

**Piotr Leszczyński**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ISTOTA I KLUCZOWE OBSZARY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

---

**Streszczenie:** Artykuł ukazuje zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez studium literaturowe nad tym pojęciem, główną wagę przykładając do kluczowych aspektów koncepcji CSR w pryzmacie organizacji finansowej. Autor dokonuje próby syntezy kluczowych w jego opinii pojęć idei odpowiedzialnego biznesu, których obserwacja, identyfikacja i usprawnienie na poziomie organizacji pozwoli przedsiębiorstwu właściwie funkcjonować, zgodnie z ideą CSR. Próba syntezy może posłużyć przedsiębiorstwu do przygotowania koncepcji wdrożenia społecznej odpowiedzialności bądź do określenia, które obszary w firmie wymagają w tym ujęciu dopracowania.

**Słowa kluczowe:** CSR, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, społeczna odpowiedzialność biznesu, interesariusz.

### 1. Wstęp

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (Corporate Social Responsibility, CSR) zyskuje coraz większe grono praktykujących sojuszników, a co za tym idzie – zwolenników w polskiej literaturze przedmiotu. W XXI wieku pojęcie to jest jak najbardziej aktualne zarówno w praktyce, jak i w teorii, ma znaczący wpływ na otoczenie i społeczeństwo, a nawet na poszczególne jednostki. Społeczna odpowiedzialność staje się także koncepcją coraz intensywniej obecną i docenianą w środowisku finansowym. Od przedsiębiorstw, szczególnie branży finansowej, społeczeństwo oczekuje odpowiedzialnego postępowania, co zwłaszcza w ostatnim czasie, w warunkach niepewności rynków, czyni CSR tematem ważnym i aktualnym. Zgodnie z koncepcją CSR, przedsiębiorstwo w etycznych decyzjach i strategiach powinno uwzględniać szeroko pojęty interes społeczny, biorąc również pod uwagę korzyści różnych grup społecznych.

Celem artykułu jest teoretyczna prezentacja istoty społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz identyfikacja i opis kluczowych, w opinii autora, obszarów CSR, które przedsiębiorstwo finansowe powinno uwzględnić, chcąc funkcjonować zgodnie z ową koncepcją. Intencją autora jest także umożliwienie wykorzystania opracowania do oceny i identyfikacji działań dotychczas pomijanych przez przedsiębiorstwo, a wymagających poświęcenia uwagi w kontekście idei CSR.

## 2. Pojęcie i istota społecznej odpowiedzialności biznesu

Geneza pojęcia odpowiedzialności pierwotnie odnosiła się jedynie do jego negatywnego aspektu. Pojęcie kojarzone więc było raczej z ponoszeniem odpowiedzialności (za własne zachowania), a co za tym idzie – z konsekwencjami, nierzadko nawet przed sądem. Samo nacechowanie słowa ‘odpowiedzialność’ również aktualnie kojarzy się raczej z aspektem negatywnym tej czynności [6, s. 15]. Współcześnie do odpowiedzialności możemy odnosić się dwojako – zarówno odnajdując w nim określenie pozytywne, jak również i negatywne. Mówi się więc nie tylko o ponoszeniu czy pociąganiu do odpowiedzialności, lecz również jej podejmowaniu dla realizacji konkretnych celów, czy też określa się konkretne działanie jako odpowiedzialne bądź nieodpowiedzialne.

Fundamentów koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu należy szukać w historycznej pracy żyjącego w latach 1835-1919 przedsiębiorcy i inwestora Andrew Carnegie’a. Zgromadził on jeden z największych na ówczesne czasy majątków, którego znakomitą część przeznaczył na cele społeczne, wierząc, że bogata część społeczeństwa powinna wspierać tę biedniejszą [1, s. 15]. W *Ewangelii bogactwa* dowodzi, iż nawiązując do biblijnych korzeni, doktryna społecznej odpowiedzialności biznesu powinna być rozpatrywana przez pryzmat zasad: dobroczynności oraz powierniczości. Dobroczynność odnosi się do wspomagania potrzebujących (ubogich) przez zamożniejszą klasę społeczeństwa. Dzięki temu zostaje zmniejszona dysproporcja pomiędzy klasami. Forma pomocy nie musiała mieć jedynie wymiaru pieniężnego, natomiast liczyć się miało „uszcześliwianie” przez pomoc „mniej szczęśliwym” grupom społecznym (np. bezrobotnym). Drugą z reguł, do której nawiązuje Carnegie, była powierniczość. Nakazywała ona traktowanie bogatej części społeczeństwa jako powierników, opiekunów majątku – do ich obowiązków należało zarządzanie innymi ludźmi przy jednoczesnym zachowaniu poszanowania interesu społecznego. Działalność zgodnie z tą zasadą można interpretować jako regułę opartą na zaufaniu społecznym [7, s. 15].

