

Robert Rogowski

State Higher Vocational School in Nowy Sacz, Institute of Economics  
e-mail: rogowskir@wp.pl

## **Praktyka wdrażania CSR w polskich przedsiębiorstwach w opinii doradców**

---

### **The Practice of CSR Implementation in Polish Companies According to the CSR Advisors**

The paper presents the experiences of advisers in implementing the concept of CSR in Polish enterprises. The article presents the results of surveys covering such issues as the implementation of CSR motives and actions taken by operators in the implementation of CSR policies. CSR advisors also identified that companies can use unethical practices. This is also a characteristic of CSR advisors.

**Keywords:** CSR, ethics, Polish enterprises

**JEL Classification:** M14

---

### **1. Uwagi wstępne**

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) ma swoje początki w połowie XX w. W 1953 roku Bowen swą książką zatytułowaną *Social Responsibilities of the Businessman*<sup>1</sup> zdynamizował dyskusję na temat idei odpowiedzialności związanej z działalnością gospodarczą, co z czasem przerodziło się w koncepcję

---

<sup>1</sup> H. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Row, 1953, s. 6.

W 2013 roku w Uniwersytecie Iowa ukazało się nowe wydanie tej książki. Autor pisze o CSR następująco (s. 6): *Odnosi się ona do tych obowiązków przedsiębiorcy, by podążać za takimi działaniami z zakresu polityki, podejmować te decyzje, czy postępować zgodnie z tymi kierunkami działań, które są*

CSR (*Corporate Social Responsibility*)<sup>2</sup>. Definicji CSR jest wiele. Obejmują one jej społeczne, gospodarcze, polityczne czy też środowiskowe aspekty. Podejmujący ten temat autorzy używają takich określeń, jak: etyczne praktyki, ochrona środowiska, transparentność w działaniach, uwzględnianie wszystkich zaangażowanych stron, odpowiedzialność, odpowiedzialne zachowanie, moralne zobowiązania, czy też społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw.

Należy zauważyć, że motywy wdrażania koncepcji CSR w przedsiębiorstwach mogą być różne, począwszy od czystej kalkulacji biznesowej (CSR jako pewna strategia zarządzania pozwalająca na maksymalizację korzyści ekonomicznych), poprzez modę, nacisk otoczenia (konkurencji lub konsumentów, którzy wymuszają podjęcie działań polegających na implementacji CSR), możliwości skorzystania z finansowania i doradztwa w zakresie wdrażania CSR, czy też czystej troski wynikającej z motywów moralnych i pragnienia bycia odpowiedzialnym za swe działania.

Jak zauważa Bowen, decyzje przedsiębiorców mają bezpośredni wpływ na życie ludzi w społeczeństwie. Wpływ ten dotyczy samych przedsiębiorców, udziałowców, pracowników, czy też klientów, zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośredni. Życie gospodarcze zawsze przebiega w społeczeństwie i tylko wtedy ma sens. To w społeczeństwie realizowana jest produkcja i świadczone są usługi. To w społeczeństwie poszukuje się klientów, których pozyskanie i utrzymanie warunkuje trwanie i rozwój biznesu. Przedsiębiorstwa wnoszą istotny wkład w dobro wspólne poprzez zatrudnianie pracowników, wytwarzanie towarów, świadczenie usług i płacenie podatków. To przedsiębiorcy są podstawowymi i niezbędnymi podmiotami życia gospodarczego. Każdy przedsiębiorca jest *twórcą nowych technik, surowców, dóbr, a także nowych potrzeb. Jego działalność ma charakter creatio ex nihilo: jest to przewyższanie niedoskonałości wiedzy i odkrywanie nowych możliwości dokonujące się w formie aktu twórczego polegającego na zauważeniu tego, co pozostawało za zasłoną niewiedzy*<sup>3</sup>.

Działalność gospodarcza jest jedną z podstawowych sfer funkcjonowania człowieka i społeczeństwa. Jej prowadzenie okazuje się możliwe tylko w kontekście społecznym, poprzez współpracę z innymi osobami. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w społeczeństwie oznacza, że nie powinny one zachowywać się w sposób

---

*pożądane z punktu widzenia celów i wartości naszego społeczeństwa (It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society).*

<sup>2</sup> Należy zauważyć, że już w 1916 roku w „Journal of Political Economy” J.M. Clark pisał o konieczności bycia odpowiedzialnym w działalności biznesowej niezależnie od wymogów prawa stanowionego: *jeśli ludzie są odpowiedzialni za wiadome im efekty ich działań, odpowiedzialność biznesu musi obejmować znane rezultaty działań biznesowych, bez względu na to czy są one uregulowane normami prawnymi, czy nie (if men are responsible for the known results of their actions, business responsibilities must include the known results of business dealings, whether these have been recognised by law or not)*. W 1930 roku T. Kreps w ramach swych wykładów z biznesu używał terminu „audyt społeczny” odnosząc się do raportowania przez korporacje ich aktywności w zakresie społecznej odpowiedzialności. Natomiast w 1942 r. P. Drucker w swej książce *The Future of Industrial Man* argumentował, że przedsiębiorstwa mają, obok celów ekonomicznych, także wymiar społeczny. Zob. *CR Teoretical Background*, CSR Quest, <http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=13126&heading=The%204CR%20Framework> (data dostępu: 02.04.2015).

<sup>3</sup> B. Klimczak, *Etyczne aspekty regul konkurencji gospodarczej* [w:] *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, red. W. Gasparski, J. Dietl, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 109.

dowolny – ciąży na nich powinność odpowiedniego postępowania i związana z nią odpowiedzialność. Odpowiedzialność ta wynika z faktu oddziaływania przedsiębiorstw na sytuację członków społeczeństwa – konkretnych osób, które posiadając godność osobową, powinny być podmiotem i celem całego życia społeczno-gospodarczego.

Celem przedstawionych w artykule wyników badań była identyfikacja doświadczeń doradców zajmujących się wdrażaniem koncepcji CSR w polskich przedsiębiorstwach. Omówiono wyniki badań, w których podjęte zostały takie problemy, jak: motywy wdrażania CSR, działania podejmowane przez podmioty gospodarcze w realizacji polityki CSR oraz identyfikacja nieetycznych praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa. W artykule scharakteryzowano także samych doradców CSR.

Układ opracowania jest następujący: w pierwszej części zarysowano w sposób skrótowy i poglądowy ideę CSR, natomiast w drugiej przedstawiono wyniki badań.

