

# **Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?**



pod redakcją  
**Zdzisława Pizsa**  
**Magdaleny Rojek-Nowosielskiej**



Recenzenci: Robert Rauziński, Adam Karol Szalkowski, Agata Zagórowska,  
Zofia Zymonik

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695- 163-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
-------------	----

---

### Część 1. Współczesne wyzwania i dylematy rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji

---

<b>Halina Zboroń:</b> Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle) .....	15
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska:</b> Modelowe ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw .....	30
<b>Tomasz Brzowski:</b> Ciągłe doskonalenie zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie społecznej odpowiedzialności .....	40
<b>Piotr Rogala:</b> Obywatel jak metafora organizacji społecznie odpowiedzialnej .....	48
<b>Adrian Pyszka:</b> Wykorzystanie sprzeczności w firmach do budowy dynamicznego modelu CSR .....	54
<b>Katarzyna Bachnik:</b> Kulturowo-etyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu .....	66
<b>Kazimierz Banasiewicz:</b> Zależność przejawów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa od fazy cyklu życia organizacji .....	75
<b>Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn:</b> Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu .....	84

---

### Część 2. Społeczna odpowiedzialność organizacji w wybranych aspektach polityki społecznej

---

<b>Zdzisław Pisz:</b> Polityka społeczna w przedsiębiorstwach i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce w okresie przekształceń systemowych .....	93
<b>Janusz Reichel:</b> Społeczna odpowiedzialność organizacji z różnych sektorów .....	104
<b>Mirosław Grewiński:</b> Związki wielosektorowej polityki społecznej z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu .....	111
<b>Stanisław Kamiński:</b> Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma relacji międzysektorowych .....	119
<b>Andrzej Sztando:</b> Niedostatki społecznej odpowiedzialności władz gmin w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego .....	128
<b>Joanna Szczepaniak:</b> O idei społecznej odpowiedzialności rodziny jako podmiotu polityki społecznej – kilka refleksji i uwag .....	139

---

### Część 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w opiniach i praktyce przedsiębiorstw w Polsce

---

<b>Ewa Stawicka:</b> Subiektywna ocena koncepcji społecznej odpowiedzialności w opinii przyszłych przedsiębiorców .....	159
<b>Joanna Krasodomska:</b> Społeczna odpowiedzialność w praktyce polskich przedsiębiorstw i kształceniu studentów .....	166
<b>Paweł Chlipała:</b> Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce – wyniki analizy kampanii CSR .....	177
<b>Anna Szcześniak:</b> „Przedsiębiorstwa <i>Fair Play</i> ” – praktyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu .....	185
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa .....	193

---

### Część 4. Dobre i złe praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacji

---

<b>Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz:</b> Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft sp. z o.o. ....	209
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – czynnik rozwoju kapitału ludzkiego organizacji .....	225
<b>Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz:</b> W kierunku kształtowania świadomej polityki społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych .....	234
<b>Anna Brdulak:</b> Zróżnicowane poziomy zaangażowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach .....	248
<b>Maria Roszkowska-Śliż:</b> Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków .....	257
<b>Ewa Głuszek:</b> Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczenia reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu .....	271
<b>Paweł Żuraw:</b> Społeczna odpowiedzialność ośrodków szkolenia kierowców w świetle norm prawnych regulujących organizację branży szkoleniowej .....	286
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Filantropia korporacyjna – istota, formy i motywy dobroczynności przedsiębiorstwa .....	297

---

### Część 5. Rola interesariuszy w kształtowaniu polityki społecznej odpowiedzialności organizacji

---

<b>Elżbieta Kolasińska:</b> Interesariusze a społeczna odpowiedzialność organizacji ...	309
<b>Adriana Paliwoda-Matiolańska:</b> Konsumeryzm a społeczna odpowiedzialność biznesu .....	314

<b>Małgorzata Koszewska:</b> Rola konsumentów w rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem rynku tekstylno-odzieżowego .....	327
<b>Agata Pierścieniak:</b> Postawy młodych pracowników wobec społecznej odpowiedzialności biznesu .....	335

