

dr inż. **Agnieszka WERENOWSKA**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Wydział Ekonomiczny

mgr **Tomasz STANKIEWICZ**

ZNACZENIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW (CSR) W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

The significance of Corporate Social Responsibility in the management of the company

Streszczenie

Coraz częściej przedsiębiorstwa podejmują się działalności w zakresie społecznej odpowiedzialności (CSR). Działania te w wielu przypadkach mają charakter bardzo symboliczny i jednorazowy. Zdarza się jednak, że CSR traktowany jest jako pewnego rodzaju kompas w funkcjonowaniu firmy stanowiąc część jej filozofii działania. Przedsiębiorstwa, organizacje a zwłaszcza międzynarodowe korporacje, w coraz większym stopniu dążą do tego, aby determinujące elementy ich społecznej kultury przedstawić w postaci zwartych opracowań. Opracowań, które stanowią rdzeń programów etycznych. Kodyfikują one kulturę i tradycję, wyznaczając fundament na kanwie, którego projektowane są plany zamierzeń przedsiębiorstwa. Autorzy starali się przedstawić znaczenie programów etycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Summary

More and more often companies undertake actions as part of corporate social responsibility (CRS). The actions are often symbolic and happen only once. However, sometimes CRS is treated as some kind of compass in the functioning of the company and constitute part of its philosophy. Enterprises, organizations and especially multi-national companies, often strive for the determining elements of their social culture to be presented as concise studies. The Studies constitute the core of their ethical programmes. They codify the culture and tradition by laying the foundations for further plans of the enterprise. The authors attempted to present the significance of the ethical programmes in the management of the company.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, programy etyczne, zarządzanie;

Keywords: Corporate Social Responsibility, ethical programs, management;

Programy etyczne jako narzędzie CSR

Programy etyczne, są narzędziem niezbędnym do efektywnego zarządzania ideaą Społecznie Odpowiedzialnego Przedsiębiorstwa. Są długofalowym przedsięwzięciem mającym na celu spajanie (social glue) i integrowanie pracowników wokół wspólnych uniwersalnych wartości. Stanowią ważne w biznesie aktywa firmy, świadczące o odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec jej interesariuszy¹.

Bardzo często przedsiębiorstwa postrzegane jako odpowiedzialne społecznie łatwiej przewyciężają sytuacje kryzysowe, skuteczniej bronią się również przed różnymi oskarżeniami związanymi z działalnością firmy.

Wielu znawców tematu do elementów przyczyniających się do popularyzacji programów etycznych na świecie zalicza m.in.:

- wywieranie wpływu ze strony konsumenta;
- dążenie do jak najwyższego standardu obsługi klienta;
- branie pod uwagę znaczenia zadowolenia swoich pracowników;
- uznawanie korzyści płynących z pracy zespołowej;
- wywieranie wpływu polityki państwa na działalność;
- aktywne działanie liderów przedsiębiorstwa, wynikające z zakorzenionych aktywności społecznych oraz przekonań religijnych
- branie pod uwagę postępujący proces globalizacji².

Programy etyczne oddziałują zarówno na to co się dzieje wewnątrz jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Funkcja wewnętrzna skupia się na wskazywaniu zatrudnionym pracownikom etycznego zakresu funkcjonowania. Predyspozycje, zasady i wartości indywidualne jednostek często nie wystarczają do etycznego pełnienia ról zawodowych. Odróżnianie dobra od zła nie przesądza, że pracownik będzie w stanie respektować i postępować zgodnie z misją przedsiębiorstwa. Funkcja zewnętrzna programów natomiast polega na utrzymywaniu osiągniętego wcześniej pozytywnego publicznego wizerunku firmy, jej dobrego imienia. Dobra reputacja, stanowi jedno z najistotniejszych elementów w kształtowaniu wartości wizerunku. Jest istotnym aktywem, które można mierzyć

¹ A. Kitson & R. Campbell, *The Ethical Organisation: Ethical Theory and Corporate Behaviour*, Macmillan Press, Londyn 1996, str. 118-140.

