

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa

**Jan Wołoszyn  
Ewa Stawicka  
Marcin Ratajczak**

# **Spółeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich**



Wydawnictwo SGGW  
Warszawa 2012

© Copyright by Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012  
Wydanie I

Recenzent – dr hab. Izabella Sikorska-Wolak, prof. SGGW

Redaktor – Agata Kropiwiec  
Redaktor techniczny – Laura Szczepańska

ISBN 978-83-7583-352-2

Wydawnictwo SGGW  
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa  
tel. 22 593 55 20 (-22, -25 – sprzedaż), fax 22 593 55 21  
e-mail: [wydawnictwo@sggw.pl](mailto:wydawnictwo@sggw.pl)  
[www.wydawnictwosggw.pl](http://www.wydawnictwosggw.pl)

Druk: Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk, [www.grzeg.com.pl](http://www.grzeg.com.pl)

# Spis treści

Wstęp .....	5
<b>1. Społeczna odpowiedzialność w działalności gospodarczej – rozważania teoretyczne .....</b>	<b>9</b>
1.1. Podstawowe założenia społecznej odpowiedzialności biznesu .....	9
1.1.1. Geneza koncepcji społecznej odpowiedzialności .....	9
1.1.2. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu i dokumenty zawierające jej podstawowe założenia .....	12
1.2. Obszary społecznej odpowiedzialności biznesu .....	20
1.3. Wdrażanie strategii CSR oraz korzyści wynikające ze stosowania zasad odpowiedzialnego biznesu .....	25
1.4. Postrzeganie i realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności przez polskich przedsiębiorców .....	31
1.5. Przykłady wypowiedzi dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw .....	33
<b>2. Odpowiedzialność społeczna badanych przedsiębiorstw agrobiznesu .....</b>	<b>37</b>
2.1. Charakterystyka badanej populacji .....	37
2.2. Znajomość koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie .....	40
2.3. Polityka podmiotów gospodarczych sektora MSP w kierunku społecznej odpowiedzialności .....	45
2.4. Działania na rzecz społeczeństwa w zakresie CSR .....	54
2.5. Relacja środowisko naturalne – przedsiębiorstwo w sektorze agrobiznesu .....	58
2.6. Działania społecznie odpowiedzialne wobec pracowników .....	63
2.7. Rynek oraz korzyści ekonomiczne i pozaekonomiczne wynikające z wdrażania zasad CSR .....	69
Podsumowanie i wnioski .....	78
Bibliografia .....	84
Spis rysunków .....	86
Spis tabel .....	88



## Wstęp

W praktyce biznesowej panowało do niedawna powszechne przekonanie, że przedsiębiorstwa istnieją wyłącznie po to, aby uzyskiwać zysk dla ich właścicieli. Niewielu przedsiębiorców i menedżerów dostrzegało potrzebę łączenia działalności swoich firm z etyką, a zwłaszcza z powinnościami wobec społeczeństwa czy środowiska przyrodniczego. Podobne stwierdzenia można także przeczytać w publikacjach autorów o neoliberalnych zapatrywaniach. Powoływano się przy tym na poglądy Milтона Friedmana, laureata Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, który jest zdania, że w gospodarce rynkowej przedsiębiorstwa swoje zasoby i całą energię powinny wykorzystać na pomnażanie zysków, w oparciu o określone normy postępowania, bez naciągania i oszustw.

Zapatrywania na rolę przedsiębiorstw w rzeczywistości społeczno-gospodarczej, wywodzące się z klasycznej ekonomii, wraz z upływem czasu zaczęły coraz mniej przystawać do obecnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Nie ma powszechnej zgody, aby rolę przedsiębiorstw sprowadzić jedynie do wykorzystania przez nich różnych zasobów i podejmowania działań w celu zwiększania własnego zysku, nawet gdy będzie się to odbywało zgodnie z normami prawa i zasadami gry rynkowej.

Stąd też od pewnego czasu zaobserwować można rosnące zainteresowanie koncepcją zarządzania biznesem, polegającą na świadomym działaniu zorientowanym nie tylko na zysk finansowy i aspekty ekonomiczne, ale także na szeroko rozumiane interesy społeczne i ekologiczne. Koncepcja ta, zbudowana na fundamencie etyki, opiera się na rozumieniu, że działania przedsiębiorstwa dotyczą nie tylko właścicieli, menedżerów, pracowników i akcjonariuszy, lecz także klientów i inne podmioty, na które organizacja wywiera wpływ bezpośredni i pośredni. Akcentuje więc potrzebę odpowiedzialności za wszelkie podejmowane decyzje i działania odnoszone do różnych osób, instytucji i firm. Zgodnie z założeniami tej koncepcji, społeczna odpowiedzialność biznesu to coś więcej niż tylko spełnienie wymogów prawnych i formalnych, na które powoływał się Friedman, czy też sponsoring oraz podejmowanie sporadycznych działań charytatywnych. Społeczna odpowiedzialność powinna się przejawiać w strategii przedsiębiorstw ukierunkowanej na stałe, w długotrwałym, a przede wszystkim ofiarnym działaniu na rzecz bliższego i dalszego otoczenia. Mogą to być poczynania związane z ochroną środowiska naturalnego, poprawą lokalnej infrastruktury, bądź z inwestowaniem w rozwój własnych pracowników itp.

Potrzeba powyższych działań wynika z faktu, iż przedsiębiorstwa zatrudniają mieszkańców danej wsi czy miasta, sprzedają produkty lub świadczą usługi na da-

## 6 Społeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw...

nym terenie lub na odległych rynkach, korzystają z miejscowych zasobów, ale też emitują do środowiska różne zanieczyszczenia. Odnoszą więc określone korzyści, co zobowiązuje ich do respektowania określonego zakresu wzajemnej zależności, w tym wzajemnej odpowiedzialności. Są też świadomi, że strategia odpowiedzialności społecznej staje się także ważnym atutem w walce o klienta. Klienci coraz częściej zwracają uwagę nie tylko na cenę i jakość produktów, lecz także na opinie o danej firmie, standardy etyki i odpowiedzialności społecznej.

Odpowiedzialne podejście do prowadzenia biznesu wymaga prowadzenia dialogu z różnymi grupami, tzw. interesariuszami, troszcząc się o dobre z nimi relacje. W grupie tej są zarówno klienci i akcjonariusze, jak również pracownicy, kooperanci, społeczność lokalna oraz inne osoby i instytucje związane bezpośrednio lub pośrednio z daną firmą.

Wspomniana koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, funkcjonująca pod nazwą CSR (Corporate Social Responsibility), szerzej CR (Corporate Responsibility), czyli odpowiedzialność w biznesie, zdobywa coraz większą popularność nie tylko w środowiskach akademickich, lecz również biznesowych. Jest to w pewnym stopniu zasługa mediów, które zaczęły nagłaśniać przypadki łamania prawa, korupcji, niejasnych powiązań między biznesem a polityką, potępiać przypadki wprowadzania w błąd klientów, wykorzystywania pracowników, degradowania środowiska naturalnego itp. Na zainteresowanie się przez przedsiębiorców koncepcją odpowiedzialności społecznej miały też wpływ korporacje międzynarodowe, które zmuszały swoich partnerów biznesowych do przestrzegania podobnych zasad, do jakich odwołują się oni w swej działalności. Ponadto, przedsiębiorcy i menedżerowie zaczynają dostrzegać pewne korzyści z wdrażania tej idei do swoich przedsiębiorstw. I nie chodzi tu wyłącznie o aspekt ekonomiczny, widziany w krótkim horyzoncie czasowym, lecz również, a może przede wszystkim o zapewnienie sobie dobrej pozycji do startu w przyszłość. Co więcej, zaczynają zdawać sobie sprawę, że skoro funkcjonują w określonej przestrzeni społecznej i w konkretnym środowisku przyrodniczym, to są zobowiązani do przestrzegania określonych norm moralnych, etycznych i środowiskowych, do brania odpowiedzialności za własne decyzje. Przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej przejrzyste, a informacje o ich różnych zachowaniach, zwłaszcza tych mało etycznych, w krótkim czasie docierają do szerokiego grona interesariuszy, którzy na tej podstawie podejmują różne decyzje. Zaczyna się wobec tego pewnego rodzaju „gra”, w której decyzja jednego podmiotu ma wpływ na położenie i wyniki pozostałych. Dążenie do maksymalizacji zysku kosztem innych na ogół przynosi korzyści, ale doraźne.

Koncepcja CSR skupia się na budowaniu nowej równowagi między wymiarem ekonomicznym, ekologicznym i społecznym funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz

rozwojem gospodarczym. Obecnie jej zwolennicy nie negują znaczenia zysku dla rozwoju biznesu, uważają jednak, iż roli przedsiębiorstw nie można sprowadzić wyłącznie do pomnażania dochodu.

W powszechnym odbiorze społecznym przywoływana koncepcja odnoszona bywa głównie do dużych przedsiębiorstw, często funkcjonujących w wymiarze globalnym. Stąd można usłyszeć lub przeczytać o rozumieniu i wdrażaniu CSR przez takie firmy jak: BP, Dow Chemicals, Coca-Cola itd., a z firm krajowych między innymi przez: PKN Orlen, PGNiG, Wawel SA, Żywiec Zdrój SA, KGHM Polska Miedź SA, PKM Duda, PKO BP, Schenker Sp. z o.o. itd. Z kolei, jak wynika z wielu badań, niewiele mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zna i wdraża zasady odpowiedzialności społecznej.

Celem głównym przeprowadzonych badań z tego zakresu było określenie ram społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w ich podstawowych obszarach działalności. W ramach celu głównego badań przyjęto do realizacji następujące cele szczegółowe:

- 1) Poznanie poziomu wiedzy badanych (właścicieli i pracowników przedsiębiorstw) dotyczącej społecznej odpowiedzialności biznesu.
- 2) Określenie zakresu stosowanych zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w działalności małych i średnich przedsiębiorstw.
- 3) Poznanie relacji między wynikami finansowymi przedsiębiorstw a ich aktywnością w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.
- 4) Ocena stosowanych zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach sfery agrobiznesu z obszarów wiejskich.

Szczególny nacisk został położony na dyskusję z wynikami badań dotyczącymi:

- postrzegania społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwa agrobiznesu oraz kształtowania ich polityki działania i zarządzania wobec zasad CSR;
- wyodrębniania działań dotyczących CSR niewynikających z obowiązku prawnego przestrzegania tych zasad;
- powiązań między wdrażaniem koncepcji CSR a wynikami finansowymi badanych przedsiębiorstw.

W badaniach zastosowano dobór celowy, którego głównym kryterium było prowadzenie przez małe lub średnie przedsiębiorstwo działalności gospodarczej na obszarach wiejskich w sferze agrobiznesu na terenie województwa mazowieckiego. W doborze próby zastosowane zostało losowanie celowe proporcjonalne, które pozwoliło na wybór reprezentatywnej próby z całej populacji małych i średnich przedsiębiorstw działających na obszarach wiejskich w sferze agrobiznesu w województwie mazowieckim.

## 8 Społeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw...

Materiał do analizy pozyskano przeprowadzając badania sondażowe metodą ankietową z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety jako narzędzia badawczego oraz metodą wywiadu. Badaniami ankietowymi dotyczącymi społecznej odpowiedzialności objęto właścicieli oraz pracowników małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu prowadzących działalność gospodarczą na obszarach wiejskich.

Analizie poddano również materiał pochodzący z badań wtórnych, tj. danych zgromadzonych w systemie statystyki publicznej prezentowanych przez Główny Urząd Statystyczny oraz literaturę przedmiotu omawiającą zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością małych i średnich przedsiębiorstw.

Analiza miała charakter matematyczno-statystyczny, której podstawowymi miernikami położenia (charakteryzujące wartości przyjmowane przez badaną cechę) oraz rozproszenia (opisujące zróżnicowanie wartości przyjmowanych przez badaną cechę) były:

- odchylenie standardowe próby;
- średnia arytmetyczna otrzymanych wyników;
- mediana;
- test niezależności  $\chi^2$ ;
- współczynnik zbieżności *T* Czuprowa;
- współczynnik kontyngencji *C* Pearsona zwykły;
- współczynnik kontyngencji *C* Pearsona skorygowany.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły określić stan wiedzy polskich przedsiębiorców z branży agrobiznesu na temat CSR. Pokazały także powiązanie między społeczną odpowiedzialnością biznesu a wynikami finansowymi przedsiębiorstw, co może zostać wykorzystane w procesie dostosowywania się tych firm do czynników ekonomiczno-finansowych wpływających na ich funkcjonowanie, a tym samym na umiejętność konkurowania w zmieniającym się otoczeniu rynkowym, zwłaszcza w czasach kryzysu gospodarczego.

W niniejszej pracy, obok prezentacji wyników badań własnych, została zaprezentowana idea i zakres funkcjonowania koncepcji CSR.



# 1. Społeczna odpowiedzialność w działalności gospodarczej – rozważania teoretyczne

---

Zdaniem wielu autorytetów, w tym m.in. Stuarta Harta, badacza zagadnień globalnego rozwoju i autora książki *Capitalism at the Crossroads*, odpowiedzialność za przyszłość ludzkości i kierunek rozwoju świata w najbliższych dekadach spada w dużej mierze na biznes, który posiada wszelkie ku temu narzędzia i zasoby<sup>1</sup>.

## 1.1. Podstawowe założenia społecznej odpowiedzialności biznesu

Wzrost zainteresowania społeczną odpowiedzialnością, jaki obserwujemy w ostatnich latach, można upatrywać w wielu przyczynach. Zaliczyć do nich należy: globalizację, postępującą degradację środowiska naturalnego, zmieniające się uwarunkowania społeczno-kulturowe, zmianę świadomości pracowników i całego społeczeństwa oraz nasilającą się konkurencję. Idea społecznej odpowiedzialności zakłada odchodzenie od tradycyjnego postrzegania firmy, przedsiębiorstwa, organizacji, korporacji itd. jako organizacji autonomicznej, wytwarzającej określone dobro w oderwaniu od sytuacji społecznej, w której funkcjonuje. Organizacja jest bowiem zbiorem interesów tych, którzy są wewnątrz i na zewnątrz niej, a jej przetrwanie zależy od stopnia realizacji oczekiwań zainteresowanych grup.

### 1.1.1. Geneza koncepcji społecznej odpowiedzialności

Koncepcja społecznej odpowiedzialności wywodzi się z różnych idei, doktryn, zasad. Na jej założenia miały też wpływ niektóre wydarzenia społeczne i gospodarcze. Ważnym bodźcem, który wywarł wpływ na ukształtowanie się koncepcji CSR były zasady zawarte w pracy A. Carnegie'go *Ewangelia bogactwa*. Praca ta powstała u schyłku XIX w., a jej autor wymienia dwie zasady odnoszące się do miłosierdzia i władarstwa. Pierwsza z nich zakłada, że szczęśliwsi członkowie społeczeństwa powinni pomagać mniej szczęśliwym, czyli sugeruje, aby bogatsi wspomagali ubogich.

---

<sup>1</sup> za: Ł. Makuch: *Na drodze do równowagi*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Wyzwania i szansa dla biznesu*, Suplement promocyjny do Harvard Business Review Polska, Brief, Warszawa 2012, s. 12.

Druga zasada opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwa i zamożne osoby powinny siebie traktować jako włodarzy powierzonego im majątku i działać na rzecz całego społeczeństwa. Wynika z tego, że ich celem powinno być pomnażanie majątku społeczeństwa poprzez zwiększenie majątku własnego, np. za pomocą trafnych inwestycji<sup>2</sup>. Jeśli chcielibyśmy odnieść te zasady do współczesnego świata, to zasada miłosierdzia kojarzona by była z działalnością filantropijną przedsiębiorstw i podejmowaniem przez nie różnego rodzaju działań mających na celu promocję korzyści społecznych. W odniesieniu do zasady włodarstwa, współcześnie oznaczałaby ona uznanie wzajemnych powiązań między przedsiębiorstwem a społeczeństwem oraz poszukiwanie wspólnej płaszczyzny do realizacji potrzeb różnych grup<sup>3</sup>.

