

שיעור מס' 1

עסקים, ניהול וחברה / קרן ליפינסקי-קלע

הקורס באתיקה ואחריות חברתית נכנס בשנים האחרונות כקורס חובה לתוכנית הלימודים בתואר ראשון ולא בכדי. עסקים בימינו אינם יכולים להימנע מהעיסוק בשאלת המחויבות שלהם כלפי החברה והסביבה שבה הם פועלים. עוד לפני שנגדיר מהי אחריות חברתית ננסה בשיעור זה לעמוד על התלות ההדוקה שבין עסקים לבין נושאים חברתיים ולהבין מדוע עסקים ומנהלים אינם יכולים להרשות לעצמם להתעלם מהעולמות החברתיים.

הקדמה – הזמנה להטיל ספק

כמעט 300 סטודנטים מתחילים יחד איתך היום את הקורס באתיקה ואחריות חברתית. עד כמה שידוע לי, הדבר היחיד שמשותף לכולכם הוא שבחרתם ללמוד מינהל עסקים ושאתם כבר בישורת האחרונה לקראת סיום התואר שלכם שהולך ומתקרב. מה זה אומר להיות בעל תואר במינהל עסקים? סביר להניח שכל אחד ואחת מכם ילך לכיוונים שונים מבחינה מקצועית, ובכל זאת, יהיה לכם איזשהו רקע מקצועי או מטען משותף שילווה אתכם. איזה מין ערכים, שליחות או אחריות, אם בכלל, מגיעים עם התעודה שתקבלו? מה המטרה שתנחה אתכם לאחר שתקבלו את התואר? האם מה שיוביל אתכם הוא רק הרצון לעשות כמה שיותר כסף כמה שיותר מהר או ש – (וזאת רק הצעה תיאורטית) תעזבו את בית הספר למינהל עסקים עם רצון ומחויבות להיות מנהלים שיצרו כאן סביבה עסקית בריאה יותר?

עם שאלות דומות התמודדה בשנת 2009 קבוצה של תלמידי תואר שני במינהל עסקים בהארוורד וסטנפורד היוקרתיות. המחשבות התעוררו אצלם בעיקר בגלל המשבר הכלכלי שפרץ באותה תקופה והעלה אצל רבים את השאלה כיצד יכול להיות שכל כך הרבה בוגרי בתי ספר למינהל עסקים היו מעורבים בהחלטות שהובילו ליצירת המשבר, ומה זה אומר על האופן שבו בתי הספר מכינים את בוגריהם להיות מנהלים. בתגובה התחילו הסטודנטים לגלגל רעיון לייצר מעין שבועת היפוקרטס (שבועת הרופאים) עבור מקצוע מינהל העסקים, ונעזרו במרצים כדי לפתח את הרעיון. מאז חתמו על [השבועה](#) סטודנטים בלמעלה מ-300 מוסדות ברחבי העולם, כולם מצהירים על כך שכמנהלים עסקיים הם מכירים בתפקיד שהם ממלאים בחברה בה הם פועלים ומתחייבים לפעול ביושרה ובאחריות כלפי עמיתיהם וכלפי החברה. עם פרסומה, כתב היוזם העיקרי של השבועה, בוגר בשם מקס אנדרסון: "תקוותי

היא שבפגישת המחזור שלנו בעוד 25 שנים הכיתה שלנו לא תתפרסם בכמה כסף שעשיו או כמה כסף תרמנו בחזרה לבית הספר אלא באיך המנהיגות שלנו הפכה את העולם לטוב יותר".

ועכשיו נעבור במעבר חד מבוסטון לראשל"צ. מרבית הסטודנטים הישראלים מגיבים לכוונות הללו ולנוסח השבועה בציניות ומעירים הערות על אופיים התמים והמזויף של האמריקאים. הסגנון של השבועה כל כך זר לעולם העיסקי הישראלי עד שלחלק מהמילים שבה, כמו accountability (אחריותיות) ו-integrity (יושרה) אין אפילו מקבילה טובה בתרגום לעברית (מה זה אומר עלינו?). רובנו התרגלנו לקשר עסקים עם תועלתנות וחומרנות ולא עם שאיפות לתקן את העולם ולכן ההצהרות של השבועה נשמעות לנו במקרה הטוב כמו אוטופיה ובמקרה הרע כמו בדיחה. אבל האמת היא, שהישראלים הם לא היחידים שהביעו יחס ביקורתי כלפי השבועה. כפי שמציין הפילוסוף האמריקאי טום מוריס, "הרבה דיו נשפך בעולם העיתונות בעקבות פרסום השבועה"¹ שהביאה אמנם לתשואות של רבים שתמכו בה אבל גם ללעג מצד המתנגדים.