---

### **Część 6. Standardy, raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności organizacji**

---

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Społeczna odpowiedzialność organizacji według 100 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej .....	347
<b>Piotr Wójcik:</b> Dyfuzja standardów odpowiedzialności społecznej w sieciach przedsiębiorstw w Polsce .....	357
<b>Zbigniew Antczak:</b> CSR w perspektywie menedżerów oraz konsumentów (wyniki badań) .....	367
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Raportowanie odpowiedzialności przedsiębiorstw – współczesne tendencje i problemy badawcze .....	377
<b>Grzegorz Zasuwa:</b> Stopień wykorzystania wytycznych GRI w raportach społecznych europejskich przedsiębiorstw .....	385
<b>Agata Rudnicka:</b> Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem .....	396
<b>Renata Koneczna, Łukasz Lelek:</b> Ekologiczna ocena przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego – zastosowanie metody LCA .....	404
<b>Magdalena Stefańska:</b> CSR a wartość przedsiębiorstwa .....	415

## Summaries

---

### **Part 1. Today's challenges and dilemmas of Corporate Social Responsibility development**

---

<b>Halina Zboroń:</b> Discussions on academic responsibility of economists .....	29
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska:</b> Model approach of Corporate Social Responsibility .....	39
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility .....	47
<b>Piotr Rogala:</b> A citizen as a metaphor of socially responsible organization ..	53
<b>Adrian Pyszka:</b> The use of contradiction in the companies to build a dynamic model of CSR strategy .....	65
<b>Katarzyna Bachnik:</b> Corporate Social Responsibility from ethical and cultural perspective .....	74

<b>Kazimierz Banasiewicz:</b> Correlation between the aspects of Corporate Social Responsibility and organizational life cycle .....	83
<b>Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn:</b> Innovation and risk in the area of Corporate Social Responsibility .....	90

---

### Part 2. Corporate Social Responsibility in some aspects of social policy

---

<b>Zdzisław Pisz:</b> Social policy in enterprises and corporate social responsibility in the period of system transition in Poland .....	103
<b>Janusz Reichel:</b> Social responsibility of organisations from different sectors .....	110
<b>Mirosław Grewiński:</b> Relations between multisectoral social policy and the concept of corporate social responsibility .....	118
<b>Stanisław Kamiński:</b> Public-private partnership as a form of intersectoral relations .....	127
<b>Andrzej Sztando:</b> Social responsibility deficiencies of local authorities in local development strategic planning .....	138
<b>Joanna Szczepaniak:</b> About the idea of social responsibility of family as an entity of social policy – some reflections .....	156

---

### Part 3. Corporate Social Responsibility in opinions and practice in Poland

---

<b>Ewa Stawicka:</b> Subjective assessment of Corporate Social Responsibility in future entrepreneurs' opinion .....	165
<b>Joanna Krasodomska:</b> Corporate Social Responsibility in the operations of Polish enterprises and in students' education .....	176
<b>Paweł Chlipała:</b> Corporate Social Responsibility in Poland – results of CSR campaign analysis .....	184
<b>Anna Szcześniak:</b> “Fair play businesses” – Corporate Social Responsibility in practice .....	192
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Building the coalition for Corporate Social Responsibility .....	206

---

### Part 4. Good and bad practice of Corporate Social Responsibility

---

<b>Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz:</b> Employee volunteering as an innovative instrument of corporate employee motivation policy on the example of Microsoft Ltd. company .....	224
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Corporate Social Responsibility (CSR) – the factor of human capital development in the organization .....	233

<b>Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz:</b> Towards aware policy of social responsibility in higher education .....	247
<b>Anna Brdulak:</b> Diversified levels of advancement of good and bad practices on the example of chosen companies .....	256
<b>Maria Roszkowska-Śliż:</b> Media and their social responsibility. Case studies analysis .....	270
<b>Ewa Gluszek:</b> Effectiveness of CSR initiatives as a strategy of corporate reputation insurance during crisis .....	285
<b>Paweł Żuraw:</b> Social responsibility of drivers' education centers in the light of legal norms regulating the education trade organization .....	296
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Corporate philanthropy – its essence, forms and reasons of enterprises' charity .....	305

