



Złożenie pracy online:
2021-05-31 20:56:42
Kod pracy:
12060/39201/CloudA

Agata Gryz-Gos
(nr albumu: 24599)

Praca magisterska

Zarządzanie relacjami z interesariuszami, jako jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu

Stakeholder relationship management as one of the elements of corporate social responsibility

Wydział: Wyższa Szkoła Biznesu - National-Louis University

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie firmą

Promotor: dr Jan Waśkiewicz

Pragnę złożyć najszczerze podziękowania promotorowi mojej pracy dr Janowi Waśkiewiczowi za poświęcony czas oraz cenne rady, a także wyrozumiałość i wsparcie
Agata Gryz-Gos



Streszczenie

Rosnące oczekiwania otoczenia, wobec podmiotów prowadzących działalność gospodarczą stawiają przed nimi coraz większe wyzwania oraz mobilizują do brania całkowitej odpowiedzialności za swoje działania. Dziś społeczna odpowiedzialność biznesu (z ang. Corporate Social Responsibility – CSR) przestaje być domeną jedynie dużych międzynarodowych korporacji i zdobywa coraz większe zainteresowanie także wśród mniejszych podmiotów. CSR jest strategią bardzo szeroką a działania społecznie odpowiedzialne znacząco wpływają na wartość firmy: sprawiają, że wzrasta, jakość świadczonych usług czy wytwarzanych towarów, minimalizują ponoszone wydatki operacyjne, ułatwiają budowanie zaangażowanych zespołów, zwiększają więzi z klientami a w dłuższej perspektywie wpływają na wzrost zysków. Głównym celem niniejszej pracy było zbadanie, jaki jest poziom znajomości i stopień realizacji koncepcji CSR, wyrażonej w zarządzaniu relacjami z interesariuszami, wśród małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na obszarze okolic Warszawy. Autorka pracy przedstawiła podstawy teoretyczne koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zarządzania relacjami z interesariuszami. Wiążącym elementem pracy było badanie dokonane na próbie 30 losowo wybranych pracowników, wytypowanych do badania małych i średnich przedsiębiorstw. Przeprowadzona analiza dowiodła, że relacje przedsiębiorstw z interesariuszami mają charakter głównie nieformalny a małe i średnie przedsiębiorstwa realizują działania noszące znamiona społecznej odpowiedzialności biznesu, nawet, jeżeli właściciele i pracownicy nie znają tego pojęcia.

Słowa kluczowe

Społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR, małe przedsiębiorstwo, interesariusz, relacje, konkurencyjność.

Abstract

The growing expectations towards business entities pose more and more challenges and mobilize them to take full responsibility their actions. Nowadays, corporate social responsibility (CSR) is no longer the domain of only large international corporations but is also gaining more and more interest among smaller entities. CSR is a very broad strategy and socially responsible activities significantly affect the value of the company: it increases the quality of services or manufactured goods, minimizes operating expenses, helps building committed teams, increases relationships with customers and, in the long run, increases profits. The main goal of this study was to examine the level of awareness and implementation of the CSR concept, expressed in stakeholder relations management, among small and medium-sized enterprises operating in the vicinity of Warsaw. The author of this work presented the theoretical foundations of the concept of corporate social responsibility and stakeholder relations management. The binding element of the work was a survey carried out on a sample of 30 randomly selected employees, selected for the study of small and medium-sized enterprises. The conducted analysis proved that relations between enterprises and stakeholders are mostly informal and that small and medium-sized enterprises carry out activities bearing the marks of corporate social responsibility, even if the owners and employees do not know this concept.

Keywords

Corporate social responsibility, CSR, small enterprise, stakeholder, relations, competitiveness.



Spis treści

| | |
|---|-----------|
| Wstęp | 3 |
| Rozdział 1 | 6 |
| Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility, CSR) – ujęcie teoretyczne | 6 |
| 1.1 Pojęcie i istota społecznej odpowiedzialności biznesu..... | 6 |
| 1.2 Filary CSR i działania podejmowane w ich zakresie przez przedsiębiorstwa..... | 10 |
| 1.3 Normy i standardy dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu. | 14 |
| 1.4 Korzyści wynikające ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie | 21 |
| Rozdział 2 | 24 |
| Relacje z interesariuszami w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu..... | 24 |
| 2.1 Interesariusze. Pochodzenie koncepcji, definicja i typologia | 24 |
| 2.2 Identyfikacja interesariuszy i etapy rozwoju relacji..... | 29 |
| 2.3 Narzędzia zarządzania relacjami z interesariuszami..... | 33 |
| 2.4 Błędy i bariery w zarządzaniu relacjami | 39 |
| Rozdział 3 | 45 |
| Ocena rozwoju CSR w sektorze MSP | 45 |
| 3.1 Najlepsze praktyki w obszarze CSR na świecie..... | 45 |
| 3.2 CSR w sektorze MSP w Polsce– studia przypadków..... | 49 |
| 3.2.1 Rośliny z Runowa sp. z o.o. Sp. komandytowa. Studium przypadku. | 49 |
| 3.2.2 Konsorcjum Biuro Klub sp. z o.o. Studium przypadku. | 52 |
| 3.2.3 Audiotech Anna Domańska. Studium przypadku. | 55 |
| 3.2.4. Amad sp. z o. o. Studium przypadku..... | 57 |
| Rozdział 4 | 60 |
| Metodyka badań własnych. Ujęcie praktyczne | 60 |
| 4.1 Metodyka badań własnych | 60 |



| | |
|--|-----------|
| 4.1.1 Cel, przedmiot i podmiot badań..... | 60 |
| 4.1.2 Problemy badawcze..... | 61 |
| 4.1.3 Hipotezy badawcze..... | 62 |
| 4.1.4 Metody, techniki i narzędzia badawcze..... | 62 |
| 4.2 Analiza zgromadzonego materiału z przeprowadzonych badań..... | 63 |
| 4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań..... | 84 |
| Podsumowanie..... | 88 |
| Bibliografia..... | 90 |
| Spis Tabel..... | 93 |
| Spis Schematów..... | 93 |
| Spis Wykresów..... | 94 |
| Spis Fotografii..... | 95 |

ZAŁĄCZNIKI:

1. Kwestionariusz ankiety



Wstęp

Dynamiczne zmiany, zachodzące we współczesnym świecie stanowią coraz większe wyzwania dla zarządzających zarówno globalnymi korporacjami jak i mniejszymi przedsiębiorstwami. Oczekiwania i tak dość wymagającego otoczenia, stale ewoluują i stanowią dla podmiotów gospodarczych przesłanki zarówno do ciągłego odpowiadania na potrzeby jak i reakcji na pojawiające się problemy.

Społeczeństwa w coraz większym stopniu wyrażają pogląd, że za problemy współczesnego świata odpowiedzialne są podmioty gospodarcze. Postępująca degradacja środowiska przyrodniczego, polaryzacja społeczeństw, utrata bezpieczeństwa, patologie, ubóstwo, to tylko kilka odpowiedzialności, jakimi obarczane są dziś przedsiębiorstwa. Spowodowało to, że integralnym elementem współczesnego życia gospodarczego stała się społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility– CSR), która w gospodarce globalnej postrzegana jest, jako jedno z najistotniejszych ogniw zarządzania.

Aby móc realizować cele wyznaczone w strategii społecznej odpowiedzialności, przedsiębiorstwa kładą nacisk na kształtowanie relacji ze swoim otoczeniem (inaczej nazywanym gronem interesariuszy), zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym. Dokładne zdefiniowanie grup interesariuszy pozwala współczesnym przedsiębiorstwom właściwie odpowiadać na potrzeby i oczekiwania otoczenia a odpowiednie zarządzanie relacjami stanowi podstawę budowania kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa.

Wdrażanie działań społecznie odpowiedzialnych w proces zarządzania przedsiębiorstwem warunkuje dziś stabilizację i rozwój podmiotów gospodarczych i chociaż nadal stanowi domenę głównie globalnych instytucji to jednak z przeprowadzonych dotychczas badań wynika, że także małe podmioty w coraz większym stopniu podejmują działania świadczące o odpowiedzialności w biznesie.

W Polsce pojęcie przedsiębiorstwa w słowniku zagościło na dobre dopiero po zmianach ustrojowych w 1989r. a transformacja gospodarcza dała początek dynamicznie rozwijającemu się sektorowi MSP, który do dziś jest głównym elementem napędowym naszej gospodarki. Nie mniej jednak dziś nie wystarczy już tylko produkować czy świadczyć usługi. Wraz z upływem czasu, realia prowadzenia biznesu ulegają ciągłym zmianom są trudniejsze i bardziej złożone. Również przedsiębiorstwa z sektora MSP stale ewoluują, rośnie ich dojrzałość organizacyjna, ale także odpowiedzialność za podejmowane działania. Przedsiębiorstwa te realizując koncepcję CSR nie zawsze robią to w sposób uporządkowany, często są to działania

incydentalne i ograniczone, mniej formalne, a bardziej intuicyjne. Niewątpliwie ma to związek ze skalą działalności oraz środkami, jakimi dysponują małe przedsiębiorstwa.

Doświadczenie zawodowe autorki, która od kilku lat ściśle związana jest z sektorem MSP skłoniło ją do przeprowadzenia badań dotyczących stopnia zaangażowania małych i średnich przedsiębiorstw w idee społecznie odpowiedzialnego biznesu. Ponieważ kluczowym pojęciem przy tworzeniu i realizacji działań z zakresu CSR są interesariusze to właśnie na nich i zarządzaniu relacji z nimi w największym stopniu skoncentrowane były badania.

Celem niniejszej pracy było zbadanie, jaki jest poziom znajomości i stopień realizacji koncepcji CSR, wyrażonej w zarządzaniu relacjami z interesariuszami, wśród małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na obszarze okolic Warszawy.

Autorka pracy przyjęła dwie hipotezy wynikające ze specyfiki przedsiębiorstw sektora MSP. Hipoteza pierwsza wskazuje, że w sektorze MSP relacje przedsiębiorstw z interesariuszami mają charakter głównie nieformalny. Hipoteza druga mówi, że aby realizować działania społecznie odpowiedzialne, znajomość samego pojęcia CSR nie jest warunkiem koniecznym, co oznacza, że przedsiębiorstwo realizuje działania noszące znamiona społecznej odpowiedzialności biznesu, nawet, jeżeli właściciele i pracownicy nie znają tego pojęcia.

Przedmiotem pracy był obszar działań podejmowanych w ramach koncepcji CSR ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania relacjami z interesariuszami. Zakres podmiotowy odnosił się do czterech przedsiębiorstw sektora MSP, z czego dwa z nich to przedsiębiorstwa średnie a dwa to małe podmioty gospodarcze. Próbie badawczej zostali poddani zarówno właściciele jak i pracownicy wybranych przedsiębiorstw. Próba ta stanowiła 30 losowo wybranych osób. Do przeprowadzenia badań zastosowany został kwestionariusz ankiety zawierający pytania zamknięte i półotwarte, jednokrotnego i wielokrotnego wyboru.

Na strukturę pracy składają się cztery rozdziały wraz z podsumowaniem.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano zagadnienia teoretyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu, jak również, instrumenty służące jej wdrażaniu. Ponadto przytoczono główne korzyści, zarówno dla przedsiębiorców jak społeczeństwa wynikające z realizowania zasad koncepcji CSR w biznesie.

Rozdział drugi poświęcony został obszarom CSR z uwzględnieniem roli zarządzania relacjami z grupami interesu. W tym miejscu omówiono również najczęściej popełniane przez przedsiębiorstwa błędy w zarządzaniu tymi relacjami.

W rozdziale trzecim przedstawiono najlepsze praktyki z zakresu CSR stosowane przez przedsiębiorstwa na całym świecie. W rozdziale tym zaprezentowano także studia przypadków przedstawiające działania na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze MSP.

Ostatni, czwarty rozdział ma charakter empiryczny. Zawarta w nim została metodyka badań własnych, analiza zgromadzonego materiału badawczego i prezentacja otrzymanych wyników badań w postaci zestawień tabelarycznych i wykresów wraz z omówieniem. Rozdział ten kończą wnioski z przeprowadzonych badań.

Ostatni element pracy stanowi podsumowanie, gdzie zawarte zostały refleksje ogólne autorki.



Rozdział 1

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility, CSR) – ujęcie teoretyczne

1.1 Pojęcie i istota społecznej odpowiedzialności biznesu

Zarządzanie przedsiębiorstwem wiąże się z umiejętnością równoważenia różnorodności potrzeb i celów (Drucker, 2017). Dlatego też dziś poza organizacjami, które generują zysk liczą się te, które w wyniku dbałości o pracownika zyskują miano pożądanego pracodawcy wśród specjalistów a przy tworzeniu nowych technologii szczególną uwagę zwracają środowisko naturalne i jego ochronę.

Dzieje się tak, ponieważ dzisiejszy rynek nasycony jest różnorodnością zarówno produktów jak i usług i aby móc wyróżniać się na tle konkurencji, przedsiębiorstwa muszą oferować coś więcej niż tylko produkt gotowy do sprzedaży.

CSR, jako koncepcja zarządzania, w ramach, której podmioty gospodarcze w swoich działaniach biznesowych oraz interakcjach z interesariuszami uwzględniają kwestie społeczne na równi ze środowiskowymi, wychodzi naprzeciw wymaganiom konsumentów jak i samych przedsiębiorstw. Wyróżnić można wiele nazw i definicji pojęcia CSR, które względem siebie są komplementarne, np.:

- ✚ Business Responsibility;
- ✚ Corporate Citizenship;
- ✚ Corporate Responsibility;
- ✚ Corporate Social Responsibility (Roszkowska, 2011).

Sama definicja CSR ukształtowała się wraz z umiędzynarodowieniem, czyli rozwojem globalizacji spowodowanej dostępem do wielu rynków. W szerokim ujęciu koncepcja CSR może przybierać różne formy zarówno w zależności od firmy, branży jak i otoczenia. Postrzegana jest, jako impuls, który w znaczny sposób wpływa na podwyższenie, jakości życia.

Zarówno polska jak i zagraniczna literatura podaje wiele definicji, które poruszają różne aspekty koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (Por. Tab.1).

Tabela 1 Wybrane definicje społecznej odpowiedzialności biznesu

| Rok | Autor | Definicja |
|------|-----------------------------------|---|
| 1953 | Howard Bowen | Zobowiązanie przedsiębiorcy do prowadzenia polityki, podejmowania decyzji i podążania za takimi kierunkami działania, które będą pożądane, jako cele i wartości naszego społeczeństwa |
| 1963 | J. McGuire | Idea odpowiedzialności społecznej zakłada, że korporacja ma nie tylko obowiązki natury gospodarczej i prawnej, ale również pewne zobowiązania wobec społeczeństwa, które wykraczają poza te obowiązki |
| 1973 | Davis | Uwzględnianie oraz reagowanie przez firmę na zagadnienia wykraczające poza wąskie gospodarcze, techniczne i prawne wymagania wobec niej[...], aby osiągnąć korzyści społeczne oprócz tradycyjnych zysków ekonomicznych, do których dąży firma |
| 1978 | Frederick | Społeczna reaktywność biznesu to zdolność korporacji do reakcji na nacisk społeczny, dosłowny akt reakcji; lub też do przyjęcia reaktywnej generalnie postawy wobec społeczeństwa |
| 1979 | A.B. Carroll | Wyróżnia się cztery rodzaje odpowiedzialności biznesu: ekonomiczną, prawną, etyczną oraz filantropijną, które znajdują się na różnych poziomach i przedsiębiorstwo powinno podchodzić do nich w odpowiedniej kolejności. |
| 1999 | McIntosh i Mohan | Odpowiedzialny biznes polega na uwzględnianiu kwestii społecznych i środowiskowych w głównej działalności firmy |
| 2010 | Wioletta Ocieczek, Bożena Gajdzik | Zarządzanie przedsiębiorstwami w dużym stopniu musi być oparte na zachowaniu zgodności z prawem i zasadami etycznymi, odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz partnerstwie pomiędzy grupami interesu. |
| 2004 | Ricky W. Griffin | Społeczna odpowiedzialność to zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społecznego kontekstu, w którym funkcjonuje |
| 2011 | Grażyna Bartkowiak | CSR jest działaniem prospołecznym, nastawionym na podejmowanie lub wspieranie ważnych społecznie inicjatyw, udzielanie pomocy, czynienie dobra innym podmiotom gospodarczym, instytucjom, społeczności, niezależnie od przyjętej perspektywy czasowej oczekiwania na korzyści |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ocieczek i Gajdzik, 2010), (Rudnicka, 2012), (Leoński, 2015), (Stecko, 2012)

Zgodnie z założeniami koncepcji CSR, przedsiębiorstwa ponoszą odpowiedzialność ekonomiczną i prawną za wykonywaną działalność, ale też zobowiązane są do podejmowania takich działań, które prowadziły będą do realizacji celów społecznych. W wyniku takiego zobowiązania organizacje podnoszą standardy etyczne oraz wykazują aktywność mającą na celu zaspokojenie jak największej ilości interesariuszy (Bartkowiak, 2011).

Mianem interesariusza określa się dowolną grupę, osobę lub społeczność, na którą działalność organizacji wywiera istotny wpływ. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa rośnie liczba osób zaangażowanych w jego działalność. Nieuniknione są, więc stosunki organizacji z otoczeniem, które związane są z różnego rodzaju decyzjami i dylematami. O takich sytuacjach mówi się w kontekście odpowiedzialności społecznej.

Odpowiedzialność społeczna określana jest, zatem jako zestaw zobowiązań służących ochronie i umacnianiu społecznego kontekstu, w którym funkcjonuje organizacja (Griffin, 2017).

Literatura anglojęzyczna podaje także, że CSR jest koncepcją odnoszącą się do interesariuszy w sposób etyczny i odpowiedzialny. Etyka i odpowiedzialność rozumiana jest tutaj, jako postępowanie w stopniu akceptowalnym w cywilizowanym społeczeństwie. Jednym z celów stawianych społecznej odpowiedzialności biznesu jest, zatem tworzenie wysokich standardów życia, które dotyczą osób zarówno zatrudnionych w organizacji jak również bezpośrednio z nią związanych a także społeczności lokalnej, przy jednoczesnym utrzymaniu opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej (Hopkins, 2012).

CSR jest, więc pewnego rodzaju obowiązkiem dbałości o wszystko to, co otacza organizację (Griffin, 2017).

Zarówno samo pojęcie społecznej odpowiedzialności jak i próba jej definicji a także bardzo szeroki zakres w dalszym ciągu budzą wiele wątpliwości. CSR rozumiana i określana jest w różnoraki sposób. Do bardziej popularnych określeń i modyfikacji zaliczyć można: „społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw”, „etyczną korporację” czy „zrównoważony rozwój korporacyjny” jednak na potrzeby niniejszego opracowania przyjęte zostanie określenie „społeczna odpowiedzialność biznesu”

Aby móc realizować założenia CSR, przedsiębiorstwa stosują praktyki zwane odpowiedzialnymi, do których zaliczyć można m.in.:

- ✚ Zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie;
- ✚ Przestrzeganie norm etycznych w relacjach z klientami, konkurencją i pracownikami;

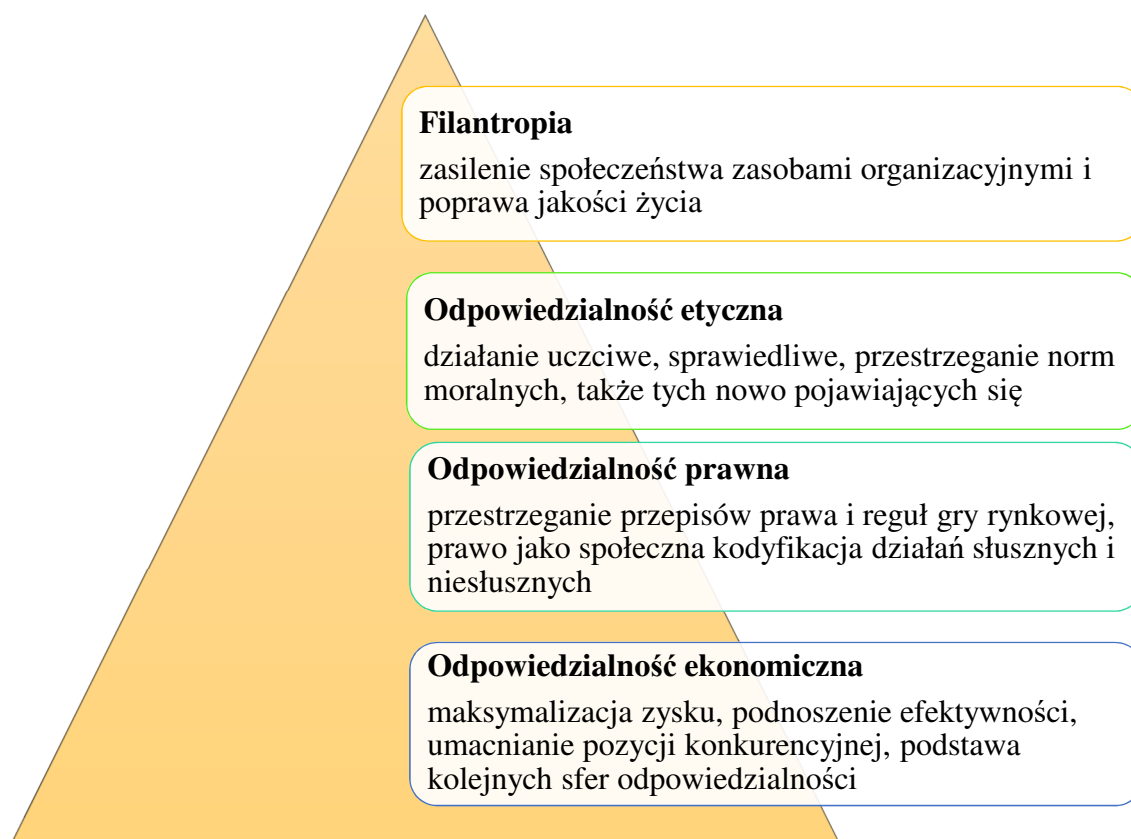
- + Działania skierowane na rozwój lokalnej społeczności;
- + Dobrowolne zaangażowanie w ochronę środowiska naturalnego (Białasiewicz i Marek, 2011).

Literatura przedmiotu podaje kilka ujęć społecznej odpowiedzialności biznesu, jednak do najistotniejszych z nich należy zaliczyć piramidę A.B. Carrolla. Jest to najbardziej powszechny model, stworzony na wzór piramidy potrzeb A. Masłowa ukazujący kilka najważniejszych sfer odpowiedzialności:

- + Ekonomiczna;
- + Prawna;
- + Etyczna;
- + Filantropijna (Por. Schemat 1).

Odpowiedzialność prawna i ekonomiczna określane są, jako wymagane przez społeczeństwo, odpowiedzialność etyczna, jako oczekiwana, natomiast filantropijna jest odpowiedzialnością pożądaną (Rudnicka, 2012).

Schemat 1 Model społecznej odpowiedzialności biznesu wg. A.B. Carrolla



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Wachowiak, 2013)

Spółeczna odpowiedzialność z pewnością nie jest filantropią (Bartkowak , 2011) i choć często kojarzona jest jedynie z tą sferą, to działania filantropijne powinny być jedynie „wisienką na torcie” ogółu działań z zakresu CSR jakie podejmuje organizacja. Dlatego też sam model piramidy A.B. Carrolla ewoluował na przestrzeni czasu. Jego zmiany były znaczące jednak nadal stanowi on podstawę wielu badań z zakresu CSR. W pierwszej dekadzie XXI w. odpowiedzialność filantropijną, czyli dobrowolną działalność polegającą na przekazywaniu darowizn i innych form pomocy dla potrzebujących, włączono do sfer ekonomicznej i etycznej (Adamczyk , 2009).

Pomimo, iż społeczna odpowiedzialność biznesu na dobre zagościła we współczesnym życiu gospodarczym to jednak pełne zrozumienie jej istoty i przesłania wymaga umieszczenia jej w codziennej praktyce zarządzania. Zarządzający, zarówno właściciele jak i menadżerowie muszą potrafić zidentyfikować najważniejszych z punktu widzenia przedsiębiorstwa interesariuszy, aby zarówno kontakty z nimi jak i współdziałanie ze środowiskiem naturalnym i społeczeństwem w ogóle, mogły odbywać się przy odpowiedniej dozie społecznej odpowiedzialności.

1.2 Filary CSR i działania podejmowane w ich zakresie przez przedsiębiorstwa

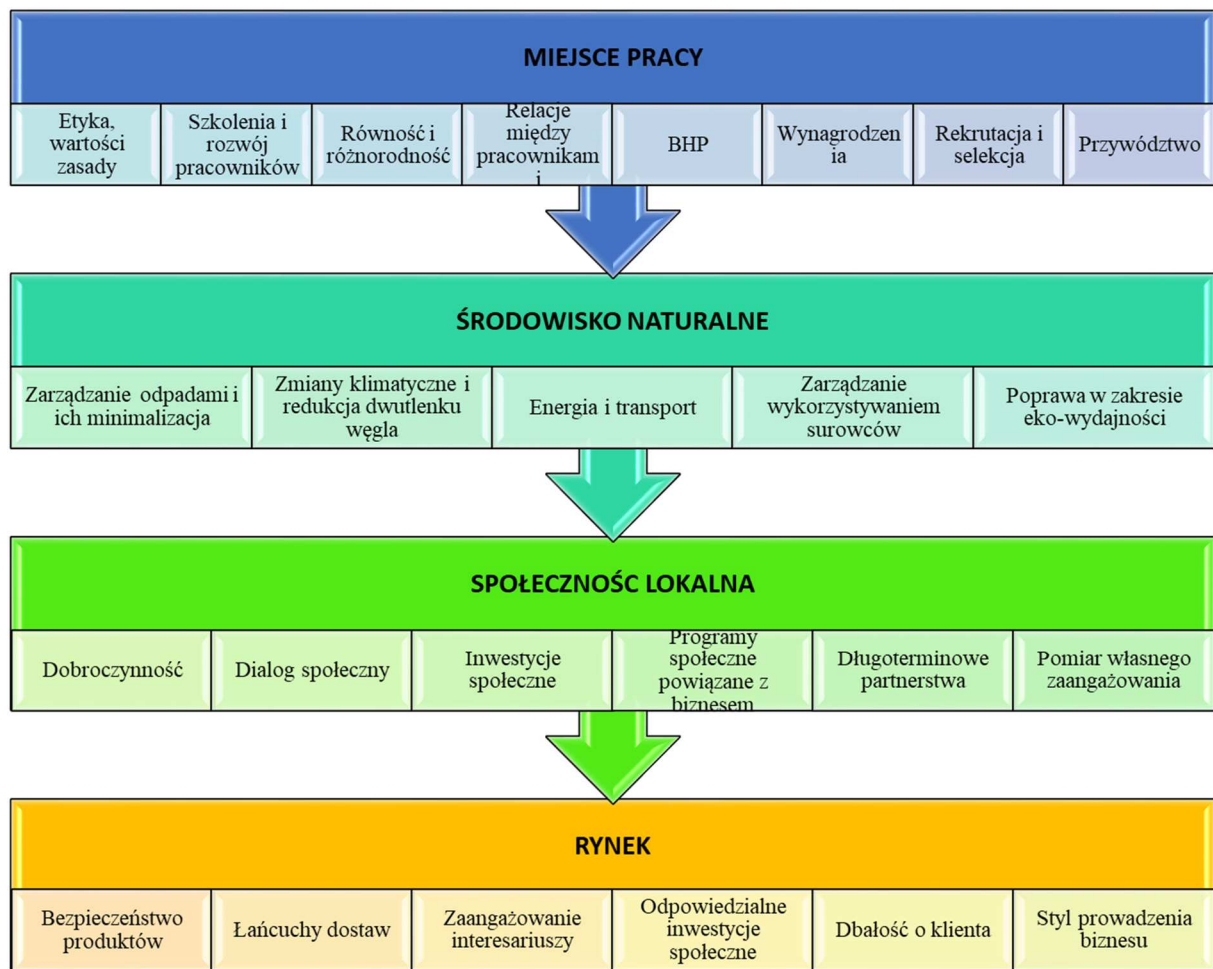
Spółeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja, która zakłada takie zintegrowanie działań biznesowych, aby w jak największym stopniu mogły one przynosić korzyści całemu otoczeniu przedsiębiorstwa. Długofalowy rozwój przy jednoczesnym rozwiązywaniu problemów zarówno społecznych jak i środowiskowych zapewnić może skonstruowanie spójnej strategii odpowiedzialnej społecznie.

Odpowiedzialnie społecznie przedsiębiorstwa w swoich działaniach uwzględniają cztery filary, na których opiera się koncepcja CSR (Mazur-Wierzbicka, 2012). Zalicza się do nich:

- ✚ Miejsce pracy;
- ✚ Środowisko naturalne;
- ✚ Społeczność lokalna;
- ✚ Rynek (Por. Schemat 2).



Schemat 2 Filary społecznej odpowiedzialności biznesu i ich kluczowe elementy



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Buczowski, Doroczyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016)

Szczególne miejsce wśród interesariuszy wewnętrznych organizacji zajmują pracownicy. Jest to najcenniejszy zasób, jaki posiada przedsiębiorstwo, ponieważ kapitał ludzki to wiedza, zdolności i umiejętności (Amstrong, 2011). Nie ma, więc sensu mówić o organizacji nie uwzględniając czynnika ludzkiego.

Współcześni pracownicy oczekują od miejsca zatrudnienia nie tylko satysfakcjonującego wynagrodzenia, bezpieczeństwa czy dodatkowej opieki socjalnej. Ponadto pragną się rozwijać, poszerzać wiedzę i umiejętności oraz podnosić kwalifikacje zawodowe. Oczekują także zaufania, szacunku, równego traktowania. Aby móc reagować na zmieniające się oczekiwania rynku, przedsiębiorstwa muszą nieustannie podnosić kompetencje pracowników, ale też dbać o ich satysfakcję z pracy. Dlatego dla stabilnego funkcjonowania, konkurencyjności, rozwoju i długookresowej efektywności finansowej organizacji, niezbędna

jest integracja trzech strategii przedsiębiorstwa: biznesowej, HR i CSR (Buczowski , Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016).

Sfera działań CSR skierowanych na miejsce pracy, czyli do pracowników obejmuje:

- ✚ Dążenie do zwiększenia satysfakcji zawodowej i poprawy warunków pracy (w tym bezpieczeństwa i higieny pracy);
- ✚ Programy na rzecz wyrównania szans;
- ✚ Inwestycje w rozwój zawodowy;
- ✚ Planowanie ścieżek karier;
- ✚ Poprawę komunikacji;
- ✚ Dążenie do osiągnięcia równowagi między życiem prywatnym i zawodowym;
- ✚ Stworzenie sprawiedliwego i odpowiedzialnego systemu wynagradzania;
- ✚ Pomoc finansową;
- ✚ Elastyczne formy zatrudnienia;
- ✚ Wolontariat pracowniczy (Buczowski , Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016).

Kolejnym, bardzo istotnym obszarem działań podejmowanych w ramach realizacji koncepcji CSR jest środowisko naturalne i jego ochrona. Świadomość społeczeństwa na temat zagrożeń, jakie niesie za sobą globalne ocieplenie powoduje impuls do większej troski o środowisko. Przez lata kwestie te były bagatelizowane, co doprowadziło do ogromnej skali zanieczyszczeń, głównie przez przedsiębiorstwa produkcyjne.

W obecnych czasach zainteresowanie ekologią znacznie wzrosło w związku, z czym również przedsiębiorstwa, coraz częściej w decyzjach i kalkulacjach uwzględniać muszą wpływ podejmowanych działań na środowisko naturalne. Inicjatywy podejmowane przez przedsiębiorstwa nakierowane na konieczność ochrony środowiska niekiedy stanowią pojedyncze działania jednak, wśród organizacji spotykana jest także postawa proekologiczna. Działania te nie tylko znacząco poprawiają wizerunek organizacji, ale korzystnie wpływają na wyniki finansowe za sprawą redukcji odpadów czy też racjonalne gospodarowanie energią.

Sfera działań CSR zorientowana na środowisko przyrodnicze to m.in:

- ✚ Ekologiczne produkty i usługi;
- ✚ Implementowanie ekologicznych procesów produkcyjnych;
- ✚ Wdrażanie programów prośrodowiskowych;
- ✚ Oszczędne technologie;
- ✚ Etykietowanie produktów;

- # Zrównoważone zarządzanie surowcami;
- # Ograniczanie ilości wytwarzanych zanieczyszczeń i odpadów (Buczowski , Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016).

Bez względu na swój rozmiar każda organizacja prowadzi działalność gospodarczą i funkcjonuje w określonej społeczności i na określonym obszarze. Wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wpływa na pozytywne relacje z konsumentami jak również stanowi sposób na budowanie wizerunku firmy. Z kolei współpraca z przedstawicielami lokalnymi prowadzi do rozwiązywania problemów tych społeczności oraz poprawę ich funkcjonowania (Rudnicka, 2012).

Utrzymywanie dobrych relacji przedsiębiorstwa z lokalną społecznością zdecydowanie ułatwia funkcjonowanie podmiotu. Wyłączenie tej grupy interesariuszy z dialogu lub błędy w komunikacji mogą z kolei doprowadzić do negatywnej oceny prowadzonej działalności oraz aktywnego sprzeciwu ze strony interesariuszy. Dzieje się tak najczęściej w przypadku, kiedy przedsiębiorca zlekceważył lub nie zidentyfikował w określonym czasie preferencji, opinii i postaw otoczenia. (Buczowski , Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016)

Do działań CSR skierowanych do społeczeństwa (społeczności lokalnej) można zaliczyć:

- # Współpracę ze stowarzyszeniami i fundacjami;
- # Poprawę i rozwój lokalnej infrastruktury;
- # Udzielanie wsparcia (finansowego lub materialnego) instytucjom użyteczności publicznej (szpitale, szkoły, instytucje kulturalne);
- # Promocję kultury i sztuki;
- # Aktywizację i edukację społeczności lokalnej do podejmowania korzystnych dla niej działań (Buczowski , Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016).

Działania CSR, skierowane na rynek związane są bezpośrednio z podstawową działalnością przedsiębiorstwa. Każda inna aktywność, choć bardzo ważna i wartościowa stanowi działalność dodatkową jednak uwzględnienie CSR w działalności operacyjnej stanowi podstawę do budowania organizacji społecznie odpowiedzialnej.

