

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu a praktyka przedsiębiorstw

Elżbieta Nawrocka

Celem artykułu jest identyfikacja istoty, rodzajów społecznej odpowiedzialności biznesu i zbadanie wdrożenia jej zasad w praktyce przedsiębiorstw. Do realizacji tak sformułowanego celu zastosowano analizę literatury i zasobów internetowych instytucji zajmujących się badaniem praktyki wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu, a także studium przypadku.

W wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż mimo rosnącej popularności koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, w Polsce nadal obserwujemy działania o charakterze doraźnym, z przewagą projektów w dziedzinie społecznej. Wdrażanie tych zasad napotyka wiele barier, m.in. konieczność silnego zaangażowania kierownictwa w celu wdrożenia teoretycznych zasad koncepcji i problemy komunikacyjne. CSR postrzegane jest często jako przede wszystkim sposób kreowania wizerunku, ale w zestawieniu z celami biznesowymi polityka społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest traktowana strategicznie. Jednym z powodów takiego podejścia może być niedostatek wyników badań zdecydowanie potwierdzających efektywność ekonomiczną zastosowania koncepcji CSR w praktyce.

1. Wstęp

Ideę społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility* – CSR) można krótko ująć w postaci następującej myśli: odpowiedzialność społeczna zaczyna się w przedsiębiorstwie, ale efekty jej wprowadzania w życie dotyczą każdego z nas, bowiem każdy z nas jest klientem jakiejś firmy, pracownikiem, udziałowcem czy mieszkańcem miejscowości, w której firma prowadzi działalność.

Bezpośrednimi przyczynami powstania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw były kryzysy gospodarcze w Stanach Zjednoczonych i związane z tym problemy ekonomiczne dużych korporacji. Próbując poprawić kondycję ekonomiczną, korporacje te usiłowały wzmocnić swoją reputację zarówno wśród społeczeństwa, jak i wśród swoich pracowników.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wpisuje się w etykę biznesu i koncepcję zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Celem artykułu jest identyfikacja istoty, rodzajów społecznej odpowiedzialności biznesu i zbadanie wdrożenia jej zasad w praktyce przedsiębiorstw. Do realizacji tak sformułowanego celu zastosowano analizę literatury i zasobów internetowych instytucji zajmujących się badaniem praktyki wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu, a także studium przypadku. Wykorzystanie metody *case study* umożliwia zaprezentowanie sposobu wdrożenia teoretycznych zasad CSR do praktyki polskiej. Szczegółową deskrypcję sytuacji dokonano na przykładzie standardu SA 8000. W tej części artykułu przedstawiono przykład firmy ABB Polska, która w ostatnich latach poczyniła duże postępy w zakresie wprowadzania w praktykę zasad społecznej odpowiedzialności biznesu¹ i funkcjonuje według standardu SA 8000.

2. Charakterystyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Przejawy społecznej odpowiedzialności biznesu dostrzega się pod koniec XIX wieku w Stanach Zjednoczonych (Stoner, Freeman i Gilbert 2001: 106). Pierwsze wzmianki o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, głównie z punktu widzenia słuszności i istoty tej koncepcji, ukazują się w USA w latach 50. i 60. XX wieku. W latach 70. natomiast powstała etyka biznesu i pierwsze raporty na temat globalnych konsekwencji wzrostu gospodarczego, głównie w ujęciu ograniczoności zasobów naturalnych i postępującej degradacji środowiska. Na początku lat 70. pojawił się termin „rozwój zrównoważony”. W latach 80. zarysowuje się nowy kierunek badań nad społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw, którego celem jest analiza sił wywołujących społeczne problemy i rzeczywistych zachowań przedsiębiorstw w długim czasie (Rojek-Nowosielska 2006: 17; Grzegorzewska-Ramocka 2004: 65–85; Klimczak 2006: 27; Poskrobko 1998: 19–20). Społeczna odpowiedzialność jest różnie interpretowana. I tak, w ujęciu teoretycznym oznacza stosunek między sprawcą (podmiotem działającym, zachowującym się świadomie i celowo), wynikiem jego działania (zamierzonym bądź też niezamierzonym skutkiem podjętych decyzji) a podmiotem oceniającym, który dysponuje nagrodą lub karą (Secomski 1974: 143, 226, 278). Komisja Europejska² w 2002 r. podała następującą definicję odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw: CSR jest to „dobrowolne uwzględnienie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i ekologicznej w działalności komercyjnej i w ich stosunkach z zainteresowanymi stronami (interesariuszami)” (COM 2001).