Kolejnym źródłem przesłanek CSR są dwie teorie: teoria agencji i teoria nosicieli ryzyka (ang. stakeholders theory). Teoria agencji (lata 30. XX w.), autorstwa R. Coase'a, zakłada zobowiązanie tzw. agenta, którym może być menedżer, inny pracownik firmy lub doradca w stosunku do pryncypała (np. właściciela firmy, menadżera wyższego szczebla itd.). Cele agenta i pryncypała często pozostają w konflikcie interesów, np. pracownik oczekuje wyższych zarobków, menedżer większego zysku dla firmy. Powstaje przy tym problem dotyczący podziału ryzyka, który pojawia się w przypadku, gdy agent i pryncypał mają różne poglądy w zakresie podejmowania ryzyka w realizacji powierzonego im zadania do wykonania<sup>4</sup>. Teorię agencji przeniesioną na obszar CSR można zinterpretować w ten sposób, że agentem może być przedsiębiorstwo jako całość, a jego pryncypałami będą np. interesariusze. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do pomnażania zysków zgodnie z oczekiwaniami udziałowców, ale też inwestować w kapitał ludzki, dbając o rozwój zawodowy swoich pracowników.

Z kolei stakeholders theory powstała w USA w latach 60. XX w. Samo pojęcie „stakeholder” zostało wprowadzone w latach 60. XX w. przez Ansoffa i Stewarda, po czym zostało rozwinięte przez Freemana<sup>5</sup>. W teorii tej zakłada się, że przedsiębiorstwo jest ściśle powiązane z różnymi podmiotami, tzw. stakeholdersami, czyli interesariuszami. Powstaje wzajemna zależność – jedna strona ma wpływ na drugą i odwrotnie.

Interesariuszami są osoby z bliższego otoczenia firmy oraz grupy i podmioty z jej dalszego otoczenia. Osobami tymi mogą być: pracownicy, udziałowcy, wierzyciele,

<sup>2</sup> M. Rybak: *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 41–42.

<sup>3</sup> M. Rojek-Nowosielska: *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 12.

<sup>4</sup> J. Nakonieczna: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 30.

<sup>5</sup> za: J. Adamecyk: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2009, s. 40, 46.

doradcy, klienci, konkurenci i sprzedawcy. Z kolei w kręgu drugim mogą się znaleźć: grupy interesów, media, opinia społeczna, wspólnoty lokalne, rząd, agendy rządowe, różne urzędy, rządy innych państw i instytucje ponadnarodowe. Oceniają oni daną firmę, a przez to wywierają wpływ na jej określone działania, również w obszarze społecznym<sup>6</sup>. Jednym z założeń tej teorii jest także pogląd, że przedsiębiorstwo to element składowy społeczeństwa, dlatego też powinno o nie dbać i dążyć do spełnienia choćby części oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy.

Idea CSR sięga też korzeniami do koncepcji zrównoważonego rozwoju, powstałej na przełomie lat 60. i 70. XX w. w USA i Europie Zachodniej, według której w rozwoju gospodarczym ważny jest nie tylko aspekt ekonomiczny, lecz również społeczny i ekologiczny. Przedsiębiorcy i menedżerowie firm pod presją rządu oraz społeczeństwa zaczęli dostrzegać, obok wskaźników ekonomicznych (tempo wzrostu PKB, inflacja, stopa procentowa), również pozaekonomiczne kryteria rozwoju (społeczne i ekologiczne). Doszli bowiem do wniosku, że postrzeganie celu firmy tylko jako osiąganie zysku będzie powodować konflikt interesów między firmą a ludnością, co może mieć niekorzystny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. W jej obrębie wykrystalizowały się dwa nurty, tzw. „nacisku obywatelskiego” i tzw. „samoregulacji biznesu”. Pierwszy z nich akcentuje prawa człowieka do godnego życia, do możliwości zakupu wysokiej jakości produktów. Bardzo dużą rolę w tym nurcie odegrały ruchy konsumenckie, pomysł ochrony środowiska naturalnego oraz dbania o dobrostan zwierząt gospodarskich. Nurt „samoregulacji biznesu” był związany z powstaniem ruchu społecznego, który dążył do wyeliminowania korupcji i oszustw w biznesie. Jego celem było zwrócenie uwagi na szerzącą się *korporację*, na budowanie pozytywnych relacji z klientami i konsumentami przez wypracowanie dobrych praktyk biznesu i podniesienie standardów etyki w biznesie<sup>7</sup>.

Wielu autorów podkreśla, że na wykrystalizowanie się idei CSR miała wpływ rewolucja przemysłowa z końca XIX i pierwszej połowy XX w. Obok aspektów ekonomicznych i technicznych jej istotę stanowiły zmiany o podłożu społecznym. W tym czasie zaszły ogromne przemiany w stylu życia i rozwoju intelektualnym społeczeństwa<sup>8</sup>. Odnotować można też olbrzymi postęp w medycynie, który zaowocował wzrostem skuteczności leczenia chorób. W tym czasie również rządy państw włączyły się w aktywne działania na rzecz poprawy standardu życia ludności. Było to m.in. wynikiem buntu proletariatu fabrycznego wobec szkodliwych warunków

<sup>6</sup> B. Klimczak: *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 71.

<sup>7</sup> M. Bojar: *Społeczna odpowiedzialność w biznesie*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2007, s. 20.

<sup>8</sup> J. Szpak: *Historia gospodarcza powszechna*, PWE, Warszawa 2003, s. 138, za: Rojek-Nowosielska M.: *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 18.

pracy i rosnącego bezrobocia. Z biegiem czasu rządy wielu państw same zaczęły podejmować różnego rodzaju inicjatywy na rzecz ograniczenia pogłębiających się społecznych dysproporcji. Zaczęto dostrzegać kwestie opieki socjalnej, medycznej czy też ubezpieczeń<sup>9</sup>.

Obecny kształt CSR zawdzięcza przede wszystkim przemianom społeczno-gospodarczym jakie miały miejsce w latach 80. i 90. XX w. Społeczeństwo zaczęło przywiązywać coraz większą wagę do jakości życia i stawało się coraz bardziej świadome zagrożeń niesionych przez postęp cywilizacyjny. Istotną rolę odegrały tutaj korporacje transnarodowe, które w tym czasie dynamicznie się rozwijały. Przez to, że przepływ kapitału i innych czynników produkcji był znacznie ułatwiony, korporacje transnarodowe zaczęły coraz silniej oddziaływać na gospodarkę różnych państw (tym samym na ludność) w miejscach, gdzie lokowały swój kapitał<sup>10</sup>. Przez swoje działania wpływały negatywnie lub pozytywnie na społeczeństwa, zamykając lub otwierając swoje fabryki powodowały wzrost lub hamowały bezrobocie. Przyczyniały się również do zanieczyszczenia środowiska naturalnego, ale też inwestowały w lokalną infrastrukturę.

Podsumowując rozważania nad powstaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu należy podkreślić, iż jest ona stosunkowo młoda. Pierwsze jej definicje pochodzą z połowy XX w. Dopiero w latach 70. precyzyjnie zdefiniowano interesariuszy przedsiębiorstw oraz obszary odpowiedzialności (sklasyfikowane później jako podmiotowe i przedmiotowe). W latach 80. zaczęto szukać powiązań między ideą odpowiedzialności społecznej a zyskownością i innymi wymiernymi korzyściami ekonomicznymi dla przedsiębiorstwa. Z kolei lata 90. ubiegłego wieku i początek XXI w. to rozważania wątpliwości i dylematów dotyczących odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, często bazujące na wcześniejszych definicjach i stanowiskach<sup>11</sup>.

### **1.1.2. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu i dokumenty zawierające jej podstawowe założenia**

Odpowiedzialność, która zajmuje kluczową pozycję w CSR, może mieć różne wymiary. A. Carroll zaproponował piramidę odpowiedzialności, która zawiera jej cztery rodzaje, tj. odpowiedzialność:

- 1) filantropijną (programy wspierające społeczeństwo, kierunkujące działania biznesu na rzecz społeczności lokalnej, wolontariat);

<sup>9</sup> M. Rojek-Nowosielska: *Kształtowanie...*, op. cit., s. 12–23.

<sup>10</sup> B. Rok: *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 18–19.

<sup>11</sup> M. Rojek-Nowosielska: *Kształtowanie...*, op. cit., s. 42.

- 2) etyczną (unikanie niepożądanych zachowań, etyczne przywództwo);
- 3) prawną (przestrzeganie prawa na wszystkich polach działania przedsiębiorstwa);
- 4) związaną z zyskownością (maksymalizowanie dochodów, minimalizowanie kosztów)<sup>12</sup>.

Ten ostatni rodzaj odpowiedzialności nawiązuje do przywoływanych poglądów Friedmana, który społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw widzi jedynie jako zwiększanie zysków, głównie dla akcjonariuszy.

Odpowiedzialność widziana od strony podmiotowej dotyczy pytania: przed kim firma jest odpowiedzialna? Przedsiębiorstwa wchodzą w interakcje lub relacje współzależności z różnymi grupami społecznymi, jako że ich cele są złożone. Powinny one zajmować się potrzebami wszystkich grup, ale jest to fizycznie niemożliwe, ponadto interesy grup bywają czasami sprzeczne. Dlatego idea społecznej odpowiedzialności musi podlegać porządkowi określoneemu jako współśrodkowe kręgi odpowiedzialności, gdzie krąg pierwszy odnosi się do specyficznej działalności firmy, drugi do doskonalenia efektów specyficznej działalności firmy w odniesieniu do jej interesariuszy, a ostatni do doskonalenia obszarów środowiska społecznego poprzez działania będące poza sferą jej społecznej działalności<sup>13</sup>.

Pierwszy poziom odpowiedzialności dotyczy: po pierwsze – szacunku dla człowieka i wspierania rozwoju pracowników; po drugie – szacunku dla środowiska naturalnego; po trzecie – przestrzegania praw oraz rzetelnego wypełniania zapisów kontraktów i obietnic; po czwarte – sprawiedliwego rozdzielania wygenerowanego bogactwa.

Zgodnie z koncepcją drugiego poziomu struktura odpowiedzialności wygląda następująco: najważniejszą grupą są kluczowi członkowie, do których zalicza się menedżerów, stałych pracowników i aktywnych udziałowców. Są to ludzie, którzy są nie tylko dawcami kapitału, ale także biorą udział w bieżącym zarządzaniu firmą. Kolejna grupa to peryferyjni członkowie (pracownicy sezonowi, pasywni udziałowcy, stali klienci i dostawcy) związani z firmą nie tak blisko jak członkowie kluczowi. Ostatnia odpowiedzialność drugiego poziomu ukierunkowana jest na przypadkowych klientów, przypadkowych dostawców, lokalną społeczność i konkurentów. Jej celem jest doskonalenie efektów specyficznej działalności firmy w odniesieniu do jej interesariuszy.

<sup>12</sup> A. Carroll, za: A. Poliwoda-Matiolańska: *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 67.

<sup>13</sup> S. Syska-Romańczuk, P. Roszkowska, A. Niedźwiecka: *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Management and Business Administration, Central Europe, 2 (115) marzec-kwiecień 2012.

Odpowiedzialność trzeciego poziomu jest związana z możliwością zapobiegania niszczeniu dobra wspólnego we współpracy z innymi grupami społecznymi. W kręgu tej odpowiedzialności mieszczą się takie zagadnienia, jak: zatrudnienie niepełnosprawnych, wzmacnianie wartości rodzinnych, promowanie praw kobiet, walka z dyskryminacją, integrowanie z firmą dyskryminowanych pracowników będących emigrantami, propagowanie idei CSR, wspieranie nauki i szkolnictwa itp.

Zakłada się, iż odpowiedzialność dotycząca wymienionych poziomów powinna być dobrowolna. Odniesienie do dobrowolności podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań społecznych można odnaleźć w Zielonej Księdze opublikowanej przez Komisję Europejską 18 lipca 2001 r. Z jej treści wynika, „(...) iż przedsiębiorstwa dobrowolnie podejmują działania na rzecz poprawy życia interesariuszy (...). Czy nią tak, bo (...) są coraz bardziej świadome tego, że odpowiedzialne zachowanie prowadzi do stabilnego sukcesu ekonomicznego”<sup>14</sup>.

W literaturze przedmiotu można spotkać kilkanaście definicji koncepcji CSR, jako że wiele instytucji międzynarodowych (np. Komisja Europejska, Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, Komitet ISO), organizacji społecznych oraz teoretyków i praktyków biznesu podjęło się próby wyjaśnienia jej istoty, stosując przy tym różną argumentację. Pojęcia dotyczące analizowanej koncepcji ulegały pewnym modyfikacjom w zależności od nurtu, z którego się wywodzą. Obecnie przywoływane najczęściej ogniskują wszystkie wymienione rodzaje odpowiedzialności, nawiązują bowiem do potrzeby przestrzegania w biznesie norm etycznych, moralnych i prawnych, ale wykraczają poza ramy tradycyjnie pojmowanej etyki i prawa.

A. Paliwoda-Matiolańska, uwzględniając całą ewolucję pojęcia CSR, wykorzystując przy tym różne stanowiska i argumentacje, a zwłaszcza założenia teorii interesariuszy (podejście integrujące), zaproponowała następującą definicję społecznej odpowiedzialności: „Społeczna odpowiedzialność biznesu to efektywny proces zarządzania przedsiębiorstwem, który przez odpowiadanie na możliwe do zidentyfikowania oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności, zapewniając mu stabilność i trwały rozwój, jednocześnie kształtuje korzystne warunki dla rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc zarówno wartość społeczną, jak i ekonomiczną”<sup>15</sup>.

Jeszcze bardziej kompleksowo kwestia społecznej odpowiedzialności ujęta jest w opublikowanym w listopadzie 2010 r. standardzie ISO 26000<sup>16</sup>. Z jej treści wy-

<sup>14</sup> *Green Paper: Promoting framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels 2001, COM(2001) 366 final, s. 4.

<sup>15</sup> A. Paliwoda-Matiolańska: *Odpowiedzialność społeczna...*, op. cit., s. 77.

<sup>16</sup> Szerzej o tej normie w dalszej części tego rozdziału.

nika, że „istotą społecznej odpowiedzialności jest wzięcie przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności za wpływ jego decyzji oraz działań na społeczeństwo i środowisko oraz etyczne zachowanie, przyczyniające się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczności, biorące pod uwagę oczekiwania interesariuszy, będące zgodne z prawem i międzynarodowymi normami zachowania oraz spójne z samą organizacją”<sup>17</sup>.

Zapewne najważniejszą inicjatywą w zakresie propagowania idei CSR było opublikowanie przez Komisję Europejską Zielonej Księgi na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Dokument ten systematyzuje koncepcję CSR na poziomie europejskim. Ogłoszenie Zielonej Księgi zainicjowało szeroką debatę na temat sposobu, w jaki UE może aktywnie promować koncepcję CSR na płaszczyźnie europejskiej oraz globalnej.

Zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, w stosunku do różnych obszarów działalności przedsiębiorstw, zawarte są w dokumentach, takich jak: Manifest z Davos, Okrągły Stół z Caux, Globalne zasady Sullivana, Inicjatywa Sekretarza Generalnego ONZ z 1999 r., Wytoczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych.