W sferze działań CSR, które dotyczą rynku (zarówno klientów, partnerów biznesowych jak i dostawców) zalicza się:

- # Poprawę bezpieczeństwa i jakości produktów;
- # Wolontariat dla klientów;



- ✚ Sprawiedliwą politykę cenową;
- ✚ Działalność reklamową prowadzoną w sposób etyczny;
- ✚ Terminowość w regulowaniu zobowiązań wobec partnerów biznesowych i dostawców;
- ✚ Współpracę z partnerami lokalnymi;
- ✚ Poszanowanie praw własności;
- ✚ Prawidłowe zarządzanie łańcuchami dostaw;
- ✚ Uczciwą konkurencję (Buczowski , Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016).

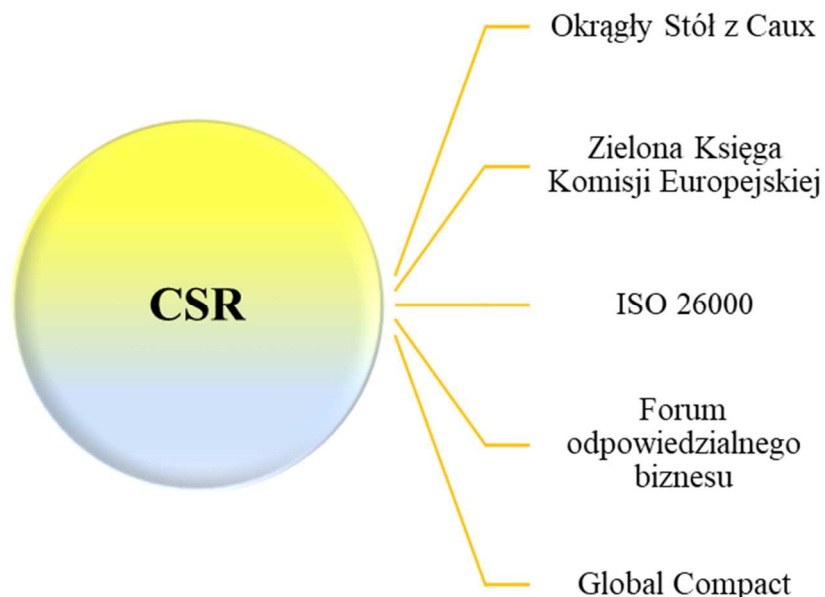
1.3 Normy i standardy dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu.

Pomimo, iż społeczna odpowiedzialność w coraz większym stopniu zyskuje na popularności to nie zawsze jest rozumiana i realizowana przez przedsiębiorstwa we właściwy sposób, zgodny z jej ideą. Zdarzają się także sytuacje, że jest to pojęcie zupełnie nieznane przedsiębiorcom a mimo tego nieświadomie i intuicyjnie podejmowane są działania mogące świadczyć o odpowiedzialności w prowadzeniu biznesu.

Podobnie jak w przypadku definicji CSR, literatura przedmiotu podaje także klasyfikację samych jej zasad. Ponieważ CSR nie jest obszarem zainteresowań jedynie świata akademickiego, poza zagadnieniami teoretycznymi, dostępny jest także wachlarz rozwiązań praktycznych, który może zainteresować praktyków biznesu (Żemigąła, 2013). Rozwiązania sformułowane są w formie zasad, norm, reguł i standardów, autorstwa różnych organizacji międzynarodowych.

W niniejszej pracy skoncentrowano się na wybranych przykładach źródeł wspomnianych zasad, norm jak również praktycznych informacji dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu (Por. Schemat 3).

Schemat 3 Wybrane źródła informacji dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Buczowski , Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016), (Żemigąła, 2013)

Okrągły Stół z Caux (The Caux Rund Table) jest międzynarodową siecią kadry kierowniczej przedsiębiorstw z Europy, Stanów zjednoczonych i Japonii określanych mianem liderów i przywódców biznesowych

Organizacja ta powstała w 1986 roku i ma na celu promowanie etycznych praktyk biznesowych. W 1994r. opublikowała zestaw zasad prowadzenia działalności gospodarczej (Buczowski , Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016).

Zasady Okrągłego Stołu z Caux opierają się na idei kyosei i godności ludzkiej. Istotą idei kyosei współdziałanie ludzi i organizacji pracujących razem i dla dobra ogółu (Kaku, 2003) Ludzką godność natomiast interpretuje się, jako rodzaj świętości pojmowanej, jako cel sam w sobie Nie służy on, jako narzędzie do spełnienia oczekiwań innych czy też do osiągnięcia ich zamiarów (Buczowski , Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016).

Pierwszą część zasad Okrągłego Stołu z Caux tworzą zasady ogólne, druga natomiast poświęcona jest bardziej szczegółowemu omówieniu, które adresowane jest do interesariuszy przedsiębiorstwa.

Wśród zasad ogólnych wymienia się:

- ✚ Odpowiedzialność biznesu wobec akcjonariuszy i interesariuszy;

- # Zachowanie biznesowe pozwalające wyjść poza literę prawa, ku duchowi zaufania;
- # Wsparcie wielostronnej wymiany handlowej;
- # Ekonomiczne i społeczne oddziaływanie biznesu zmierzające ku innowacjom, światowej wspólnoty i sprawiedliwości;
- # Poszanowanie dla reguł prawnych;
- # Poszanowanie środowiska naturalnego;
- # Unikanie działań sprzecznych z prawem (Buczowski , Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016).

Interesariusze, na których skierowana jest druga część zasad to:

- # Klienci;
- # Pracownicy;
- # Właściciele;
- # Dostawcy;
- # Konkurenci;
- # Wspólnoty lokalne.

Wobec klientów zaleca się kłaść nacisk na uczciwe traktowanie ich we wszystkich aspektach, oferowanie produktów i usług najwyższej, jakości, troskę o ich zdrowie i bezpieczeństwo oraz środowisko, w jakim żyją, zapewnienie poszanowania godności ludzkiej w oferowanych produktach, działaniach marketingowych i reklamie oraz poszanowanie ich integralności kulturowej.

W stosunku do pracowników wymienia się takie zasady postępowania jak troska o ich życie i zdrowie, godne wynagrodzenie pozwalające na poprawę ich sytuacji życiowej, uczciwość, gwarancję równego traktowania i równych szans bez względu na płeć, wiek, wyznanie czy narodowość, niedopuszczanie do działań świadczących o dyskryminacji, jak również popularyzowanie zatrudnienia osób z niepełnosprawnością.

Zasady dotyczące właścicieli zwracają uwagę na profesjonalne i rzetelne zarządzanie, ochronę i zwielokrotnianie ich aktywów, poszanowanie zarówno formalnych jak i nieformalnych wymagań i postanowień, sugestii i skarg.

Kolejną grupą interesariuszy są dostawcy, wobec których należy dążyć do uczciwości i prawdomówności, rozwijania długoterminowych relacji, zapewnienia terminowej spłaty

zobowiązań czy też współpracy z takimi dostawcami, którzy także zatrudniają pracowników, przestrzegają zasad postępowania wobec nich.

Odpowiedzialny biznes w relacjach z konkurentami powinien dążyć do popularyzacji zachowań, które z jednej strony będą przynosiły korzyści dla społeczeństwa i środowiska a z drugiej strony będą stanowiły wyraz wzajemnego szacunku między stronami konkurującymi. Równie ważna jest troska o przestrzeganie praw własności. Mowa tutaj zarówno o własności materialnej jak i intelektualnej. Odpowiedzialnym w prowadzeniu biznesu może nazywać się również ten, kto w swoich codziennych działaniach zbiera informacje gospodarcze w sposób uczciwy i etyczny, co oznacza, że przeciwstawia się np. szpiegowi przemysłowemu.

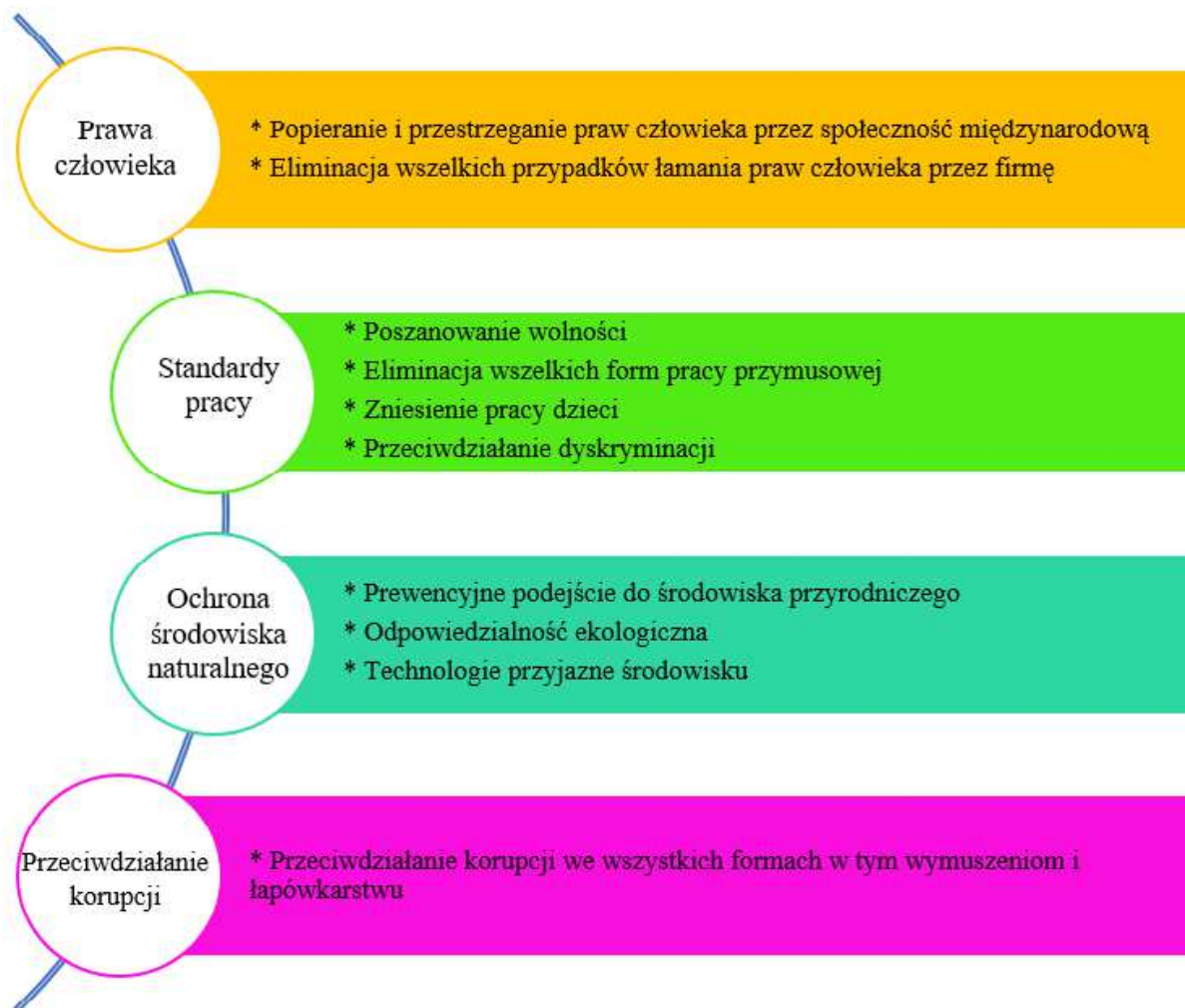
Jeżeli chodzi o wspólnoty lokalne to jedną z najważniejszych zasad jest niewątpliwie respektowanie praw człowieka. Wymienić jednak w tym miejscu można także współpracę z innymi organizacjami, które zmierzają do polepszenia stanu zdrowia, zwiększenia poziomu edukacji, bezpieczeństwa w miejscu zatrudnienia czy poprawę dobrobytu a w swoich działaniach wykazują troskę o ochronę środowiska naturalnego. (Buczowski , Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016)

Innym zestawem reguł CSR jest zestaw stworzony przez Global Compact. Global Compact to powołana przez sekretarza ONZ, Kofiego Anana w 1999r. inicjatywa zobowiązująca organizacje uczestniczące do przestrzegania dekalogu zasad skoncentrowanych w czterech obszarach tematycznych (Por. Schemat 4) (Żemigala, 2013).

Global Compact to forum służące zarówno promocji CSR jak i wymianie doświadczenia i wiedzy w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (Forum odpowiedzialnego biznesu, 2020). Uczestnictwo w nim jest dobrowolne a przestrzeganie wymienionych reguł przynosi wiele korzyści i pozytywnych zmian w działalności operacyjnej przedsiębiorstw (Żelazna-Blicharz, 2013).



Schemat 4 Dekalog zasad stworzony przez Global Compact



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Buczkowski , Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016)

Należy wspomnieć także o Unii Europejskiej, jako międzynarodowej organizacji, która, w znaczny sposób przyczyniła się do szerzenia wiedzy z zakresu CSR na poziomie europejskim. Ważnym wydarzeniem była tutaj publikacja Zielonej Księgi (2001). Był to pierwszy dokument, w którym spisano zasady i sposoby wdrażania CSR oraz który zainicjował omawianą ideę w skali europejskiej.

W Zielonej Księdze znaleźć można jedną z najpowszechniejszych definicji CSR mówiącą, iż społeczna odpowiedzialność mówiąca o tym, że przedsiębiorstwa w swoich działaniach oraz kontaktach z interesariuszami, dobrowolnie uwzględniają aspekty zarówno ekonomiczne jak i społeczne (Buczkowski , Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016).

W 2002r komisja Europejska ogłosiła dokument zawierający strategię realizacji i upowszechniania koncepcji CSR. Była to Biała Księga i zawierała propozycje konkretnych działań w tym zakresie (Forum odpowiedzialnego biznesu, 2020). Biała księga uzupełniła poprzedni dokument o cztery obszary działań w zakresie rozwiązywania problemów związanych z CSR (Por. Schemat 5).

Schemat 5 Obszary działań z zakresu CSR wg Białej Księgi



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rok, 2004), (Buczkowski , Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016)

CSR jest również przedmiotem normalizacji (Buczkowski , Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016). Najlepszym tego przykładem jest norma ISO 26000 autorstwa Międzynarodowej Organizacji Standaryzacji. ISO 26000 zawiera wytyczne dotyczące CSR i jest przeznaczona do dobrowolnego stosowania przez wszystkie organizacje bez względu na branżę, wielkość, formę własności czy lokalizację.

Idea utworzenia normy powstała w 2002r. Dwa lata później Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO zaproponowała jej opracowanie zawierające wytyczne odnośnie społecznej odpowiedzialności biznesu. Prace nad normą trwały pięć lat przy

zaangażowaniu wielu grup interesariuszy. Ostatecznie opublikowana została w 2010r. (Gasiński i Pijanowski).

Celem normy ISO 26000 podobnie jak wielu innych inicjatyw było propagowanie koncepcji CSR jednak o jej wyjątkowości świadczy fakt, że jest ona efektem międzynarodowego porozumienia w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu a także najbardziej istotnych obszarów, jakie należy wziąć pod uwagę wdrażając tę koncepcję w organizacjach (Żelazna-Blicharz, 2013).

W ISO 26000 wyróżnia siedem kluczowych obszarów dotyczących CSR (Por. Tab. 2).

Tabela 2 Kluczowe obszary i zagadnienie Normy ISO 26000

| Lp. | Obszary | Zagadnienia |
|-----|--|--|
| 1. | Ład organizacyjny (Organisational Governance) | Dobre praktyki w tym obszarze mają na celu poprawę efektywności zarządzania organizacją przy uwzględnieniu interesu społecznego, poszanowania interesariuszy oraz zasad etycznych |
| 2. | Prawa człowieka (Human Rights) | Każda organizacja powinna dbać o poszanowanie wszystkich prawa człowieka Mowa tutaj o godności, prawach obywatelskich, ekonomicznych, politycznych, socjalnych i kulturowych |
| 3. | Praktyki z zakresu prawa racy (Labour Practices) | Dobre praktyki z tego obszaru powinny wykraczać poza spełnianie obowiązków wynikających z przepisów prawa. Organizacje powinny dbać o warunki pracy, bezpieczeństwo i higienę pracy, rozwój pracowników, stały dialog społeczny oraz utrzymywanie otwartych i uczciwych relacji z podmiotami współpracującymi |
| 4. | Środowisko (Environment) | Praktyki ukierunkowane na troskę o środowisko naturalne, podejmowanie wszelkich kroków zmniejszających poziom zużycia zasobów naturalnych, jako wyniku działalności organizacji, |
| 5. | Uczciwe praktyki organizacyjne (Fair Operating Practices) | Obszar ten dotyczy etycznych zachowań organizacji w relacjach z innymi organizacjami. Dobre praktyki w tym zakresie mają przeciwdziałać nieuczciwej konkurencji, korupcji, defraudacji oraz wspierać uczciwą współpracę i poszanowanie praw własności |
| 6. | Zagadnienia konsumenckie (Consumer Issues) | Odpowiedzialny marketing, prawdziwość i precyzyjność informacji o produktach, zasadach sprzedaży, bezpieczeństwo konsumentów, zapewnienie rozwoju produktów i usług pozytywnie oddziałujących na społeczeństwo i środowisko to przykłady dobrych praktyk w tym obszarze. |
| 7. | Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej (Contribution to the community and society/Social Development) | Dobre praktyki w tym obszarze powinny być ukierunkowane na prowadzenie dialogu społecznego, angażowanie organizacji społecznych w proces planowania i realizacji projektów społecznych, uwzględnianie realnych potrzeb społecznych, podejmowanie inwestycji społecznych w takich obszarach, jak edukacja, kultura, zdrowie, rozwój, dostęp do technologii. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Żelazna-Blicharz, 2013) (Buczowski, Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016)

Zagadnienia dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu jeszcze do niedawna w Polsce uważane były za mało istotne jednak wraz z przystąpieniem do Unii Europejskiej

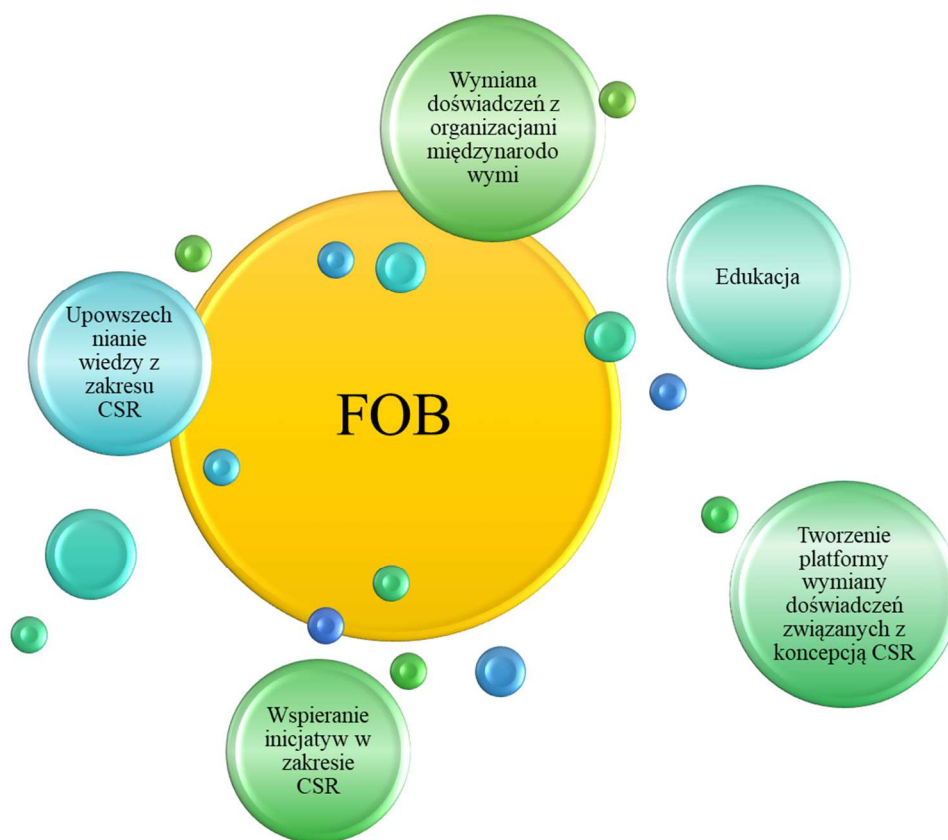


wchodzą do kanonu wiedzy i życia codziennego polskich menedżerów i przedsiębiorców (Rybak, 2011).

Na szczególną uwagę zasługuje tutaj również organizacja ekspercka, inicjator i partner kluczowych przedsięwzięć dla polskiego CSR – Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB).

W tym roku FOB obchodzi dwudziestolecie swojej działalności i nieustannie realizując założone cele (Por. Schemat 6) pomaga wszystkim zainteresowanym odkrywać tajniki CSR. Grono specjalistów z zakresu szeroko pojętej społecznej odpowiedzialności biznesu kształtuje, analizuje i promuje CSR w Polsce.

Schemat 6 Cele Organizacji eksperckiej FOB



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Forum odpowiedzialnego biznesu, 2020)

1.4 Korzyści wynikające ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie

Podjęcie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu może wiązać się z kosztami, które nie zawsze prowadzą do natychmiastowych korzyści ekonomicznych dla przedsiębiorstwa. Jest to główny argument przeciwników koncepcji CSR, nastawionych jedynie na zysk i jego maksymalizację.

Prawda może jednak wyglądać nieco inaczej. Podejmowanie działań zgodnie z ideą CSR przynosi, bowiem dodatkowe zyski w dłuższej perspektywie. Dzieje się tak, ponieważ najczęściej działaniom prospołecznym towarzyszą kampanie informacyjne, co powoduje m.in.:

- ✚ Większe zainteresowanie konsumentów;
- ✚ Wzrost sprzedaży;
- ✚ Łatwiejszy dostęp do wykwalifikowanej kadry.

To znaczy, że postępowanie zgodnie z zasadami CSR stanowi jednak inwestycję w przyszłość bez względu na to, co pierwotnie spowodowało chęć do aktywności na rzecz ogółu, zysk czy filantropia (Buczowski, Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 2016).

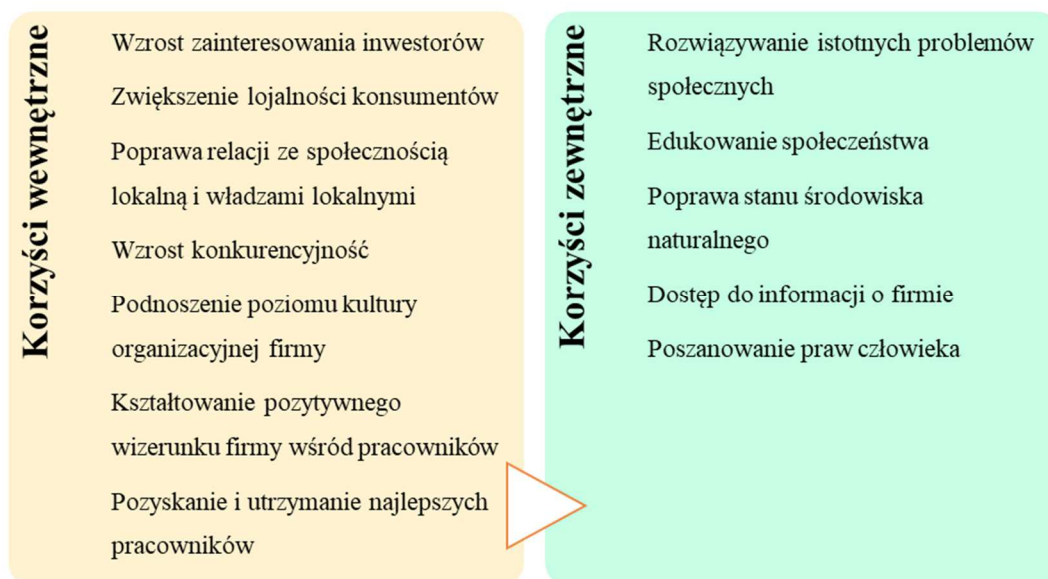
Wzrost świadomości zarządzających na temat znaczenia CSR pozwala zaobserwować, że jest to strategia korzystna nie tylko dla społeczeństwa i środowiska, ale również ma istotny wpływ na sukces organizacji (Szadziwska, 2013).

Wyróżnić można dwie grupy korzyści wynikających ze stosowania zasad CSR (Rok, 2004):

- ✚ Korzyści wewnętrzne (dotyczące otoczenia przedsiębiorstwa);
- ✚ Korzyści zewnętrzne (korzyści dla społeczeństwa) (Por. Schemat 7).

Ich skala zależy od tego, jaki zakres działań w ramach CSR został podjęty przez kadre menedżerską przedsiębiorstwa. Należy pamiętać, że wraz z rozwojem rynku rosną również oczekiwania społeczne, dlatego im więcej przedsiębiorstw, dobrowolnie i świadomie podejmuje odpowiedzialność tym mniejsze korzyści będzie przynosiła odpowiedzialność narzucona (Rok, 2004).

Schemat 7 Korzyści wynikające ze stosowania zasad CSR



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Leśna-Wierszołowicz, 2016)

Włączenie zasad społecznej odpowiedzialności w prowadzenie przedsiębiorstwa przekłada się bezpośrednio na zaufanie kredytodawców i inwestorów względem niego. Dla tej grupy interesariuszy niezwykle ważna jest wiarygodność finansowa organizacji. Zwiększa się wówczas zainteresowanie współpracą a tym samym dostęp przedsiębiorstwa do zewnętrznych źródeł finansowania. Działanie CSR w tym zakresie budują pozytywny wizerunek firmy, akceptację społeczną jak i relacje z otoczeniem (Szadziwska, 2013).

Obok kredytodawców i inwestorów współczesne przedsiębiorstwa mają również do czynienia, z coraz bardziej świadomym konsumentem, dla którego działania prośrodowiskowe i wizerunek organizacji stanowią obecnie większą wartość niż cena i jakość oferowanego produktu. W efekcie, stosowanie reguł CSR prowadzi do zwiększenia sprzedaży a tym samym do wzrostu konkurencyjności.

Biznes prowadzony odpowiedzialnie jest również w stanie pozyskać przychyłność lokalnej społeczności oraz zdobyć zaufanie władz samorządowych. Z kolei satysfakcja otoczenia, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo przekłada się bezpośrednio na rozwój i sukces.

Wymieniając korzyści płynące z wdrażania CSR do działalności podmiotów gospodarczych nie należy zapominać o najcenniejszym zasobie, jaki posiada organizacja, mianowicie o pracownikach, którzy w większym stopniu niż kiedyś domagają się zaangażowania w inicjatywy CSR. Programy społeczne, troska o środowisko naturalne, kodeksy etyczne są to elementy CSR, jakie pozwalają organizacjom budować pozytywny wizerunek w oczach pracowników. Przekłada się to bezpośrednio na lojalność, zaangażowanie oraz identyfikowanie się pracowników z miejscem pracy. Daje to przedsiębiorstwom większe szanse na zatrzymanie najlepszych pracowników oraz pozyskanie nowych.

Społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa odnotowują większą wydajność, poprawę obsługi klienta oraz spadek rotacji w przedsiębiorstwie. Wszystkie te czynniki w dłuższej perspektywie przekładają się na jego zyskowność i konkurencyjność na rynku (Leśna-Wierszołowicz, 2016).

Tak jak już wspomniano głównym argumentem przeciwników koncepcji CSR jest wzrost kosztów i obowiązków organizacji w krótkim okresie. Należy jednak wziąć pod uwagę perspektywę długoterminową, bo efekty i korzyści płynące z CSR umożliwiają tworzenie przewagi konkurencyjnej, dalszy rozwój, ale również podnoszenie, jakości życia ludzi zarówno dziś jak i w przyszłości.



Rozdział 2

Relacje z interesariuszami w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu

2.1 Interesariusze. Pochodzenie koncepcji, definicja i typologia

Na społeczną odpowiedzialność biznesu składają się cztery podstawowe filary:

- ✚ Miejsce pracy;
- ✚ Rynek;
- ✚ Środowisko naturalne;
- ✚ Społeczność.

Wyznaczają one duży krąg interesariuszy, czyli stron zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa, przyczyniających się do jego sukcesu.

Odpowiedzialność wobec wszystkich zainteresowanych jest fundamentem koncepcji CSR, dlatego też społeczną odpowiedzialność biznesu traktować należy, jako proces, który usprawnia relacje z kluczowymi grupami interesariuszy.

Przedsiębiorstwa, które koncentrują się na satysfakcji interesariuszy mają większe szanse na pokonanie konkurencji i odnoszenie sukcesów niż te, które skupiają się wyłącznie na udziałowcach i pomnażaniu zysku (Adamczyk, 2009).

Przez długi czas dominował pogląd, że w biznesie na pierwszym miejscu należy stawiać właścicieli (udziałowców i akcjonariuszy). Niemożliwym wydawało się pogodzenie interesów obu stron, dlatego interesariusze zwykle zajmowali dalsze miejsca, gdyż niewykonalnym wydawało się analizowanie potrzeb tak wielu grup.

Troska wyłącznie o interesy właścicieli miała jednocześnie prowadzić do zadowolenia interesariuszy.

Współcześnie podobne poglądy spotykają się z krytyką. Popularnością natomiast cieszy się teoria interesariuszy (*stakeholder theory*), która odnosi się do uwzględniania potrzeb:

- ✚ Pracowników;
- ✚ Dostawców;
- ✚ Wierzycieli;
- ✚ Społeczności lokalnych;
- ✚ Klientów;



✚ Pozostałych podmiotów mających związek z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

„Interesariusz” (*stakeholder*) to termin, który po raz pierwszy pojawił się w 1963r. wprowadzony przez z Stanford Research Institute. Odnosił się do grup, które miały realny wpływ na przedsiębiorstwo i bez których dana działalność gospodarcza nie miałaby szans zaistnieć i utrzymać się na rynku (Nita, 2016).

To od grup interesariuszy zależy przetrwanie organizacji (Paliwoda-Matiolańska, 2014).

Rozpatrywać ich można zarówno w szerszym jak i węższym znaczeniu. W szerszym znaczeniu jest to każda grupa lub pojedyncza osoba, które w jakikolwiek sposób wywierają wpływ na osiągnięte przez organizację cele lub na które to wpływa organizacja w drodze realizacji tych celów.

Natomiast w wąskim ujęciu interesariusz to każda osoba lub grupa, od których zależy przetrwanie i przyszłość organizacji (Nita, 2016).

Jeżeli podmiot – osoba lub grupa, pozostaje w jakimkolwiek kontakcie z przedsiębiorstwem, z pewnością można zaliczyć ją do grona interesariuszy. Mowa tutaj zarówno o kontakcie dobrowolnym jak i przymusowym (Szałkowski, 2008).

W połowie lat 80. XX w. miała swój początek koncepcja interesariuszy a przełomowym momentem w jej kształtowaniu się stała się publikacja pod tytułem: *Strategic Management – A Stakeholder Approach* autorstwa R.E. Freemana z 1984 roku. Otoczenie biznesu w latach 80 spotykało się z dużą ilością różnego rodzaju zmian a koncepcja interesariuszy miała być odpowiedzią na wyzwania, jakie stawiało otoczenie (Hąbek, 2009).

Teoria interesariuszy nie jest koncepcją wysoce skomplikowaną a jej zasadnicza treść sprowadza się do prostego stwierdzenia, które mówi, że zarząd w swoich działaniach oraz decyzjach, jakie podejmuje powinien kierować się nie tylko dobrem właścicieli, ale również interesariuszy.

Oznacza to, że nie tylko zysk i jego maksymalizacja powinny być głównym celem działania przedsiębiorstwa. Ustanawiając cele należy brać pod uwagę zrównoważenie oczekiwań, potrzeb i interesów wszystkich grup, jakie mają związek z tymi działaniami.

Literatura przedmiotu wyodrębnia cztery typy teorii interesariuszy (Por. Tab. 3)



Tabela 3 Typy teorii interesariuszy

| | |
|----------------------------------|--|
| Teorie opisowe (empiryczne) | Wskazują, że przedsiębiorstwa i/lub menedżerowie zachowują się w określony sposób i odnoszą się do zachowań menedżerów (menedżeryzm, psychologia/socjologia organizacyjna) oraz zachowań organizacji (teoria organizacji, teoria decyzji) |
| Teorie instrumentalne | Wskazują, że określone rezultaty mogą być osiągnięte z większym prawdopodobieństwem, jeśli menedżerowie postępują w określony sposób; analizy odnoszą się do zachowań konkurencyjnych i odwołują się do relacji, transakcji i kontraktów relacyjnych (teorie sieci społecznych, teoria kosztów transakcyjnych) |
| Teorie normatywne | Określające, że menedżerowie powinni postępować w określony sposób; analizy mogą dotyczyć zasad zorientowanych na system (teorie utylitaryzmu, libertarianizmu, teorie kontraktów społecznych), zasad zorientowanych na organizację (teorie agenta-pryncypała) |
| Teorie metaforyczne (narracyjne) | Tworzone są w nich metafory dotyczące tego, w jaki sposób interesariusze tworzą i wymieniają wartość; jednostką analiz są uczestnicy procesów organizacyjnych |

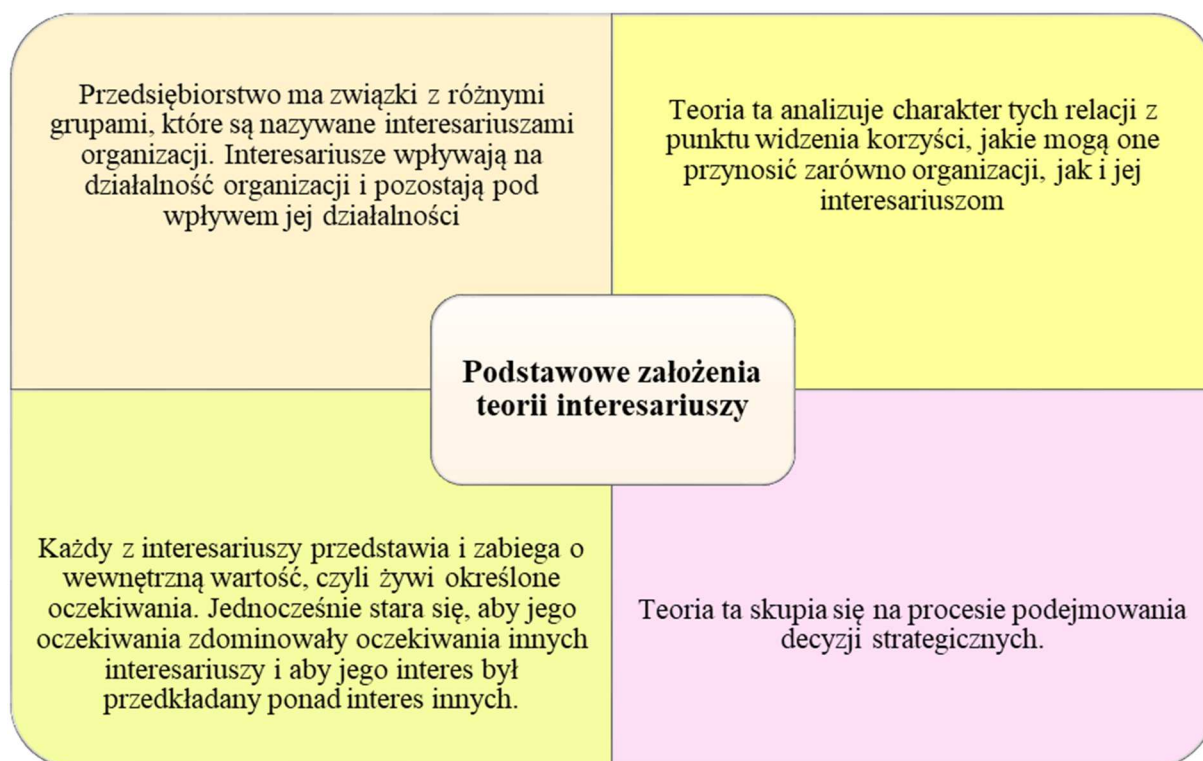
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hąbek, 2009)

Teoria interesariuszy jest, zatem koncepcją zgodnie, z którą prowadzenie działalności gospodarczej opiera się na budowaniu długoterminowych, przejrzystych i trwałych relacji ze wszystkimi grupami interesariuszy organizacji (Hąbek, 2009).