Na podstawie dotychczasowych rozważań można stwierdzić, iż społeczna odpowiedzialność biznesu charakteryzuje się przynajmniej trzema podstawowymi cechami: dobrowolnością, relacyjnością (dialogiem) z interesariuszami i długim horyzontem czasowym działań.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu ma swoje odzwierciedlenie w różnorodnych dokumentach przedsiębiorstw – programach etycznych, koncepcjach polityki społecznej, programach zrównoważonego roz-

woju. Pełnią one różne funkcje, wśród których można wskazać funkcje wewnętrzne i zewnętrzne:

- *Funkcja wewnętrzna* polega na wskazaniu wszystkim pracownikom etycznego, społecznego, środowiskowego wymiaru funkcjonowania firmy. Okazuje się bowiem, że indywidualne wartości i zasady uczciwego postępowania nie są wystarczające dla pełnienia ról zawodowych w organizacji. Wysoki i wciąż rosnący stopień złożoności współczesnego świata biznesu powoduje, że postępowanie zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności jest nie tylko kwestią wrażliwości moralnej, ale także wiedzy. Jest to więc kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy wśród pracowników.
- *Funkcja zewnętrzna* tych programów polega na podtrzymywaniu dobrego imienia firmy wśród jej interesariuszy zewnętrznych (także dobrego wizerunku pracodawcy wśród potencjalnych pracowników). Dobra reputacja może być silnym atutem, może wzmocnić skuteczność reklamy produktów czy usług danej firmy, ale nie da się stworzyć dobrej reputacji za pomocą reklamy.

Z punktu widzenia najważniejszych cech CSR systematykę odpowiedzialności można budować ze względu głównie na:

- dziedziny odpowiedzialności,
- metody wdrażania zasad odpowiedzialności biznesu,
- charakter działań,
- zysk przedsiębiorstwa,
- zasięg oddziaływania.

Dziedziny odpowiedzialności. Trafnie określił P.F. Drucker, że „społeczna odpowiedzialność menedżerów wymaga takiego postępowania, aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstwa” (Drucker 1994: 418). Badania mające na celu identyfikację dziedzin odpowiedzialności pokazują, iż nie ma zgodności co do precyzyjnego wskazania dziedzin odpowiedzialności (może być to produkcja bezpiecznych dóbr, kształtowanie dobrobytu społecznego czy ochrona środowiska).

Można podać dwa przykłady typologii w tej kwestii – według Forum Odpowiedzialnego Biznesu tymi dziedzinami są: odpowiedzialność wobec rynku (klientów, dostawców, partnerów biznesowych), odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego (przyrodniczego), odpowiedzialność wobec społeczeństwa (czy społeczności lokalnej) i odpowiedzialność wobec miejsca pracy (pracowników). Natomiast projekt normy ISO 26 000 wymienia sześć obszarów, a mianowicie: ład organizacyjny (odnoszą się do szeroko rozumianego zarządzania firmą), prawa człowieka (działanie z poszanowaniem wszystkich praw człowieka oraz jego godności, zwłaszcza praw obywatelskich, politycznych, ekonomicznych, socjalnych i kulturowych), stosunki pracy (warunki pracy i opieka społeczna, bezpieczeństwo i higiena pracy, rozwój społeczny), ochrona środowiska naturalnego (uwzględnianie przede wszyst-

kim zagadnień zmniejszenia i adaptacji zmian klimatycznych oraz ochrony i regeneracji środowiska naturalnego), relacje z konsumentami (wprowadzenie zasad uczciwości i transparentności wobec swoich konsumentów) i zaangażowanie społeczne (wspieranie społeczności lokalnych)³.

Metody wdrażania zasad odpowiedzialności biznesu. Wśród nich wyróżniamy: dzielenie się zasobami finansowymi, rzeczowymi i niematerialnymi ze społeczeństwem⁴ (*community giving*), wolontariat pracowniczy (*employee involvement*), rozwój przedsiębiorczości (m.in. zaangażowanie pracowników w zarządzanie firmą), równanie szans zawodowych i różnorodność grup pracowniczych, a także stwarzanie szans zatrudnienia dla grup wykluczonych (*entrepreneurship and employability*) (Moller i Erdal 2003: 24), przyjmowanie norm i opracowanie standardów, np. standardów giełdowych (*FTSE-4Good*), wdrażanie wytycznych, np. wytycznych OECD⁵, szkolenia, prowadzenie stałego dialogu społecznego oraz utrzymywanie otwartych i uczciwych relacji z podmiotami współpracującymi.

Charakter działań. W praktyce przedsiębiorstw możemy mieć do czynienia z popularyzowaniem zasad odpowiedzialności społecznej biznesu i deklaracjami „na papierze” lub z działaniami praktycznymi, wdrażającymi w życie zasady odpowiedzialności, o charakterze:

- ekonomicznym – pomnażanie zysku z uwzględnieniem dobrobytu społecznego;
- prawnym – konstruowanie kodeksów etycznych, kodeksów dobrych praktyk, norm⁶, prawa korporacyjnego; mowa jest także o samoregulacji i branżowych kodeksach etycznych (np. *Equator Principles*) czy standardach etycznych opracowanych przez międzynarodowe organizacje (m.in. *Global Compact*), standardach systemu zarządzania (ISO 26000);
- społecznym – odpowiedzialność wobec różnych grup społecznych, konieczność wzmacniania tożsamości kulturowej bezpośredniego otoczenia;
- etycznym – zachowania etyczne, powstrzymywanie się od działań szkodliwych, np. korupcji;
- ekologicznym – odpowiedzialność wobec środowiska przyrodniczego, aktywne wsparcie w procesie likwidowania negatywnych zjawisk, np. efektu cieplarnianego;
- filantropijnym – pomoc w rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów, m.in. w ograniczaniu sfery ubóstwa.