² W. Gasparski, *Programy etyczne firm i ich projektowanie, Więcej niż zysk*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, str. 22-30.

w kategoriach ekonomicznych, nie można go ani kupić ani sprzedać, można natomiast zdobyć działając etycznie.

Programy etyczne pełnią funkcję narzędzia, które ma przeciwdziałać stratom przedsiębiorstwa powstałym w wyniku np.: utraty konkurencyjności i demoralizacji pracowników, utraty zaufania do firmy czy nadszarpnięcia reputacji. Oszustwa i korupcja w przedsiębiorstwie lub w jego otoczeniu są, według Goodella, o wiele bardziej destruktywne niż silna konkurencja czy inne czynniki zewnętrzne. Dlatego niezbędne staje się utworzenie autonomicznych standardów postępowania, które określą obowiązki przedsiębiorstwa wykraczające poza obowiązujące prawo³. Aby działania i decyzje pracowników całego przedsiębiorstwa przynosiły oczekiwane efekty, powinny odwoływać się do wspólnego kanonu wartości podstawowych. Zespół wartości podstawowych oraz standardów postępowania tworzy kodeks etyczny. Kodeks etyczny wraz ze swoimi składowymi elementami jest utrwalonym na piśmie kanonem standardów działania, których respektowania i przestrzegania przedsiębiorstwo bezwzględnie wymaga od wszystkich swoich pracowników, niezależnie od miejsca w hierarchii zarządzania. W praktyce, kodeksy etyczne, w zależności od specyfiki działalności przedsiębiorstwa oraz podejścia wyznaczającego prace przy budowaniu programu etycznego, mogą nosić różne nazwy, np. kodeks dobrej praktyki, kodeks postępowania, kodeks wartości czy kodeks przestrzegania norm. Za najlepsze kodeksy uważa się takie, które łączą kodeks wartości, postępowania oraz norm. Istotą jednak jest, aby standardy ujęte w tych kodeksach posiadały swe ugruntowanie w wytycznych wskazanych przez teorie etyki. Szczególnie istotne jest to przy podejmowaniu decyzji i planowaniu działań w sytuacjach wymuszających rozstrzygnięcie dylematów etycznych⁴.

Autorzy książki „The Ethical Organisation: Ethical Theory and Corporate Behaviour” podkreślają następujące warunki, jakie powinien spełnić kodeks etyczny, aby mógł być skuteczną i uniwersalną podwaliną prowadzącą do wspólnie wypracowanych przez pracowników etycznych działań:

- Musi być obiektywnym wynikiem rozległych dyskusji, badań i konsultacji realizowanych w gronie wszystkich interesariuszy.
- Musi być przyjęty i traktowany jako własny, a nie jako kolejna dyrektywa wydana przez kierownictwo i zarząd.

³ R. Goodell, *Ethics in American Business: Policies, Programs and Perception*, Ethics Resource Center, Washington 1994, str. 6-8

⁴ W. Gasparski, *Programy etyczne firm i ich projektowanie, Więcej niż zysk*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, str. 22-30.

- Musi być wspierany poprzez wdrożenie programów rozwoju pracowników, ustawicznego kształcenia. Powinien też być otwarty na wszelkie zmiany i poprawki będące wynikiem doświadczenia osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie⁵.

Programy i kodeksy etyczne należy zatem traktować z dużym szacunkiem, doceniając ich znaczenie, jakie niosą dla rozwoju organizacji jak i biznesu traktowanego jako całość. To dzięki ich funkcjonowaniu w przedsiębiorstwie pracownicy czują się bezpieczni, a klienci, dostawcy i lokalna społeczność obdarza firmę zaufaniem. Zaufaniem, które procentuje w przyszłości.