## 2. Koncepcja CSR

Rahman przedstawił ewolucję definiowania CSR na przestrzeni sześciu dekad, licząc od lat pięćdziesiątych XX wieku<sup>4</sup>. Początkowo wskazywano na obowiązki przedsiębiorców i menadżerów nieograniczające się do podejmowania działań dających najlepsze wyniki ekonomiczne, lecz także uwzględniające aspekt ludzki i społeczny. Następnie Davis uzasadnił społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw wskazując na skutki ich decyzji, które mają szerszy, aniżeli tylko ekonomiczny czy techniczny, wymiar. Frederick pisał o konieczności uwzględniania przez biznes oczekiwań społeczeństwa, tak, by efektem była poprawa dobrobytu społeczno-gospodarczego. W 1970 r. Heald opisał CSR jako relację między przedsiębiorstwem a społecznością. Nawet Friedman, przeciwnik koncepcji CSR, zwracał uwagę na konieczność dbania o zysk, jednak w zgodzie z obowiązującymi zasadami prawnymi. Kolejne ujęcia CSR uwzględniały konieczność balansowania w biznesie pomiędzy różnymi celami, takimi jak zysk, dobro pracowników, dostawców, społeczności lokalnej, czy też całego narodu. W latach siedemdziesiątych XX w. wskazano na ekonomiczne, prawne, etyczne i filantropijne oczekiwania społeczeństwa wobec biznesu. Pojawiły się wtedy cztery aspekty działania społecznego przedsiębiorstw: odpowiedzialność społeczna, księgowość społeczna, wskaźniki społeczne oraz audyt społeczny. Dalej zwracano uwagę, że idea CSR powinna być wdrażana jako wolny wybór, w przeciwieństwie do obowiązków wynikających z prawa. W 1984 r. Freeman zaproponował teorię interesariuszy (*stakeholders theory*), w której skatalogował interesariuszy przedsiębiorstw, do których zaliczył konsumentów, konkurentów, media, dziennikarzy, dostawców, rząd, stowarzyszenia konsumentów, społeczności lokalne, czy też towarzystwa biznesowe. W 1999 r. CSR zdefiniowano jako kontrakt pomiędzy biznesem i społeczeństwem, w którym

<sup>4</sup> Zob. S. Rahman, *Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility*, „World Review of Business Research” 2011, vol. 1, nr 1, March, s. 166–176.

społeczeństwo udziela firmie licencji do działania i w zamian oczekuje odpowiedzialnych i akceptowalnych praktyk. Następnie, jako podstawę CSR, wskazano koncepcję 3P (*People, Planet, Profit*), wedle której to, co jest dobre dla środowiska i dla społeczeństwa, jest także dobre dla efektów finansowych działalności gospodarczej. W 2002 roku Komisja Europejska opisała CSR jako koncepcję, w której przedsiębiorstwa uwzględniają społeczne i środowiskowe aspekty w swych działaniach biznesowych w sposób dobrowolny. Lantos w 2001 r. rozróżnił trzy rodzaje CSR: etyczny (działania moralnie odpowiedzialne uwzględniające szkody, jakie może wyrządzić działalność firmy), altruistyczny (dobrowolne działania firmy, które mogą łączyć się z poniesieniem jakiejś straty, ofiary) i strategiczny (wsparcie dla społeczeństwa realizowane jako element strategicznych korporacyjnych celów biznesowych). W 2007 r. podjęto także kwestię CSR w krajach trzeciego świata, w których wiele korporacji nie czuje się zobowiązanych do wdrażania tej koncepcji<sup>5</sup>. W 2008 r. Światowa Rada Biznesu na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju (*World Business Council for Sustainable Development*) wprowadziła swoją definicję CSR, mówiącą o zachowaniu ludzi świata biznesu w sposób etyczny na rzecz rozwoju ekonomicznego, podnoszącego zarówno jakość życia pracowników i ich rodzin, jak i społeczności lokalnych i społeczeństwa jako całości<sup>6</sup>. UN Global Compact, jako największa na świecie inicjatywa ONZ na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu i wspierania zrównoważonego rozwoju, podejmuje działania na rzecz zrównoważonego rozwoju gospodarki, walki z korupcją, ochrony środowiska oraz zapewnienia inkluzji społecznej. Zamiast definicji CSR propaguje stosowanie w biznesie 10. podstawowych zasad<sup>7</sup>. W 2011 roku Komisja Europejska opublikowała nową definicję, określającą CSR jako odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo<sup>8</sup>.

W literaturze wyróżnia się też trzy wymiary odpowiedzialności przedsiębiorcy: płaszczyznę mikro- (stosunek przedsiębiorcy wobec samego siebie, stosunek do innych – pracowników, kontrahentów, przełożonych oraz stosunek do dóbr pozaosobowych – na przykład wobec środowiska naturalnego), płaszczyznę mezo- (dotyczącą sposobu organizacji jednostek gospodarczych) i płaszczyznę makro- (obejmującą problematykę organizacji systemu społeczno-gospodarczego, również w skali międzynarodowej)<sup>9</sup>. Zakłada się, że wszystkie wymienione wymiary należy traktować całościowo – integralnie<sup>10</sup>.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> World Business Council for Sustainable Development, 2008, <http://www.wbcsd.org/home.aspx> (data dostępu 01.04.2015).

<sup>7</sup> UN Global Compact, <https://www.unglobalcompact.org/> (data dostępu 01.04.2015).

<sup>8</sup> *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681> (data dostępu 02.04.2015).

<sup>9</sup> Zob. A. Dylus, *Erozja standardów etycznych w biznesie [w:] Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, red. J. Mariański, Wydawnictwo WAM Polska Akademia Nauk, Kraków 2002, s. 273–287.

<sup>10</sup> Etyka gospodarcza, pytając o zakres odpowiedzialności przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy, wypracowała koncepcję *stakeholder*. Pojęcie to oznacza *wszystkich, których interesy lub prawa są w jakikolwiek sposób związane z działalnością danej firmy*. Mówi się o osobach żywo i bezpośrednio zainteresowanych, a więc będą to osoby pośrednio lub bezpośrednio objęte skutkami działania przedsiębiorstwa. Oznacza to, że

Reasumując, można wskazać na kilka podstawowych obszarów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorcy. Należą do nich: odpowiedzialność ekonomiczna (oznacza konieczność troski o uzyskanie pozytywnego wyniku ekonomicznego), odpowiedzialność prawna (polega na przestrzeganiu obowiązującego prawa), odpowiedzialność etyczna (oznacza konieczność postępowania zgodnie z zasadami moralnymi) oraz odpowiedzialność filantropijna (przejawiająca się w podejmowaniu dodatkowych działań na rzecz społeczeństwa)<sup>11</sup>.