W pierwszym z tych dokumentów, który ma postać kodeksu zawodowego skierowanego do kierownictwa przedsiębiorstw, określono stosunek kadry kierowniczej wobec pracowników, klientów i społeczeństwa. Zostały w nim również zamieszczone podstawowe zasady CSR, takie jak: humanizacja pracy, działania podejmowane z myślą o zrównoważonym rozwoju, równoważenie interesów interesariuszy<sup>18</sup>.

Kolejny dokument – zawierający między innymi zasady postępowania w biznesie w odniesieniu do jego społecznej odpowiedzialności – przyjęto na spotkaniu środowisk gospodarczych z krajów Europy, a także USA i Japonii w 1994 r w Caux. Spotkanie to nazwano Okrągłym Stołem. Na tym spotkaniu ustalono zasady postępowania wobec poszczególnych grup interesariuszy. W myśl przyjętych uzgodnień przedsiębiorstwa zobowiązane są do zapewnienia pracownikom godziwego wynagrodzenia i warunków pracy, bezpieczeństwa (poprzez przeciwdziałanie wszelkim formom dyskryminacji), pomocy w sytuacjach konfliktowych oraz rozwoju zawodowego. W odniesieniu do klientów przedsiębiorstwa są zobowiązane oferować im produkty i usługi najwyższej jakości, bezpieczne, niezagrażające środowisku naturalnemu oraz uczciwie ich traktować, nie naruszając godności i dobrowolności w podejmowaniu decyzji zakupowych. W przypadku środowiska lokalnego przedsiębiorstwa mają natomiast obowiązek szanować prawa człowieka, dotować różne akcje

<sup>17</sup> *Guidance on Social Responsibility 2008*, s. 7, [http://www.csrconsulting.pl/docs/zasobnik\\_plik\\_20110117161540\\_516.pdf](http://www.csrconsulting.pl/docs/zasobnik_plik_20110117161540_516.pdf)

<sup>18</sup> P. Hąbek, P. Szewczyk: *Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 10–11.

charytatywne oraz programy edukacyjne i kulturowe, a także dążyć do podniesienia poziomu życia, zdrowia oraz bezpieczeństwa społeczności w rejonie, w którym prowadzą swoją działalność<sup>19</sup>.

Dokument trzeci, to zestaw zasad L. Sullivana, amerykańskiego pastora, członka zarządu General Motors. Zasady te, kilkakrotnie uzupełniane, w obecnym kształcie odnoszą się do potrzeby przestrzegania praw człowieka, wolności zrzeszania się, zapewnienia bezpieczeństwa zdrowia i życia oraz promowania równych szans wobec pracowników bez względu na ich płeć, kolor skóry czy też przekonania religijne, a także do przestrzegania praw w działalności gospodarczej, do promocji zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska<sup>20</sup>.

Sekretarz Generalny ONZ Kofi Annan w trakcie Światowego Forum Ekonomicznego w Davos w 1999 r. ogłosił inicjatywę nazwaną „Global Compact”. Inicjatywa ta w obecnym kształcie to zestaw 10 zasad zaakceptowanych przez ponad 4300 firm z całego świata, które zobowiązały się do ich przestrzegania. Zasady te odnoszą się do czterech obszarów działalności firm, tj. przestrzegania praw człowieka, warunków pracy, ochrony środowiska i walki z korupcją<sup>21</sup>.

Następną ważną inicjatywą są Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych. Jest to zestaw norm i zasad wytyczających kierunek działania przedsiębiorstw, aby były one społecznie odpowiedzialne. Opracowane zostały w 1976 r., a ich ostatnia nowelizacja miała miejsce w 2000 r. Zasady te odnoszą się głównie do takich zagadnień, jak: stosunki między pracownikami i pracodawcami, prawa człowieka, konkurencja, środowisko, interesy konsumentów, udostępnienie informacji, walka z korupcją oraz podatki<sup>22</sup>. Wspólną cechą zaprezentowanych zasad jest odniesienie do społecznej odpowiedzialności i jej promocji oraz dobrowolność ich przyjęcia i przestrzegania. Różni je sposób definiowania odpowiedzialności w różnych obszarach oraz metoda ich rozpowszechniania i wdrażania.

Obok przywołanych dokumentów międzynarodowych zawierających kodeksy etyczne, w maju 2010 r. na sesji plenarnej ISO w Kopenhadze przyjęto pierwszy międzynarodowy standard społecznej odpowiedzialności – ISO 26000. Jej treść, obok zasad społecznej odpowiedzialności, zawiera opis podstawowych siedmiu obszarów CSR odnoszących się do:

- ładu korporacyjnego (organizacyjnego),
- praw człowieka,

<sup>19</sup> M. Żemigala: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 107.

<sup>20</sup> J. Nakonieczna: *Społeczna odpowiedzialność...*, op. cit., s. 100.

<sup>21</sup> Tamże, s. 153–154; *The Ten Principles, United Nations, The Global Compact*, <http://unglobalcompact.org/AboutTheGC/>, data dostępu: 10.05.2012.

<sup>22</sup> M. Bojar: *Społeczna odpowiedzialność w biznesie*, op. cit., s. 54.



- praktyk w miejscu pracy (relacji z pracownikami),
- środowiska,
- praktyk rynkowych,
- kwestii konsumenckich (relacji z konsumentami),
- zaangażowania i rozwoju społecznego.

Nadrzędnym celem podjęcia prac nad stworzeniem normy ISO 26000 było osiągnięcie globalnego porozumienia przez ekspertów i obserwatorów ze wszystkich krajów zaangażowanych w powstanie tego standardu. Porozumienie to dotyczyło głównie kwestii podstawowych definicji oraz obszarów społecznej odpowiedzialności i wytycznych w jej implementacji. Twórcom ISO 26000 przyświecała idea stworzenia pracy o charakterze poradnika i przewodnika po koncepcji zrównoważonego biznesu, zawierającej wytyczne (stąd nazwa *Guidance on social responsibility*) obejmujące wiele dziedzin funkcjonowania życia gospodarczego, napisanej zrozumiałym, prostym językiem, użytecznej dla wszystkich osób, nie tylko specjalistów z tej dziedziny. Ma ona wspierać organizacje w obszarze społecznej odpowiedzialności, dostarczać praktycznych wskazówek związanych z wprowadzaniem koncepcji, identyfikacją interesariuszy, poprawą wiarygodności raportów, zwiększać zaufanie do organizacji i między interesariuszami oraz kształtować świadomość społecznej odpowiedzialności<sup>23</sup>. Ostateczna wersja normy została zaakceptowana przez wszystkie osoby biorące udział w jej tworzeniu. Powstała norma jest uniwersalna i spójna z innymi uznanymi normami z obszaru odpowiedzialności organizacji posługującymi się terminem „społeczna odpowiedzialność”, ponieważ została stworzona z myślą o wszystkich organizacjach, a nie tylko przedsiębiorstwach. Norma ta jest zbiorem dobrowolnych wytycznych, które mogą być stosowane przez każdy rodzaj organizacji – firmy usługowe, przedsiębiorstwa komercyjne, instytucje publiczne itd. Nie jest oficjalnie akredytowana, dlatego organizacje nie mogą otrzymać certyfikatu na zgodność z tym standardem<sup>24</sup>.

Przed opublikowaniem normy ISO 26000 przyjęto i wydano kilka innych norm, które mają charakter narzędzi zrównoważonego rozwoju, wpisujących się bezpośrednio lub pośrednio w obszary CSR. Są to przede wszystkim takie normy, jak: AA 1000, SA 8000, ISO 14001/EMAS, OHSAS 18001/PN-N-18001, które wyznaczają standardy w konkretnych dziedzinach i pomagają skutecznie wprowadzić zmiany w praktykach prowadzenia działalności gospodarczej.

<sup>23</sup> P. Hąbek, P. Szewczyk: *Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 36.

<sup>24</sup> W. Ociecek, B. Gajdzik: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 94–95.

Norma AccountAbility 1000 Standard została opracowana w 1999 r. przez brytyjski Institute of Social and Ethical Accountability. Zawiera ona zasady postępowania przy budowaniu społecznej odpowiedzialności, a także jest bardzo przydatna w przypadku przeprowadzania audytu etycznego w firmie, gdyż podaje narzędzia, za pomocą których ocenia się działalność firmy. Norma ta pomaga także wybrać odpowiednią strategię względem swoich interesariuszy i przeprowadzić analizę strategiczną firmy. Standardy zawarte w tej normie mają pomóc przedsiębiorstwom stać się bardziej odpowiedzialnymi i zrównoważonymi w swoim działaniu. Wartość normy AA 1000 wynika z elastyczności jej stosowania, gdyż mogą ją stosować nie tylko duże korporacje, ale także mniejsze przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe oraz instytucje publiczne<sup>25</sup>. Istotą tej normy jest kreowanie pozytywnych relacji z interesariuszami, którzy powinni być zaangażowani w tworzenie strategii uwzględniającej normy etyczne i zasady CSR. Istotne jest to, że, w przeciwieństwie do innych norm ISO, AA 1000 nie podlega certyfikacji. Stosowanie jej w działaniach gospodarczych służy ciągłemu doskonaleniu przedsiębiorstwa. Wykorzystuje się ją także do udoskonalenia procesów dotyczących zaangażowania w CSR wyrażonych za pomocą wskaźników, które mierzą społeczne zaangażowanie, relacje z interesariuszami i politykę kadrową (np. wzrost lojalności pracowników)<sup>26</sup>.

Kolejna norma – SA 8000 dotyczy zarządzania kapitałem ludzkim. Jest ona podstawowym instrumentem dla firm, które chcą dokonywać oceny swojej działalności w zakresie współpracy z klientami bardzo wymagającymi, oraz jedynym standardem nakierowanym wprost na przestrzeganie praw człowieka. Została opracowana w 1997 r. przez Radę Agencji Akredytacji ds. Priorytetów Ekonomicznych (CE-PAA), która jest organizacją typu non-profit<sup>27</sup>. Wdrożenie normy SA 8000 wymaga przestrzegania następujących zasad:

- zakazu pracy dzieci – zakaz zatrudniania osób poniżej 15. roku życia, promocja kształcenia dzieci, eliminacja szkodliwych warunków dla zdrowia i życia dzieci i osób poniżej 18 roku życia;
- zakazu stosowania przymusowej pracy – potępienie pracy przymusowej, zakaz stosowania nacisku lub wywierania presji przy zatrudnianiu;
- zapewnienia odpowiednich warunków bezpieczeństwa i higieny pracy – zapewnienie zdrowych i bezpiecznych warunków pracy, zapobieganie występowaniu

<sup>25</sup> *The AA 1000 Standards*, <http://www.accountability.org/standards/index.html>, data dostępu: 28.12.2010.

<sup>26</sup> M. Żemigala: *Społeczna odpowiedzialność...*, op. cit., s. 118.

<sup>27</sup> M. Adamowicz: *Standardy CSR*, [w:] Walkowiak R., Krakowski K. (red.): *Społeczna odpowiedzialność organizacji – od odpowiedzialności do elastycznych form pracy*, Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach”, Olsztyn 2009, s. 40–42.

- wypadków i dążenie do zminimalizowania prawdopodobieństwa zagrożeń wynikających z warunków pracy;
- zagwarantowanie swobody działania związków zawodowych – respektowanie praw pracowników dotyczących przynależności do związków zawodowych, swoboda wchodzenia w układy zbiorowe;
  - zakazu wszelkich form dyskryminacji – zakaz dyskryminacji ze względu na płeć, poglądy polityczne, religijne, narodowość, orientację seksualną etc., równość dostępu do rozwoju (szkoleń, możliwości awansu);
  - zakazu dyscyplinowania pracowników – zakaz stosowania kar cielesnych, znęcania się psychicznego i fizycznego, a także naruszania godności ludzkiej;
  - godziny pracy zgodne z obowiązującym prawem – maksymalny tydzień pracy to 48 godz., działanie zgodnie z prawem, wypełnianie standardów branżowych, odpowiednie wynagrodzenie za nadgodziny;
  - zapewnienie przyzwoitego poziomu wynagrodzenia – zapewnienie co najmniej minimalnego wynagrodzenia zapewniającego zaspokojenie podstawowych potrzeb<sup>28</sup>.

Norma ta może być wdrożona w dowolnym państwie i w dowolnej branży, jednak na jej wdrażanie decydują się przeważnie organizacje współpracujące z klientami wrażliwymi na kwestie praw człowieka (z takich branż jak: dobra luksusowe, kosmetyki, zabawkarstwo) oraz inwestorzy w krajach rozwijających się<sup>29</sup>.

SA 8000 jest jedynym certyfikowanym standardem dotyczącym CSR. Jeśli przedsiębiorstwo spełnia wyżej wymienione wytyczne, może rozpocząć dalsze starania o uzyskanie certyfikacji tą normą. Ostatnim warunkiem jest spełnienie pewnych kryteriów dotyczących systemu zarządzania. Należą do nich m.in.: polityka firmy, planowanie i proces wdrożenia, odpowiedzialność kadry kierowniczej i przedstawicieli firmy, komunikowanie na zewnątrz, dokumenty oraz dostęp do weryfikacji<sup>30</sup>.

Norma ISO 14001 to międzynarodowy standard. Norma ta definiuje podstawowe wymagania systemu zarządzania aspektami środowiskowymi (oddziaływaniem środowiskowym organizacji) oraz wymagania prawne dotyczące ochrony środowiska. W obecnym kształcie norma ta została wydana przez ISO w 2004 r. oraz rozszerzona Rozporządzeniem w sprawie EMAS. System zarządzania środowiskowego wdrażany jest przeważnie w organizacjach produkcyjnych, silnie oddziałujących na

<sup>28</sup> B. Rok: *Więcej niż zysk...*, op. cit., s. 232–235.

<sup>29</sup> T. Gasiński, G. Piekalski: *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, s. 61, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/7904/podrecznik.pdf>

<sup>30</sup> A. Brzozowski: *Standardy społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Problemy jakości” 2003, nr 2, s. 26, na podst.: Żemigala M.: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 121.

środowisko, zwłaszcza gdy tego domaga się klient. Efektem przyjęcia standardów zarządzania środowiskowego jest poprawa wizerunku organizacji, zwłaszcza w oczach klienta, szczególnie korporacyjnego, a także uporządkowany zakres odpowiedzialności i uprawnień oraz wewnętrznych procedur w przedsiębiorstwie<sup>31</sup>.

Z kolei norma OHSAS 18001/PN-N-18001 oparta jest o wymagania polskiej normy PN lub wytycznych brytyjskiej serii OHSAS. Norma ta dotyczy wymagań systemu zarządzania BHP (ocena ryzyka BHP i zarządzanie ryzykiem BHP) oraz nadzorowania wymagań prawnych dotyczących BHP. Na jej wdrażanie decydują się przeważnie przedsiębiorstwa o dużym stopniu ryzyka w obszarze BHP. Przyjęcie zdefiniowanych w niej standardów pozwala zminimalizować ryzyko wypadków, a tym samym zmniejszyć wypadkowość. Wdrożona norma w danej organizacji poprawia też jej wizerunek w oczach interesariuszy<sup>32</sup>.

## 1.2. Obszary społecznej odpowiedzialności biznesu

W naukowych opracowaniach można znaleźć wieloraki podział obszarów zainteresowania społecznej odpowiedzialności. Najczęściej spotykany jest podział według kryterium podmiotowego i przedmiotowego. Pierwszy z nich, nawiązujący do piramidy potrzeb Masłowa, obejmuje cztery obszary: ekonomiczny, prawny, moralny oraz filantropijny. Z kolei kryterium podmiotowe wskazuje pracowników, społeczność lokalną, dostawców, klientów itp.<sup>33</sup>.