Przyjęcie perspektywy interesariuszy w przedsiębiorstwie oznacza, że działalność ta jest społecznie odpowiedzialna i dąży do równowagi różnych grup interesów (Wójcik-Karpacz, 2018).

Wymienić można kilka podstawowych założeń teorii interesariuszy (Por. Schemat 8).

Schemat 8 Podstawowe założenia teorii interesariuszy



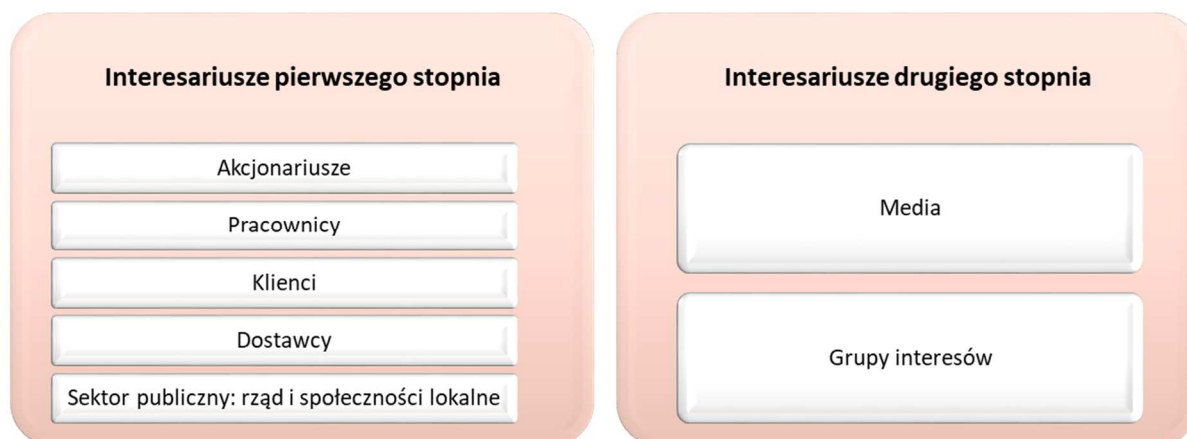
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hąbek, 2009)

Mianem interesariuszy określa się, zatem osoby lub grupy, pozostające w związku z organizacją, zainteresowane jej działalnością czy też wysuwające wobec niej określone oczekiwania.

Literatura przedmiotu stosowanych jest kilka podziałów interesariuszy. Freeman, twórca koncepcji interesariuszy wyróżnia interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia. W grupie pierwszej znajdują się podmioty (osoby fizyczne i prawne) pozostające z przedsiębiorstwem w związkach formalnych. Bez tej grupy interesariuszy przedsiębiorstwo nie mogłoby funkcjonować ani rozwijać się.

Grupę drugą, czyli interesariuszy drugiego stopnia stanowią osoby lub grupy nieprowadzące transakcji z organizacją, jednak pozostające pod jej wpływem lub wpływające na nią. Nie są niezbędne do działania przedsiębiorstwa (Żelazna-Blicharz, 2013) (Por. Schemat 9).

Schemat 9 Interesariusze pierwszego i drugiego stopnia



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Żelazna-Blicharz, 2013)

Inny podział wyróżnia interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych (Żelazna-Blicharz, 2013). O interesariuszach wewnętrznych (insiders) mówi się wówczas, gdy dana osoba lub grupa jest bezpośrednio związana z przedsiębiorstwem i jednocześnie kontroluje jego działalność ze względu na zajmowaną w nim pozycję czy też z tytułu własności. Interesariusze wewnętrzni są członkami organizacji, dlatego też mogą brać udział w realizacji wdrażanych przez nią projektów (Grucza, 2012).

Z kolei interesariusze zewnętrzni (outsiders) to wszystkie grupy, działające w otoczeniu organizacji, również interesujące się jej działalnością. Ponieważ nie są członkami organizacji ich oddziaływanie ma charakter bardziej reprezentacyjny niż bezpośredni (Por. Schemat 10).

Schemat 10 Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Żelazna-Blicharz, 2013)

Ze względu na charakter relacji, jakie zachodzą między interesariuszami a przedsiębiorstwem można zastosować bardziej rozbudowaną klasyfikację:

- ✚ Interesariusze substanowiący, którzy poprzez wkład pracy lub kapitału własnego tworzą przedsiębiorstwo (właściciele, pracownicy, akcjonariusze);
- ✚ Interesariusze kontraktowi, których z przedsiębiorstwem wiążą stosunki formalne, pewnego rodzaju kontrakt. To grupa wywodząca się bezpośrednio z działalności organizacji (klienci, dostawcy, konkurenci);
- ✚ Interesariusze kontekstowi, oczekujący ze strony przedsiębiorstwa zaangażowania społecznego i ekologicznego. Pełnią oni istotną rolę w drodze do osiągnięcia przez organizację dobrego imienia oraz troszczą się o dobro wspólne (społeczność lokalna, instytucje społeczne i rządowe, różnego rodzaju wspólnoty).

Również środowisko naturalne stanowi stronę wchodzącą w relacje z przedsiębiorstwem. Często określane jest mianem milczącego interesariusza. W odróżnieniu od człowieka, przyroda nie jest w stanie w sposób bezpośredni przekazać swoich oczekiwań czy żądań, więc organizacje zobowiązane są do podejmowania działań zapobiegających degradacji środowiska naturalnego (Hąbek, 2009).

Zmiany zachodzące w otoczeniu uniemożliwiają stworzenie zamkniętego zestawu interesariuszy, jednakże każde przedsiębiorstwo powinno potrafić zidentyfikować swoich własnych, ponieważ wszyscy interesariusze, mają wpływ na tworzenie wartości organizacji.

2.2 Identyfikacja interesariuszy i etapy rozwoju relacji

Interesariusze mają znaczący wpływ na działanie przedsiębiorstwa, efekty jego działalności oraz podejmowanie strategicznych decyzji. To właśnie relacje, jakie przedsiębiorstwo utrzymuje ze swoim wewnętrznym oraz zewnętrznym otoczeniem determinują jego powodzenie na rynku.

Interakcje z interesariuszami decydują o kierunku, w jakim podąża przedsiębiorstwo. Mogą one znacząco wspierać osiągi firmy, dlatego warto dobrze nimi zarządzać. Zarządzanie to, obejmuje cztery etapy (Misiak i Serwach, 2016):

- ✚ Etap pierwszy – identyfikacja interesariuszy przedsiębiorstwa;
- ✚ Etap drugi – identyfikacja oczekiwań i interesariuszy;
- ✚ Etap trzeci – formułowanie strategii zarządzania relacjami z interesariuszami;
- ✚ Etap czwarty – wdrożenie strategii.

Lista interesariuszy stanowi podstawę do zidentyfikowania korzyści, jakie każdy z nich jest w stanie wnieść do przedsiębiorstwa, ale też określa wpływ, jaki dany interesariusz wywiera na organizację (Krupski, 2012). Stąd też pierwszym krokiem w zarządzaniu relacjami z interesariuszami powinna być ich identyfikacja, w czym pomóc mogą odpowiedzi na następujące pytania:

- ✚ Kto ucierpi, jeżeli przedsiębiorstwo poniesie porażkę?
- ✚ Kogo zaboli sukces przedsiębiorstwa?

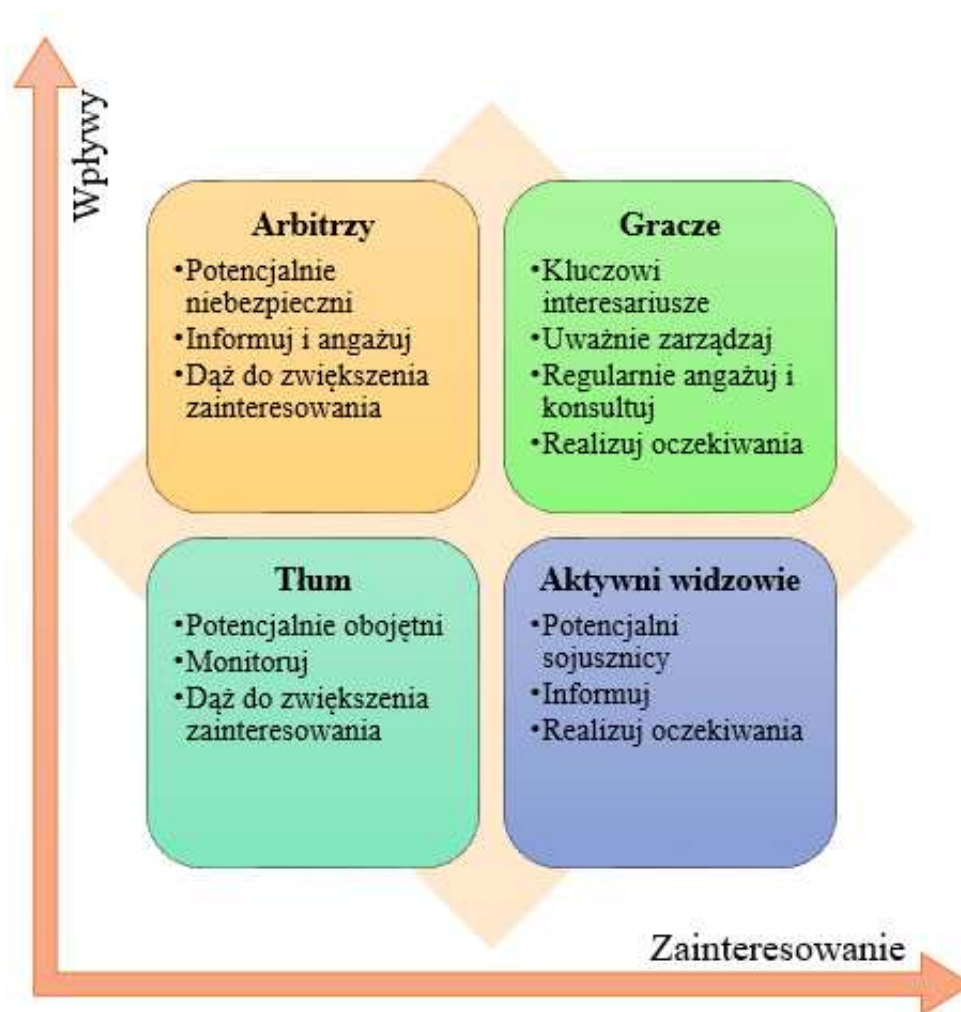
Odpowiedzi na powyższe pytania pozwolą zidentyfikować podstawowe grupy interesariuszy zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Warto wówczas ustalić hierarchię ważności poszczególnych grup interesu.

W tym celu wyróżnia się pewne sfery przedsiębiorstwa, w których ulokowani zostaną wcześniej zidentyfikowani interesariusze przedsiębiorstwa (Ogrodnik i Mieszaniec, 2017).

Aby określić potencjalną siłę wpływu czy też poziom zainteresowania, każdemu z interesariuszy należy przyporządkować liczbę z przedziału od -5 do 5.

Ujemne noty obrazowały będą niski poziom wpływu oraz niski poziom zainteresowania. Wyniki dodatnie to wysoki poziom zainteresowania jak i wysoka siła wpływu wybranych grup interesu na organizację. Rezultat tak przeprowadzonej analizy zobrazować można korzystając z macierzy G. Johnsona i K. Scholesa (Ogrodnik i Mieszaniec, 2017) (Por. Schemat 11).

Schemat 11 Macierz G. Johnsona i K. Scholesa



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Krupski, 2012)

Schemat ten dzieli interesariuszy na cztery grupy (Krupski, 2012).

- ✚ Kluczowi interesariusze, tzw. „Gracze” – jest to grupa najbardziej zainteresowanych sytuacją w przedsiębiorstwie. Należy mieć świadomość, że ta grupa wywiera istotny wpływ na przedsiębiorstwo i wymaga ona znacznej uwagi ze strony kadry kierowniczej. Ich wymagania i potrzeby należy uwzględnić w strategii przedsiębiorstwa.
- ✚ „Aktywni widzowie”, to grupa interesariuszy bardzo zainteresowanych sytuacją w przedsiębiorstwie. Jej wpływ jest jednak niewielki a działania, jakie przedsiębiorstwo powinno podjąć to przede wszystkim przekazywanie bieżącej informacji na temat swojej działalności.

- ✚ „Arbitrzy” to interesariusze mający bardzo duży wpływ na przedsiębiorstwo, lecz niezainteresowani jego sytuacją (sądy, organizacje BHP).

Istotne jest, aby utrzymywać właściwy poziom satysfakcji tej grupy interesariuszy.

- ✚ Grupa niezainteresowana w ogóle sytuacją w przedsiębiorstwie i mająca na nie minimalny wpływ, tzw. „tłum”. Należy ją jedynie monitorować, bo ze strony przedsiębiorstwa wymagają minimalnej uwagi (grupy społeczne i ekologiczne).

Jest to metoda, dzięki której zarząd dostaje wskazówki, z którymi interesami i preferencjami należy liczyć się najbardziej. Ponadto możliwe jest rozpoznanie kluczowych „graczy” oraz monitorowanie ich najważniejszych preferencji, zmieniających się potrzeb i oczekiwań.

Zrozumienie związku pomiędzy interesariuszami a przedsiębiorstwem oraz ocena potencjalnego ich wpływu, pozwala rozwijać trwałe, oparte na zaufaniu relacje oraz generować wartości, które stanowią przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa (Krupski, 2012).

W drugim etapie zarządzania relacjami z interesariuszami należy przeanalizować ich relacje z przedsiębiorstwem. Interesariusze oferują organizacji różnego rodzaju zasoby, w zamian oczekując określonych dóbr (Por Tab.4).

Tabela 4 Transfer korzyści między interesariuszami a przedsiębiorstwem

| | Interesariusz | |
|-----------------------------|----------------------|--|
| Zasoby jakie oferuje | | Korzyści jakie otrzymuje |
| Kapitał własny | Akcjonariusz | Dywidendy, wartość końcowa |
| Wiedza i umiejętności | Pracownik | Wynagrodzenie, premie, benefity, możliwość rozwoju |
| Wiedza i umiejętności | Menedżer | Wynagrodzenie, premie, benefity, możliwość rozwoju |
| Środki pieniężne | Klient | Towary i usługi |
| Wyroby i usługi | Dostawca | Środki pieniężne |
| Pożyczki, kredyty | Wierzyciel | Odsetki |
| Dobra publiczne | Rząd | Podatki |
| Usługi | Audytora | Oplaty za usługi |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Krupski, 2012)

Relacje interesariuszy z przedsiębiorstwem nie są stałe, dlatego bardzo ważna jest systematyka w zbieraniu danych i analizie. Analiza stanowi postawę zarządzania a wiedza na



temat interesariuszy ma charakter strategiczny. Przedsiębiorstwa wykorzystują te informacje do formułowania misji, planów, celów oraz strategii.

W trzecim etapie zarządzania relacjami z interesariuszami, w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstwo może wybrać jedną z czterech rodzajów strategii (Por. Tab.5).

Tabela 5 Rodzaje strategii CSR

| Rodzaj strategii | Podjęwane działania |
|------------------|--|
| Bierna | Brak reakcji na problemy społeczne, neutralizowanie sytuacji, które mogłyby zaszkodzić prowadzeniu działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwo wybierające tę strategię cechuje opór, unikanie lub całkowity brak odpowiedzialności społecznej. Czuje się odpowiedzialne jedynie za skutki działania niezgodnego z prawem. W tym przypadku nadrzędnym celem jest maksymalizacja zysków. |
| Reaktywna | Przedsiębiorstwo reaguje na zmiany zarówno w otoczeniu jak i w prawie. Typowa postawa to duży legalizm. Firma wywiązuje się ze swoich zobowiązań wobec grup interesariuszy, które mają zabezpieczenie w umowach prawnych, np. wobec pracowników. Działania społeczne prowadzone są pod naciskiem opinii publicznej. |
| Proaktywna | Polega na reagowaniu na oczekiwania otoczenia zanim pojawią się problemy społeczne. Przedsiębiorstwo jest zaangażowane w rozwiązywanie problemów, starannie poznaje interesariuszy, ich oczekiwania i rodzaj władzy oraz próbuje rozważyć przeciwstawne interesy poszczególnych grup. Strategia ta polega na kształtowaniu pozytywnych relacji z interesariuszami nie tylko w oparciu o zobowiązania prawne ale także normy etyczne. |
| Interaktywna | Polega na aktywnym zaangażowaniu w realizację celów społecznych. Przedsiębiorstwo włącza wszystkich interesariuszy w system zarządzania. Wspólnie z partnerami społecznymi poszukuje sposobów rozwiązywania problemów lub przeciwdziałania im. Firma aktywnie poszukuje swojego miejsca w społeczeństwie podejmując szeroki wachlarz działań. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Misiak i Serwach, 2016)

Aby prawidłowo zarządzać relacjami z interesariuszami należy zrealizować wiele działań z zakresu planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania (Danielak, 2012)

Jest to złożony i skomplikowany proces, jednak pozwala on budować przejrzyste relacje z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym, czego wymaga społeczna odpowiedzialność biznesu (Adamczyk, 2009).

2.3 Narzędzia zarządzania relacjami z interesariuszami

Właściwe zarządzanie relacjami z interesariuszami może zaprocentować wymiernymi korzyściami dla przedsiębiorstwa. Nie jest łatwo o dobór odpowiednich narzędzi ze względu na ich różnorodność w odniesieniu do skuteczności, zastosowania i rezultatów. Można jednak wyróżnić kilka determinantów, których znajomość pozwoli dokonać właściwego wyboru tych narzędzi (Zakrzewska-Bielawska, 2012):



- ✚ Wielkość przedsiębiorstwa (mikro, małe, średnie, duże);
- ✚ Zasięg terytorialny przedsiębiorstwa;
- ✚ Branża i typ prowadzonej działalności;
- ✚ Kondycja ekonomiczna i finansowa;
- ✚ Misja przedsiębiorstwa;
- ✚ Potrzeby i oczekiwania podmiotu gospodarczego;
- ✚ Działania szkodliwe, ich rodzaj i poziom, powodowane przez działalność przedsiębiorstwa;
- ✚ Wiedza i umiejętności z zakresu inicjatyw podejmowanych w ramach CSR.

W zależności od specyfiki przedsiębiorstwa, jedno narzędzie zostanie wybrane przez duże międzynarodowe organizacje, inne przez małe lokalne podmioty. Będą miały na to wpływ zarówno posiadane środki finansowe jak i ilość zatrudnionych pracowników a także gałąź gospodarki i branża, w jakiej przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność (Bargieł, 2010).

W ramach realizacji działań CSR wyróżnia się pięć najistotniejszych obszarów w przedsiębiorstwie:

- ✚ Obszar zatrudnienia;
- ✚ Obszar korporacyjny;
- ✚ Obszar produkcji i środowiska naturalnego;
- ✚ Obszar zewnętrznych grup interesu;
- ✚ Obszar partnerstwa biznesowego.

Działania, jakie przedsiębiorstwo może podjąć w obszarze zatrudnienia dotyczą warunków pracy, rozwoju kadr i dobrobytu pracowników. W zależności od rodzaju organizacji, proponowanych jest w tym zakresie wiele narzędzi, jakimi mogą posłużyć się osoby odpowiedzialne wdrażanie i rozwój koncepcji CSR (Por. Schemat 12).

Schemat 12 Narzędzia CSR w obszarze zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Zakrzewska-Bielawska, 2012)

Działania w obszarze zatrudnienia wspomagają politykę stałości zatrudnienia, minimalizują rotację pracowników, mają pozytywny wpływ na efektywność i zaangażowanie pracy zespołów. Pracownicy chętnie identyfikują się z firmą, wykazują większą kreatywność, pomysłowość czy innowacyjność. Pracownicy, jako jedna z ważniejszych grup interesariuszy oraz główny zasób organizacji, dlatego też działania przedsiębiorstwa w zakresie CSR w tym obszarze umożliwiają wzrost jego konkurencyjności, budowanie pozytywnego wizerunku w oczach pracowników oraz zwiększają szanse na pozyskanie i zatrzymanie wewnątrz organizacji najlepszych specjalistów (Leśna-Wierszołowicz, 2016).

Inny obszar CSR wiąże się z wymiarem korporacyjnym. Przedsiębiorstwa odpowiedzialne społecznie wykorzystując zestaw narzędzi, podejmują działania z zakresu CSR dotyczące:

- ✚ Zarządzania;
- ✚ Etyki, prawa;
- ✚ Filantropii;
- ✚ Etyki (Zakrzewska-Bielawska, 2012).

Są to działania poprawiające różnorodne regulacje, prawa i obowiązki, opracowywanie kodeksów i zasad postępowania i dobrych praktyk, przeciwdziałanie korupcji, mobbingowi czy pracy nieletnich. Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne działają w zgodzie z moralnością

i obyczajami. Ponadto stosuje się system korporacyjny mający na celu zapewnienie równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów, jakie zaangażowane są w funkcjonowanie korporacji.

W obszarze wymiaru korporacyjnego bardzo ważna jest również transparentność a jednym najbardziej efektywnych narzędzi promujących firmę, jako transparentną jest aktualnie Internet, ponieważ pozwala on szybko i niezawodnie przesyłać wszelkiego rodzaju informacje (blogi, portale, konta społecznościowe). (Olesiński, 2014)

Z kolei w ramach filantropii przedsiębiorstwa angażują się w działalność charytatywną, sponsoring, zaangażowanie w wolontariat a nawet tworzenie własnych fundacji. (Zakrzewska-Bielawska, 2012)

Wyodrębniono także szereg narzędzi, jakie przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać w ramach działań CSR w obszarze produkcji i środowiska naturalnego (Por. Tabela 6).

Tabela 6 Narzędzia CSR obszarze produkcji i środowiska naturalnego

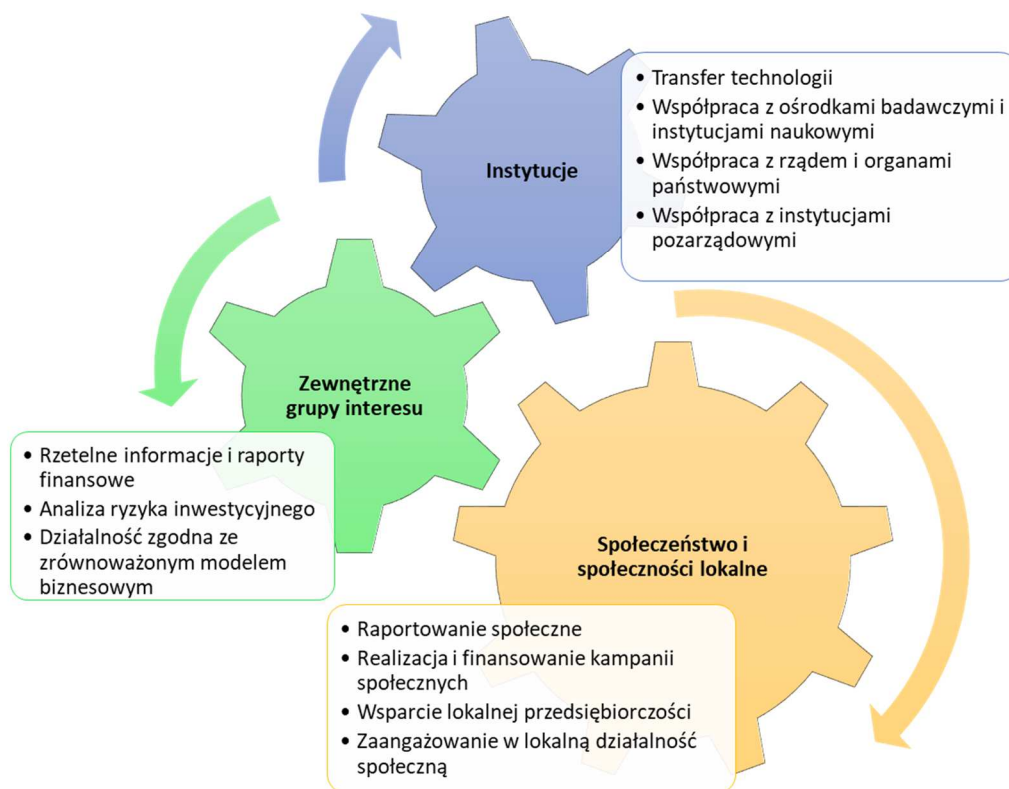
| | |
|--------------------|--|
| Zakup surowców | <ul style="list-style-type: none">✓ Terminowe płatności✓ Przejrzyste zasady przetargów |
| Proces produkcyjny | <ul style="list-style-type: none">✓ Produkty najwyższej jakości✓ Redukcja zużycia surowców naturalnych✓ Redukcja emisji gazów cieplarnianych i odpadów✓ Ekoznakowanie |
| Transport | <ul style="list-style-type: none">✓ Optymalizacja załadunku✓ Utrzymanie dobrego stanu technicznego pojazdów✓ Planowanie tras i dostaw |
| Recycling | <ul style="list-style-type: none">✓ Bezpieczna utylizacja odpadów✓ Segregacja zużytych produktów✓ Ponowne użycie odpadów poprodukcyjnych✓ Edukacja proekologiczna pracowników |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Zakrzewska-Bielawska, 2012)

Działania dotyczące społeczeństwa i społeczności lokalnych, akcjonariuszy oraz instytucji odnoszą się do poszczególnych zewnętrznych grup interesu. Również w tym obszarze można wyróżnić wiele narzędzi, z jakich może skorzystać przedsiębiorstwo w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (Por. Schemat 13).



Schemat 13 Narzędzia CSR w obszarze zewnętrznych grup interesu



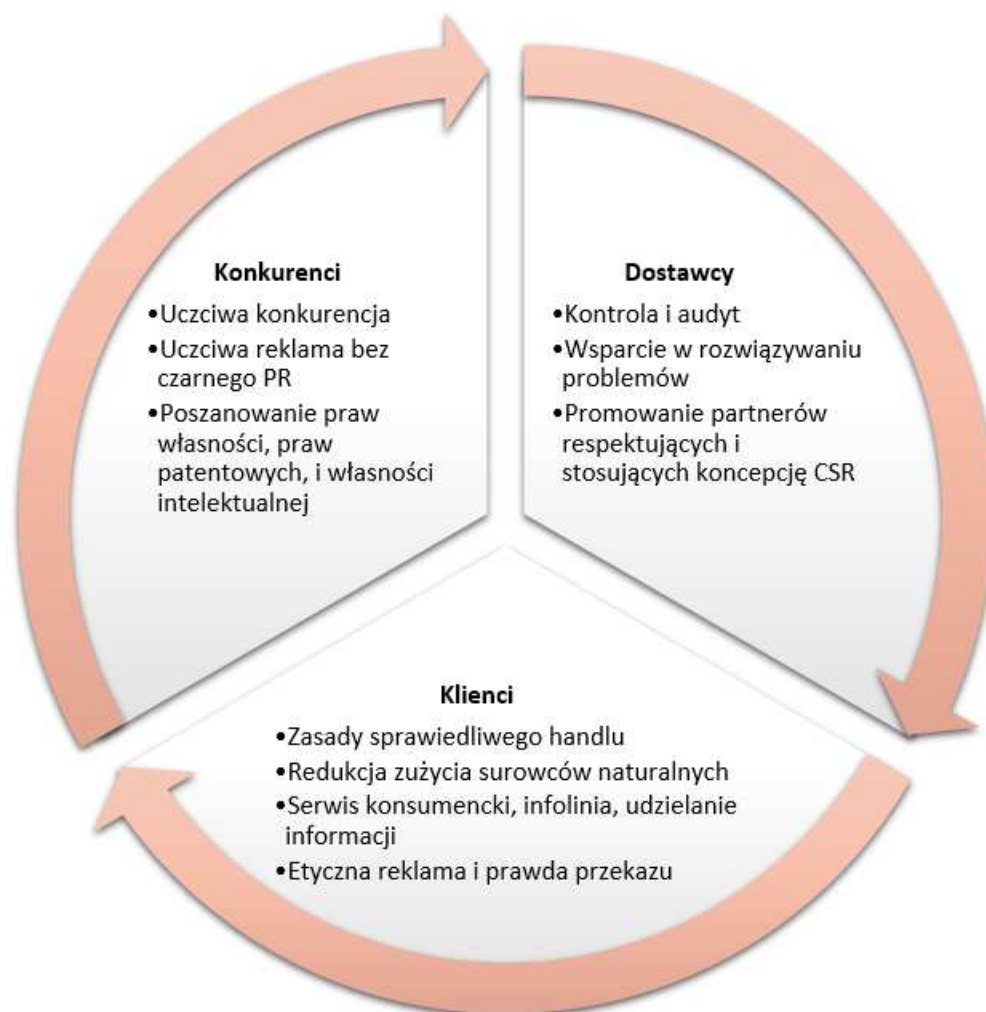
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Zakrzewska-Bielawska, 2012)

Ważnymi działaniami CSR są również te prowadzone w obszarze partnerstwa biznesowego. Ich zakres i rodzaj zależy jednak od tego, w jakim stopniu koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest zintegrowana ze strategią przedsiębiorstwa.

Przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi podejmowane są w organizacjach działania, które dotyczą:

- ✚ Dostawców;
- ✚ Klientów;
- ✚ Konkurentów (Por. Schemat 14).

Schemat 14 Narzędzia CSR w obszarze partnerstwa biznesowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Zakrzewska-Bielawska, 2012)

Wymienione wyżej narzędzia stanowią nieodłączny element podczas realizowania każdej strategii, która uwzględnia koncepcję CSR. Skutecznie wspierają one systemy zarządzania, dzięki czemu zaprojektowana strategia może przynieść korzyści i wymierne rezultaty zarówno dla przedsiębiorstwa jak i jego interesariuszy. Przedsiębiorstwa zatrudniające pracowników, którzy postępują odpowiedzialnie i rozumieją strategię jak i cele firmy mogą liczyć na większą kreatywność i zaangażowanie w doborze działań.

Korzystanie z narzędzi CSR pozwala realizować zarówno cele organizacji jak i społeczności lokalnych, przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej oraz zapewnia rozwój w harmonii z otoczeniem (Bargieł, 2010).

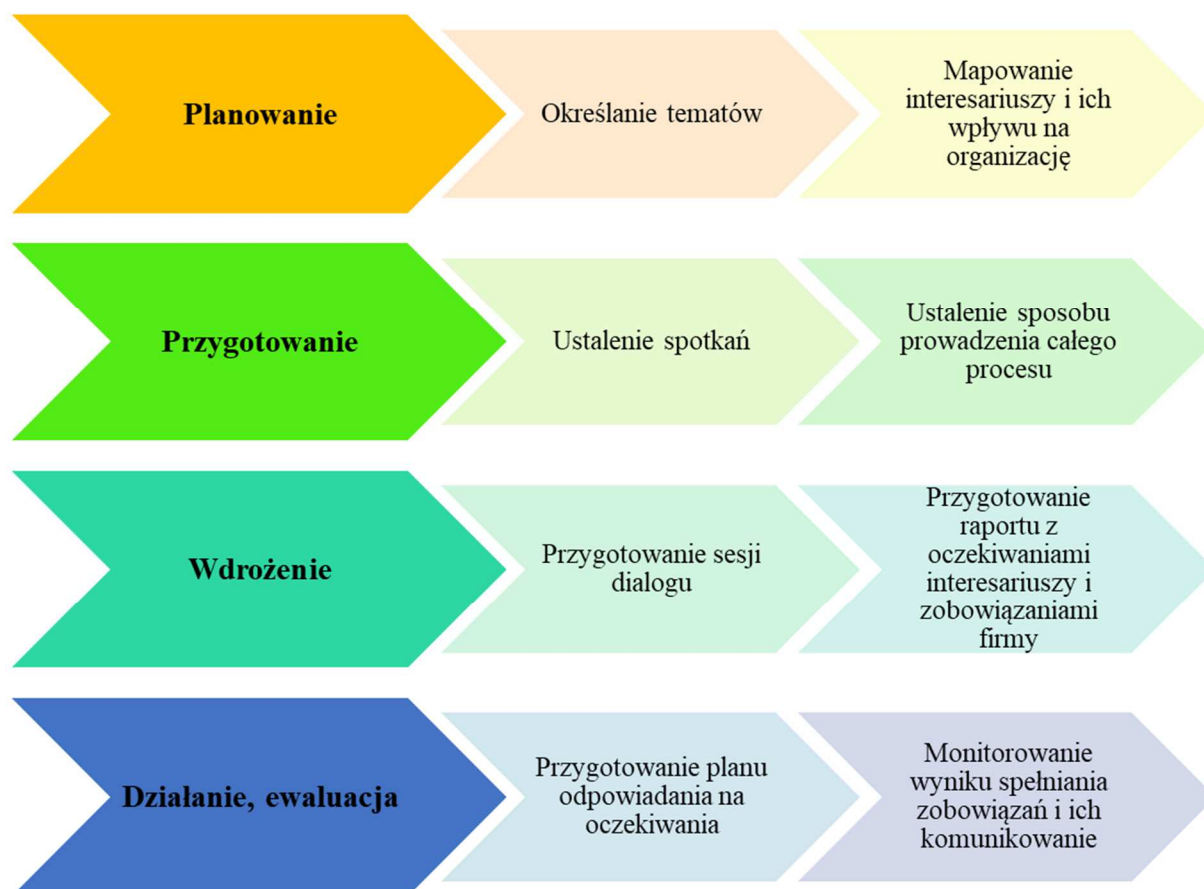
2.4 Błędy i bariery w zarządzaniu relacjami

Dialog, jako kluczowy element relacji z interesariuszami, pozwala skutecznie angażować ich w proces decyzyjny przedsiębiorstwa. Sam proces budowania dialogu wymaga odpowiedniego przygotowania. Przedsiębiorstwo musi zdecydować, jakie narzędzia będą najbardziej odpowiednie dla jego specyfiki, dokonać ich wyboru, ale także musi potrafić umiejętnie słuchać i odpowiadać na potrzeby otoczenia zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego (Forum odpowiedzialnego biznesu, 2020).

