

<http://dx.doi.org/10.18778/8088-490-8.04>

Źródła i droga ewolucji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Wioleta Gaweł

Doktorantka, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych

Dagmara Golba

Doktorantka, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie,
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Instytut Spraw Publicznych

Wstęp

Genezy społecznej odpowiedzialności biznesu można doszukiwać się w czasach powstania pierwszych podmiotów oferujących dobra lub usługi. Zbyt na nie zapewniony był przez to, że odpowiadały one na potrzeby ówczesnych społeczeństw. Wraz z dynamizmem ich powstawania zapomniano o tym, jaki jest główny cel funkcjonowania przedsiębiorstw. Skutkiem tego stały się zachwiania gospodarcze. Odpowiedzią na nieodpowiedzialne, a nawet i nieetyczne zachowania głównie ponadnarodowych korporacji jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu. Wzrost popularności tej idei datowany jest na lata dziewięćdziesiąte dwudziestego wieku. Rozwój ten miał miejsce w USA, Europie Zachodniej oraz Japonii¹. Jednak pierwsze definicje CSR możemy już odnaleźć w latach pięćdziesiątych. To wtedy autorzy podejmowali próbę definiowania CSR, który wcześniej był określany mianem SR – odpowiedzialność społeczna². Natomiast samych przykładów dobrych praktyk wśród przedsiębiorców możemy się doszukiwać jeszcze we wcześniejszych latach.

¹ M. Krukowska, *Historia CSR czyli jak to się zaczęło*, www.forbes.pl/artykuly/sekcje/baza-wiedzy-csr/historia-csr-czyli-jak-to-sie-zaczelo,3880,2 [dostęp online: 1.05.2016].

² J. Stecko, *Krótką historią pojęcia CSR*, [w:] *Zaufanie a społeczna odpowiedzialność biznesu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing 2012/2.

Współcześnie idea społecznej odpowiedzialności biznesu zyskuje coraz większe rzesze zwolenników. Znaczna część organizacji wdraża zasady wspomnianej koncepcji, wydaje raporty społeczne i coraz chętniej mówi o podejmowanych przez siebie w tym obszarze działaniach. Warto więc zapoznać się ze źródłami społecznej odpowiedzialności biznesu, sposobem jej definiowania i ewolucją rozumienia omawianego pojęcia.

Artykuł prezentuje źródła społecznej odpowiedzialności biznesu, opisuje pierwsze próby jej definiowania, a także współcześnie najczęściej wymieniane definicje. Opisuje także przebieg procesu wdrażania CSR w ujęciu teoretycznym.

Pierwsze próby definiowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

W dwudziestym wieku powstało wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. Za twórcę pierwszej definicji CSR uznaje się Andrew Carnegiego, który w swoim opracowaniu powoływał się na biblijne źródła i prawidłowości związane z religią chrześcijańską. Zgodnie z nią osoba posiadająca bogactwo powinna nim tak rozporządzać, aby przyczynić się do dobra całego ludu. Wskazywał tutaj na dobroczynność, zgodnie, z którą osoby zamożne powinny wspierać społeczeństwo, ponieważ to właśnie ono powierzyło im majątek³.

Podobnie podkreślana jest postawa Leopolda Kronenberga, jako przedsiębiorcy społecznego, który swoją działalność prowadził w czasach Królestwa Polskiego. Przedsiębiorca i filantrop, mecenas sztuki, wspierał literatów, wdowy i sieroty. Przyczynił się do powstania Muzeum Przemysłu i Rolnictwa, a także ufundował prywatną Szkołę Handlową w Warszawie, której absolwenci utworzyli dzisiejszą Szkołę Główną Handlową⁴. W kategorii przedsiębiorców odpowiedzialnych społecznie wymieniany jest także cukiernik Jan Wedel, który dbał zarówno o swoich pracowników jak i o ich rodziny. Tak samo jest w przypadku Scheiblerów – rodziny z Łodzi, która swój majątek przeznaczyła na budowę potrzebnych obiektów dla miasta, takich jak szpitale, szkoły czy kościoły⁵. Przykłady te udowadniają, że sama koncepcja równowagi rozwoju przedsiębiorstwa z uwzględnieniem interesariuszy sięga w daleką przeszłość, kiedy termin CSR nie był jeszcze powszechny.

Pierwsze opracowanie naukowe o CSR powstało w 1953 roku – *Social Responsibilities of the Businessman*. Autor – Howard Bowen podjął się

³ www.csr.szczecin.pl/baza-wiedzy/czym-jest-csr, [dostęp online: 1.05.2016].

⁴ www.pulshistorii.pb.pl/3953394,72295,leopold-kronenberg, [dostęp online: 1.05.2016].