R. Speamann wyodrębnił z kolei pięć głównych obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstw: obszar pierwszy – dotyczy eliminacji lub osłabienia sprzeczności interesów wynikających z diastazy celu obiektywnego i subiektywnego; obszar drugi – to zabezpieczenie satysfakcji pracowników z wykonywanej przez nich pracy; obszar trzeci – wiąże się z odpowiedzialnością publiczną, z zobowiązaniami jakie ciążyą na biznesie wobec społeczeństwa; obszar czwarty – odnosi się do odpowiedzialności za środowisko przyrodnicze, za jego ochronę przed degradacją, za pozostawienie go przyszłym pokoleniom w stanie zapewniającym im godne życie; obszar piąty – obejmuje zagadnienia związane z dbałością o dobro ludzkości<sup>34</sup>.

Innym podziałem jest rozróżnianie wymiaru wewnętrznego, skierowanego do wnętrza firmy, oraz zewnętrznego, ukierunkowanego na zewnątrz organizacji<sup>35</sup>.

<sup>31</sup> T. Gasiński, G. Piekalski: *Zrównoważony biznes...*, op. cit., s. 59.

<sup>32</sup> Tamże, s. 60.

<sup>33</sup> M. Rojek-Nowosielska: *Kształtowanie...*, op. cit., s. 49.

<sup>34</sup> R. Speamann: *Podstawowe pojęcia moralne*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2000, s. 52–62.

<sup>35</sup> M. Rybak: *Etyka menedżera...*, op. cit., s. 44.

Najnowszą próbą usystematyzowania zagadnień dotyczących obszarów zainteresowania oraz scharakteryzowania zakresu odpowiedzialności przedsiębiorstw jest wspomniana już wcześniej norma ISO 26000. Opisano w niej następujące obszary odpowiedzialności organizacji:

1. **Ład kooperacyjny (organizacyjny)**, czyli proces podejmowania decyzji zgodnie z prawem i normami etycznymi. W tym obszarze określono następujące zagadnienia kluczowe: transparentność, przejrzystość i otwartość w działaniu; etyczne postępowanie; poszanowanie interesów wszystkich stron; ponoszenie odpowiedzialności za podjęte zobowiązania; działalność zgodną z prawem; efektywne użycie zasobów finansowych, naturalnych i ludzkich; promowanie sprawiedliwej reprezentacji na wysokich stanowiskach grup niedostatecznie reprezentowanych, w tym kobiet; ustanowienie dwukierunkowego procesu komunikacji z interesariuszami; śledzenie procesu decyzyjnego oraz wzięcie odpowiedzialności za jego negatywne i pozytywne skutki; nabywanie wiedzy i doświadczenia pozwalającego podejmować coraz lepsze decyzje; zrozumienie nastrojów społecznych jako wyznacznika zdolności uniknięcia niebezpiecznego ryzyka i identyfikacji szans na sukces.
2. **Prawa człowieka** – wszystkie niezbywalne prawa, które przysługują ludziom z faktu bycia osobami obdarzonymi godnością. Zagadnieniami kluczowymi w tym obszarze są następujące określenia: uwzględnianie w prowadzonej działalności kontekstu kulturowego i politycznego państw oraz regionów, w których organizacja funkcjonuje; zapewnienie środków bezpieczeństwa, mających zapobiegać łamaniu praw obywatelskich, politycznych, ekonomicznych, socjalnych i kulturowych człowieka; rozpatrywanie skarg dotyczących łamania praw człowieka; niedopuszczanie do jakiegokolwiek dyskryminowania bądź łamania praw kobiet, osób niepełnosprawnych, dzieci, miejscowej ludności, migrantów i innych osób; poszanowanie prawa do wolności opinii i wypowiedzi, stowarzyszania się, do swobodnego przepływu informacji, rzetelnego procesu i obrony; umożliwianie tworzenia się związków zawodowych; niestosowanie pracy przymusowej oraz pracy dzieci; stosowanie polityki zatrudnienia i wynagradzania wolnej od dyskryminacji różnych grup.
3. **Relacje z pracownikami**, tzn. relacje z wszystkimi osobami świadczącymi pracę na rzecz danej organizacji, zarówno w jej strukturze wewnętrznej, jak i zewnętrznej. W tym obszarze uwzględnione zostały takie zagadnienia, jak: wykonywanie wszelkich prac tylko przez legalnie zatrudnionych pracowników; zatrudnienie tylko na podstawie stosownej umowy; zapewnienie równych szans zatrudnienia wszystkim ubiegającym się o pracę; promowanie zatrudniania osób niepełnosprawnych; korzystanie jedynie z legalnie działających pośredników pracy;

współpraca jedynie z kontrahentami respektującymi prawa swoich pracowników; stosowanie konsultacji z pracownikami lub ich przedstawicielami w sytuacji, gdy trzeba przeprowadzić zmianę, np. reorganizację czy likwidację danej organizacji; zapewnienie godnych warunków pracy i odpowiedniego poziomu wynagrodzenia, prawa do odpoczynku, urlopu, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa oraz możliwości łączenia pracy z obowiązkami rodzinnymi; stosowanie się do zasad BHP, a zwłaszcza odpowiednie projektowanie stanowiska pracy, zapobieganie chorobom zawodowym, zapewnianie odpowiednich szkoleń; zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju, awansu zawodowego, zdobywania umiejętności przydatnych i dających się wykorzystać również w innych dziedzinach; zapewnienie uczciwych relacji z pracownikami, prowadzenie polityki jawności dostępu do informacji; słuchanie pracowników, współpraca z nimi, branie pod uwagę ich sugestii i zażaleń, w przypadku konfliktu podejmowanie negocjacji; stosowanie kodeksów zgodnych z międzynarodowymi normami; poprawa relacji z pracownikami jako szansa wzrostu ich motywacji do pracy, branie odpowiedzialności za cele organizacji oraz możliwość pozyskiwania odpowiednich pracowników; budowanie przejrzystej, opartej na współpracy oraz wysokich standardach kultury organizacyjnej.

4. **Środowisko** – wpływ organizacji na środowisko przyrodnicze. Środowisko przyrodnicze analizowane jest pod kątem: działań związanych z ograniczeniem emisji zanieczyszczeń i adaptacją nowych rozwiązań technologicznych, ochrony i naprawy szkód w środowisku; identyfikowania źródeł zanieczyszczeń i odpadów związanych z działalnością organizacji, mierzenia, rejestracji i raportowania związanych ze źródłami zanieczyszczenia, wdrożenia środków zapobiegających powstawaniu zanieczyszczeń i odpadów bądź ich minimalizacji; wdrażania programów mających na celu identyfikację stosowania zakazanych i szkodliwych chemikaliów w strefie wpływów organizacji; wdrożenia programów zapobiegania wypadkom chemicznym i skażeniom środowiska; ograniczenia zużycia energii, wody, surowców itp.; uzupełnienia lub zastąpienia nieodnawialnych zasobów odnawialnymi; identyfikowania źródeł emisji gazów cieplarnianych, wprowadzania środków w celu zmniejszenia ich emisji; zmniejszenia zależności od paliw kopalnych, wykorzystywania niskoemisyjnych technologii i odnawialnych źródeł energii; identyfikowania negatywnych skutków dla ekosystemu i różnorodności biologicznej oraz podejmowania działań w celu ich wyeliminowania; oszczędności wynikających z racjonalnej gospodarki zasobami (woda, surowce, paliwa itd.); utylizacji odpadów, efektywnego wykorzystania i odzyskiwania surowców; ograniczenia negatywnych skutków zmian klimatu.

5. **Uczciwe praktyki rynkowe** – etyczne postępowanie organizacji w stosunku do wszystkich innych podmiotów. Ten obszar obejmuje takie zagadnienia, jak: identyfikowanie zagrożeń związanych z korupcją oraz wdrożenie i stosowanie działań zapobiegających korupcji, defraudacji, praniu brudnych pieniędzy i wymuszeniom; organizowanie szkoleń podnoszących świadomość pracowników dotyczącą walki z korupcją; prowadzenie działalności w sposób zgodny z zasadami uczciwej konkurencji; wdrożenie polityki i praktyk promujących poszanowanie praw własności, walka z plagiatami, fałszerstwami, ochrona praw intelektualnych; dążenie do uczciwości i prawdomówności, dzielenie się posiadanymi informacjami z dostawcami i innymi współpracującymi podmiotami; odmawianie przyjmowania informacji zdobytych w nieetyczny i nieuczciwy sposób; unikanie praktyk wprowadzających konsumentów w błąd; dostarczanie kompletnych, dokładnych i zrozumiałych informacji o firmie oraz na temat wszystkich istotnych aspektów produktów lub usług, ich jakości, wydajności, wpływu produktów na bezpieczeństwo i zdrowie konsumentów, w tym zawartych szkodliwych substancji; kształtowanie bardziej sprawiedliwego otoczenia społecznego i ekonomicznego, dzięki etycznemu postępowaniu oraz promowaniu uczciwości w polityce i zachęcaniu do uczciwej konkurencji; wpływanie na innowacyjność, a w dłuższej perspektywie na redukcję kosztów, dzięki uczciwości stwarzającej wszystkim organizacjom równe szanse działania.
6. **Relacje z konsumentami**, to etyczne postępowanie wobec klientów, oferowanie im wysokiej jakości wyrobów i usług pozytywnie oddziałujących na społeczeństwo i środowisko. Zagadnienia kluczowe w tym obszarze to: uczciwy i przejrzysty marketing; uczciwe informowanie o poziomie cen, terminach, warunkach dotyczących korzystania z produktów i usług, kosztach dostawy, stopach procentowych; projektowanie produktów najwyższej jakości, bezpiecznych dla konsumenta i jego otoczenia, zawierających informacje o właściwym użytkowaniu; wycofywanie z rynku produktów, które mogą zagrażać konsumentom oraz informowanie posiadaczy o ewentualnych zagrożeniach i sposobach przeciwdziałania im; promowanie zrównoważonej konsumpcji poprzez oferowanie konsumentom produktów bezpiecznych dla społeczeństwa i środowiska; projektowanie produktów łatwych w użyciu i naprawie oraz poddających się recyklingowi; rzetelne rozpatrywanie wszystkich skarg oraz informowanie klienta o sposobie rozwiązywania sporów i mechanizmach dochodzenia roszczeń; stosowanie procedur mających na celu zapewnienie bezpieczeństwa zebranym danym o klientach oraz ograniczenie ilości przechowywanych informacji do niezbędnego minimum; pozyskiwanie danych jedynie w sposób legalny i sprawiedliwy; włączanie się w edukację konsumenta w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa oraz zagrożeń

związanych z użytkowaniem określonych produktów, szanowanie konsumentów, reagowanie na ich potrzeby i oczekiwania.

- 7. Zaangażowanie społeczne i rozwój** – relacje organizacji z innymi organizacjami (zwłaszcza non-profit) w jej bliższym i dalszym otoczeniu. Ten obszar obejmuje takie zagadnienia, jak: angażowanie się w realizację procesów demokratyzacji życia społecznego; utrzymywanie przejrzystych relacji z władzami lokalnymi i innymi organizacjami działającymi na rzecz rozwoju społecznego; poszanowanie praw społeczności lokalnej; promowanie i wspieranie edukacji na wszystkich poziomach, zaangażowanie w działania zmierzające do poprawy jakości kształcenia, likwidacji analfabetyzmu oraz barier w uzyskaniu wykształcenia; promowanie równości płci i awansu społecznego kobiet; wspieranie działalności kulturalnej, pomoc w zachowaniu dziedzictwa kulturowego; walka z ubóstwem, głodem, bezrobociem, tworzenie nowych miejsc pracy, wspieranie aktywności zawodowej, preferowanie lokalnych dostawców; udział w programach wsparcia i rozwoju lokalnej społeczności, poprawy świadomości zdrowotnej i ekologicznej; udział w inwestycjach społecznych, rozwoju infrastruktury, poprawie dostępu do informacji; kształtowania i wzmocnienia społeczeństwa obywatelskiego; poprawa jakości życia społeczności, a także zdolności organizacji do realizacji własnych celów; kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji poprzez wpływanie na morale jej pracowników; rozwój społeczno-ekonomiczny ludności w otoczeniu organizacji, który w dłuższej perspektywie może przynieść jej korzyści (zysk)<sup>36</sup>.

Polskie firmy założenia CSR odnoszą najczęściej do czterech dziedzin. Pierwszą są działania na rzecz społeczeństwa. Dobrymi praktykami w tym obszarze są programy, np.: na rzecz poprawy bezpieczeństwa na drogach, zmierzające do poprawy bezpieczeństwa użytkowników Internetu, zwłaszcza małych dzieci, zapobiegające wykluczeniu społecznemu związanemu z brakiem dostępu do informacji zawartych w Sieci itp.

Kolejną dziedziną, która wpisuje się w krąg działań CSR, są relacje z rynkiem. Przykładem mogą być projekty dotyczące elektronicznego biura obsługi, czy też zwracające uwagę na potrzeby osób o różnym stopniu upośledzenia narządów słuchu i wzroku, rozszerzające zakres gwarancji produktów itp.

Trzecim obszarem, w którym firmy wdrażają zasady CSR, jest środowisko. Takim przykładem dobrych praktyk jest redukcja zanieczyszczeń i emisji szkodliwych substancji oraz zachęcanie do tego podwykonawców i kooperantów, czy też

<sup>36</sup> T. Gasiński, G. Piskalski: *Zrównoważony biznes...*, op. cit., s.16–17; P. Hąbek, P. Szewczyk: *Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 37–38.



propagowanie przez niektóre firmy e-faktur i zachęcanie klientów do korzystania z nich. Takie działania przyczyniają się do znacznego ograniczenia zużycia papieru. Najwięcej uwagi środowisku poświęcają przedsiębiorstwa przemysłowe, a zwłaszcza zajmujące się wydobywaniem różnych surowców.

Projektów z zakresu CSR nie da się zrealizować bez zaangażowania pracowników. Dlatego szereg firm, rozumiejąc to zagadnienie, stara się stworzyć pracownikom przyjazne miejsce pracy, organizować imprezy integrujące, dbać o ich zdrowie i samopoczucie, np. zapewniając im darmowy dostęp do świeżych owoców oraz sportu, ułatwiając godzenie życia zawodowego i osobistego, stosując różne pozapłacowe formy motywacji<sup>37</sup>.

Trzeba też podkreślić, że jasne i przejrzyste zasady etyczne, wdrażane w ramach koncepcji CSR, są bardzo istotne przede wszystkim w relacjach z pracownikami. To właśnie one pokazują wyraźne ramy postępowania, wskazując na działania akceptowane przez organizację oraz na te, które są uważane za nieetyczne. Dzięki temu pracownik może się upewnić, że podejmuje prawidłowe decyzje, a wykonywane przez niego zadania są zgodne z obowiązującymi w firmie standardami. Zasady etyczne organizacji powinny być znane wszystkim pracownikom, przestrzegane przez nich i stosowane w codziennej pracy, w relacjach ze wszystkimi interesariuszami. Pozwala to prowadzić stabilny biznes, unikać nieporozumień i podkreślać spójność wszystkich prowadzonych przez organizację działań<sup>38</sup>.

### **1.3. Wdrażanie strategii CSR oraz korzyści wynikające ze stosowania zasad odpowiedzialnego biznesu**

Wielu autorów podkreśla, że sam fakt dobrowolnego podejmowania odpowiedzialności za różne obszary działania firmy jest już wartością, natomiast wiązanie CSR z korzyściami materialnymi to nieporozumienie. Jednak wielu przedsiębiorców, prezesów, menedżerów i innych decydentów – zwłaszcza w okresie transformacji gospodarczej – zadawało sobie pytanie, czy prowadzenie działalności zgodnie z zasadami CSR to opłacalny biznes? Czy stać mnie (nas) na ponoszenie kosztów związanych z uwzględnianiem w aktywności gospodarczej kwestii społecznych i środowiskowych? Podobne pytania padają również obecnie, gdy w wielu krajach europejskich gospodarka zwalnia, a nawet można dostrzec oznaki recesji. Trudno się tym wątpliwościom dziwić, zważywszy na fakt, że firmy muszą ciągle zmierzać się z nowymi wyzwaniami i walczyć o przetrwanie na rynku. Dlatego wciąż wiele

<sup>37</sup> R. Rudzki: *Dojrzewanie do strategicznej odpowiedzialności*, Polityka nr 11/2012, Raporty roczne.

