoczesnych technologii w kontekście kontroli	324
Rysunek 9.19. Układ <i>dress code</i>	331
Rysunek 9.20. Układ ogólnej oceny kontroli	334

Wykaz skrótów

AA – AccountAbility
ACM – Association for Computing Machinery
ACM DL – ACM Digital Library
APS – Accountability Principles Standard
AS – Assurance Standard
AT – Animal Transport
AUT – analiza autorstwa
BHP – Bezpieczeństwo i Higiena Pracy
BSCI – Business Social Compliance Initiative
BSI – British Standard Institution
CAS – Chemical Abstracts Service
CFM – Compound Feed Manufacturer
CH – analiza chronologiczna
CoC – Chain of Custody
CSR – Corporate Social Responsibility
CYT – analiza cytowań
DYS – analiza dyscyplin
E1, E2, En – Etap1, Etap 2 Etap n
ECS – Ethics Compliance Standard
EICC – Electronic Industry Citizenship Coalition
EMAS – Eco – Management and Audit Scheme
Etap n (HIST) – Etap n (okres historyczny)
Etap n (WSP) – Etap n (okres współczesny)
ETI – Ethical Trading Initiative
FLA – Fair Labour Association
FSC – Forest Stewardship Council
FT – Fairtrade
FTA – Foreign Trade Association
GAP – Good Agricultural Practice
GC – Global Compact
GGAP – Global Good Agricultural Practice
GRASP – GlobalGAP Risk Assessment on Social Practice
GRI – Global Reporting Initiative
HIS – Hiszpania
HR – human resources
IHA – International Hydropower Association
INST – analiza instytucjonalna
ISO – International Organization for Standardization
IT – information technology
JBE – Journal of Business Ethics
Kan – Kanada

l.art – liczba artykułów
Lp – liczba porządkowa
MARM – Marketing Approach to Responsive Management
MeSH – Medical Subject Headings
MOP – Międzynarodowa Organizacja Pracy
MSC – Marine Stewardship Council
NGO – Non-Governmental Organization
NZ – Nowa Zelandia
odn_inter – odpowiedzialność w kontekście interesariuszy (*stakeholders*)
odp_dost – odpowiedzialność w kontekście dostawców i partnerów biznesowych
odp_ekol – odpowiedzialność ekologiczna
odp_ekon – odpowiedzialność ekonomiczna
odp_ety – odpowiedzialność etyczna (moralna)
odp_fil – odpowiedzialność filantropijna
odp_klien – odpowiedzialność w kontekście klientów
odp_mark – odpowiedzialność w kontekście marketingowym
odp_prac – odpowiedzialność w kontekście pracowników
odp_praw – odpowiedzialność prawna (legalna)
odp_shar – odpowiedzialność w kontekście grup właścicielskich
odp_strat – odpowiedzialność w kontekście strategicznym
OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development
OHSAS – Occupation Health and Safety Assessment Series
ONZ – Organizacja Narodów Zjednoczonych
PB – pytanie badawcze
PPM – Plant Propagation Material
RC – Responsible Care
REG – analiza regionalna
SA – Social Accountability
SES – Stakeholders Engagement Standard
SGE21 – Sistema De Gestión Ética
SIGMA – Sustainable Integrated Guidelines for Management
TEM – AUT – tematyczna analiza autorstwa
TEM – CH – tematyczna analiza chronologiczna
TEM – CYT – INST – instytucjonalna analiza cytowań tematycznych
TEM – CYT – OG – tematyczna analiza cytowań ogółem
TEM – CYT – REG – regionalna (krajowa) analiza cytowań tematycznych
TEM – CYT AUT – autorska analiza cytowań tematycznych
TEM – HIER – hierarchizacja tematyczna
TEM – INST – tematyczna analiza instytucjonalna
TEM – REG – tematyczna analiza regionalna (krajowa)
TEM – ŻR – tematyczna analiza źródeł
TQM – Total Quality Management
TRM – Total Responsibility Management
UK – United Kingdom
USA – United States of America
WL – Włochy
WLB – Work – Life Balance
WWP – Względny Wskaźnik Pozycji
WoK – Web of Knowledge
ŻR – analiza źródeł

