

Piotr Rogala

Akademia Ekonomiczna, Wrocław

e-mail: p.rogala@interia.pl

Spoleczna odpowiedzialność jako metoda doskonalenia działalności małych i średnich przedsiębiorstw

Życie jest zmianą. Jeśli przestaniesz się zmieniać, przestaniesz żyć.

Rainer Haak

1. Wprowadzenie

Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (SOP) to nazwa koncepcji, lub raczej zbioru pomysłów, zgodnie z którymi biznes polega na czymś więcej niż tylko na koncentrowaniu się na działaniach bezpośrednio przynoszących zysku właścicielom. Pojęcie to dotyczy sposobu w jaki decyzje biznesowe i działania przedsiębiorstwa wpływają na wszystkie podmioty, mające z nim do czynienia wewnątrz organizacji jak i poza nią¹. Jest to strategia działania, w ramach której przyjmuje się, że droga do sukcesu przedsiębiorstwa wiedzie poprzez ukształtowanie pozytywnych relacji z interesariuszami.

W niniejszym opracowaniu przedstawiona została metoda wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności oparta na cyklu PDCA. Dzięki swoim zaletom może okazać się ono niezwykle użyteczne dla małych i średnich przedsiębiorstw.

2. Koncepcja ciągłego doskonalenia

Po zakończeniu II wojny światowej pojawiło się nowe podejście do zarządzania, które z czasem zaczęło być określane mianem Total Quality Management (TQM). Nazwa ta zwykle tłumaczona jest na język polski jako Kompleksowe Zarządzanie Jakością. Jednym z filarów tej koncepcji jest zasada ciągłego doskonalenia się (podnoszenie jakości funkcjonowania i produktów) organizacji.

Za prekursora TQM uznaje się Amerykanina Williama Edwardsa Deminga. Zajmował się on wykorzystywaniem metod statystycznych dla potrzeb przedsiębiorstw i organizacji sektora publicznego. W latach czterdziestych W. Deming pracował jako naczelny matematyk i konsultant w amerykańskim biurze spisów ludności. W trakcie II wojny światowej prowadził szkolenia z zakresu statystycznego sterowania jakością. Ubolewał, że kursami

¹ K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 132.

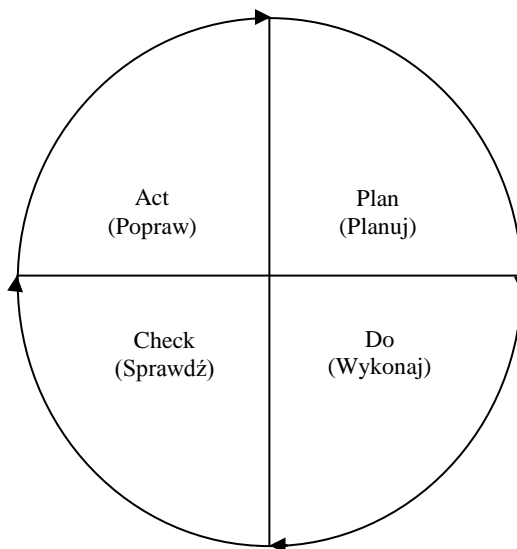
tymi interesowała się wyłącznie kadra inżynierska, a były one ignorowane przez dyrektorów i prezesów firm.

Jako znany statystyk W. Deming został w 1947 r. zaproszony przez generała Mac Artura, aby w okupowanej Japonii pomóc przy spisie ludności. Skorzystał na tym również Japoński Związek Naukowców i Inżynierów zapraszając W. Deminga do przeprowadzenia wykładów dla menadżerów japońskiego przemysłu. Jego zalecenia dotyczące doskonalenia funkcjonowania organizacji oraz podnoszenia jakości produktów (odnoszące się m.in. do konieczności uwzględniania potrzeb klientów, zapobiegania powstawaniu błędów, itp.) spotkały się z entuzjastycznym przyjęciem wśród słuchaczy. Zostały one rozwinięte i zastosowane w praktyce, co z znacznym stopniem przyczyniło się do radykalnego rozwoju gospodarki japońskiej².

Jednym z filarów koncepcji W. Deminga (która z czasem przekształciła się w TQM) jest zasada ciągłego doskonalenia (Continuous Improvement) znana w Japonii pod nazwą Kaizen. Mówi ona, że bez ustanku należy szukać przyczyn powstających problemów i je eliminować lub minimalizować. Cechą charakterystyczną tego podejścia jest koncentrowanie się na drobnych działaniach doskonalących, ale dzięki szerokiej skali podejmowanych działań (włączeniu jak największej liczby pracowników) oraz systematyczności i konsekwencji uzyskuje się istotną poprawę³.