⁵ M. Panek-Owsiańska, *Odpowiedzialność data więcej*, [w:] CSR Biznes, Społeczeństwo, Środowisko, CSR&rozwój, 2014/1.

zdefiniowania społecznej odpowiedzialności biznesu, jako realizowania działań, podejmowania polityki i wyznaczania działań zgodnie z potrzebami społecznymi⁶.

Kolejna definicja została przedstawiona 10 lat później przez D. McGuire. Ten autor podkreślał obowiązek działań pozagospodarczych związanych ze zobowiązaniami przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa. Podobnie CSR określił w 1973 roku K. Davis, która mówiła o osiągnięciu zysków społecznych poza ekonomicznymi. W kolejnych latach powstające definicje były coraz bardziej wymagające w odniesieniu do przedsiębiorców. W 1975 roku S. Sethi podał definicje, w której mówi o zachowaniach korporacyjnych, które mają być odpowiedzią na społeczne normy i wartości. W tym samym roku ponownie K. Davis we współautorstwie z R. Blomstromem mówią już o synergii działań skierowanych na cele biznesowe i społeczne. Takie ujęcie jest bardzo bliskie postrzegania zrównoważonego rozwoju. Autorzy wymienili tutaj dwa aspekty związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Pierwszy z nich związany jest z ochroną dobrobytu społecznego. Przedsiębiorstwa swoim działaniem nie mogą wywierać negatywnego wpływu na społeczeństwo nawet, jeśli dla samej firmy takie działania przyniosłyby zysk. Drugi aspekt dotyczy pomnażania, podmioty mają przyczyniać się do pomnażania dobrobytu społecznego⁷.

Kolejna próba definiowania cofnęła postrzeżenie o krok w tył. W 1978 roku W. Frederick określił koncepcję mianem postawy reaktywnej. W takim rozumowaniu społeczną odpowiedzialność zamyka się w odpowiedzi na sprzeczności społeczeństwa. Przedsiębiorca takim pojęciem został odsunięty od postawy proaktywnej, gdzie sam podejmuje działania na rzecz równowagi realizacji celów gospodarczych i społecznych. Dopiero w 1997 roku T. Brown i P. Dacin powracają do terminologii gdzie w CSR jest wymieniany jako obowiązek firmy wobec społeczeństwa. Po umniejszeniu koncepcji CSR przez Fredericka, swoją koncepcję przedstawił w 1979 roku A. Carroll mówiąc, że przedsiębiorstwo powinno spełniać oczekiwania społeczeństwa, jakie ma w danym momencie. Autor dokonał ciekawej klasyfikacji rodzajów odpowiedzialności przedsiębiorstwa, które może uwzględniać działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Natomiast definicja z 1991 roku autorstwa D. Wooda podkreśla konieczność tworzenia zasad odpowiedzialności w różnych obszarach. Jednak definicja ta nie jest tak mocno usystematyzowana jak klasyfikacja A. Carolla przedstawiona w Tabeli 1.

⁶ M. Sobczyk, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności a praktyka polskich przedsiębiorstw*, Społeczna Akademia Nauk, Warszawa, 2013, s. 350.

⁷ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, wyd. PWN, Warszawa, 2004, s. 28.

Odpowiedzialność	Oczekiwania społeczne	Przykłady dobrych praktyk
Filantropijna	Pożądana przez społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> – programy wspierające społeczeństwo, np. edukacyjne, – zaangażowanie na rzecz społeczeństwa, – wolontariat pracowniczy.
Etyczna	Oczekiwana przez społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> – unikanie niepożądanych zachowań, – działania zgodnie z prawem, – postrzeganie prawa, jako standardu minimum i podejmowanie działań ponad ten poziom, – zapewnianie etycznego przywództwa.
Prawna	Wymagana przez społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> – przestrzeganie prawa, – ochrona środowiska naturalnego, – ochrona praw konsumenta, – przestrzeganie praw pracowniczych, – przestrzeganie prawa antykorupcyjnego, – dotrzymywanie zobowiązań kontraktowych.
Ekonomiczna	Wymagana przez społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> – optymalizacja – minimalizacja kosztów i maksymalizacja, – podejmowanie rozsądnych decyzji strategicznych, – racjonalna polityka redystrybucji.

Tabela 1. Rodzaje społecznej odpowiedzialności według A. Carolla

Źródło: M. Rybak, *Etyka menedżera-społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, wyd. PWN, Warszawa, 2004, s. 29–30.