Odpowiedzialność ekonomiczna przedsiębiorcy polega na zapewnieniu możliwości jej funkcjonowania, a więc domaga się dbania o dodatni wynik finansowy. Dzięki temu właściciel jest wynagradzany za poniesione ryzyko, zaangażowany kapitał i pracę. Utrzymane są miejsca pracy, a dzięki reinwestycjom, istnieje możliwość dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Zysk oznacza *de facto* przyczynianie się do osiągnięcia dobra wspólnego (pod warunkiem, że nie jest wyzyskiem, czyli zyskiem osiągniętym poprzez nieuczciwe działania gospodarcze). Zysk jest więc dobrem i powinien być traktowany jako środek do realizacji innych celów. Powinien służyć każdemu człowiekowi, nie tylko właścicielowi przedsiębiorstwa, ale i pracownikom, a nawet konsumentom<sup>12</sup>.

Odpowiedzialność prawna przedsiębiorcy oznacza, że postępuje on w granicach stanowionego prawa<sup>13</sup>. Zakładając, że regulacje prawne są sprawiedliwe, organizujące życie społeczno-gospodarcze i hamujące działania niemoralne, ich przestrzeganie jest warunkiem zachowania porządku społecznego. Przestrzeganie prawa przez przedsiębiorcę jest realizacją odpowiedzialności i przyczynia się do zachowania ładu społeczno-gospodarczego.

Odpowiedzialność etyczna przedsiębiorcy oznacza, że jako istota moralna, ponosi on odpowiedzialność za wszystkie swoje działania, tak jak odpowiedzialność ponosi każdy człowiek, niezależnie od sfery swej działalności. Dlatego działania, czy też zaniechania przedsiębiorcy, są związane z odpowiedzialnością. Dotyczy to wszelkich relacji, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa (przede wszystkim będą to relacje pracownik-właściciel), jak i na styku przedsiębiorstwa z otoczeniem (relacje z dostawcami, konsumentami, społecznością lokalną, państwem).

Odpowiedzialność filantropijna przedsiębiorcy stanowi wyjście poza zwykłą sprawiedliwość i przejawia się może w angażowaniu się przedsiębiorstwa w różne programy społeczne. W praktyce intencje takich działań mogą mieć charakter uty-

---

nie mogą być one wykluczone spośród podmiotów, za które podejmowana jest odpowiedzialność moralna. Eadem, *Odpowiedzialność moralna przedsiębiorców*, „Asekuracja&Re” 2000, nr 7, s. 27.

<sup>11</sup> Zob. M. Rybak, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw [w:] Etyka w biznesie*, red. M. Borkowska, J. Gałkowski, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2002, s. 67–69.

<sup>12</sup> Zob. Jan Paweł II, *Centesimus annus*, nr 35.

<sup>13</sup> Definicję prawa podaje F.J. Mazurek: *Prawo normuje stosunki społeczne między osobami ludzkimi, grupami społecznymi, stosunki między osobami a władzą państwową oraz stosunek osób do różnego rodzaju dóbr. Integruje ono grupy społeczne, wyznacza role społeczne, kontroluje działania, określa ustroj społeczno-gospodarczy; jest przeżywane przez podmioty jako roszczenie-powinność oraz jest pewnym typem wyrażenia językowego posiadającego określone znaczenie.* (*Prawo naturalne podstawą stosunków społecznych*, „Roczniki Nauk Społecznych” 1973, Tom XXI, Zeszyt 2, s. 49).

litarny, moralny lub mieszany (moralno-utilitytarny). Przeznaczanie części środków finansowych czy też inne wsparcie stanowią pomoc dla konkretnych ludzi i wkład w realizację dobra wspólnego.

Garriga i Mele zauważają, że większość współczesnych teorii CSR uwzględnia cztery podstawowe cele przedsiębiorstw wdrażających zasady społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Po pierwsze, ukierunkowanie na uzyskanie długoterminowych zysków; po drugie, na prowadzenie biznesu w sposób odpowiedzialny; po trzecie, na uwzględnianie oczekiwań społeczeństwa i, po czwarte, na wnoszenie wkładu w dobro społeczeństwa poprzez etycznie poprawne działania<sup>14</sup>.

Koncepcja CSR została także uwzględniona przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO, która w 2010 r. wprowadziła normę dotyczącą społecznej odpowiedzialności ISO 26000 (*Guidance on Social Responsibility*). Definiuje ona społeczną odpowiedzialność jako odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie<sup>15</sup>.

Badacze zauważają, że wdrażanie CSR łączy się z wieloma korzyściami, do których należy poprawa wizerunku, przekładająca się na zwiększenie lojalności klientów, większa satysfakcja i motywacja pracowników oraz łatwiejszy dostęp do kapitału. Realizacja koncepcji CSR może się okazać zyskowym elementem strategii korporacji, obniżającym ryzyko i pozwalającym utrzymywać długoterminowe relacje prowadzące do uzyskania wielu korzyści<sup>16</sup>.

Ważnym pytaniem dotyczącym CSR jest ocena moralna podejmowanych praktyk. Ponieważ nie jest to celem niniejszego opracowania (problem należy do etyki normatywnej), można jedynie zasygnalizować wybrane kontrowersje czy też odpowiedzi o charakterze etycznym. Ocena moralna wdrażania konkretnych rozwiązań w ramach CSR wymaga w praktyce odpowiedzi na pytania: jakie są motywy i cele działań (aspekt podmiotowy czynu)? Jakie są skutki działań (aspekt przedmiotowy czynu)? Czy te działania są realne, czy też pozorowane? Rozwijanie przedsiębiorstwa samo w sobie jest dobre, a CSR jest z pewnością tego egzemplifikacją. W przypadku CSR wdrażanych bywa szereg dobrych praktyk dla różnych podmiotów związanych z przedsiębiorstwem. Motywy mogą być różne, od czysto utilitytarnych do nawet altruistycznych (przynajmniej teoretycznie). Nie wchodząc w analizy etyczne warto zauważyć, że istnieją przedsiębiorcy, którzy choć formalnie nie realizują strategii CSR, to w praktyce podejmują się realizacji różnego ro-

<sup>14</sup> Zob. E. Garriga, D. Mele, *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, „Journal of Business Ethics” 2004, nr 53, s. 51–71.

<sup>15</sup> Postępowanie to przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa; uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji); jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania; jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej działaniach podejmowanych w obrębie jej sfery oddziaływania. Polski Komitet Normalizacyjny, <http://www.pkn.pl/iso-26000>. Polska Norma PN-ISO 26000:2012 Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności została opracowana w KT 305 ds. Społecznej odpowiedzialności i opublikowana 5 listopada 2012 r. (data dostępu: 03.04.2015).