Społeczną odpowiedzialność biznesu (przedsiębiorstwa) można traktować jako swoistą odpowiedź, istotny argument w dyskusji dotyczącej poglądów A. Smitha, iż jedynie dążenie do maksymalizacji zysku może być fundamentem wzrostu zarówno gospodarczego, ekonomicznego, jak i społecznego. Zdaniem B. Klimczak, realizowanie działalności i celów jedynie w formie dążenia do osiągnięcia zysków to znaczny brak uwzględniania w procesie tworzenia strategii zasad hołdujących CSR w długoterminowych ramach czasowych, prowadzący do degradacji środowiska naturalnego, monopolizacji oraz destabilizacji rynków gospodarki, ale także wywołujący negatywne skutki społeczne, np. choroby społeczne czy wyzysk pracowniczy [6, s. 17-18, za: 4, s. 103]. Należy więc uważać, iż idea CSR w swoisty sposób pełni funkcję nie tylko kontrolną, lecz również służebną wobec biznesu gospodarczego.

Społeczna odpowiedzialność biznesu zakłada, iż przedsiębiorstwa w swoich działaniach, decyzjach oraz wyborach powinny uwzględniać szeroko pojęty interes

społeczny oraz oczekiwania, które są przed nimi stawiane przez otoczenie interesariuszy (zarówno z kręgu bliższego, jak np. pracownicy, jak i dalszego, jak np. opinia publiczna). Przedsiębiorstwo winno więc skonfrontować działania z ogólnie pojętymi normami tak w kontekście etycznym i społecznym, jak i ekonomicznym i ekologicznym. Należy zauważyć, iż nie jest pewne, czy organizacja sama w sobie posiada jedną, odrębną świadomość etyczną, a co za tym idzie – jest zdolna do ponoszenia odpowiedzialności, czy też o organizacji w kontekście odpowiedzialności mówi się raczej jako o „sumie” występujących w niej skumulowanych etyk indywidualnych [6, s. 16]. Uwzględniając tę myśl, należy więc uwzględniać trzy poziomy społecznej odpowiedzialności biznesu [6, s. 16-17]:

- poziom jednostki,
- poziom przedsiębiorstwa,
- poziom biznesu (w tym kontekście występuje jako całość).

Rozwijając tę myśl, w opinii autora na poziomie jednostki społeczna odpowiedzialność biznesu wyrażana jest poprzez samoświadomość (pracownika, menedżera, właściciela), iż własne, indywidualne decyzje w obszarach krytycznych dla organizacji, jak np. przestrzeganie przepisów prawnych, są niezwykle istotne i powinny być dokonywane z przekonaniem o ich prawości i nieomyślności w oparciu o idee CSR. Suma impulsów decyzyjnych i strategii na poziomie jednostki zawiera się w poziomie szerszym – przedsiębiorstwa, które jest natomiast „elementem” biznesu jako całości. Jednostkowe przyjęcie zasad koncepcji CSR pozwala na skuteczne ingerowanie nie tylko w działalność przedsiębiorstw, ale w całość biznesu dzięki skumulowaniu podejmowanych decyzji.

### **3. Kluczowe pojęcia w koncepcji strategii społecznej odpowiedzialności biznesu**

Hołdując koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu na poziomie przedsiębiorstwa, organizacja nie może jedynie dążyć do maksymalizacji swojej wartości – ważny jest również sposób realizacji indywidualnych celów własnych. To odpowiedzialne działanie jest czynnikiem, który może pomóc jednostce i przedsiębiorstwu odnieść sukces. Jednocześnie będąc odpowiedzialnym w pryzmacie CSR, należy uwzględnić nie tylko aspekty środowiskowe, ale również etyczne, grup społecznych czy też grup interesariuszy. Podmiot zainteresowany strategią odpowiedzialnej działalności powinien inwestować w zasoby ludzkie, aktywnie chronić środowisko, angażować się w działania społeczne i rozwojowe, stosować przejrzyste i uczciwe praktyki rynkowe (szczególnie w odniesieniu do interesariuszy) oraz przestrzegać norm etycznych [9, s. 23-24]. Nie ulega wątpliwości, iż idea CSR nie jest z góry określona prawnie i wszystkie działania podejmowane są w warunkach dobrowolności (dziś nie istnieją w polskim prawie akty normujące konieczność przestrzegania zasad, o których mowa powyżej, pod rygorem sankcji). Zdaniem P. Wachowiaka, „Biznes społecznie odpowiedzialny to biznes dbający o swoje oto-