Obszerniej i w sposób bardziej kompleksowy została opisana społeczna odpowiedzialność biznesu w 1998 roku przez M. McIntosha. *Społecznie odpowiedzialny biznes dotyczy relacji między spółkami i społeczeństwem - zarówno społecznością lokalną, która otacza biznes oraz której członkowie wchodzi w interakcje z pracownikami firmy, jak również szerszą społecznością obejmującą cały świat, która dotyka firm za pośrednictwem ich produktów, łańcucha dostaw, sieci dystrybutorów, reklam itd*⁸. Następnie M. McIntosh we współautorstwie z Mohanem w 1999 roku stworzyli zwięzłą definicję CSR. Komunikują w niej, że podmioty gospodarcze w swojej działalności podstawowej mają uwzględniać kwestie społeczne i środowiskowe. Takie podejście jest już zgodne z równowagą w rozwoju przedsiębiorstwa, w zgodzie z otoczeniem. Ostatnia definicja, która powstała w dwudziestym wieku jest autorstwa I. Maginana, O. Ferella i G. Hulta. Autorzy wymieniają tutaj zobowiązania przedsiębiorstwa:

⁸ J. Stecko, *CSR 1.0 a CSR 2.0 porównanie i analiza pojęć*, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing, z. 19, 3/2012, s. 120-121.

korzyści ekonomiczne, regulacje prawne, aspekty etyczne i elementy uznaniowe, wobec których jednostki lub grupy zaangażowane w działalność przedsiębiorstwa mogą przedstawiać swoje roszczenia⁹.

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu zostało również podjęte przez inicjatywy mające na celu samoregulację biznesu. W roku 1994 zostały opublikowane zasady prowadzenia działalności gospodarczej, które zostały przyjęte podczas obrad Okrągłego Stołu w Caux. Stanowi on międzynarodową sieć liderów biznesu zarówno z Europy, Japonii jak i Stanów Zjednoczonych. Funkcjonuje od 1986 roku a głównym celem jego jest łagodzenie napięć w obszarze działalności gospodarczej. Jego założycielami byli: Frederick Philips będący byłym prezesem Philips Electronics oraz Olivier Giscard, który pełnił wcześniej funkcję wiceprzewodniczącego INSEAD¹⁰. Realizuje to poprzez dwa podstawowe zadania, które podejmuje. Pierwsze z nich dotyczy stworzenia konstruktywnych relacji ekonomicznych oraz społecznych z obrębem krajów, które uczestniczą w Okrągłym Stole w Caux. Drugie zadanie to wspólne zobowiązania wobec pozostałych krajów. Zasady prowadzenia działalności gospodarczej wpisują się w realizację drugiego zadania¹¹.

Skupienie Okrągłego Stołu z Caux na znaczeniu globalnej odpowiedzialności nastąpiło za sprawą Ryuzaburu Kaku ówczesnego prezesa Canona. Formułując zasady prowadzenia biznesu sformułowano 8 zasad generalnych.

Pierwsza zasada to uczciwość. Wartość biznesu określa to, jakie produkty lub usługi dostarcza na rynek, postrzegając je przez pryzmat ceny i jakości. Spełniając takie oczekiwania przedsiębiorstwo dba o swoją kondycję ekonomiczną jednak nie jest to cel ostateczny. Zadaniem przedsiębiorstwa powinno być przyczynianie się do poprawy warunków życia dla swoich klientów, pracowników a także akcjonariuszy. Kryterium uczciwości dotyczy również dostawców i kontrahentów, których interesy powinny być szanowane. Przy tej zasadzie biznesowi przypisywana jest ogromna rola i został on nazwany obywatelem społeczności, który ma istotną rolę w kreowaniu przyszłości.

Swoją działalnością przedsiębiorstwa powinny nie tylko generować korzyści ekonomiczne, ale również przyczyniać się do poprawy warunków społecznych.

Druga ustalona zasada mówi o powinności przyczyniania się do rozwoju społecznego. Działalność przedsiębiorstwa ma narzędzia, aby przy-

⁹ V. Swaen, *Corporate social responsibility: do managers and consumers have the same conception of 'doing good'?*, Szwecja, 2002, s. 6-7.

¹⁰ Materiały dla uczestników spotkania informacyjnego na temat społecznej odpowiedzialności biznesu organizowanego w ramach projektu: Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR), parp.org.pl, [dostęp online: 3.04.2016].

¹¹ www.odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/okragly-stol-w-caux [dostęp online: 3.04.2016].

czyniać się do rozwoju całej społeczności światowej. Ponadto może to robić z korzyścią dla osiągniętych przez siebie efektów poprzez wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, innowacji a także doskonalenie metod produkcji, marketingu czy komunikacji.

Trzecią zasadą, którą określili członkowie Stołu z Caux jest transparentność. Podkreśla zachowania istotne z punktu widzenia współpracy biznesowej. Istotę stanowi tutaj poszanowanie tajemnicy handlowej, zwykła szczerłość i otwartość w relacjach między firmami. Działania takie mają przyczyniać się do łagodzenia konfliktów interesów pomiędzy podmiotami i ułatwiać zawieranie transakcji na szerszą międzynarodową skalę.

