

Joanna Karaś

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
e-mail: joanna.karas@doktorant.sgh.waw.pl
ORCID: 0000-0002-6884-239X

Michał Zaremba

Uniwersytet Łódzki
e-mail: michal.zaremba@uni.lodz.pl
ORCID: 0000-0001-9525-9100

WYZWANIA W OBSZARZE CSR NA PRZYKŁADZIE INDII

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – KEY CHALLENGES IN INDIA

DOI: 10.15611/pn.2018.543.06

JEL Classification: M14, M21, M38, M48, Q01

Streszczenie: CSR odnosi się do wszystkich dobrowolnych działań przedsiębiorstw zmierzających do rozwiązania społecznie istotnych problemów. Ma to szczególne znaczenie w kontekście funkcjonowania firm w krajach rozwijających się. Indie są przykładem państwa zmagającego się z wieloma problemami rozwojowymi. Sytuacja ta implikuje szereg trudności, z którymi muszą się zmagać tamtejsze przedsiębiorstwa, chcące działać w sposób zrównoważony. Zasadniczym celem artykułu było określenie wyzwań w obszarze CSR funkcjonujących w Indiach. Artykuł składa się z dwóch części. Pierwsza z nich stanowi teoretyczne wprowadzenie do problematyki społecznej odpowiedzialności organizacji, natomiast w części drugiej omówiono wybrane aspekty funkcjonowania CSR w Indiach oraz wskazano na wyzwania w tym obszarze. W artykule określono ponadto działania służące wzmocnieniu pozytywnych skutków z wdrożenia programów CSR w przedsiębiorstwach indyjskich.

Słowa kluczowe: CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu, kraje rozwijające się, Indie, wyzwania społeczne.

Summary: CSR refers to all voluntary activities of enterprises aimed at solving socially significant problems. This is particularly important in the context of the functioning of companies in developing countries. India is an example of a state struggling with many developmental problems. This situation implies a number of difficulties that local businesses must face in order to act in a sustainable way. The main purpose of the article is to define challenges in the area of CSR functioning in India. The article consists of two parts. The first is the theoretical introduction to the subject of social responsibility, while the second analyzes and discusses

the functioning of CSR in this country. In addition, the article sets out measures to strengthen the positive effects of the implementation of the CSR programmes in India.

Keywords: CSR, corporate social responsibility, developing countries, India, social challenges.

1. Wstęp

Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) od lat jest jednym z popularniejszych tematów badawczych w naukach społecznych. Wynika to ze zmian w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa jako nie tylko wyalienowanej jednostki nastawionej na zysk, ale organizacji trwale i istotnie powiązanej z lokalną społecznością, wobec której ma określone powinności.

Przez wiele lat problematyka CSR była ściśle łączona z krajami wysoko rozwiniętymi, w których przedsiębiorstwa miały zarówno świadomość tych zagadnień, jak i środki na realizację zadań związanych ze swoją społeczną odpowiedzialnością. W ostatnim czasie podobne działania są podejmowane na coraz większą skalę także przez przedsiębiorstwa z krajów rozwijających się.

Jednym z ciekawszych przypadków tych państw są Indie, które od lat 90. XX wieku coraz aktywniej włączają się w procesy zachodzące w gospodarce światowej. Indie przeszły długą drogę od biednego, zacofanego kraju do dynamicznie i szybko rozwijającego się państwa, które coraz silniej zaznacza swoją obecność w gospodarce globalnej.

Zasadniczym celem artykułu było określenie wyzwań w obszarze CSR funkcjonujących w Indiach. Artykuł składa się z dwóch części. Pierwsza z nich ma charakter teoretyczny i stanowi wprowadzenie do problematyki społecznej odpowiedzialności organizacji, natomiast w części drugiej omówiono wybrane aspekty funkcjonowania CSR w Indiach. Zwrócono szczególną uwagę na specyfikę działania tamtejszych firm, by w możliwie najtrafniejszy sposób zdiagnozować wyzwania w obszarze ich społecznej odpowiedzialności. W artykule określono ponadto działania służące wzmocnieniu pozytywnych skutków z wdrożenia programów CSR w przedsiębiorstwach indyjskich.

2. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu – istota i rajs historyczny

Społeczna odpowiedzialność biznesu, jeśli nie jest równie wiekowa, to niewiele młodsza od działalności gospodarczej i własności prywatnej [Bierzański 2008, s. 4]. Źródeł społecznej odpowiedzialności biznesu można szukać w filozoficznej idei odpowiedzialności. Zakłada ona, że konsekwencją przypisania człowiekowi wolności jest nałożenie na niego odpowiedzialności [Filek 2002, s.158-159]. Uznaje się, że „autentyczna wolność świadoma jest swoich granic”. Jeżeli przenieść to filozoficzne

założenie na grunt stosunków ekonomicznych, to należy uznać, że przedsiębiorca korzystający z wolności gospodarczej ma obowiązek również bycia odpowiedzialnym [Filek 2006, s. 6-7].

