

Małgorzata Źródło-Loda<sup>1</sup>, Elżbieta Brągiel<sup>2</sup>

## SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU – WYBRANE ASPEKTY TEORETYCZNE

**Streszczenie:** Opracowanie poświęcono zagadnieniom teoretycznym z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przedstawiono istotę, wybrane definicje oraz zasady CSR, ze szczególnym uwzględnieniem normy PN-ISO 26000:2012 *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*. Opisano odpowiedzialność organizacji w zakresie kluczowych obszarów jej funkcjonowania. Zaprezentowano proces wdrażania strategii społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie oraz podano przykładowe narzędzia stosowane przez organizacje w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, obszary, narzędzia

### **Społeczna odpowiedzialność biznesu – definicje i zasady**

Społeczna odpowiedzialność biznesu określana jest często terminem CSR, czyli akronimem słów *Corporate Social Responsibility*. CSR jest często nazywana także: „społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw”, „społecznie zaangażowanym biznesem”, „biznesem odpowiedzialnym społecznie”, czy „odpowiedzialnym biznesem”.

---

<sup>1</sup> Dr inż. Małgorzata Źródło-Loda, Zakład Zarządzania, Instytut Politechniczny, Zakład Towaroznawstwa, Instytut Zdrowia i Gospodarki, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigonia w Krośnie.

<sup>2</sup> mgr inż. Elżbieta Brągiel, Zakład Produkcji i Bezpieczeństwa Żywności, Instytut Zdrowia i Gospodarki, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigonia w Krośnie.

W literaturze przedmiotu występuje przynajmniej kilkaset definicji CSR<sup>3</sup>. Podanie jednej konkretnej jest trudne, bowiem można ją rozpatrywać pod wieloma aspektami (społecznym, środowiskowym, etycznym i dotyczącym interesariuszy)<sup>4</sup> i interdyscyplinarnie. Ponadto samo pojęcie ewaluowało na przestrzeni lat.

Społeczna odpowiedzialność biznesu wywodzi się z etyki biznesu. Za jej początki uważa się encyklikę Leona XII *Rerum Novarum* z 1891 roku, zaś na gruncie amerykańskim – publikację książki E.W. Lord'a *The Fundamentals of Business Ethics* w 1926 roku<sup>5</sup>.

W 1932 roku Merrick Dodd ogłosił, że celem przedsiębiorcy powinno być nie tylko osiąganie zysku, lecz również działanie w interesie społecznym<sup>6</sup>, przedsiębiorcy są bowiem wpisani w określone otoczenie społeczne i dlatego też mają prawo i obowiązek uczestniczenia w nim.

Pierwszym, który użył sformułowania „społeczna odpowiedzialność” był H.R. Bowen. Uczynił to w swojej książce *Social Responsibility of Businessman* w 1953 roku. Wyraził pogląd, że przedsiębiorcy mają obowiązek orientować się w oczekiwaniach, celach i wartości społeczeństwa<sup>7</sup>.

Idea CSR wywodzi się również z koncepcji zrównoważonego rozwoju, która zrodziła się na przełomie lat 60. i 70. XX wieku w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej. Zakłada ona, że w rozwoju gospodarczym istotny jest nie tylko aspekt ekonomiczny, lecz także społeczny i ekologiczny. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa umożliwia mu dążenie do zachowania równowagi między aspektami: ekonomicznym, ekologicznym i społecznym, a to może przyczynić się do realizacji celów przypisywanych zrównoważonemu rozwojowi. Są nimi: ochrona zasobów naturalnych oraz utrzymanie stabilności ekosystemów,

---

<sup>3</sup> B. Rok, *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 73.

<sup>4</sup> A. Wąskowska, M. Pawłowski, *Metody pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu – przegląd literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 14.

<sup>5</sup> M. Bernatt, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 23.

<sup>6</sup> E.M. Dodd, *For Whom are Corporate Managers Trustees?*, „Harvard Law Review” 1932, t. 45, s. 1145.

<sup>7</sup> H.R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Brothers, New York 1953.

ze wszystkimi pozytywnymi skutkami polegającymi na polepszeniu stanu zdrowia ludzi oraz poprawie ogólnego bezpieczeństwa i dobrobytu<sup>8</sup>.

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu jest bardziej popularne w Europie. W Stanach Zjednoczonych preferuje się mówienie o etyce biznesu, czy zrównoważonym rozwoju (sustainability)<sup>9</sup>.