<sup>38</sup> M. Ratajczak, J. Wołoszyn: *Organizacja oparta na wiedzy a CSR*, Zeszyty Naukowe SGGW, Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, Nr 88, Warszawa 2011, s. 148.

przedsiębiorstw i organizacji postrzega społeczną odpowiedzialność jako moralną konieczność ponoszenia wydatków na cele społeczne, środowiskowe oraz te związane z pracownikami bądź interesariuszami. W tym rozumieniu działania te postrzegane są w opiniach właścicieli głównie jako koszty, na które można sobie pozwolić tylko w dobrych czasach, ponieważ pomniejszają zysk, a co za tym idzie stoją w opozycji do głównego celu jakim powinno być jego powiększanie. Wypracowanie zysku jest istotne, bowiem determinuje on obszar pewnych zachowań społecznych, ale wiele działań na rzecz własnych pracowników, interesariuszy, społeczności lokalnej i środowiska jest także nie mniej ważnych. Ponadto, działanie zgodne z zasadami społecznej odpowiedzialności niesie za sobą wiele dobrego, co może się przełożyć także na korzyści finansowe dla przedsiębiorstwa.

W warunkach wszechobecnej konkurencji coraz bardziej liczy się wartość pozamaterialna organizacji, etyka w działaniu, zaufanie interesariuszy. Dlatego bardzo ważna jest ocena tego, na jakich interesariuszy oddziałują postawione cele i kierunki rozwoju przedsiębiorstwa oraz którzy interesariusze mają znaczący wpływ na wzrost wartości organizacji. Znajomość tych aspektów wpływa na poprawę kontaktów, komunikację, lepsze wykorzystanie zasobów, dobrą współpracę z personelem i bardziej konkurencyjną pozycję na rynku<sup>39</sup>.

Jedną z korzyści osiąganych przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne jest wzrost zainteresowania inwestorów, a więc łatwiejszy dostęp do finansowania. Są oni bowiem bardziej zainteresowani współpracą z przedsiębiorstwami, które mogą pochwalić się nie tylko dobrymi wynikami finansowymi, ale także przejrzystością działania oraz uczciwym budowaniem własnego wizerunku i pozytywnych relacji z otoczeniem<sup>40</sup>. Dlatego dynamicznym rozwojem w ostatnich latach może pochwalić się np. rynek społecznie odpowiedzialnych inwestycji (Socially Responsible Investments), charakteryzujący się lokowaniem środków z funduszy inwestycyjnych i emerytalnych, a także środków indywidualnych w odpowiedzialne przedsiębiorstwa<sup>41</sup>.

Pozytywnym skutkiem prowadzenia społecznie odpowiedzialnego biznesu jest także poprawa wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa, a tam samym wzrost zaufania do niego. Konsumenci, którzy są coraz bardziej świadomi różnych zagrożeń oraz wrażliwi na wszelkie przejawy zachowań nieetycznych, poza dobrą ceną i jakością

<sup>39</sup> E. Stawicka: *Etyczny (społecznie odpowiedzialny) wymiar funkcjonowania organizacji*, [w:] Prońko J. (red.): *Ludzie – Jakość – Organizacja*, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego, Kielce 2009, s. 269.

<sup>40</sup> M. Rybak: *Etyka menedżera...*, op. cit., s. 54.

<sup>41</sup> A. Witek-Crabb: *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K. (red.): *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 173.

oczekują także, aby produkty i usługi były możliwie ekologiczne, wzbudzały pozytywne skojarzenia, a w procesie ich wytworzenia przestrzegano zasad społecznej odpowiedzialności<sup>42</sup>. Klienci i konsumenci doceniają firmy odpowiedzialne społecznie, są bardziej lojalni wobec odpowiedzialnej marki, ufają jej. Inni interesariusze również bardziej ufają przedsiębiorstwom odpowiedzialnym za jakość, ochronę środowiska, BHP itd., stąd chętniej nawiązują z nimi współpracę<sup>43</sup>.

Działanie zgodne z koncepcją odpowiedzialności społecznej to również jeden z atrybutów zdobywania przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza na światowych rynkach, bardziej wymagających przestrzegania standardów odpowiedzialności niż te krajowe. Działania odpowiedzialne społecznie mogą stać się swego rodzaju wizytówką, znakiem firmowym przedsiębiorstwa i, co za tym idzie, ułatwić wyróżnienie się na tle konkurencji. To jednak wymaga zidentyfikowania grupy klientów, którym będzie zależało na produktach wyprodukowanych w myśl koncepcji CSR oraz będą skłonni za nie więcej zapłacić. Przedsiębiorstwo musi także przekonać konsumentów o swoim zaangażowaniu oraz wiarygodnie przekazać i upowszechnić informacje o korzyściach płynących z zakupu takich wyrobów. Ostatnim warunkiem jest umiejętność obrony przed naśladownictwem konkurencji. Metodą walki z konkurencją wykorzystującą standardy odpowiedzialnego działania może być próba wprowadzenia tzw. „nowych reguł gry rynkowej” poprzez np. wdrażanie nowych, lepszych standardów w danym sektorze. Następnie odbywa się lobbowanie na rzecz wprowadzenia prawnych regulacji nakładających na konkurencyjne podmioty obowiązek ich stosowania, a więc ponoszenia podobnych kosztów, co ma doprowadzić do wyrównania pozycji konkurencyjnej<sup>44</sup>.

Kierowanie się zasadami zrównoważonego biznesu to także lepsze wykorzystanie zasobów. Ograniczenie energo- i materiałochłonności produkcji oraz usług, ograniczenie kosztów zużycia energii i materiałów, wody, wywozu odpadów itp. zwiększa rentowność działalności firmy<sup>45</sup>.

Do korzyści, jakie osiąga przedsiębiorstwo należy także poprawa kultury organizacyjnej w firmie. Podnoszone są bowiem standardy postępowania względem pracowników, klientów, kontrahentów itp., co zabezpiecza przed kosztami złego partnerstwa. Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach preferujących zasady społecznej odpowiedzialności oparta jest na zaangażowaniu, zaufaniu, szacunku, odpowiedzialności, transparentności dla wszystkich zainteresowanych stron. Pozytywnym skutkiem jest zmniejszenie starć, oporów i konfliktów, a także popra-

<sup>42</sup> M. Rybak M: *Etyka menedżera...*, op. cit., s. 54.

<sup>43</sup> T. Gasiński, G. Piskalski: *Zrównoważony biznes...*, op. cit., s. 16–17.

<sup>44</sup> A. Witek-Crabb: *Społeczna odpowiedzialność...*, op. cit., s. 173–174.

<sup>45</sup> T. Gasiński, G. Piskalski: *Zrównoważony biznes...*, op. cit., s. 19.

wa efektywności pracy. Przyjazne i niezagrażające zdrowiu miejsce pracy skutkuje lepszymi, szczęśliwymi, dobrze zmotywowanymi pracownikami, wykonującymi pracę chętniej i z większym zaangażowaniem oraz bardziej wydajnie. To ma także dobry wpływ na pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, a także na obniżenie kosztów związanych z ich rotacją, a w przypadku zwolnień, czasami na zmniejszenie kosztów sądowych<sup>46</sup>.

Kolejnym, bardzo ważnym czynnikiem, który powinien zachęcać do wprowadzenia strategii opartej na odpowiedzialności społecznej jest ograniczenie ryzyka działalności. Strategia ta z zasady każe wystrzegać się wszelkich czynności mogących mieć szkodliwy wpływ na interesariuszy, a gdy już zaistnieje jakikolwiek konflikt, rozwiązywać go na zasadzie dialogu umożliwiającego dochodzenie do porozumienia. Pozwala to uniknąć kryzysowych sytuacji spowodowanych m.in. protestami pracowników, organizacji ekologicznych czy lokalnych społeczności, bojkotami konsumentkami, wypadkami oraz sprawami sądowymi<sup>47</sup>.

Dzięki wdrożeniu zasad odpowiedzialności społecznej do przedsiębiorstwa, może ono zbudować nie tylko niematerialną część jego wartości, ale także uzyskać realne korzyści materialne. Ostatni kryzys pozwolił lepiej i wyraźniej dostrzec walory koncepcji CSR. Okazało się bowiem, że społeczna odpowiedzialność to realne pieniądze, które można zaoszczędzić (optymalizacja w ramach redukcji gazów cieplarnianych), zarobić (innowacje, nowe nisze, nowe modele biznesowe), lub których można nie stracić (zarządzanie ryzykiem)<sup>48</sup>.

Z badań, jakie przeprowadzono w Polsce (między innymi przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym) na temat korzyści ekonomicznych płynących z wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu wynika, że ich stosowanie przynosi wymierne korzyści przedsiębiorstwom, pracownikom i społeczeństwu jako całości. Przedsiębiorstwa odpowiedzialne osiągają większy wzrost sprzedaży, większy zysk na pracownika, na jednostkę przychodów ze sprzedaży i na jednostkę majątku trwałego oraz przeznaczają więcej środków pieniężnych na inwestycje. Przy tym charakteryzuje je wysoka płynność finansowa. W czasie tych badań zauważono również, że odpowiedzialne przedsiębiorstwa mają wyższy prestiż w środowisku, a ich pracownicy są bardziej zaangażowani. Ponadto, zarządzanie kapitałem ludzkim i całym przedsiębiorstwem jest bardziej efektywne<sup>49</sup>.

<sup>46</sup> A. Witek-Crabb: *Społeczna odpowiedzialność...*, op. cit., s. 175.

<sup>47</sup> Tamże, s. 175.

<sup>48</sup> A. Stafiej-Bartosik: *Stwórz biznesowe uzasadnienie dla zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Wyzwania i szansa dla biznesu*, Suplement promocyjny do Harvard Business Review Polska, Brief, Warszawa 2012, s. 25.

<sup>49</sup> T. Gasiński, G. Piskalski: *Zrównoważony biznes...*, op. cit., s. 18.

Wyniki powyższych badań dowodzą, że CSR to nie tylko koszty, na które przedsiębiorstw nie stać, bo muszą zmierzyć się z trudnościami i ciągle walczyć o przetrwanie na rynku, to również korzyści społeczne i materialne dla ich właścicieli oraz interesariuszy, a także pozytywny wpływ na środowisko naturalne.

Powyższe argumenty nie przekonują do popierania tej idei wszystkich osób zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstw. Przeciwnicy teorii społecznej odpowiedzialności biznesu uważają, że celem istnienia przedsiębiorstw jest przede wszystkim generowanie zysku dla ich właścicieli, a działalność z zakresu CSR może odciągać ich od dążenia do realizacji podstawowego celu, co w dłuższej perspektywie może zagrozić gospodarce. Innym aspektem jest możliwość wywołania konfliktu interesów między różnymi grupami. Popyt na dane działania różni się w zależności od grup, a ich interesy mogą być ze sobą sprzeczne. Co więcej, uważa się, że przedsiębiorstwa nie mają odpowiedniej wiedzy i kompetencji do prowadzenia programów społecznych, w tym najczęściej akcji charytatywnych<sup>50</sup>.

Przeciwnicy CSR są także zdania, że zaangażowanie przedsiębiorstw w dane programy społecznościowe umożliwia firmom wywieranie wpływu na różne grupy poprzez swoją pomoc finansową. Nawet bez angażowania się w działania CSR mają one dużą władzę i silny wpływ na społeczeństwo<sup>51</sup>.

Winę za negatywne postrzeżenie odpowiedzialności biznesu przez społeczeństwo ponoszą często sami przedsiębiorcy lub działający w ich imieniu menedżerowie. Przedsiębiorstwa deklarują bowiem, iż wprowadzają elementy koncepcji CSR do strategii, nie zawsze jest ona jednak honorowana i realizowana. Wiele firm sporządza roczne raporty o społecznej odpowiedzialności, niektóre z nich starają się nawet o przyznanie certyfikatu w tej dziedzinie (np. SA 8000), jednak nie jest to gwarancją, że w codziennym funkcjonowaniu każda z nich jest odpowiedzialna społecznie<sup>52</sup>.

W wielu przypadkach presja ze strony otoczenia zewnętrznego na firmę jest na tyle duża, iż deklaruje ona, że działalność na rzecz społeczeństwa jest dla niej kwestią kluczową, a prawda wygląda zupełnie inaczej. Wyjawienie prawdy może się wiązać z brakiem społecznej akceptacji<sup>53</sup>.

To, czy CSR będzie koncepcją godną do wdrożenia i powszechnej akceptacji, zależy w dużej mierze od podejścia do jej zasad, od sposobu jej wdrożenia. Korzyści z wdrożenia zasad odpowiedzialności społecznej nie przychodzą automatycznie. Ich osiągnięcie determinowane jest kilkoma czynnikami, dlatego budując strategię CSR,

<sup>50</sup> A. Paliwoda-Matiolańska: *Odpowiedzialność...*, op. cit., s. 45.

<sup>51</sup> M. Rybak: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 20–21.

<sup>52</sup> A. Lewicka-Strzałecka: *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 63.

<sup>53</sup> A. Lewicka-Strzałecka: *Odpowiedzialność moralna...*, op. cit., s. 23.

która wiąże się niewątpliwie z ryzykiem, należy wziąć pod uwagę kilka kwestii, przeanalizować je i dokonać pewnych wyborów.

E.G. Hansen i R. Reichwald z Uniwersytetu Technicznego w Monachium wyróżniają pięć poziomów dojrzałości firm w zakresie wdrażania CSR. Najniższy poziom, to **zaprzeczenie**. Charakteryzuje się tym, że przedsiębiorstwo skupia się głównie na osiągnięciu zysków i odpieraniu ataków ze strony interesariuszy. Drugi poziom dotyczy działań ukierunkowanych na **zgodność z regulacjami**. Przedsiębiorstwa kładą akcent głównie na ochronę reputacji i zarządzanie ryzykiem. Trzeci poziom związany jest z **dążeniem do efektywności**. W tym okresie przedsiębiorstwa postrzegają CSR jako możliwe źródło przewagi konkurencyjnej. Próbują więc włączyć zasady odpowiedzialności społecznej w procedury zarządzania, zwracają baczniejszą uwagę na produktywność i efektywność zużycia zasobów, analizują swoją odpowiedzialność w całym cyklu życia produktu. Kolejny poziom, to **strategiczny CSR**. Cechuje go aspekt odpowiedzialności społecznej wbudowany w strategię biznesową, ponadprzeciętna jakość produktów, innowacje ukierunkowane na kreowanie przyjaznych i bezpiecznych dla środowiska produktów. Ostatni poziom nastawiony jest na **transformację**. W codziennym działaniu przedsiębiorstw, w podejmowaniu przez nie decyzji, dostrzec można aspekty społeczne i środowiskowe. Nie unikają dialogu z partnerami społecznymi, promują idee CSR w swojej branży i środowisku, starają się wpływać na poprawę życia teraz i w przyszłości, na postęp społeczny<sup>54</sup>.