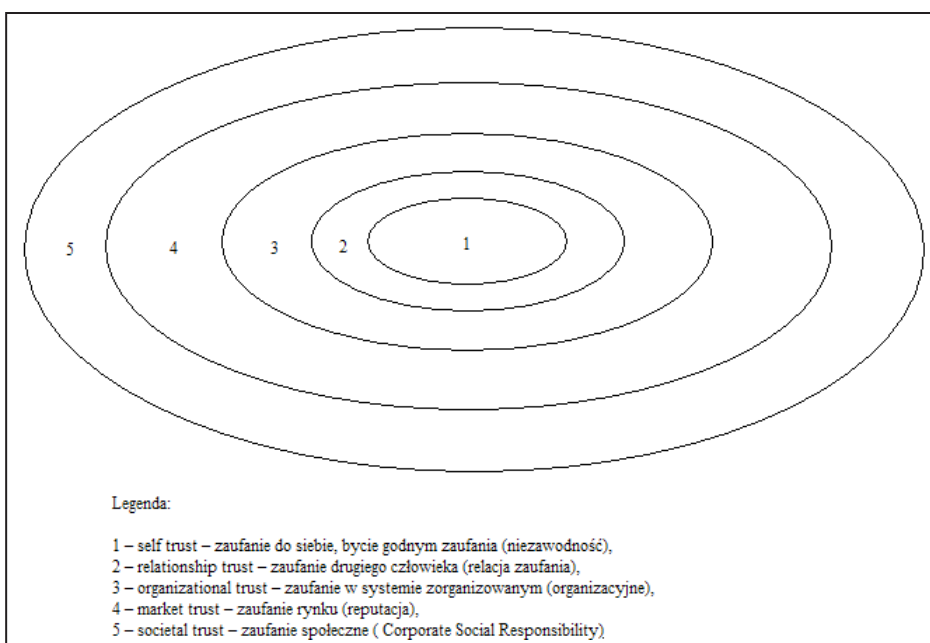
czenie, dlatego też przedsiębiorstwa powinny działać na rzecz swojego środowiska lokalnego” [9, s. 23].

W ocenie autora, w procesie dobrowolnego budowania, wdrażania czy testowania w organizacji obecności strategii społecznej odpowiedzialności istotne są pojęcia, na które organizacja powinna zwrócić uwagę. Dzięki ich identyfikacji oraz odniesieniu do własnej „osoby”, przedsiębiorstwo będzie w stanie dokonać empirycznej egzemplifikacji obszaru społecznej odpowiedzialności w oparciu o przedstawione rozważania teoretyczne. Należą do nich:

- pozycja organizacji w hierarchii zaufania,
- właściwa identyfikacja otoczenia interesariuszy,
- poziom wewnętrznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa,
- odpowiedni wybór strategii wdrażania CSR.

### 3.1. Pozycja organizacji w hierarchii zaufania – fale zaufania

Ważną rolę utrzymania dobrej relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem społecznym, a zarazem fakt, iż przedsiębiorstwo powinno współdziałać z innymi podmiotami oraz instytucjami, dążąc do maksymalizacji zaufania (nie tylko społecznego), potwierdza umieszczenie CSR jako piątej, najszerzej i największej z fal zaufania w opracowaniu S.M.R. Coveya oraz R.R. Merilla *The speed of trust* [1, s. 65-67]. Schemat relacji [szerzej: 1, s. 65; 2] przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Pięć fal zaufania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [1, s. 65; 2, s. 236].

Schemat zamieszczony powyżej w odniesieniu do przedsiębiorstwa należy analizować w kontekście uznania CSR jako najwyższej formy reputacji oraz więzi zaufania dla organizacji. W opinii G. Bartkowiak ujęcie to potwierdza także, iż podmioty, które angażują się w koncepcję CSR, mogą uzyskać „klucz do długotrwałego sukcesu przedsiębiorstwa” [1, s. 67].

Przedsiębiorstwo powinno więc określić, jaki poziom zaufania cechuje je samo. Im szerszy poziom fały określa organizację, tym większe jest zaufanie społeczeństwa do tego podmiotu. Bez zaufania do siebie samej oraz bez wiary w swoje postępowanie organizacja nie będzie w stanie osiągnąć kolejnych etapów fały zaufania. Ich zdobywanie nie jest proste i wiąże się z nakładami, nawet z wydatkowaniem środków własnych. Krytyczne obszary działalności zgodne z ideą CSR, jak np. przejrzystość zasad prowadzenia działalności gospodarczej, dobre praktyki zarówno rynkowe, jak i społeczne oraz działanie proekologiczne, pozwalają organizacji na budowanie zaufania, które implikuje jego wzrost w kierunku reputacji (4. fala), a następnie prowadzi do osiągnięcia (zaufania) najwyższej fały – zaufania społecznego.