Zysk przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę tę cechę, możemy mówić zarówno o społecznej odpowiedzialności w sferze tworzenia zysku, jak i społecznej odpowiedzialności w dziedzinie dzielenia się zyskami. Najczęściej przytaczane są przykłady dzielenia się zyskami, ale z punktu widzenia samej koncepcji ważne (a może ważniejsze) jest wdrażanie zasad w procesie tworzenia zysku.

Wielu menedżerów polskich uznaje, że obecnie wypada ponosić koszty związane ze społeczną odpowiedzialnością (Global Compact Polska 2009: 64). Natomiast badania pokazują, iż zależność pomiędzy CSR a zyskami

jest bezpośrednia, zauważono bowiem, że firmy odpowiedzialne reprezentują mniejsze ryzyko operacyjne, np. związane z protestami ekologów, którzy wstrzymują ich inwestycje, czy związane z karami, a tym samym są bardziej przewidywalne. Poza tym – w związku z faktem, że na przykład inwestycje społeczne przynoszą korzyści w nieco dłuższym terminie – firmy, które je realizują, myślą długoterminowo o swoim rozwoju. Gdyby tak nie myślały, na pewno nie podejmowałyby się tego typu wyzwań. Jeżeli myślą o rozwoju długoterminowo, są dobrym przedmiotem długoterminowych inwestycji (Global Compact Polska 2009: 65).

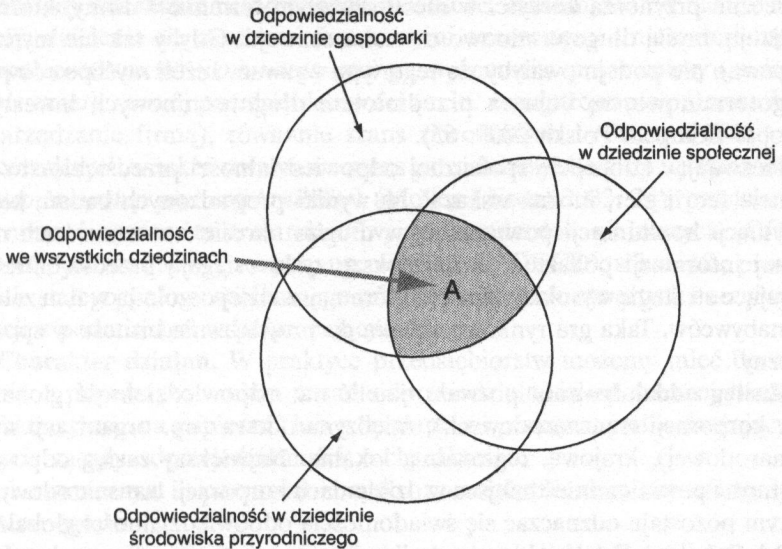
Rozwijając koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw na gruncie teorii gier, można wskazać na wyniki prowadzonych badań, które w sytuacji konkurencji powtarzanej w długim okresie i w warunkach niepełnej informacji pokazują, iż największe zyski osiągają przedsiębiorstwa stosujące strategię wysokiej jakości i które najrzadziej oszukują w tym zakresie nabywców. Taka gra rynkowa skłania do prowadzenia biznesu w sposób etyczny⁷.

Zasięg oddziaływania pozwala dzielić na: odpowiedzialność globalną (np. korporacji transnarodowych), międzynarodową (np. organizacji międzynarodowej), krajową, regionalną, lokalną. Największy zasięg odpowiedzialności powinien mieć miejsce w działaniach korporacji transnarodowych, którym pozostaje odznaczać się świadomością odpowiedzialności globalnej, a także lokalnej. Przedsiębiorstwa mikro i małe często stosują zasady odpowiedzialności, ograniczając się do środowiska lokalnego.

Na podstawie kryterium trzech głównych dziedzin odpowiedzialności – w sferze **biznesu** (gospodarki), **społecznej** i **środowiska przyrodniczego** – możemy zbudować klasyfikację, która zwróci uwagę na zakres realizowanej w praktyce odpowiedzialności. Szczegóły pokazuje rysunek 1. Na rysunku pokazano, że przedsiębiorstwo może realizować pewne działania w jednej dziedzinie, np. społecznej (np. działania przedsiębiorstwa na rzecz budowy społeczeństwa obywatelskiego) lub gospodarczej (np. projekty mające na celu ograniczenie zjawiska korupcji), lub środowiska przyrodniczego (np. przedsięwzięcia ograniczające emisję gazów cieplarnianych). Może także przejawiać aktywność w dwóch dziedzinach, np. społecznej i środowiska przyrodniczego, lub we wszystkich trzech sferach.