Refleksja etyczna nad prowadzeniem działalności gospodarczej pojawiła się już w czasach starożytnych. Analizą zjawisk gospodarczych zajmowali się Arystoteles, Platon, a w średniowieczu Tomasz z Akwinu, kładąc tym samym podwaliny pod rozwój nauk społecznych i ekonomicznych. Kościół katolicki, zwłaszcza w okresie średniowiecza, bardzo starannie definiował te fragmenty prawa kanonicznego, które jasno określały, jakie zachowania są uprawnione w pewnych obszarach interesów [Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 23].

Wraz z ewolucją prawnych form funkcjonowania organizacji mających wypracowywać zysk zmieniały się również koncepcje dotyczące jakości zarządzania (*corporate governance*). Do pierwszego znanego konfliktu między akcjonariuszami a kierującymi firmą, którym zarzucono nieuczciwość, doszło w 1622 r. w holenderskiej Kompanii Wschodnioindyjskiej. Akcjonariusze firmy rozpoczęli protest, rozdawali ulotki, żądając m.in. jawności w poczynaniach kierownictwa. Był to pierwszy sygnał, że należy przyjrzeć się problemowi zarządzania [Kietliński i in. 2005, s. 133-134].

Na przełomie XVIII i XIX wieku zarządzanie biznesem przez zatrudnionych do tego celu menedżerów stało się tematem rozważań etycznych. A. Smith, ojciec współczesnej ekonomii, był filozofem zajmującym się moralnością społeczną i z tej perspektywy oceniał życie gospodarcze. W swoich pracach zajmował się rozważaniami nad motywacją piekarza, rzeźnika i wszystkich innych ludzi pracy, którzy wypracowując własny zysk, przyczyniali się do dobrobytu innych [Kietliński i in. 2005, s. 134].

Społeczna odpowiedzialność biznesu znajduje swoje podłoże na gruncie etyki biznesu. Większość specjalistów za moment narodzin etyki biznesu uznaje ogłoszenie encykliki *Rerum Novarum* Leona XIII z 1891 r. [Kuraszko 2010, s. 79]. Otwarcie ekonomii na etykę wpłynęło na zmiany w praktyce gospodarczej oraz na zmianę patrzenia na działalność przedsiębiorstwa wyłącznie pod kątem kreowanego przez nie zysku. Zysk ten powinien być postrzegany w kontekście przestrzegania zasad etycznych przez przedsiębiorcę [Polańska 1997, s. 317]. W tym sensie rozwinięcie nauki o etyce biznesu można traktować jako punkt wyjścia do dyskusji na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Można więc powiedzieć, że odpowiedzialność staje się pierwszym słowem etyki, a etyka rozumiana jako odpowiedzialność – pierwszym słowem filozofii.

Poglądy dotyczące odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw się zmieniały. A. Carnegie, u schyłku XIX wieku, w książce *Ewangelia bogactwa* zamieścił klasyczne określenie teorii odpowiedzialności społecznej korporacji. Jego poglądy były oparte na dwóch zasadach: zasadzie miłosierdzia i zasadzie włodarstwa. Zasada miłosierdzia to doktryna społecznej odpowiedzialności wymagająca, aby szczęśliwsi członkowie społeczeństwa wspomagali mniej szczęśliwych. Zasada włodarstwa to

doktryna biblijna wymagająca, aby przedsiębiorstwa i zamożne osoby traktowały siebie wyłącznie jako włodarzy powierzonego im majątku, działających na rzecz całego społeczeństwa [Adamczyk 2009, s. 39]. Carnegie w swoim opracowaniu zachęcał innych właścicieli majątków (służąc jednocześnie dobrym przykładem), by nie zapominali o swoim moralnym obowiązku pomocy wobec społeczeństwa [Rojek-Nowosielska 2006, s. 11].

Nauka zajęła się społeczną odpowiedzialnością biznesu w latach 20. XX wieku. Dziekan Harvard Business School, W.B. Donham, ujął problem następująco: biznes, który pojawił się wieki przed świtem historii, współcześnie nie pojmuje swojej nowej ogromnej społecznej roli, nie wie, jak sobie z nią radzić i nie rozumie ogromnej odpowiedzialności za przyszłość [Bierzański 2008, s. 4].