Społeczną odpowiedzialność najczęściej uznaje się za koncepcję opartą na wysokich standardach etycznych, według której firmy dobrowolnie w swoich działaniach uwzględniają ochronę środowiska oraz tworzą pozytywne relacje z grupami interesariuszy, czyli podmiotami mającymi faktyczny wpływ na sukces gospodarczy przedsiębiorstwa. Do najważniejszych interesariuszy należy zaliczyć: pracowników, społeczności lokalne, inwestorów i akcjonariuszy oraz partnerów biznesowych<sup>10</sup>.

Szeroka definicja CSR została zaprezentowana podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos w 1999 roku przez twórców idei Global Compact<sup>11</sup>. Adresowana jest ona do przedsiębiorców i przedstawicieli biznesu na całym świecie. Stanowi wezwanie, by w ramach prowadzonej działalności gospodarczej kierować się określonymi zasadami z zakresu<sup>12</sup>:

- praw człowieka,
- standardów pracy,
- ochrony środowiska naturalnego,
- przeciwdziałania korupcji.

---

<sup>8</sup> J. Bogdanienko, *Odpowiedzialność społeczna a strategia organizacji*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*, red. M. Biernatt., J. Bogdanienska, T. Skoczny, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 23–24.

<sup>9</sup> S. Sysko-Romańczuk, *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 2(115), s. 27.

<sup>10</sup> B. Kos, *Przesłanki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, w: *Społeczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. G. Polok, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 76.

<sup>11</sup> Global Compact to inicjatywa Sekretarza Generalnego Organizacji Narodów Zjednoczonych Kofi Annana

<sup>12</sup> *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, red. L. Wojtasiewicz, Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008, s. 7–8.

Dziesięć zasad United Nations Global Compact<sup>13</sup>:

1. Popieranie i przestrzeganie praw człowieka, które są przyjęte przez społeczność międzynarodową.
2. Eliminowanie wszelkich zajęć łamania praw człowieka przez organizację.
3. Popieranie wolności stowarzyszania się i praktykowanie prawa zbiorowych negocjacji.
4. Wykluczenie wszelkich form niewolnictwa i pracy przymusowej.
5. Przyczynianie się do rzeczywistego zniesienia pracy dzieci.
6. Podejmowanie działań w zakresie dyskryminacji w sferze zatrudnienia.
7. Wspieranie prewencyjnego podejścia do środowiska naturalnego.
8. Podejmowanie inicjatyw promujących postawę odpowiedzialności środowiskowej.
9. Wykorzystanie i propagowanie technologii przyjaznych środowisku.
10. Przeciwdziałanie wszelkim formom korupcji, w tym: wymuszeniom i łapówkarstwu.

Dzięki stosowaniu powyższych zasad środowiska biznesowe mogą w znacznym stopniu uczestniczyć w rozwiązywaniu istotnych problemów gospodarczych współczesnego świata, minimalizować negatywne następstwa globalizacji oraz przyczyniać się do zrównoważonego wzrostu światowej gospodarki.

Definicję społecznej odpowiedzialności biznesu zawiera *Zielona Księga Komisji Europejskiej* z 2001 roku. Zakłada ona, że „przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami”<sup>14</sup>. *Odnowiona strategia Unii Europejskiej na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, przyjęta przez Komisję Europejską w 2011 roku, formułuje nową definicję, zgodnie z którą CSR to „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> [www.http://ungc.org.pl/o-nas/obszary-dzialan/](http://ungc.org.pl/o-nas/obszary-dzialan/) [dostęp: 5.06.2017].

<sup>14</sup> *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels, 18 lipca 2001.

<sup>15</sup> *Odnowiona strategia Unii Europejskiej na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, KOM(2011) 681, Bruksela 25.10.2011, s. 7.

Norma ISO 26000:2010 *Guidance on social responsibility* definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu jako<sup>16</sup> „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko zapewniana przez przejrzyste i etyczne postępowanie które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa;
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy;
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania;
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach.”

ISO 26000 nie jest normą techniczną lecz zawiera wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, czyli odpowiedzialności organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, w wyniku przejrzystego i etycznego postępowania. Jej celem jest skłonienie biznesu (ale nie tylko) do dobrowolnego angażowania się w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności. Nie jest przeznaczona do certyfikacji.

Według koncepcji społecznej odpowiedzialności zachowania przedsiębiorcy powinny być transparentne i etyczne, zgodne z obowiązującymi przepisami prawa, spójne z międzynarodowymi normami postępowania i równocześnie uwzględniające oczekiwania interesariuszy. Zostało to ujęte w siedem zasad<sup>17</sup>:

1. Zasada odpowiedzialności – organizacja powinna być odpowiedzialna za skutki jej oddziaływania na gospodarkę, społeczeństwo i środowisko. Nakłada to na organizację nie tylko konieczność prowadzenia kontroli prowadzonych przez nią działań, ale również nieuchylanie się od ponoszenia odpowiedzialności wobec osób dotkniętych jej decyzjami i działaniami oraz naprawienie ewentualnych szkód i zapobieganie szkodliwym jej działaniom.
2. Zasada transparentności, tj. przejrzystości – decyzje i działania organizacji powinny być transparentne. Informacje o swoich działaniach winny udo-

<sup>16</sup> PN-ISO 26000:2012 *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*.