We wszystkich działaniach podmiotów gospodarczych istotne jest przestrzeganie prawa, dotyczy to prawa międzynarodowego oraz lokalnego. Zasada ta zakłada również racjonalne korzystanie z prawa, które może czasem dopuszczać działania przynoszące niekorzystne rezultaty. Ważne tutaj jest również promowanie swobody handlu i równych warunków konkurencji. Podobnie jak w przypadku regulacji prawnych przyczyniających się do swobody handlu tak w zasadzie partycypacyjnego zarządzania mowa o zmniejszaniu barier wewnętrznych i liberalizacji handlu. Nacisk położony jest na poszanowanie wcześniej wypracowanych zasad przez Światową Organizację Handlu.

Szósta zasada mówi o trosce wobec środowiska naturalnego. Biznes powinien starać się o poprawę obecnego stanu środowiska i rozsądnie korzystać ze środków naturalnych.

Natomiast siódma zasada dotyczy niezależności. Rozumiana jest tutaj swoboda od wszelkich działań związanych z nielegalnymi grupami przestępczymi i poza granicami prawa.

Inicjatywą wobec systematyzacji zasad odpowiedzialności społecznej są również *Wytyczne dla przedsiębiorstw wielonarodowych* opracowane w 1976 roku przez OECD. Stanowią one zalecenia rządów, mają charakter niezobowiązujący i odnoszą się do budowania odpowiedzialnej postawy przedsiębiorstw. Autorzy dokumentu postawili sobie za cel promowanie działań mających pozytywny wkład w rozwój gospodarczy, a także środowiskowy i społeczny¹². Systematyzacja zagadnień miała pozwolić na rzetelniesze i pełniejsze wdrażanie ustalonych zasad. Wytyczne OECD przedstawiają szereg obszarów, w których istotna jest odpowiedzialność społeczna. W odniesieniu do CSR istotne znaczenie odgrywają: stosunki pracy, ochrona środowiska, zwalczanie korupcji i ochrona konsumenta¹³.

¹² OECD, *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing, 2011, www.dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en [dostęp online: 15.04.2016].

¹³ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 2004, s. 12–13.

Z punktu widzenia samoregulacji przedsiębiorstw ważne są również Globalne Zasady Sullivana. Wyłoniły się z kodeksu dla przedsiębiorstw Południowej Afryki powstałego w 1977 roku. Inicjatorem ich był Pastor Leon H. Sullivana. Następnie przybrały formę bardziej uniwersalną przyjmując również nową nazwę.

Współczesne sposoby definiowania społecznej odpowiedzialności biznesu

Dwudziesty pierwszy wiek to czas, kiedy CSR zaczął być podejmowany przez wielu autorów, którzy precyzują sposoby postrzegania idei CSR. Nowa perspektywa dostosowała pojmowanie CSR do zmieniających się warunków gospodarczych.

Coraz szerszy wydźwięk strategii CSR spowodował, że w 2006 roku próba definiowania społecznej odpowiedzialności biznesu została podjęta przez Komisję Europejską. Brzmiała ona następująco: *społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw* (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) *to dobrowolne, wykraczające poza minimalne wymogi prawne, uwzględnianie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i środowiskowej w swojej działalności komercyjnej i stosunkach z zainteresowanymi stronami. Podstawowym założeniem CSR jest odpowiedzialne i etyczne postępowanie biznesu względem grup społecznych, na które oddziałuje z możliwie największym poszanowaniem środowiska przyrodniczego*¹⁴. Definicja ta była poddana krytyce ze względu na podkreślenie charakteru dobrowolności. Interpretacja jej dawała do zrozumienia, że CSR jest czymś dodatkowym, niekoniecznie pożądanym w ramach organizacji.

Komisja Europejska formułując strategię dotyczącą społecznej odpowiedzialności biznesu na lata 2011–2014 zmieniła sposób definiowania CSR. Dokument ten zawiera kierunki polityki Unii Europejskiej w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności biznesu. Komisja w tym dokumencie nie wyznacza mechanizmów regulacji a tylko systematyzuje wymagania w odniesieniu do przedsiębiorstw oraz podaje swoje postrzeganie CSR. Za sprawą tego dokumentu 25 października 2011 roku pojawiła się nowa definicja CSR brzmiąca następująco: *odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Poszanowanie dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznym, jest warunkiem wstępnym wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności. Aby w pełni wypełniać te zobowiązania, przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem*