במטלת הבית הראשונה שלכם תידרשו לקרוא את השבועה בתרגומה לעברית ולחוות דעתכם עליה. בחרתי לפתוח איתה כי היא מהווה נקודת מוצא טובה לשאלות על אחריות של עסקים ואחריות של מנהלים שבהן יעסוק הקורס שלנו. אם אתם מצפים לתשובות ברורות וחד-משמעיות על השאלות האלה אתם צפויים להתאכזב. אם אתם מוכנים להתמודד עם דילמות, חוסר וודאות וספק תמצאו בנושאים האלה עניין רב. אני מזמינה אתכם למשך הקורס הזה, פעם בשבוע כשאתם יושבים מול המחשב, לנסות להניח את הציניות לכמה רגעים בצד ולהסתכל על הרעיונות שיעלו כאן בעיניים פתוחות. אתם מוזמנים להיות ביקורתיים וספקניים ויותר ממוזמנים להתווכח ולא להסכים, אבל נסו לפחות להיות מוכנים להעלות ביחד שאלות שעד עכשיו אולי לא שאלתם את עצמכם ולחשוב עליהן בראש פתוח. אני מודעת לכך שהיכולת שלי לגרום לכם לחשוב אחרת אחרי קורס אחד כזה היא קטנה, אבל אני לא מתכוונת להפסיק לנסות.

כנקודת מוצא, אני אנסה להסביר בשיעור הראשון שלפנינו למה העיסוק בקשר בין עסקים לחברה הוא כל כך מתבקש בימינו ולמה אתם לא יכולים לסיים את התואר בלי לגעת בשאלות החשובות האלה.

מה לנושאים חברתיים ולניהול?

מדוע בכלל צריכים מנהלים לעתיד לעסוק בנושאים חברתיים? אחרי הכל, הייתה בוודאי סיבה טובה לכך שלא הלכתם ללמוד סוציולוגיה, מדעי המדינה, עבודה סוציאלית, או כל מקצוע אחר שנועד לחקור או להשפיע על החברה. הכשרה קלאסית של בוגר מינהל עסקים דורשת לימודי כלכלה, מימון, חשבונאות, שיווק וכדומה. מה פתאום להכניס נושאים חברתיים לתוך תוכנית הלימודים של מינהל עסקים? מסתבר שחלק גדול מהעבודה השוטפת של מנהלים נוגע בסוגיות שהיקפן חורג מהתחומים הצרים של העסק ואשר משפיעות על הקהילה, הסביבה, החברה ועוד. יתרה מכך, ככל שהעסק נעשה גדול ומצליח יותר כך הוא נדרש יותר להתעסק בשאלות שקשורות להיבטים חברתיים. תשאלו למשל את סרגיי ברין ולארי פיג'ל. כאשר השניים פיתחו את מנוע החיפוש שלהם, שהתבסס על אלגוריתם שאיפשר להעריך את חשיבותו של דף מסוים באינטרנט על סמך הכמות והחשיבות של הקישורים שמגיעים אליו, הם חיפשו לו שם. אחד מהשותפים שלהם לחדר הציע את המילה גוגל, שיבוש של המושג גוגול שמשמעותו היא המספר המורכב מהסיפרה 1 ולאחריה 100 אפסים. השם נועד לבטא את כמות המידע העצומה שהשירות מאפשר להגיע אליו.ⁱⁱ כיום, הביטוי הפך להיות כמעט מוחשי כאשר גוגל היא האתר הנצפה ביותר בעולם וכמות הגולשים בו והשרתים שהוא מחזיק מתקרבת באמת למספרים אינסופיים. גוגל של היום היא תאגיד ענק שמחזיק חוץ ממנוע החיפוש גם בשירותי אימייל, מפות, דפדפן, וידאו ועוד. שוויו מוערך בכ-200 מיליארד דולרים והוא בעל עוצמה כלכלית אדירה ושליטה על ידע עצום.