<sup>17</sup> B. Kromer, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 180, cz. 2, *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej: racjonalność – efektywność – etyka. Podejście praktyczne*, Katowice 2014, s. 133–134.

- stępniać rzeczowo, dokładnie, kompletnie, w jasny sposób. Umożliwi to ocenę wpływu organizacji na otoczenie przez zainteresowane strony.
3. Zasada etycznego zachowania – zachowanie organizacji powinno być uczciwe i sprawiedliwe. Należy promować etyczne postępowanie, identyfikując, przyjmując i stosując standardy etycznego zachowania. Organizacja winna stwarzać mechanizmy nadzoru i kontroli w zakresie monitorowania i egzekwowania etycznego zachowania oraz eliminowania zachowań nieetycznych.
  4. Zasada poszanowania interesów interesariuszy – organizacja powinna uwzględniać interesy interesariuszy. Poprzez uznanie praw i uzasadnionych interesów zainteresowanych stron uwzględnia ona ich charakter i relację do szerszych oczekiwań społeczeństwa i zrównoważonego rozwoju.
  5. Zasada przestrzegania prawa – organizacja powinna przyjąć, że obowiązujące jest poszanowanie prawa, bowiem żadna organizacja ani osoba nie stoi ponad prawem. Organizacja powinna przestrzegać przepisów ustawowych oraz wykonawczych, a także dopilnować, aby były one przestrzegane przez wszystkich jej członków.
  6. Zasada przestrzegania międzynarodowych norm zachowania – organizacja powinna przestrzegać międzynarodowych norm zachowania, przy jednoczesnym szacunku dla praworządności. W krajach, w których prawo krajowe czy jego realizacja nie definiują minimalnych wymagań środowiskowych lub zabezpieczenia społecznego, organizacja winna dążyć do poszanowania międzynarodowych norm zachowania. Organizacja powinna unikać partycypacji w działalności innych organizacji, które nie spełniają międzynarodowych norm zachowania.
  7. Zasada poszanowania praw człowieka – organizacja powinna przestrzegać praw człowieka, uznając ich znaczenie i uniwersalność. Winna wspierać prawa określone w Międzynarodowej Karcie Praw Człowieka.

## Obszary CSR

Odpowiedzialność organizacji należy rozpatrywać w obszarach<sup>18</sup>:

- wewnętrznym

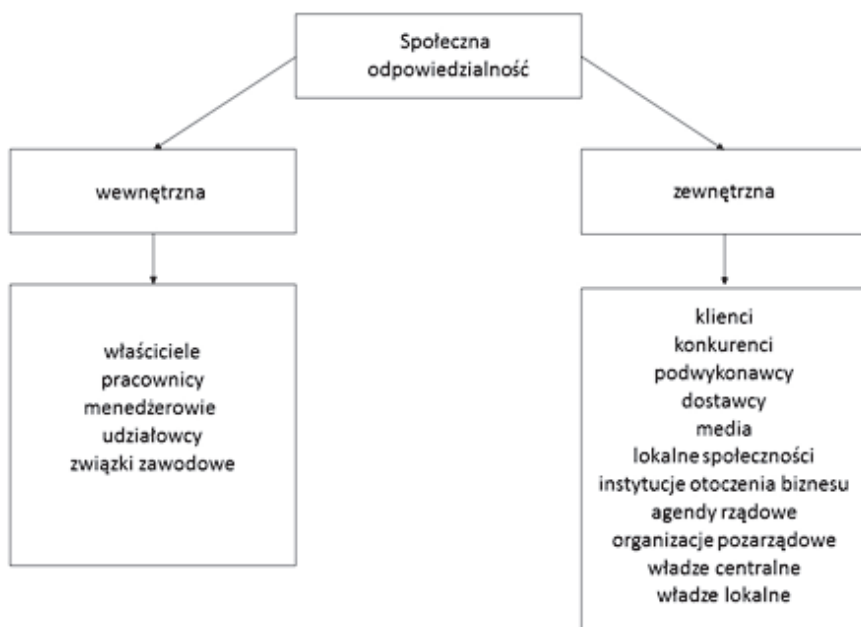
---

<sup>18</sup> A. Żelazna-Blicharz, *Spoleczna odpowiedzialność w procesie gospodarowania a zrównoważona produkcja i konsumpcja*, Politechnika Lubelska, Lublin 2013, s. 14.