Zaufanie społeczne w Polsce nie należy do wysokich. Również aktywność społeczna jest niska a Polacy niechętnie uczestniczą w konsultacjach (Rada Monitoringu Społecznego, 2015). Systematyczne podejście do dialogu społecznego w Polskich przedsiębiorstwach nadal nie jest rozpowszechnione na zadowalającym poziomie a należy pamiętać, że pomaga on w budowie kapitału relacji i może być odpowiedzią na niestabilność gospodarki.

Standard AA1000SES przedstawia czteroetapowy proces dialogu z interesariuszami (Por. Schemat 15).

Schemat 15 Proces angażowania interesariuszy, na podstawie AA1000SES 2011.



Źródło: opracowanie własne na podstawie AA1000SES 2011

Dialog i interesariuszami bez względu na narzędzia, z jakich decyduje się korzystać przedsiębiorstwo może dostarczyć mu wiele ważnych informacji. Organizacja dowiadyuje się, jakie aspekty jej działalności stanowią dla interesariuszy największą wartość, ale również może poznać listę swoich słabych i mocnych stron, obszarów wymagających poprawy z punktu widzenia interesariuszy. Posiadanie takiej wiedzy pomaga zaplanować kierunek rozwoju oraz działania, które spowodują lepsze zarządzanie wewnątrz firmy oraz zarządzanie wpływem przedsiębiorstwa na otoczenie (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2012).

Praktyka pokazuje jednak, że wyzwania związane z budowaniem relacji oraz podejmowaniem dialogu z interesariuszami nadal są jeszcze duże i sprawiają przedsiębiorstwom wiele trudności. Pomimo iż w coraz więcej Polskich przedsiębiorstwach dostrzega rolę interesariuszy w ich codziennym funkcjonowaniu to jednak dialog nimi jest nadal na dość niskim poziomie.

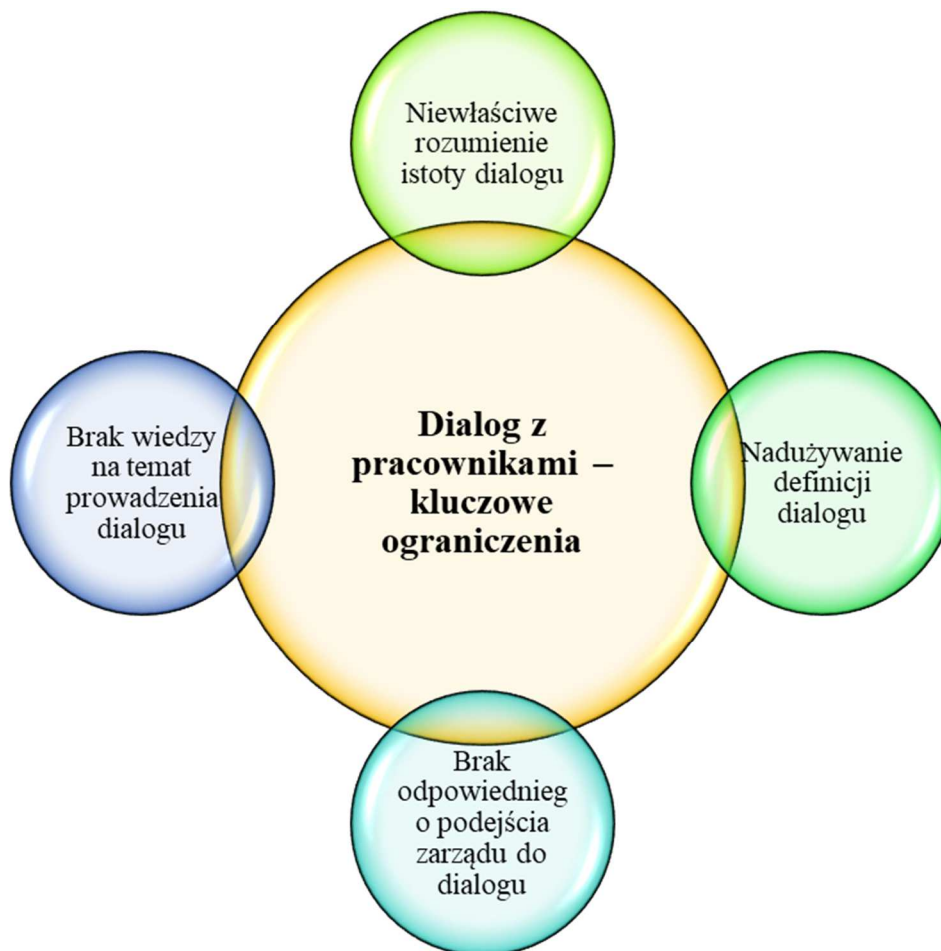
W 2011 roku przeprowadzono warsztat, który był częścią projektu „Promocja zaangażowania przedsiębiorstw w budowę kapitału społecznego w Polsce poprzez wykorzystanie narzędzi CSR”. W rezultacie powstał raport przedstawiający analizę stanu dialogu firm z interesariuszami na przykładzie m.in. pracowników i klientów, jako kluczowych grup interesariuszy przedsiębiorstw.

Elementem raportu zasługującym na szczególną uwagę jest lista głównych błędów, słabości oraz barier w prowadzeniu skutecznego dialogu (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2012). Zaproponowano w nim również rozwiązania, które pomogą unikać zidentyfikowanych błędów oraz korzystnie wpłyną na proces zarządzania relacjami z interesariuszami.

Za podstawę funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa uznaje się utrzymanie właściwego poziomu dialogu z pracownikami będącymi integralną częścią każdej firmy. Niewłaściwe zarządzanie relacjami z tą grupą interesariuszy może sprawić, że staną się oni zawodnym elementem organizacji. Nie mniej jednak zauważyć należy, że istnieje zależność, pomiędzy jakością prowadzonego dialogu a wielkością firmy. Im większe jest przedsiębiorstwo tym potrzeba prowadzenia dialogu z pracownikami staje się większa, ale jego prowadzenie jest trudniejsze. W mniejszych organizacjach zauważyć można odwrotne zjawisko – możliwości prowadzenia dialogu są większe, ale rozumienie potrzeby jego istnienia mniejsze (Lewiatan, 2011).

Eksperti wskazują na kilka zasadniczych problemów, które utrudniają prowadzenie dialogu z pracownikami we właściwy sposób (Por. Schemat 16).

Schemat 16 Kluczowe ograniczenia w prowadzeniu dialogu z pracownikami



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lewiatan, 2011)

Powyższe błędy i bariery wynikają głównie z niewiedzy, braku świadomości oraz nierozumienia samej istoty dialogu. Aby prawidłowo rozwijać relacje z pracownikami należy wdrożyć kilka czynników o wysokiej sile wpływu na efektywne prowadzenie dialogu z tą grupą interesariuszy. Należą do nich:

- ✚ Kultura organizacyjna sprzyjająca prowadzeniu dialogu;
- ✚ Świadomość osób zarządzających, menedżerów o potrzebie prowadzenia takiego dialogu;
- ✚ Wiarygodność osób zarządzających przedsiębiorstwem w oczach pracowników.

Nie jest to proste działanie wymagające czasu, odpowiedniej strategii a także zmiany postaw zarządu jak i pracowników. Nie mniej jednak właściwie prowadzony dialog

z pracownikami ma swoje odzwierciedlenie w wynikach biznesowych przedsiębiorstwa, dlatego powinien być prowadzony w sposób konsekwentny i odpowiedzialny. To wiarygodny w oczach pracowników zarząd, powinien być inicjatorem takiego dialogu, który powinien odbywać się w sprzyjających warunkach przy poszanowaniu praw drugiego człowieka. Edukacja i właściwa komunikacja w tym obszarze pozwolą wbudować dialog w kulturę organizacyjną firmy. Proces ten powinien być monitorowany, aby w razie konieczności możliwe było wprowadzenie zmian i usprawnień (Lewiatan, 2011)

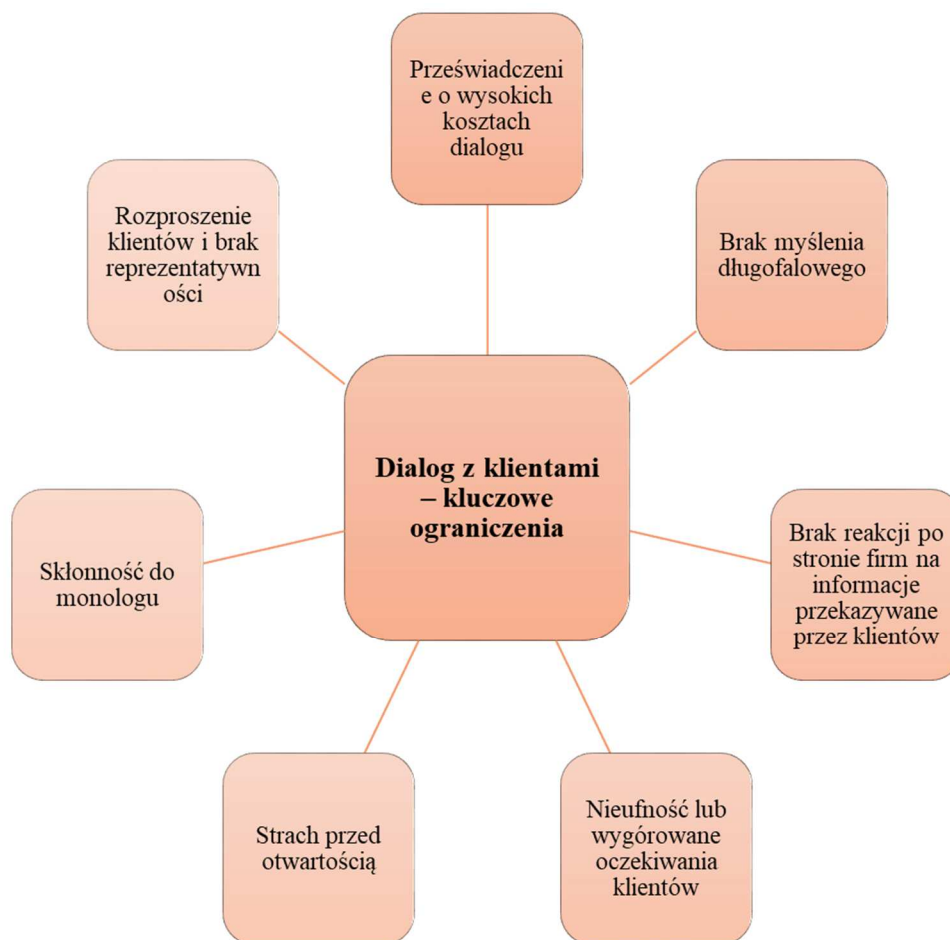
Inną, bardzo ważną grupą interesariuszy są dla przedsiębiorstwa klienci. Bez względu na skalę prowadzonej działalności jak i wielkość organizacji pełnią oni kluczową rolę w funkcjonowaniu każdej firmy. Orientacja na klienta jest, zatem szeroko rozumianym pojęciem, jakie stoi u podstaw strategii i efektywności organizacji. Dlatego też przedsiębiorstwa aspirujące do roli liderów szczególną uwagę poświęcają budowaniu pozytywnych relacji z tą grupą interesariuszy, czego podstawą niewątpliwie jest dialog.

Rosnące oczekiwania i świadomość klientów sprawiają, że grupa ta staje się coraz bardziej otwarta na dialog z przedsiębiorstwami. Również przedsiębiorstwa coraz częściej świadome są wagi komunikacji i angażowania klientów.

W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowanych zostało kilka fundamentalnych przeszkód, barier i ograniczeń, których występowanie niejednokrotnie wręcz uniemożliwia prowadzenie dialogu z klientami (Por. Schemat 17).



Schemat 17 Kluczowe ograniczenia w prowadzeniu dialogu z klientami



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lewiatan, 2011)

Może zdarzyć się, że to niewłaściwa postawa klientów wywołuje trudność w efektywnym zaplanowaniu procesu dialogu (brak zaufania, wygórowane oczekiwania) jednak również po stronie przedsiębiorstwa identyfikuje się obszary do poprawy (Lewiatan, 2011). Zaliczyć do nich można:

- ✚ Brak znajomości dwukierunkowych kanałów komunikacji, których głównym celem nie jest zyskowność;
- ✚ Przekonanie o wysokich kosztach prowadzenia dialogu z konsumentami;
- ✚ Strach przed otwartością;
- ✚ Skłonność do prowadzenia monologu;
- ✚ Brak strategicznego, długofalowego podejścia do planowania procesu dialogu.

Podstawą zainicjowania zmian w tym obszarze jest otwartość oraz myślenie długoterminowe. Przedsiębiorstwa nie powinny prowadzić monologu, ale aktywnie słuchać oraz odpowiadać na potrzeby i oczekiwania klientów.

Prowadzenie dialogu i budowanie relacji z pewnością łatwiejsze jest w odniesieniu do klientów instytucjonalnych, co nie oznacza, że nie istnieją metody, jakie angażowałyby również klientów indywidualnych, dlatego forma samego dialogu musi być dopasowana do specyfiki i możliwości danego przedsiębiorstwa.

Dialog jest podstawowym narzędziem społecznej odpowiedzialności biznesu, jakie przedsiębiorstwo może wykorzystać do efektywnego budowania relacji z interesariuszami. Z kolei kapitał interesariuszy stanowi dla przedsiębiorstw największą wartość w procesie dialogu, ponieważ jest on nie tylko źródłem inspiracji i krytyki, ale też motorem i argumentem do wprowadzania zmian i innowacji społecznych oraz kołem zamachowym prowadzenia biznesu (Andrejczuk i Abec, 2014). Warto, zatem ustrukturyzować proces dialogu, aby kluczowi interesariusze mieli jednakowe szanse wzięcia udziału w tym procesie.



Rozdział 3

Ocena rozwoju CSR w sektorze MSP

3.1 Najlepsze praktyki w obszarze CSR na świecie.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją coraz częściej na stałe integrowaną ze strategią biznesową w przedsiębiorstwach na całym świecie. Na poziomie międzynarodowym podejmowane są przez organizacje działania i inicjatywy mające na celu przyjęcie koncepcji CSR, jako integralnego elementu wszystkich procesów biznesowych

Na głównych rynkach światowych koncepcja CSR nie jest pojęciem nowym. W ciągu ostatniej dekady pojawiło się wiele pomysłów, rad i możliwości, dzięki którym przedsiębiorstwa wykazują się kreatywnością we wdrażaniu działań społecznie odpowiedzialnych.

Ponieważ na całym świecie dostrzegalny jest trend zgodnie, z którym coraz więcej organizacji zobowiązuje się do zaangażowania społecznego to podmioty planujące rozwijać się na arenie międzynarodowej powinny zapoznać się zarówno z zasadami koncepcji CSR jak również zrozumieć, jakie korzyści wynikają z działań społecznie odpowiedzialnych.

Założenia koncepcji CSR mają swoje źródła w Stanach Zjednoczonych, dlatego przedsiębiorstwa amerykańskie definiowały i interpretowały własne spojrzenie na biznes. Od zawsze mogły badać i promować działania społecznie odpowiedzialne z większą swobodą niż ich międzynarodowi konkurenci.

Także w Dubaju i Zjednoczonych Emiratach Arabskich koncepcja społecznej odpowiedzialności obecna była od najwcześniejszych czasów islamu. Ludzie i organizacje praktykujący wartości islamskie podejmowali działania filantropijne w formie przekazywanych darowizn. Inwestycje w krajach muzułmańskich do dziś muszą być zgodne z islamskim prawem szariatu opartym na religijnych dogmatach i zasadach. Biorąc pod uwagę szacowany wzrost populacji muzułmańskiej, gdzie w 2030r ma ona stanowić 1/3 populacji świata należy spodziewać się dalszego wzrostu popytu na inwestycje zgodne z szariatem w przyszłości.

Z kolei analiza przeprowadzona przez Australijskie centrum CSR (ACCSR) pokazuje, że postęp z zakresie CSR w Australii i Nowej Zelandii w ostatniej dekadzie był bardzo powolny i niewystarczający. Zwiększyła się jednak świadomość tej koncepcji, co może świadczyć o pierwszych poważnych krokach w tym obszarze.

W marcu 2020 roku po raz kolejny opublikowany został RepTrack - badanie bostońskiego Instytutu Reputacji (Reputation Institute). Ten globalny ranking wyłonił dziesięć

firm cieszących się najlepszą reputacją w świecie biznesu ze wskazaniem na inicjatywy, jakie dane organizacje podejmują w zakresie działań CSR. (Por. Tab.7)

Tabela 7 Organizacje wyłonione w rankingu RepTrack

| | |
|---|--|
|  | 1. Lego (Dania) Przedsiębiorstwo zabawkarskie. W początkowych latach istnienia przedsiębiorstwo zajmowało się między innymi produkcją drewnianych zabawek, następnie zabawki stały się jedynym profilem jego działalności. |
|  | 2. The Walt Disney Company (Stany Zjednoczone) Amerykańska korporacja środków masowego przekazu i rozrywki |
|  | 3. Rolex (Szwajcaria) Przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją ekskluzywnych zegarków. Rolex jest znany między innymi ze swej precyzji oraz prestiżu. |
|  | 4. Ferrari (Włochy) Przedsiębiorstwo produkujące samochody sportowe. |
|  | 5. Microsoft (Stany Zjednoczone) Najbardziej znane jako producent systemów operacyjnych MS-DOS, Microsoft Windows i oprogramowania biurowego Microsoft Office. |
|  | 6. Levi's (Stany Zjednoczone) Prywatne amerykańskie przedsiębiorstwo odzieżowe znane z produkcji spodni dżinsowych oraz innych produktów odzieżowych |
|  | 7. Netflix (Stany Zjednoczone) Telewizja internetowa, oferująca za zryczałtowaną opłatą dostęp do filmów i seriali poprzez media strumieniowe. Obecnie usługa dostępna jest prawie na całym świecie. |
|  | 8. Adidas (Niemcy) Przedsiębiorstwo produkujące obuwie i odzież sportową. |
|  | 9. Bosh (Niemcy) Działalność Grupy Bosch dzieli się na trzy działy: technikę motoryzacyjną, technikę przemysłową oraz dobra użytkowe i techniczne wyposażenie budynków. |
|  | 10. Intel (Stany Zjednoczone) Największy na świecie producent układów scalonych oraz twórca mikroprocesorów z rodziny x86, które znajdują się w większości komputerów osobistych. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie RepTrack 2020

Wyróżnione organizacje, w największym stopniu angażują swoich interesariuszy włączając ich w proces zarządzania przedsiębiorstwem. W rezultacie organizacje te są pozytywnie postrzegane przez dobrze poinformowaną opinię publiczną.

W porównaniu do roku 2019 ranking uległ tylko niewielkim zmianom. Trzy pierwsze miejsca nadal zajmują te same organizacje. Natomiast po raz pierwszy w rankingu pojawiły się Ferrari i Levi's.

Grupa Lego - duńskie przedsiębiorstwo zabawkarskie, jako lider rankingu wykazuje ogromne zaangażowanie w sprawy środowiskowe i społeczne. Organizacja podejmuje

działania z zakresu eliminacji odpadów oraz zapowiada opracowanie nowego rodzaju plastiku, który będzie bardziej przyjazny dla środowiska. Inwestycja ta świadczy o tym, jak istotne są dla Grupy Lego aspekty związane z ochroną środowiska naturalnego. Na uwagę zasługuje projekt producenta słynnych klocków –Replay. Projekt jest krokiem w kierunku stworzenia gospodarki o obiegu zamkniętym, ponieważ daje konsumentom możliwość przekazania nieużywanych już klocków dla dzieci potrzebujących. Ponadto, Lego wspólnie z fundacją WWF pracuje nad ograniczeniem emisji gazów cieplarnianych w produkcji dystrybucji wytwarzanych towarów. Podjęto również kroki w celu ograniczenia śladu węglowego – zmniejszony rozmiar pudełek, inwestycje w odnawialne źródła energii (własna morska farma wiatrowa) (<https://www.lego.com/en-us>, 2021).

W odpowiedzi na potrzeby otoczenia Grupa Lego wzięła także udział w brytyjskiej kampanii „Toy like me” produkując figurkę na wózku inwalidzkim. Kampania miała na celu zachęcić przedsiębiorstwa do produkcji zabawek wyglądem przypominających osoby niepełnosprawne. W rezultacie „niepełnosprawna” postać wywołała zachwyt odbiorców, mediów światowych oraz środowisk aktywistów. W ten sposób gigant na rynku zabawek pokazał, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu oraz udowodnił jak mocno działania z zakresu CSR wpływają na wizerunek firmy.

The Walt Disney Company, korporacja amerykańska, drugi finalista rankingu, potentat branży rozrywkowej każdego roku publikuje raport ze swoich działań z zakresu CSR. Do celów, jakie stawia sobie firma zalicza się m.in.:

- ✚ Zupełne wykluczenie emisji gazów cieplarnianych w swoich parkach rozrywki. Na dowód tego w parku Walt Disney World Resort (Floryda) przestawiono flotę autobusów na biopaliwa, co zmniejszyło emisję gazów cieplarnianych o połowę;
- ✚ Wysoka kwota środków finansowych przeznaczona corocznie na wsparcie organizacji non-profit;
- ✚ Wysokie zaangażowanie w ochronę środowiska naturalnego skupiające się na mądrym korzystaniu z zasobów oraz ich ochronie. W 2016 roku w miejscowości Epcot w stanie Floryda powstała farma fotowoltaiczna o powierzchni prawie 9 hektarów. Składa się ona z 48 tysięcy paneli słonecznych i dostarcza tysięcy kilowatów energii zarówno do miejscowego parku rozrywki jak i kilku okolicznych hoteli. Farma kształtem przypomina kultową postać Myszki Miki a pomysłodawcy są pewni, że Walt Disney byłby dumny z przedsięwzięcia, ponieważ sam był zwolennikiem ochrony środowiska naturalnego;

- ✚ Promocja zdrowego odżywiania wśród dzieci – treści wybranych kreskówek promują zdrowe odżywianie jak i aktywność fizyczną. Przeprowadzone badania pokazały, że Disney przekonał już do codziennej porcji ruchu ponad 2 mln dzieci w wieku od 3 do 11 lat.

Również Microsoft, amerykańskie przedsiębiorstwo informatyczne okrzyknięte królem oprogramowania należy do światowych liderów CSR. Ważnym projektem Microsoft z punktu widzenia CSR jest program „AI. For Earth”. Program ten dzięki wykorzystaniu sztucznej inteligencji pomaga w rozwiązaniu największych problemów środowiskowych naszych czasów. Zasoby obliczeniowe w chmurze udostępniane są naukowcom oraz organizacjom zainteresowanym. Bill Gates, twórca i główny udziałowiec Microsoft wspólnie z małżonką założył zajmującą się filantropią, największą fundacją na świecie Bill & Melinda Gates Foundation”. Główne cele fundacji to zapobieganie AIDS, walka z chorobami oraz finansowanie stypendiów dla studentów.

Przez cztery lata z rzędu w czołówce globalnego rankingu znajduje się Rolex. Ambasadorem marki jest m.in. Roger Federer, uosobienie tenisowej doskonałości i trudno o lepsze połączenie od tego. Rolex, szwajcarskie przedsiębiorstwo, największy producent ekskluzywnych zegarków na świecie słynie z produktów najwyższej, jakości.

W 2018 roku po raz pierwszy w pierwszej dziesiątce rankingu uplasował się amerykański serwis Netflix. Jego strategia jest bardzo prosta i poprzez propozycję bogatej oferty programów i utworów audiowizualnych w przystępnych cenach zakłada pozyskanie jak największej liczby odbiorców. Żaden inny serwis streamingowy nie posiada tak ogromnej liczby lojalnych klientów. Ostatnim prawdziwym przełomem była odpowiedź serwisu na oczekiwania odbiorców i rezygnacja z dalszej produkcji słynnego serialu „House of Cards” z udziałem oskarżonego o molestowanie seksualne aktora Kevina Spacey. W ten sposób Netflix przesłał jasny komunikat na temat priorytetów organizacji. Serwis postanowił poświęcić jeden z oferowanych produktów dla dobra całego przedsiębiorstwa. Ostatecznie firma pomimo strat ekonomicznych zyskała w oczach odbiorców, jako wysoce etyczna.

Ostatnie miejsce w rankingu 10 najbardziej odpowiedzialnych społecznie firm zajmuje amerykańska organizacja Intel, którą również wiele kwestii łączy z koncepcją CSR. Intel ma opinię bardzo dobrego pracodawcy, organizacji innowacyjnej i lidera w zakresie globalnego bezpieczeństwa danych.

Organizacje wyróżnione w tym globalnym rankingu pokazują, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu oraz jak działania z zakresu CSR mogą wpłynąć na wizerunek firmy.

Cieszą się one zaufaniem otoczenia, klientów, inwestorów i pracowników. Przykład Lego potwierdza natomiast rosnącą świadomość społeczeństwa względem nie tylko odpowiedzialnej, ale także edukacyjnej roli organizacji względem otoczenia.

3.2 CSR w sektorze MSP w Polsce– studia przypadków.

3.2.1 Rośliny z Runowa sp. z o.o. Sp. komandytowa. Studium przypadku.

Co roku do wielu ogrodów w Polsce i dwudziestu innych krajów trafia tysiące roślin z Runowa. Firma trudni się w produkcji najwyższej, jakości roślin ozdobnych od bylin po wielkie dojrzałe drzewa. Właściciele uważają, że niezwykle istotne są solidne korzenie. Nie tylko w ogrodnictwie.

Historia szkółek rodziny Grąbczewskich rozpoczęła się w 1939 roku. Leopold Grąbczewski rozpoczął wówczas towarową produkcję krzewów róż, których powojenne odmiany wielokrotnie nagradzane były w krajowych jak i międzynarodowych konkursach. Już wówczas na ogólnopolski rynek trafiało 200 000 okulizowanych krzewów. W kolejnych latach w działalność szkółki włączyła się żona Pana Leopolda a następnie prowadzenie firmy przejął starszy syn – Jan, który wprowadził do polskiego szkółkarstwa wiele cennych odmian roślin iglastych. Do dziś stanowią one trzon firmy. W działalność zaangażował się także młodszy syn – Jacek, który z kolei wzbogacił asortyment o rośliny liściaste. W połowie lat 80 siedziba firmy przeniosła się z podwarszawskiej Dąbrówki do innej małej miejscowości na południe od Warszawy – Runowa, gdzie znajduje się po dziś dzień. (Rośliny z Runowa sp. z o.o. sp. komandytowa, 2021)

Dziś przed wejściem do siedziby dumnie prezentuje się popiersie założyciela jednej z największych szkółek w Polsce – Leopolda Grąbczewskiego a działalność prowadzi jego wnuki – Agnieszka i Wojtek.

Przedsiębiorstwo przy współpracy z najlepszymi architektami krajobrazu, inspektorami nadzoru, firmami budowlanymi, wykonawczymi oraz deweloperami, zajmuje się obsługą zleceń tworzenia ogrodów. Są to zarówno zlecenia prywatne, ale dotyczą także zagospodarowania publicznych terenów zieleni, zieleni przyulicznej czy autostradowej. Projekt i wykonanie ogrodu na dachu również nie stanowi problemu dla specjalistów z Runowa.

Jarek – kierownik sprzedaży przyznaje, że sprzedaż roślin to nie wszystko. W Runowie temat zieleni rozwiązywany jest kompleksowo; projekt, dobór gatunków, dostawa specjalistycznym sprzętem, sadzenie i pielęgnacja. Nawet najbardziej wymagający klient

dostanie wszystko, czego oczekuje, łącznie z akcesoriami takimi jak: system podziemnego kotwiczenia drzew, solidne i eleganckie donice oraz modne elementy wyposażenia ogrodów w postaci piecy, palenisk czy mis wodnych.

Grąbczewscy zatrudniają około 60 pracowników, w tym kilkunastu obcokrajowców m.in. z Ukrainy, Białorusi, Mołdawii czy Gruzji a także osoby z niepełnosprawnością. Wszyscy pracownicy zatrudnieni są na podstawie umowy o pracę a w trosce o komfort cudzoziemców wszelkie dokumenty wewnętrzne i regulaminy dostępne są w ich językach ojczystych. Przeciwdziała się tutaj dyskryminacji ze względu na płeć, pochodzenie, kulturę czy religię.

Pierwszy kontakt z osobami niepełnosprawnymi podwarszawska szkółka miała podczas warsztatów organizowanych w ramach jednej z inicjatyw. Zaproszeni goście mogli poznać tajniki sadzenia i pielęgnacji roślin, wyhodować własną różę, ale przede wszystkim mogli oderwać się od szarej codzienności, aby wspólnie z pełnosprawną załogą Roślin z Runowa zdobywać nowe doświadczenia.

Wreszcie przyszedł czas na zatrudnienie niepełnosprawnych i jak przyznaje Wojtek (właściciel), na początku zatrudnienie miało charakter czysto biznesowy, głównie ze względu na ulgi podatkowe. W miarę upływu czasu, kiedy zaczęły pojawiać się klasyczne problemy z pełnosprawnymi pracownikami, Wojtek i Agnieszka chcieli, aby załoga zrozumiała, że są poważniejsze problemy w życiu niż to, że musimy wstać o 7:00 do pracy i jak przyznają – to zadziałało. Do dziś z powodzeniem współpracują z osobami niepełnosprawnymi.

Poza płacą zasadniczą firma oferuje także bogaty pakiet benefitów. Celebrowanie urodzin, wspólne świętowanie, rodzinna atmosfera, życzliwość i uśmiech to codzienne widoki w podwarszawskiej szkółce. Osoby pracujące w Runowie to w większości wieloletni, lojalni pracownicy.

Aktualnie firma rozwija pion handlowy. Pracuje tam kilka osób, z których większość zaczynała przy produkcji roślin. Dzięki temu Grąbczewscy zatrudniają fachowców zarówno w dziedzinie produkcji jak i handlu. Jest to również naturalna ścieżka rozwoju kariery zawodowej. Właściciele zgodnie przyznają, że bardzo ciężko pozyskać takich specjalistów na rynku pracy, jakich mają tutaj, w Runowie.

Troska o potrzeby i komfort pracy wydaje się być rzeczą bardzo ważną w oczach Agnieszki – prezes zarządu. Od kilku tygodni trwał w tym miejscu remont. Rozbudowywano biuro dla lepszego komfortu pracy. Pomieszczenie zachwyca wyglądem a pracownicy przyznają, wszystko to zasługa Pani prezes.



Zainteresowani mogą znaleźć szkółkę z Runowa na wielu portalach społecznościowych. Grąbczewscy prowadzą szeroką komunikację na temat pracy, którą kochają. Wszystkim, co ich inspiruje dzieli się m.in. na Facebooku, You Tube, Pinterest, Instagramie, Google + czy LinkedIn. W dobie Internetu jest to niezwykle skuteczna forma komunikacji z otoczeniem zewnętrznym.

Rośliny z Runowa sp. z o.o. mają na swoim koncie również wiele wydarzeń kulturalnych, w których występują w charakterze organizatora lub współorganizatora nadając tym wydarzeniom wspaniałego zielonego akcentu. (Por. Fotografia 1)

Fotografia 1 Wydarzenia kulturalne z udziałem Roślin z Runowa sp. z o.o. sp. komandytowa



Źródło opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz (Facebook, 2021)

Przez kilka lat z rzędu Grąbczewscy byli autorami wspaniałej inicjatywy, jaką była dekoracja Placu Defilad w Warszawie. Chodzi oczywiście o dekorację zielenią. Robili to zupełnie bezinteresownie tylko po to, aby martwy, betonowy plac zamienić w ogród zieleni. Jak mówi Wojtek G. – zainstalować tam życie.

Wymyślili wówczas technologię, która pomogła postawić kilkadziesiąt drzew i krzewów w zabytkowym miejscu tylko po to, aby ludzie mogli zwolnić lub zatrzymać się na chwilę w codziennym pędzie. Ludzie widząc zielenie chcieli tam przebywać, spędzać czas, spotykać się i być bliżej natury.

Troska o środowisko naturalne stanowi integralną częścią podwarszawskiej szkółki jak również jest wartością trwale wpisaną w misję przedsiębiorstwa. Sam profil działalności, jakim jest produkcja roślin, wspomaga walkę z globalną emisją, CO₂ oraz innych zanieczyszczeń. Ponadto w przedsiębiorstwie wykorzystywane są nowoczesne środki transportu spełniające niskie normy emisji spalin.

W Roślinach z Runowa działania takie jak segregacja odpadów, elektroniczny obieg dokumentów, zamiast papierowego, oszczędność wody i prądu to już działania naturalne.

Szkółka stawia na profesjonalizm, o czym doskonale przypomina hasło firmowe: „Mamy zielone pojęcie”. Pojęcie mają ogromne. Nie tylko właściciele, ale pracownicy również. To pasjonaci, którzy każdego dnia realizują się i rozwijają w sobie tę pasję. Świadczyć o tym mogą liczne rekomendacje i pozytywne opinie, z jakimi można się spotkać na temat firmy w Internecie.

Właściciele firmy swoją postawą wobec pracowników oraz najbliższego otoczenia niewątpliwie wykraczają poza standardową działalność nastawioną wyłącznie na zysk.

3.2.2 Konsorcjum Biuro Klub sp. z o.o. Studium przypadku.

Konsorcjum Biuro Klub sp. z o.o. to średnie przedsiębiorstwo siedzibą w podwarszawskich Łomiankach. Firma funkcjonuje na rynku od 20 lat i dostarcza artykuły niezbędne do organizacji pracy każdego biura. Wśród asortymentu oprócz artykułów biurowych znajdują się także artykuły spożywcze i chemiczne.

Spółka posiada w 100% kapitał polski, a rozbudowana sieć centrów logistycznych przedsiębiorstwa rozlokowana jest na terenie całej Polski (Por. Schemat 18).



Schemat 18 Mapa rozlokowania centrów logistycznych Konsorcjum Biuro Klub sp. z o.o.