Spoleczna odpowiedzialność w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Corporate Social Responsibility to według znawców tematu stale narastający trend, z którym muszą się zmierzyć przedsiębiorstwa w Polsce i na świecie. Normą staje się raportowanie efektów swojej działalności, poddawanie się audytom, certyfikacja czy uznawanie coraz to szerszych bezpośrednich zobowiązań, będących obiektem niezależnych ocen. Jednak, aby osiągnąć pozytywne, a więc budujące wizerunek efekty tych działań, należy całkowicie zintegrować CSR z biznesową strategią przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo, chcąc rozszerzyć swoją działalność lub rozpocząć aktywność na nowych rynkach zbytu z wykorzystaniem narzędzi CSR, powinno kierować się czymś więcej niż tylko zasadami zarządzania strategicznego. Zaimplementowany odpowiedni program czy podejście pozwala na szybkie i łatwe zintegrowanie go z celami działalności przedsiębiorstwa. Wspiera i determinuje pozycjonowanie danej organizacji względem CSR. Zarządzanie strategiczne mierzone przez pryzmat społecznej odpowiedzialności pozwala na jednoznaczne określenie istotnych i strategicznych zakresów działalności CSR oraz potencjalnych szans i ryzyk istniejących w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom kadr zarządzających, powstało wiele opracowań, swoistego rodzaju instrukcji, opisujących proces wdrażania i zarządzania działaniami społecznie odpowiedzialnymi. Dlatego zaprezentowano charakterystykę dwóch najpopularniejszych dokumentów będących jednocześnie kanwą do kreowania tego rodzaju narzędzi niezbędnych przy zarządzaniu przedsiębiorstwem („System Społecznej Odpowiedzialności Biznesu”- stworzony przez Social Venture Network oraz „Wartość

⁵ A. Kitson & R. Campbell, *The Ethical Organisation: Ethical Theory and Corporate Behaviour*, Macmillan Press, Londyn 1996, str. 118-140

odpowiedzialności w biznesie”- stworzony przez World Business Council for Sustainable Development).

Organizacja Social Venture Network, została założona w 1987 roku jako sieć przedsiębiorców, którym przyświecała wizja, iż biznes może być potężnym katalizatorem przy rozwiązywaniu problemów natury społecznej. Pod koniec roku 1995 SVN opublikowała zestaw zasad CSR. Do jego stworzenia wykorzystano wiedzę i doświadczenie wielu osób, organizacji z Europy i USA. Czołowi przedstawiciele świata nauki, badacze oraz szefowie przedsiębiorstw wyróżniający się na polu społecznej odpowiedzialności wnieśli swój wkład. Stworzone wówczas przez SVN materiały, po kilku latach doskonalenia merytorycznego, stały się przyczynkiem do powstania dokumentu opisującego System Społecznie Odpowiedzialnego Biznesu. Rdzeniem systemu stała się charakterystyka strategii i procedur mających na celu poprawę działania organizacji w aspekcie CSR. Według SVN, do wysuwania intrafirmych argumentów oraz podejmowania racjonalnych decyzji, menadżerowie potrzebują jasnej i klarownej struktury, pozwalającej na ocenę potencjalnego ryzyka czy swoich możliwości⁶.

Drugim dokumentem, stanowiącym tzw. instrukcję zarządzania wykorzystującą ideę CSR, jest „Wartość odpowiedzialności w biznesie”. Został on opracowany i wydany przez międzynarodową organizację World Business Council for Sustainable Development. Od momentu utworzenia w 1995 roku, WBCSD podejmuje działania adekwatne do rozwoju i potrzeb zrównoważonego zarządzania w biznesie. Swoją aktywność opiera się na trzech nierozdzielnych filarach:

- tworzenie dobrobytu społecznego;
- odpowiedzialność społeczna;
- poprawa stanu środowiska naturalnego.

Rada WBCSD w 1998 roku inaugurowała dwuletni program propagowania społecznie odpowiedzialnego zarządzania oraz jego praktycznych aspektów. Wraz z wstępnym raportem pt. „Meeting Changing Expectations”, organizacja wydała w 2000 roku drugi raport, Making Good Business Sense, prezentujący syntezę przeprowadzonych badań na temat wartości odpowiedzialności w biznesie. Jest adresowany do kadry menadżerskiej. Ma on za zadanie podkreślić skalę możliwości idei CSR oraz kierunek postępującej debaty na ten temat.