אבל ההצלחה של גוגל השפיעה לא רק על חשבון הבנק של המייסדים שלה (שבכלל תיכננו להיות אקדמאיים כמו האבות שלהם) אלא גם במידה רבה על העולם שבו אנחנו חיים. ההמצאה של מנוע החיפוש גוגל הוזכרה כמשמעותית ביותר מאז להמצאת הדפוס מבחינת המידה שבה הביאה להעצמה של אנשים ואפשרה להם גישה למידע.ⁱⁱⁱ מנוע החיפוש השפיע אפילו על הדרך שבה אנחנו חושבים וזוכרים מידע. תוצאות מחקרים מצביעות על כך שאנו נוטים לא לזכור מידע שאנחנו מאמינים שנוכל להגיע אליו באמצעות מנוע החיפוש, ובמקום זה לזכור את הגישה אליו באינטרנט.^{iv} מדובר בהשפעות תרבותיות, חברתיות ואולי אפילו ביולוגיות שחורגות בהרבה ממה שאפשר להגדיר כשאלות עסקיות. ככל שגוגל התעצמה והגדילה את ההשפעה האדירה שלה, כך מצאו עצמם מנהלי החברה לעיתים קרובות נדרשים לקבל החלטות לגבי סוגיות שונות שנוגעות לסוגיות חברתיות לא פחות מאשר לסוגיות עסקיות. אלה כמה דוגמאות מייצגות לנושאים חברתיים שונים איתם התמודדה החברה:

- **פרטיות** – אנשים רבים בכל רחבי העולם התרגלו להשתמש במנוע החיפוש של החברה כמעט לכל היבט של חיינו – לימודים, בידור, חיי חברה, טיפולים רפואיים וכו'.^v החברה מחזיקה במידע

עצום על ההעדפות, סגנון החיים, הקשרים החברתיים שלנו ועוד. הצלבת מידע זה עם הרגלי גלישה שלנו בדפדפני החברה או ביו-טיוב מאפשרת לדעת עלינו כמעט הכל. מפעם לפעם עולות תהיות מה גוגל יודעת עלינו, לכמה זמן היא שומרת את המידע ומה היא עושה עם מידע זה. ביקורת נוספת על פגיעה בפרטיות עלתה עם השקתו של שירות צילום הרחובות גוגל סטריט ויו, שבמקומות מסוימים הביא להפגנות ולניסיון לחבל בציווד הצילום. מנהלי החברה נדרשים להכריע איך לנהל את מדיניות איסוף ושמירת המידע שלהם ובאיזה דרכים להבטיח את שמירת הפרטיות של הגולשים.

- **תחרותיות** - סוגיה נוספת שגוגל נדרשת אליה היא שאלת התחרות ההוגנת. מאחר וגוגל לא רק מחזיקה במידע אלא שולטת על ידי האלגוריתם שלה באופן שבו הוא יוצג היא עלולה לסכל סיכוי של מתחרים לתחרות שווה. החברה מתמודדת עם חקירה של גורמים באיחוד האירופאי הנמשכת כשנה וחצי במסגרתה נטען בין השאר נטען שהחברה מקדמת את מוצריה במנועי החיפוש. מנהלי החברה נדרשו לגבש הצעה לצמצום פעולתם באיחוד והם עובדים כיום על ניסוחה^{vi}.
- **חופש הביטוי** – איזה מן תכנים ראויים לצנזור פנימי של החברה ומה לעשות אל מול דרישות של גורמים חיצוניים לצנזורה? הדוגמא הבולטת ביותר לדילמה זאת היא ההתמודדות של החברה עם השאלה האם להמשיך לעשות עסקים עם סין, שהממשל שלה מצנזר מידע ודורש קבלת פרטים אישיים על גולשים, או להפסיק לפעול במדינה ולשלם מחיר כבד על כך^{vii}. השאלה עולה גם בארץ יותר דמוקרטיות, ובישראל עלתה לאחרונה סביב פסילת קמפיין מרצ נגד חוק הרווחים הכלואים^{viii}. החברה אמנם מחזיקה במדיניות לפיה לא תאפשר העלאת קמפיין היוצא נגד אדם או קבוצת אנשים אך עליה לקבל החלטות קונקרטיות לגבי המשמעות של הגדרה זו בהקשרים שונים.