---

**Part 5. The role of stakeholders  
in shaping the policy of Corporate Social Responsibility**

---

<b>Elżbieta Kolasińska:</b> Stakeholders and the organization's social responsibility .....	313
<b>Adriana Paliwoda-Matiolańska:</b> Consumerism and Corporate Social Responsibility .....	326
<b>Małgorzata Koszewska:</b> Consumers' role in the development of corporate social responsibility in Poland, particularly regarding the market for textiles and clothing .....	334
<b>Agata Pierścieniak:</b> Young workers' attitude towards Corporate Social Responsibility .....	344

---

**Part 6. Standards, reporting and assessment  
of Corporate Social Responsibility**

---

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Corporate Social Responsibility according to 100 largest companies of Central and Eastern Europe .....	356
<b>Piotr Wójcik:</b> Diffusion of the Corporate Social Responsibility standards in industrial networks in Poland .....	366
<b>Zbigniew Antczak:</b> Corporate Social Responsibility in the perspective of managers and consumers (the results of a survey) .....	375
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility .....	384
<b>Grzegorz Zasuwa:</b> The degree of application of the GRI guidelines in European companies' reports on Corporate Social Responsibility .....	395

<b>Agata Rudnicka:</b> The role of Corporate Social Responsibility in risk management .....	403
<b>Renata Koneczna, Łukasz Lelek:</b> Environmental assessment of automotive enterprises – application of LCA method .....	414
<b>Magdalena Stefańska:</b> CSR and corporate value .....	425



**Tomasz Brzozowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **CIĄGŁE DOSKONALENIE ZINTEGROWANYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA W ASPEKTCIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI**

---

**Streszczenie:** Społeczna odpowiedzialność biznesu, jako stosunkowo młoda i ciągle rozwijająca się koncepcja, dojrzała już do etapu standaryzacji. Mamy zatem obecnie do czynienia z nowym standardem ISO 26000 dotyczącym zarządzania społeczną odpowiedzialnością organizacji. Nie ulega jednak wątpliwości, że już w dotychczasowych standardach ISO w zakresie zarządzania różnymi obszarami działalności przedsiębiorstw pojawiały się aspekty odnoszące się do zasad społecznej odpowiedzialności. Jako takie powinny one być przedmiotem ciągłego doskonalenia w myśl podejścia planuj-wdrażaj-sprawdzaj-działaj. Celem artykułu jest wskazanie elementów łączących koncepcję kompleksowego zarządzania jakością i koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wskazanie zagrożeń wynikających z realizacji działań społecznych nieopreznaczonych analizą możliwości przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** znormalizowane systemy zarządzania, ISO 26000, podejście systemowe, działalność społeczna.

### **1. Wstęp**

Niniejszy artykuł powstał na tle doświadczeń autora związanych z utrzymaniem i doskonaleniem zintegrowanych systemów zarządzania jakością i zarządzania bezpieczeństwem informacji w średniej wielkości przedsiębiorstwie z branży informatycznej oraz obserwacją działań tego przedsiębiorstwa w zakresie mieszczącym się w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Wspomniana organizacja jest w średnim stopniu zaangażowana w tego typu działania, a ich realizacja nie jest postrzegana czy też określana jako urzeczywistnianie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Ważniejsze jednak jest to, jakie praktyczne wnioski można wysnuć z obserwacji tej działalności, szczególnie w kontekście zasad podejścia systemowego i podejścia procesowego, znanych z koncepcji kompleksowego zarządzania jakością i będących podstawą znormalizowanych systemów zarządzania wdrożonych w przedsiębiorstwie.