Działania doskonalące winny być podejmowane w pewnej logicznie uporządkowanej kolejności nazywanej cyklem Shewharta – Deminga (od nazwisk twórców i propagatorów) lub cyklem PDCA (od pierwszych liter nazw poszczególnych etapów, zob. rys. 1).

Rys. 1. Cykl PDCA



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Kume, *TQM Promotion Guide Book*, Japanese Standards Association, Tokio 1996, s. 14.

² E. Konarzewska-Gubała (red.), *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, Wyd. AE, Wrocław 2003, s. 43–46.

³ Zob. E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 46–49.

Pierwszy etap cyklu to planowanie. Powinno one być uznane za najważniejszą czynność, gdyż przyjęte cele i zaprojektowane działania mają bezpośredni wpływ na wszystkie pozostałe działania. Etap drugi polega na realizacji przyjętych założeń. Warunkiem prawidłowego przebiegu tej fazy jest zapewnienie właściwego (świadomego, zmotywowanego i wyszkolonego) personelu oraz innych potrzebnych zasobów. Kolejny etap polega na sprawdzeniu tego, czy plany zostały precyzyjnie zrealizowane i czy były one właściwie. Ostatni krok polega na wprowadzeniu działań korygujących (jeżeli są one potrzebne) i stosowaniu wprowadzonych rozwiązań na szeroką skalę.⁴ Wnioski wynikające z przeprowadzonych działań powinny być wykorzystane do zaplanowania następnych działań – w ten sposób cykl zaczyna się od nowa.

Ten prosty model działania znalazł szerokie zastosowanie w zarządzaniu. Poza TQM jest on stosowany m.in. w ramach systemów zarządzania jakością (ISO 9001), systemów zarządzania środowiskowego (EMAS oraz ISO 14001), systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (PN 18001, OHSAS), itd.

Poniżej zaprezentowana została metoda realizacji zasad społecznej odpowiedzialności oparta na modelu PDCA.

3. Praktyczna metoda wprowadzania społecznej odpowiedzialności w małych i średnich przedsiębiorstwach⁵

W 2005 r. rozpoczęta została realizacja projektu „Nowe szanse dla transgranicznego rynku pracy i gospodarki Euroregionu Nysa”, administrowanego przez Fundację Wspierania Przedsiębiorczości ze Zgorzelca (województwo dolnośląskie). Projekt ten składał się z kilku równoważnych podprojektów (tzw. projektów cząstkowych) prowadzonych przez różne organizacje z Polski, Włoch i Hiszpanii. Wśród tych podprojektów znalazł się zestaw działań określony mianem „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wyróżnikiem małych i średnich przedsiębiorstw miasta Zgorzelca”. Za realizację tych zadań odpowiedzialna była Fundacja „Niepełnosprawnym i Oczekującym Pomocy” ze Zgorzelca.

Jednym z efektów tego projektu (zakończonego w 2008 r.) było powstanie opracowania pt. *Corporate Social Responsibility Vademecum* (Vademecum Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw), którego autorem jest Fundacion Municipal para la Promocion Economica y el Empleo – hiszpańska organizacja biorąca udział w projekcie. W trzecim rozdziale tego dokumentu przedstawiona została propozycja metody wdrażania społecznej odpowiedzialności w małych i średnich przedsiębiorstwach.

W procedurze wdrażania wyodrębnionych zostało pięć etapów:

1. Diagnoza. Proces wdrażania społecznej odpowiedzialności rozpoczyna się od przeprowadzenia diagnozy stanu obejmującego trzy podstawowe kwestie:
 - a) Rozpoznanie działań realizowanych lub zrealizowanych przez przedsiębiorstwo z zakresu SOP. Zalecana jest tu samoocena przeprowadzana z zastosowaniem odpowied-

⁴ K. Kume, *TQM Promotion Guide Book*, Japanese Standards Association, Tokio 1996, s. 15–16.

⁵ Rozdział napisany na podstawie informacji uzyskanych w Fundacji Niepełnosprawnym i Oczekującym Pomocy w Zgorzelcu oraz na podstawie opracowania *Corporate Social Responsibility Vademecum* (materiał powielany).

niego kwestionariusza uwzględniająca zarówno wewnętrzne (dotyczące np. pracowników) i zewnętrzne (dotyczące np. lokalnej społeczności) aspekty.