- zewnętrznym
- działań wobec środowiska naturalnego.

Kategorie społecznej odpowiedzialności z uwzględnieniem interesariuszy prezentuje Rys. 1.

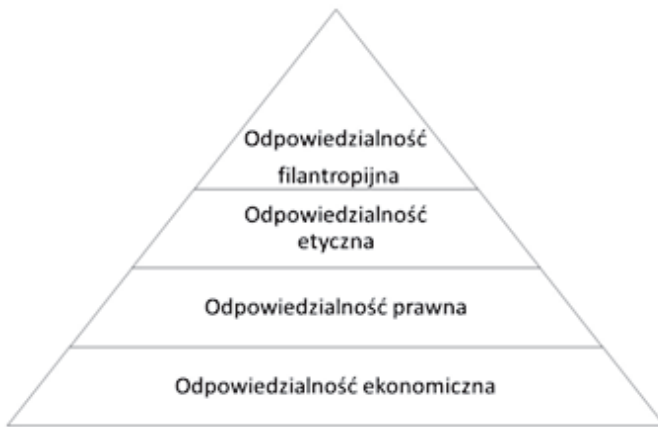
**Rysunek 1.** Interesariusze społecznej odpowiedzialności organizacji



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: J. Adamczyk, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009; M. Sznajder, *Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy)*, „Economics and Management” 2013, nr 2, s. 197.

A.B. Carroll<sup>19</sup> wyróżnia cztery poziomy odpowiedzialności: ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny (Rys. 2).

<sup>19</sup> A.B. Carroll, *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, „Business Horizons” 1991, nr 34(4), s. 39–48.



**Rysunek 2.** Piramida CSR według A. B. Corrolla

**Źródło:** A.B. Carroll, *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, „Business Horizons” 1991, nr 34(4), s. 39–48.

Wymaganą przez społeczeństwo jest odpowiedzialność ekonomiczna (maksymalizacja zysku, minimalizowanie kosztów, poprawa efektywności, umacnianie pozycji konkurencyjnej), która stanowi podstawę kolejnych sfer odpowiedzialności organizacji. Społeczeństwo wymaga również odpowiedzialności prawnej, czyli działań w zakresie przestrzegania przepisów prawa, ochrony środowiska, praw konsumenta, czy reguł gry rynkowej. Kolejnym poziomem jest odpowiedzialność etyczna – oczekiwana przez społeczeństwo (działanie uczciwe, sprawiedliwe, przestrzeganie norm moralnych). Natomiast pożądaną przez społeczeństwo jest odpowiedzialność filantropijna. Mogą to być programy wspierające społeczeństwo (np. edukację, zdrowie), działania na rzecz społeczności lokalnej czy np. świadczenie wolontariatu.

Cztery główne obszary odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa wyróżnia także Dirk Aarts. Są to miejsce pracy, środowisko naturalne, społeczność i rynek<sup>20</sup>.

Kluczowe obszary związane ze społeczną odpowiedzialnością podaje również norma ISO 26000:

<sup>20</sup> D. Aarts, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, w: *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Związek Firm Public Relations, Warszawa 2011, s. 207–211.



- ład korporacyjny,
- prawa człowieka,
- praktyki w miejscu pracy,
- środowisko,
- praktyki rynkowe,
- kwestie konsumenckie,
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności.

Szczegółowo obszary i zagadnienia ujęte w tym standardzie prezentuje tabela 1.

**Tabela 1.** Kluczowe obszary i zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością w ISO 26000

Kluczowy obszar	Zagadnienia	Podrozdział normy
<b>Ład organizacyjny</b>		<b>6.2</b>
<b>Prawa człowieka</b>	Należyta staranność	6.3.3
	Sytuacje zagrożenia praw człowieka	6.3.4
	Unikanie współudziału	6.3.5
	Rozpatrywanie skarg	6.3.6
	Dyskryminacja i grupy szczególnie wrażliwe	6.3.7
	Prawa obywatelskie: osobiste i polityczne	6.3.8
	Prawa gospodarcze, społeczne i kulturalne	6.3.9
	Fundamentalne zasady i prawa w pracy	6.3.10
<b>Praktyki z zakresu pracy</b>	Zatrudnienie i stosunki pracy	6.4.3
	Warunki pracy i ochrona socjalna	6.4.4
	Dialog społeczny	6.4.5
	Bezpieczeństwo i higiena pracy	6.4.6
	Rozwój człowieka i szkolenia i w miejscu pracy	6.4.7
<b>Środowisko</b>	Zapobieganie zanieczyszczeniom	6.5.3
	Zrównoważone wykorzystanie zasobów	6.5.4
	Łagodzenie skutków oraz adaptacja do zmian klimatu	6.5.5
	Ochrona środowiska, różnorodność biologiczna i przywracanie siedlisk przyrodniczych	6.5.6
<b>Uczciwe praktyki operacyjne</b>	Przeciwdziałanie korupcji	6.6.3
	Odpowiedzialne angażowanie się w działalność polityczną	6.6.4
	Uczciwa konkurencja	6.6.5
	Promowanie społecznej odpowiedzialności w łańcuchu wartości	6.6.6
	Poszanowanie praw własności	6.6.7