Powszechnie uważa się, że pierwszym dokumentem oficjalnie stawiającym pytania o rolę przedsiębiorstwa we współczesnym świecie był manifest z Davos opublikowany przez III Europejskie Sympozjum Zarządzania w 1973 r. [Dudzik 2008, s. 8]. Uczestnicy wspomnianego sympozjum wyraźnie podkreślili, iż zadaniem przedsiębiorstwa jest nie tylko dążenie do osiągania zysków, ale też szczególna służba wobec szeroko rozumianych interesariuszy [Rojek-Nowosielska 2006, s. 39].

Natomiast w 1976 r. kraje stowarzyszone w OECD opracowały *Wytyczne dla przedsiębiorstw wielonarodowych*. Stanowią one zbiór norm i zasad służących prowadzeniu działalności gospodarczej w sposób społecznie odpowiedzialny [Żemigala 2007, s. 105]. Wiele kodeksów etycznych poszczególnych korporacji odnosi się – bezpośrednio lub pośrednio – właśnie do tego dokumentu, co świadczy o tym, że jest on najlepszym wzorcem samoregulacji. Wytyczne są systematycznie doskonalone co kilka lat, tak aby uwzględniały istotne oczekiwania rynków światowych i wyzwania, przed jakimi stoi globalna gospodarka. Wytyczne te obejmują wiele aspektów działalności przedsiębiorstw, od jawności informacji poprzez konkurencję, zatrudnienie, do ochrony środowiska [Rok 2004, s. 12].

Jednak koncepcją, która w sposób bardziej kompleksowy tłumaczy różne rodzaje odpowiedzialności przedsiębiorstwa względem interesariuszy jest teoria stakeholderów, która została po raz pierwszy sformułowana w 1984 r. przez R.E. Freemana w jego dziele pt. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Teoria interesariuszy to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej przez budowanie przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami [Rok 2004, s. 53]. Idea *stakeholders* jest związana z poglądem, że przedsiębiorstwo jest częścią społeczeństwa. Powszechnie przyjmuje się, że *stakeholders* obejmuje wszystkie grupy, które mogą wpływać na przedsiębiorstwo, ale i same znajdują się pod jego wpływem. Wyróżnia się trzy sposoby spojrzenia na teorię interesariuszy: normatywny, czyli ustalający reguły, normy postępowania; deskryptywny – opisowy i doświadczalny, przedstawiający charakter działania organizacji, oraz trzeci, instrumentalny.

Istotne znaczenie dla rozwoju i promowania idei społecznej odpowiedzialności biznesu miało również powołanie do życia inicjatywy *Global Compact*. Została

ona przedstawiona w 1999 r. przez sekretarza generalnego ONZ Kofiego Annana w przemówieniu wygłoszonym podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos [Wołczek 2010, s. 135]. Stanowi ona wezwanie, aby w ramach prowadzonej działalności gospodarczej kierować się określonymi zasadami z zakresu: praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego oraz przeciwdziałania korupcji [Bartkowiak 2009, s. 169]. *Global Compact* określa współczesną wizję prowadzenia przedsiębiorstwa, wskazuje metody demonstrowania „ludzkiego oblicza” biznesu. *Global Compact* nie jest elitarnym klubem biznesowym, wręcz przeciwnie – zachęca do uczestnictwa jak największą liczbę przedsiębiorstw.

Globalizacja biznesu zmusza do poszukiwania wspólnego mianownika dla interesariuszy z różnych kręgów kulturowych, o różnych przekonaniach religijnych czy filozoficznych. Ciekawe rozwiązanie prezentują *zasady prowadzenia działalności gospodarczej* przyjęte w Caux, które mogą i powinny być traktowane jako światowy standard prowadzenia biznesu. Zostały one opracowane przez tzw. Okrągły Stół z Caux zrzeszający czołowych przedstawicieli biznesu z Europy, USA i Japonii. Zasady z Caux koncentrują się na znaczeniu globalnej odpowiedzialności biznesu i jej pozytywnym wpływie na postęp gospodarczy i społeczny. Opierają się na dwóch podstawowych wartościach, a mianowicie japońskiej koncepcji *kyosei*¹ i godności ludzkiej [Żemigała 2007, s. 106]. We wstępie autorzy dokumentu piszą: „Zachowania biznesu mają wpływ na stosunki międzynarodowe oraz na pomyślność i dobrobyt nas wszystkich. Działalność gospodarcza stanowi często pierwszy kontakt pomiędzy narodami, a zmiany społeczne i ekonomiczne, które wywołuje, mają znaczący wpływ na poziom niepokoju lub zaufania odczuwanego przez ludzi na całym świecie”. Oprócz zasad ogólnych przyjęto też zasady szczegółowe, które definiują podstawowe obowiązki korporacji wobec klientów, pracowników, właścicieli i inwestorów, dostawców, konkurencji i społeczności lokalnych.