<sup>16</sup> Zob. Md. Nur-E-Alam Siddique, *CSR Practices and Competitive Advantages: A Descriptive Study*, „American Journal of Trade and Policy” 2015, vol. 2, nr 4, s. 23–30.

dzaju dobra wobec pracowników, klientów czy też osób w potrzebie, bez jednoczesnego nagłaśniania tego faktu. Oczywiście należy rozróżnić małe podmioty gospodarcze, w których realizacja sformalizowanych praktyk CSR na ogół nie jest praktykowana (ze względu na brak czasu, koszty, konieczność poświęcenia się bieżącemu zarządzaniu), od większych przedsiębiorstw, posiadających zasoby pozwalające na sformalizowane działania CSR.

### 3. Wyniki badań

Przygotowując się do przeprowadzenia badań, zidentyfikowano 281 polskich doradców CSR zarejestrowanych w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, do których skierowano prośbę o wypełnienie kwestionariusza ankiety. Badania przeprowadzono w maju i czerwcu 2014 roku. Tradycyjnym już problemem metodologicznym było uzyskanie wystarczającej zwrotności wypełnionych ankiet. Dla jej zwiększenia dwukrotnie poproszono o udział w badaniach oraz zaoferowano zainteresowanym osobom przekazanie raportu z badań<sup>17</sup>. Biorąc pod uwagę uzyskaną zwrotność ankiet (16%), wyciągane poniżej wnioski należy traktować wstępnie i konieczne są dalsze sukcesywne badania w tym zakresie, które pozwolą na pełniejsze odkrywanie prawdy dotyczącej wdrażania koncepcji CSR w polskich przedsiębiorstwach. Pomiar moralności w życiu gospodarczym jest bardzo trudny, jednak jego próby w jakimś stopniu przybliżają prawdę o etosie polskich przedsiębiorców i menedżerów. Wydaje się, że zbyt często pojawiają się przyjęte *a priori* stwierdzenia o tym, że w biznesie mamy do czynienia z częstymi nieprawidłowościami. Jak zauważa Kahneman, laureat Nagrody Nobla z dziedziny nauk ekonomicznych, możliwe, że jest to błąd poznawczy wynikający z uwzględniania części informacji statystycznych oraz medialnych doniesień o pojawiającym się w otoczeniu gospodarczym złu<sup>18</sup>. Biorąc pod uwagę niedoskonałości badań z użyciem kwestionariusza ankiety, wydaje się, że uzyskane wyniki badań w jakimś stopniu z pewnością przybliżają do poszerzenia wiedzy na temat praktyki gospodarczej w Polsce.

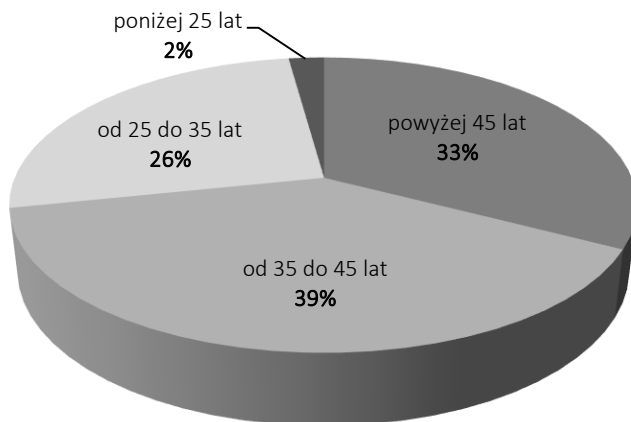
Odpowiedzi uzyskano od 46. osób (ponad 16%). Wszyscy doradcy posiadali wykształcenie wyższe. Spośród badanych 22. osoby to mężczyźni, a 24 osoby to kobiety. Struktura wiekowa kształtuje się następująco: 33% badanych ma powyżej 45 lat, 39% ma od 39 do 45 lat, 26% od 25 do 35 lat, a 2% nie ukończyło 25. roku życia (wykres 1).

Najwięcej odpowiedzi uzyskano od doradców pracujących w województwach: mazowieckim (39%), małopolskim (13%) oraz dolnośląskim (11%). Pozostałe województwa były reprezentowane przez kilku doradców.

<sup>17</sup> Jeden z respondentów, specjalista zajmujący się społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw, zaproponował rozmowę z realizatorem badań, która odbyła się w lipcu 2014 roku i obejmowała problematykę i praktykę wdrażania CSR w polskich przedsiębiorstwach. Dlatego można stwierdzić, że uzupełnieniem badań był wywiad z praktykiem zawodowo zajmującym się analizowaną tematyką.

<sup>18</sup> Zob. D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.

Wykres 1. Struktura wiekowa badanych doradców CSR



Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy ankiety.

Biorąc pod uwagę badanych doradców, najczęściej posiadali oni wykształcenie z zakresu nauk ekonomicznych i/lub nauk o zarządzaniu (57% badanych), ukończyli kurs/szkolenie z zakresu CSR (33% badanych), ukończyli studia podyplomowych z zakresu etyki biznesu/CSR (13% badanych), ukończyli studia prawnicze (4% badanych) lub filozofię (2% badanych). Zdecydowana większość osób zadeklarowała, iż posiada doświadczenie w biznesie w zakresie CSR (87% osób).

Realizując badania próbowano poznać motywy zajmowania się doradztwem CSR. Część z respondentów odwoływała się do kategorii etycznych. Pojawiały się następujące wypowiedzi: „Wykorzystanie moich kompetencji na rzecz wspólnego dobra”, „Kiedyś nazywało się to przyzwoitość. Dzisiaj CSR. Każdy z nas ma prawo do godnego życia, czystego środowiska i dobrego życia we wspólnocie”, „Chcę te dążenia wspierać, żeby przyczynić się do zmniejszenia rozmiarów alienacji społecznej firm realizujących jeden cel – zysk”, „Dotarcie z przesłaniem o potrzebie opamiętania się w eksploatacji środowiska dla przyszłych pokoleń”, „Chcę uświadamiania firmom, że powinny brać odpowiedzialność za wpływ, jaki wywierają na swoje otoczenie”. Dla części doradców jest to realizacja ich zainteresowań zawodowych (11 wypowiedzi wskazujących na wdrażanie CSR jako hobby, pasję, realizację siebie itp.). W kilku przypadkach była to ścieżka zawodowa, wynikająca z wcześniejszych doświadczeń (pracy w sektorze NGO, zajmowania się *public relations*, pracy społecznej, zajmowania się doradztwem dla firm w ogóle).