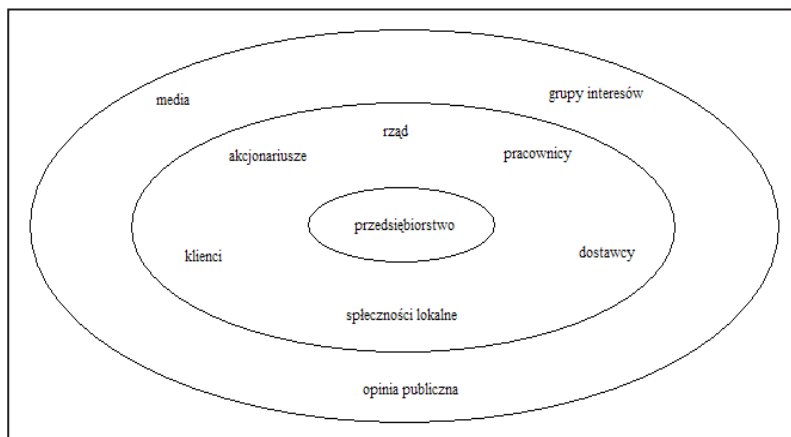
### 3.2. Właściwa identyfikacja otoczenia interesariuszy

Zgodnie z teorią społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwo współlistniejąc w gospodarce, powinno w niej egzystować w taki sposób, by zaspokajać potrzeby swoich interesariuszy. Rolę interesariuszy podkreślał R.E. Freeman, wskazując, iż jest to grupa, która wraz z przedsiębiorstwem wzajemnie oddziałuje na siebie, pozostając z nim w stałych relacjach, a jej działanie wpłynąć może w sposób pośredni na realizację założonych przez przedsiębiorstwo celów [5, s. 42-44]. Analizując powyższe słowa, interesariuszami pozostają więc te podmioty, które jednocześnie wpływają na podmiot i pozostają pod jego wpływem, roszcząc sobie też prawo do ingerencji (bezpośredniej bądź pośredniej) w jego działalność. Odpowiednia ich analiza jest niezbędna, by zidentyfikować, wobec kogo przedsiębiorstwo pozostaje odpowiedzialne, oraz określić zagrożenia i profity z tym związane. Freeman przytacza podział podmiotów [7, s. 43-44] pozostających w relacjach z przedsiębiorstwem na (rys. 2):

- interesariuszy pierwszego stopnia,
- interesariuszy drugiego stopnia.

Osoby (zarówno fizycznie, jak i prawne), które zawierają z przedsiębiorstwem formalne kontrakty i porozumienia, pozostając zaangażowane w rozwój firmy, to interesariusze pierwszego stopnia. Korelacja pomiędzy grupami interesariuszy pierwszego stopnia a przedsiębiorstwem jest bardzo wysoka – tracąc choćby jedną z ukazanych grup, przedsiębiorstwo może okazać się niezdolne do dalszego funkcjonowania. Poniżej opisano wybranych interesariuszy oraz dla każdego dokonano próby określenia zakresu obszaru odpowiedzialności społecznej, który powinna być przez przedsiębiorstwo identyfikowany oraz usprawniany (szerzej: [7, s. 49-50]).

1. Akcjonariusze – przedsiębiorstwo winno stosować wobec inwestorów właściwą i przejrzystą politykę, by chronić prawa (np. do dywidendy) oraz zainwestowane



**Rys. 2.** Interesariusze I i II stopnia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [7, s. 43-48].

przez akcjonariuszy środki, oraz zapewnić im odpowiednie traktowanie, niezależnie od liczby posiadanych akcji. Nie jest dozwolona manipulacja informacjami oraz danymi finansowymi [10, s. 18].

Krytyczny obszar CSR: dobro i przywileje akcjonariuszy, skargi i prawa akcjonariuszy, wskaźniki ekonomiczne i ich rzetelność, „kreatywna księgowość”

2. Pracownicy – zasoby ludzkie to jedno z największych bogactw przedsiębiorstwa. Respektowanie ich praw oraz uprawnień przez pracodawcę (oczywiście, w granicach możliwości) usprawnia funkcjonowanie organizacji oraz relacje przełożony – podwładny. Jednocześnie należy podkreślić, iż także wobec pracowników istnieją etyczne wymagania, dotyczące m.in. sumiennej i solidnej pracy [7, s. 44-45]. Krytyczny obszar CSR: przejrzyste zasady wynagradzania oraz nagradzania, szkolenia i rozwój, stabilność zatrudnienia, styl zwolnień (pomoc dla zwalnianych), równość oraz polityka względem kobiet, polityka personalna (w tym planowanie i rozwój kariery), umowy i polityka personalna

3. Klienci – przedsiębiorstwo, hołdując koncepcji CSR, w swoich poczynaniach nie powinno dokonywać manipulacji, szczególnie w obszarze marketingu (drobny druk w reklamach, fikcyjne „promocje”), ponieważ może to niekorzystnie wpłynąć na opinię klientów oraz na ich lojalność. Krytyczny obszar CSR: informacja i jej rzetelność, skargi, odpowiedzialność za produkt (bezpieczeństwo), odpowiedzialność środowiskowa za produkt (produkt przyjazny i nieprzyjazny środowisku), uczciwa praktyka rynkowa.