W praktyce, o „pełnej” odpowiedzialności społecznej możemy mówić w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo wdraża działania we wszystkich trzech dziedzinach jednocześnie – pole A⁸. Z punktu widzenia skuteczności stosowania tej koncepcji chodzi o to, aby firma podejmowała coraz więcej działań we wszystkich dziedzinach jednocześnie, co graficznie oznacza powiększanie pola A. Niestety w Polsce wśród firm dominują przedsięwzięcia świadczące o zaangażowaniu w sferę społeczną – obserwujemy asymetrię na rzecz dziedziny zaangażowania społecznego nad pozostałymi (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2008: 7). Często także działania realizowane w ramach społecznej odpowiedzialności nie są elementem strategii przedsiębiorstwa, tylko

programów lub akcji, co ma charakter doraźny i nie gwarantuje ciągłości i spójności przedsięwzięć.



Rys. 1. Zakres wdrożenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu z punktu widzenia trzech podstawowych dziedzin. Źródło: opracowanie własne.

Śledząc zmiany w zarządzaniu strategicznym firm zachodnich, R.M. Grant stwierdził, iż zarządy przedsiębiorstw wprowadziły ideę społecznej odpowiedzialności biznesu jako ważną koncepcję zachowań strategicznych dopiero na przełomie wieków XX i XXI. Na podstawie jego badań można stwierdzić, iż obecnie głównym przedmiotem strategii firm zachodnich jest strategiczna i organizacyjna innowacyjność (Grant 2005: 19). Wprowadzenie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu do koncepcji strategicznych firm oznacza, iż CSR nie jest działaniem „na pokaz” i ma perspektywę długookresową.

Od ponad 10 lat obserwuje się dynamiczny rozwój tej koncepcji w Polsce, biorąc pod uwagę nasilenie inicjatyw firm w zakresie CSR, wzrost liczby artykułów prasowych w najważniejszych tytułach, intensyfikację natężenia różnego rodzaju wydarzeń – szkoleń, konferencji naukowych i branżowych, seminariów, konkursów, ogólnopolskich programów, medialnych kampanii społecznych, rankingów, których ideą są kwestie związane z CSR, inicjatyw tworzenia kodeksów dobrych praktyk w różnych sektorach i rynkach.

Innym przykładem działań jest program „Czysty Biznes” rozwijany przez Fundację Partnerstwo dla Środowiska i BP Poland od 2001 r. W ramach tego programu w kilkunastu miastach współpracujące ze sobą i z miejscowymi samorządami firmy podjęły się zorganizowania Zielonych Parków Przedsiębiorczości (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2006; 2008). W 2007 r. na łamach czasopisma *Manager Magazine* ukazał się pierwszy ranking firm polskich realizujących zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (*Good Company Ranking*), w którym najlepsza okazała się firma Danone. Na podstawie wyników II edycji rankingu, która odbyła się w 2008 r., można stwierdzić, iż najslabiej wypada strategia (najniższa średnia punktów w poszczególnych ocenianych obszarach), co oznacza, że nadal polskie przedsiębiorstwa traktują CSR jako sposób uzyskiwania doraźnych, krótkookresowych efektów. W następnej edycji, w stosunku do rankingu z 2007 r., największy progres w dziedzinie społecznej odpowiedzialności biznesu możemy zaobserwować w przypadku ABB Polska, która została wybrana do szczegółowej prezentacji w dalszej części artykułu.

3. Praktyka stosowania idei społecznej odpowiedzialności biznesu według standardu SA 8000

Wielu menedżerów uznaje standard SA 8000 za normę dotyczącą społecznej odpowiedzialności biznesu, choć w praktyce reguluje ona przede wszystkim relacje wewnątrz przedsiębiorstwa – z pracownikami. Norma o statusie normy międzynarodowej, która ma regulować całość spraw związanych ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw, jest jeszcze w opracowaniu przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO). Opóźniają się prace nad tą normą, bowiem w 2005 r. była mowa, że wejdzie w życie w 2008 r., obecnie wskazywany jest wrzesień 2010 r.⁹ Na początku 2010 r. poziom zaawansowania prac nad normą osiągnął status projektu normy (DIS – *Draft International Standard*). Oznacza to, że tekst normy przejdzie jeszcze przez dwie rundy opiniowania zanim zostanie opublikowany jako norma międzynarodowa. W odróżnieniu od norm ISO 9001 i 14001 zapisy zawarte w normie mają charakter wytycznych, a nie wymagań. W związku z tym nie przewiduje się, aby zgodność z normą była przedmiotem zewnętrznej oceny – certyfikacji.

W 1998 r. powołana została Rada Doradcza, która ogłosiła jednolity tekst normy SA 8000. Założenia tego standardu oparto na wynikach XI Konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy (International Labour Organization), Międzynarodowej Deklaracji Praw Człowieka i postanowieniach Konwencji ONZ na temat praw dzieci.