Niektórzy jako motyw zajmowania się CSR podawali zapotrzebowanie zgłaszane przez firmy (4 odpowiedzi, w tym np. „Istnieje rosnące zapotrzebowanie na doradztwo z tego zakresu – bardzo dobre perspektywy na przyszłość”). Rzadko pojawiały się uzasadnienia czysto ekonomiczne, tj. odwołujące się do możliwości zarobienia na doradztwie (4 osoby, wśród nich następująca wypowiedź: „Można na tym zarobić, a efekty są z reguły pozytywne dla wszystkich”). Wskazywano także,

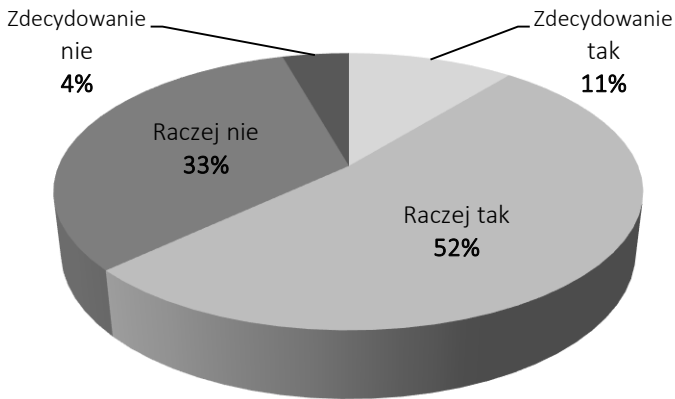


że zainteresowanie CSR ze strony biznesu jest związane z możliwością skorzystania z dofinansowania wdrażania tej koncepcji, z szansą na uzyskanie lepszej pozycji rynkowej. Dostrzegano także rolę CSR w poprawie jakości relacji między pracownikami w miejscu pracy, wzroście efektywności ich pracy oraz przyciągania utalentowanych młodych pracowników. Jeden z doradców szeroko uzasadniał swoją pracę stwierdzając, że CSR to „możliwość wpływania na efektywność i jakość firmy od strony finansowej, ekonomicznej, środowiskowej, społecznej i pracowniczey”.

Wśród badanych respondentów tylko jedna osoba zajmuje się wyłącznie doradztwem w zakresie CSR. Pozostałe osoby pracują jako doradcy biznesowi (12 osób), część jest odpowiedzialna za komunikację wewnętrzną i zewnętrzną w przedsiębiorstwie (5 osób), kilka osób prowadzi stowarzyszenia, własną firmę lub zarządza powierzonym majątkiem (5 osób), kilka osób zajmuje się sprawami pracowniczymi, w tym rozwiązywaniem konfliktów, profilaktyką mobbingu, wolontariatem pracowniczym, bezpieczeństwem i higieną pracy, nadzorowaniem procesu szkoleniowego (5 osób), część osób jest związana z ochroną środowiska (4 osoby), z zarządzaniem projektami w różnych organizacjach (6 osób). Wśród respondentów byli także: specjalista od finansowania i wdrażania innowacji gospodarczych, audytorzy, finansista oraz rzeczoznawca.

Jednym z problemów badawczych było rozpoznanie na ile motywem wdrażania CSR są potencjalne korzyści ekonomiczno-finansowe. W opinii doradców jest to względnie częsty motyw (63%). Co trzeci respondent stwierdził, że raczej nie jest to zasadniczy powód (wykres 2).

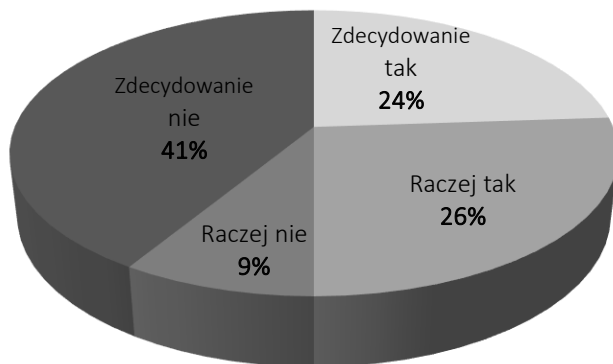
Wykres 2. Wdrażanie CSR jedynie ze względu na potencjalne korzyści ekonomiczno-finansowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy ankiety.

W połowie przypadków, doradcy stwierdzili, że motywem wdrażania koncepcji CSR była poprawa wizerunku firmy (wykres 3).

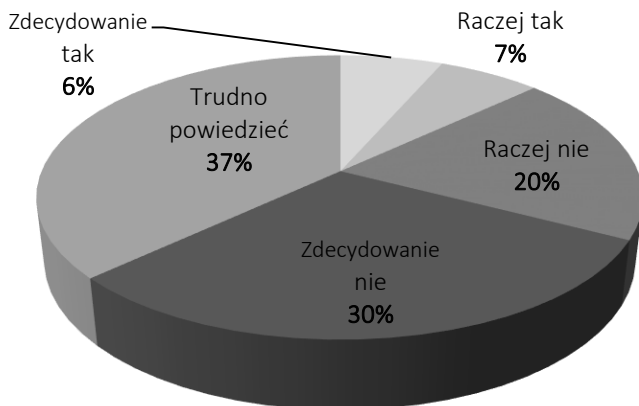
Wykres 3. Wdrażanie CSR jedynie ze względu na poprawę wizerunku firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy ankiety.

W 13% wdrażanie koncepcji CSR polegało jedynie na tworzeniu formalnej dokumentacji (wykres 4).

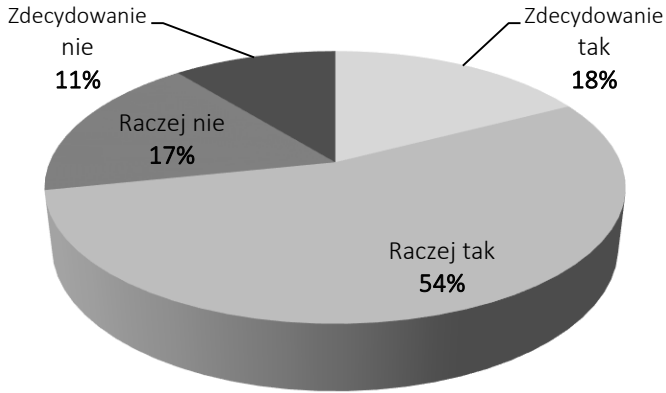
Wykres 4. Wdrażanie CSR przede wszystkim jako tworzenie formalnej dokumentacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy ankiety.

W większości przypadków pracownicy przedsiębiorstw mają pozytywny stosunek do podejmowanych w ramach CSR praktyk (72%). Istnieją także opinie przeciwne (wykres 5).