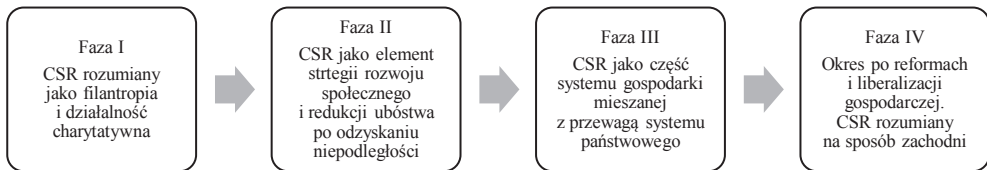
Reasumując powyższe rozważania nad ideą CSR, należy podkreślić, że podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu ewoluowało na przestrzeni lat i cały czas ulega pewnym zmianom. Spośród wielu definicji CSR najciekawsza i zarazem najlepiej oddająca istotę tej koncepcji wydaje się definicja, wedle której CSR jest dobrowolnym zobowiązaniem biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju przy współpracy zatrudnionych tam ludzi, ich rodzin, lokalnych społeczności oraz całego społeczeństwa. Zaangażowanie to prowadzi do poprawy jakości życia ludzi, co służy zarówno biznesowi, jak i szeroko rozumianemu rozwojowi społecznemu [Petkoski, Twose 2003, s. 1].

¹ *Kyosei* oznacza życie i pracę dla wspólnego dobra z zachowaniem uczciwej, zdrowej konkurencji. Ludzka godność w tym aspekcie oznacza immanentną wartość każdego człowieka, którego nie należy traktować jako narzędzia do osiągnięcia celów.

3. CSR w Indiach – wybrane aspekty funkcjonowania

Od początku swej historii Indie stanowiły mozaikę ludów, kultur i języków. Ponadto ubóstwo, ogromne zróżnicowanie dochodowe ludności oraz sztywna struktura społeczna powodują, że w tym kraju funkcjonują specyficzne problemy rozwojowe.

Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu w Indiach, niezwiązana bezpośrednio z filantropią i dobroczynnością, pojawiła się w latach 60. XX wieku. Pierwotnie była ona powiązana z rozwojem indyjskiego systemu gospodarki mieszanej, początkowo przede wszystkim jako zmiany w prawodawstwie dotyczącym ochrony środowiska, warunków pracy i wynagrodzenia (rys. 1). Właściwy rozwój CSR nastąpił wraz z wprowadzonymi reformami gospodarczymi, liberalizacją wymiany gospodarczej i szerokim włączeniem się w procesy globalizacyjne (por. [Arora 2004, s. 8-28; Arora, Puranik 2004, s. 97]). Wraz ze zmianami społecznymi, politycznymi i gospodarczymi głównym zadaniem, na które został nakierowany CSR w Indiach, stała się poprawa jakości życia i dobrobytu lokalnych społeczności [Arora, Puranik 2004, s. 98].



Rys. 1. Fazy rozwoju CSR w Indiach

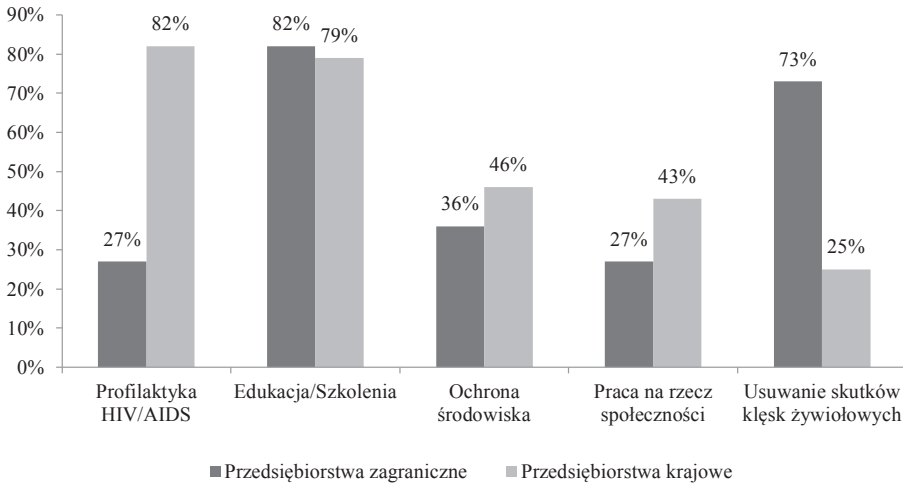
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nivarthi i in. 2012].