⁶ Social Venture Network, <http://www.svn.org>, marzec 2010.

Dokument zawiera informacje na temat kierunku działań, jakie powinny być podjęte, nie analizuje natomiast celów ostatecznych aktywności przedsiębiorstwa⁷.

System Społecznej Odpowiedzialności Biznesu SVN

System SVN stanowi swoiste kompendium będące krótkim, ale kompletnym streszczeniem strategii technik prowadzących do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest to charakterystyka społecznej odpowiedzialności biznesu oraz opis narzędzi niezbędnych organizacjom i przedsiębiorcom do dokonywania ulepszeń w zgodzie z ogólnie przyjętą strategią działania. System SVN nie określa poziomu realizacji określonego postępowania, sugeruje jedynie ewentualne działanie. Wytyczne nie stanowią niezmiennych zaleceń. Również nie jest to model wykorzystywany do implementowania procedury zmian organizacyjnych. System ten oferuje jedynie praktyczne wskaźniki oraz opisuje istotne aspekty społecznie odpowiedzialnego zarządzania, które inne wdrożyły przedsiębiorstwa, aby stać się bardziej konkurencyjnymi⁸.

Podstawowe zasady systemu, organizacja Social Venture Network wyraziła w postaci dziewięciu powiązanych ze sobą tematów. Etyka, kierowanie (zarządzanie) oraz odpowiedzialność stanowią rdzeń tzw. tematów ogólnych, natomiast sześć pozostałych to opis zachodzących interakcji pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy. Do zasad systemu SVN zalicza się:

- Etykę;

Przedsiębiorstwo zobligowane jest do rozwijania i wdrażania praktycznych standardów etycznych we wszystkich kontaktach z interesariuszami. Zobowiązanie się do przestrzegania i postępowania zgodnie z etycznymi regułami powinno odbyć się publicznie. Niezbędna jest także jego publikacja w postaci formalnej deklaracji. Zobowiązanie musi być rygorystycznie przestrzegane. Przedsiębiorstwo zgodnie ze swoją deklaracją powinno posiadać dobrze udokumentowane i efektywne systemy oceny, raportowania oraz monitoringu.

- Odpowiedzialność;

Według systemu SVN, przedsiębiorstwo powinno uwzględniać poparte prawnie zainteresowanie interesariuszy jego szeroko rozumianą działalnością. Nie może w żaden sposób uniemożliwiać dostępu do informacji. Interesariuszom należy się rzetelna i prawdziwa

⁷ <http://www.wbcsd.org>, marzec 2010.

⁸ M. Żemigła, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa: budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 110-120.

informacja, nawet jeżeli przekazanie jej ma nieść za sobą niedogodności i straty finansowe. Przedsiębiorstwo powinno również regularnie poddawać ocenie swoje zaangażowanie społeczne, dostarczając opinii publicznej weryfikowalnych i wymiernych dowodów osiągnięcia wcześniej obranych celów.

- Zarządzanie;

Instytucje kierujące się SVN są zobligowane do osiągnięcia równowagi pomiędzy interesami zarówno klientów, pracowników, dostawców, jak i inwestorów. Zakres tej biznesowej stabilności powinien obejmować takie obszary jak: cele strategiczne, zarządzanie operacyjne oraz decyzje o rozpoczynaniu inwestycji. Przedsiębiorstwo powinno w zarządzaniu swoimi zasobami kierować się rozważą, odpowiedzialnością i efektywnością. Dążyć powinno do powiększenia swoich aktywów.

- Rezultaty finansowe;

Przedsiębiorstwo powinno zobowiązać się do wynagradzania (premiowania) osób, które chronią aktywa wnosząc kapitał z zewnątrz. Zwłaszcza tych, którzy zapewnili tzw. wysoką stopę zwrotu. Polityka długookresowa przedsiębiorstwa, powinna być nastawiona na umacnianie wzrostu i zysku jej akcjonariuszy.