Cel niniejszego artykułu jest dwojaki. Po pierwsze, zamierzeniem autora jest wskazanie podobieństw założeń łączących koncepcję kompleksowego zarządzania jakością, z której wywodzą się znormalizowane systemy zarządzania, oraz koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, która w sferze realizacyjnej wykorzystuje podejście systemowe. Po drugie, w artykule wskazane zostaną zagrożenia wynikające z realizacji działań prospołecznych niepoprzedzonych analizą możliwości przedsiębiorstwa.

Tylko pozornie cele te nie są z sobą związane. W praktyce, a szczególnie w praktyce małych i średnich przedsiębiorstw, odejście od teoretycznych założeń zarządzania społeczną odpowiedzialnością może prowadzić do wielu problemów, mogących przynieść skutki odwrotne do zamierzonych.

## **2. Działalność społeczna – założenia teoretyczne i realizacja praktyczna**

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB) postrzegana jest w różnorodny sposób, a przez to budzi kontrowersje i rodzi dyskusje. Zasadniczo wskazuje się na trojaki stosunek przedstawicieli biznesu do tej koncepcji:

1) pierwsze podejście związane jest z dostrzeganiem tylko ekonomicznych funkcji przedsiębiorstwa, bez konieczności rozszerzania ich o dodatkowy wymiar etyczny. Postawę taką utożsamiać można z poglądami M. Friedmana;

2) w drugim podejściu akcentuje się chęć osiągnięcia szybkich zwrotów z nakładów poniesionych na działalność społeczną – podejście takie związane jest z postrzeganiem SOB jako elementu public relations;

3) natomiast trzecie podejście wiąże się z głębszym zrozumieniem istoty społecznej odpowiedzialności i włączeniem jej w strategię i działanie firmy<sup>1</sup>.

Z oczywistych względów przedmiotem zainteresowania osób zajmujących się społeczną odpowiedzialnością biznesu, a także autora niniejszego artykułu, jest to trzecie z wymienionych podejść.

Odpowiedzialność przedsiębiorstwa oznacza – z definicji – przyjęcie na siebie obowiązku (moralnego lub prawnego) zadbania o kogoś lub o coś i odpowiadania za swoje działania<sup>2</sup>. Przymiotnik „społeczna” oznacza z kolei, że chodzi o odpowiedzialność wobec społeczeństwa (w układzie lokalnym i globalnym) oraz efekty prowadzonej działalności oddziaływające na to społeczeństwo.

Zatem praktyczna realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wiąże się z koniecznością podjęcia przez przedsiębiorstwa szeregu działań, obejmujących m.in.:

---

<sup>1</sup> J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008, s. 105-107.

<sup>2</sup> *Słownik języka polskiego*, www.sjp.pwn.pl (15.02.2011).

1) identyfikację grup zainteresowanych działalnością organizacji i obszarów działalności,

2) określanie oczekiwań poszczególnych grup zainteresowanych,

3) kształtowanie relacji i dialog z zainteresowanymi,

4) budowanie strategii społecznej odpowiedzialności.

Oczywiste jest, że działania te wymagają zaangażowanie określonej ilości zasobów ludzkich i finansowych. W przypadku dużych przedsiębiorstw – korporacji – zwykle powoływane są specjalne komórki zajmujące się działalnością społeczną. Natomiast w małych i średnich organizacjach działalnością społeczną zajmują się osoby wykonujące zwykle inne obowiązki, będące specjalistami w swoich dziedzinach. Sytuacja taka może rodzić obawy, czy działalność społeczna realizowana będzie sprawnie. Zaleca się, aby analiza możliwości przedsiębiorstwa w odniesieniu do realizacji SOB obejmowała:

1) wielkość i obszar działalności determinujące zakres przestrzenny, formy i poziom zaangażowania społecznego;

2) branże, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo, określające dziedzinowy zakres działalności społecznej;

3) zasoby finansowe, ludzkie i techniczne, decydujące ostatecznie o formie i poziomie zaangażowania w działalność prospołeczną<sup>3</sup>.