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych przedsiębiorstwa Konsorcjum Biuro Klub sp. z o.o.

Założyciele przedsiębiorstwa podczas jego budowy kierowali się w głównej mierze wartościami, jakie wynieśli z domów rodzinnych. Wysoko cenią sobie cechy takie jak rzetelność, szczerść w pracy, uczciwość czy odpowiedzialność, którymi także kierują się w codziennej pracy oraz które stanowią fundament ich współpracy z klientami.

Prezes firmy, Pan Zbigniew D. zaznacza, że długotrwała współpraca jest bardzo ważnym elementem prowadzenia biznesu ze względu na fakt, że biznes ten budowany jest na pokolenia i dla przyszłych pokoleń.

Satysfakcja klientów jest rzeczą nadrzędną dla właścicieli omawianego przedsiębiorstwa, dlatego też zarówno wspomniana długotrwała współpraca jak i dobre relacje z odbiorcami są dla nich kluczowe. Uczciwe i odpowiedzialne podejście do prowadzenia biznesu spowodowało, że dziś firma specjalizująca się w kompleksowej obsłudze firm w zakresie materiałów biurowych obsługuje kilkadziesiąt tysięcy klientów, w tym firmy korporacyjne i największe firmy z sektora publicznego (Por. Schemat 19).

Schemat 19 Wybrane organizacje obsługiwane przez KBK sp. z o.o.



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych przedsiębiorstwa Konsorcjum Biuro Klub sp. z o.o.

Konsorcjum Biuro Klub jest przedsiębiorstwem chętnie polecanym przez klientów, co świadczyć może o zaufaniu, jakim darzą je odbiorcy. Stanowi to wyraz uznania dla profesjonalizmu i jakości pracy spółki.

Dostosowując działania do przyzwyczajęń i lokalnych potrzeb zakupowych właściciele udowadniają, że działając globalnie nie zapominają o indywidualnych, lokalnych potrzebach otoczenia organizacji. Zarówno mali, jak i korporacyjni klienci przedsiębiorstwa otoczeni są tutaj uwagą a kodeks etyczny, jako zbiór podstawowych norm, oraz standardy dają bezpieczeństwo klientowi w zakresie, jakości obsługi.

Potwierdzeniem na odpowiedzialność w działaniu przedsiębiorstwa są liczne pozytywne opinie, z jakimi można spotkać się w Internecie. Klienci wspominają o takich pozytywach jak realizacja usług z należytą starannością, terminowość, zaangażowanie pracowników czy fachowość we wszystkich szczeblach współpracy. Firma bezapelacyjnie

okrzykiwana jest przez swoich klientów mianem niezawodnego dostawcy świadczącego usługi na najwyższym poziomie.

Inwestycje w innowacje to kolejny aspekt biznesu, jakim KBK wyróżnia się na tle konkurencji. Przedsiębiorstwo posiada jedno z najnowocześniejszych magazynów wysokiego i niskiego składowania. Wszystkie towary sprawdzane są tam za pomocą kolektora, co praktycznie eliminuje w zupełności możliwość pomyłki. Poza tym elektroniczny obieg dokumentów wewnętrznych zapewnia łatwiejsze i szybsze procesy zakupowe w firmie jak również działa na korzyść ochrony środowiska naturalnego.

Przedsiębiorstwo KBK sp. z o.o. od lat angażuje się również w różnego rodzaju inicjatywy społeczne, zarówno lokalne jak i w skali całego kraju. Prezes z dumą przyznaje, że od 2017 roku firma wspiera Panią Małgorzatę Wiejak, wielokrotną mistrzynię Polski i wicemistrzynię Europy w podnoszeniu ciężarów. Małgosia pochodzi z Puław i od najmłodszych lat interesuje się sportem. Pierwszy tytuł Mistrzyni Polski w wadze do 69 kg zdobyła już w wieku 15 lat. Ostatnie 14 lat pracy przyniosło jej wiele tytułów sportowych, spośród których można wymienić również takie, które zdobyła pod patronatem KBK sp. z o.o. Są to między innymi 3 złote medale Mistrzostw Polski, brązowy Medal Mistrzostw Europy Seniorek czy zwycięstwo w Indywidualnym Pucharze Polski Kobiet

Zarząd, udziałowcy i pracownicy Konsorcjum Biuro Klub sp. z o. o. wyznają przekonanie, że wśród elementów dotyczących samego wizerunku przedsiębiorstwa ważne miejsce zajmują wartości natury etycznej. To właśnie przestrzeganie etyki w biznesie zapewnia firmie przewagę konkurencyjną oraz wzmacnia reputację firmy a stosunki, jakie nas łączą ją z kontrahentami, klientami, jak i z liczną konkurencją, opierają się na uczciwości oraz zasadach współzawodnictwa fair-play.

3.2.3 Audiotech Anna Domańska. Studium przypadku.

Audiotech to mała firma zajmująca projektowaniem kompletnych rozwiązań studyjnych. Jest to wyłączny dystrybutor na Polskę firm produkujących rozwiązania dla profesjonalnych studiów nagrań oraz dla homerecordingu. W siedzibie firmy zlokalizowane jest profesjonalne studio odsłuchowe, gdzie odbywają się prezentacje produktów i liczne szkolenia (<https://www.infomusic.pl/dystrybutorzy/firma/182,audiotech>, 2021).

Audiotech to małe przedsiębiorstwo, zlokalizowane w Warszawie, którym od wielu lat skutecznie zarządza właścicielka, Anna Domańska. Pani Ania jest osobą energiczną i szalenie



pracowitą. Dokłada wszelkich starań, aby każdego dnia firma wychodziła naprzeciw oczekiwaniom wszystkich otaczających ją interesariuszy.

Aktualnie w przedsiębiorstwie zatrudnionych jest 14 osób, z czego większość załogi to wieloletni pracownicy, wszyscy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę.

Ponieważ firma zajmuje się dystrybucją wyspecjalizowanych urządzeń dla studiów nagrań oraz wszelkiego rodzaju sprzętu do rejestracji audio to niesłychanie istotnym aspektem dla właścicielki jest profesjonalna obsługa i dbałość o relacje z klientem. Rynek jest dość hermetyczny, tak, więc zespół podzielony jest na poszczególnych opiekunów marek, które dystrybuuje firma. Tylko taki podział umożliwia ścisłą specjalizację i spełnienie wysokich wymagań.

Struktura firmy jest mocno zorientowana na klienta. Poszczególni opiekunowie marek samodzielnie dbają o relacje z interesariuszami (klientami) i nie są zorientowani wyłącznie na sprzedaż i zysk, a bardziej na odpowiedni dobór sprzętu tak, aby klienci nabyli najlepsze dla siebie rozwiązanie.

Opiekunowie to doskonale przygotowane i przeszkolone osoby z wieloletnim stażem w firmie. Pani Annie, właścicielce firmy niesłychanie ciężko było stworzyć tak wyspecjalizowany i zgrany zespół. Na początku pracownicy nie do końca rozumieli, dlaczego oczekuje się od nich indywidualnej pracy z klientem i jakie to ma dać wymierne korzyści dla firmy. Z czasem przekonali się, że takie rozwiązanie rzeczywiście przynosi efekty.

Wspólne wyjazdy na prezentacje produktów i bliższe relacje z klientami zaowocowały przede wszystkim lojalnością ze strony nabywców. Potwierdziło się powiedzenie, że jakość pamięta się dużo dłużej niż cenę.

Odpowiednio dopasowany produkt i troska o zadowolenie klienta ostatecznie przekładają się na jego kolejne zakupy. Dbłość właścicielki o profesjonalizm i dobry wizerunek firmy to nie tylko utrzymywanie nienagannych stosunków z interesariuszami, jakimi są klienci. To również uczciwe i zgodne z przepisami prawa prowadzenie firmy. Nie mu tu, więc mowy o szukaniu, w jaki sposób obejść prawo czy nieterminowo opłacić fakturę za zakup towarów.

Pani Anna jest dodatkowo niesłychanie skrupulatną osobą i jest całkowicie zaangażowana w sprawy finansowo-księgowo. Dbą o dobry wizerunek i chce być postrzegana, jako wiarygodny podmiot. Jest przekonana, że takie działania procentują. To bardzo ważne, aby właściciele małych firm mieli taką świadomość jak właścicielka firmy Audiotech.

Jak w większości firm zatrudniających kilkanaście osób zauważalna jest tutaj dobra atmosfera w pracy. Pani Ani zależy przede wszystkim na stabilnej sytuacji kadrowej.

Aktualnie nie ma problemów w tym obszarze, kadra jest ze sobą mocno zżyta a średnia zatrudnienia przekracza tu 10 lat. Aby utrzymać ten stan rzeczy, właścicielka wciąż organizuje wyjazdy integracyjne, w których także uczestniczy. Dbą również o komfort i odpowiednie warunki pracy w biurze.

Mała, lecz nowoczesna flota samochodów z jednej strony jest wizytówką (reklamą) firmy z drugiej zaś stanowi wsparcie dla miasta w zakresie ochrony środowiska ze względu na niską emisję dwutlenku węgla do atmosfery.

Biorąc pod uwagę fakt, że firma Audiotech dystrybuuje swoje artykuły do największych sklepów i salonów muzycznych na terenie Polski to kierunek działań w zakresie współpracy z interesariuszami można uznać za właściwy.

3.2.4. Amad sp. z o. o. Studium przypadku.

Firma Amad powstała w roku 1993 i od początku swej działalności ukierunkowana była na kompleksowe zaopatrzenie firm w artykuły biurowe. Jak większość firm powstających w tym okresie jest firmą głównie rodzinną. Posiada status małego przedsiębiorstwa.

Wraz z rozwojem gospodarczym kraju Amad sukcesywnie zwiększał portfel klientów. W początkowej fazie rozwoju firmy były to najbardziej prestiżowi klienci korporacyjni ówczesnie są to wchodzący do Polski np. Coca Cola, Whirlpool czy Ikea.

Wprowadzenie ustawy o zamówieniach publicznych otworzyło kolejny rozdział rozwoju firmy. W krótkim czasie firma stała się jedną z wiodących firm uczestniczących w postępowaniach publicznych w zakresie zaopatrzenia w artykuły biurowe.

Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, przybywało pracowników i rozrastała się zarówno część biurowa jak również magazynowa. W 2008 roku firma przekształciła się w spółkę prawa handlowego i zakupiła nieruchomości biurowo-magazynowe w Łomiankach.

Obecnie firma Amad to ponad 40 osób zatrudnionych głównie w tej podwarszawskiej miejscowości. To również dobrze wyszkoleni handlowcy, którzy zapewniają opiekę klienta. Swoją kompleksowość i elastyczność zapewnia również poprzez kilkanaście samochodów dostawczych realizujących dostawy na terenie województwa mazowieckiego. W roku 2019 firma osiągnęła obroty przekraczające 22 mln złotych. Zrealizowane zostały one tylko i wyłącznie na kliencie końcowym, ponieważ firma nie prowadzi sprzedaży detalicznej ani handlu hurtowego.

Jeszcze do niedawna praca w firmie sektora MSP kojarzona była głównie z nieterminową wypłatą wynagrodzeń czy też pracą wykonywaną bez oparcia o jakąkolwiek

umowę pisemną. Obecnie zarówno właściciele firm jak i pracownicy są dużo bardziej świadomi i podobne sytuacje raczej nie mają miejsca. Tak jest również w firmie Amad.

Aktualnie poza płacą zasadniczą właściciele Amad sp. z o.o. oferują swoim pracownikom szeroki pakiet benefitów jak również zwracają szczególną uwagę na budowanie pozytywnej atmosfery w zespole.

Osoby pracujące w Łomiankach to oprócz członków rodziny, wieloletni, lojalni pracownicy. Właściciele mają świadomość ich zaangażowania i potencjału, toteż wiele działań realizowanych jest z myślą o komforcie pracy załogi.

Zbigniew – współwłaściciel firmy długo nie mógł zgodzić się z poglądem obecnego prezesa Ryszarda w tematach związanych z funkcjonalnością czy estetyką pomieszczeń przeznaczonych na biura i magazyny. Wiele razy dochodziło na tym poziomie do nieporozumień pomiędzy właścicielami. Jednak w rezultacie, prezesi zgodnie przyznają, że bardzo ciężko pozyskać w tych czasach specjalistów a zarazem lojalnych pracowników, dlatego nawet takie drobiazgi jak wystrój wnętrz mają ogromne przełożenie na zadowolenie z pracy. W końcu rozpoczęto budowę nowoczesnego magazynu oraz remont części biurowej, w której znajduje się księgowość, dział handlowy oraz dział obsługujący przetargi. Te działania pokazały pracownikom, że firma nie jest zorientowana wyłącznie na zysk, ale również dba o pracownika i jego komfort pracy.

Ryszard współwłaściciel firmy dwa razy do roku organizuje wyjazdy integracyjne z załogą. Jak mówi, niekiedy jest to weekendowy wyjazd na Mazury, gdzie pływają łódkami, a popołudnia spędzają na rozmowach przy grillu, a niekiedy całą grupą wybierają się w weekend na narty.

Księgowa Joanna, która przyszła tu do pracy z innej firmy na początku była zaskoczona taką atmosferą pracy. Jak twierdzi, wcześniej pracowała w firmie prywatnej, gdzie tak naprawdę nie znała nawet właścicieli. Tutaj wszyscy, bez względu na zajmowane stanowisko zwracają się do siebie po imieniu, a właściciele celebryją takie uroczystości w firmie jak Dzień Kobiet czy Walentynki. Joanna przyznaje, że to niezwykle zaskakujące i jednocześnie bardzo miłe.

Podobnie jak w innych przedsiębiorstwach, również w Amad, dużą wagę przywiązuje się do ochrony środowiska naturalnego. W przedsiębiorstwie sukcesywnie wraz z rozwojem firmy wymieniono dotychczasowe środki transportu na nowoczesne, spełniające niskie normy emisji spalin. W firmie realizowane są działania takie jak segregacja odpadów, czy utylizacja zużytych tonerów do drukarek.



Przedsiębiorstwo posiada referencje od najbardziej wymagających klientów np.: PKO BP S.A., PEKAO S.A. i wielu innych. Od kilku lat Amad sp. z o.o. jest importerem papieru xero a jej marki uzyskały uznanie klientów ze względu na atrakcyjną cenę, ale przede wszystkim wysoką, jakość.



Rozdział 4

Metodyka badań własnych. Ujęcie praktyczne

4.1 Metodyka badań własnych

Do przeprowadzenia badań została przez autorkę opracowana procedura badawcza zawierająca cel, podmiot i przedmiot badań, główny i szczegółowe problemy badawcze, hipotezy badawcze oraz metody i techniki badawcze.

4.1.1 Cel, przedmiot i podmiot badań

Celem badań było sprawdzenie, jaki jest poziom znajomości i stopień realizacji koncepcji CSR, wyrażonej w zarządzaniu relacjami z interesariuszami, wśród małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na obszarze okolic Warszawy.

Przedmiotem zainteresowań w zakresie realizowanej pracy była diagnoza procesów związanych z zarządzaniem relacjami z interesariuszami, jako elementu społecznej odpowiedzialności biznesu w wybranych przedsiębiorstwach. Autorka ponadto podjęła próbę oceny stopnia znajomości koncepcji CSR wyrażonej w zarządzaniu z interesariuszami.

Podmiotem badań byli pracownicy i właściciele, małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na obszarze okolic Warszawy. Wielkość próby badawczej to 30 osób. Kwestionariusze ankiety rozdano po równo w małych i średnich przedsiębiorstwach. W badaniach wykorzystano dobór próby badawczej losowy. Badania były przeprowadzone w okresie od 15.04.21 – 15.05.21.

Na strukturę próby badawczej składały się takie zmienne jak: płeć, wiek, wykształcenie, rodzaj zajmowanego w przedsiębiorstwie stanowiska oraz staż pracy (Por. Tab. 8)



Tabela 8 Struktura próby badawczej

| Kryterium | Wyszczególnienie | Liczba w szt. | Udział |
|----------------------|---------------------|---------------|--------|
| Płeć | Kobieta | 19 | 63% |
| | Mężczyzna | 11 | 37% |
| Wiek | 18-30 | 3 | 10% |
| | 31-45 | 9 | 30% |
| | 46-55 | 12 | 40% |
| | 56 i więcej | 6 | 20% |
| Wykształcenie | Zawodowe | 1 | 3% |
| | Średnie | 6 | 20% |
| | Licencjackie | 6 | 20% |
| | Wyższe | 17 | 57% |
| Zajmowane stanowisko | Pracownik szeregowy | 9 | 30% |
| | Specjalista | 7 | 23% |
| | Asystent | 1 | 3% |
| | Kierownik | 6 | 20% |
| | Właściciel | 7 | 23% |
| Staż pracy | Mniej niż 1 rok | 2 | 7% |
| | 1-2 lata | 0 | 0% |
| | 3-5 lat | 5 | 17% |
| | 6-10 lat | 2 | 7% |
| | Powyżej 10 lat | 21 | 70% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

4.1.2 Problemy badawcze

Główny problem badawczy:

Jaki jest poziom znajomości i stopień realizacji koncepcji CSR, wyrażonej w zarządzaniu relacjami z interesariuszami, wśród małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na obszarze okolic Warszawy?

Problem ten diagnozowany był w oparciu o analizę literatury przedmiotu oraz na bazie przeprowadzonych badań ankietowych przeprowadzonych wśród losowo wybranych pracowników przedsiębiorstw sektora MSP.

Realizacja problemu głównego wymagała sprecyzowania problemów szczegółowych.

Szczegółowe problemy badawcze:

1. W jakim stopniu pojęcia takie jak CSR i interesariusz są pojęciami znanymi w małych i średnich przedsiębiorstwach?
2. Jaka sfera odpowiedzialności spośród przedstawionych przez A.B. Carolla, jest dominująca w przedsiębiorstwach sektora MSP oraz jak wygląda komunikacja w tym zakresie?
3. W jakich obszarach zaliczanych do społecznej odpowiedzialności biznesu podejmują aktywność małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą? (Pyt.5)



4. Na ile działania związane z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu są uporządkowane a na ile incydentalne i ograniczone, mniej formalne, a bardziej intuicyjne.
5. W jakim stopniu w małych i średnich przedsiębiorstwach rozpoznaje się oczekiwania poszczególnych interesariuszy?
6. W jakim stopniu w przedsiębiorstwach sektora MSP korzysta się z dostępnych źródeł informacji na temat koncepcji CSR.
7. Jaką strategię zarządzania relacjami z interesariuszami stosują małe i średnie przedsiębiorstwa w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu?
8. Z jakich narzędzi najczęściej korzysta się w małych i średnich przedsiębiorstwach do zarządzania relacjami z interesariuszami.

4.1.3 Hipotezy badawcze

W toku prowadzonych badań zweryfikowane zostaną następujące hipotezy:

H – 1 W sektorze MSP relacje przedsiębiorstw z interesariuszami mają charakter głównie nieformalny.

H – 2 Aby realizować działania społecznie odpowiedzialne, znajomość samego pojęcia CSR nie jest warunkiem koniecznym, co oznacza, że przedsiębiorstwo realizuje działania noszące znamiona społecznej odpowiedzialności biznesu, nawet, jeżeli właściciele i pracownicy nie znają tego pojęcia.

4.1.4 Metody, techniki i narzędzia badawcze

Podstawową metodą badawczą, jaka była wykorzystana na potrzeby niniejszej pracy były badania pierwotne (empiryczne). W ramach tych badań zastosowano metodę ilościową, jaką jest ankieta. Ponadto dla lepszego zobrazowania sytuacji, w jakiej znajdują wytypowane do przeprowadzenia badań przedsiębiorstwa posłużono się metodą „Studium przypadku”. Takie rozwiązanie pozwoliło na zebranie wyczerpujących i kompleksowych informacji na temat badanych problemów.

W ramach badań ankietowych narzędziem badawczym, jakim się posłużono był kwestionariusz ankiety. Zawierał on pytania zamknięte, półotwarte, jednokrotnego i wielokrotnego wyboru. Łącznie znajdowało się tam 18 pytań merytorycznych i 5 pytań metryczkowych. Kwestionariusz był dostarczony do respondentów w formie papierowej lub/i elektronicznej.

Rozdanych zostało 30 kwestionariuszy ankietowych, z czego wszystkie zostały wypełnione poprawnie.

4.2 Analiza zgromadzonego materiału z przeprowadzonych badań

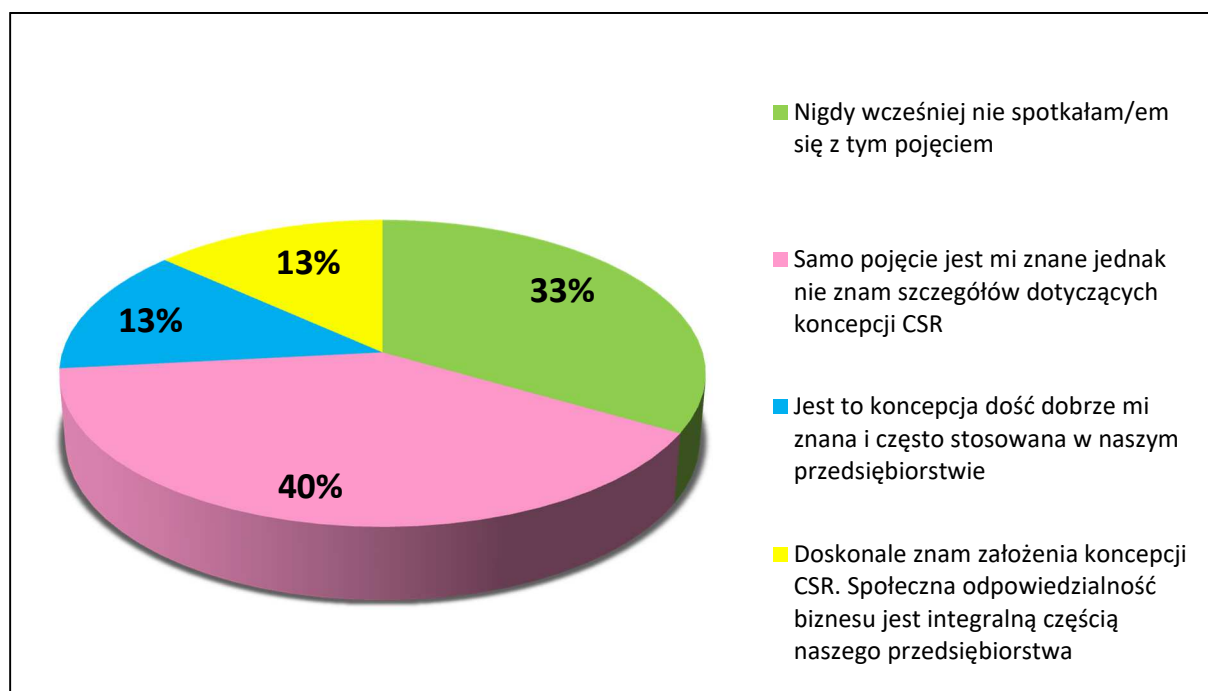
W pierwszej części badania skupiono się na identyfikacji poziomu znajomości koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wśród pracowników wybranych małych i średnich przedsiębiorstw.

Zaprezentowano respondentom definicję społecznej odpowiedzialności biznesu oraz poproszono, aby każdy z nich odniósł się do tej informacji wskazując jedną z zaproponowanych odpowiedzi.

Najwięcej, bo aż 40% ankietowanych przyznaje, że samo pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu jest im znane, jednak nie znają oni szczegółów dotyczących tej koncepcji.

Z pojęciem CSR nie spotkało się nigdy wcześniej 33% badanych a równo po 13% respondentów oświadczyło, że jest to dla nich koncepcja dobrze lub nawet doskonale znana. Osoby, które oświadczyły, że znają koncepcję CSR „dość dobrze” zadeklarowały również, że jest to koncepcja często stosowana w przedsiębiorstwach, w których pracują. Respondenci doskonale znający założenia koncepcji CSR oświadczyli, że stanowi ona integralną część ich przedsiębiorstw. Należy wziąć pod uwagę fakt, że sama deklaracja znajomości koncepcji CSR nie musi oznaczać pełnego zrozumienia jej założeń (Por. Wykres 1).

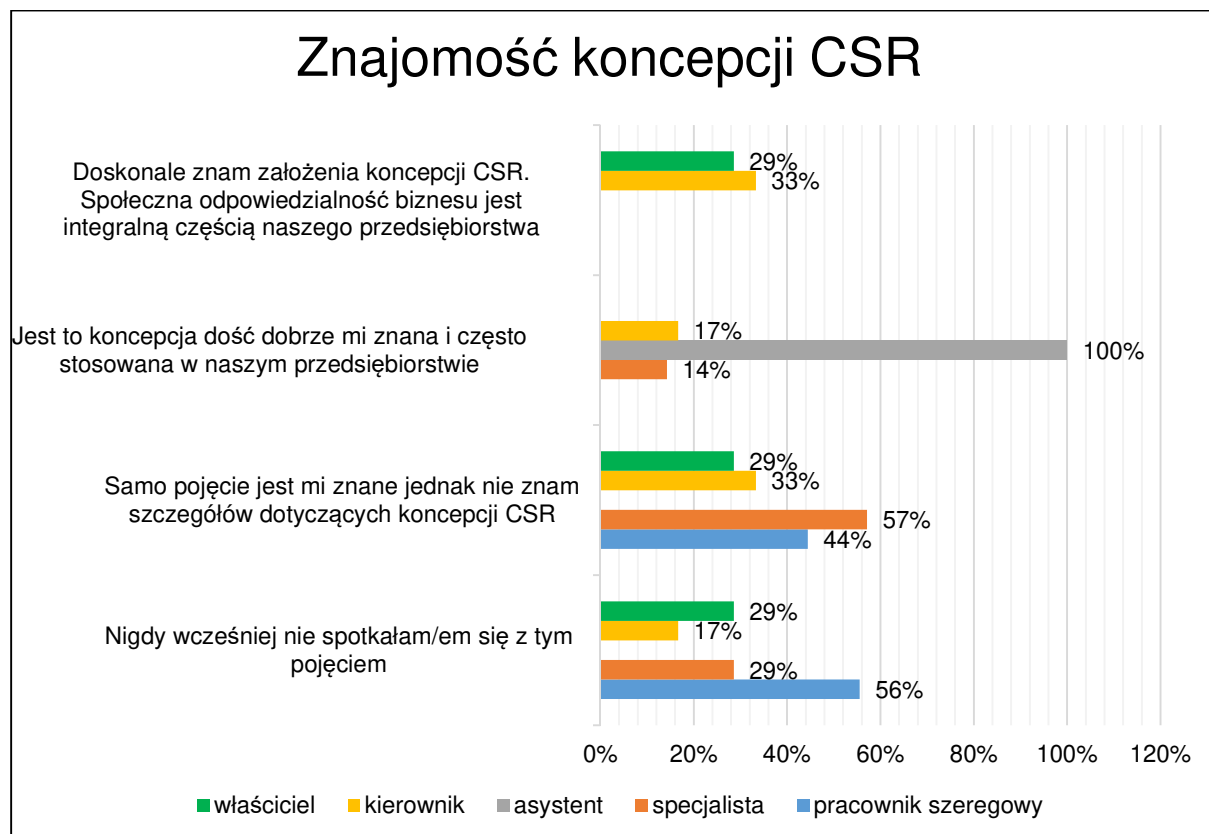
Wykres 1 Znajomość pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu wśród pracowników małych i średnich przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jak wynika z przeprowadzonego badania wiedza na temat społecznej odpowiedzialności biznesu w dużej mierze uzależniona jest od zajmowanego w przedsiębiorstwie stanowiska. Osoby pełniące funkcje kierownicze zdecydowanie częściej odpowiadały, że jest to koncepcja dość dobrze lub doskonale im znana niż pracownicy niższego szczebla (Por. Wykres 2).

Wykres 2 Znajomość pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu wśród pracowników małych i średnich przedsiębiorstw wg zajmowanego stanowiska



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na podstawie zaprezentowanej definicji CSR, respondenci zostali poproszeni o wskazanie konkretnych działań, przez jakie rozumieją społeczną odpowiedzialność biznesu. Mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź, oraz mieli możliwość dodania własnego komentarza.

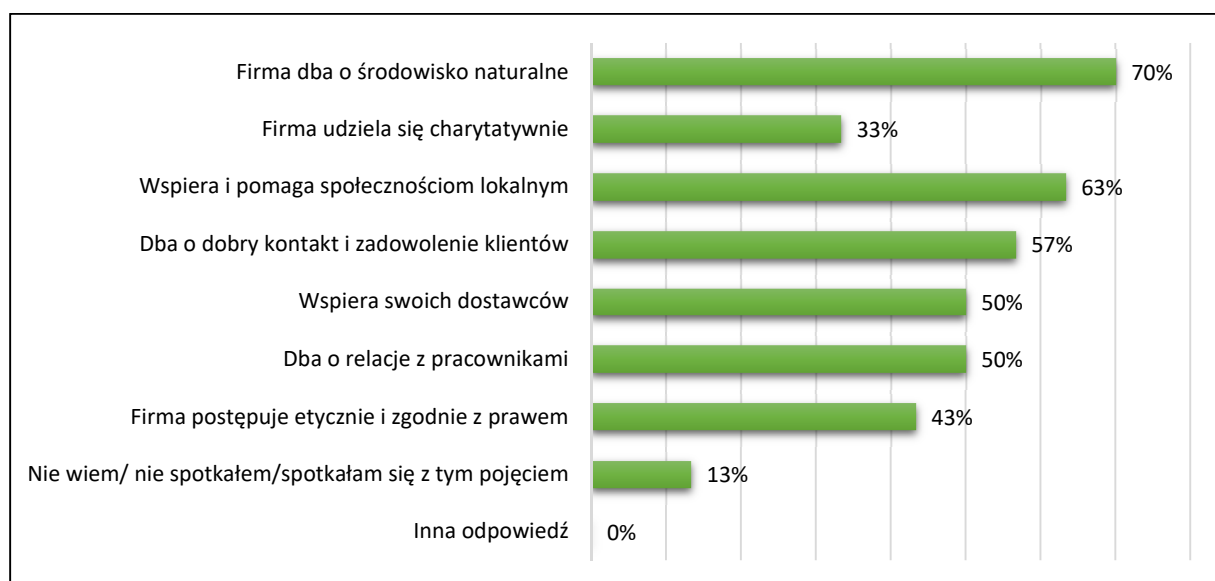
Najwięcej respondentów wskazało troskę o środowisko naturalne (70%) oraz wsparcie i pomoc społeczności lokalnej (63%). Dobry kontakt z klientami i troskę o ich zadowolenie wskazało jedynie 57% ankietowanych. Podobnie, bo połowa respondentów oświadczyła, że działaniami, jakie podejmuje ich przedsiębiorstwo z zakresu CSR jest wspieranie swoich dostawców i troska o relacje z pracownikami.

Niepokojącym wydaje się, że postępowanie etyczne i zgodne z prawem wskazało jedynie 43% ankietowanych, pomimo, iż działania te powinny być podstawą funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa.

Działalność charytatywną wybrało 33% badanej populacji a 13% utrzymało swoje zdanie mówiące o tym, że nigdy wcześniej nie spotkali się oni z pojęciem CSR.

Żaden z respondentów nie dodał własnego komentarza uzupełniającego (Por. Wykres 3).

Wykres 3 Działania rozumiane przez ankietowanych pod pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

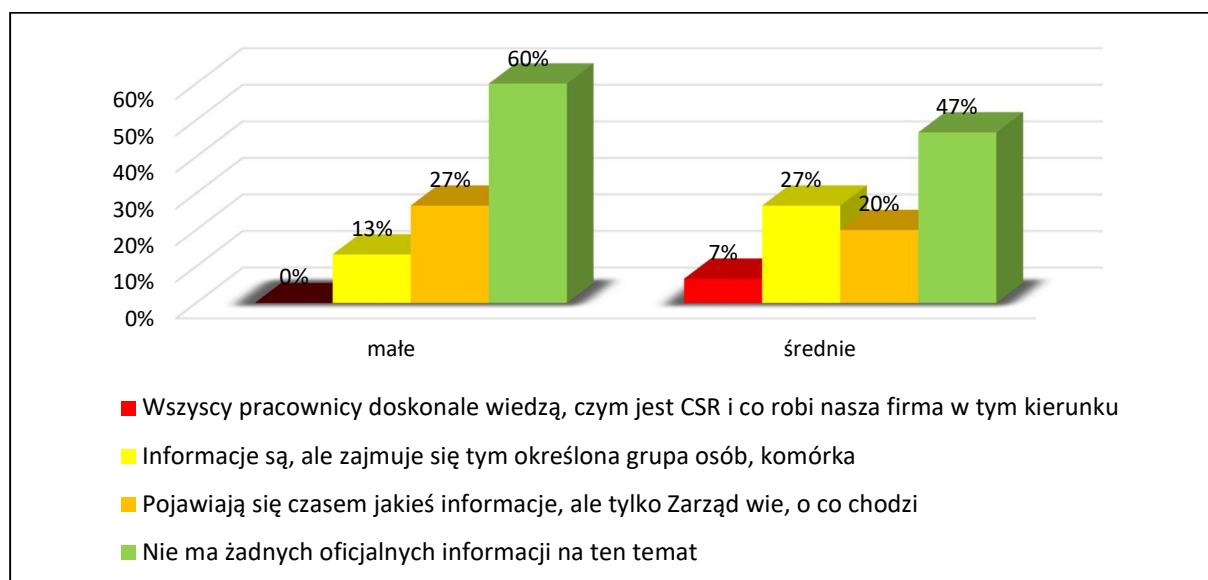
Jak wynika z dotychczasowej analizy zarówno sama definicja społecznej odpowiedzialności biznesu jak i założenia tej koncepcji nie są wystarczająco znane w badanych, małych i średnich przedsiębiorstwach. Aby poznać przyczynę takiego stanu rzeczy zapytano respondentów o stopień formalizacji CSR w ich przedsiębiorstwach.

Zdecydowanie najczęściej odpowiadano, że w przedsiębiorstwach tych nie ma żadnych oficjalnych informacji w temacie społecznej odpowiedzialności biznesu. Takiej odpowiedzi udzieliło aż 60% pracowników małych przedsiębiorstw i nieco mniej, bo 47% osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach średnich.

O tym, że jednak pewne informacje czasem się pojawiają jest przekonanych 27% pracowników małych firm i 20% osób ze średnich organizacji. Niestety pomimo tego, ankietowani przyznają, że „tylko Zarząd wie, o co chodzi”. Świadczyć to może o małym poziomie komunikacji w badanych przedsiębiorstwach.