Autorzy pracy *Zrównoważony biznes*, wzorując się na Cyklu Dominga PDCA, opracowali schemat wdrożenia strategii CSR składającej się z ośmiu etapów. Pierwszym etapem jest określenie kontekstu biznesowego CSR, ustalenie jakiego typu praktyki zostaną uznane za odpowiedzialne z punktu widzenia wszystkich interesariuszy, a następnie określenie już stosowanych praktyk zrównoważonego rozwoju. To wymaga zdefiniowania priorytetów, szans i zagrożeń oraz zakresu pojęciowego, a także identyfikacji zainteresowanych stron. Kolejny etap dialogu z interesariuszami to jasna komunikacja swoich mocnych, ale też słabych stron. Te dwa pierwsze kroki dają podstawę do wyboru etapu trzeciego, tj. obszaru do pogłębionej analizy, którą przeprowadza się biorąc pod uwagę strategię firmy (misję, wizję, wartości), cele, procesy, szanse i ryzyko. Waga poszczególnych obszarów przy ich wyborze zależy m.in. od rodzaju i wielkości przedsiębiorstwa, branży, sytuacji rynkowej oraz strategii danej organizacji, jak również sytuacji i strategii całego łańcucha dostaw, w którym funkcjonuje MSP. Można zarządzać wszystkimi obszarami istotnymi dla właścicieli albo wybrać tylko niektóre. Czwartym etapem jest analiza i ocena ryzyka. Powyższe etapy należą do fazy planowania. W skład kolejnej fazy wchodzi czte-

<sup>54</sup> za: R. Rudzki: *Dojrzewanie...*, op. cit., s. 47.

ry etapy: 1) ustalenie niezbędnych działań, procedur i celów; 2) zakomunikowanie wyników i celów; 3) wdrożenie systemu; 4) monitorowanie realizacji strategii<sup>55</sup>.

Ponadto, strategie komunikowania dotyczące CSR powinny być zrozumiałe, przejrzyste, a przede wszystkim podkreślać silną więź firmy z otoczeniem, jego potrzebami i podkreślać, że firma w pełni bierze odpowiedzialność za swoje działania. Jednak właściciele szeregu firm zamiast podjąć się wdrażania zasad odpowiedzialnego biznesu tylko pozorują tego typu działania, próbując zatuszować ten problem poprzez sponsoring, np. lokalnej grupy sportowej. W tym przypadku mamy do czynienia z niezrozumieniem roli CSR w strategicznym zarządzaniu oraz strategiach komunikacyjnych z otoczeniem i interesariuszami<sup>56</sup>.

Należy także stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność powinna być uwzględniana zarówno w działaniach wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, jako podstawa biznesu, a nie jako dodatkowe działania i procedury etyczne podejmowane w wybranych obszarach i aktywnościach organizacji. Kompleksowe działania przedsiębiorstw odnośnie pracowników, społeczeństwa czy środowiska naturalnego, posiadanie spójnego systemu wartości, na których opierają się wszystkie działania firmy, to możliwość jej stabilnego i prawidłowego funkcjonowania. Na pewno pozwoli to uniknąć wielu zagrożeń i kosztów będących skutkiem nieetycznych zachowań i nieprawidłowych decyzji, tym bardziej w tak ważnej branży gospodarki, jaką jest na pewno agrobiznes<sup>57</sup>.

#### **1.4. Postrzeganie i realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności przez polskich przedsiębiorców**

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest w Polsce inicjatywą stosunkowo mało znaną i nie jest jeszcze głęboko zakorzeniona w świadomości polskich przedsiębiorców szczególnie w sferze MSP oraz społecznościach lokalnych. Profesjonalne narzędzia CSR, kodeks etyczny, raportowanie społeczne, audyty i certyfikacja są wykorzystywane głównie przez duże przedsiębiorstwa. Prowadzi to do wielu ograniczeń i trudności w komunikowaniu o społecznej odpowiedzialności. Często różne akcje społeczne organizowane przez firmy, jak np. pomoc w rozwiązywaniu

<sup>55</sup> T. Gasiński, G. Piskalski: *Zrównoważony...*, op. cit., s. 36 i dalsze.

<sup>56</sup> M. Bojar: *Społeczna odpowiedzialność w biznesie*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2007, s. 23–26.

<sup>57</sup> M. Ratajczak, J. Wołoszyn: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) w sferze agrobiznesu*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie: Problemy Rolnictwa Światowego, Tom 11, Zeszyt 2, Warszawa 2011, s. 154.

problemów ekologicznych, są nazywane marketingiem społecznym, a nie działaniami związanymi z CSR. Skutkuje to tym, że dana akcja jest odbierana ze strony ludzi jako podejrzliwa, a w rezultacie nie przyczynia się do umacniania pozytywnego wizerunku firmy<sup>58</sup>.

W ostatnich latach coraz więcej firm deklaruje, że działa zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności. Jednym z czynników inicjujących zainteresowanie tą koncepcją wśród polskich przedsiębiorstw były strategie realizowane przez firmy od dawna funkcjonujące w Unii Europejskiej oraz rosnące oczekiwania partnerów biznesowych i organizacji europejskich. Coraz więcej polskich firm rozumie tę koncepcję i podejmuje się działań na rzecz społecznego rozwoju, odpowiedzialnie i uczciwie prowadzi działalność, dba o klientów, pracowników, partnerów zarówno biznesowych, jak i społecznych, jest świadoma swoich obowiązków wobec społeczeństwa, konieczności rozpropagowywania najlepszych wzorców pozwalających pogodzić dobre wyniki finansowe z działalnością na rzecz społeczeństwa.

Najlepiej znane w Polsce aspekty strategii społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczą działalności filantropijnej, a ta w szerszej perspektywie często nie spotyka się z pozytywnym odzewem. Wiele polskich firm wydatkuje ogromne, w porównaniu do ich obrotów, środki na działalność charytatywną, a nie podejmuje strategicznej współpracy z organizacjami pozarządowymi. Jest to działanie paradoksalne, gdy porówna się je z działalnością najbardziej odpowiedzialnych światowych korporacji, których faktyczne zaangażowanie finansowe jest stosunkowo niewielkie. Nie chodzi bowiem o to, aby przekazać możliwie dużo pieniędzy, ale zrobić to mądrze i je dobrze rozdyponować. Niestety większość firm funkcjonujących w Polsce, które są tego świadome oraz rozumieją potrzebę takich praktyk, to przedsiębiorstwa zagraniczne. To one najczęściej realizują w pełni tę koncepcję, wprowadzają dobre standardy zarządzania, utrzymywania pozytywnych stosunków ze społecznością, władzami itp.

Często zdarza się, że przedsiębiorstwa krajowe utrzymują, że działają odpowiedzialnie i etycznie, jednak są to jedynie deklaracje a nie konkretne czyny. Z jednej strony mają świadomość istotności etyki w biznesie, z drugiej jednak nie wprowadzają procedur wspierających jej stosowanie na co dzień. Ponadto, nawet jeśli faktycznie angażują się w działania użyteczne dla społeczeństwa, często nie są w stanie podać przyczyny dlaczego to robią. Nie robią tego z potrzeby serca, ale także nie mają pewności czy to poprawia ich wizerunek i czy w dłuższej perspektywie działania te będą opłacalne. Niestety, pojęcie społecznej odpowiedzialności i działania z nią związane często wykorzystywane są jako instrument do budowania własnego wizerunku<sup>59</sup>.

<sup>58</sup> Tamże, s. 23.

<sup>59</sup> B. Rok: *Społeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście przemian rynkowych*, [w:] Borkowska S. (red.): *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, Wydawnictwo Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006, s. 300–310.



Sposób postrzegania społecznej odpowiedzialności przez polskie przedsiębiorstwa zależy często od tego, jaka jest ich dojrzałość, o której była mowa w podrozdziale 1.3, oraz od głównej motywacji. Przedsiębiorcy i menedżerowie dostrzegają zależność między sposobem postępowania a ponoszonym ryzykiem, np. wpływ zdegradowanego środowiska na płaconie kar i ograniczone możliwości korzystania z niego w przyszłości, wpływ wykorzystywania podwykonawców na brak w przyszłości współpracy z nimi. Coraz częściej zdają sobie sprawę, że źle traktując pracowników utracą utalentowanych ludzi, a oszukując klientów nie będą mieli komu sprzedawać swoich towarów. Są też przedsiębiorcy, którym udało się przenieść kwestie CSR na poziom strategii i tworzenia nowych możliwości dzięki wdrażaniu zasad odpowiedzialności społecznej. Ich programy CSR są dobrze przemyślane i wbudowane w długofalowe strategie biznesowe. Potrafią też mierzyć efekty tych działań i korygować wszelkie zauważone niedociągnięcia<sup>60</sup>.

Z badań PwC CEO Survey wynika, że polskie firmy zaczęły upatrywać swojego sukcesu w takich czynnikach, jak: dostosowywanie się do zmian, jakość obsługi klienta, siła marki i reputacji, innowacje, znajomość klientów i rynku, zarządzanie łańcuchem dostaw, zarządzanie talentami, czyli kwestii pozostających w obszarze szeroko rozumianej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Starają się też odbudować zaufanie społeczne, tak mocno nadszarpnięte w czasie ostatniego kryzysu. Przekonały się, że jest ono konieczne do sprawnego funkcjonowania środowiska biznesowego<sup>61</sup>. Przekonały się również, że CSR może budować nie tylko niematerialną część wartości firmy, ale także przynosić realne korzyści materialne.

W Polsce działa obecnie wiele organizacji mających na celu walkę z niewiedzą i promowanie idei odpowiedzialnego biznesu. Są to zarówno organizacje pozarządowe, instytucje akademickie, media, instytucje rządowe i samorządowe, organizacje międzynarodowe, jak i sam sektor.

## 1.5. Przykłady wypowiedzi dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Społeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu w opinii ekspertów tematu znajduje potwierdzenie, że jest to zagadnienie stosunkowo nieznanie i mało popularne. Częściej o CSR mówi się w przypadku dużych firm czy korporacji, szczególnie z kapitałem zagranicznym.

CSR Europe to organizacja, która promuje społeczną odpowiedzialność w biznesie. Starszy doradca ds. relacji zewnętrznych CSR Europe Jan Noterdaeme twier-

<sup>60</sup> R. Rudzki: *Dojrzewanie...*, op. cit., s. 47.

<sup>61</sup> Ł. Makuch: *Na drodze do równowagi*, op. cit., s. 12, 13.

dzi, że „rosnące zainteresowanie możliwościami rozwoju działalności w oparciu o innowacyjne podejście do CSR oraz coraz większe oczekiwania interesariuszy dotyczące społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i odpowiedzialnych praktyk biznesowych w Europie i w innych krajach na świecie sprawia, że działania na rzecz CSR trafiają na podatny grunt. Wydając ostatni komunikat w sprawie społecznej odpowiedzialności biznesu, Unia Europejska ma nadzieję na wzmocnienie swojego wpływu na kształtowanie globalnej polityki CSR i zwiększanie przewagi konkurencyjnej UE na świecie, zwłaszcza w świetle przyjęcia nowych globalnych instrumentów CSR, np. ISO 26000, OECD, wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka itd. Mając na uwadze wyżej nakreślone kwestie, w nowym komunikacie znajduje się propozycja połączenia inteligentnych polityk przy maksymalizacji wartości wspólnej. Cel ten ma być osiągnięty poprzez tworzenie innowacyjnych produktów, usług i modeli prowadzenia działalności biznesowej”<sup>62</sup>.

Również w opinii przewodniczącego zespołu ds. społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw Rafała Baniaka, powołanego przez Prezesa Rady Ministrów, społeczna odpowiedzialność biznesu coraz bardziej nabiera znaczenia i daje rodzaj przewagi na rynku – „firmy przestrzegające zasad CSR przyczyniają się do zrównoważonego wykorzystania zasobów środowiska, poprawy sytuacji w zakresie zdrowia publicznego, wzrostu innowacyjności czy redukcji zanieczyszczeń”<sup>63</sup>.

Mirella Panek-Owsiańska, prezes Forum Odpowiedzialnego Biznesu twierdzi, że „polski biznes zmierza w kierunku coraz większej przejrzystości i odpowiedzialności. Nie jest to jednak proces tak szybki, jakbyśmy sobie tego życzyli – to raczej ewolucja niż rewolucja. Nadal liderami w dziedzinie zrównoważonego rozwoju pozostają firmy z kapitałem zagranicznym. Zwiększa się natomiast rozumienie koncepcji odpowiedzialnego biznesu – zdecydowanie więcej respondentów/ek niż 7 lat temu potrafi poprawnie i kompleksowo zdefiniować pojęcie. Coraz lepiej rozumiany jest związek między zrównoważonym rozwojem a kondycją biznesową przedsiębiorstwa, a więc pojawia się strategiczne podejście do zagadnienia”<sup>64</sup>.

Na uwagę zasługuje również wypowiedź dyrektora ds. relacji zewnętrznych i zrównoważonego rozwoju w Danone Przemka Pohrybieniuka, który podkreśla, że „po pierwsze nie mamy prawdziwych liderów CSR’u wśród prezesów i członków zarządów firm, ani w administracji. (...) Nie mamy tam ludzi, którzy byliby przekonani, albo mieli wiedzę, albo wielką wiarę w sensowność tego typu działań. To znaczy, żeby

<sup>62</sup> J. Noterdaeme: *Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce”*, Dobre Praktyki, FOB, 2011.

<sup>63</sup> Misja Ministerstwa Gospodarki: *Stworzenie najlepszych w Europie warunków prowadzenia działalności gospodarczej*, [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl).

<sup>64</sup> M. Panek-Owsiańska: *CSR w Polsce Menedżerowie/Menedżerki 500 lider/liderka CSR*, FOB, Godbrand 2010.

patrzyli dalej, niż swoje miesięczne czy kwartalne wyniki i patrzyli na swoją misję jak na misję swojej firmy w perspektywie długofalowej, zmieniającego się świata (...) brak mi prawdziwych liderów w biznesie, ale i w życiu społecznym, którzy by patrzyli na tego typu rzeczy, brali je pod uwagę i coś z tym robili. Społeczeństwo się zmienia, nowe megatrendy zastępują stare, a nasz biznes zatrzymał się na zwiększaniu efektywności operacyjnej, będąc niewystarczająco blisko społeczeństwa. A CSR nie stanowi (...) busoli dla firm, dla liderów, jako pewnego rodzaju wskazania, co cenią konsumenci, którzy są przede wszystkim obywatelami. A CSR, czy też – patrząc szerzej – zrównoważony rozwój, mają w sobie taki element konieczności zmiany własnego sposobu robienia biznesu oraz dbania o dobro wspólne. A my tego dobra wspólnego albo nie mamy, albo o niego nie dbamy. Między innymi dlatego, że mamy bardzo niski poziom zaufania wobec siebie, a przez to mamy niski poziom kapitału społecznego”<sup>65</sup>.

Również z wywiadu z Bolesławem Rokiem, wykładowcą na Akademii Leona Koźmińskiego, dowiadujemy się, że menedżerowie, którzy nawet słyszeli coś o CSR nie korzystają z wyników badań na ten temat i nie starają się analizować oczekiwań interesariuszy, „bo społeczna odpowiedzialność biznesu na świecie jest właśnie procesem szczegółowego poznawania różnych oczekiwań społecznych i systematycznego wdrażania ich w strategię zarządzania, a także monitorowania, jak to wpływa na konkurencyjność firmy. Ale Polska to jednak całkiem inny świat. Nie wyobrażam sobie, żeby prezes jakiegokolwiek firmy z tego regionu mógł i chciał uczestniczyć w takich spotkaniach”<sup>66</sup>.

Bolesław Rok podkreśla również, że „poważnym problemem jest zróżnicowanie branżowe. Jakie wskaźniki zaproponować, aby były one istotne niezależnie od branży? Czy rzeczywiście dojrzałość w odpowiedzialności społecznej jest najwyższa w branży dóbr konsumpcyjnych a najniższa w produkcji przemysłowej i w sektorze finansowym, czy też jest to tylko wynik przyjęcia takich a nie innych kryteriów oceny?”<sup>67</sup>.