כל אלה הם נושאים חברתיים מעוררי מחלוקת שמנהלי החברה חייבים להכניס למערך השיקולים שלהם. מעורבות של מנהלים בנושאים חברתיים, אם כך, אינה (רק) התעסקות בתרומות, בהעסקת עובדים עם מוגבלויות או בקביעת מדיניות למחזור נייר אצל העובדים, אלא חלק כמעט מכל החלטה עסקית. אין ספק שגוגל היא מקרה חריג מבחינת גודלה, עוצמת והשפעתה. היא גם חשופה במיוחד לביקורת בגלל שמראש חרתה על דיגלה את הסיסמא "Don't be evil" והצהירה על כוונתה לייצג אלטרנטיבה חיובית, הוגנת ומכבדת את לקוחותיה ביחס למייקרוסופט המונופוליסטית. אבל גם מנהלי עסקים קטנים ובינוניים מגלים שהרבה מאוד מההחלטות היום-יומיות שלהן הן לא רק בעלות משמעות כלכלית אלא בעלות משמעותיות נוספות החורגות מהזווית העסקית הצרה. הדוגמאות לכך רבות, למשל: חברת אופנה שצריכה לקבל החלטה האם להציג תמונות של נשים בשלטי החוצות שלה בירושלים על רקע תביעות החרדים מחד ומחאה נגד הדרת נשים מאידך; חנות קמעונאית שמתלבטת אם להציע לקונים שקיות פלסטיק, שקיות נייר, או לחייב את הלקוחות בתשלום עבור

השקיות; חברת היי-טק ששוקלת אם להעסיק את עובדי הניקיון שלה דרך חברת כוח-אדם או בהעסקה ישירה. לא בכל המקרים השיקול החברתי הוא זה שצריך להכריע את הכף אבל נדרשת לפחות מודעות אליו, משום שהתעלמות מההיבטים הללו עלולה לעלות לחברה ולמנהליה במחיר כבד.

עסקים וחברה – הקשר מתהדק

לא לחינם הוכתר הניהול האחראי כ"נושא הניהולי המשמעותי ביותר במאה ה-21".^{ix} שאלת ההשפעה של עסקים על החברה היא אמנם לא נושא חדש, אבל בשנים האחרונות היא מקבלת משנה תוקף.

כבר במאה ה-19, כאשר המהפכה התעשייתית יצרה מפעלים מודרניים, הועלו שאלות לגבי תפקידם של עסקים ביצירת בעיות חברתיות והאחריות שלהם כלפי פתרון. עיקר הביקורת כלפי עסקים הייתה על תנאי ההעסקה של העובדים (בהם ילדים), על היעדר זכויות עובדים בעת פיטורים ופציעות ועל כך שהם מייצרים בעיות חברתיות שיכוני עוני עירוניים. באותה תקופה, תחילת היווצרותם של מדינת הרווחה ושל מקצוע העבודה הסוציאלית, מי שלקח את עיקר האחריות היו הממשלות.^x עסקים טיפלו בבעיות שעלו בשני מישורים צרים. במישור הראשון, עסקים התחילו לפעול לשיפור תנאי העסקה ולפתרון בעיות של העובדים, דוגמאות אלה כללו אספקת שירותים רפואיים, מקלחות, חדרי אוכל, חלוקת רווחים, מתקני נופש ועוד ונועדו לא רק לתרום לרווחת העובדים אלא לשפר את ביצועיהם. במישור השני, ארגונים עסקו בפילנתרופיה. חברות תרמו כספים למטרות צדקה שונות, כמו בתי יתומים, לוחמים, צופים, צבא הישע, בתי חולים וכו'. התרומות נקבעו על פי בחירת בעלי העסק ומתוך עמדה פטרנליסטית. התפקיד של עסקים בטיפול בסוגיות חברתיות היה לפיכך מוגדר ומצומצם למדי.