Dokonanie takiej analizy z pewnością przyczyni się do sprawnego i skutecznego przeprowadzenia działań w ramach SOB i wpłynie pozytywnie na postrzeganie organizacji przez jej interesariuszy.

Jedną z inspiracji dla autora niniejszego artykułu były wyniki badań wskazujące, że w opinii Polaków firma odpowiedzialna powinna charakteryzować się:

1) dobrym traktowaniem pracowników,

2) ofertą produktów i usług dobrej jakości,

3) postępowaniem zgodnym z prawem<sup>4</sup>.

Łatwo zauważyć, że opinie te koncentrują się wokół wewnętrznych aspektów odpowiedzialności przedsiębiorstw, co z kolei kieruje uwagę na systemy zarządzania stosowane w przedsiębiorstwach.

Jednak, aby działalność społeczna wychodząca poza ramy podstawowej działalności biznesowej przedsiębiorstwa mogła być oceniana pozytywnie, konieczne jest zaistnienie czynników, które określane są jako wewnętrzne determinanty społecznego zaangażowania firm<sup>5</sup>. Wśród tych czynników wymienia się:

1) przekonanie wszystkich pracowników przedsiębiorstwa;

2) zapewnienie odpowiedniej organizacji działań społecznych;

---

<sup>3</sup> Por. U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 116-117.

<sup>4</sup> *Raport 2009 – Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010, s. 17.

<sup>5</sup> Por. U. Gołaszewska-Kaczan, wyd. cyt., s. 220-228.

3) zapewnienie pierwszeństwa działań wewnętrznych przed zewnętrznymi<sup>6</sup>.

Należy uznać, że odnosi się to szczególnie do małych i średnich przedsiębiorstw. Prawdopodobnie trudności związane ze spełnieniem tych postulatów powodują, że koncepcja SOB jest w tej grupie przedsiębiorstw mniej znana i popularna niż w przypadku dużych organizacji. Na kilkadziesiąt dobrych praktyk opisanych w raporcie tylko osiem dotyczyło małych i średnich przedsiębiorstw<sup>7</sup>.

### 3. Podejście systemowe i ciągłe doskonalenie w realizacji SOB

W odniesieniu do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu często formułowane są twierdzenia, w których SOB porównuje się do innych koncepcji zarządzania organizacją.

Jednym z nich jest stwierdzenie wskazujące na podobieństwo koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu do koncepcji kompleksowego zarządzania jakością, zwanej też zarządzaniem jakością totalną (*Total Quality Management – TQM*)<sup>8</sup>. Z twierdzeniem takim zgodzą się zapewne tylko zwolennicy TQM. Wydaje się jednak, że istnieją takie aspekty, które można uznać za wspólne dla obu – jeśli nie z teoretycznego, to z pewnością z praktycznego punktu widzenia. Przede wszystkim chodzi tutaj o zasadę orientacji na klienta, mówiącą o konieczności spełniania wymagań i oczekiwań klientów wewnętrznych i zewnętrznych, którą można utożsamiać z ideą interesariuszy, znaną z koncepcji SOB. Głównym problemem w tym przypadku jest odpowiednie zdefiniowanie tychże interesariuszy w odniesieniu do rodzaju i zasięgu działalności organizacji.

Kolejnym niezwykle ważnym elementem jest zasada podejścia systemowego. Uwzględnienie tej zasady w oczywisty sposób kieruje uwagę na sformalizowane systemy zarządzania, które na zasadzie tej są oparte i wskazywane są także jako instrumentarium realizowania społecznej odpowiedzialności.

W kontekście systemów zarządzania warto zwrócić uwagę na jeszcze kilka niezwykle istotnych elementów, a mianowicie: mierzenie osiągnięć, utrzymywanie odpowiednich zapisów oraz komunikowanie wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Kwestie te mają swoje odpowiedniki w koncepcji SOB, jednak praktyka pokazuje, że obecnie w Polsce wskaźniki i raporty społecznej odpowiedzialności to narzędzia i metody wykorzystywane stosunkowo rzadko<sup>9</sup>.