W przypadku sektora MSP Rafał Baniak twierdzi, że CSR w pełnym znaczeniu jest czymś nowym. Nie ma dokładnych badań ile firm stosuje CSR, natomiast jest to mała część na polskim rynku. Jest również tak, że CSR mylony jest z filantropią, czyli dzieleniem się zyskiem czy angażowaniem w rozwiązywanie społecznych problemów w regionie. Natomiast na pytanie, co Pan sądzi na temat CSR w przedsiębiorstwach agrobiznesu związanych z żywnością i obsługą żywnościową konsumentów Baniak odpowiedział, że „polityka odpowiedzialności za konsumenta i produkt, który firmy oferują powinny być brane pod uwagę na pierwszym miejscu. Takie

<sup>65</sup> P. Pohrybieniuk: *CSR w Polsce Menedżerowie/Menedżerki 500 lider/liderka CSR*, FOB, Goodbrand 2010.

<sup>66</sup> B. Rok: *Badanie to podstawa*, CR Navigator, 2011.

<sup>67</sup> B. Rok: *Raport „Odpowiedzialny Biznes w Polsce”*, Dobre Praktyki, FOB, 2011.

przedsiębiorstwa powinny zdać sobie sprawę i też tym się legitymować, że oprócz stosownych certyfikatów mogą pochwalić się czymś ponad to, co powinno w odbiorze konsumenta stawiać ich nieco wyżej na półce niż produkt, który powstaje w firmie, która nie ma w swojej działalności wdrożonych zasad zrównoważonego rozwoju. Dlatego w kontekście firm agrobiznesu powinno to być szczególnie istotne, bowiem mówiąc o produkcie i usłudze jest ona jakby wprost konsumowana w dosłownym tego słowa znaczeniu przez odbiorcę, klienta, interesariusza<sup>68</sup>.

Również Ewa Stawicka, współautorka niniejszej publikacji, podkreśla, że „model zarządzania w kierunku etycznym staje się coraz bardziej powszechny nie tylko w dużych korporacjach lecz również w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach. Coraz częściej podkreśla się, że CSR jest filozofią biznesu, a ekonomiczne zawsze równa się odpowiedzialne. Kiedy spojrzymy głębiej w proces funkcjonowania firmy – a przede wszystkim ludzi – okazuje się, że zmianie ulega sposób myślenia, postrzegania norm i wartości, biznesu w ogóle, tym bardziej, im więcej się o tym mówi. W organizacjach pojawiają się nowe pomysły oraz sposoby włączania aktywności społecznie odpowiedzialnych z działalnością biznesową oraz strategią. Proces jest długotrwały, bowiem wiąże się ze zmianą w sposobie kreowania, postrzegania, egzekwowania prawa, norm i wartości. Przez długi czas etyka w biznesie była mitem, wobec tego nic dziwnego, że CSR wciąż jest w fazie rozruchu<sup>69</sup>.

Także Natalia Ćwik, menedżer ds. zarządzania wiedzą Forum Odpowiedzialnego Biznesu, potwierdza, że „Polska nie jest krajem pozbawionym historii etycznego biznesu (...), choć CSR w Polsce pozostaje nadal głównie domeną dużych przedsiębiorstw, w przeważającej części z udziałem kapitału zagranicznego”. I dalej „impulsów do rozwoju CSR w Polsce nie dostarczają także dostatecznie konsumenci, choć ich świadomość w zakresie ekologii i etyki zakupów stale wzrasta. Należy jednak mieć nadzieję, że wraz ze wzrostem poziomu życia i wiedzy Polaków tendencja ta będzie ulegała zmianie, czego oznaki obserwujemy już dzisiaj<sup>70</sup>.

<sup>68</sup> Wywiad z Rafałem Baniakiem przeprowadzony w lutym 2011 r. przez Monikę Zimoluzińską – studentkę SGGW.

<sup>69</sup> E. Stawicka: *CSR – moda, biznes czy potrzeba serca*, Brief 2011, [www.brief.pl](http://www.brief.pl).

<sup>70</sup> N. Ćwik: *Rozwój CSR w Polsce*, [w:] *Polskie i Szwedzkie MSP wobec wyzwania CSR. Respon Odpowiedzialna Przedsiębiorczość*, Warszawa 2011, s. 47.

## 2. Odpowiedzialność społeczna badanych przedsiębiorstw agrobiznesu

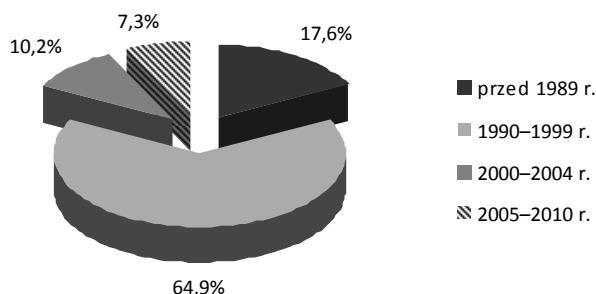
### 2.1. Charakterystyka badanej populacji

W obecnych czasach istotne staje się wdrożenie zasad CSR do przedsiębiorstw agrobiznesu, zmienia się bowiem świadomość żywieniowa społeczeństwa i jego reakcja na wszelkie przejawy nieuczciwości w działalności firm. Wdrożenie zasad CSR warunkowane jest różnymi czynnikami, w tym znajomością samej idei społecznej odpowiedzialności.

Badania sondujące opinie przedsiębiorców i menedżerów na temat znajomości przez nich koncepcji CSR i jej zakresu oraz stosowania zasad społecznej odpowiedzialności zostały przeprowadzone w 2011 roku i obejmowały 137 mikro (0–9 osób), małych (10–49 pracowników) oraz średnich (50–249 pracowników) przedsiębiorstw agrobiznesu prowadzących działalność gospodarczą na obszarach wiejskich województwa mazowieckiego.

W badanej próbie przeważały małe przedsiębiorstwa – stanowiły 61,5%, firmy mikro odpowiednio 31,5%, natomiast firmy średnie stanowiły 7% badanej populacji.

Około 82% badanych podmiotów miało stabilną pozycję na rynku, ponieważ prowadziło działalność już kilkanaście lat (przed 1989 rokiem powstała co piąta firma, a w latach 1990–1999 ponad 64% badanych przedsiębiorstw). W okresie przed akcesją Polski w szeregi Wspólnoty Europejskiej, czyli w latach 2000–2004, została utworzona co dziesiąta badana firma, a po wejściu naszego kraju do Unii Europejskiej utworzono zaledwie 7,3% podmiotów z badanej populacji (rys. 1).



**Rysunek 1.** Rok powstania badanych przedsiębiorstw [%]

Źródło: badania własne.

Mężczyźni byli właścicielami 59,9% ankietowanych podmiotów, a kobiety 40,1% firm z analizowanej populacji przedsiębiorstw agrobiznesu.

Można za to powiedzieć o wyraźnym zróżnicowaniu właścicieli firm w odniesieniu do ich wieku. Ponad połowa ankietowanych miała 46 lat i więcej (odpowiednio przedział 46–55 lat stanowił 30,7%, a powyżej 56 lat około 24% badanych właścicieli). Co trzeci przedsiębiorca znajdował się w przedziale wiekowym 30–45 lat, a najmłodszy właściciele, w wieku do 30 lat, stanowili około 9% całej badanej populacji.

Korzystnie prezentowała się struktura właścicieli badanych firm według ich wykształcenia (tab. 1). Zarządzający 49% firm posiadali wykształcenie wyższe, co jest pozytywnym zjawiskiem, jeśli chodzi o prowadzenie działalności na obszarach wiejskich (biorąc pod uwagę migracje osób wykształconych ze wsi do miast). Jeśli chodzi o płeć, to w przypadku wyższego wykształcenia występowało zróżnicowanie – miała miejsce przewaga mężczyzn. Wykształcenie wyższe posiadali głównie właściciele w przedziale wieku 30–55 lat (ponad 58%). Co piąty zarządzający z wykształceniem wyższym miał do 30 lat.

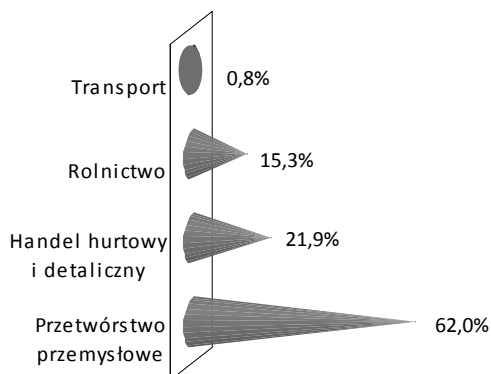
**Tabela 1.** Wykształcenie właścicieli przedsiębiorstw w zależności od płci i wieku [%]

Wykształcenie	Ogółem	Płeć		Wiek			
		kobieta	mężczyzna	do 30 lat	30–45 lat	46–55 lat	powyżej 56 lat
Wyższe	48,9	41,8	58,2	16,4	34,3	23,9	25,4
Średnie	35,8	46,9	53,1	4,1	38,8	44,9	12,2
Zasadnicze	15,3	19,0	81,0	0,0	33,3	19,0	47,7

Źródło: opracowanie własne.

Prawie 36% ankietowanych posiadało wykształcenie średnie. Nieznaczną przewagę mieli w tej grupie mężczyźni, a przedział wiekowy zdominowany był przez zarządzających w wieku 46–55 lat. Pozostali właściciele firm charakteryzowali się jedynie wykształceniem zasadniczym i stanowili około 15% badanej populacji. W przypadku tego poziomu wykształcenia występowała duża dominacja mężczyzn w wieku powyżej 56 lat (prawie połowa ankietowanych w tej grupie).

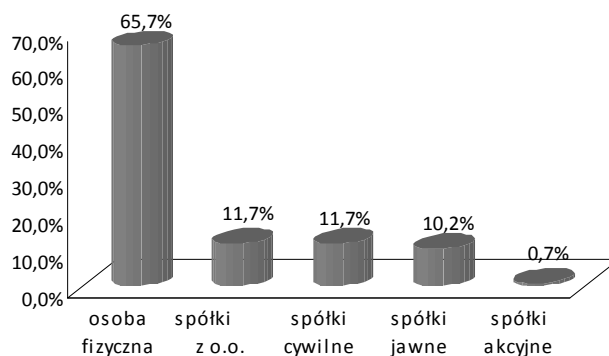
Struktura badanych przedsiębiorców wiejskich według sekcji, w jakiej prowadzili działalność gospodarczą, przedstawiona została na rysunku 2.



**Rysunek 2.** Struktura badanych przedsiębiorstw według sekcji gospodarki [%]  
Źródło: badania własne.

Ponad 60% ankietowanych prowadziła działalność w sekcji przetwórstwa przemysłowego, co jest charakterystyczne także dla wszystkich małych i średnich podmiotów agrobiznesu w skali kraju, zwłaszcza na terenie obszarów wiejskich. Znacznie większy udział występował natomiast wśród przedsiębiorców zajmujących się handlem hurtowym i detalicznym, co wynikało z częstego lokalizowania tych podmiotów na obszarach wiejskich w pobliżu dużych miast. Pozostałe sekcje, transport oraz rolnictwo, stanowiły około 16% struktury badanych podmiotów.

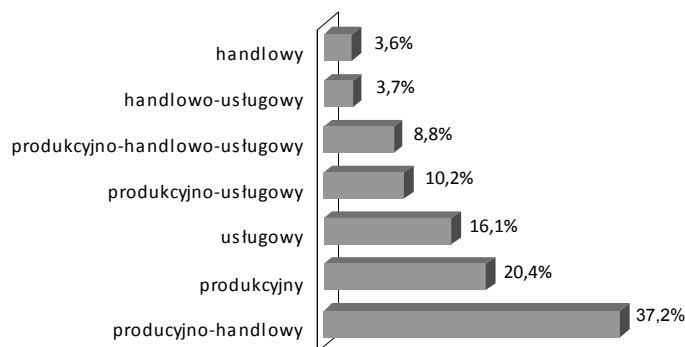
Interesującą rzeczą jest także to, jakie formy prawne miały badane podmioty gospodarcze z obszarów wiejskich (rys. 3).



**Rysunek 3.** Struktura badanych przedsiębiorstw według formy prawnej [%]  
Źródło: badania własne.

Najwięcej badanych podmiotów wiejskich (ponad 65%) funkcjonowało jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Ta forma prawna wyraźnie zdominowała badaną populację i jest także najbardziej popularna w skali całego kraju. W pozostałych przypadkach ankietowanych przedsiębiorstw zarejestrowane były one jako spółki jawne, spółki cywilne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (co dziesiąta badana firma) oraz jako spółka akcyjna (jedno przedsiębiorstwo).

Ciekawie wyglądała sytuacja dotycząca charakteru działalności badanych małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu (rys. 4).



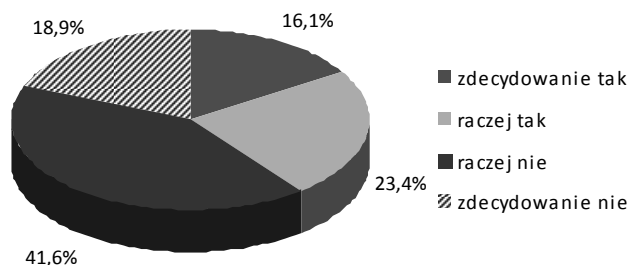
**Rysunek 4.** Struktura badanych przedsiębiorstw według charakteru działalności [%]  
Źródło: badania własne.

Ponad 1/3 ankietowanych przedsiębiorstw agrobiznesu posiadała charakter działalności produkcyjno-handlowej, co było charakterystyczne dla obszarów wiejskich położonych w pobliżu głównych miast i istniejących tam rynków zbytu. Około 20% podmiotów prowadziło działalność produkcyjną i były to zazwyczaj firmy, które zajmowały się przede wszystkim produkcją oferowanych na rynku towarów. Najmniejszy odsetek badanych przedsiębiorstw zajmował się działalnością handlową i usługową ze względu na coraz niższą opłacalność specjalizowania się tylko pod względem jednego charakteru działalności (dotyczy to zwłaszcza działalności handlowej).

## 2.2. Znajomość koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie

Koncepcja CSR nie jest powszechna w świadomości badanych przedsiębiorstw (rys. 5). Tylko co szósta osoba, która wypełniała kwestionariusz ankiety uważa, że jej wiedza na temat zasad społecznej odpowiedzialności jest pełna. Gdy do tej grupy dodamy osoby, których znajomość zasad CSR jest znaczna, ale nie wszystkie jej





**Rysunek 5.** Znajomość koncepcji odpowiedzialnego biznesu – CSR [%]

Źródło: badania własne.

aspekty są wiadome, otrzymamy grupę ok. 40% badanych z pełną lub częściową orientacją w zakresie odpowiedzialności społecznej, jakie powinno spełniać przedsiębiorstwo. Niestety ponad połowa przedsiębiorstw nic lub prawie nic nie wie o zasadach CSR.

W celu określenia statystycznej niezależności pomiędzy wykształceniem właścicieli badanych przedsiębiorstw a znajomością przez nich koncepcji odpowiedzialnego biznesu został przeprowadzony test niezależności  $\chi^2$ , który wykazał, że badane zmienne nie są wzajemnie niezależne. W największym zakresie wiedzę na temat założeń koncepcji odpowiedzialnego biznesu posiadali badani właściciele z wykształceniem wyższym i, co ciekawe, zasadniczym. W znacznie mniejszym obszarze wiedza dotycząca analizowanej koncepcji występowała u właścicieli z wykształceniem średnim. Obliczone współczynniki pokazują, że siła związku między badanym cechami jest umiarkowana – zwłaszcza współczynniki kontyngencji Pearsona pokazują powyższe zależności (tab. 2).