4. Dostawcy – istotną rolę odgrywa zaufanie pomiędzy podmiotami (przekonanie o terminowości i staranności dostawy oraz zapłaty) oraz okres i rodzaj współpracy między nimi (umowa, zamówienie). Zastosowanie społecznej odpowiedzialności dotyczącej dostawców winno w długim okresie skutkować wyższą lojalnością kooperantów wobec przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – może pomóc uzyskać prze-

wagę konkurencyjną. Krytyczny obszar CSR: lojalność i zaufanie w łańcuchu dostaw, jakość współpracy.

5. Społeczności lokalne – przedsiębiorstwo będąc pomiotem społeczności lokalnej, powinno działać aktywnie w „życiu” społecznym, uczestnicząc w projektach czy przedsięwzięciach społecznych [7, s. 46]. Krytyczny obszar CSR: cele społeczne, rozwój społeczny, edukacja, ochrona środowiska.

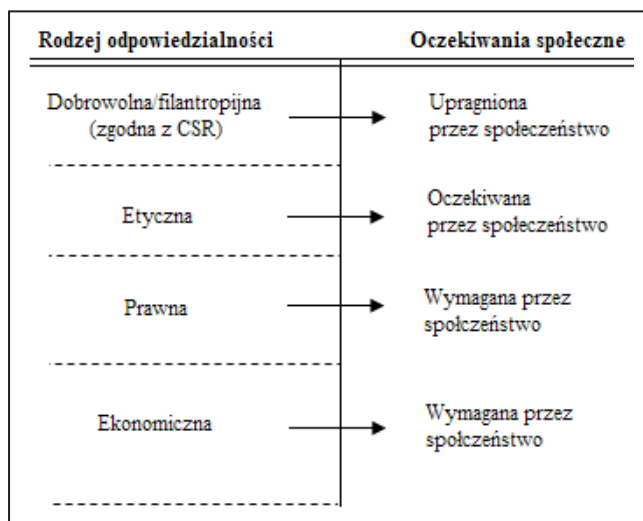
6. Rząd – rolą rządu jest przede wszystkim stanowienie i modyfikowanie prawa oraz ustaw dla poprawy działania państwa, a także regulowanie działalności gospodarczej w obszarach, gdzie jest do tego upoważnione. Przedsiębiorstwo powinno aktywnie uczestniczyć w stanowieniu norm prawnych, jednak wymaga się, by działało się to zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności. Wpływ ten powinien być nieskrywany i zauważalny, jednak pod żadnym względem nie może być związany z czynnościami korupcyjnymi. Krytyczny obszar CSR: lobbing oraz wpływ legislacyjny, interes własny oraz interes społeczeństwa.

Interesariuszami drugiego stopnia są podmioty, które w sposób pośredni mogą oddziaływać na przedsiębiorstwo oraz pozostawać pod jego wpływem, jednak ich obecność nie jest niezbędna, ponieważ nie zawierają żadnych kontraktów z organizacją. Przykładami będą więc media, opinia publiczna czy też grupy interesów. Należy jednak zauważyć, iż negatywy przekaz w mediach, a przez to negatywny odbiór przedsiębiorstwa przez opinię publiczną (dotyczy to zwłaszcza spółek giełdowych) może wpłynąć na znaczne zmniejszenie wartości firmy, a co za tym idzie – np. na obniżenie liczby klientów czy wyższą stopę zwrotu wymaganą przez akcjonariuszy-inwestorów. Można więc uważać, iż szerszy krąg interesariuszy drugiego stopnia pozostaje w ciągłej relacji z węższym kręgiem interesariuszy stopnia pierwszego.

Właściwa identyfikacja interesariuszy jest ważna nie tylko z powodu konieczności konfrontacji, które podmioty pozostają w stałej relacji z przedsiębiorstwem, ale pozwala na opisanie zarówno korzyści, jak również zagrożeń, które z tymi podmiotami są związane. Nie ulega wątpliwości, iż przedsiębiorstwo, które dokona szczegółowej analizy otoczenia, potrafi lepiej w nim funkcjonować oraz samodzielnie wpływać na jego kreowanie.