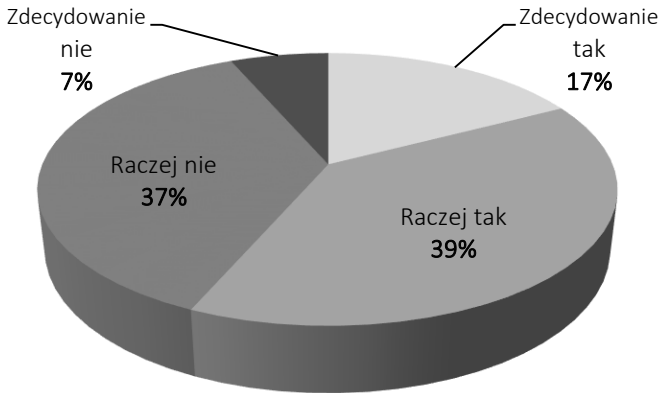
Wykres 5. Pozytywny stosunek pracowników przedsiębiorstw do wdrażanej koncepcji CSR



Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy ankiety.

Okazuje się, że nieznacznie więcej jest przedsiębiorstw, które same zgłaszają się do specjalistów zewnętrznych z prośbą o konsultacje dotyczące CSR (56%). W prawie połowie przypadków, przedsiębiorstwa otrzymują propozycję od instytucji zewnętrznych w zakresie doradztwa i opracowania strategii CSR (wykres 6).

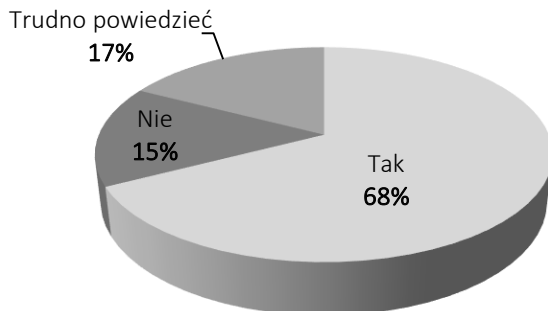
Wykres 6. Przedsiębiorstwa zgłaszające się same z prośbą o konsultacje dotyczące CSR



Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy ankiety.

Większość przedsiębiorstw (68%) przekazuje otoczeniu informacje dotyczące podejmowanych działań w ramach CSR (wykres 7).

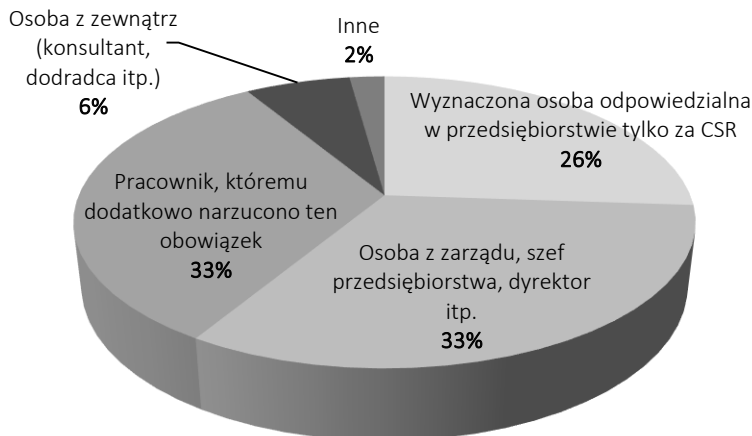
Wykres 7. Informowanie przez przedsiębiorstwa otoczenia o podejmowanych działaniach w ramach CSR



Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy ankiety.

Interesującym zagadnieniem była identyfikacja rodzaju stanowisk zajmowanych w przedsiębiorstwach przez osoby odpowiedzialne za CSR. W co trzecim przypadku okazała się to osoba zajmująca najwyższe stanowisko w przedsiębiorstwie, w co trzecim pracownik, któremu dodatkowo narzucono ten obowiązek, w co czwartym przypadku było to samodzielne stanowisko. W kilku przypadkach była to osoba z zewnątrz (wykres 8).

Wykres 8. Stanowiska zajmowane w przedsiębiorstwie przez osoby odpowiedzialne za CSR

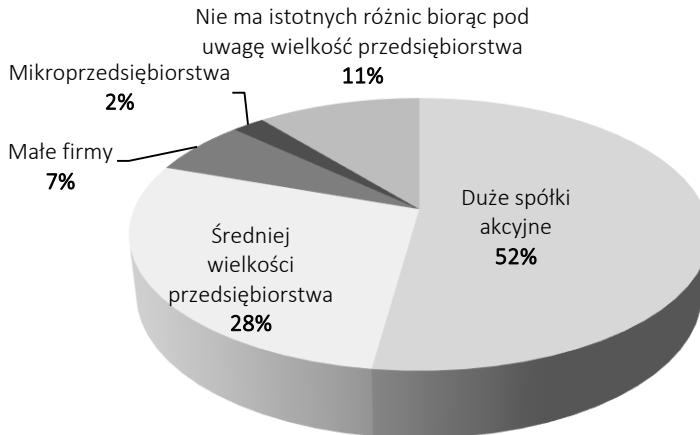


Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy ankiety.

Okazało się, że im większe przedsiębiorstwo, tym większe jest zainteresowanie wdrażaniem CSR. Najczęściej wskazywano spółki akcyjne (52%), następnie

przedsiębiorstwa średniej wielkości (28%). Część respondentów stwierdziła (10%), że nie ma istotnych różnic biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa (wykres 9).

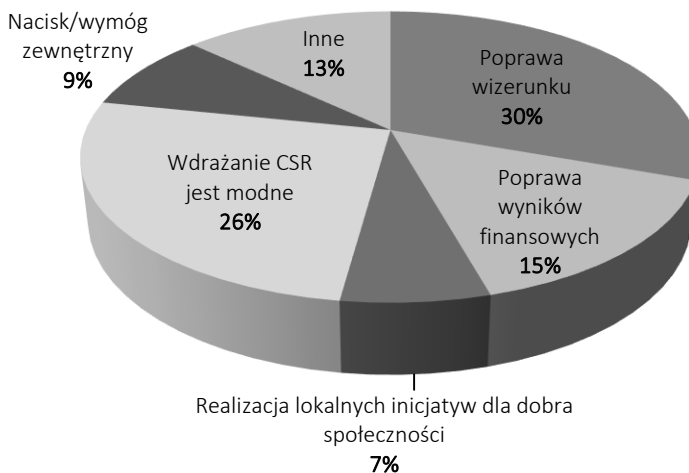
Wykres 9. Rodzaj przedsiębiorstw najczęściej zainteresowanych wdrażaniem CSR wg kryterium wielkości



Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy ankiety.

Respondenci mieli także dokonać hierarchizacji motywów wdrażania CSR w przedsiębiorstwach. Na pierwszym miejscu wskazywano poprawę wizerunku (30%), następnie modę (26%) oraz poprawę wyników finansowych (15%). Rzadziej wskazywano takie powody, jak wymóg zewnętrzny, chęć zrealizowania inicjatyw dla społeczności lokalnych oraz inne (wykres 10).