- Zatrudnienie;

Wytyczne SVN, w temacie zatrudnienia, obligują przedsiębiorstwo do prowadzenia polityki kadrowej w sposób umożliwiający osobisty i zawodowy rozwój pracowników. Zatrudniony powinien być traktowany z szacunkiem, jako wartościowy partner w biznesie. Pracodawca nie może przestać się troszczyć o respektowanie prawa do pracy, podnoszenie konkurencyjności wynagradzania oraz tworzenie bezpiecznego, przyjaznego i prorodzinnego środowiska pracy.

- Kontakty handlowe;

Przedsiębiorstwo powinno ściśle przestrzegać zasad uczciwości w relacjach z kontrahentami, dostawcami, przedstawicielami, dystrybutorami oraz koncesjonariuszami. Według zasad systemu SVN, firma ma promować, respektować i nadzorować procesy CSR wśród swoich klientów wewnętrznych jak i zewnętrznych.

- Produkty i usługi;

Zadaniem przedsiębiorstwa jest stałe badanie potrzeb i życzeń swoich konsumentów i klientów. Powinno ono dążyć do najwyższej możliwej do osiągnięcia jakości produktów i usług, przestrzegając przy tym zasad pełnej uczciwości oraz dbałości o bezpieczeństwo.

- Zaangażowanie społeczne;

Społeczność, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo powinna być wspierana utrzymywaniem obopólnych pozytywnych relacji. Przedsiębiorstwo powinno, (poprzez okazywaną wrażliwość na kulturę i potrzeby swojego otoczenia) pełnić funkcję wspierającą, dzięki której możliwe jest stworzenie lepszych warunków życia i zarazem prowadzenia działalności handlowej.

- Ochrona środowiska naturalnego;

System SVN obliguje do ochrony i odtwarzania pierwotnego stanu środowiska oraz promowania zrównoważonego rozwoju poprzez produkty, usługi i inne działania procesowe. Wymusza również na przedsiębiorstwie poprzez wprowadzenie do codziennej praktyki zarządzania minimalizację zużycia energii, surowców nieodnawialnych oraz redukcję ilości produkowanych odpadów i szkodliwych emisji⁹.

Wymienione standardy reprezentują swojego rodzaju system wartości, mający korzenie w sformułowanej przez SVN koncepcji współdziałania przedsiębiorczości i społeczeństwa. Zakłada ona, że biznes jest integralną częścią społeczeństwa, pełniącą coraz bardziej istotną rolę w dostarczaniu ładu i dobrobytu ludziom z jego otoczenia. Zasady omówione w tym raporcie w ogólny, ale obszerny sposób opisują potencjalne zarządzanie działaniami, dzięki którym możliwy jest rozwój. Przedsiębiorstwu stwarza to warunki do sformułowania i wyboru odpowiednich wartości, możliwych do przyjęcia. Rezultat tych działań, to sformułowanie ostatecznych celów, systemów ocen i procedur¹⁰.

Wartość Odpowiedzialności w Biznesie WBCSD

Organizacja World Business Council for Sustainable Development, na kanwie badań przeprowadzonych w 2000 roku na temat wartości odpowiedzialności w biznesie, opublikowała wytyczne będące pewnego rodzaju wskazówką dla właścicieli przedsiębiorstw.

Spójna strategia społecznej odpowiedzialności, oparta na fundamentalnych wartościach i perspektywicznym podejściu, wyraźnie katalizuje pomnożenie szeroko rozumianych aktywów przedsiębiorstwa oraz przyczynia się tworzenia pozytywnego wkładu w rozwój społecznego dobrobytu. Strategia odpowiedzialności daje możliwość ukazania tzw. ludzkiej twarzy organizacjom, które dotychczas z różnych powodów miały nieprzychylną opinię otoczenia. Jednak wymaga ona otwartego i konstruktywnego partnerstwa z rządem,

⁹ <http://www.svn.org>, marzec 2010.