¹⁴ Ministerstwo Gospodarki, www.mg.gov.pl/node/10892 [dostęp online: 1.03.2015].

integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami, w celu¹⁵:

- *maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa, jako całości;*
- *rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia negatywnych skutków.*

Cała strategia została sformułowana, jako uzupełnienie do strategii Europa 2020. Jej celem jest pomoc w tworzeniu strategii CSR oraz w odbudowaniu nadszarpniętego wizerunku przedsiębiorcom po kryzysie. Stanowi swego rodzaju apel do przedsiębiorców, aby ci wzięli odpowiedzialność za swój wpływ na otoczenie zewnętrzne i środowisko wewnętrzne. W strategii jasno zostały sprecyzowane podmioty, wobec których stawiane są sprecyzowane wymagania. Nastawienie jest na podmioty, w których zatrudnienie oscyluje w granicach minimum 1000 osób. Duże zrozumienie zostało pokazane wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Komisja Europejska podkreśla, że w tym sektorze panują inne metody działania, dlatego CSR również może być mniej skonkretyzowany oparty na intuicjach i mający charakter nieformalny¹⁶. Takie rozdzielenie w odniesieniu do możliwości podmiotów gospodarczych zostało potwierdzone dyrektywą Komisji Europejskiej z dnia 29 września 2014 roku. Wprowadza ona obowiązek raportowania pozafinansowego dla podmiotów będących jednostkami interesu publicznego, które spełniają kryterium zatrudnienia powyżej 500 pracowników w minionym roku obrotowym. Natomiast sektor MŚP zwolniony jest z ujawniania dodatkowych informacji pozafinansowych¹⁷.

Definicja CSR przedstawiona przez Komisję Europejską w 2011 roku precyzuje podejście do CSR. Mówi o maksymalizacji pozytywnego wpływu oraz zminimalizowaniu negatywnego wpływu na otoczenie. W podobnym czasie powstawały także inne definicje o podobnym wydźwięku. Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju podkreśliła, że CSR stanowi *ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowania etycznego oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej*

¹⁵ Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Komisja Europejska, Bruksela, 2011, s. 7.

¹⁶ Biuletyn Europejski, Biuro ds. Unii Europejskiej KIG, marzec, 2012, s. 5.

¹⁷ Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014, Strasburg 2014, s. 3.

społeczności i społeczeństwa jako całości¹⁸. W tej definicji mocno zaakcentowane jest, że działania CSR mają być ciągłe. Odpowiedzialność ma być czymś więcej niż chwilą dobroci a stałym działaniem z poszanowaniem wszystkich interesariuszy, czyli osób na które organizacja ma wpływ poprzez swoje działanie.

W sposób kompleksowy do działania przedsiębiorstw podszedł Global Compact ONZ. Sformułował dziesięć kluczowych zasad działania przedsiębiorstw, które przyczyniają się do tworzenia pozytywnych zmian w obszarze działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Zostały podzielone na cztery obszary: prawa człowieka, standardy pracy, ochrona środowiska i przeciwdziałanie korupcji¹⁹.

Zgodnie z definicją znajdującą się w normie ISO 26000 społeczna odpowiedzialność biznesu to „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, włączając zdrowie i dobrobyt społeczeństwa, uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji), jest zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania oraz jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływów”²⁰.

Norma ISO 26000 wymienia siedem obszarów, których dotyczy koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu są to²¹:

- ład korporacyjny – obszar ten odnosi się do zasad i norm dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem, a jego celem jest podniesienie efektywności zarządzania organizacją, przy jednoczesnym poszanowaniu kodeksu etycznego, norm, kwestii społecznych, środowiskowych i potrzeb interesariuszy,
- prawa człowieka – wszystkie organizacje powinny szanować i przestrzegać praw i godności człowieka, a zwłaszcza praw obywatelskich, socjalnych, ekonomicznych, politycznych i kulturowych,
- stosunki pracy – obszar ten odnosi się zarówno do relacji z pracownikami zatrudnionymi w przedsiębiorstwie, jak i podmiotów świadczących usługi i pracę na rzecz organizacji, np. dostawców. Dobre praktyki dotyczące obszaru stosunków pracy to nie tylko przestrzeganie przepisów prawa pracy, ale także działania na rzecz

¹⁸ Cytat za: M. Krukowska, *Definicje i standardy CSR*, Forbes, www.forbes.pl/artykuly/sekcje/baza-wiedzy-csr/definicje-i-standardy-csr,3879,1 [dostęp online: 14.04.2016].

¹⁹ The Global Compact Network Poland, www.ungc.org.pl/o-un-global-compact/obszary-dzialan/ [dostęp online: 10.04.2015].

²⁰ www.grupazywiec.pl/csr/definicje-csr.html [dostępu online: 6.03.2016].