Ogólne warunki, które musi spełnić przedsiębiorstwo, aby otrzymać potwierdzenie działania według omawianego standardu to:

- niezatrudnianie dzieci,
- niestosowanie pracy przymusowej,
- spełnianie podstawowych zaleceń bezpieczeństwa środowiska pracy,
- wolność zrzeszania się,
- niestosowanie dyskryminacji,
- niestosowanie przymusu fizycznego lub psychicznego wobec pracowników,
- przestrzeganie regulacji prawnych odnośnie dopuszczalnej ilości godzin pracy,
- zapewnianie wynagrodzenia nie niższego niż wymagane przez prawo.

Dane SAAS (Social Accountability Accreditation Services), międzynarodowej instytucji prowadzącej monitoring stosowania standardu SA 8000¹⁰, pozwalają zidentyfikować następujące fakty:

- na koniec drugiego kwartału 2009 r. (począwszy od 1998 r.) SA 8000 został wdrożony w 2010 podmiotach, funkcjonujących w 64 krajach świata, w 66 branżach, zatrudniających ponad 1 mln pracowników,
- 65% podmiotów działających według standardu to firmy zatrudniające do 250 osób – bliższa analiza raportu pokazuje, że im mniejsza firma, tym częściej wdraża omawiany standard,
- od 1998 r. nieprzerwanie rośnie liczba przedsiębiorstw funkcjonujących zgodnie z zasadami standardu, przy czym tempo przyrostu spada,
- największą liczbę podmiotów notuje się w grupie firm z przemysłu odzieżowego i włókienniczego, a z punktu widzenia krajów dominują Włochy, Indie i Chiny (Polska została wyróżniona na 21. miejscu na 64 kraje),
- rośnie liczba ponownych certyfikacji (certyfikat wydawany jest na trzy lata)¹¹.

Wśród polskich przedsiębiorstw panuje pogląd, iż standard SA 8000 w niektórych przypadkach jest bardziej restrykcyjny niż regulacje w polskim prawie pracy. Polska nie ratyfikowała bowiem wszystkich konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy, do których m.in. odwołuje się SA 8000. Tak więc, aby „zmieścić się” w normie, firmy w Polsce muszą przyjmować dodatkowe, nieobligatoryjne zobowiązania, m.in. poprzez modyfikację regulaminu pracy. Na polskim rynku wśród przedsiębiorstw działających zgodnie ze standardem SA 8000 znalazły się m.in.: Elektrownia Opole S.A., Nord sp. z o.o., PKE S.A. Elektrownia Łaziska, Avon Polska, ABB Polska, Wall BDA¹², MPS International Koszalin¹³, C+N Polska i Thomson Żyrardów (Ministerstwo Gospodarki 2008). Trzeba jednak zaznaczyć, iż nie jest to standard wymagający certyfikacji, dlatego liczba firm polskich i zagranicznych działających zgodnie z jego wytycznymi może być większa. Na przykład kierownictwo ABB Polska dowiedziało się, że funkcjonuje według standardu SA 8000 z audytu, który został przeprowadzony na wniosek jednego z głównych klientów firmy.

4. Stosowanie działań odpowiedzialnych społecznie wobec pracowników – studium przypadku ABB Polska

ABB Group jako korporacja transnarodowa zainwestowała w Polsce na początku lat 90. XX w. nie drogą *greenfield*, ale poprzez wykup istniejących, często traktowanych jako strategiczne przedsiębiorstw, np. Zamach w Elblągu. Powodowało to rozliczne problemy wewnętrzne związane z pracownikami. Do najważniejszych kierownictwo zaliczyło:

- przełamywanie bariery mentalnej związanej z dokonującymi się zmianami, głównie w obszarze kultury organizacyjnej, podejścia do obowiązków służbowych i zaangażowania w pracę,
- przewyżczenie przywilejów pracowniczych,
- budowanie dobrych relacji ze związkami zawodowymi.

Jak określa kierownictwo badanej firmy, 16 lat trwała integracja kultury obcej z kulturą w przejętych przedsiębiorstwach polskich.

W ramach polityki CSR opracowano:

- Kodeks postępowania i praktyk biznesowych,
- Politykę zintegrowanego systemu zarządzania w ABB Polska,
- Strategię zarządzania środowiskiem,
- Program polityki społecznej ABB,
- Audyt polityki społecznej wśród pracowników.

Należy podkreślić, iż w badanej firmie zasady społecznej odpowiedzialności są wpisane w strategię grupy ABB.