- b) Zidentyfikowanie potrzeb zainteresowanych stron. Na tym etapie należy określić grupy interesariuszy oraz poznać ich oczekiwania związane z działalnością przedsiębiorstwa. Mogą tu być wykorzystywane różne techniki zdobywania informacji, takie jak ankiety, wywiady telefoniczne, spotkania z przedstawicielami, itp. Zainteresowane strony to (1) właściciele; (2) pracownicy; (3) klienci/konsumenci; (4) dostawcy oraz (5) lokalne środowisko.
- c) Kategoryzacja powinności przedsiębiorstwa. W przypadku każdej organizacji wyróżnić można: (1) obowiązki 1-go stopnia, czyli takie, które bezpośrednio związane są z działalnością organizacji, np. wytwarzanie bezpiecznych i użytecznych produktów; (2) obowiązki 2-go stopnia, czyli takie, które odnoszą się do wpływu działalności przedsiębiorstwa na zainteresowane strony. Znajdują się tu takie zagadnienia jak godzenie życia zawodowego z rodzinnym, szkolenia pracowników itp.; oraz (3) obowiązki 3-go stopnia, czyli takie, które dotyczą zmian powodowanych w otoczeniu poprzez podejmowanie działań nie związanych z podstawową działalnością przedsiębiorstwa. Do tego typu zagadnień należy np. sponsoring.
2. Określenie planu działań. Przedsiębiorstwo musi zdecydować w jakim obszarze chce podejmować swoje działania (podstawowe obszary to: gospodarczy, społeczny i środowiskowy). Powinno określić cele oraz sposób i terminy ich realizacji.
3. Realizacja działań. Warunkiem skutecznej realizacji planu działań jest wyznaczenie osoby, która współpracując z zarządem firmy koordynuje działania z zakresu SOP (gromadzi informacji, prowadzi wśród pracowników działania upowszechniające, itp.). Aby usprawnić proces wprowadzania SOP zalecane jest opracowanie i prezentowanie tabeli zawierającej wyszczególnione działania, a także kosztów i korzyści z nimi związanymi (zob. tab.).

Działania	Koszty	Korzyści	Strony zainteresowane
Elastyczny czas pracy	Koszty eksploatacyjne (energia elektryczna, ogrzewanie); czas poświęcony na planowanie pracy	Poprawa środowiska pracy, więcej czasu na prowadzenie działalności, zmniejszenie absencji	Personel
Wprowadzanie form pracy na odległość	Zapewnienie telefonów, komputerów, dostępu do internetu, koszty eksploatacji (np. rachunki za rozmowy telefoniczne)	Obniżenie kosztów biurowych (woda, energia, bezpośredni kontakt z klientami, dostawcami, zmniejszenie czasu poświęconego na przemieszczanie się pracowników, zmniejszenie wydatków na podróże, zakwaterowanie, itp., wyższe zadowolenie pracowników	Personel
Zachęcanie pracowników do angażowania się w działalność społeczną (wolontariat pracowniczy)	Czas przeznaczony na tego typu działania	Kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, lepsze relacje z lokalną społecznością, podniesienie atrakcyjności dla potencjalnych pracowników i klientów	Lokalna społeczność

Przystosowanie firmy do potrzeb osób niepełnosprawnych	Koszty związane z przystosowaniem toalet, montażem wind i ramp	Kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, lepsze relacje z lokalną społecznością,	Lokalna społeczność
Stosowanie rozwiązań z zakresu zarządzania jakością (ISO 9001, Model Doskonałości EFQM, itd.)	Koszty wprowadzenia (konsultacje, szkolenia, itp.) i certyfikacji	Wyższa jakość, wyższa konkurencyjność, wyższy poziom sprzedaży, itp.	Personel, dostawcy, klienci, lokalna społeczność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Corporate Social Responsibility Vademecum* (materiał powielany)