²¹ www.odpowiedzialnafirma.pl/ocsr/iso26000 [dostęp online: 10.05.2016].

rozwoju pracowników, zapewnianie odpowiednich warunków pracy, programy dla osób, które z różnych względów nie mogą pracować w pełnym wymiarze czasu pracy lub też mają przerwę w pracy, np. programy dla młodych rodziców, opieka społeczna, bezpieczeństwo i higiena pracy. Jest to również prowadzenie dialogu społecznego i budowanie oraz utrzymywanie długotrwałych, otwartych, etycznych, uczciwych, opartych na zaufaniu relacji ze wszystkimi podmiotami, z którymi organizacja współpracuje,

- ochrona środowiska naturalnego – obszar odnosi się przede wszystkim do przeciwdziałaniu degradacji środowiska, promowania proekologicznych postaw wśród klientów i partnerów, budowania świadomości ekologicznej, a przede wszystkim uwzględniania kwestii środowiskowych w prowadzonej działalności gospodarczej i racjonalnego wykorzystywania zasobów naturalnych i redukcji emisji szkodliwych substancji do atmosfery,
- uczciwe praktyki rynkowe – dotyczą przede wszystkim uczciwego i etycznego kształtowania relacji z innymi podmiotami funkcjonującymi na rynku, przede wszystkim z konkurencją, dostawcami, organizacjami rządowymi, partnerami, organizacjami pracowniczymi, zrzeszeniami. Dobre praktyki realizowane w ramach omawianego obszaru, to przede wszystkim przeciwdziałanie nieuczciwej konkurencji, poszanowanie praw własności i ustalanie uczciwych, a przede wszystkim przejrzystych zasad współpracy oraz promowania społecznej odpowiedzialności biznesu,
- relacje z konsumentami – obszar obejmuje przede wszystkim prowadzenie otwartego dialogu społecznego, uczciwe, przejrzyste działania marketingowe i komunikacja z konsumentami, rzetelna informacja i dbanie o jakość usług, produktów i ich zgodność z umową. W ramach relacji z konsumentami ważne jest także zaangażowanie organizacji w programy edukacyjne dotyczące ochrony zdrowia i życia konsumentów, wzrostu ich świadomości i ustalania transparentnych zasad reklamacji, a także obsługi posprzedażowej,
- zaangażowanie społeczne – omawiany obszar odnosi się do zaangażowania organizacji w rozwiązywanie problemów społecznych, a szczególnie tych, które dotyczą jej pracowników, konsumentów, kontrahentów i innych interesariuszy. Działania w ramach zaangażowania społecznego powinny dotyczyć przede wszystkim aktywnego uczestniczenia w dialogu społecznym, współpracy z organizacjami pozarządowymi w planowaniu i realizacji programów społecznych oraz prowadzenia inwestycji społecznych, w takich obszarach jak edukacja, zdrowie, cyfryzacja, kultura, czy też bezpieczeństwo.

Podsumowując, podkreślić należy, że większość definicji społecznej odpowiedzialności biznesu odnosi się do następujących aspektów²²:

- społeczna odpowiedzialność biznesu to element strategii przedsiębiorstwa, który ma ułatwiać jego zrównoważony rozwój poprzez optymalne wykorzystywanie zasobów,
- nowy typ konkurencji, wzrastająca świadomość konsumentów, a także konieczność funkcjonowania w warunkach konkurencji globalnej sprawia, że przewaga cenowa już nie wystarcza, dlatego przedsiębiorstwa powinny skoncentrować się na budowaniu przewagi konkurencyjnej przy wykorzystaniu czynników pozaekonomicznych. Dzięki realizowaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu nie tylko budują swój wizerunek jako odpowiedzialnej, uczciwej i transparentnej firmy, ale także stają się długotrwałym partnerem i zyskują zaufanie klientów oraz lojalnych pracowników,
- poszanowanie i dbałość o grupy interesariuszy, w sferach, które być może bezpośrednio nie są związane z profilem działalności organizacji, ale przy wykorzystaniu jej zasobów, przyczynia się do wzrostu zaufania i lojalności wśród klientów oraz przychylności potencjalnych konsumentów.

Proces wdrażania CSR w organizacji

Mimo iż koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest stosunkowo młodą ideą, proces jej wdrażania oprzeć można na uniwersalnych prawach zarządzania i znanym modelu Deming'a Plan-Do-Check-Act, czyli Zaplanuj-Działaj-Sprawdź-Popraw²³.

Proces tworzenia i wdrażania strategii społecznej odpowiedzialności biznesu w organizacji, w zależności od wielu czynników (takich jak: kultura organizacyjna, wielkość organizacji, struktura hierarchiczna itp.), może przebiegać mniej lub bardziej formalnie, ważne jest żeby był on decyzją świadomą oraz dobrze zaplanowaną.