¹⁰ M. Żemigła, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa: budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 110-120.

organizacjami NGO oraz pozostałymi podmiotami społeczeństwa obywatelskiego. W szczególności autorzy podkreślają silną współpracę ze społecznościami lokalnymi. Implementując strategię odpowiedzialności, WBCSD wskazuje, iż przedsiębiorstwa zobligowane są do uwzględniania i respektowania specyfiki i różnic kulturowych. Dostrzeżenie lokalnych uwarunkowań powinno mieć natychmiastowe odzwierciedlenie w postaci zaplanowanych i konkretnych inicjatyw.

Kompas odpowiedzialności społecznej to przewodnik opisujący skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem przedstawiony w raporcie WBCSD „Making Good Business Sense”. Jest zarówno narzędziem jak i podejściem o charakterze koncepcyjnym. Dzięki jego elastyczności możliwa jest stosunkowo szybka reakcja na potencjalne dylematy i wyzwania przedsiębiorstwa. Kompas ukazuje, że przy implementacji programów niezbędne jest dostosowanie rytmu wyznaczonego przez firmę w realizacji wizji CSR do rzeczywistych warunków prowadzonej działalności gospodarczej. Tempo podejmowanych działań powinno być funkcją rozlegle rozumianych korzyści przedsiębiorstwa. Kompas CSR, według WBCSD, jest niezbędny podczas wdrażania strategii społecznie odpowiedzialnego biznesu. Umożliwia on przedsiębiorstwu realizację nowych zrównoważonych planów, jednocześnie uwierzytelniając go w akceptowalnych normach lokalnej społeczności¹¹.

Nawigator ten składa się z dwunastu elementów:

- Wyznaczenie bieguna północnego. Pierwszym etapem wdrażania idei zrównoważonego rozwoju jest określenie i sprecyzowanie wizji i wartości przedsiębiorstwa. Innymi słowy- określenie kierunku CSR. Proces ustalania mapy nie jest łatwy, zwłaszcza gdy organizacja zmierza w kierunku złożonych wyzwań społecznych i biznesowych. Wyznaczenie bieguna, powinno być rozpoczęte jak najwcześniej i angażować najlepszych pracowników z organizacji. Należy konsekwentnie demonstrować najwyższy poziom zaangażowania i zobowiązania procesem CSR.
- Koncentracja na strategicznych czynnikach biznesu. Korelacja społecznej odpowiedzialności z globalną strategią firmy przyczynia się do budowania wizerunku przedsiębiorstwa gotowego do realizowania spraw społecznych. CSR należy traktować jak każdą inną inwestycję. Należy dążyć do uzyskania zysków z poczynionych nakładów oraz do zmniejszenia ryzyka. Niezbędnym jest również fakt widocznego zaangażowania w proces menadżerów, dyrektorów i bezpośrednich

¹¹ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 192-193.

kierowników. Ich rolą jest upowszechnianie informacji, iż społeczna odpowiedzialność w zarządzaniu to element rozsądnej i lukratywnej polityki każdego przedsiębiorstwa.