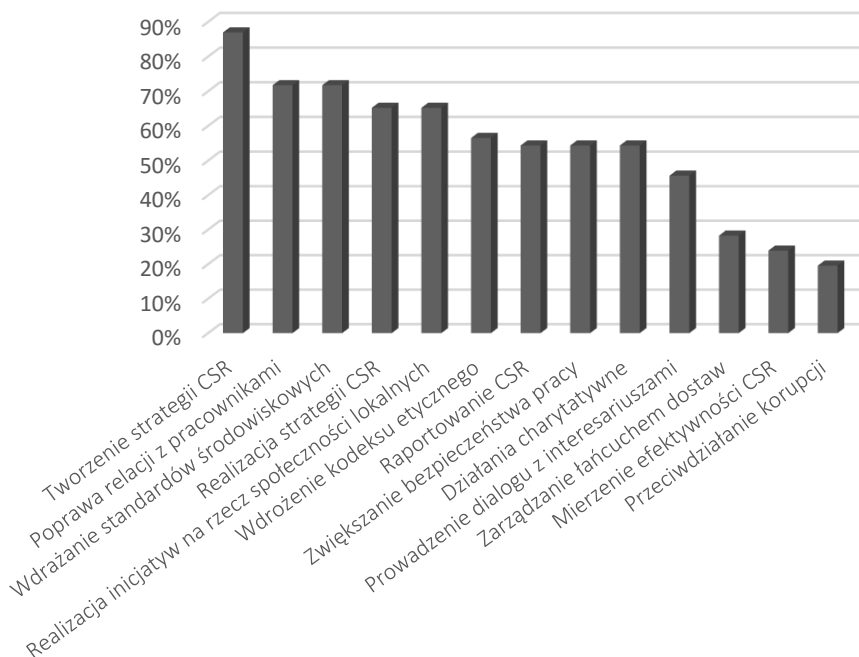
Wykres 10. Główny motyw wdrażania koncepcji CSR



Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy ankiety.

Realizacja CSR wiąże się z wdrażaniem różnego rodzaju praktyk. Badania wykazały, że dominują takie działania jak: tworzenie strategii CSR (87%), poprawa relacji z pracownikami (72%), wdrażanie standardów środowiskowych (72%), realizacja strategii CSR (65%), oraz realizacja inicjatyw na rzecz społeczności lokalnych (65%). W około połowie przedsiębiorstw są to: wdrożenie kodeksu etycznego (57%), raportowanie CSR (54%), zwiększanie bezpieczeństwa pracy (54%), działania charytatywne (54%) oraz prowadzenie dialogu z interesariuszami (46%). Najrzadziej wymieniano zarządzanie łańcuchem dostaw (28%), mierzenie efektywności CSR (24%) oraz przeciwdziałanie korupcji (20%). Rozkład odpowiedzi przedstawia wykres 11.

Wykres 11. Działania wdrażane przez przedsiębiorstwa w ramach CSR

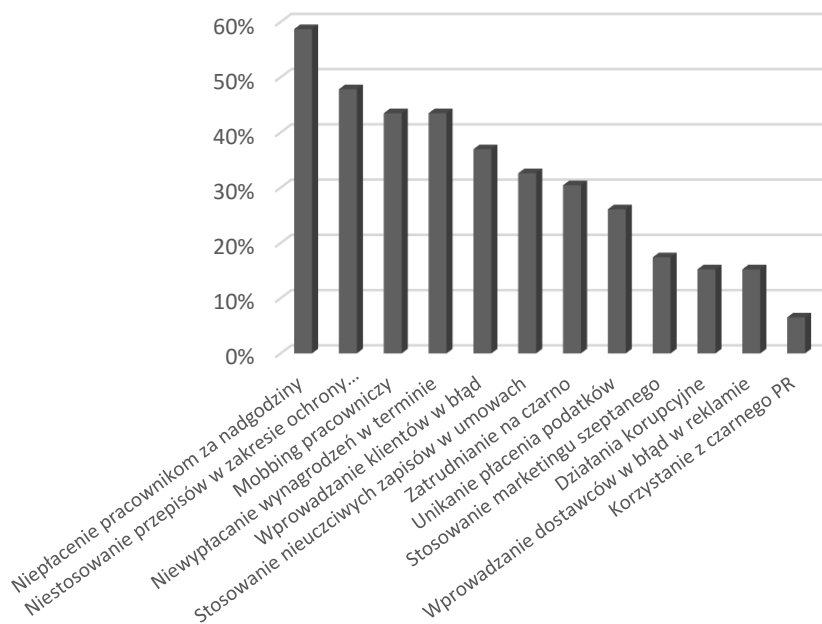


Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy ankiety.

Celem badań było także poznanie najczęściej spotykanych nieetycznych praktyk występujących w przedsiębiorstwach w opinii doradców CSR. Najczęstsze wskazania dotyczyły niepłacenia pracownikom za nadgodziny (59%), niestosowania przepisów w zakresie ochrony środowiska (48%), mobbingu pracowniczego (43%), niewypłacania wynagrodzeń w terminie (43%) oraz wprowadzania klientów w błąd (37%). Rzadziej są to: stosowanie nieuczciwych zapisów w umowach (33%), zatrudnianie na czarno (30%) oraz unikanie płacenia podatków (26%). Naj-

rzadziej wymieniano takie praktyki, jak stosowanie marketingu szeptanego (17%), korupcja (15%), wprowadzanie dostawców w błąd w reklamie (15%) i korzystanie z czarnego PR (7%). Rozkład odpowiedzi przedstawia wykres 12.

Wykres 12. Znajomość znanych badanym doradcom nieetycznych praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy ankiety.