### 3.3. Poziom odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Chcąc wprowadzić bądź zmodyfikować strategię przedsiębiorstwa, by postępować zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, przedsiębiorstwo powinno zidentyfikować, w jakim punkcie piramidy odpowiedzialności aktualnie się znajduje. Zachowaniem pożądanym przez społeczeństwo jest działanie odpowiedzialne, które może być uzyskane pod warunkiem, iż organizacja dokona korekty w obszarach wymaganych do osiągnięcia poziomu tej odpowiedzialności. Do identyfikacji tej można wykorzystać model społecznej odpowiedzialności *after profit obligation*, sformułowany przez A.B. Carrola [6, s. 22-23]. Społeczna odpowiedzialność według Carolla powinna być rozpatrywana w czterech głównych aspektach w oparciu o rodzaj odpowiedzialności (zob. rys. 3).



Rys. 3. Model społecznej odpowiedzialności według A.B. Carolla

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [6, s. 23].

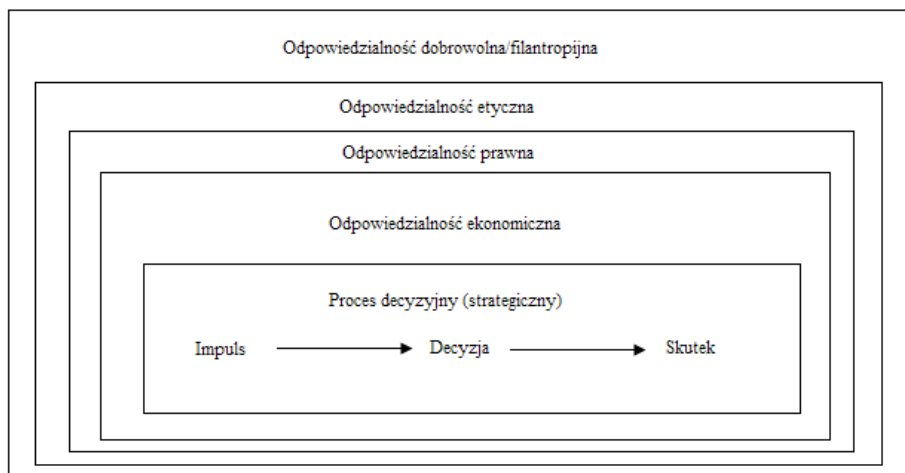
W opinii Carolla, uwzględniając stopień społecznych oczekiwań, należy wyodrębnić cztery główne stopnie odpowiedzialności: ekonomiczną i prawną – wymaganą przez społeczeństwo, etyczną – oczekiwaną przez społeczeństwo oraz filantropijną (dobrowolną) – upragnioną przez społeczeństwo (zgodną właśnie z ideą CSR). Wyodrębnienia tego dokonano na wzór piramidy potrzeb A. Masłowa. Podstawę (niejako minimum) stanowi odpowiedzialność ekonomiczna, którą należy sprawdzić do wygenerowania przychodu pozwalającego przedsiębiorstwu przynajmniej na przetrwanie na rynku [6, s. 22]. Kolejnym szczeblem jest odpowiedzialność prawna, nakazująca w dążeniu do zyskowności przedsiębiorstwa działać zgodnie z zasadami i w granicach prawa. Regulacje prawne wskazują granice zachowania akceptowalnego przez społeczeństwo, natomiast obowiązkiem organizacji jest tego prawa przestrzegać. Wszystkie decyzje podejmowane na poziomie organizacji powinny uwzględniać normy uwzględniające przestrzeganie prawa.

Kolejnym, szerszym szczeblem jest odpowiedzialność etyczna, stanowiąca, że przedsiębiorstwo powinno postępować w sposób godziwy, należyty i sprawiedliwy w tych obszarach, w których nie odnajduje się regulacji prawnych [7, s. 31]. W opinii E. Sternberg, etyka „nie tylko nie sprzeciwia się biznesowi, lecz skutecznie i konkretnie wspiera maksymalizację długoterminowej wartości dla właściciela” [8, s. 33]. Zgodnie więc z tą zasadą, etyka decyduje o poziomie odpowiedzialności społecznej poprzez właściwe wybory moralne organizacji, zachowania pracowników i menadżerów, budowanie strategii i decyzji. Na najwyższym stopniu odpowiedzialności plasuje się odpowiedzialność filantropijna (dobrowolna). Poziom ten oznacza pełną interakcję przedsiębiorstwa i społeczeństwa oraz działanie na jego korzyść. Ta forma odpowiedzialności wiąże się ściśle z poświęceniem części posia-



danych zasobów (nie tylko finansowych) na rzecz społeczeństwa w celu rozwiązywania problemów społecznych czy poprawy warunków życia [7, s. 30-31].