- Koncentracja na osobach. Społeczna odpowiedzialność w biznesie obejmuje grupy interesariuszy, a więc udziałowców, klientów, lokalne społeczności, grupy pracownicze, organizacje NGO, partnerów handlowych itp. Jednak według kompasu CSR, aby osiągnąć prawdziwą efektywność, należy uwzględnić w przyjętej strategii oddziaływanie wpływające na życie człowieka. Dlatego należy jasno i precyzyjnie określić metody, dzięki którym indywidualna osoba, obywatel, konsument, pracownik czy wreszcie CSO (Chief Executive Officer) będzie mógł realnie przyczynić się do rozwoju społecznej odpowiedzialności w biznesie. Przy czym niezbędne jest również wyznaczenie stricte indywidualnych zasad rozliczania z przyjętych obowiązków.
- Zdecydowanie o swojej spuściźnie. Kompas CSR wyznacza drogę, gdzie działalność przemysłowa powinna pozostawić w otaczającym środowisku jak najmniejsze ślady. Zarząd przedsiębiorstw powinien dbać o odpowiedni i przemyślany poziom kompetencji i możliwości swoich pracowników. Dlatego zalecane jest wdrożenie jasnych zasad edukacji i nauczania oraz kreacja procesów wspierających tego typu działania. Według WBCSD taki sposób zarządzania zapewnia dbałość o zrównoważony i długofalowy rozwój. Rozwój, którego konsekwencją jest nie tylko regularne płacenie pensji i podatków, ale także uzmysłowienie pracownikom i społeczeństwu sposobu na budowanie lepszej przyszłości.
- Na pierwszym miejscu personel. Zadaniem wyznaczonym dla menadżerów jest walka o zwiększenie wartości przedsiębiorstwa. Jednak osiągnięcie celu zwiększenia aktywów, według kompasu, powinno być zdeterminowane największą troską o dobro pracowników. Koncepcja CSR oznacza konieczność wyznaczania priorytetów, dokonywania wyborów, rozważania licznych dylematów. Dlatego istotna staje się co najmniej zadowalająca relacja pracownik- pracodawca. Menadżer powinien przekształcić zespoły pracownicze w grupy tzw. aktywnych rzeczników zmian. Każdemu z zatrudnionych trzeba uświadomić, że przyjęta praktyka przedsiębiorstwa, świadcząca o jej odpowiedzialności społecznej stanowi azymut do trwałego budowania pozytywnego wizerunku firmy. Według kompasu koniecznym powinno stać się stworzenie warunków sprzyjające różnorodności oraz nieskrępowanej wymianie myśli. Pracownicy działający razem mogą stać się główną siłą sprawczą dobrej praktyki w dziedzinie korporacyjnej odpowiedzialności społecznej.

- Poznanie swojego sąsiada. Przedsiębiorstwo chcąc budować pozytywny wizerunek, powinno bardzo dogłębnie przeanalizować wszelkie elementy swojego otoczenia oraz ocenić jego skalę wpływu na prowadzoną działalność. Należy również określić, w jakim stopniu lokalna kultura, wyznaczniki czy język są zgodne z przyjętym modelem zarządzania. Kompas CSR podkreśla, że szacunek powinien należeć się zarówno różnicom jak i podobieństwom.
- Dialog i dyskusja. WBCSD zaleca, stworzenie i respektowanie odpowiednich procedur wspierających obustronny dialog, dzięki któremu będzie możliwe określenie wpływu przedsiębiorstwa na życie i funkcjonowanie jego otoczenia. Zarząd powinien podjąć tego typu konstruktywne działania możliwie jak najwcześniej. Brak dialogu i dyskusji we współistnieniu może oznaczać utratę relacji z podmiotami strategicznymi dla przedsiębiorstwa.
- Zadbanie o mądre partnerstwo. Strategiczna współpraca i partnerstwo, przy wyraźnie określonych celach, powinna być kanwą do realizowania wyzwań korporacyjnej odpowiedzialności społecznej. Jednak partnerstwo to nie powinno być obciążone tylko i wyłącznie chęcią uzyskania przychylności opinii społecznej. Kompas podkreśla szerokohoryzontalną współpracę zaczynającą się od przeprowadzenia konsultacji z interesariuszami, szukania rozwiązań mających korzystny wpływ zarówno na przedsiębiorstwo jak i na otoczenie.
- Waga reputacji. Reputacja jest bardzo istotnym elementem aktywów biznesu. Jest jednym z powodów, dla których przedsiębiorstwa inwestują w działania CSR. Wartość reputacji podkreśla fakt, że na zwrot poniesionych na ten cel inwestycji trzeba czekać nawet wiele lat. Przedsiębiorstwo dążące do pełnej przejrzystości i wiarygodności w konsekwencji powinno budować dobrą reputację, a tym samym generować lojalność swoich odbiorców.
- Stanie się miłym gościem. Według tej wskazówki kompasu, przedsiębiorstwo odgrywa wśród swojego otoczenia zewnętrznego rolę swoistego gościa, który powinien przestrzegać ogólnie przyjętej etykiety. Powinno ono okazywać szacunek i respektować zachowanie „gospodarza”. Dlatego przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie powinno znaleźć drogę otwartej komunikacji umożliwiającej dokonanie realnych i użytecznych prospołecznych działań. Według WBCSD „bycie miłym gościem” jest jednym z istotnych elementów przyczyniających się do powiększania aktywów przedsiębiorstwa.