4. Ocena efektów. Po realizacji zaplanowanych działań przychodzi czas na ocenę ich efektów i poinformowanie o nich zainteresowanych stron. Na tym etapie:
 - a) przygotowywany i publikowany jest raport społeczny/raport zrównoważonego rozwoju. Minimalny zakres zagadnień, które powinny być omówione w tym dokumencie obejmuje: ogólny opis działania firmy, wprowadzone polityki i działania z zakresu SOP, rezultaty przeprowadzonych działań, problemy jakie wystąpiły w procesie, przyszłe wyzwania, wnioski;
 - b) obliczane są wskaźniki społeczne, środowiskowe i gospodarcze (dotyczące m.in. liczby pracowników, którzy wzięli udział w szkoleniach, ilości kobiet i mężczyzn zatrudnionych na czas nieokreślony, absencji pracowników, udziału lokalnych przedsiębiorstw wśród wszystkich dostawców, zużycia energii, liczby nowych klientów, ilości skarg i reklamacji składanych przez pracowników, itp.).
5. Doskonalenie. Efektem działań podjętych w poprzednim etapie jest sformułowanie wniosków dotyczących dalszego doskonalenia organizacji. Rozpoczynają więc od nowa cały cykl opisany w punktach od 2 do 4.

4. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa zainteresowane realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw mają do dyspozycji szereg różnych rozwiązań (metod, technik, itp.), z których mogą korzystać. Znajdują się wśród nich: kodeksy etyczne, szkolenia, raporty etyczne, rady etyczne, polityka otwartych drzwi, system zarządzania jakością ISO 9001, system zarządzania środowiskowego ISO 14001, standard społecznej odpowiedzialności SA 8000, standard AA 1000, itp. Ważnym, choć często pomijanym w różnych systematykach rozwiązaniem jest możliwość udziału przedsiębiorstw w różnego rodzaju akcjach, projektach, konkursach, itp. organizowanych w jego otoczeniu. Przykładem takich działań może być uczestnictwo w działalności Global Compact lub Forum Odpowiedzialnego Biznesu, czy też obecność i zdobywanie wyróżnień w konkurach takich jak: Przedsiębiorstwo Fair Play, Dobroczyńca Roku, Troskliwi Pracodawcy, Solidna Firma oraz Solidny Partner.

W konsekwencji każde przedsiębiorstwo wprowadzające SOP musi skomponować własny zestaw narzędzi, które wykorzysta i zintegruje z innymi stosowanymi już rozwiązaniami. Większe przedsiębiorstwa, zatrudniając odpowiednich specjalistów radzą sobie z tym zadaniem dość dobrze. Inaczej sytuacja wygląda w przypadku MiŚP. Często nie dysponują one odpowiednią wiedzą. W efekcie nie potrafią dobrać odpowiednich do swoich potrzeb narzędzi, bądź też podejmując jakieś działanie realizują je z lepszym lub gorszym skutkiem

(np. opracowujący kodeks etyczny) i na tym kończy się ich zaangażowanie na rzecz społecznej odpowiedzialności.

Przedstawiona w 3 rozdziale metoda z powodzeniem może być stosowana w każdego rodzaju organizacji. Jednak szczególnie przydatna może być ona w MiSP. Wśród zalet tej metody wskazać można:

1. Logiczne, oparte na przyczynowo-skutkowych zależnościach, a więc łatwe do zrozumienia podejście do wprowadzania zmian.

2. Dostosowanie wdrażanych rozwiązań do specyfiki, potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa – decyzja o tym jakie działania mają być zrealizowane podejmowana jest na podstawie samooceny organizacji i analizy otoczenia.

3. Porządkowanie działań – dzięki wyodrębnieniu czterech faz (a szczególnie etapów planowania i weryfikacji) organizacja może w przemyślany sposób ułożyć sobie kolejność stosowania różnych rozwiązań z zakresu SOP.

4. Optymalizowanie wprowadzanych rozwiązań poprzez dokonywanie ich cyklicznych ocen (także z zastosowaniem analizy wskaźnikowej), wyciąganie wniosków i podejmowanie działań korygujących.

5. Trwałość zaangażowania na rzecz społecznej odpowiedzialności.

6. Relatywnie niskie koszty związane ze stosowaniem tego rozwiązania.

Najważniejszą jednak cechą, przemawiającą na korzyść tej metody fakt, iż jest ona, w istocie, mechanizmem doskonalenia działalności organizacji.

Social Responsibility as a Method of Improving Activities of Small and Medium-sized Companies

Summary

The rule of Continuous Improvement is one of the pillars of the concept of Total Quality Management. It states that one should continuously seek the sources of arising problems and eliminate or minimize them. The article presents a method of implementing the concept of Corporate Social Responsibility based on the above rule and afterwards it identifies the most important advantages of using the rule. The article also stresses its usefulness in the area of Small and Medium-sized Companies.

Key words: *Social Corporate Responsibility, continuous improvement, Total Quality Management, small and medium-sized companies*