Z wielu podawanych w literaturze przedmiotu korzyści wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w ABB Polska najczęściej podkreślane są następujące:

- upowszechnianie się dobrych wzorców postępowania, co zachęca innych do ich stosowania,
- wdrożenie koncepcji buduje fundamenty firmy w codziennej praktyce,
- budowa wizerunku ABB jako firmy troszczącej się o swych pracowników,
- budowa reputacji firmy odpowiedzialnej, a w rezultacie stabilnej i przewidywalnej,
- dostrzeżenie faktu, że etyka biznesu i wprowadzanie w życie światowych standardów dotyczących praw człowieka ma coraz większe znaczenie,
- przełamanie stereotypu drapieżnego biznesu,
- uświadamianie i promowanie odpowiedzialności społecznej firm wśród władz samorządowych – dzięki temu firma zaczyna być postrzegana jako partner, który może pomóc władzom w rozwiązywaniu ich problemów lokalnych (dbanie o społeczeństwo, w którym się pracuje),
- spotkania interesariuszy to doskonały sposób wychodzenia na zewnątrz. Najbardziej kierownictwo i pracownicy dostrzegają następujące korzyści:
- możliwość dbania o zwalnianych pracowników,
- uwzględnianie równości szans rozwojowi,

- pracownicy takiej firmy podnoszą swój poziom wykształcenia i kwalifikacji w społeczności lokalnej.

Ważnym narzędziem wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest monitoring procesu, obejmujący: przegląd kodeksów, standardów zarządzania/norm oraz sprawozdań/raportów. Jednym z instrumentów monitoringu jest śledzenie ograniczeń i ich właściwa interpretacja przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

Wśród głównych barier funkcjonowania według zasad społecznej odpowiedzialności w badanej firmie podaje się:

- sceptycyzm i brak wiary we wprowadzenie w życie koncepcji odpowiedzialności społecznej,
- nieformalny przymus do pracy – wysokie bezrobocie stwarza poczucie zagrożenia wśród pracowników, że mogą łatwo zostać zwolnieni, brak gwarancji zatrudnienia, co blokuje wszelkie działania wobec pracowników,
- słaba identyfikacja niektórych przedstawicieli kierownictwa z polityką społeczną grupy ABB,
- małe zaangażowanie kierownictwa w dialog z pracownikami.

Z powyższego wynika, iż w badanej firmie nie występuje myślenie w kategoriach „przyciągania” i „inspirowania” pracowników, ale nadal więcej jest „poleceń” i „kontrol” ich pracy. Bariery utrudniają realne oddziaływanie narzędzi w zarządzaniu, a także osłabiają zaufanie wśród pracowników, które rozpoczyna proces tworzenia zaufania do firmy wśród jego interesariuszy.

Ze względu na duże zagrożenie wypadkami przy pracy ABB Polska przywiązuje dużą wagę do działań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Od 2007 r. raz w roku przeprowadzane jest badanie opinii pracowników na temat warunków pracy i ich poziomu zadowolenia z pracy, podczas których mogą zgłaszać różne postulaty i proponować różne rozwiązania. Uwagi pracowników są uwzględniane w działaniach w zakresie BHP – w ich wyniku wprowadzono wiele usprawnień, np. poprawiono organizację pracy w hali produkcyjnej we Wrocławiu poprzez zmianę lokalizacji maszyn i urządzeń oraz lepsze rozplanowanie dróg transportowych, a w fabryce w Przasnyszu stanowiska kontrolno-pomiarowe wyposażono w nowe ergonomiczne krzesła.

Oprócz badań opinii i zadowolenia pracowników badana firma stosuje następujące metody i techniki realizacji zasad społecznej odpowiedzialności wobec pracowników:

- dyskusje, konsultacje i negocjacje ze związkami zawodowymi,
- rekompensaty za utrudnienia w pracy,
- spotkania z pracownikami, podczas których prezentuje się wyniki badań opinii i zadowolenia,
- akcje promocyjne wśród pracowników, np. w 2009 r. przeprowadzono akcję promującą system ochrony osobistej w zakładach produkcyjnych,
- upowszechnianie dobrych wzorców postępowania,
- szkolenia prewencyjne, gdzie omawiane są potencjalne zagrożenia na stanowiskach pracy i postępowanie zapobiegawcze,

- comiesięczne przeglądy warunków pracy,
- współpracę osób odpowiedzialnych za sprawy BHP w ABB Polska z pracownikami bezpośrednio pracującymi w dziale produkcji,
- wdrożenie rejestru zdarzeń potencjalnie wypadkowych.

Bliższa analiza dokumentów i wywiad z przedstawicielem kierownictwa firmy ABB Polska pozwalają stwierdzić, iż nadal kierownictwo przedsiębiorstwa ma wiele do zrobienia w dziedzinach: budowania bezpieczeństwa, godnych warunków pracy, przejrzystej komunikacji wewnętrznej, możliwości partycypacji pracowników w zarządzaniu, tworzenia warunków stabilnej równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym pracowników. Zasygnalizować należy także potrzebę rozwijania przez kierownictwo idei wolontariatu pracowniczego, polegającego na udostępnianiu zasobów wiedzy firmy, *know-how* oraz czasu pracowników zaangażowanych osobiście w realizację projektów na rzecz środowiska przyrodniczego i społecznego, w którym funkcjonuje podmiot gospodarczy.