Koncepcja TQM zakłada kompleksowe podejście do zarządzania jakością we wszystkich obszarach działalności organizacji, we wszystkich procesach realizowanych w organizacji. U podstaw tego podejścia leży zbiór ośmiu zasad, wśród których na pierwszy plan wysuwa się zasada ciągłego doskonalenia, która niejako

<sup>6</sup> Tamże, s. 220.

<sup>7</sup> Por. *Raport 2009 – Odpowiedzialny...*, s. 36-57.

<sup>8</sup> [http://mfiles.pl/pl/index.php/Istota\\_zarz%C4%85dzania\\_przez\\_jako%C5%9B%C4%87](http://mfiles.pl/pl/index.php/Istota_zarz%C4%85dzania_przez_jako%C5%9B%C4%87) (13.05.2010).

<sup>9</sup> *Raport 2009 – Odpowiedzialny...*, s. 69.

„prześwietla” wszystkie pozostałe, czyli: orientację na klienta, przywództwo, zaangażowanie pracowników, podejście systemowe i procesowe, korzystne relacje z dostawcami oraz podejmowanie decyzji na podstawie faktów.

Spółeczna odpowiedzialność jest stosunkowo nowym obszarem zarządzania w przedsiębiorstwie, jednak – jak każdy inny obszar – powinna być zarządzana za pomocą tych samych mechanizmów<sup>10</sup>. Jednym z takich mechanizmów, upowszechnionym za sprawą znormalizowanych systemów zarządzania, jest model PDCA: planuj-działaj-sprawdź-popraw (*Plan-Do-Check-Act*). Model ten utożsamiać należy ze wspomnianą wcześniej zasadą ciągłego doskonalenia.

Warto także wskazać, że koncepcja SOB dojrzała już do etapu standaryzacji, czego przejawem jest opublikowanie przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną normy ISO 26000, dotyczącej zarządzania społeczną odpowiedzialnością w organizacji. Nie ulega jednak wątpliwości, że już we wcześniejszych standardach ISO, dotyczących innych obszarów zarządzania działalnością przedsiębiorstw, pojawiały się aspekty odnoszące się do zasad społecznej odpowiedzialności. Jako takie powinny one być przedmiotem ciągłego doskonalenia w myśl podejścia planuj-wdrażaj-sprawdź-działaj.

Należy przy tym podkreślić, że doskonalenie systemów dotyczyć powinno nie tylko zwiększania ich sprawności, skuteczności i efektywności, ale także poprawiania wyników w zakresie przyjętych w ramach systemów zobowiązań, czyli przyjętych polityk oraz celów, i włączania do systemów nowych obszarów zarządzania, np. działalności społecznej.

Istnieje wiele takich systemów, jednak te najbardziej uniwersalne i odpowiednie do realizacji SOB to:

- 1) system zarządzania jakością, którego wymagania opisane zostały w normie ISO 9001;
- 2) system zarządzania środowiskowego, zgodny z wymaganiami normy ISO 14001 lub rozporządzenia EMAS;
- 3) system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, zgodny z normą PN-N-18001.

Poza tym, ze względu na dynamiczny i często nieprzewidywalny charakter współczesnych procesów gospodarczych, warto dołączyć do tego zbioru:

- 1) system zarządzania bezpieczeństwem informacji, którego wymagania wyspecyfikowane zostały w normie ISO 27001, oraz
- 2) system zarządzania ciągłością działania, który opisany został w brytyjskiej normie BS 25999 i dotychczas nie został opublikowany jako standard międzynarodowy.

Wydaje się, że wymienione tutaj systemy, których zasadniczym celem jest wzbudzenie zaufania do organizacji, obejmują szereg zagadnień istotnych z punktu

---

<sup>10</sup> T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki, publikacja elektroniczna, s. 35.

widzenia odpowiedzialności organizacji, szczególnie w odniesieniu do grup interesariuszy, takich jak: inwestorzy, klienci, pracownicy, władze lokalne.