שינויים עולמיים שחלו במהלך המאה ה-20 שינו את מערך הכוחות שבין עסקים לממשלות ומגזר שלישי (מוסדות ללא כוונת רווח) וערערו על תפיסת התפקיד של מגזרים אלה. תהליכים שונים ובהם הגלובליזציה, משבר מדינת הרווחה, משברים כלכליים, האיום סביבתי ומהפכת האינטרנט, הביאו להגדלה בהשפעתו ובכוחו של המגזר העסקי על חשבון המדינות. כוח כלכלי התחיל להתרכז בידיהם של מעטים, לפעמים יותר משל ממשלות, והפך את המיגזר העיסקי לגדול ביותר בכלכלה. פעולתם של עסקים תורמת לצמיחה, יוצרת מקומות עבודה, מייצרת מענה על צרכים, מקדמת חדשנות, מזרימה מיסים למדינה ומאפשרת למדינה להתקדם ולשגשג. יחד עם זאת, עם עליית עוצמתם של התאגידית עולה המודעות גם לאחריותם כלפי בעיות חברתיות שונות. תורמים לכך התהליכים והתופעות הבאים:

משבר כלכלי – משבר האשראי העולמי שפרץ בשנת 2008 החליש אף יותר את כוחן של מדינות לטפל בנושאים חברתיים שונים. בנוסף, הלך הרוח בתקופה של מיתון ואבטלה מביא לכך שהחלטות עסקיות רבות, (למשל: האם להשיק מוצר חדש ויוקרתי, להוציא את העובדים לטיול גיבוש מפנק, או להעניק בונוסים למנהלים) הופכות להחלטה עם משמעות חברתית.

משבר סביבתי – המודעות לאיום הסביבתי היא כבר מזמן לא עניין רק ל"מחבקי עצים" למיניהם, אנשי גרינפיס ואל גור. יותר ויותר אנשים מבינים שהקצב שבו אנחנו מכלים את המשאבים העומדים לרשותנו עתיד לרושש אותנו מכל המשאבים הדרושים לקיום אנושי סביר. בתוך איום כזה נדרשות חברות לקחת בחשבון שיקולים סביבתיים בהחלטות שקשורות למוצרים שהן מוכרות ולאופן שבו שהן מייצרות ומשנעות אותם (נעסוק בהרחבה בנושא הסביבתי בשיעור 5).

משבר אמון – אחת לכמה שנים נחשפות פרשות של שחיתויות והתנהלות קלוקלת בחברות ומביאות להטלת ספק בהתנהלותם של עסקים באופן כללי. בעיקר זכורות התרמויות החשבונאיות של וורלדקום ואנרון באמריקה בסוף שנות ה-90. עם פרוץ המשבר הכלכלי האחרון התגלו כשלים בהתנהלות של עסקים ומנהלים שונים, בעיקר בענף הפיננסיים, והכריחו עסקים לבחון האם הלחץ לייצר תוצאות יפות על הנייר בטווח הקצר אינו מביא להתנהגויות שמסכנות את הישרדותו של העסק. כל אלה מביאים לכך שאמון הציבור בעסקים התערער ושעסקים נדרשים לבחון כיצד הם מייצרים אלטרנטיבה אמינה וראויה יותר (עוד על שחיתות ומניעתה בפרק האתיקה, שיעורים 8-10).

שינויים טכנולוגיים – האינטרנט, ובעיקר הרשתות החברתיות, העבירו עוצמה רבה לצרכנים ולגופים חברתיים מבחינת היכולת שלהם להשיג מידע על מה שמתרחש בתוך חברות ולהפיץ מידע כזה. הציבור מצפה מעסקים לפעול בשקיפות רבה יותר ומגיב למידע שהוא מגלה. בתנאים כאלה עסקים צריכים להיות מודעים יותר לתגובות האפשריות לפעולות שלהם. (עוד על הדיאלוג עם מחזיקי עניין בשיעור 12 שיעסוק בנושא).

מהפכה תרבותית – במשולב עם כל השינויים שהוזכרו נדמה כי עסקים מתמודדים היום עם שלב שבו העולם המערבי מחפש דרך חדשה או משמעות קיומית. אחרי שנים שבהן הקפיטליזם היה המודל השולט לא רק בכלכלה אלא גם בהשקפת העולם ובסגנון החיים עולות תהיות לגבי המשך הדרך. עסקים משתלבים בתוך נקודת מפנה זו ומעלים תהיות על תפקידם הנוכחי. (מומלץ לצפות [בקטע קצר](#) בו ד"ר אווה ברגר, דיקאן בית הספר לתקשורת, המסלול האקדמי המכללה למינהל, מדברת על השינוי בנרטיב ועל הקשר שלו לאחריות תאגידית (צפו מדקה 15:00 עד 18:24).