Tego rodzaju programy nie należą do rzadkości (z wyjątkiem projektów dotyczących wolontariatu pracowniczego). Dobrymi przykładami w dziedzinie wdrażania projektów w obszarze budowania stabilnej równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym są programy (Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2010: 20–27):

- Danone sp. z o.o. – od grudnia 2008 r. stopniowo wprowadza możliwość porodu rodzinnego, skorzystania z dodatkowego 30-dniowego urlopu macierzyńskiego, po którym powrót do pracy ułatwia tzw. ścieżka powrotu oraz sześciomiesięczny okres ochronny, oferowany jest także (przez pierwsze dwa miesiące) sześciogodzinny dzień pracy, wyprawki dla noworodków i szczepienia przeciwko pneumokokom;
- IKEA Retail – wprowadza rozwiązania ułatwiające łączenie ról zawodowych i rodzicielskich, polegające na oferowaniu 30-dniowego dodatkowego urlopu macierzyńskiego dla matki lub ojca, możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy, udogodnienia w indywidualnych rozkładach czasu pracy w sklepach IKEA; ci rodzice, którzy nie korzystają z urlopu macierzyńskiego, mogą skorzystać z 10-dniowego płatnego zwolnienia od pracy.

Odpowiednią ilustracją firmy wdrażającej program komunikacji wewnętrznej jest Grupa LOTOS, która opracowała projekt „Porozmawiajmy o LOTOSIE” polegający na dobrowolnych spotkaniach pracowników z przedstawicielami zarządu firmy wspieranych materiałami informacyjnymi i dodatkowymi kanałami komunikacyjnymi, jak intranet, w którym w 2009 r. był realizowany „Program Pytań i Odpowiedzi”, specjalne wydania gazety firmowej. W spotkaniach uczestniczyło 51% zatrudnionych.

Interesującym programem mającym na celu zwiększenie udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest „Program poprawy produktywności skierowany na człowieka” realizowany od 2000 r. przez PGE Polską Grupę Energetyczną, polegający na stałym pobudzaniu innowacyj-

ności pracowników i czerpaniu z oddolnych pomysłów, przyczyniających się do udoskonalenia funkcjonowania firmy. Przez 10 lat zgłoszonych zostało ponad 800 wniosków usprawniających, których wdrożenie przyczyniło się do zmniejszenia pomyłek i braków, wzrostu wydajności pracy, ograniczenia szkodliwości oddziaływania na środowisko, poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy, ulepszenia warunków socjalnych oraz podnoszenia kwalifikacji poprzez udział w szkoleniach realizowanych w ramach tego projektu.

Projekty mające na celu rozwijanie idei wolontariatu pracowniczego nie należą w Polsce do popularnych. Tym bardziej warto przedstawić działania firm Microsoft i DB Schenker w tym zakresie. I tak, firma Microsoft od 2009 r. prowadzi program wolontariacki „Dobre okienk@ – otwórz się na dobre”, oparty na idei edukowania przez pracowników na temat bezpieczeństwa dzieci w sieci i wspierania organizacji pozarządowych. Pracownicy DB Schenker natomiast realizują projekty służące ochronie środowiska, obejmujące zadania w zakresie zagospodarowania terenów zielonych oraz edukacji młodzieży na temat ekologii. Dodatkowym elementem tego programu jest angażowanie w inicjatywy wolontariackie nie tylko pracowników, ale także klientów i dostawców współpracujących z tą firmą.

5. Wnioski

W wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż mimo rosnącej popularności koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, w Polsce nadal obserwujemy działania o charakterze doraźnym, z przewagą projektów w dziedzinie społecznej. Wdrażanie tych zasad napotyka wiele barier, m.in. konieczność silnego zaangażowania kierownictwa w celu wdrożenia teoretycznych zasad koncepcji i problemy komunikacyjne. CSR postrzegane jest często jako przede wszystkim sposób kreowania wizerunku, ale w zestawieniu z celami biznesowymi polityka społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest traktowana strategicznie. Jednym z powodów takiego podejścia może być niedostatek wyników badań zdecydowanie potwierdzających efektywność ekonomiczną zastosowania koncepcji CSR w praktyce.

W Polsce zainteresowanie wprowadzeniem standardu SA 8000 jest nadal niewielkie, choć przedstawione dane należy traktować jako orientacyjne.

Głównymi podmiotami, które mogą wpłynąć na wprowadzenie idei społecznej odpowiedzialności do polskiej rzeczywistości gospodarczej, są przede wszystkim konsumenci – ich oczekiwania i wymagania, akcjonariusze lub właściciele (wyrażając zgodę na wdrożenie zasad społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach), a także media i organizacje pozarządowe, które powinny nagłaśniać dobre praktyki w tym zakresie.

Przyjęcie koncepcji społecznej odpowiedzialności zmienia, a raczej rozszerza zakres kryteriów podejmowanych decyzji menedżerskich w przedsiębiorstwach.