Wspólnym mianownikiem tych systemów – jak już wcześniej wskazano – jest to, że zapewniają systemowe podejście do wielu aspektów zarządzania przedsiębiorstwem. Niezwykle istotne jest także to, że – zgodnie z wymaganiami przytoczonych norm – systemy zarządzania zorientowane są na procesy realizowane w organizacji. Jest to ważne i użyteczne podejście, ponieważ koncentruje się na całym łańcuchu tworzenia wartości dla klienta wraz z oddziaływaniami na środowisko, pracowników i społeczność, związanymi z realizowaniem poszczególnych etapów tego łańcucha.

Kolejnym istotnym elementem, wspólnym dla większości systemów zarządzania, jest przeprowadzanie analizy ryzyka w odniesieniu do określonych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem. Dotyczy ona zatem:

- 1) określenia kluczowych parametrów procesów realizowanych w organizacji,
- 2) oceny scenariuszy potencjalnych zdarzeń, których skutki mogą spowodować spowolnienie lub zatrzymanie tych procesów,
- 3) identyfikowania i oceny aspektów środowiskowych dotyczących procesów i wyrobów,
- 4) identyfikowania i oceny ryzyka związanego ze stanowiskami pracy.

Poza tymi obszarami analiza ryzyka powinna odnosić się do zagrożeń wynikających z funkcjonowania przedsiębiorstwa w określonym otoczeniu, takich jak: ryzyko utraty kluczowych klientów, ryzyko utraty kluczowych dostawców, oraz zagrożeń wynikających z uwarunkowań społecznych, czyli ryzyka sporów pracowniczych, przemocy w pracy, dyskryminacji, korupcji<sup>11</sup>.

Podsumowując, można stwierdzić, że wymagania norm dotyczących poszczególnych systemów zarządzania w znacznym stopniu obejmują zakres oddziaływania działalności przedsiębiorstw, w ramach których powinny być one odpowiedzialne.

#### **4. Realizacja SOB – analiza przypadku**

Jak już wspomniano na wstępie, jedną z przesłanek podjęcia tematu artykułu były obserwacje dotyczące działalności społecznej średniej wielkości przedsiębiorstwa z branży informatycznej. W spółce tej nie opracowano strategii społecznej odpowiedzialności, a podejmowane działania mają raczej charakter przypadkowy lub spowodowane są przez jakieś czynniki zewnętrzne. Działania te obejmują:

- 1) ustanowienie kodeksu etycznego;
- 2) współpracę z uczelniami wyższymi;
- 3) finansowe wspieranie imprez sportowych;
- 4) przeprowadzanie szkoleń i wykładów otwartych dla studentów.

---

<sup>11</sup> Tamże, s. 33.

Kodeks etyczny „pojawił się” w spółce w odpowiedzi na wymagania jednego z kluczowych partnerów biznesowych. Opracowany został przez specjalistę ds. marketingu, zatwierdzony przez najwyższe kierownictwo i upowszechniony poprzez umieszczenie na firmowej stronie www i w sieci intranet. Składa się on z 36 punktów – zasad postępowania zebranych w trzy grupy: dbałość o dobre imię firmy, szacunek dla innych i relacje wewnątrz spółki. Dotychczas nie podejmowano istotnych działań w zakresie upowszechnienia kodeksu wśród pracowników i nie weryfikowano znajomości zapisanych w nim zasad. Dopełniając obrazu wprowadzonego kodeksu, trzeba zwrócić uwagę na taki element, jak szata graficzna, odbiegająca od stosowanej w materiałach informacyjnych, oraz fotografie niezwiązane z działalnością tego przedsiębiorstwa.