Pojawiły się także odpowiedzi, że informacje na temat CSR są, jednak zajmuje się tym określona grupa osób lub komórka. Tak twierdzi 13% pracowników małych firm i aż dwa razy więcej osób zatrudnionych w średnich przedsiębiorstwach. Należy pamiętać, że o ile każda pojawiająca się informacja na temat CSR jest bardzo cenna o tyle należy także zadbać, aby dotarła ona do wszystkich osób zaangażowanych w działalność firmy.

Tylko 7% pracowników średnich przedsiębiorstw przekonuje, że pracownicy ich firm doskonale wiedzą zarówno, czym jest CSR jak i mają świadomość wszystkich działań, jakie podejmowane są przez ich przedsiębiorstwa w tym kierunku. Takiej odpowiedzi nie udzielił żaden przedstawiciel badanych małych podmiotów gospodarczych. Może to potwierdzać informacje o wpływie skali przedsiębiorstwa na znajomość koncepcji CSR (Por. Wykres 4)
Wykres 4 Stopień formalizacji CSR w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Poziom formalizacji CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach nie musi świadczyć o odpowiedzialności, jaką w rzeczywistości ponoszą badane firmy.

Poproszono respondentów, aby ocenili poziom odpowiedzialności, jaką ponoszą ich firmy we wskazanych obszarach. Oceny należało dokonać w skali od 1 do 5 gdzie 1 stanowiło najniższą notę a 5 najwyższą.

Jak wynika z przeprowadzonego badania najlepiej ocenianym obszarem jest obszar partnerstwa biznesowego. Średnia ocena według wskazania ankietowanych za odpowiedzialność ich przedsiębiorstw w tym obszarze wyniosła 3,9 i oznacza dużą odpowiedzialność. Nie występuje duża rozbieżność w ocenie pomiędzy małymi i średnimi firmami.

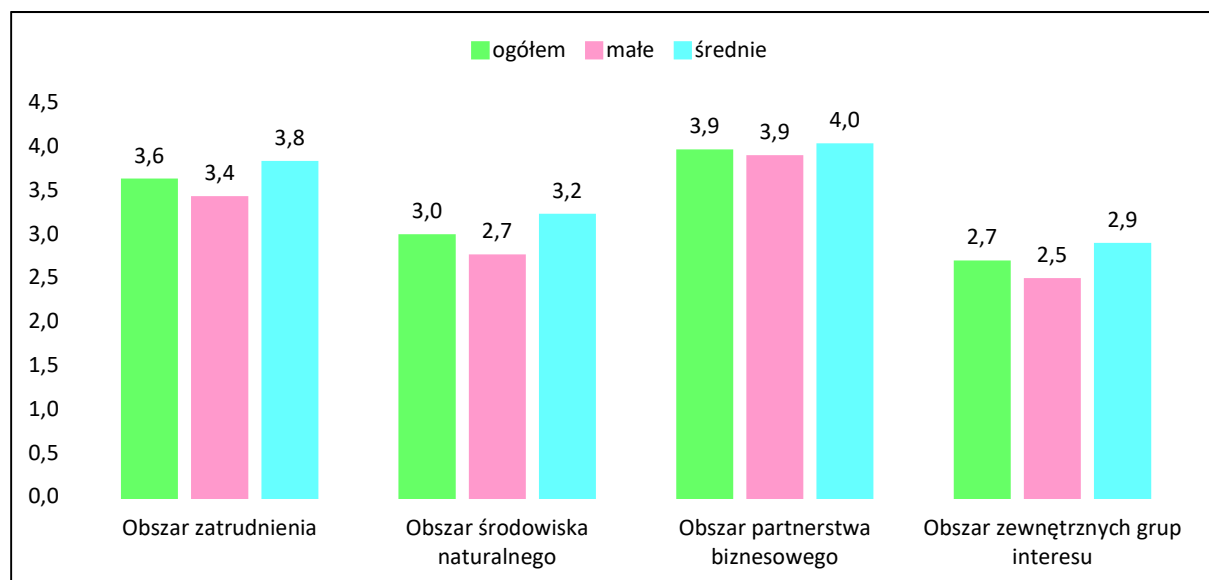
Na drugim miejscu uplasował się obszar zatrudnienia, ze średnią ocen dla ogółu 3,6. W tym przypadku lepiej wypadły średnie przedsiębiorstwa. Odpowiedzialność badanych przedsiębiorstw za ten obszar w opinii pracowników oceniana jest pomiędzy średnią a dużą. Biorąc pod uwagę fakt, że pracownicy stanowią bardzo ważny dla każdego przedsiębiorstwa krąg interesariuszy należy zauważyć, że ocena odpowiedzialności za obszar zatrudnienia nie wypadła najlepiej.

Odpowiedzialność, jaką ponoszą badane przedsiębiorstwa za obszar środowiska naturalnego respondenci ocenili, jako średnią. W tym przypadku także większe firmy wypadły lepiej, chociaż w ogólnym rozrachunku średnia ocen wyniosła 3.

Obszar zewnętrznych grup interesu został oceniony najniżej ze średnią ocen 2,7 co oznacza od małej do średniej odpowiedzialności, jaką za ten obszar ponoszą badane przedsiębiorstwa. Także w tym przypadku większą odpowiedzialnością mogą pochwalić się większe podmioty gospodarcze.

Pomimo dość zadowalających ocen odpowiedzialności, jaką biorą badane firmy za poszczególne obszary, należy zwrócić uwagę na to, że w żadnym przypadku nie padła najwyższa ocena – pełna odpowiedzialność (Por. Wykres 5)

Wykres 5 Ocena ponoszonej przez badane przedsiębiorstwa odpowiedzialności w określonych obszarach



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Aby uzyskać potwierdzenie dla ocen zaproponowanych powyżej przez respondentów pogłębiono temat obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstw i poproszono respondentów o wskazanie konkretnych działań, jakie ich firmy ponoszą w ramach realizacji koncepcji CSR.

Można było udzielić więcej niż jednej odpowiedzi, co pozwoliło zidentyfikować wszystkie obszary odpowiedzialności jak i narzędzia, jakimi posługują się w tym celu przedsiębiorstwa podane badaniu.

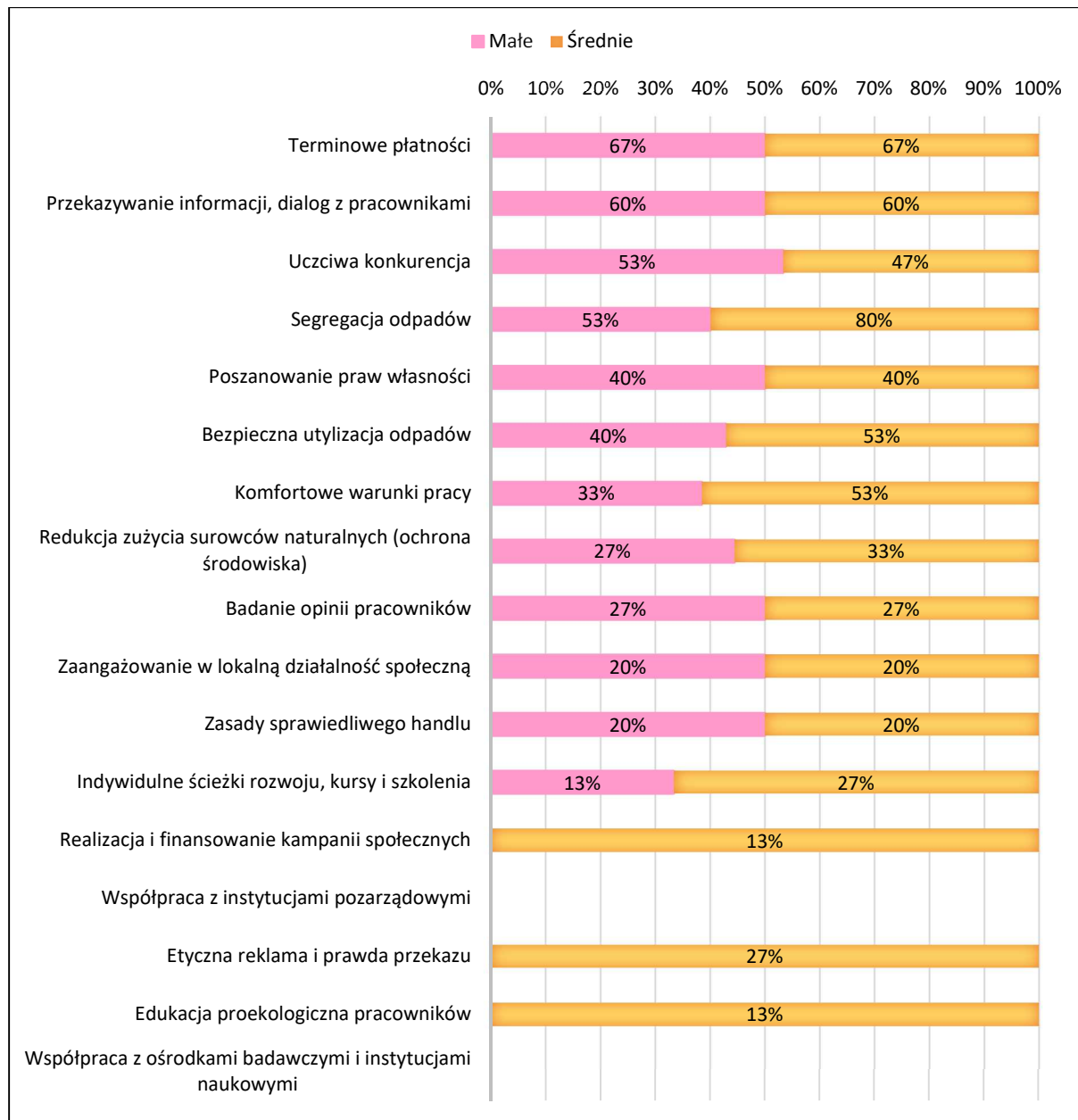
Najczęściej wskazywano narzędzia wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa w ramach CSR w obszarze środowiska naturalnego i produkcji. Są to m.in. terminowe płatności, segregacja i utylizacja odpadów czy redukcja zużycia surowców naturalnych.

Nieco niższy udział miały narzędzia wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w ramach działań CSR w obszarze zatrudnienia. Były to m.in.: dialog z pracownikami, komfortowe warunki pracy, badanie opinii pracowników czy indywidualne ścieżki rozwoju.

Pomimo iż odpowiedzialność w obszarze partnerstwa biznesowego została przez ankietowanych oceniona najwyżej to spośród podejmowanych działań wskazywali oni jedynie zasady uczciwej konkurencji (około 50%), poszanowanie praw własności (40%) oraz w mniejszym stopniu zasady sprawiedliwego handlu (20%). Etyczną reklamę i prawdę przekazu wskazali w 27% jedynie pracownicy średnich przedsiębiorstw.

Działania podejmowane w obszarze zewnętrznych grup interesu były wskazywane przez respondentów najrzadziej. Po 20% ankietowanych z małych i średnich firm wybrało zaangażowanie w lokalną działalność społeczną a realizowanie i finansowanie kampanii społecznych wskazało jedynie 13% pracowników średnich przedsiębiorstw. (Por. Wykres 6)

Wykres 6 Narzędzia zarządzania interesariuszami wykorzystywane w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach

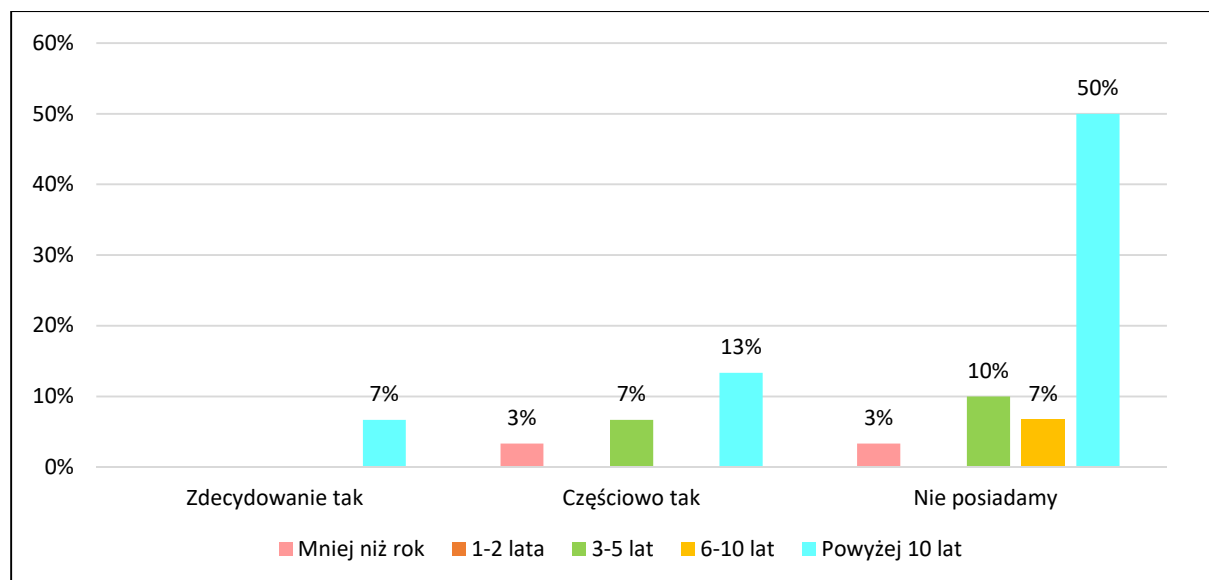


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Respondenci zostali zapytani także o poziom formalizacji wyżej wymienionych działań w ich przedsiębiorstwach. Analiza pokazuje, że w badanych przedsiębiorstwach w przeważającej mierze działania te nie mają charakteru sformalizowanych dokumentów w postaci uchwał/kodeksów/regulaminów/zasad. Odpowiedź taką wskazało aż 70% ankietowanych, przy czym 50% to wieloletni pracownicy badanych firm.

Tylko 7% ankietowanych odpowiedziało, że wymienione przez nich działania zdecydowanie mają postać sformalizowanych dokumentów oraz są to dokumenty ogólnodostępne. Według 23% respondentów działania te są częściowo sformalizowane. Najczęściej odpowiadali w ten sposób pracownicy z krótszym stażem pracy. (Por. Wykres 7).

Wykres 7 Poziom formalizacji działań CSR w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Odnosząc się do najbardziej powszechnego modelu - piramidy A.B. Carrolla, ukazującego kilka najważniejszych sfer odpowiedzialności, ankietowanym poddano ocenie realizację wybranych działań przez ich przedsiębiorstwa.

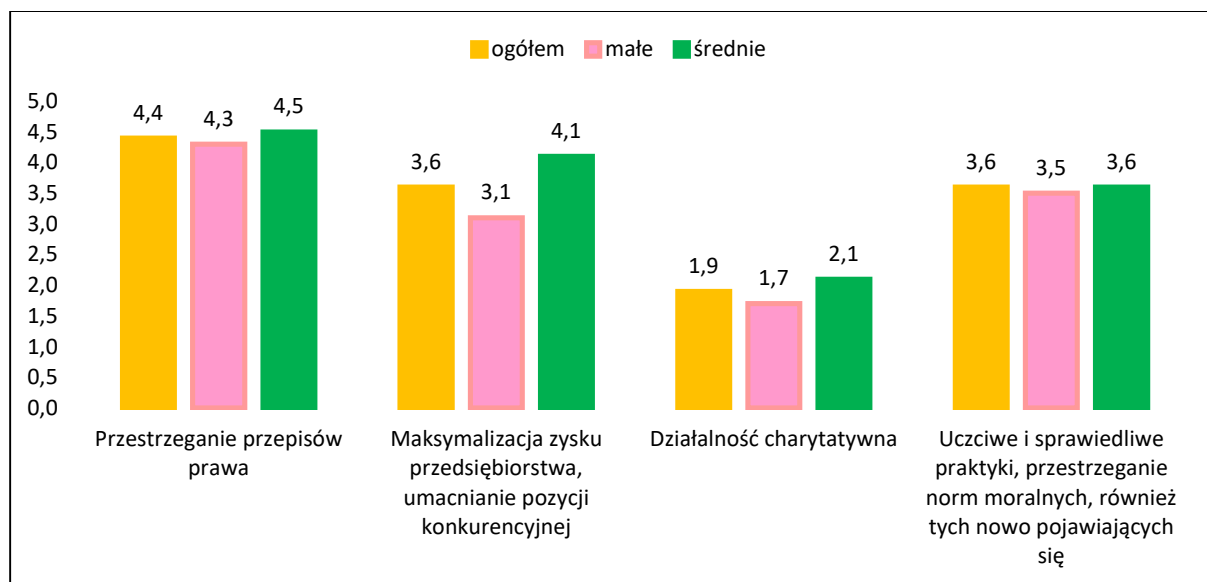
Najwyżej ocenione zostało przestrzeganie przepisów prawa osiągając średnią ocen 4,4. Biorąc pod uwagę, że odpowiedzialność prawna przedsiębiorstwa określana jest, jako wymagana przez społeczeństwo można uznać, że jest to ocena zadowalająca.

Działania realizowane w ramach drugiej wymaganej sfery odpowiedzialności – ekonomicznej wypadły nieco gorzej. Maksymalizację zysku przedsiębiorstwa i umacnianie pozycji konkurencyjnej ankietowali średnio ocenili na 3,6. Zdecydowanie lepsze noty (4,1) dawali pracownicy średnich niż małych firm (3,1). Odpowiedzialność ekonomiczna, jako podstawa kolejnych sfer odpowiedzialności nie wypadła w tym przypadku najlepiej.

Od przedsiębiorstw oczekuje się odpowiedzialności także w sferze etycznej. Uczciwe i sprawiedliwe praktyki oraz przestrzeganie norm moralnych stanowią jakoby trzon tego obszaru. Działania z tego zakresu otrzymały średnią ocenę 3,6 i nie był w tym przypadku widoczny podział pomiędzy małymi i średnimi podmiotami.

Ostatnia, odpowiedzialność filantropijna, określana mianem pożądaną przez społeczeństwo została przez respondentów oceniona najniżej. Najwyraźniej małe i średnie przedsiębiorstwa rzadziej angażują się w działalność charytatywną niż organizacje o większym zasięgu. Średnia ocen dla tej sfery CSR wyniosła 1,9 (Por. Wykres 8).

Wykres 8 Ocena poszczególnych działań podejmowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

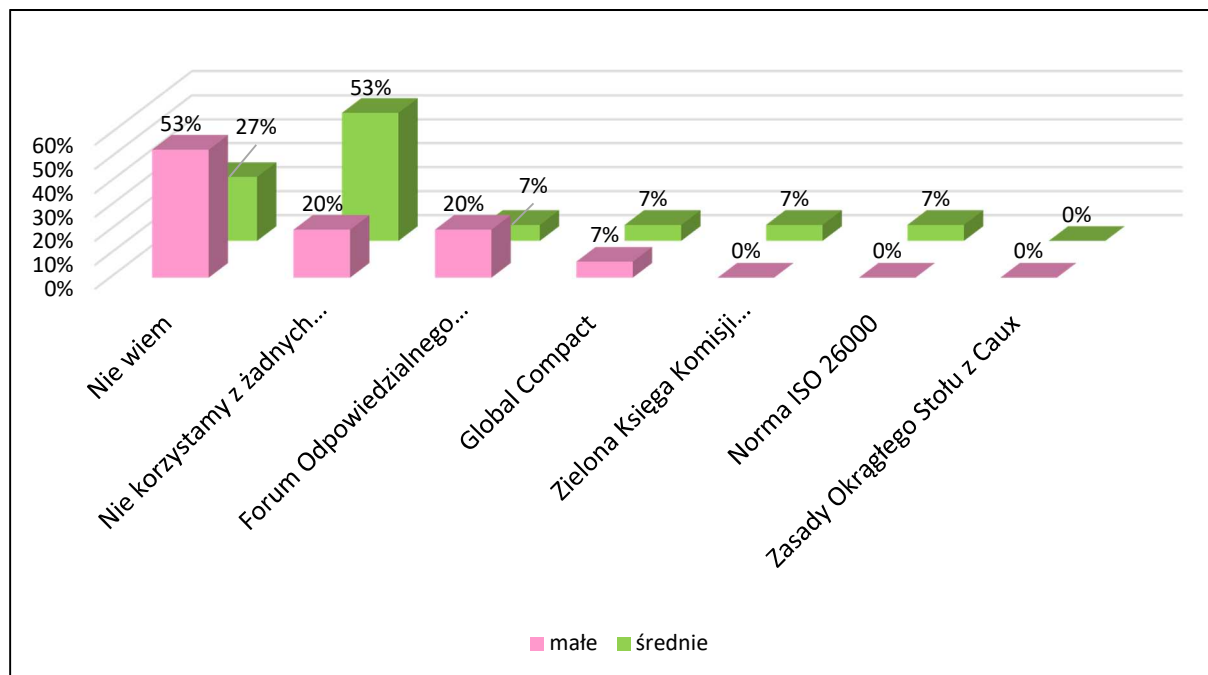
W odniesieniu do analizy odpowiedzi respondentów na poprzednie zagadnienia, zapytano o źródła informacji, z jakich korzystają realizując działania związane z koncepcją CSR.

Największa grupa badanej zbiorowości nie wie, co to za źródła lub utrzymuje, że w badanych przedsiębiorstwach nie korzysta się z żadnych źródeł pozwalających zwiększyć wiedzę z dziedziny społecznej odpowiedzialności biznesu.

Tylko 20% przedstawicieli małych przedsiębiorstw i 7% przedstawicieli średnich podmiotów wskazało Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Global Compact to źródło wiedzy wymienione równo po 7% pracowników małych i średnich firm. Zieloną Księgę Komisji Europejskiej i Normę ISO26000 wskazało 7% osób zatrudnionych w średnich przedsiębiorstwach.

Przeprowadzona analiza pokazuje, dlaczego zarówno sama definicja jak i założenia koncepcji CSR są rozpoznawane w tak małym stopniu w badanych przedsiębiorstwach (Por. Wykres 9).

Wykres 9 Źródła informacji, z jakich korzystają małe i średnie przedsiębiorstwa realizując działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

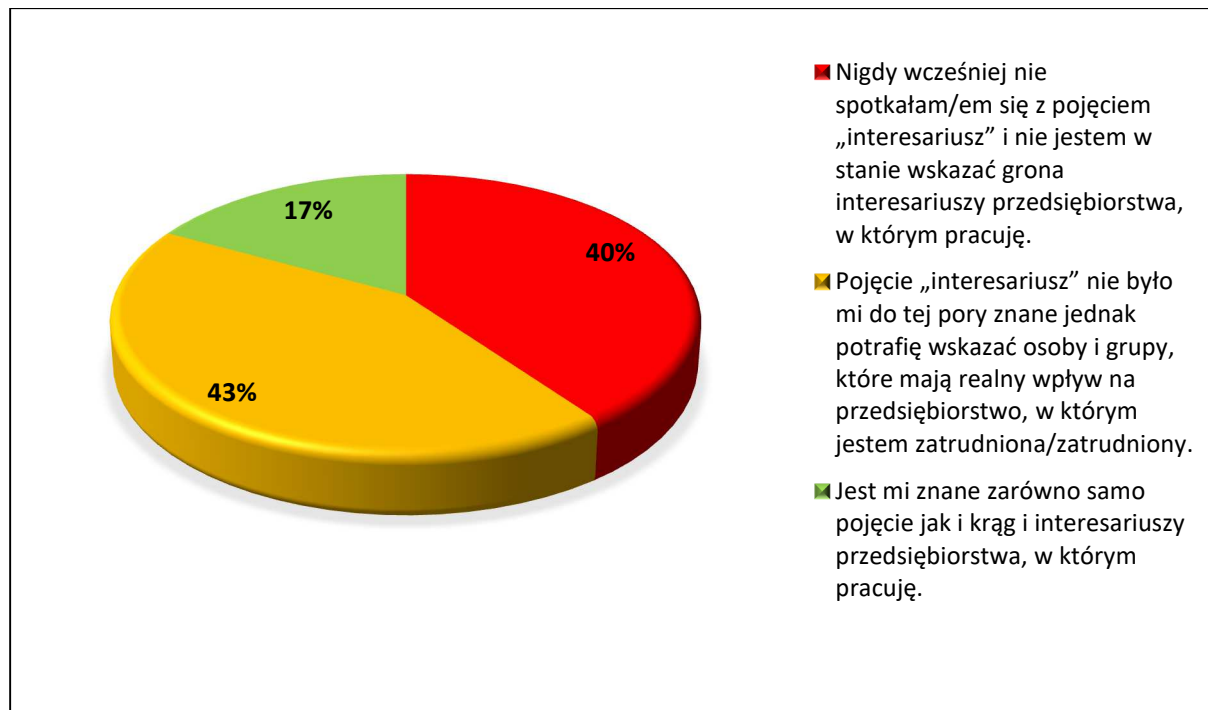
Druga część badania miała na celu zdiagnozowanie poziomu zaangażowania w zarządzanie relacjami z interesariuszami w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach. Podobnie jak na początku respondentom została zaprezentowana definicja interesariuszy. Ankietowani zostali poproszeni o odniesienie się do wskazanej informacji.

Aż 40% ogółu badanej zbiorowości przyznaje, że nigdy wcześniej nie spotkało się z pojęciem „interesariusz” oraz nie jest w stanie wskazać grona interesariuszy przedsiębiorstwa, w którym pracuje.

Nieco więcej, bo 43% ankietowanych nie znało do tej pory pojęcia „interesariusz” jednak potrafi wskazać osoby i grupy, które mają realny wpływ na ich przedsiębiorstwo.

Tylko niewielka grupa badanej populacji (17%) zna zarówno samo pojęcie jak i krąg interesariuszy przedsiębiorstwa, w którym jest zatrudniona (Por. Wykres 10).

Wykres 10 Poziom znajomości pojęcia „interesariusz” wśród przedstawicieli badanych przedsiębiorstw.

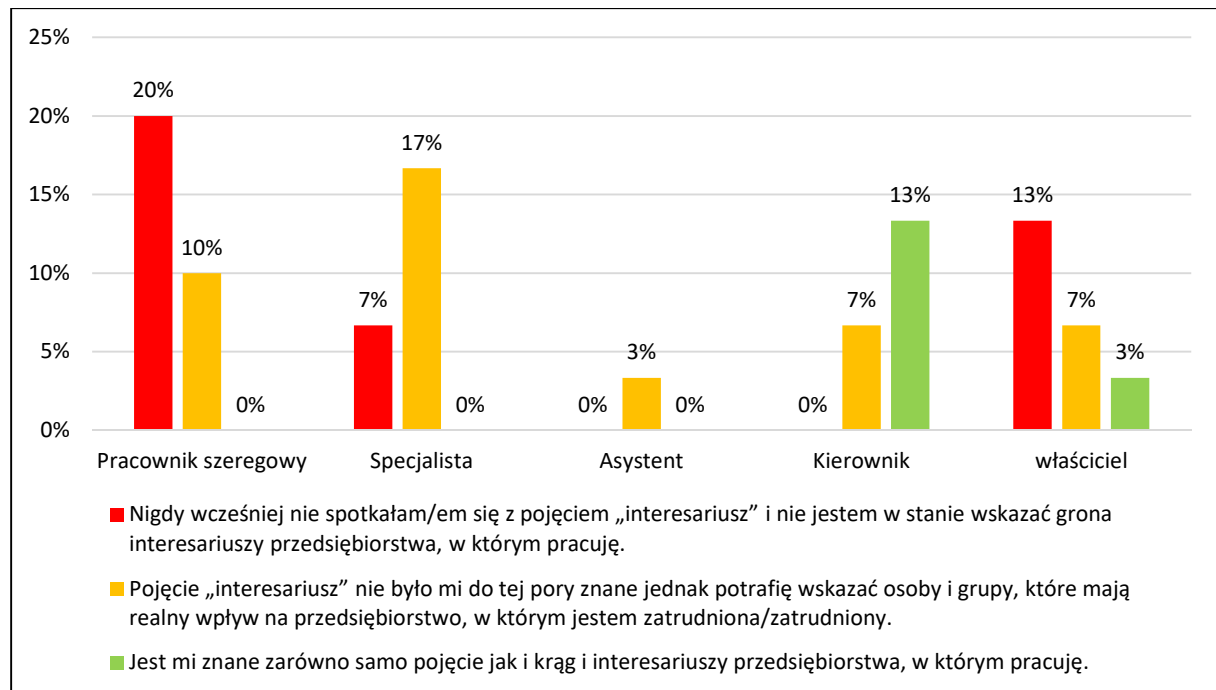


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Odpowiedzi przeanalizowano także w odniesieniu do zajmowanego przez badanych stanowiska w przedsiębiorstwie. Analiza ta pozwala zauważyć, że niewielki odsetek osób znających pojęcie interesariuszy oraz potrafiących wskazać ich krąg to głównie osoby pracujące na stanowiskach kierowniczych (Por. Wykres 11).

Pracownicy niższego szczebla nigdy wcześniej nie spotkali się z tym pojęciem jak również nie potrafią wskazać grona interesariuszy przedsiębiorstwa, w którym pracują. Zaskakującym jest, że wśród osób, które spotykają się ze wskazaną definicją po raz pierwszy znaleźli się także właściciele badanych przedsiębiorstw. Można przypuszczać, że osoby zajmujące w małych i średnich przedsiębiorstwach stanowiska kierownicze wiedzę zdobyli na drodze wcześniejszego doświadczenia zawodowego. Jeżeli zarówno większość pracowników niższego szczebla jak również właściciele badanych firm nie znają pojęcia interesariuszy, najprawdopodobniej temat ten nie był dotychczas poruszany jak również komunikowany (Por. Wykres 11)

Wykres 11 Poziom znajomości pojęcia „interesariusz” wśród przedstawicieli badanych przedsiębiorstw w odniesieniu do zajmowanego w firmie stanowiska.



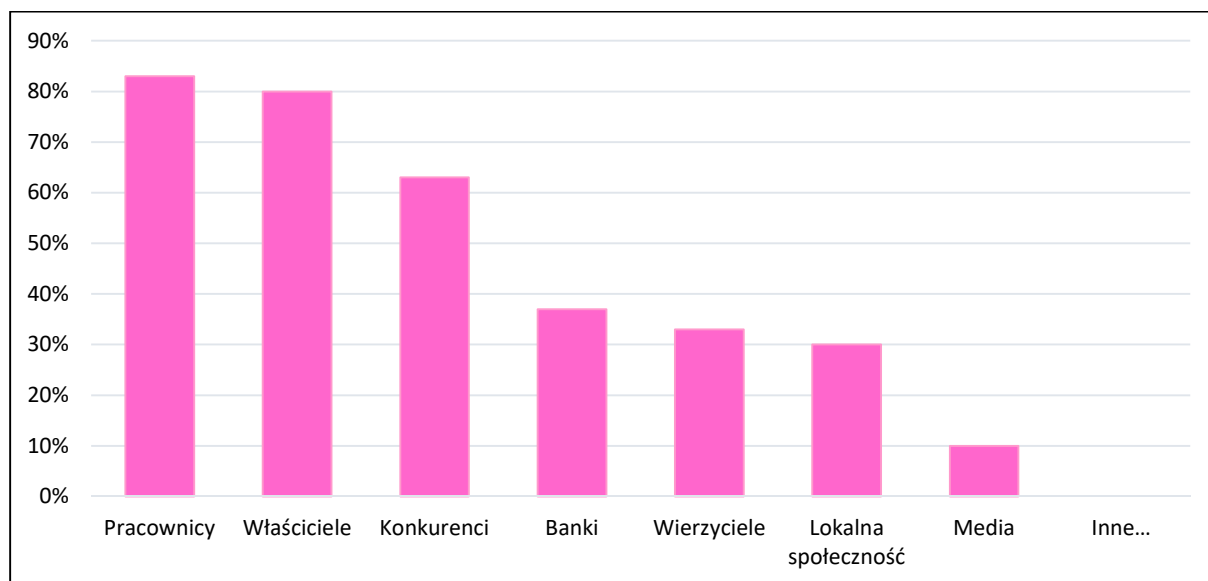
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Po zapoznaniu respondentów z definicją interesariuszy poproszono, aby na tej podstawie wskazali oni grupy oraz instytucje, które w ich ocenie mają realny wpływ na przedsiębiorstwa poddane badaniu. Innymi słowy badana społeczność miała wskazać interesariuszy swoich firm. Można było udzielić więcej niż jednej odpowiedzi.

Najczęściej, bo w 83% wskazywano pracowników oraz właścicieli (80%). Jedynie 63% ankietowanych jest zdania, że konkurencja także wywiera wpływ na ich organizacje. Banki, wierzycieli i lokalną społeczność wskazało od 30 do 37% badanej populacji natomiast media tylko 10%.

Ponieważ żaden z respondentów nie skorzystał z możliwości zamieszczenia własnej propozycji odpowiedzi można wnioskować, że brakuje w badanych przedsiębiorstwach informacji dotyczących chociażby podstawowej grupy interesariuszy (Por. Wykres 12).

Wykres 12 Grupy interesariuszy wskazane zidentyfikowane przez badaną zbiorowość.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Poza umiejętnością identyfikacji kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa bardzo ważne jest rozpoznanie ich oczekiwań. Badana społeczność miała wskazać, w jaki sposób pozyskuje się tę wiedzę w małych i średnich przedsiębiorstwach.