Nie ulega wątpliwości, iż odpowiednie zdiagnozowanie przez przedsiębiorstwo, jaki rodzaj odpowiedzialności jest obecny w określonym czasie w korporacji, umożliwi odniesienie się do modelu A.B. Carolla, a przez to będzie możliwe stworzenie impulsów implikujących obranie odpowiedniej, społecznie odpowiedzialnej strategii przedsiębiorstwa. Naturalnie musi zaistnieć dobrowolna chęć ze strony przedsiębiorstwa, by sprostać kryteriom społecznej odpowiedzialności biznesu. Organizacjom zależeć powinno na wprowadzeniu jak najszerszego poziomu CSR, uwzględniając powyższe argumenty o wysokich profitach z tego płynących (nie zawsze tylko finansowych). Proces decyzji w przedsiębiorstwie powinien być zawarty we wszystkich opisanych poziomach odpowiedzialności i już na etapie samych impulsów decyzyjnych idea ta powinna być brana pod uwagę jako wymagana przez decydentów. Proces decyzyjny mający na uwadze model społecznej odpowiedzialności opisuje rysunek 4. Każdy skutek decyzji podjętej na podstawie odpowiednich



**Rys. 4.** Proces decyzyjny w modelu społecznej odpowiedzialności A.B. Carolla

Źródło: opracowanie własne.

impulsów powinien zawierać się w odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, etycznej, a w rezultacie filantropijnej. Dzięki takiemu podejściu przedsiębiorstwo spełni wymogi społecznej odpowiedzialności biznesu, a podejmowane decyzje będą uwzględniały liczne kryteria opierające się na odpowiedzialności i prawości zachowania wobec całego społeczeństwa, a co za tym idzie – możliwe okaże się rozwiązanie problemów społecznych w ujęciu makro, wychodząc od decyzji na poziomie mikro.

### 3.4. Właściwy wybór strategii wdrażania CSR

W celu pełnego wdrożenia oraz identyfikacji społecznej odpowiedzialności w biznesie można analizować obecne w literaturze schematy. Taki algorytm postępowania przedsiębiorstwo może również wykorzystać do bieżącego testowania funkcjonowania idei CSR, a informacje w nim zawarte i spełnianie przez przedsiębiorstwo czynności w nim opisanych mogą zostać uznane za dowód obecności społecznej odpowiedzialności w organizacji.

Zgodnie z opracowaną przez organizację World Business Council for Sustainable Development (zrzeszającej podmioty kierowane w oparciu o ideę zrównoważonego rozwoju) koncepcją „nawigatora CSR”, przedsiębiorstwo chcąc wprowadzić spójną strategię odpowiedzialności bądź starając się zidentyfikować jej poziom w organizacji, powinno dokonać analizy wrażliwości postępowania zgodnie z kolejnością kodeksu 12 zasad [11, s. 115-118]:

1. Ustalenie „bieguna północnego”. „Biegun północny” to niejako cel i kierunek strategii społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie, główny nurt oraz wartość, jaką przedsiębiorstwo chce i planuje osiągnąć. Aby strategia została dobrze określona, powinien być w nią zaangażowany sztab najefektywniejszych pracowników, a przedsiębiorstwo powinno jasno określić wartości uznawane za najwyższe w kontekście budowaniu celów.

2. Koncentracja na strategicznych czynnikach występujących w biznesie. Należy zidentyfikować korzyści oraz ryzyko, jednocześnie silnie wdrażając strategię CSR w strukturę firmy i zachęcając przy tym do uznania jej przez menedżerów oraz pracowników za strategię dobrego biznesu.

3. Koncentracja na osobach. Należy wziąć pod uwagę wpływ CSR na indywidualne jednostki, pozwolić zatrudnionym w przedsiębiorstwie być uczestnikami tej strategii, jasno i przejrzysto określić zasady indywidualnej odpowiedzialności oraz to, w jaki sposób będzie ona rozliczana.

4. Określenie spuścizny – podwyższanie kompetencji oraz możliwości. Winno się usprawniać i inwestować w naukę i edukację, próbować niejako „pozostawić” spuściznę pozytywną dla społeczności lokalnej, pomagać w budowaniu pozytywnego wizerunku i przyszłości.

5. Stawianie pracowników na pierwszym miejscu. Zasoby ludzkie powinny być cenione najwyżej i to pracownik wśród interesariuszy winien być stawiany na pierwszym miejscu. Należy przekonać pracowników, iż bez ich zaangażowania idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa nie zostanie zrealizowana w sposób należyty.