Z realizacją pozostałych wymienionych powyżej działań wiąże się szereg problemów, mogących stanowić duże zagrożenie dla realizacji SOB lub w najgorszym razie spowodować utratę wizerunku wśród stron zainteresowanych działalnością spółki. Wśród tych problemów najistotniejsze w ocenie autora to:

1. Fakt, że podejmowane inicjatywy nie są elementami spójnej strategii działania. A zatem nie wiadomo, co spółka chce osiągnąć poprzez SOB, ponieważ nie ustalono celów tej działalności. Co za tym idzie trudno ocenić korzyści i określić, czy zmierza się w dobrym kierunku.

2. Działania nie są realizowane w sposób systemowy i zgodnie z modelem PDCA (planuj-wdrażaj-sprawdzaj-poprawiaj). Konsekwencją tego jest, że planowanie często przebiega w sposób chaotyczny, głównie dlatego, że odpowiedzialności przydzielone zostały w sposób niejasny.

3. Nie stosuje się przyjętych, sformalizowanych sposobów postępowania, mimo że w ramach utrzymywanych w spółce systemów zarządzania funkcjonują odpowiednie procedury dotyczące zarządzania projektem, realizacji szkoleń i inne.

4. Brakuje kompleksowej polityki informowania o realizowanych działaniach, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Skutki są takie, że niektórzy pracownicy w ogóle nie wiedzą o podejmowanych inicjatywach, i nie wiadomo, czy postrzegają swoje miejsce pracy jako przedsiębiorstwo odpowiedzialne. Podobnie jest w przypadku stron zewnętrznych – nie prowadzi się badania opinii w tym zakresie, nie wiadomo, jak spółka jest postrzegana na zewnątrz.

5. Wskazane powyżej problemy i wynikające z nich zagrożenia częściowo związane są z brakiem odpowiedniej wiedzy na temat koncepcji społecznej odpowiedzialności i sposobów jej realizacji. Pojawia się zatem pytanie: jakie są przesłanki angażowania się w działalność społeczną.

6. Podsumowując, należy jasno stwierdzić, że w omawianym przypadku celem nie była krytyka działalności, ale wskazanie problemów, a przede wszystkim potencjalnych zagrożeń, jakie mogą mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Prowadzona przez nie działalność o charakterze społecznym zasługuje na uznanie i wpisuje się w obecny trend zwiększania zainteresowania koncepcją SOB wśród małych i średnich przedsiębiorstw.

## 5. Zakończenie

Rozważania przeprowadzone w niniejszym artykule pozwalają ostatecznie stwierdzić, że sprawne i skuteczne realizowanie działalności społecznej wymaga zastosowania podejścia systemowego. Szczególnie dotyczy to małych i średnich przedsiębiorstw, które mają niewielkie możliwości finansowe i organizacyjne oraz ograniczone zasoby ludzkie, które mogą być zaangażowane w SOB. Wydaje się także, że odpowiednie mechanizmy zarządzania działalnością społeczną istnieją w ramach znormalizowanych systemów zarządzania, w tym w nowej normie ISO 26000. Należy oczekiwać, że te rozwiązania systemowe będą przez firmy wdrażane i doskonalone.

## Literatura

- Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki.
- Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.
- Kardas J.S., Wójcik-Augustyniak M., *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008.
- Raport 2009 – *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010.

## Źródło internetowe

[http://mfiles.pl/pl/index.php/Istota\\_zarz%C4%85dzania\\_przez\\_jako%C5%9B%C4%87](http://mfiles.pl/pl/index.php/Istota_zarz%C4%85dzania_przez_jako%C5%9B%C4%87) (13.05.2010).

## CONTINUOUS IMPROVEMENT OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS IN THE AREA OF CORPORATE RESPONSIBILITY

**Summary:** There is new ISO 26000 standard for corporate responsibility management. It seems that such a standard was needed because of problems with the realization of social activity, especially in small and medium companies. In this situation one should draw attention to other more popular normalized management systems such as ISO 9001 or ISO 14001. These systems contain a lot of elements and mechanisms which could be useful in the management of corporate responsibility. The aim of this article is to put forward the importance of system approach in corporate responsibility management.

**Keywords:** standardized management systems, ISO 26000, system approach, social activity.