W ramach procesu wdrażania społecznej odpowiedzialności w organizacji, wyróżnić można następujące etapy²⁴:

Etap I: Określenie, czym dla organizacji jest społeczna odpowiedzialność biznesu

Etap ten wymaga od organizacji znajomości podstaw teoretycznych idei społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wybranych definicji, stworzo-

²² J. Nakonieczna, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa, 2008, s. 20.

²³ Wdrażanie CSR, www.csr.szczecin.pl/bazawiedzy/wdrazenie-csr [dostęp online: 28.05.2016].

²⁴ Ibidem.

nych przez organizacje międzynarodowe. Ponadto, decydenci muszą ustalić, jakie obszary społecznej odpowiedzialności biznesu są najważniejsze z punktu widzenia profilu działalności organizacji i potrzebami jej interesariuszy. Określenie kontekstu działań przedsiębiorstwa w ramach realizacji idei społecznej odpowiedzialności daje także możliwość analizy stanu wyjściowego, czyli tego co organizacja już do tej pory robiła i w jaki sposób²⁵.

Etap II: Zainicjowanie dialogu z interesariuszami

Organizacja powinna zaprosić swoich interesariuszy do prowadzenia aktywnego dialogu, a także włączyć ich w proces tworzenia własnej strategii społecznej odpowiedzialności, przedstawiając im misję, wizję i wyznaczone cele, wybrane obszary i propozycję praktyk, które chce zrealizować. Powinna ponadto poprosić interesariuszy o opinię dotyczącą poszczególnych elementów strategii, a szczególnie wybranych przez organizację obszarów. Ważne jest także określenie potrzeb i problemów interesariuszy, tak, aby właściwie adresować programy i wybierać ich formę oraz treść. Kolejnym istotnym elementem w tym etapie jest jasne określenie oczekiwań wobec interesariuszy, ale także oczekiwań interesariuszy wobec organizacji i zaplanowanie kolejnych kroków dialogu²⁶.

Etap III: Analiza wyników i wybór obszarów do pogłębionej analizy

Przede wszystkim organizacja powinna wytypować obszary priorytetowe zarówno dla siebie, jak i dla swoich interesariuszy oraz obszary, które tylko zdaniem organizacji wymagają szczególnej uwagi. W kolejnym kroku, w wyniku dalszego dialogu prowadzonego z organizacjami, wybierane zostają kluczowe obszary. Organizacja natomiast planując swoje działania i programy powinna konsultować je z interesariuszami i uwzględniać ich sugestie, podobnie podczas tworzenia kodeksu etycznego i wyznaczania kluczowych elementów strategii społecznej odpowiedzialności biznesu²⁷.

Etap IV: Ocena ryzyka oraz szans wynikających z wdrożenia strategii społecznej odpowiedzialności

Na tym etapie bardzo istotne jest przeprowadzenie analizy szans oraz zagrożeń, jakie niesie ze sobą realizacja strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, a w szczególności wdrażanie programów dedykowanym poszczególnym grupom interesariuszy. Dzięki takiej analizie wzrasta świadomość organizacji, może ona przygotować się na ewentualne problemy oraz wie, jak w razie problemów modyfikować przyjęte założenia. Organizacja, dzięki wynikom analizy, szybciej reagować będzie na zachodzące zmiany i łatwiej odnajdzie się w warunkach turbulentnego otoczenia²⁸.

²⁵ Ibidem.

²⁶ Ibidem.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Ibidem.

Etap V: Ustalenie niezbędnych celów, działań i procedur

Organizacja na tym etapie powinna określić i spisać główne zasady i normy, którymi się kieruje, kodeks etyczny, a także przyjętą definicję społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wyznaczone cele, które chce zrealizować. Opracowanie wszystkich tych elementów poprzedzone być musi konsultacjami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi przed ich ostatecznym potwierdzeniem i spisaniem. Na podstawie wybranych wcześniej kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu, organizacja powinna określić politykę CSR, która może być bardziej lub mniej sformalizowana. W kolejnych krokach organizacja musi sprecyzować oraz wyznaczyć szczegółowe działania, które muszą być podjęte, aby zrealizować wyznaczone cele. Ważne jest także, aby wybrać osoby odpowiedzialne za wypełnienie poszczególnych zadań i elementy strategii społecznej odpowiedzialności, wówczas ich realizacja będzie bardziej efektywna. Istotne jest także wytypowanie narzędzi, zasobów, procedur, celów, definicji oraz sposobów monitorowania²⁹.