6. Poznanie swojego sąsiada: społeczności i kultury. Ważne jest poznanie otoczenia, w jakim działa przedsiębiorstwo, w szczególności społeczności oraz jej oczekiwań wynikających z kultury, w której egzystuje. Działania i decyzje przedsiębiorstwa powinny przebiegać w zgodzie z zasadami wynikającymi z kultury danego

społeczeństwa, co poprzedzone być musi badaniami skali możliwego do wystąpienia konfliktu.

7. Dyskusja i dialog – ustalenie systemu i procesu. Dialog jest ważny, ponieważ pozwala nie tylko na uzyskanie szerszego obrazu o wpływie przedsiębiorstwa na otoczenie, ale również umożliwia uzyskanie istotnych kontaktów dla przedsiębiorstwa (networking).

8. Wprowadzenie mądrego partnerstwa. Istotne jest właściwe zaangażowanie w relacje i partnerstwo ze strategicznymi podmiotami przy wykorzystaniu posiadanych zasobów ludzkich oraz uwzględnieniu współpracy z interesariuszami. Partnerstwo nie powinno mieć charakteru rutynowego.

9. Trzeba pamiętać, iż reputacja jest ważna. Utrata reputacji dla przedsiębiorstwa może być katastrofalna w skutkach, dlatego istotne jest długotrwałe budowanie oraz utrzymanie wysokiego jej poziomu. Dokonywać tego należy, budując obraz przedsiębiorstwa wiarygodnego, przejrzystego, dla którego istotna jest lojalność.

10. Należy być „miłym gościem” i pozwolić na wysłuchanie własnej historii. Występując w roli gościa w różnych społecznościach, należy postępować w sposób odpowiedni – okazując szacunek, próbować uzyskać odpowiednią drogę do właściwej komunikacji w obszarze relacji przedsiębiorstwo – społeczeństwo.

11. Mierzenie i uzasadnianie posunięć. Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne dokonuje pomiaru i raportowania swoich osiągnięć w obszarze CSR. Istotną kwestią jest konieczność zapewnienia wiarygodności informacji.

12. Ostrożne działanie z posiadanymi: informacją, wiedzą oraz technologią. Ważne jest, by przedsiębiorstwo było świadome, iż pojęcia te niosą z sobą ogromny potencjał i ich odpowiednie wykorzystanie powinno być przez przedsiębiorstwo kontrolowane w idei odpowiedzialności.

Powyższe „punkty-instrukcję” stosować mogą nie tylko przedsiębiorstwa zainteresowane wdrażaniem idei CSR, ale z powodzeniem wykorzystać je mogą także przedsiębiorstwa już jej hołdujące.

#### **4. Zakończenie**

Nie ulega wątpliwości, iż społeczna odpowiedzialność biznesu to pojęcie ważne i aktualne. Odpowiednie wykorzystanie możliwości, jakie daje wprowadzenie koncepcji CSR, buduje zaufanie do przedsiębiorstwa, które może stać się dla niego silnym impulsem rozwojowym. Dobrowolne, przejrzyste praktyki przedsiębiorstw, oczekiwane przez społeczeństwo, umożliwiają uwzględnianie wielowymiarowych wymagań grup interesariuszy, a w konsekwencji – pozwalają na osiągnięcie nie tylko założonych podstawowych celów, ale także uzyskanie pozytywnych efektów szeroko wybiegających poza zaplanowane.

## Literatura

- [1] Bartkowiak G., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i praktycznym*, Difin, Warszawa 2011.
- [2] Covey S.M.R., Merrill R.R., *The speed of trust. The one thing that changes everything*, Free Press, New York, London, Toronto, Sydney 2006.
- [3] Holme R., Watts P., *Corporate social responsibility: making good business sense*, World Business Council for Sustainable Development, Genewa 2000.
- [4] Klimczak B., *Etyczna otoczenie rynku kapitałowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- [5] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [6] Nakonieczna J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
- [7] Rybak M., *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- [8] Sternberg E., *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa 1998.
- [9] Wachowiak P., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, „e-mentor” 2011, nr 4.
- [10] Wołowicz T., *CSR a marketing strategy or a responsible business? (selected issues)*, Hofer Akademische Schriften, Hof 2008.
- [11] Żemigala M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

### THE ESSENCE AND KEY AREAS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

**Summary:** The article presents the issues of Corporate Social Responsibility through the study of literature on this concept. The most important are the key aspects of CSR in the financial organization. The author makes, in his opinion, the synthesis of key concepts of business responsibility which observation, identification and improvement on the organization level will let the company function properly in accordance with the concept of CSR. The article can help the organization to prepare the implementation of CSR or to find areas for improvement.

**Keywords:** CSR, Corporate Social Responsibility, business social responsibility, stakeholder.