W związku z tym rząd Indii przyjął w 2014 r. kompleksową strategię rozwoju CSR w sektorze przedsiębiorstw. Zgodnie z nowymi regulacjami odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw jest obowiązkowa dla dużych przedsiębiorstw i korporacji. Spółki o określonej wielkości muszą przeznaczać minimum 2% swoich zysków na działania w zakresie CSR. W szczególności rozporządzenie stanowi, że [Khandelwal, Bakshi 2014, s. 60-67]:

- wszystkie przedsiębiorstwa o przychodach większych niż 1000 koti² rupii (tj. 200 mln USD) lub zyskach w wysokości minimum 5 koti rupii (tj. 1 mln USD) muszą wydać co najmniej 2% średnich zysków z ostatnich 3 lat na działalność CSR;
- przedsiębiorstwa muszą powołać 3-osobowy komitet ds. CSR, który opiniuje i zatwierdza decyzje dotyczące wydatków na CSR;

² Koti (dewanagari: कोटीkoti) – tradycyjny, hinduski liczebnik, określenie liczby 10 000 000. Jedno koti to sto lakhów. Warto dodać, że ani w językach indyjskich, ani w języku angielskim używanym na subkontynencie indyjskim nie występuje osobny termin określający „milion”.

- koszty związane ze szkoleniami lub poprawą szeroko pojętego dobrostanu pracowników nie mogą być zaklasyfikowane jako wydatki na CSR;
- walka z ubóstwem, opieka zdrowotna, edukacja i społeczne przedsięwzięcia biznesowe zostały określone jako preferowane obszary inwestycji w ramach CSR;
- jeśli wydatki na działania związane z CSR nie zostaną dokonane w danym roku, komitet ds. CSR jest zobowiązany do przedstawienia wyjaśnień pod rygorem kary.



Rys. 2. Zaangażowanie przedsiębiorstw w ramach CSR w Indiach przed wprowadzeniem nowych regulacji

Źródło: [Chahoud i in. 2007, s. 33].

Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami [Chahoud i in. 2007, s. 33], przed wprowadzeniem nowych regulacji (rys. 2) przedsiębiorstwa angażowały się w różne działania, przy czym rodzaj tych aktywności był w znacznej mierze zależny od struktury własnościowej danego podmiotu³. Z dość oczywistych względów, zarówno przedsiębiorstwa krajowe, jak i zagraniczne angażowały się przede wszystkim w działania związane z edukacją i szkoleniem ludności. Wśród obszarów działań należy zwrócić uwagę na wysoką różnicę w poziomie zaangażowania w profilaktykę HIV/AIDS między przedsiębiorstwami krajowymi a zagranicznymi. Zdecydowana większość firm indyjskich angażowała się w tę sferę (ponad 80%), w przeciwieństwie do przedsiębiorstw zagranicznych (niewiele ponad 1/4). Relatywnie niewielkim zainteresowaniem wśród przedsiębiorstw krajowych cieszyły się działania związane z ochroną środowiska i pracą na rzecz lokalnej społeczności (niewiele ponad 40%). Natomiast najniższe zaangażowanie dotyczyło działań związanych z usuwaniem skutków klęsk żywiołowych, co mocno kontrastuje z inicjatywami podejmowanymi

³ Możliwe było udzielenie więcej niż jednej odpowiedzi, dlatego wyniki nie sumują się do 100%.

przez firmy zagraniczne, które poza szkoleniami, koncentrowały się właśnie na tych aktywnościach. Niewiele ponad ¼ przedsiębiorstw zagranicznych angażowała się w profilaktykę HIV/AIDS, co w porównaniu z aktywnością firm indyjskich, jest bardzo niskim wskaźnikiem. Relatywnie niewielką popularnością cieszyły się działania związane z ochroną środowiska oraz pracą na rzecz społeczności lokalnej, choć dominują tu firmy indyjskie.

Po uchwaleniu nowych regulacji Indie dołączyły do grona kilku krajów, takich jak Indonezja, Malezja czy Singapur, które ogólnie regulują kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Niemniej istnieje kilka problemów związanych z wprowadzeniem obowiązkowego CSR. Jedną z największych obaw jest możliwe pojawienie się na szeroką skalę tzw. greenwashingu, rozumianego jako wzrost liczby działań pozornych, które nie przekładają się na faktyczne zmiany i poprawę dobrostanu społecznego. Kolejną kwestią jest problem utworzenia i funkcjonowania organu monitorującego, który nadzorowałby wdrażanie CSR. Trzecią kwestią jest fakt, że ustawa obejmuje *de facto* bardzo małą część sektora prywatnego, nie uwzględniając sektora małych i średnich przedsiębiorstw (por. [Khurana 2011]).