Kluczowy obszar	Zagadnienia	Podrozdział normy
<b>Zagadnienia konsumenckie</b>	Uczciwy marketing, prawdziwe i obiektywne informacje oraz uczciwe praktyki dotyczące umów	6.7.3
	Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo konsumentów	6.7.4
	Zrównoważona konsumpcja	6.7.5
	Obsługa konsumenta, wsparcie oraz reklamacje i rozstrzyganie sporów	6.7.6
	Ochrona danych i prywatności konsumenta	6.7.7
	Dostęp do podstawowych usług	6.7.8
	Edukacja i świadomość	6.7.9
<b>Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej</b>	Zaangażowanie społeczne	6.8.3
	Edukacja i kultura	6.8.4
	Tworzenie miejsc pracy i rozwijanie umiejętności	6.8.5
	Rozwój i dostęp do technologii	6.8.6
	Tworzenie bogactwa i dochodu	6.8.7
	Zdrowie	6.8.8
	Inwestycje społeczne	6.8.9

**Źródło:** PN-ISO 26000:2012 Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności

### Wdrażanie CSR w przedsiębiorstwie

R.W. Griffin rozróżnia się cztery podejścia podmiotów gospodarczych do społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>21</sup>:

- opór – dotyczy organizacji, które są przeciwnie podejmowaniu działań społecznie odpowiedzialnych, bierne lub robią niewiele na rzecz rozwiązania problemów społecznych i ekologicznych. W przypadku przekroczenia granicy prawnej czy etycznej wypierają się odpowiedzialności lub tuszują sprawę;
- społeczny obowiązek – ta postawa cechuje organizacje działające zgodnie z obowiązującym prawem, jednak nie podejmujące żadnych działań przyjaznych otoczeniu, w którym funkcjonują;
- społeczna reakcja – firmy przestrzegają podstawowe przepisy prawne i etyczne, a sporadycznie podejmują działania w ramach programów społecznych;
- społeczny wkład – najwyższy poziom zaangażowania przedsiębiorstw. Firmy przyjmują postawę aktywną, same poszukują sposobów wniesienia swojego wkładu w rozwój społeczny.

<sup>21</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 151–154.

Społeczna odpowiedzialność organizacji może być realizowana przez podmioty gospodarcze, organizacje społeczne czy instytucje rządowe, niezależnie od ich wielkości. Jest procesem rozłożonym w czasie. W tabeli 2 przedstawiono przykład stopniowego budowania działań społecznie odpowiedzialnych w przedsiębiorstwach.

**Tabela 2.** Etapy budowania odpowiedzialności przedsiębiorstw

Etap	Rodzaje odpowiedzialności	Poziomy odpowiedzialności
<b>Wstępny (przed-prawny i przed-etyczny)</b>	unikanie odpowiedzialności prawnej	brak świadomości jakiegokolwiek odpowiedzialności
<b>I (prawny)</b> przestrzeganie obowiązującego prawa	<b>Odpowiedzialność negatywna (restrykcyjna)</b> za to, co już się wydarzyło lub co może stać	<b>Odpowiedzialność narzucona przez prawo</b> odpowiedzialność za działania niezgodne z prawem
<b>II (etyczny)</b>	<b>Odpowiedzialność negatywna (restrykcyjna)</b> za to, co się stało lub co może stać	<b>Odpowiedzialność narzucona przez prawo</b> przedsiębiorca poczuwa się do odpowiedzialności
<b>III (początki CSR)</b> kształtowanie właściwych relacji z wszystkimi grupami interesariuszy oraz podejmowanie działań na rzecz równoważenia ich sprzecznych interesów	<b>Odpowiedzialność mieszana</b> odpowiedzialność restrykcyjna, z elementami odpowiedzialności pozytywnej	<b>Odpowiedzialność wymuszona przez społeczeństwo</b> przedsiębiorca poczuwa się do obowiązku realizowania oczekiwań konsumentów i pracowników mających prawne zabezpieczenie, ale też uwzględnia oczekiwania mające silne poparcie społeczne
<b>IV (rozwinęta CSR)</b> zaangażowanie społeczne, polegające na kształtowaniu relacji społecznych; dbałość o zrównoważony rozwój	<b>Odpowiedzialność pozytywna</b> bierze pod uwagę dobro zależne od działającej firmy	<b>Odpowiedzialność świadoma</b> przedsiębiorca świadomie włącza niektóre cele społeczne do swej działalności
<b>V (zawansowana CSR)</b> zobowiązanie zmierzające do poprawy jakości życia wszystkich członków społeczności	<b>Odpowiedzialność pozytywna</b> bierze pod uwagę dobro zależne od działającej firmy	<b>Odpowiedzialność dobrowolna</b> przedsiębiorca dobrowolnie i świadomie podejmuje działania z zakresu odpowiedzialności społecznej, przyczyniając się do poprawy jakości życia