#### 4. Zakończenie

Koncepcja CSR ma swoją bogatą historię. Sama jej treść ulegała modyfikacjom i korektom. Przeprowadzone badania przybliżyły wiedzę o tym, jak wygląda wdrażanie koncepcji CSR w polskich przedsiębiorstwach na podstawie doświadczeń doradców. Podstawowym motywem wdrażania CSR okazują się potencjalne korzyści ekonomiczno-finansowe (63%) oraz poprawa wizerunku firmy (50%). CSR to także moda (26%). Wdrażanie CSR to na ogół konkretne działania praktyczne. Tylko w 13% wdrażanie CSR okazało się jedynie tworzeniem formalnej dokumentacji. Pracownicy najczęściej wykazują pozytywny stosunek do CSR (72%). Implementacja CSR w przedsiębiorstwach bywa efektem inicjatywy podmiotów zewnętrznych (46%). Większość przedsiębiorstw (68%) stosuje aktywną politykę informa-

cyjną, przekazując otoczeniu informacje dotyczące podejmowanych działań w ramach CSR. Osoby zajmujące się CSR w przedsiębiorstwach zajmują różne stanowiska. Największym zainteresowaniem koncepcją CSR wykazują się spółki akcyjne (52%) i przedsiębiorstwa średniej wielkości (28%). Przedsiębiorstwa w ramach implementacji CSR najczęściej tworzą strategię CSR (87%), poprawiają relacje z pracownikami (72%), wdrażają standardy środowiskowe (72%), realizują strategię CSR (65%) oraz podejmują inicjatywy na rzecz społeczności lokalnych (65%). Według badanych, najczęściej spotykanymi nieetycznymi praktykami w polskich przedsiębiorstwach są: niepłacenie pracownikom za nadgodziny (59%), niestosowanie przepisów w zakresie ochrony środowiska (48%), mobbing pracowniczy (43%), niewypłacanie wynagrodzeń w terminie (43%) oraz wprowadzanie klientów w błąd (37%).

Przeprowadzone badania pozwalają na wyciągnięcie kilku wniosków, które, co należy podkreślić, mają wstępny charakter i wymagają skonfrontowania z wynikami dalszych pogłębionych badań naukowych. Okazało się, że wdrażanie CSR ma charakter przede wszystkim pragmatyczny. Zauważyć także należy, że CSR to na ogół konkretne działania praktyczne, a nie ograniczanie się do formalnych działań, które służyłyby jedynie celom informacyjno-marketingowym. Jak można było przypuszczać, to głównie duże podmioty podejmują aktywność we wdrażaniu złożonych strategii CSR. Niezbyt dobrą konstatacją stanowi opinia badanych osób o skali najczęściej spotykanych nieuczciwych praktyk stosowanych przez podmioty gospodarcze funkcjonujące w Polsce. Należy jednak mieć świadomość, że opinie te mogą być wynikiem nie tylko własnych doświadczeń, lecz także mogą być związane ze wspomnianym wcześniej błędem poznawczym oraz stereotypowym oglądem rzeczywistości biznesowej i nie do końca uświadomianymi sobie rozmiarami dobra, które ma miejsce w życiu gospodarczym.

Prowadzenie biznesu wymaga skuteczności i efektywności w zarządzaniu. Zysk, jako jeden ze wskaźników gospodarczych, stanowi warunek funkcjonowania podmiotu gospodarczego w dłuższym okresie. Działalność gospodarcza, oprócz aspektu ekonomicznego, posiada również normatywny aspekt prawny, etyczny, czy też nawet estetyczny. Przedsiębiorca musi poruszać się w tej wielowymiarowej przestrzeni dbając o gospodarność. Warto pamiętać, że podmiot gospodarczy nie musi dążyć do maksymalizacji zysku, natomiast konieczne jest osiągnięcie zysku. Tu należy zauważyć, że każda organizacja dla swego funkcjonowania musi troszczyć się o swój wynik finansowy<sup>19</sup>. Przedsiębiorca może jednak osiągać zysk podejmując niegodziwe (moralnie złe) działania. Wtedy należałoby mówić o wyzysku, a nie o zysku. Wpisywanie przez podmioty gospodarcze do swoich działań rozwiązań oferowanych przez koncepcję CSR może wynikać z różnych przesłanek i mieć różne cele. Z pewnością jest to pewne dobro, wartość dodana, która ubogaca kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Działania takie mogą służyć rozwojowi biznesu

---

<sup>19</sup> Organizacja charytatywna może finansowo pomagać w takiej skali, w jakiej pozyskuje środki. Gospodarstwo domowe również musi być zarządzane z uwzględnieniem wpływów i wypływów pieniężnych. Zakony i parafie także muszą być zarządzane w wymiarze finansowym. W przypadku przedsiębiorstw osiągnięcie zysków wynika nie tylko z warunku przetrwania, lecz także służyć może jego rozwojowi.



i sprzyjać pozycji konkurencyjnej na rynku. Z drugiej strony trudno jest jednoznacznie ocenić te praktyki od strony etycznej, zwłaszcza przy pobieżnym, wizerunkowym porównywaniu „stopnia” etyczności danego podmiotu gospodarczego z innymi podmiotami, w ramach których może być realizowane różne dobro, bez nazywania go CSR i bez ogłaszania tego otoczeniu. Każdy czyn człowieka wymaga osobnej analizy etycznej i osoby realizujące podobnie wyglądające praktyki biznesowe mogą być różnie ocenione z moralnego punktu widzenia.

W przyszłości warto by przeprowadzić badania mające na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie dotyczące zależności między wdrażaniem koncepcji CSR a efektywnością ekonomiczną w polskich przedsiębiorstwach. Interesującym problemem badawczym byłoby także zdiagnozowanie powodów braku zainteresowania praktyką CSR przez małe przedsiębiorstwa (na ile przyczyną jest brak zasobów – czasu, ludzi, środków finansowych, na ile brak wiedzy dotyczącej CSR, brak przekonania dotyczącego zasadności wdrażania CSR w małych organizacjach gospodarczych i inne).

## Bibliografia

- Bowen H., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York 1953.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>.
- CR Theoretical Background, CSR Quest, <http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=13126&heading=The%20CR%20Framework>.
- Dylus A., *Erozja standardów etycznych w biznesie [w:] Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, red. J. Mariański, Wydawnictwo WAM Polska Akademia Nauk, Kraków 2002.
- Dylus A., *Odpowiedzialność moralna przedsiębiorców*, „Asekuracja&Re”, 7(2000).
- Garriga E., D. Mele, *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, „Journal of Business Ethics”, 53(2004).
- Jan Paweł II, *Centesimus annus*.
- Kahneman K., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.
- Klimczak B., *Etyczne aspekty reguł konkurencji gospodarczej [w:] Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, red. W. Gasparski, J. Dietl, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 100–116.
- Mazurek F.J., *Prawo naturalne podstawą stosunków społecznych*, „Roczniki Nauk Społecznych” 1973, tom XXI, Zeszyt 2.
- Nur-E-Alam Siddique M., *CSR Practices and Competitive Advantages: A Descriptive Study*, “American Journal of Trade and Policy” 2015, vol. 2, 1 (Issue 4).
- Polski Komitet Normalizacyjny, <http://www.pkn.pl/iso-26000>.
- Rahman S., *Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility*, “World Review of Business Research” 2011, vol. 1, nr 1, March.

Rybak M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw* [w:] *Etyka w biznesie*, red. M. Borkowska, J. Gałkowski, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2002.

UN Global Compact, <https://www.unglobalcompact.org/>.

World Business Council for Sustainable Development, 2008, <http://www.wbcsd.org/home.aspx>.