בתוך כל השינויים הללו הדרישה מעסקים לגלות אחריות כלפי החברה בה הם פועלים הולכת וגדלה. בנוסף, ככל שעסקים צוברים כוח כלכלי, פוליטי וחברתי גדול יותר ביחס למוסדות אחרים (ממשלה, מוסדות דת וכו') כך מתגברת הציפייה מהם לקחת חלק משמעותי יותר בטיפול בסוגיות חברתיות שונות. הצצה בכותרות העיתון ובה דיווחים על פרשיות של אנשי עסקים שהיו מעורבים בפעילויות לא חוקיות כמו שוחד ואיום על עובדים מתאגדים, תיאורים של מחאות צרכנים כלפי חברות שונות, ודיונים על משכורות הבכירים ועל "תספורות" הם רק חלק מהדוגמאות המצביעות על כך שנושאים אלה בוערים מתמיד.

לסיכום

יותר ויותר נראה כי עסקים וחברה אינם מקבילים שלעולם לא יפגשו אלא שני חבלים הכרוכים זה בזה לבלי התר. אחריות חברתית של עסקים מציעה דרך לנהל את הקשר הזה. בשיעור הבא נבין ונגדיר מהי אחריות חברתית ובהמשך נבחן מה היתרונות שלה עבור העסק וכיצד היא מייצרת ערך. אני אנסה לשכנע אתכם שהעיסוק של מנהלים ועסקים בנושאים חברתיים הוא חשוב, ראוי ואפילו משתלם. אבל בשלב הראשון אני רוצה לטעון שבראש ובראשונה שילוב זה הוא פשוט בלתי נמנע. זה לא שכדאי לכם להתעסק גם בשאלות חברתיות אלא שאין לכם ברירה אחרת - בין אם תרצו או לא תרצו תידרשו להן. קו הגבול בין נושאים עסקיים לבין נושאים חברתיים הוא לעיתים קרובות הרבה פחות חד ממה שנדמה ועל המנהל להיות מסוגל להתבונן בצורה רחבה יותר על המציאות החברתית שבה הוא פועל.

אני מחכה לקרוא את הדעות שלכם על האמנה. להתראות בשיעור הבא.

ⁱTom Morris. The Oath: An Ethics Promise at the Harvard Business School, The Huffington Post, 5/6/2009
http://www.huffingtonpost.com/tom-morris/the-oath-an-ethics-promis_b_211624.html

ⁱⁱ Levy S. (2011). In The Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives. Simon & Schuster.

ⁱⁱⁱ Vise D. A. The Google Story -- An Excerpt From David A. Vise's Book. The Washington post. 16/12/2005.
<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/11/11/AR2005111100674.html>

^{iv} Sparrow, B., Liu, J. & Wegner, D. M. (2011). Google Effects on Memory: Cognitive Consequences of Having Information at Our Fingertips. *Science* 333(6043) pp. 776-778 .



^vדרור, י. איך הפסקנו לאהוב והתחלנו לפחד מגוגל. Ynet אינטרנט. 4/6/2007.
<http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3407948,00.html>

^{vi}רויטרס. האיחוד האירופי מאשים את גוגל בהתנהגות אנטי תחרותית. פורבס, ישראל. 22/7/2012.
<http://www.forbes.co.il/news/new.aspx?Pn6VQ=L&0r9VQ=MLE>

^{vii}רולניק, ג. ראיון מיוחד עם האיש שמרוויח דולר אחד בשנה אך עדיין אחד מעשירי עולם. דה-מרקר. 18/3/2010.
<http://www.themarket.com/wallstreet/1.568505>

^{viii}ברייטמן, א. מדוע נפסל הקמפיין של מרצ בעניין חוק הרווחים הכלואים? חופש החיפוש. 8/8/12.
<http://freedomofsearch.blogspot.co.il/2012/08/blog-post.html>

^{ix}Windsor D. (2008). Educating for responsible management. In Siegel, Moon, Matten, McWilliams, & Crane (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008. P. 507.

^xCarroll A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In Siegel, Moon, Matten, McWilliams, & Crane (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008. pp. 19-46.