**Źródło:** J. Filek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2006, s. 8.

W procesie budowania społecznej odpowiedzialności biznesu przez organizację należy brać pod uwagę następujące czynności<sup>22</sup>:

- sformułowanie wizji i misji firmy, które powinny przekładać się następnie na jej cele strategiczne oraz strategię,
- przyjęcie (formalne) dokumentu definiującego politykę społecznej odpowiedzialności firmy,
- przyjęcie kodeksu etycznego,
- opracowanie określonych procedur procesów lub działań z zakresu CSR,
- powołanie osoby na stanowisko specjalisty ds. CSR,
- organizowanie szkoleń z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu,
- prowadzenie monitoringu wdrażania CSR w organizacji oraz udostępnianie raportów interesariuszom,
- systematyczne przeprowadzanie społecznego audytu.

Proces wdrażania strategii społecznej odpowiedzialności biznesu jest oparty na cyklu W. E. Deminga PDCA (Plan-Do-Check-Act; Tabela 3).

**Tabela 3.** Etapy wdrażania CSR w przedsiębiorstwie

Planuj (P)	Etap I: Określenie kontekstu, priorytetów, szans i ryzyka oraz interesariuszy Etap II: Dialog z interesariuszami Etap III: Analiza wyników i wybór obszarów do pogłębionej analizy Etap IV: Analiza i ocena ryzyka
Wdróż (Do)	Etap V: Ustalenie niezbędnych celów, procedur i działań Etap VI: Zakomunikowanie wyników i celów
Wdróż (Do)/Sprawdź (Check)	Etap VII: Wdrożenie systemu
Sprawdź (Check)/Doskonal (Act)	Etap VIII: Zarządzanie (PDCA)

**Źródło:** T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009, s. 36.

Proces wdrażania strategii CSR trzeba rozpocząć od określenia kontekstu biznesowego społecznej odpowiedzialności biznesu dla danej organizacji. Należy zdefiniować, co rozumie się pod pojęciem CSR oraz które działania zostaną uznane za odpowiedzialne przez wszystkich zainteresowanych. Trzeba określić

<sup>22</sup> E. Jastrzębska, *System społecznej odpowiedzialności warunkiem skutecznego wdrażania koncepcji CSR*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu perspektywy i kierunki rozwoju*, red. R. Kraszewski, M. Karwacka, A. Paluszek, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011, s. 76.

obszary tematyczne oraz interesariuszy, na których organizacja będzie oddziaływać oraz tych, którzy mogą wpływać na organizację. Należy także pamiętać o analizie priorytetów, szans i o oszacowaniu poziomu ryzyka.

Etap II polega na nawiązaniu dialogu z interesariuszami. W tym celu należy zorganizować spotkanie informacyjne, na którym zostanie wyjaśnione podejście firmy do CSR. Spotkanie to służy również poznaniu opinii interesariuszy oraz wskazaniu przez nich pozytywnych i negatywnych praktyk w działalności przedsiębiorstwa.

Etap III wiąże się z wybraniem priorytetowych obszarów CSR do zarządzania.

Etap IV to dogłębna ocena szans, ale też ryzyka w procesach/działaniach. Należy przeprowadzić szczegółową analizę obszarów pod kątem zaangażowania interesariuszy oraz istniejących rozbieżności interesów obu stron. Trzeba również ocenić wpływ danego obszaru na podniesienie konkurencyjności organizacji oraz na istniejące szanse i ryzyko.

Etap V polega na ustaleniu niezbędnych celów, procedur i działań. Konieczne jest opracowanie i spisanie głównych zasad polityki zrównoważonego rozwoju oraz określenie kierunków doskonalenia danej firmy. Ponadto należy zatwierdzić cele, programy oraz monitorować wyniki. Trzeba także podjąć działania zapobiegawcze i korygujące w przypadku zaistnienia sytuacji, gdy zaplanowane efekty nie zostaną osiągnięte.

Etap VI obejmuje zakomunikowanie wyników analiz, celów oraz osiągnięć CSR pracownikom organizacji, interesariuszom i wszystkim pozostałym zainteresowanym.