- Mierzenie i wyjaśnianie wszelkich działań. Przedsiębiorstwo powinno przyjąć pozytywną i aktywną postawę pozwalającą na efektywne publiczne opisywanie osiągniętych efektów. Jednak bez względu na wybraną metodę, raportowanie powinno być ściśle zdeterminowane przez normy przyjętego narzędzia. Konieczność utrzymywania wiarygodności i dobrej reputacji powinno wyznaczać kierunek wszelkich działań przedsiębiorstwa.
- Ostrożność w postępowaniu z informacją i technologią. Otoczenie przedsiębiorstwa, w związku z wciąż postępującą rewolucją technologiczną oraz implikacją ekonomii opartej na wiedzy, stało się bardzo wrażliwe na wszelkie zmiany. Kompas CSR podkreśla, że nowe technologie mogą stanowić również wyzwania. Przedsiębiorstwo powinno wziąć pod uwagę możliwość, iż niewłaściwe zarządzanie informacją i technologią może przyczynić się do wykluczeń społecznych jak i powodować wyzysk innych. Dlatego koniecznym powinno być przemyślane i rozważne działanie w tym zakresie¹².

W XXI wieku globalne trendy jak i zewnętrzne żądania wyznaczają swoiste impulsy do rozwoju zarządzania personelem zgodnie z ideą Corporate Social Responsibility. Punkt wyjścia w wielu przedsiębiorstwach stanowi określenie, a w konsekwencji wdrożenie wartości oraz misji. To one wyznaczają zadania jakie kadra menadżerska zleca pracownikom, przyczyniając się w ten sposób do przekazania zrównoważonego oddziaływania wobec klientów czy społeczności lokalnej. W przypadku kiedy jednak społeczna odpowiedzialność nie została zaadoptowana w wytycznych rozwoju przedsiębiorstwa, powinna zostać możliwie szybko i sprawnie dostosowana.

Podsumowanie

W Polsce CSR jest dopiero w fazie początkowego rozwoju w stosunku do międzynarodowych korporacji. Jest jednak wiele przesłanek do tego, aby mówić, że stanie się on obowiązującym trendem w XXI wieku. Wiele firm dostrzegło w działaniach CSR sposobność do kreacji pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

„Wina i odpowiedzialność są zawsze indywidualne”, a „odpowiedzialność jest pewnym racjonalnym konstruktorem wprowadzonym do życia społecznego po to, by moralne

¹² R. Holme, P. Watts, *Corporate social responsibility: making good business sense*, World Business Council for Sustainable Development, Genewa 2000, str. 20-40.

właściwości ulotnych ludzkich zachowań można było utrwalić, osądzić i obłożyć odpowiednimi sankcjami”¹³.

Literatura

1. Gasparski W., *Programy etyczne firm i ich projektowanie, Więcej niż zysk*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001;
2. Holme R., P. Watts, *Corporate social responsibility: making good business sense*, World Business Council for Sustainable Development, Genewa 2000;
3. Hołówka J., *Etyka w działaniu*, Prószyński i Ska, Warszawa 2001;
4. Kitson A., Campbell R., *The Ethical Organisation: Ethical Theory and Corporate Behaviour*, Macmillan Press, Londyn 1996;
5. Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004;
6. Żemigła M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa: budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.

Recenzenci:

dr inż. Ewa Jaska

ml. bryg. dr inż. Dariusz Wróblewski

¹³ J. Hołówka, *Etyka w działaniu*, Prószyński i Ska, Warszawa, s.366 .