Kluczową kwestią jest również potrzeba wzmocnienia instytucji mogących przekazać niezbędne umiejętności związane z prowadzeniem działań w obszarze CSR. Organizacje muszą posiadać wysoki poziom zdolności organizacyjnego uczenia się i wdrażania innowacji w życie. Ma to kluczowe znaczenie dla budowania silnych modeli biznesowych, które przyczynią się w przyszłości do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej.

4. Wyzwania w obszarze CSR w Indiach

Inicjatywy w obszarze CSR w Indiach stają w obliczu wielu wyzwań. Do najważniejszych należy zaliczyć następujące:

- Brak partycypacji społecznej w działaniach CSR – często społeczności, które są zamierzonymi beneficjentami programów CSR, wykazują niewystarczające zainteresowanie proponowanymi projektami. Ponadto podejmowane są bardzo małe wysiłki, aby rozpowszechnić ideę CSR wśród lokalnych społeczności i jednocześnie zdobyć ich zaufanie. Sytuację pogarsza dodatkowo nieadekwatna komunikacja między daną organizacją a społecznością na poziomie lokalnym.
- Potrzeba budowania lokalnego potencjału – istnieje potrzeba budowania potencjału lokalnych organizacji pozarządowych. Wiele organizacji pozarządowych nie jest odpowiednio przeszkolonych i wyposażonych, by móc działać sprawnie i skutecznie. Wynika to z braku wyszkolonych i efektywnych jednostek, które mogłyby się skutecznie przyczyniać do wdrażania konkretnych działań CSR zainicjowanych przez przedsiębiorstwo. To poważnie komplikuje wysiłki zmierzające do skalowania inicjatyw społecznych, a w konsekwencji ogranicza ich zakres i potencjalne skutki.
- Problem przejrzystości – brak przejrzystości jest jedną z zasadniczych kwestii. Istnieje przekonanie, że partnerskie organizacje pozarządowe lub lokalne

agencje wdrożeniowe nie dzielą się adekwatnymi informacjami na temat: swoich programów, rozwiązań problemów, oceny skutków działań i wykorzystania funduszy. Ten brak przejrzystości ma negatywny wpływ na proces budowania zaufania między biznesem a społecznością lokalną.

- Brak porozumienia – brakuje konsensusu pomiędzy lokalnymi agencjami co do potrzeb i priorytetowych projektów z obszaru CSR, często skutkuje to powielaniem działań prowadzonych przez różne podmioty. Konsekwencją tego niekorzystnego zjawiska jest niezdrowa konkurencja, która stoi w opozycji do idei budowania spójnego podejścia i podejmowania wspólnych wysiłków w celu rozwiązywania określonych problemów.

5. Wnioski i rekomendacje

Ze względu na wiele problemów ekonomiczno-społecznych, jakie istnieją w Indiach oraz wyzwania, z jakimi zmagają się przedsiębiorstwa indyjskie, konieczne jest wypracowanie rozwiązań służących usprawnieniu współpracy pomiędzy tymi organizacjami a wszystkimi grupami ich interesariuszy. Do działań mających na celu wzmocnienie pozytywnych skutków z wdrożenia koncepcji CSR w Indiach zaliczyć można następujące:

- Wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego – zdolność do wywierania pozytywnego wpływu w społeczeństwie jest podstawą do czerpania trwałych korzyści z tego zaangażowania. Społeczeństwo obywatelskie jest ogromną siłą, która może kreować wolny i sprawiedliwy porządek globalny. Kolektywna natura działań obywatelskich zapewnia uwzględnienie interesów wszystkich grup społecznych, także tych marginalizowanych. Wiele organizacji obywatelskich zmagają się z podobnymi wyzwaniami, które ograniczają ich efektywność. Można do nich zaliczyć m.in. trudności w zarządzaniu zasobami ludzkimi i finansowymi czy niewystarczające możliwości realizowania obiecujących inicjatyw o innowacyjnym charakterze, które pozwoliłyby osiągnąć szerszy wpływ społeczny. W kontekście tych problemów kluczowe znaczenie ma zacieśnienie współpracy pomiędzy organizacjami, dzielenie się dobrymi praktykami i kolektywne wywieranie wpływu społecznego.
- Zwiększenie efektywności systemów zarządzania – ma ono fundamentalne znaczenie dla mierzenia wpływu działań podejmowanych przez organizację. W konsekwencji pozwala odróżnić sukces od porażki. Odpowiedni system monitorowania wyników korzystnie wpływa na strategię i proces organizacyjnego uczenia się. Prócz tego przyczynia się do poprawy komunikacji z interesariuszami i zapewnia właściwe zagospodarowanie zasobów.
- Wprowadzenie rzetelnych zasad ewaluacji programów CSR – ma kluczowe znaczenie dla organizacyjnego uczenia się i poprawy wyników. Prócz tego, dzięki ewaluacji, możliwe jest określenie adekwatności, efektywności i instytucjonalnego wpływu podejmowanych aktywności. Ocena wpływu pomaga lepiej zrozumieć, w jakim stopniu zrealizowane działania przyczyniły się do osiągnięcia dobrobytu społecznego. Można tutaj wyróżnić:

- ewaluację wpływu: systematyczna ocena wpływu programu w obszarze CSR na ludzi, instytucje i środowisko naturalne;
 - ewaluację programów do poprawy: chodzi o koncentrację na poprawie jakości wdrożonych rozwiązań i ich efektów w okresie realizacji projektu;
 - ewaluację uczestnictwa i zaangażowania: programy muszą być oceniane także pod kątem wspierania uczestnictwa, wzajemnego uczenia się i zaangażowania wszystkich grup interesariuszy;
 - ewaluację pod kątem rozwoju wydajności: ocena musi się wiązać z konkretnymi rezultatami nakierowanymi na zbudowanie zdolności organizacyjnych oraz na zastosowanie odpowiednich zachęt w celu osiągnięcia zamierzonych skutków.
- Wprowadzenie planowania strategicznego – posiadanie jasno sformułowanej wizji, misji i strategii oraz umiejętne zarządzanie niosą za sobą szereg wymiernych korzyści. Ma to niezwykle istotne znaczenie, zwłaszcza w kontekście: globalizacji, niestabilności państwa, krajowej strategii redukcji ubóstwa oraz celów zrównoważonego rozwoju (SDGs – *Sustainable Development Goals*). Efektywna współpraca z darczyńcami zapewnia dodatkowe możliwości w zakresie tworzenia i zarządzania projektami krajowymi, które pozwalają kreować perspektywy długoterminowego rozwoju. Agencje pomocowe, by utrzymać swoją znaczącą pozycję w środowisku, muszą wyostrzyć swoje misje i strategie, a także zastosować podejście oparte na ciągłym uczeniu się i innowacyjności. Wyróżnić można tutaj dwa komponenty:
 - zaprojektowanie zorientowanych na cel strategii sektorowych, a także programu ogólnokrajowego. W planowanie strategiczne muszą zostać zaangażowani zarówno darczyńcy, rząd, jak i lokalni interesariusze. Tylko wtedy możliwe będzie opracowanie programów zorientowanych na konkretne rezultaty w takich obszarach, jak m.in. zdrowie, edukacja czy środowisko;
 - planowanie strategiczne w obrębie organizacji i zespołów: wymaga to stworzenia wspólnej wizji, misji, a także sformułowania strategii z mierzalnymi rezultatami. Żeby to wykonać, należy powołać specjalną jednostkę w danej firmie oraz wspólnie kreować klimat sprzyjający wdrażaniu w życie zaplanowanych zmian.
 - Ukonstytuowanie efektywnych zespołów – wykorzystanie kreatywności, zbiorowej mądrości i energii różnorodnych zespołów przyspiesza osiągnięcie oczekiwanych efektów rozwojowych i zmiany społecznej. Członkowie takich zespołów pochodzą z różnych środowisk i kręgów kulturowych, ponadto mają odmienne doświadczenia i umiejętności, co pozytywnie wpływa na jakość ich pracy. W kontekście zarządzania efektywnością zespołów należy pamiętać o następujących obszarach działań:
 - zaplanowanie spotkania poświęconego ustaleniu pożądanego składu zespołu i określeniu kompetencji jego członków niezbędnych do osiągnięcia założonego celu;

- przeprowadzenie spotkań mających na celu zacieśnianie relacji pomiędzy aktualnymi członkami zespołu;
- zbudowanie organizacji opartych na pracy zespołów projektowych oraz stworzenie procesów, struktur, procedur i zachęt wspierających zarządzanie takimi zespołami;
- zbudowanie efektywnych zespołów wirtualnych z wykorzystaniem dedykowanych do tego narzędzi i metod, gwarantujące efektywną komunikację i współpracę pomiędzy ich członkami.

6. Podsumowanie

Przedsiębiorstwo jest integralną częścią społeczeństwa, jego działalność zaś wywołuje efekty szersze niż tylko gospodarcze. Społeczna odpowiedzialność odnosi się do wszystkich dobrowolnych działań danego podmiotu zmierzających do rozwiązania społecznie istotnych problemów. Ma to szczególne znaczenie w kontekście funkcjonowania firm w krajach rozwijających się.