Etap VII to wdrożenie systemu, nie będące odrębnym procesem, gdyż wcześniejsze etapy zawierały działania, które można uznać za projekt wdrożeniowy. Na tym etapie następuje „zakorzenienie systemu”. Najważniejsze jest tutaj stałe monitorowanie wyników i stosowanych praktyk, podejmowanie działań prewencyjnych i korygujących, przeprowadzanie audytów wewnętrznych a także kontynuowanie dialogu z interesariuszami.

Etap VII – ostatni, czyli zarządzanie. Zasadniczymi działaniami na tym etapie są: monitorowanie stopnia realizacji celów i rozwoju, stała aktualizacja oceny szans i ryzyka oraz ocena poziomu skuteczności wdrożonego systemu i przyjętej polityki.

Zaprezentowany wyżej model jest bardzo ogólny i może wyglądać nieznacznie odmiennie w różnych organizacjach.

## Narzędzia CSR

Realizacja biznesu odpowiedzialnego społecznie odbywa za pomocą narzędzi. Spektrum jest szerokie, a dobór właściwych narzędzi nie łatwy. Różnią się one bowiem pod względem możliwości zastosowania, skuteczności oraz uzyskiwanych rezultatów. Dokonując wyboru odpowiednich narzędzi, należy brać pod uwagę takie aspekty jak: wielkość firmy, obszar i zasięg jej funkcjonowania, rodzaj branży, typ prowadzonej działalności, misję i cele przedsiębiorstwa, zasoby finansowe, sytuację ekonomiczną, oczekiwania i potrzeby interesariuszy, rodzaj i stopień szkodliwości powodowany działalnością organizacji, wiedzę, umiejętności i kompetencje osób odpowiedzialnych za prowadzenie działań z zakresu CSR oraz kulturę organizacji.

Wybrane narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu:

1. Działania na rzecz lokalnej społeczności – przedsięwzięcia na rzecz otoczenia organizacji:
  - współpraca z lokalnymi organizacjami,
  - wspieranie lokalnych instytucji i osób,
  - wspieranie programów edukacyjnych i sportowych dla dzieci i młodzieży,
  - przedsięwzięcia w obszarze kultury i zdrowia,
  - inwestycje społeczne,
  - poprawa infrastruktury lokalnej (np. budowa dróg).
2. Działania proekologiczne – skierowane na ochronę środowiska czy inwestycje minimalizujące negatywny wpływ na środowisko:
  - wdrażanie polityki środowiskowej,
  - zrównoważone zarządzanie surowcami,
  - gospdarka odpadami,
  - edukacja ekologiczna,
  - opracowanie i wdrażanie ekologicznych procesów technologicznych,
  - oszczędzanie energii i wody,
  - projektowanie przyjaznych dla środowiska produktów.
3. Relacje z inwestorami (z aktualnymi i potencjalnymi):
  - pełne, rzetelne informacje dla inwestorów,
  - nadzór korporacyjny,
  - inwestycje na rzecz zrównoważonego rozwoju,
  - respektowanie prawa pierwokupu akcji.

4. Współpraca z instytucjami:
  - współpraca z instytucjami naukowymi i ośrodkami badawczymi,
  - transfer technologii.
5. Działania wobec klientów (konsumentów):
  - odpowiedzialny marketing,
  - kształtowanie wzorców konsumpcji,
  - programy lojalnościowe,
  - ochrona zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów.
6. Relacje z partnerami w biznesie:
  - rzetelna komunikacja,
  - kryteria doboru dostawców,
  - uczciwy handel,
  - wspieranie odpowiedzialności społecznej w łańcuchu dostaw,
  - wdrażanie standardów dla kontrahentów,
  - terminowe regulowanie zobowiązań wobec dostawców i partnerów biznesowych,
  - poszanowanie praw własności.
7. Działania w odniesieniu do pracowników:
  - kodeksy etyczne,
  - wynagrodzenia,
  - stosunki pracy,
  - szkolenia,
  - partycypacja pracownicza,
  - polityka personalna,
  - związki zawodowe,
  - bezpieczeństwo i warunki pracy,
  - opieka społeczna i zdrowotna,
  - dodatkowe ubezpieczenia,
  - elastyczny czas pracy,
  - ergonomiczność stanowisk pracy,
  - redukcja hałasu,
  - rozwój kapitału ludzkiego,
  - wolontariat pracowniczy – czyli dobrowolne zaangażowanie pracowników firm na rzecz inicjatyw prospołecznych (instytucji, organizacji, akcji), np. remont placówki kulturalnej, praca w schronisku dla zwierząt.