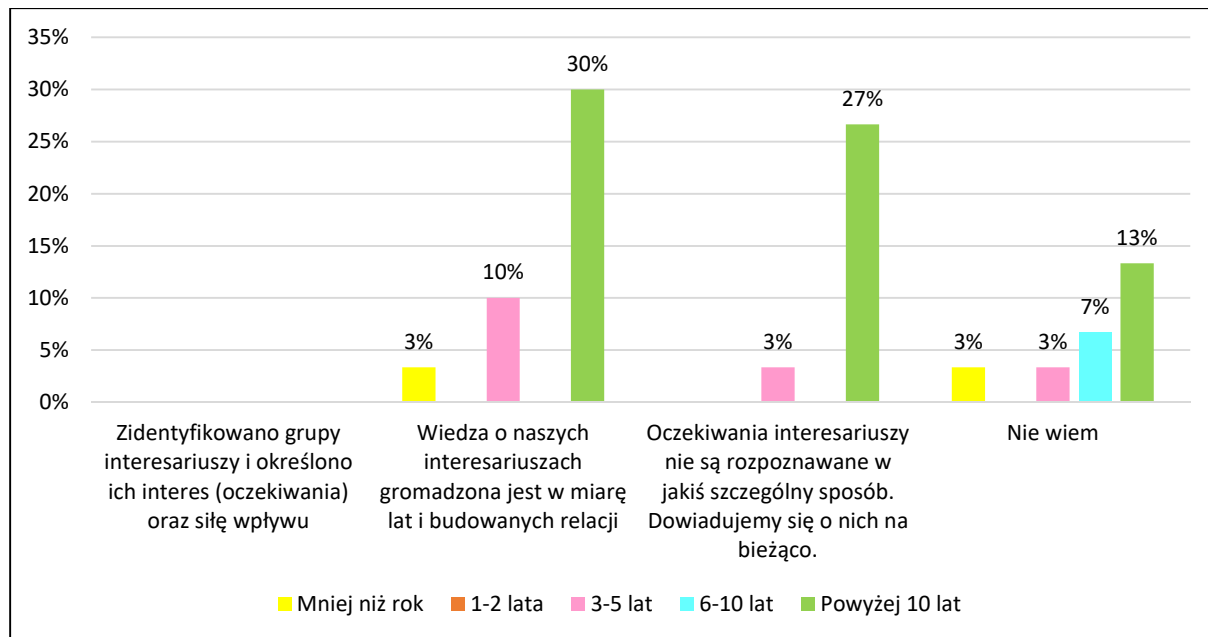
Jak wynika z analizy, najczęściej wiedza o interesariuszach gromadzona jest w miarę upływu lat i budowanych relacji (43%). Takiej odpowiedzi udzielali głównie pracownicy z najdłuższym stażem (30%).

Prawie 1/3 badanej populacji przyznała, że oczekiwania grup interesu nie są rozpoznawane w jakiś szczególny sposób. Według tej grupy respondentów wiedza ta pozyskiwana jest na bieżąco.

Równie duży odsetek pracowników firm poddanych badaniu (26%) przyznaje, że nie wie jak w ich organizacjach rozpoznaje się oczekiwania interesariuszy.

Żaden z respondentów nie odpowiedział, że na podstawie zidentyfikowanych interesariuszy określono ich oczekiwania i siłę wpływu. Najwyraźniej jedynie długa współpraca z poszczególnymi grupami interesu pozwala małym i średnim przedsiębiorstwom pozyskiwać niezbędne informacje, co dzieje się automatycznie i nie są podejmowane żadne określone działania w tym kierunku (Por. Wykres 13).

Wykres 13 Sposoby rozpoznawania oczekiwań głównych interesariuszy w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach.



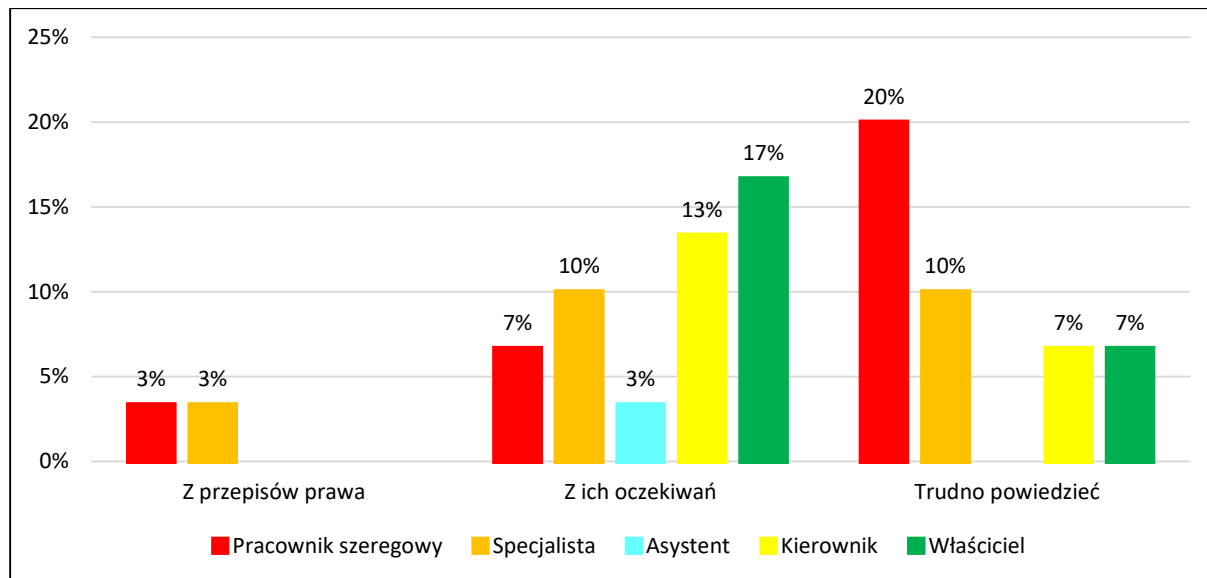
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Aby uzupełnić wiedzę na temat zarządzania relacjami z interesariuszami w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach zapytano ankietowanych, z czego wynikają działania ich firm wobec omawianych grup interesu. Najwięcej, bo 44% respondentów udzieliło odpowiedzi „trudno powiedzieć”. Znaleźli się wśród nich głównie pracownicy najniższego szczebla (20%) jednak, co zaskakujące również osoby na stanowiskach kierowniczych (7%) i właściciele (7%).

Połowa badanej zbiorowości potwierdza, że działania ich przedsiębiorstw wobec interesariuszy wynikają z ich oczekiwań. Niepokojącym jest, że tylko 50% badanych ma tego świadomość, przy czym największy udział stanowią tutaj właściciele i kierownictwo.

Najmniej, bo 6% ankietowanych wyznacznikiem działań wobec interesariuszy określiło przepisy prawa. Byli to w połowie pracownicy najniższego szczebla a w połowie specjaliści (Por. Wykres 14).

Wykres 14 Znajomość problemu oczekiwań interesariuszy w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Aby móc sprawdzić poziom komunikacji badanych małych i średnich przedsiębiorstw z otoczeniem, poproszono ankietowanych, aby wskazali, o jakich działaniach realizowanych przez ich firmę związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu informują opinię publiczną, społeczność lokalną, partnerów biznesowych czy też pracowników. Można było udzielić więcej niż jednej odpowiedzi oraz istniała możliwość dodania własnego komentarza.

Najwięcej osób wskazało wysoką, jakość produktów i usług (53%). Również 33% ankietowanych utrzymuje, że ich przedsiębiorstwa komunikują o trosce o prawa człowieka i dobro pracowników, działaniach zgodnych z normami i przepisami prawa a także sukcesach i nagrodach. W opinii 20% respondentów komunikowanymi informacjami są uczciwe praktyki rynkowe, ekologia i ochrona środowiska naturalnego.

Aż 17% ankietowanych przyznaje, że przedsiębiorstwa, w których pracują nie komunikują o żadnych swoich działaniach.

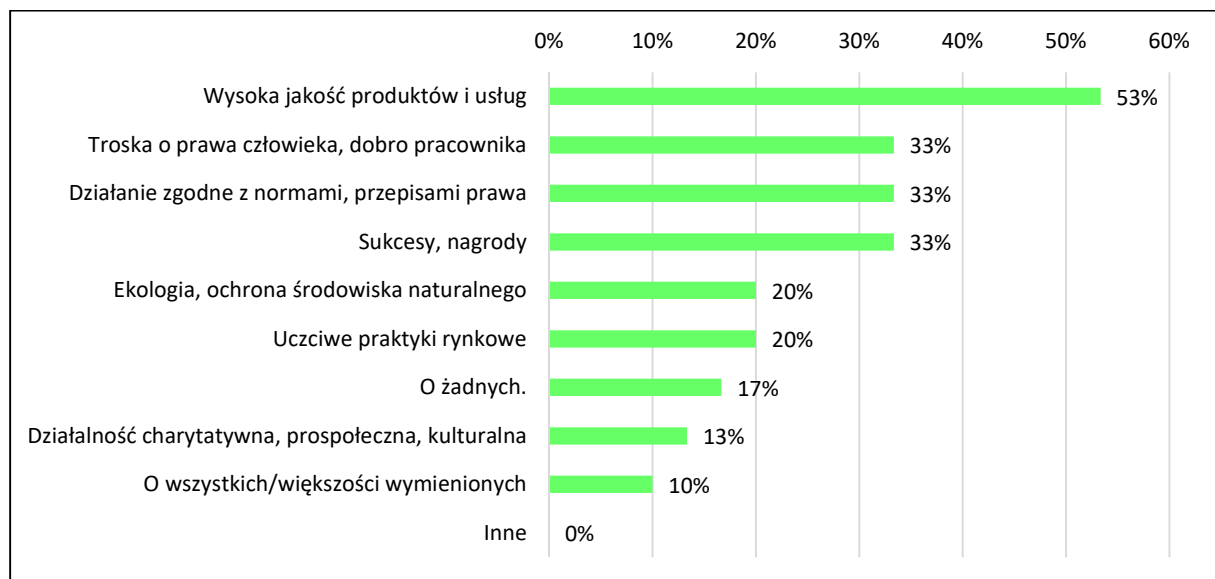
Jedynie 10% badanej populacji zapewnia, że informuje o większości wymienionych działań.

Ponownie żaden z respondentów nie skorzystał z możliwości uzupełnienia odpowiedzi o własny komentarz.

Poziom komunikowania o własnych działaniach w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach może nie być wystarczający, aby mogły one działać na dłuższą metę.

Przedsiębiorstwa, które chcą utrzymać swoją pozycję na rynku muszą posiadać minimalny poziom zaufania i zrozumienia ze strony otoczenia (Por. Wykres 15).

Wykres 15 Działania, o których badane przedsiębiorstwa informują otoczenie.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Badania populacja została poproszona także o wskazanie w jaki sposób komunikuje się z interesariuszami. Można było udzielić więcej niż jednej odpowiedzi.

Największą popularnością cieszy się rozmowa osobista, telefoniczna i e-mail. W badanych małych i średnich przedsiębiorstwach najmniej popularnymi źródłami komunikacji są sesje dialogowe/konsultacyjne, newsletter, prasa, media.

Do kontaktów z klientami badane przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystują e-mail (67%), podobnie jak z dostawcami (43%), administracją publiczną (33%) i mediami (23%). Osobista rozmowa jest najczęściej wybierana w kontaktach z pracownikami (63%) natomiast kontaktom ze społecznością lokalną najczęściej sprzyjają ulotki i broszury (17%).

Bez wątplenia w małych i średnich przedsiębiorstwach najbardziej popularną drogą komunikacji z poszczególnymi grupami interesu jest poczta jest e-mail. Może to wynikać z niskich nakładów finansowych ponoszonych dla tego rozwiązania.

Martwiącym jest, że wśród odpowiedzi pojawiły się również takie, że przedsiębiorstwo nie komunikuje się w ogóle z poszczególnymi interesariuszami. O ile w przypadku mediów czy administracji publicznej może rzeczywiście nie być takiej konieczności w sektorze MSP o tyle klienci, pracownicy czy nawet społeczność lokalna są nieodłączną częścią każdej firmy i wysoce ryzykownym jest zupełny brak kontaktu z tymi grupami (Por. Tab. 9).

Tabela 9 Sposoby komunikacji z poszczególnymi interesariuszami w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach.

| Wyszczególnienie | KLIENCI | | PRACOWNICY | | SPOŁECZNOŚĆ LOKALNA | | DOSTAWCY | | MEDIA | | ADMINISTRACJA PUBLICZNA | |
|-------------------------------|---------|-----|------------|-----|---------------------|-----|----------|-----|-------|-----|-------------------------|-----|
| | Lb | % | Lb | % | Lb | % | Lb | % | Lb | % | Lb | % |
| Osobista bezpośrednia rozmowa | 16 | 53% | 19 | 63% | 1 | 3% | 9 | 30% | 2 | 7% | 5 | 17% |
| Rozmowa telefoniczna | 19 | 63% | 7 | 23% | 1 | 3% | 11 | 37% | 4 | 13% | 7 | 23% |
| E-mail | 20 | 67% | 9 | 30% | 2 | 7% | 13 | 43% | 7 | 23% | 10 | 33% |
| Ulotki, broszury | 10 | 33% | 0 | 0% | 5 | 17% | 2 | 7% | 2 | 7% | 0 | 0% |
| Materiały reklamowe | 13 | 43% | 0 | 0% | 4 | 13% | 2 | 7% | 1 | 3% | 0 | 0% |
| Spotkania z przedstawicielami | 9 | 30% | 0 | 0% | 2 | 7% | 4 | 13% | 2 | 7% | 2 | 7% |
| Wewnętrzne dokumenty firmy | 4 | 13% | 8 | 27% | 0 | 0% | 1 | 3% | 1 | 3% | 2 | 7% |
| Badanie satysfakcji | 6 | 20% | 2 | 7% | 1 | 3% | 1 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Prasa | 3 | 10% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 3% | 1 | 3% | 1 | 3% |
| Media (TV, radio) | 3 | 10% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Internet | 11 | 37% | 2 | 7% | 2 | 7% | 1 | 3% | 2 | 7% | 2 | 7% |
| Newsletter | 4 | 13% | 1 | 3% | 0 | 0% | 1 | 3% | 2 | 7% | 0 | 0% |
| Sesje dialogowe/konsultacyjne | 1 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Nie komunikujemy się | 1 | 3% | 1 | 3% | 9 | 30% | 3 | 10% | 8 | 27% | 8 | 27% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

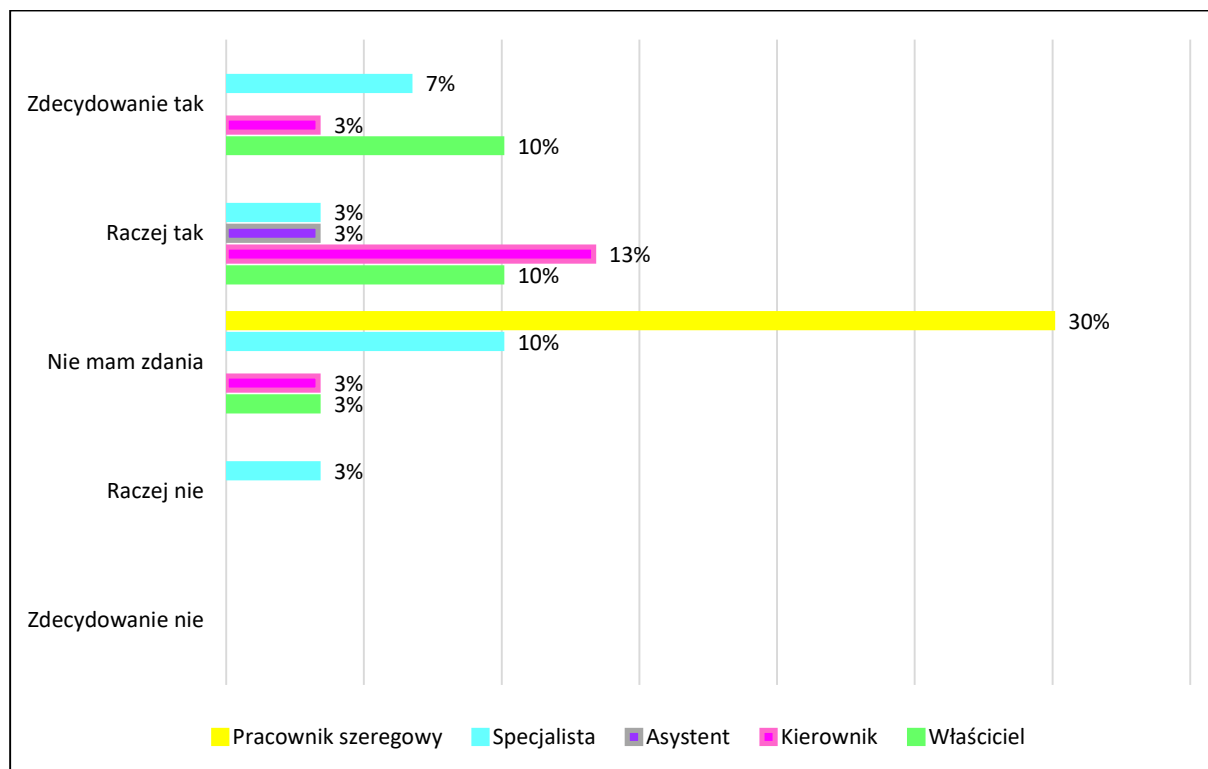
Podjęcie działań zgodnie z ideą CSR dla każdego przedsiębiorstwa stanowi inwestycję w przyszłość dlatego wzrost świadomości kadry zarządzającej na temat znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu pozwala zaobserwować, że jest to strategia korzystna nie tylko dla społeczeństwa i środowiska, ale również ma istotny wpływ na sukces organizacji.

W związku z powyższym poproszono respondentów o opinię czy dostrzegają korzyści wynikające ze stosowania tej koncepcji w przedsiębiorstwie w którym pracują.

Zdecydowane korzyści widzi w podejmowaniu działań CSR 20% badanej populacji z czego połowę stanowią właściciele firm. Prawie 30% respondentów raczej dostrzega korzyści i w tym przypadku 10% to również właściciele a 13% to osoby na stanowiskach kierowniczych. Prawie połowa ankietowanych nie ma zdania w tym temacie a wśród tej grupy osób znaleźli się także właściciele jak i pracownicy wyższego szczebla. Niewielki odsetek pracowników niższego szczebla raczej nie dostrzega żadnych korzyści wynikających ze stosowania CSR.

Należy wnioskować że świadomość na temat znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu jest zdecydowania za niska w przedsiębiorstwach sektora MSP. Prawdopodobnie to, jaki zakres działań w ramach CSR został podjęty przez kadrę menedżerską przedsiębiorstwa ma odzwierciedlenie w uzyskanych od badanej populacji odpowiedziach (Por. Wykres 16).

Wykres 16 Stopień dostrzeganych korzyści ze stosowania CSR w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach w odniesieniu do zajmowanego stanowiska



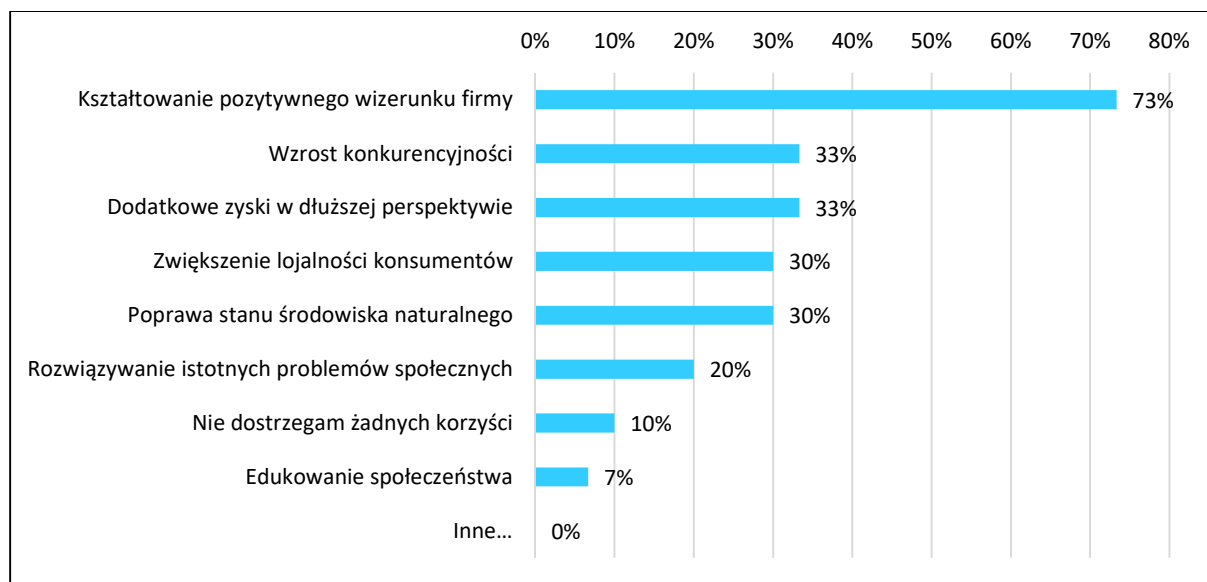
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Pogłębiając temat korzyści wynikających ze stosowania zasad CSR w przedsiębiorstwach, zaprezentowano kilka wariantów odpowiedzi i poproszono badaną zbiorowość o wskazanie maksymalnie trzech, które ich zdaniem są dominujące. Respondenci mieli również możliwość dodać własny komentarz.

Najwięcej, bo 73% ankietowanych wskazało kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy. Pozostałe wyniki nie wyglądają obiecująco. Tylko średnio 30% pracowników badanych organizacji wśród korzyści wynikających ze stosowania koncepcji CSR wymienia wzrost konkurencyjności, dodatkowe zyski w dłuższej perspektywie czy poprawę stanu środowiska naturalnego. Tym razem więcej niż w przypadku poprzedniego pytania respondentów nie dostrzega żadnych korzyści w omawianym zakresie. Po raz kolejny żaden z ankietowanych nie udzielił własnej odpowiedzi.

Analiza pokazuje, że w przedsiębiorstwach sektora MSP potrzebne jest pełniejsze zrozumienie znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu przez przedsiębiorstwa. Zbyt mała świadomość kadry zarządzającej na temat korzyści wynikających ze stosowania tej koncepcji będzie skutecznie blokowała proces jej adaptacji (Por. Wykres 17).

Wykres 17 Korzyści wynikające ze stosowania zasad CSR w przedsiębiorstwie w opinii badanej zbiorowości.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Podobnie jak o korzyści, poproszono respondentów, aby wskazali główne problemy, jakie dostrzegają w zakresie realizacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. W tym przypadku także należało wybrać maksymalnie trzy z zaprezentowanych, jak również istniała możliwość dodania własnej opinii w postaci komentarza.

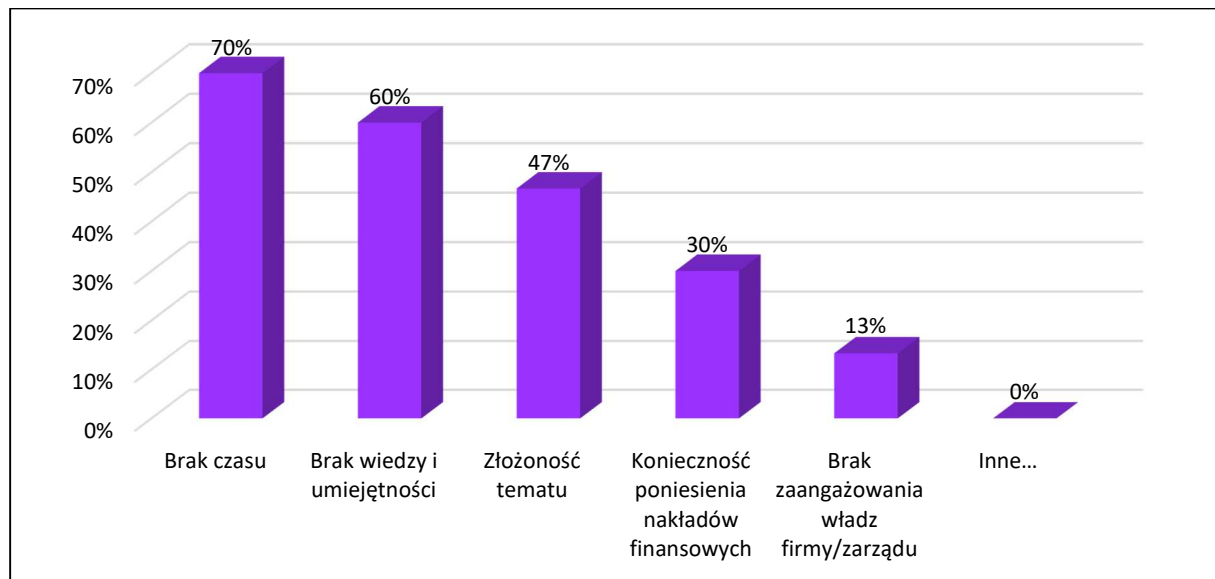
W 70% przypadków ankietowani wskazali brak czasu na to, aby zająć się wdrażaniem koncepcji CSR do ich przedsiębiorstwa. Tylko nieco mniej, bo 60% problem dostrzega w braku wiedzy i umiejętności a 47% skarży się na złożoność tematu. Dla 30% badanej populacji wdrażanie koncepcji CSR wiąże się z koniecznością poniesienia nakładów finansowych. W tym miejscu można mniemać, iż odpowiedzi takiej udzielili właściciele badanych przedsiębiorstw. Z powyższego wynika jak mała jest świadomość przedsiębiorców sektora MSP w zakresie zarówno samej społecznej odpowiedzialności biznesu jak i korzyści wynikających z jej stosowania w dłuższej perspektywie.

Niewielki odsetek odpowiedzi (13%) wskazuje na brak zaangażowania władz firmy. Jak wykazała dotychczasowa analiza, największą wiedzę w zakresie CSR w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach posiadają osoby zatrudnione w nich na stanowiskach

kierowniczych. Można przypuszczać, że mała świadomość właścicieli odnośnie CSR może stanowić rzeczywistą barierą w próbie wdrażania tej koncepcji, jaką podejmują pracownicy na stanowiskach kierowniczych.

Podobnie jak uprzednio, również tym razem nie pojawił się żaden dodatkowy komentarz ze strony ankietowanych (Por. Wykres 18).

Wykres 18 Problemy w zakresie realizacji zasad CSR w przedsiębiorstwie w opinii badanej zbiorowości.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Podsumowując prowadzone badanie, poproszono ankietowanych, aby wskazali opis, który najlepiej obrazuje działalność przedsiębiorstwa, w którym pracują. Do wyboru był jeden z czterech wariantów odpowiadający opisowi strategii CSR, którą w mniemaniu badanej populacji realizuje ich przedsiębiorstwo.

Ponad połowa ankietowanych (53%) twierdzi, że przedsiębiorstwo, w którym pracują reaguje na zmiany zarówno w otoczeniu jak i w prawie. Ściśle przestrzega się obowiązujących norm i praw oraz wywiązuje się ze swoich zobowiązań wobec interesariuszy, w szczególności tych, które mają zabezpieczenie w umowach prawnych. Przez wzgląd na opinię publiczną prowadzone są także działania społeczne. Jest to postawa świadcząca o przyjęciu reaktywnej strategii CSR.

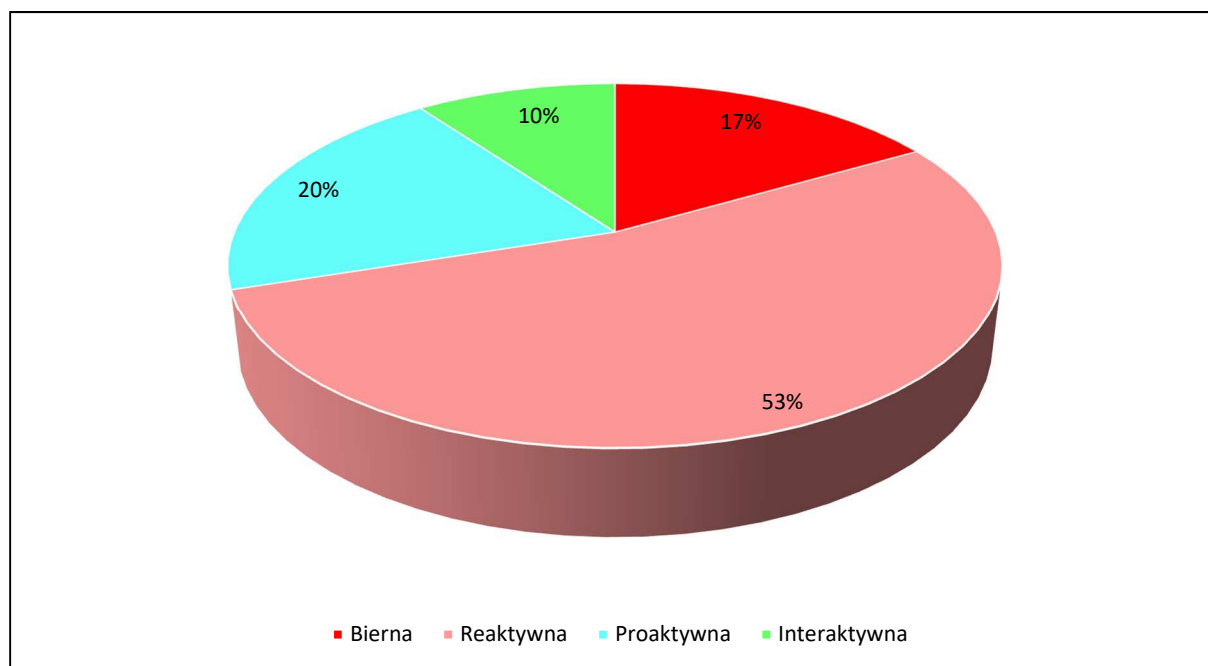
Dokładnie 20% respondentów zadeklarowało, że w przedsiębiorstwach, w których pracują na oczekiwania otoczenia starają się reagować zanim pojawią się problemy społeczne oraz angażują się w rozwiązywanie tych problemów. Starannie zapoznają się z interesariuszami

oraz ich oczekiwaniami. W oparciu o zobowiązania prawne, ale także normy etyczne kształtują pozytywne relacje z interesariuszami. Taka postawa świadczy o przyjęciu proaktywnej strategii CSR.

Do wyboru strategii biernej przyznaje się 17% badanej populacji. Strategia ta zakłada brak reakcji na problemy społeczne oraz neutralizowanie sytuacji, które mogłyby zaszkodzić prowadzeniu działalności gospodarczej a także dążenie do maksymalizacji zysku. Przedstawiciele tych przedsiębiorstw czują się odpowiedzialni za skutki działania niezgodnego z prawem.

Najmniej, bo tylko 10% ankietowanych wskazało działania zgodne z przyjęciem strategii interaktywnej. Przedsiębiorstwa te są aktywnie zaangażowane w realizację celów społecznych. Poprzez podejmowanie szerokiego wachlarza działań aktywnie poszukują swojego miejsca w społeczeństwie. Możliwości rozwiązywania problemów lub przeciwdziałania im poszukują wspólnie z partnerami społecznymi. Wszystkich interesariuszy włączają w system zarządzania (Por Wykres 19).

Wykres 19 Rodzaje strategii CSR obrane przez badane małe i średnie przedsiębiorstwa.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Finalną i bardzo ważną informacją jest postrzeganie działań przedsiębiorstwa w odniesieniu do zajmowanego w nim stanowiska.

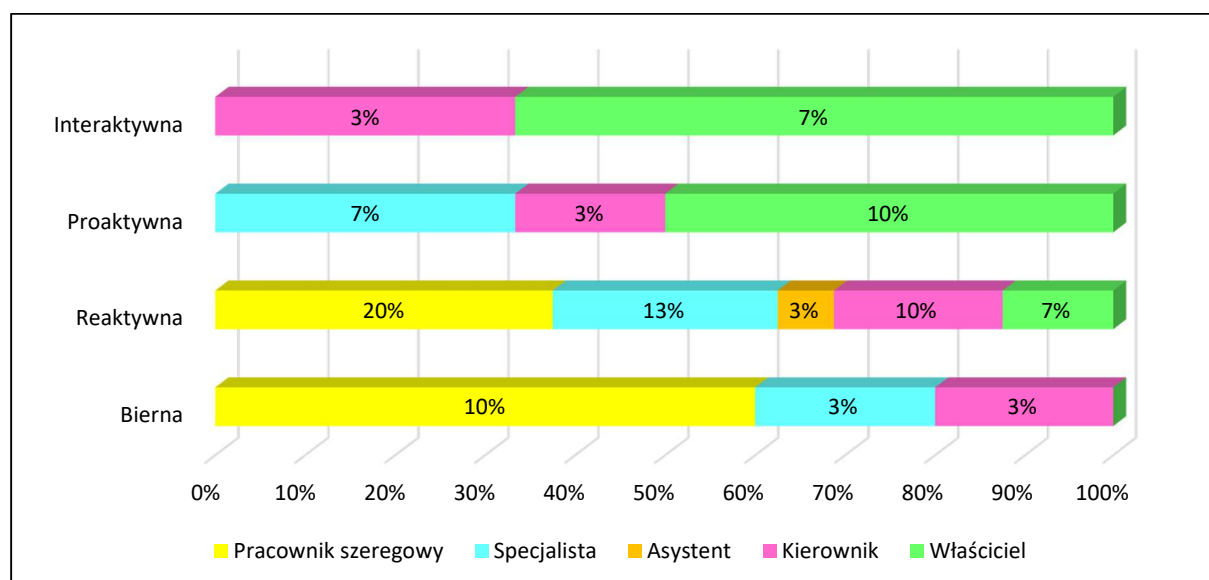
Działania świadczące o interaktywnej strategii CSR przedsiębiorstwa wskazali właściciele (7%) oraz osoby zajmujące stanowiska kierownicze. Podobny rozkład był przy wyborze działań

mówiących o strategii proaktywnej z większym udziałem właścicieli (10%). W tej grupie znaleźli się także pracownicy na stanowiskach specjalistów (7%).

Do wskazania na strategię reaktywną dołączyło 20% pracowników najniższego szczebla. Strategię bierną także wskazywali pracownicy najniższego szczebla (10%), w mniejszym zaś stopniu specjaliści i pracownicy na stanowisku kierowniczym. Żaden z właścicieli nie postrzega działań swojego przedsiębiorstwa, wskazujących na bierną strategię CSR.

Powyższa analiza świadczyć może o braku komunikacji jak i braku przepływu podstawowych informacji. Działania i zaangażowanie społeczne badanych przedsiębiorstw postrzegane są różnie w zależności od zajmowanego miejsca w hierarchii organizacyjnej (Por. Wykres 20).

Wykres 20 Rodzaje strategii CSR obrane przez badane małe i średnie przedsiębiorstwa w odniesieniu do zajmowanego w firmie stanowiska



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań

1. Z przeprowadzonych badań wynika, że pojęcia takie jak CSR i interesariusz są pojęciami bardzo słabo znanymi w małych i średnich przedsiębiorstwach na terenie Warszawy i okolic (odpowiedź na pierwszy problem szczegółowy). Społeczna odpowiedzialność biznesu najczęściej kojarzona jest z działaniami mającymi na celu ochronę środowiska naturalnego.

Wiedza z zakresu CSR jest powierzchowna a pracownicy i właściciele badanych przedsiębiorstw nie zawsze potrafią wskazać krąg interesariuszy firmy, w której pracują.

Analiza pokazała, że pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych częściej deklarują znajomość koncepcji CSR aniżeli właściciele badanych firm. Jednak sama deklaracja znajomości definicji CSR nie musi oznaczać znajomości zasad tej koncepcji a co za tym idzie korzyści, jakie mogą wynikać z jej wdrożenia do przedsiębiorstwa.