Indie są przykładem państwa zmagającego się z wieloma problemami rozwojowymi. Sytuacja ta implikuje szereg wyzwań, przed którymi stają tamtejsze przedsiębiorstwa, chcące działać w sposób odpowiedzialny. Jednym z poważniejszych problemów, z jakimi borykają się firmy indyjskie, jest bez wątpienia brak partycypacji społecznej w działaniach CSR. Przekłada się to bezpośrednio na poważne trudności w komunikacji między daną organizacją a społecznością lokalną.

Utrudnienia w komunikacji istnieją także między przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi i lokalnymi agencjami pomocowymi. Można mówić o swoistym braku przejrzystości i zaufania, prowadzącym w efekcie do niezdrowej konkurencji. Kolejne wyzwanie stanowi brak wyszkolonych jednostek będących w stanie wdrażać zainicjowane przez przedsiębiorstwo działania.

Wszystkie te problemy stoją tak naprawdę w opozycji do idei budowania spójnego podejścia i kolektywnego działania. Panaceum na zasygnalizowane problemy jest podjęcie wspólnych wysiłków zmierzających w kierunku wzmocnienia społeczeństwa obywatelskiego a także wsparcia instytucji będących w stanie przekazać konkretne umiejętności związane z tworzeniem i realizowaniem inicjatyw w obszarze CSR.

Kluczowe znaczenie ma także planowanie strategiczne – chodzi tu zarówno o zaprojektowanie zorientowanych na cel strategii sektorowych, a także programu ogólnokrajowego, jak i wprowadzenie planowania strategicznego na poziomie pojedynczej organizacji. Dzięki temu przedsiębiorstwa indyjskie będą efektywniej działały nie tylko na rodzimym rynku. Staną się jednocześnie atrakcyjniejszymi graczami na rynku globalnym.

Sprawą priorytetową jest, by idea społecznej odpowiedzialności znalazła odzwierciedlenie w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Powinna ona być wpisana zarówno w działania operacyjne firm, jak i w ich długookresowe strategie. Należy też położyć nacisk na ewaluację programów CSR i zadbanie o zapewnienie odpowiednich ludzi do pracy w zespołach zaangażowanych w realizację rozmaitych

inicjatyw z tego obszaru. Wszystkie te czynniki będą służyły osiągnięciu oczekiwanych efektów rozwojowych i pożądanej zmiany społecznej.

Literatura

- Adamczyk J., 2009, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Arora B., 2004, *India and Corporate Social Responsibility: An Explorative Review*, International Centre for Corporate Social Responsibility, University Business School, Nottingham.
- Arora B., Puranik R., 2004, *A review of Corporate Social Responsibility in India*, Journal of the Society for International Development, 47(3).
- Bartkowiak G., 2009, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Bierzański Z., 2008, *Czym jest CSR?*, *Kompendium CSR*, Media Planet, Warszawa.
- Chahoud T., Emmerling J., Kolb D., Kubina I., Repinski G., Schläger C., 2007, *Corporate Social and Environmental Responsibility in India – Assessing the UN Global Compact's Role*, German Development Institute.
- Dudzik T.M., 2008, *Zakupy i koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, nr 12.
- Filek J., 2002, *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Filek J., 2006, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa.
- Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T., 2005, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Khandelwal R., Bakshi S., 2014, *The New CSR Regulation in India: The Way Forward*, *Procedia Economics and Finance*, no. 11.
- Khurana N., *Strategic Corporate Social Responsibility: Challenging sustainable actions in India*, http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC1397/fc1397.html (26.07.2011).
- Kuraszko I., 2010, *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa.
- Nivarthi S., Quazi A., Saleh A., 2012, *Philosophical foundation and evolutionary trends of Corporate Social Responsibility: The case of India*, *International Journal of Business Strategy*, vol. 12, no. 3.
- Paliwoda-Matiolańska A., 2009, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Petkoski D., Twose N., 2003, *Public Policy for Corporate Social Responsibility*, World Bank Institute, http://web.worldbank.org/archive/website01006/WEB/IMAGES/PUBLICPO.PDF?fbclid=IwAR2ejzqT94NmjLAJ15YIEYMIhK_kYwJ3Nu9g9wS806KLDFUjxxtbF0PU08k.
- Polańska A., 1997, *Zasady podziału dochodów z pracy w świetle etyki i ekonomii*, [w:] Dietl J., Gasparski W. (red.), *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rojek-Nowosielska M., 2006, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Rok B., 2004, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Wólczek P., 2010, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w ujęciu strategicznym*, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, s. 133-145.
- Żemigala M., 2007, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.