8. Działania w obszarze zatrudnienia:
  - planowanie zatrudnienia,
  - rekrutacja,
  - system motywacji,
  - wynagrodzenia,
  - awanse,
  - rozwiązywanie konfliktów.
9. Kampanie społeczne – za pośrednictwem mediów organizacje mogą wpływać na postawy społeczeństwa (akcja powinna być związana tematycznie z działalnością przedsiębiorstwa):
  - niesienie pomocy potrzebującym, np. przekazywanie pewnej części zysków ze sprzedaży określonych produktów na cele społeczne czy działania prośrodowiskowe,
  - podniesienie poziomu świadomości społecznej na określony temat, np. ochrony zdrowia czy środowiska,
  - edukacja konsumencka.
10. Raporty społeczne – publikacje prezentujące działania społecznie odpowiedzialne firmy za dany okres sprawozdawczy.
11. Systemy zarządzania – wprowadzanie systemów zarządzania, np. ISO 9001, ISO 14000, SA 8000.

### Podsumowanie

Współczesne organizacje coraz częściej dobrowolnie podejmują działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. W swej działalności, nastawionej zasadniczo na zysk, zważają również na interesariuszy, uwzględniają oczekiwania pracowników, czy też społeczności lokalnej, aspekty etyczne i ekologiczne.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu zyskuje coraz bardziej na znaczeniu. Powinna być stosowana we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, przyczyniając się do poprawy jego konkurencyjności.

CSR to nie tylko dodatkowe koszty, obowiązek czy spełnienie dobrego uczynku, lecz także źródło potencjalnych korzyści – szans, innowacji i przewagi konkurencyjnej<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> M. E. Porter., M. R. Kramer, *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, nr 84(12), s. 78–92.



Główną przesłanką tej koncepcji zarządzania jest przeświadczenie, że wszelkie czynności podejmowane przez podmioty powinny przyczyniać się do ich wzrostu poprzez współtworzenie wartości wspólnej. Przedsiębiorstwo, wnosząc własny wkład na rzecz szeroko rozumianego rozwoju społecznego, uzyskuje również korzyści, przy czym działania z tego zakresu należy traktować jako inwestycje długookresowe.

## Literatura

1. Aarts D., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, w: *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Związek Firm Public Relations, Warszawa 2011
2. Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009
3. Bernatt M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009
4. Bogdanienko J., *Odpowiedzialność społeczna a strategia organizacji*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*, red. M. Biernatt., J. Bogdanienska, T. Skoczny, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011
5. Bowen H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Brothers, New York 1953
6. Carroll A.B., *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, „Business Horizons” 1991, nr 34(4)
7. Dodd E.M., *For Whom are Corporate Managers Trustees?*, „Harvard Law Review” 1932, t. 45
8. Filek J., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2006
9. Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009
10. *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels, 18 lipca 2001

11. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
12. Jastrzębska E., *System społecznej odpowiedzialności warunkiem skutecznego wdrażania koncepcji CSR*, w: *Społeczna odpowiedzialność biznesu perspektywy i kierunki rozwoju*, red. R. Kraszewski, M. Karwacka, A. Paluszek, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011
13. Kos B., *Przesłanki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, w: *Społeczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. G. Polok, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011
14. Kromer B., *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 180, cz. 2, *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej: racjonalność – efektywność – etyka. Podejście praktyczne*, Katowice 2014
15. *Odnowiona strategia Unii Europejskiej na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, KOM (2011) 681, Bruksela 25.10.2011
16. PN-ISO 26000:2012 *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*
17. Porter M. E., Kramer M. R., *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, nr 84 (12)
18. Rok B., *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013
19. *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, red. L. Wojtasiewicz, Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008
20. Sysko-Romańczuk S., *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 2 (115)
21. Sznajder M., *Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy)*, „Economics and Management” 2013, nr 2, s. 197
22. Wąskowska A., Pawłowski M., *Metody pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu – przegląd literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11
23. [www.http://ungc.org.pl/o-nas/obszary-dzialan/](http://ungc.org.pl/o-nas/obszary-dzialan/) [dostęp: 5.06.2017]
24. Żelazna-Blicharz A., *Społeczna odpowiedzialność w procesie gospodarowania a zrównoważona produkcja i konsumpcja*, Politechnika Lubelska, Lublin 2013

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – SELECTED THEORETICAL ASPECTS

**Abstract:** The study is devoted to the theoretical issue of Corporate Social Responsibility (CSR). It presents the essence, selected definitions and CSR principles, with particular emphasis on ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. Moreover, the paper describes the organization's responsibility in key areas of its functioning. It presents the process of implementing Corporate Social Responsibility in the company and demonstrates exemplary tools used by organizations in this field.

**Keywords:** corporate social responsibility, areas, tools

Translated by Małgorzata Źródło-Loda