2. Spośród sfer odpowiedzialności przedstawionych w piramidzie A.B. Carolla, w badanych przedsiębiorstwach dominuje odpowiedzialność prawna (odpowiedź na drugi problem szczegółowy). Według badanej zbiorowości ich przedsiębiorstwa to właśnie w tym obszarze ponoszą największą odpowiedzialność za prowadzoną działalność. Pomimo najwyższych not odnośnie odpowiedzialności, jakie dostał ten obszar to tylko 1/3 badanej populacji deklaruje, że o działaniach zgodnych z przepisami prawa informuje opinię publiczną, społeczność lokalną, partnerów biznesowych czy też swoich pracowników.

Nie najlepiej w ocenie ankietowanych wypadła odpowiedzialność ekonomiczna, która jest podstawą innych sfer społecznej odpowiedzialności biznesu.

3. Przeprowadzona analiza pokazała, że małe i średnie przedsiębiorstwa najczęściej podejmują aktywność w obszarze środowiska naturalnego i produkcji (odpowiedź na trzeci problem szczegółowy). W nieco mniejszym stopniu badane firmy podejmują aktywność w obszarze zatrudnienia. Również w obszarze partnerstwa biznesowego oraz zewnętrznych grup interesu badane przedsiębiorstwa podejmują działanie jednak w przypadku ostatniego obszaru zdecydowanie rzadziej.

Można, zatem stwierdzić, że znajduje się potwierdzenie dla hipotezy mówiącej o tym, że aby realizować działania społecznie odpowiedzialne, znajomość samego pojęcia CSR nie jest warunkiem koniecznym, co oznacza, że przedsiębiorstwo realizuje działania noszące znamiona społecznej odpowiedzialności biznesu, nawet, jeżeli właściciele i pracownicy nie znają tego pojęcia.

4. Jak wynika z przeprowadzonego badania działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu w przedsiębiorstwach sektora MSP są w większości działaniami incydentalnymi oraz intuicyjnymi jak również nie mają charakteru sformalizowanych dokumentów w postaci uchwał/kodeksów/regulaminów/zasad (odpowiedź na czwarty problem szczegółowy).

Najczęściej w przedsiębiorstwach tych nie ma żadnych oficjalnych informacji w temacie CSR a jeżeli się pojawiają to jedynie dedykowana temu grupa osób lub komórka posiada wiedzę



na ten temat. Informacje nie są przekazywane do wszystkich pracowników, co świadczy również o niskim stopniu komunikacji w badanych przedsiębiorstwach.

Pomimo braku formalizacji należy zauważyć, że podejmowane są zarówno działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu jak i prowadzona jest komunikacja z interesariuszami. Potwierdza się, zatem hipoteza, że w sektorze MSP relacje przedsiębiorstw z interesariuszami mają charakter głównie nieformalny.

5. Na podstawie przeprowadzonego badania można stwierdzić, że oczekiwania interesariuszy w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach nie są rozpoznawane w określony sposób. Wiedzę na ich temat zdobywa się dzięki wieloletniej współpracy a oczekiwania rozpoznawane są na bieżąco (odpowiedź na piąty problem szczegółowy).

Jak wynika z analizy, działania, które podejmują badane przedsiębiorstwa na rzecz interesariuszy wynikają z oczekiwań grup interesu jednak jest to opinia jedynie połowy badanej populacji. Niepokojącym jest fakt, że duży odsetek pracowników jak i przedsiębiorców nie wie, czym kierują się ich firmy podejmując określone działania.

Jest to kolejne potwierdzenie dla hipotezy na temat nieformalnego charakteru relacji z interesariuszami w małych i średnich przedsiębiorstwach

6. W małych i średnich przedsiębiorstwach poddanych badaniu rzadko korzysta się z dostępnych źródeł informacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Najczęściej wskazywanym źródłem wiedzy było Forum Odpowiedzialnego Biznesu (odpowiedź na szósty problem badawczy). W niewielkim stopniu wskazywano również Global Compact, Zieloną księgę Komisji Europejskiej czy też Normę ISO 26000. Nie mniej jednak zdecydowana większość badanej populacji przyznała, że w ich przedsiębiorstwach nie korzysta się z żadnych źródeł wiedzy z zakresu CSR.

7. Przeprowadzona analiza wykazała, że postawa, jaką prezentują badane podmioty wobec otoczenia najczęściej wskazuje na przyjęcie reaktywnej strategii zarządzania relacjami z interesariuszami (odpowiedź na siódmy problem badawczy). Strategia ta wydaje się być spójną dla wielu podmiotów sektora MSP i odpowiada słabemu zaangażowaniu społecznemu jak i środowiskowemu. Przedsiębiorstwa te równo borykają się z brakiem wiedzy w zakresie CSR, brakiem czasu jak również zbyt wysokimi kosztami wprowadzenia praktyk CSR na stałe do przedsiębiorstwa.

8. Jak wynika z przeprowadzonego badania pomimo braku formalizacji z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, małe i średnie przedsiębiorstwa podejmują szereg działań noszących znamiona koncepcji CSR. Analiza pokazała, że są to działania w różnych

obszarach – środowiska naturalnego i produkcji, zatrudnienia, partnerstwa biznesowego a także w niewielkim stopniu w obszarze zewnętrznych grup interesu. W obszarze środowiska naturalnego i produkcji, badane przedsiębiorstwa wykorzystują takie narzędzia jak: terminowe płatności, segregacja i utylizacja odpadów czy redukcja zużycia surowców naturalnych. Do narzędzi z obszaru zatrudnienia zaliczyć można: dialog z pracownikami, komfortowe warunki pracy, badanie opinii pracowników czy indywidualne ścieżki rozwoju. Małe i średnie podmioty w obszarze partnerstwa biznesowego korzystają z zasad uczciwej konkurencji, poszanowania praw własności czy też zasad sprawiedliwego handlu. Zaangażowanie w lokalną działalność społeczną to przykład narzędzia wykorzystywanego przez omawiane przedsiębiorstwa w obszarze zewnętrznych grup interesu (odpowiedź na ósmy problem szczegółowy).

Również w tym miejscu potwierdza się hipoteza dotycząca realizacji działań społecznie odpowiedzialnych bez znajomości samego pojęcia CSR. Małe i średnie przedsiębiorstwa realizują działania noszące znamiona społecznej odpowiedzialności biznesu, nawet, jeżeli właściciele i pracownicy nie znają tego pojęcia.



Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa nie mogą pozostać obojętne na problemy i oczekiwania otoczenia. Wymagania te wciąż rosną, mobilizując organizacje do ciągłego odpowiadania na potrzeby i reagowania na pojawiające się problemy. W 2020 roku obserwowaliśmy, co tak naprawdę jest ważne. Covid-19, przewartościował bardzo wiele reguł uważanych za nienaruszalne, w kilka tygodni zburzył wiele podstaw i sprawił, że prowadzenie biznesu stało się niemożliwe lub wyjątkowo utrudnione. Dziś dostrzec można wiele przykładów działań przedsiębiorstw, które z jednej strony dbają o utrzymanie się na rynku a z drugiej angażują w akcje wspierające np. mały lokalny biznes. Dlatego też społeczna odpowiedzialność biznesu stała się dziś integralnym elementem życia gospodarczego.

Gdy pojawia się pojęcie przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie, w pierwszej kolejności na myśl przychodzą marki takie jak Danone, Lego, Disney czy Microsoft, bo to właśnie duże międzynarodowe korporacje do niedawna dostrzegały zalety CSR. Obecnie jednak również mniejsze podmioty zaczynają interesować się polityką społecznej odpowiedzialności biznesu.

Celem niniejszej pracy było zbadanie, jaki jest poziom znajomości i stopień realizacji koncepcji CSR, wyrażonej w zarządzaniu relacjami z interesariuszami, wśród małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na obszarze okolic Warszawy.

Cel ten został osiągnięty a przeprowadzone badanie potwierdziło, że małe firmy również potrafią być odpowiedzialne pomimo mniejszej niż duże korporacje znajomości zarówno definicji jak i zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Zakorzenie małych podmiotów w społeczności lokalnej oraz zależność od poszczególnych grup interesu powodują, że często podejmowane są przez nie działania noszące znamiona społecznej odpowiedzialności biznesu, nie określając ich jednak, jako CSR.

Przeprowadzona analiza pokazała, że realizacja koncepcji CSR wyrażona relacjami z interesariuszami najczęściej ma charakter nieformalny. Dzieje się tak, ponieważ ciężko jest efektywnie zarządzać czymś, czego nie znamy. Nie było łatwo, przeprowadzić badanie na podstawie istniejących standardów i mierników, które w skuteczny sposób analizowałyby zaangażowanie przedsiębiorstw sektora MSP. Aby upowszechnić CSR w tej grupie wskazanym byłoby wypracowanie odrębnych miar odpowiedzialności dla małych podmiotów rynkowych.

Ponieważ w niniejsze badanie została zaangażowana nieliczna próba badawcza wyniki pracy dają jedynie zarys postawy małych i średnich przedsiębiorstw w odniesieniu do koncepcji

społecznej odpowiedzialności biznesu i zarządzania relacjami z interesariuszami. Nie mniej jednak pozyskane informacje, spostrzeżenia i wyciągnięte wnioski mogą stanowić podstawę do przeprowadzenia badań na większą skalę.



Bibliografia

- Adamczyk, J. (2009). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Amstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa : Wolters Kluwer .
- Andrejczuk, M. i Abec, A. (2014). Dialog i budowanie relacji z interesariuszami. Podręcznik dla firm. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Babbie, E. (2013). *Podstawy badań społecznych*. Warszawa: PWN.
- Bargieł, D. (2010). Stosowanie narzędzi biznesu odpowiedzialnego społecznie w dążeniu do rozwoju społeczno-ekonomicznego. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*. Rzeszów: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Bartkowak, G. (2011). *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*. Warszawa: Difin.
- Białasiewicz, M. i Marek, S. (2011). *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*. Warszawa: PWE.
- Buczowski, B., Dorożyński, T., Kuna-Marszałek, A., Serwach, T. i Wieloch, J. (2016). *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Danielak, W. (2012). *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Drucker, P. F. (2017). *Praktyka Zarządzania*. Warszawa: MT Biznes.
- Facebook. (2021, 03 28). https://www.facebook.com/Grabczewscy/events/?ref=page_internal. Pobrano z lokalizacji Wydarzenia.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2012, styczeń 11). Błędy i bariery firm w dialogu z interesariuszami w Polsce. Warszawa.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2012). Niezbędnik odpowiedzialnego biznesu. *Dialog z interesariuszami*. Warszawa.
- Forum odpowiedzialnego biznesu*. (2020, 12 09). Pobrano z lokalizacji Encyklopedia CSR: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/global-compact/>
- Gasiński, T. i Pijanowski, S. (brak daty). Podręcznik dla dużych i średnich przedsiębiorstw . *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu*.
- Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Grucza, B. (2012). *Podręcznik angażowania interesariuszy, tom 1: Praktyczne spojrzenie na zaangażowanie interesariuszy - Przewodnik*. Warszawa: Bizarre.
- Hąbek, P. (2009). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy. Politechnika Śląska.



- Hopkins, M. (2012). *Corporate Social Responsibility and International Development*. Londyn: Earthscan.
- <https://www.infomusic.pl/dystrybutorzy/firma/182,audiotech>. (2021, 05 23). Pobrano z lokalizacji <https://www.infomusic.pl/dystrybutorzy/firma/182,audiotech>
- <https://www.lego.com/en-us>. (2021, 03 02).
- Kaku, R. (2003, wrzesień). Ścieżka kyosei. *Harvard Business Review*, str. 116.
- Krupski, R. (2012). Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. *Metody Badań Problemów Zarządzania Strategicznego*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Leoński, W. (2015). *Społeczna odpowiedzialność i nieodpowiedzialność*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Leśna-Wierszołowicz, E. (2016). Korzyści ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie. *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne*, strony 65-76.
- Lewiatan, P. (2011). *Błędy w dialogu firm z interesariuszami w Polsce*. Warszawa.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2012). CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności. (str. 12). Szczecin: Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina.
- Misiak, M. i Serwach, T. (2016). Ekokologiczne strategie marketingowe przedsiębiorstw jako wyraz społecznej odpowiedzialności biznesu. W A. K.-M. Bogdan Buczkowski, *Biznes we współczesnej gospodarce* (strony 115-133). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Nita, B. (2016). Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości. *Teoria interesariuszy a informacja sprawozdawcza*. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce.
- Ocieczek, W. i Gajdzik, B. (2010). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Ogrodnik, R. i Mieszaniec, J. (2017). Metoda analizy interesariuszy jako innowacyjna koncepcja w zarządzaniu przedsiębiorstwem górniczym. *Marketing i Rynek*, 291-298.
- Olesiński, Z. (2014). *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*. Warszawa: C.H. Beck.
- Paliwoda-Matiolańska, A. (2014). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: C.H. Beck.
- Rada Monitoringu Społecznego. (2015). *Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.
- Rok, B. (2004). *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Roszkowska, P. (2011). *Rewolucje w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*. Warszawa: Difin.



- Rośliny z Runowa sp. z o.o. sp. komandytowa. (2021, 03 08).
<https://grabczewscy.com/about/history#>. Pobrano z lokalizacji
<https://grabczewscy.com/about/history#>.
- Rudnicka, A. (2012). *CSR - doskonalenie relacji społecznych w firmie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Rybak, M. (2011). *Etyka menedżera-społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Smolska, M. (2016). Zarządzanie relacjami z interesariuszami czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 307-322.
- Stecko, J. (2012). *CSR 1.0 a CSR 2.0. Porównanie pojęć*. Rzeszów: Politechnika Rzeszowska.
- Szadziewska, A. (2013). Rola rachunkowości w pomiarze efektywności działań CSR. *Zarządzanie i Finanse*, strony 257-277.
- Szałkowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Szymczak, M. (2008). Biuletyn Urzędu Regulacji Energetyki. *Uwarunkowania rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej*. Poznań: Biuletyn Urzędu Regulacji Energetyki.
- Wachowiak, P. (2013). *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Wójcik-Karpacz, A. (2018). Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: Czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych? *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 22.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Żelazna-Blicharz, A. (2013). *Społeczna odpowiedzialność w procesie gospodarowania a zrównoważona produkcja i konsumpcja*. Lublin: Politechnika Lubelska.
- Żemigąła, M. (2013). *Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle analiz bibliometrycznych i opinii pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.



Spis Tabel

| | |
|--|----|
| Tabela 1 Wybrane definicje społecznej odpowiedzialności biznesu | 7 |
| Tabela 2 Kluczowe obszary i zagadnienie Normy ISO 26000 | 20 |
| Tabela 3 Typy teorii interesariuszy | 26 |
| Tabela 4 Transfer korzyści między interesariuszami a przedsiębiorstwem | 32 |
| Tabela 5 Rodzaje strategii CSR | 33 |
| Tabela 6 Narzędzia CSR obszarze produkcji i środowiska naturalnego | 36 |
| Tabela 7 Organizacje wyłonione w rankingu RepTrack | 46 |
| Tabela 8 Struktura próby badawczej | 61 |
| Tabela 9 Sposoby komunikacji z poszczególnymi interesariuszami w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach. | 79 |

Spis Schematów

| | |
|--|----|
| Schemat 1 Model społecznej odpowiedzialności biznesu wg. A.B. Carrolla | 9 |
| Schemat 2 Filary społecznej odpowiedzialności biznesu i ich kluczowe elementy | 11 |
| Schemat 3 Wybrane źródła informacji dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu | 15 |
| Schemat 4 Dekalog zasad stworzony przez Global Compact | 18 |
| Schemat 5 Obszary działań z zakresu CSR wg Białej Księgi | 19 |
| Schemat 6 Cele Organizacji eksperckiej FOB | 21 |
| Schemat 7 Korzyści wynikające ze stosowania zasad CSR | 22 |
| Schemat 8 Podstawowe założenia teorii interesariuszy | 27 |
| Schemat 9 Interesariusze pierwszego i drugiego stopnia | 28 |
| Schemat 10 Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni | 28 |
| Schemat 11 Macierz G. Johnsona i K. Scholesa | 31 |
| Schemat 12 Narzędzia CSR w obszarze zatrudnienia | 35 |
| Schemat 13 Narzędzia CSR w obszarze zewnętrznych grup interesu | 37 |
| Schemat 14 Narzędzia CSR w obszarze partnerstwa biznesowego | 38 |
| Schemat 15 Proces angażowania interesariuszy, na podstawie AA1000SES 2011 | 39 |
| Schemat 16 Kluczowe ograniczenia w prowadzeniu dialogu z pracownikami | 41 |
| Schemat 17 Kluczowe ograniczenia w prowadzeniu dialogu z klientami | 43 |
| Schemat 18 Mapa rozlokowania centrów logistycznych Konsorcjum Biuro Klub sp. z o.o. ... | 53 |
| Schemat 19 Wybrane organizacje obsługiwane przez KBK sp. z o.o. | 54 |

Spis Wykresów

| | |
|---|----|
| Wykres 1 Znajomość pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu wśród pracowników małych i średnich przedsiębiorstw | 63 |
| Wykres 2 Znajomość pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu wśród pracowników małych i średnich przedsiębiorstw wg zajmowanego stanowiska | 64 |
| Wykres 3 Działania rozumiane przez ankietowanych pod pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu..... | 65 |
| Wykres 4 Stopień formalizacji CSR w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach..... | 66 |
| Wykres 5 Ocena ponoszonej przez badane przedsiębiorstwa odpowiedzialności w określonych obszarach | 67 |
| Wykres 6 Narzędzia zarządzania interesariuszami wykorzystywane w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach | 69 |
| Wykres 7 Poziom formalizacji działań CSR w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach..... | 70 |
| Wykres 8 Ocena poszczególnych działań podejmowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa..... | 71 |
| Wykres 9 Źródła informacji, z jakich korzystają małe i średnie przedsiębiorstwa realizując działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu | 72 |
| Wykres 10 Poziom znajomości pojęcia „interesariusz” wśród przedstawicieli badanych przedsiębiorstw..... | 73 |
| Wykres 11 Poziom znajomości pojęcia „interesariusz” wśród przedstawicieli badanych przedsiębiorstw w odniesieniu do zajmowanego w firmie stanowiska..... | 74 |
| Wykres 12 Grupy interesariuszy wskazane i zidentyfikowane przez badaną zbiorowość. | 75 |
| Wykres 13 Sposoby rozpoznawania oczekiwań głównych interesariuszy w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach. | 76 |
| Wykres 14 Znajomość problemu oczekiwań interesariuszy w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach | 77 |
| Wykres 15 Działania, o których badane przedsiębiorstwa informują otoczenie. | 78 |
| Wykres 16 Stopień dostrzeganych korzyści ze stosowania CSR w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach w odniesieniu do zajmowanego stanowiska..... | 80 |
| Wykres 17 Korzyści wynikające ze stosowania zasad CSR w przedsiębiorstwie w opinii badanej zbiorowości..... | 81 |



Wykres 18 Problemy w zakresie realizacji zasad CSR w przedsiębiorstwie w opinii badanej
zbiorowości. 82

Wykres 19 Rodzaje strategii CSR obrane przez badane małe i średnie przedsiębiorstwa. 83

Wykres 20 Rodzaje strategii CSR obrane przez badane małe i średnie przedsiębiorstwa w
odniesieniu do zajmowanego w firmie stanowiska..... 84

Spis Fotografii

Fotografia 1 Wydarzenia kulturalne z udziałem Roślin z Runowa sp. z o.o. sp. komandytowa
..... 51



Załącznik 1

| |
|------------------------|
| Kwestionariusz ankiety |
|------------------------|

| |
|---------|
| Nr..... |
|---------|

WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU – NATIONAL-LOUIS UNIVERSITY



Kwestionariusz ankiety

Szanowny Respondencie,

Jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu – National – Louis University w Nowym Sączu na kierunku Zarządzanie i zwracam się do Pani/Pana z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższej ankiety. Celem ankiety jest uzyskanie informacji na temat zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu w Pani/Pana firmie. Zebrane w ten sposób dane pomogą mi w sformułowaniu wniosków, które zostaną zawarte w mojej pracy magisterskiej. Zaznaczam, że ankieta jest całkowicie anonimowa, a dane w niej zawarte są poufne i posłużą tylko do celów badawczych potrzebnych do napisania pracy magisterskiej.

Proszę o udzielenie odpowiedzi na poszczególne pytania, zgodnie ze stanem faktycznym oraz załączoną do pytań instrukcją. Przy wybranej odpowiedzi proszę wstawić X w oknie wyboru, przy niektórych pytaniach można udzielić więcej niż jednej odpowiedzi. Wypełnienie ankiety zajmie około 20 minut.

Serdecznie dziękuję za poświęcony czas.

Agata Gryz - Gos

Objaśnienia:

1. Na pytania należy odpowiedzieć poprzez wstawienie znaku X przy właściwej odpowiedzi.
2. W przypadku wyboru odpowiedzi „inny” proszę uzupełnić swoją odpowiedź.
3. Należy udzielić jednej odpowiedzi lub więcej, jeśli zostało to wskazane bezpośrednio pod pytaniem.

Warszawa 2021



Zgodnie z założeniami koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility-CSR) przedsiębiorstwa ponoszą odpowiedzialność ekonomiczną i prawną za wykonywaną działalność, ale też zobowiązane są do podejmowania takich działań, które prowadziły będą do realizacji celów społecznych.

CSR sprzyja, zatem osiągnięciu celów ekonomicznych firmy i polega na dbaniu o pozytywne relacje wśród tych grup, które mogą wpłynąć na sukces w biznesie.

1. W jaki sposób może Pani/Pan odnieść się do powyższej informacji?

Proszę wskazać jedną odpowiedź

- Nigdy wcześniej nie spotkałam/em się z tym pojęciem
- Samo pojęcie jest mi znane jednak nie znam szczegółów dotyczących koncepcji CSR
- Jest to koncepcja dość dobrze mi znana i często stosowana w naszym przedsiębiorstwie
- Doskonale znam założenia koncepcji CSR. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest integralną częścią naszego przedsiębiorstwa

2. Co rozumie Pani/Pan pod pojęciem „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”?

Można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź

- Firma dba o środowisko naturalne
- Firma udziela się charytatywnie (np. patronuje fundacjom charytatywnym)
- Wspiera i pomaga społecznościom lokalnym (np. budując drogi, wyposażając obiekty sportowe, wspiera miejscowe ośrodki pomocy społecznej, domy dziecka)
- Dbą o dobry kontakt i zadowolenie klientów
- Wspiera swoich dostawców (dba o dobre stosunki handlowe z dostawcami)
- Dbą o relacje z pracownikami (np. o ich rozwój, zaangażowanie, zbilansowanie życia osobistego z prywatnym)
- Firma postępuje etycznie i zgodnie z prawem
- Nie wiem/ nie spotkałam/spotkałam się z tym pojęciem
- Inna odpowiedź:

3. Jak ocenia Pani/Pan stopień formalizacji CSR w Pani/Pana organizacji?

Proszę wskazać jedną odpowiedź

- Wszyscy pracownicy doskonale wiedzą, czym jest CSR i co robi nasza firma w tym kierunku
- Informacje są, ale zajmuje się tym określona grupa osób, komórka
- Pojawiają się czasem jakieś informacje, ale tylko Zarząd wie, o co chodzi
- Nie ma żadnych oficjalnych informacji na ten temat

4. Za który obszar w Pani/Pana ocenie przedsiębiorstwo, w którym Pan/Pani pracuje bierze największą odpowiedzialność?

Proszę wstawić znak „X” wg klasyfikacji 1 - nie dotyczy, 2 – mała odpowiedzialność, 3 – średnia odpowiedzialność, 4 – duża odpowiedzialność, 5 – pełna odpowiedzialność.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Obszar zatrudnienia – relacje z pracownikami przedsiębiorstwa. | | | | | |
| Obszar środowiska naturalnego, jego ochrona i niwelowanie negatywnych skutków prowadzonej działalności | | | | | |



| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Obszar partnerstwa biznesowego – relacje z klientami, dostawcami, konkurencją. | | | | | |
| Obszar zewnętrznych grup interesu takich jak społeczność lokalna, instytucje pozarządowe – pozytywne relacje i współpraca. | | | | | |

5. Które z wymienionych są działaniami, jakie podejmuje się w Pani/Pana przedsiębiorstwie?

Można udzielić więcej niż jednej odpowiedzi

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Komfortowe warunki pracy | <input type="checkbox"/> Edukacja proekologiczna pracowników | <input type="checkbox"/> Etyczna reklama i prawda przekazu |
| <input type="checkbox"/> Przekazywanie informacji, dialog z pracownikami | <input type="checkbox"/> Redukcja zużycia surowców naturalnych (ochrona środowiska) | <input type="checkbox"/> Współpraca z ośrodkami badawczymi i instytucjami naukowymi |
| <input type="checkbox"/> Badanie opinii pracowników | <input type="checkbox"/> Terminowe płatności | <input type="checkbox"/> Zaangażowanie w lokalną działalność społeczną |
| <input type="checkbox"/> Indywidualne ścieżki rozwoju, kursy i szkolenia | <input type="checkbox"/> Uczciwa konkurencja | <input type="checkbox"/> Współpraca z instytucjami pozarządowymi |
| <input type="checkbox"/> Bezpieczna utylizacja odpadów | <input type="checkbox"/> Zasady sprawiedliwego handlu | <input type="checkbox"/> Realizacja i finansowanie kampanii społecznych |
| <input type="checkbox"/> Segregacja odpadów | <input type="checkbox"/> Poszanowanie praw własności | |

6. Czy działania wymienione przez Panią/Pana w punkcie 5 mają charakter sformalizowanych dokumentów w postaci uchwał/kodeksów/regulaminów/zasad itp. oraz czy są to dokumenty ogólnodostępne?

Proszę wskazać jedną odpowiedź

- Zdecydowanie tak. Posiadamy dokumenty wewnętrzne regulujące większość z wymienionych działań. Są to dokumenty ogólnodostępne.
- Częściowo są to sformalizowane działania jednak w większości to sporadyczne, jednorazowe przedsięwzięcia.
- Nie posiadamy dokumentów regulujących wymienione działania. To w większości jednorazowe lub sporadycznie występujące akcje. Część z nich jest regularna jednak nie została spisana w postaci żadnego dokumentu



7. Jak ocenia Pani/Pan poziom realizacji przedstawionych poniżej działań, przez Pani/Pana przedsiębiorstwo?

Proszę wstawić znak „X” wg klasyfikacji 1 - nie dotyczy, 2 - raczej źle, 3 - raczej dobrze, 4 - dobrze, 5 - bardzo dobrze

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Przestrzeganie przepisów prawa | | | | | |
| Maksymalizacja zysku przedsiębiorstwa, umacnianie pozycji konkurencyjnej | | | | | |
| Działalność charytatywna | | | | | |
| Uczciwe i sprawiedliwe praktyki, przestrzeganie norm moralnych, również tych nowo pojawiających się | | | | | |

8. Z jakich źródeł informacji korzystają Państwo realizując działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu?

Można udzielić więcej niż jednej odpowiedzi

- Global Compact
- Norma ISO 26000
- Zielona Księga Komisji Europejskiej
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu
- Zasady Okrągłego Stołu z Caux
- Nie korzystamy z żadnych źródeł informacji w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu
- Nie wiem
- Inne (jakie).....

Każde przedsiębiorstwo posiada krąg interesariuszy, czyli stron zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa, przyczyniających się do jego sukcesu.

Interesariusze to osoby lub grupy, które mają realny wpływ na przedsiębiorstwo i bez których dana działalność gospodarcza nie miałaby szans zaistnieć i utrzymać się na rynku (pracownicy, klienci, konkurenci, właściciele, inwestorzy, rząd, media, społeczność lokalna itp.)

9. W jaki sposób może Pani/Pan odnieść się do powyższej informacji?

Proszę wskazać jedną odpowiedź

- Nigdy wcześniej nie spotkałam/em się z pojęciem „interesariusz” i nie jestem w stanie wskazać grona interesariuszy przedsiębiorstwa, w którym pracuję.
- Pojęcie „interesariusz” nie było mi do tej pory znane jednak potrafię wskazać osoby i grupy, które mają realny wpływ na przedsiębiorstwo, w którym jestem zatrudniona/zatrudniony.
- Jest mi znane zarówno samo pojęcie jak i krąg i interesariuszy przedsiębiorstwa, w którym pracuję.



10. Proszę wskazać, jakie według Pani/Pana, grupy, instytucje, organizacje wywierają wpływ na Państwa firmę i na jakie grupy, instytucje ma wpływ Państwa firma? Innymi słowy, proszę wskazać interesariuszy Pani/Pana przedsiębiorstwa,

Można udzielić więcej niż jednej odpowiedzi

- Właściciele
- Pracownicy
- Konkurenci
- Banki
- Media
- Lokalna społeczność
- Wierzycciele
- Inne (proszę wskazać, jakie)

11. W jaki sposób w Pani/Pana przedsiębiorstwie rozpoznawane są oczekiwania głównych interesariuszy?

Proszę wskazać jedną odpowiedź

- Zidentyfikowano grupy interesariuszy i określono ich interes (oczekiwania) oraz siłę wpływu
- Wiedza o naszych interesariuszach gromadzona jest w miarę lat i budowanych relacji
- Oczekiwania interesariuszy nie są rozpoznawane w jakiś szczególny sposób. Dowiadujemy się o nich na bieżąco.
- Nie wiem

12. Z czego wynikają działania Pani/Pana przedsiębiorstwa wobec interesariuszy?

Proszę wskazać jedną odpowiedź

- Z przepisów prawa
- Z ich oczekiwań
- Trudno powiedzieć

13. O jakich działaniach realizowanych przez Państwa firmę związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu informują Państwo opinię publiczną, społeczność lokalną, partnerów biznesowych, swoich pracowników?

Można udzielić więcej niż jednej odpowiedzi

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ekologia, ochrona środowiska naturalnego | <input type="checkbox"/> Uczciwe praktyki rynkowe |
| <input type="checkbox"/> Działalność charytatywna, prospołeczna, kulturalna | <input type="checkbox"/> Działanie zgodne z normami, przepisami prawa |
| <input type="checkbox"/> Wysoka jakość produktów i usług | <input type="checkbox"/> O wszystkich/większości wymienionych |
| <input type="checkbox"/> Sukcesy, nagrody | <input type="checkbox"/> O żadnych. |
| <input type="checkbox"/> Troska o prawa człowieka, dobro pracownika | <input type="checkbox"/> Inne (jakie)..... |

14. W jaki sposób komunikują się państwo z poszczególnymi interesariuszami?

Wstawiając znak „X”, można udzielić więcej niż jednej odpowiedzi

| | Klienci | Pracownicy | Społeczność lokalna | Dostawcy | Media | Administracja publiczna |
|--------------------------------|---------|------------|---------------------|----------|-------|-------------------------|
| Osobista, bezpośrednia rozmowa | | | | | | |
| Rozmowa telefoniczna | | | | | | |
| E-mail | | | | | | |
| Ulotki, broszury | | | | | | |
| Materiały reklamowe | | | | | | |
| Spotkania z przedstawicielami | | | | | | |
| Wewnętrzne dokumenty firmy | | | | | | |
| Badanie satysfakcji | | | | | | |
| Prasa | | | | | | |
| Media (tv, radio) | | | | | | |
| Internet | | | | | | |
| Newsletter | | | | | | |
| Sesje dialogowe/konsultacyjne | | | | | | |
| Inne (jakie) | | | | | | |
| Nie komunikujemy się | | | | | | |

15. Czy dostrzega Pan/Pani korzyści ze stosowania społecznej odpowiedzialności biznesu w Państwa firmie?

Proszę wskazać jedną odpowiedź

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Nie mam zdania
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

16. Proszę wymienić najbardziej istotne Pana/Pani zdaniem korzyści ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu.

Proszę wskazać maksymalnie 3 najważniejsze z wymienionych

- Dodatkowe zyski w dłuższej perspektywie
- Zwiększenie lojalności konsumentów
- Kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy
- Wzrost konkurencyjności
- Rozwiązywanie istotnych problemów społecznych
- Edukowanie społeczeństwa
- Poprawa stanu środowiska naturalnego
- Nie dostrzegam żadnych korzyści
- Inna odpowiedź.....

17. Jakie problemy dostrzega Pan/Pani w zakresie realizacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu?

Proszę wskazać maksymalnie 3 najważniejsze z wymienionych

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Konieczność poniesienia nakładów finansowych | <input type="checkbox"/> Złożoność tematu |
| <input type="checkbox"/> Brak czasu | <input type="checkbox"/> Brak zaangażowania władz firmy/zarządu |
| <input type="checkbox"/> Brak wiedzy i umiejętności | <input type="checkbox"/> Inna odpowiedź..... |

18. Który z poniższych opisów najlepiej obrazuje działalność Pani/Pana przedsiębiorstwo?

Proszę wskazać jedną odpowiedź

- Nie reagujemy na problemy społeczne, neutralizujemy sytuacje, które mogłyby zaszkodzić prowadzeniu naszej działalności gospodarczej. Dążymy do maksymalizacji zysku oraz czujemy się odpowiedzialni za skutki działania niezgodnego z prawem.
- Reagujemy na zmiany zarówno w otoczeniu jak i w prawie. Ściśle przestrzegamy obowiązujących norm i praw. Wywiązujemy się ze swoich zobowiązań wobec interesariuszy, w szczególności tych, które mają zabezpieczenie w umowach prawnych. Przez wzgląd na opinię publiczną prowadzimy także działania społeczne.
- Na oczekiwania otoczenia staramy się reagować zanim pojawią się problemy społeczne oraz angażujemy się w rozwiązywanie tych problemów. Starannie zapoznajemy się z interesariuszami oraz ich oczekiwaniami. W oparciu o zobowiązania prawne, ale także normy etyczne kształtujemy pozytywne relacje z interesariuszami.
- Jesteśmy aktywnie zaangażowani w realizację celów społecznych. Poprzez podejmowanie szerokiego wachlarza działań aktywnie poszukujemy swojego miejsca w społeczeństwie. Możliwości rozwiązywania problemów lub przeciwdziałania im poszukujemy wspólnie z partnerami społecznymi. Wszystkich naszych interesariuszy włączamy w system zarządzania.



Metryczka Respondenta

Wiek

- 18-30
- 31-45
- 46-55
- 56 i więcej

Płeć

- Kobieta
- Mężczyzna

Wykształcenie

- Zawodowe
- Średnie
- Licencjackie
- Wyższe

Zajmowane stanowisko

- Pracownik szeregowy
- Specjalista
- Asystent
- Kierownik
- Właściciel

Staż pracy

- Mniej niż 1 rok
- 1-2 lata
- 3-5 lat
- 6-10 lat
- Powyżej 10 lat