Etap VI: Zakomunikowanie wyników analizy i celów społecznej odpowiedzialności biznesu

Po ostatecznym wyborze kluczowych obszarów i wyznaczeniu celów oraz elementów strategii należy ją zaprezentować i zakomunikować zarówno wewnątrz organizacji, jak interesariuszom i innym podmiotom z otoczenia organizacji. Najważniejszą grupę interesariuszy stanowią pracownicy i właściciele, dlatego organizacja powinna szczególną wagę przywiązywać, do właściwego ich informowania i prawidłowego zrozumienia obowiązków, wynikających z przyjętej strategii i definicji w niej zawartych, a także jej kolejnych etapów. Do komunikacji strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać różnego rodzaju środki przekazu, do których zaliczyć można: strony internetowe, mailing, raporty społeczne, konferencje i spotkania z interesariuszami³⁰.

Etap VII: Wdrożenie systemu

Wdrożenie systemu, rozumiane tutaj jako jego zakorzenienie, jest najtrudniejszym etapem całego procesu tworzenia i wprowadzania strategii społecznej odpowiedzialności, obejmuje w szczególności takie działania jak monitorowanie osiągniętych wyników i stosowanych praktyk, podejmowanie działań zapobiegawczych i korygujących, audyt wewnętrzny i ciągle prowadzenie dialogu z interesariuszami. Poziom zakorzenienia strategii społecznej odpowiedzialności w organizacji zależy od bardzo wielu czynników, wśród których kluczowe znaczenie ma świadomość

²⁹ Ibidem.

³⁰ Ibidem.

i postawa właścicieli oraz osób zarządzających, to oni bowiem stanowią przykład dla wszystkich zatrudnionych i są najlepszymi ambasadorami organizacji poza jej granicami³¹.

Etap VIII: Zarządzanie zgodnie z modelem Plan-Do-Check-Act

Moment przejścia z etapu wdrożenia do etapu zarządzania nie jest jednoznaczny, bowiem nie ma ściśle określonej granicy, a oba te etapy przenikają się. Na tym etapie organizacja powinna przede wszystkim monitorować realizację celów, analizować zagrożenia i szanse, a także poddawać ocenie skuteczność wybranego systemu i przyjętej polityki społecznej odpowiedzialności biznesu³².

Podczas tworzenia, a przede wszystkim wdrażania i realizacji strategii społecznej odpowiedzialności biznesu bardzo ważna jest świadomość ewolucji celów i warunków otoczenia oraz zdolność do szybkiego reagowania i dostosowywania do zmian na zewnątrz i wewnątrz organizacji. Istotna jest także umiejętność dostrzegania szans i ich wykorzystywania oraz przewidywania ryzyk, ochrony organizacji przed ich ewentualną realizacją i negatywnymi skutkami. Dlatego tak ważne jest sformułowanie strategii społecznej odpowiedzialności i postępowanie zgodnie z przyjętym planem, nie zaś realizacja doraźnych działań, które nie mają odniesienia do prowadzonej przez organizację działalności gospodarczej i posiadanych zasobów, a są jedynie próbami poprawy wizerunku, takie bowiem działania nie przynoszą długotrwałych korzyści i nie przyczyniają się do wzrostu zaufania klientów i lojalności pracowników.

³¹ Ibidem.

³² Ibidem.

Bibliografia

Literatura książkowa

- Biuletyn Europejski, Biuro ds. Unii Europejskiej KIG, marzec, 2012.
- Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r., Strasburg, 2014.
- Nakonieczna J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa, 2008.
- Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Komisja Europejska, Bruksela, 2011.
- Panek-Owsiańska M., *Odpowiedzialność dała więcej*, w: CSR Biznes, Społeczeństwo, Środowisko, CSR&rozwój, 2014/1.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 2004.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, wyd. PWN, Warszawa, 2004.
- Sobczyk M., *Koncepcja społecznej odpowiedzialności a praktyka polskich przedsiębiorstw*, Społeczna Akademia Nauk, Warszawa, 2013.
- Stecko J., *CSR 1.0 a CSR 2.0 porównanie i analiza pojęć*, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing, z. 19, 3/2012.
- Stecko J., *Krótką historia pojęcia CSR*, [w:] *Zaufanie a społeczna odpowiedzialność biznesu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing 2012/2.
- Swaen V., *Corporate social responsibility: do managers and consumers have the same conception of 'doing good'?*, Szwecja, 2002.

Źródła internetowe

- www.ungc.org.pl
www.csr.szczecin.pl
www.odpowiedzialnybiznes.pl
www.dx.doi.org
www.pulshistorii.pb.pl
www.csr.szczecin.pl
www.grupazywiec.pl
www.parp.org.pl
www.mg.gov.pl
www.odpowiedzialnafirma.pl
www.forbes.pl