Współczesne wyzwania wpływające na funkcjonowanie organizacji wymagają zastosowania myślenia holistycznego – społeczno-ekologiczno-gospodarczego, które warunkuje funkcjonowanie gospodarki, ponieważ biznes, społeczeństwo i środowisko są ze sobą połączone w sposób systemowy.

Informacje o autorce

Dr Elżbieta Nawrocka – Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

E-mail: elzbieta.nawrocka@ue.wroc.pl.

Przypisy

- ¹ Na podstawie danych rankingu *Good Company Ranking* – edycji 2007 i 2008.
- ² <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000>, dostęp 11.01.2010.
- ³ W Unii Europejskiej debata na temat społecznej odpowiedzialności biznesu toczy się od 1995 r.
- ⁴ Chodzi nie tylko o działania charytatywne, ale też o konkretne wspomaganie inwestycji, np. elektrowni bazujących na odnawialnych źródłach energii. Dobrym przykładem jest firma Yahoo, która w ten sposób chce zrównoważyć straty środowiskowe wywołane przez 250 000 ton gazów cieplarnianych emitowanych miesięcznie w wyniku swojej działalności.
- ⁵ Wytyczne stanowią uniwersalne narzędzie samoregulacji w obszarze zrównoważonego rozwoju i zostały zaprojektowane z myślą o firmach, które działają na terenie więcej niż jednego kraju i które, z racji dokonywanych na zagranicznych rynkach bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), przyczyniają się do globalnego rozwoju gospodarczego. Wytyczne zawierają podstawowe zasady odnoszące się do sfery relacji z pracownikami, konsumentami, partnerami biznesowymi i konkurencją, rządami krajów oraz do kwestii środowiskowych. Stosowanie wytycznych przez firmy międzynarodowe jest dobrowolne.
- ⁶ Standard SA 8000 (weryfikujący odpowiedzialność społeczną w obszarze stosunków pracy) czy planowana norma ISO 26000 – międzynarodowa norma w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.
- ⁷ Literatura dostarcza wielu przykładów na potwierdzenie tego twierdzenia, m.in. odnajdujemy je w: (Kuśmierczyk 2005: 23–41).
- ⁸ Wydaje się, że jedną z metod wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności w pełnym zakresie w danym czasie będzie przyjęcie normy ISO 26000.
- ⁹ <http://eko-net.pl/aktualnosci/news/n/0/15/spoleczna-odpowiedzialnosc-znormalizowana-iso-26000.html>, dostęp 11.01.2010.
- ¹⁰ Obok niej funkcjonuje standard AA 1000 – *AccountAbility* 1000, w ramach którego ocenia się jakość audytu społecznego i etycznego firm (kodeksy dobrych praktyk).
- ¹¹ *SA 8000 certified facility summary statistics*, <http://www.saasaccreditation.org/certfacilitieslist.htm>, dostęp 2.12.2009.
- ¹² Wall BDA jako grupa kapitałowa jest notowana w ramach indeksu giełdowego Dow Jones Sustainability Index – wprowadzonego w 1999 r. (www.sustainability-index.com, dostęp 11.01.2010).
- ¹³ MPS Int. Koszalin od 2007 r. włączyło SA 8000 do zintegrowanego systemu zarządzania jako normę społeczną.

Bibliografia

- COM 2001. *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, 2001366 final, Bruksela: COM, www.archiwum.gazeta-it.pl.
- Drucker, P.F. 1994. *Praktyka zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2006. *Odpowiedzialny biznes w Polsce*, Warszawa, www.odpowiedzialnybiznes.pl.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2008. *Odpowiedzialny biznes w Polsce*, Warszawa, www.odpowiedzialnybiznes.pl.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2010. *Odpowiedzialny biznes w Polsce*, Warszawa, www.odpowiedzialnybiznes.pl.
- Global Compact Polska 2009. CSR. Raport Specjalny. *Brief*, dodatek specjalny, <http://www.globalcompact.org.pl>.
- Grant, R.M. 2005. *Contemporary strategy analysis*, Maden, Oxford: Blackwell Publ.
- Grzegorzewska-Ramocka, E. 2004. Rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, nr 10.
- Klimczak, B. 2006. *Etyka gospodarcza*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Kuśmierczyk P. 2005. Czy warto dbać o reputację? Eksperymentalne badanie wpływu informacji o jakości na funkcjonowanie rynków. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 1089.
- Ministerstwo Gospodarki 2008. *Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością. Menadżerowie i standardy CSR*, Warszawa, http://www.centrumcsr.pl/pliki/Broszura_Zarzadzanie%20CSR_01.10.08.pdf.
- Moller, K. i T. Erdal. 2003. *European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions Corporate responsibility towards society: a local perspective*, Dublin, www.eurofound.europa.eu.
- Poskrobko, B. 1998. *Zarządzanie środowiskiem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rojek-Nowosielska, M. 2006. *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Secomski, K. (red.) 1974. *Mała Encyklopedia Ekonomiczna*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stoner, F.J.A., Freeman, R.E. i D.R. Gilbert, 2001. *Kierowanie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.