**Tabela 2.** Określenie statystycznej niezależności między wykształceniem właścicieli badanych przedsiębiorstw a znajomością koncepcji odpowiedzialnego biznesu (CSR)

TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: $H_0$ – badane zmienne są wzajemnie niezależne $H_1$ – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 24,69 > \chi^2_{\alpha} = 18,31$ zatem odrzucamy hipotezę $H_0$ na rzecz $H_1$ przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności T Czuprowa	Txy = 0,46
Współczynnik kontyngencji C Pearsona – zwykły	Cxy = 0,53
Współczynnik kontyngencji C Pearsona – skorygowany	skorCxy = 0,61
Zmienna x – wykształcenie właścicieli przedsiębiorstw Zmienna y – znajomość koncepcji odpowiedzialnego biznesu	

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowano się również na określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a znajomością koncepcji CSR – przeprowadzono w tym celu test niezależności  $\chi^2$ , który pokazał, że badane zmienne są wzajemnie zależne. Znajomość analizowanej koncepcji w najszerszym zakresie występowała u badanych przedsiębiorców prowadzących działalność w branży przetwórstwa przemysłowego oraz handlu hurtowego i detalicznego. Bardzo znikoma wiedza z tego zakresu miała miejsce w podmiotach gospodarczych zajmujących się rolnictwem oraz transportem na obszarach wiejskich województwa mazowieckiego. Zaprezentowane współczynniki pokazują, że siła powiązania analizowanych cech jest stosunkowo silna – wysoką wartość przyjmuje przede wszystkim skorygowany współczynnik kontyngencji C Pearsona (tab. 3).

**Tabela 3.** Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a znajomością koncepcji odpowiedzialnego biznesu (CSR)

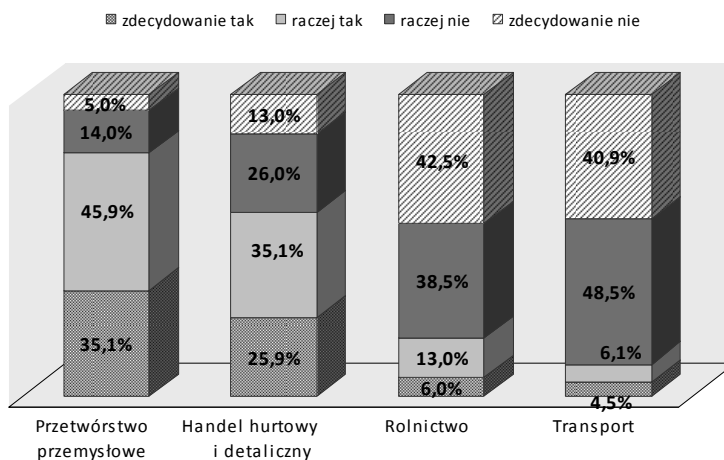
TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: H <sub>0</sub> – badane zmienne są wzajemnie niezależne H <sub>1</sub> – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 18,23 > \chi^2_{\alpha} = 12,59$ zatem odrzucamy hipotezę H <sub>0</sub> na rzecz H <sub>1</sub> przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności T Czuprowa	Txy = 0,45
Współczynnik kontyngencji C Pearsona – zwykły	Cxy = 0,55
Współczynnik kontyngencji C Pearsona – skorygowany	skorCxy = 0,65
Zmienna x – sekcja działalności (PKD)	
Zmienna y – znajomość koncepcji odpowiedzialnego biznesu	

Źródło: opracowanie własne.

Słuszność przeprowadzonego powyżej testu niezależności potwierdza przedstawione na rysunku 6 zestawienie dotyczące znajomości koncepcji odpowiedzialnego biznesu według sekcji gospodarki.

Zaprezentowane dane potwierdziły, że wiedzę w najszerszym zakresie na temat istoty i znaczenia CSR posiadają przedsiębiorcy z branży przetwórstwa przemysłowego (ponad 80%) oraz branży handlowej (około 60%). Z kolei idea odpowiedzialnego biznesu nie była praktycznie znana osobom prowadzącym działalność w rolnictwie (prawie 81% wskazań na brak wiedzy z tego zakresu) oraz transporcie (ponad 89%).

Określono również statystyczną niezależność między rokiem powstania przedsiębiorstwa a znajomością koncepcji odpowiedzialnego biznesu – przeprowadzono w tym celu test niezależności  $\chi^2$ , który potwierdził, że badane zmienne nie są wzajemnie niezależne. Największą wiedzę na temat powyższej koncepcji zadeklarowali przedsiębiorcy, których firmy zostały założone w latach 1990–1999, a w bardzo małym zakresie w podmiotach gospodarczych założonych po 2000 roku, w szczególności firmach funkcjonujących od roku 2004. Obliczone wskaźniki obrazują istotną zależność pomiędzy badanymi cechami (tab. 4).



**Rysunek 6.** Znajomość koncepcji CSR według sekcji gospodarki [%]

Źródło: badania własne.

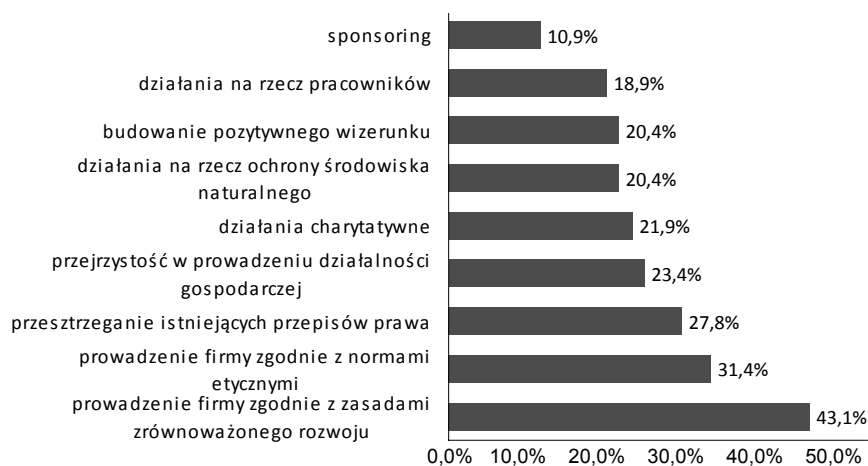
**Tabela 4.** Określenie statystycznej niezależności między rokiem powstania przedsiębiorstwa a znajomością koncepcji odpowiedzialnego biznesu (CSR)

TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: $H_0$ – badane zmienne są wzajemnie niezależne $H_1$ – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 16,37 > \chi^2_{\alpha} = 7,81$ zatem odrzucamy hipotezę $H_0$ na rzecz $H_1$ przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności $T$ Czuprowa	$T_{xy} = 0,43$
Współczynnik kontyngencji $C$ Pearsona – zwykły	$C_{xy} = 0,51$
Współczynnik kontyngencji $C$ Pearsona – skorygowany	skor $C_{xy} = 0,67$
Zmienna $x$ – rok powstania przedsiębiorstwa Zmienna $y$ – znajomość koncepcji odpowiedzialnego biznesu	

Źródło: opracowanie własne.

Rozumienie istoty biznesu odpowiedzialnego społecznie przez badanych przedsiębiorców zawiera rysunek 7.

Największa liczba badanych zagadnienie CSR rozumie jako prowadzenie przedsiębiorstwa zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Taki wybór można w pełni zaakceptować pod warunkiem, że rozwój ten będzie dotyczył wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa, tj. miejsca pracy, środowiska naturalnego, rynku i relacji z interesariuszami, a w przedsiębiorstwie nastąpi integracja celów biznesowych ze zrównoważonym rozwojem otoczenia. Znaczny odsetek badanych, bo prawie 60%, społeczną odpowiedzialność rozumiało jako prowadzenie firmy zgodnie z normami moralnymi (etyką) oraz normami prawnymi. Przedstawienie CSR jako idei ukierunkowanej na prowadzenie firmy zgodnie z zasadami etyki i prawa



**Rysunek 7.** Rozumienie pojęcia biznesu odpowiedzialnego społecznie [%]

Źródło: badania własne.

jest także szlachetne. Jasne i przejrzyste zasady etyczne wdrażane w ramach koncepcji CSR są bardzo istotne przede wszystkim w relacjach z pracownikami i pozostałymi interesariuszami. Jednak w dzisiejszych czasach, gdy skala wpływu biznesu na życie ludzi i stan środowiska naturalnego jest ogromna, kierowanie się przez biznesmenów i menedżerów tylko podstawowymi zasadami moralnymi to zdecydowanie za mało. Może natomiast niepokoić mała liczba wskazań, że CSR to także działania na rzecz pracowników oraz ochrony środowiska naturalnego. Jedyne 39% badanych wskazało na rozumienie zasad CSR jako odpowiedzialności za środowisko i najważniejszego interesariusza w organizacji jakim są pracownicy. W sektorze MSP przedsiębiorcy nie podchodzą do koncepcji z pełnym zrozumieniem, czyli jako do strategii ściśle związanej z profilem i branżą działalności, jako do sposobu w jaki osiągają zyski. Jak podkreśla J. Adamczyk „działalność podstawowa przedsiębiorstwa obejmuje dostarczanie dóbr i usług społeczeństwu zgodnie z jego potrzebami. Przyjęcie społecznej odpowiedzialności wymaga produkowania wyrobów w sposób etyczny i efektywny, a także etyczny handel poprzez informowanie konsumentów o całym cyklu życia produktów”<sup>72</sup>.

Potwierdzeniem tendencji braku wiedzy i pełnego zrozumienia zasad CSR jest fakt, że aż 52% badanych koncepcję CSR utożsamia z filantropią, PR i sponsoringiem. Działania te z ideą CSR łączy jednak dość luźny związek. Można pokusić się o stwierdzenie, że tego rodzaju działania mają częściej charakter wspierania ekonomicznego sukcesu przez bezpośrednie promowanie firmy. Kształtowanie pozytywnego wize-

<sup>72</sup> J. Adamczyk: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 145.

runku czy sponsoring są raczej działaniami komercyjnymi i występują jako sposób komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, choć należy podkreślić ich ważną rolę w realizacji celów polityki społecznej, której nie zawsze jest w stanie sprostać państwo. Podkreśla się bowiem rolę hojności prywatnych przedsiębiorców, bez których bardzo często nie byłoby wielu inwestycji społecznych.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że badani przedsiębiorcy z sekcji przemysłowej oraz handlowej najczęściej pod pojęciem odpowiedzialnego biznesu rozumieją prowadzenie firmy zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju oraz normami etycznymi, a także działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Z kolei w przedsiębiorstwach rolnych i transportowych pojęcie to bardziej było kojarzone z działaniami charytatywnymi, sponsoringiem czy przejrzystością w prowadzeniu działalności gospodarczej.

### **2.3. Polityka podmiotów gospodarczych sektora MSP w kierunku społecznej odpowiedzialności**

Polityka społecznej odpowiedzialności pozwala na uporządkowanie wszelkich działań związanych z podejmowaniem przez przedsiębiorstwa dobrowolnych inicjatyw społecznych. To publiczna deklaracja działań na rzecz jego interesariuszy, wyraz formalnej i rzeczywistej postawy kierownictwa firmy wobec społecznej odpowiedzialności<sup>73</sup>. Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne stają się organizacjami nowoczesnymi, wiąże się to przede wszystkim z faktem prowadzenia dialogu z różnymi grupami interesariuszy. Działania podejmowane w celu poznania i zrozumienia swojego otoczenia dają firmom niezbędny zasób informacji o nim. Wpływa to na ograniczenie działań zbędnych lub tych, które mogą prowadzić do porażki, a podejmowanie działań takich, które umożliwiają osiągnięcie sukcesu na rynku.

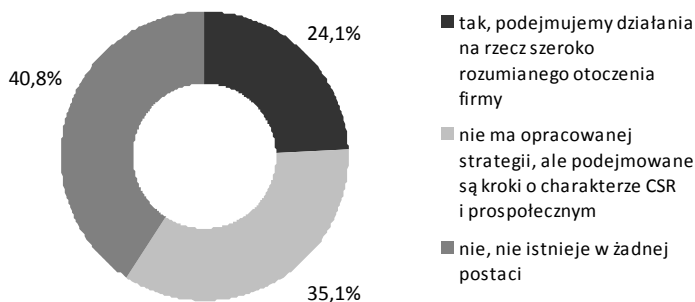
Wyniki przeprowadzonych badań w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu z województwa mazowieckiego wskazują, że 41% przedsiębiorców nie podejmuje w swojej polityce działań z zakresu społecznej odpowiedzialności. Jest to zazwyczaj zachowanie firm broniących wolnej przedsiębiorczości, gdzie aspekt społeczny nie znajduje się w kręgu zainteresowań firmy<sup>74</sup>. W przypadku takich przedsiębiorstw można mówić o postawie oporu wobec CSR. Tylko co piąty ankietowany potwierdził, że podejmowane są działania społecznie odpowiedzialne w przedsiębiorstwie i są one wpisane w strategię działania firmy. W przypadku takich przedsiębiorstw można mówić o świadomej postawie społecznego wkładu i pełnieniu przez

<sup>73</sup> M. Rybak: *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 138.

<sup>74</sup> M. Rybak: *Etyka menedżera...*, op. cit., s. 42.

przedsiębiorstwo roli „dobrego obywatela” włączającego się w działania na rzecz poprawy jakości życia obywateli. Z kolei 35% badanych przedsiębiorców deklaruowało podejmowanie kroków o charakterze CSR, ale raczej w sposób okazjonalny, częściej jeśli zostaną o to poproszeni (rys. 8).

Przedsiębiorcy często uważali działania związane ze sponsoringiem jako przejaw polityki CSR-owej, z czym nie można się w pełni zgodzić.



**Rysunek 8.** Występowanie w firmie polityki i strategii społecznej odpowiedzialności [%]

Źródło: badania własne.

W celu określenia statystycznej niezależności między wykształceniem właścicieli badanych przedsiębiorstw a posiadaniem strategii społecznej odpowiedzialności wykonany został test niezależności  $\chi^2$ , który pokazał, że badane zmienne są wzajemnie zależne. Działania na rzecz szeroko rozumianego otoczenia firmy podejmowane były głównie przez przedsiębiorców z wykształceniem wyższym, a poczynania o charakterze społecznie odpowiedzialnym, ale bez opracowanej strategii CSR, przez badanych właścicieli z wykształceniem zasadniczym. Praktycznie w ogóle elementy strategii nie funkcjonowały w firmach u właścicieli z wykształceniem średnim – obliczone wskaźniki pokazują umiarkowaną siłę związku między badanymi zmiennymi (tab. 5).

Postarano się także o określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności a posiadaniem strategii społecznej odpowiedzialności. Przeprowadzony w tym celu test niezależności  $\chi^2$  pokazał, że badane zmienne nie są wzajemnie niezależne. W szerokim zakresie działania odnoszące się do pracowników, dostawców, klientów, społeczeństwa oraz środowiska naturalnego były podejmowane przez małe i średnie przedsiębiorstwa z branży przetwórstwa przemysłowego oraz handlu (zarówno hurtowego, jak i detalicznego). Kroki o charakterze prospołecznym podejmowały głównie podmioty gospodarcze z sekcji rolnej, a w najmniejszym zakresie działania w tym obszarze były prowadzone przez firmy transportowe. Siła powiązania między analizowanymi zmiennymi jest stosunkowo silna, co obrazują obliczone wskaźniki (tab. 6).

**Tabela 5.** Określenie statystycznej niezależności między wykształceniem właścicieli badanych przedsiębiorstw a posiadaniem strategii społecznej odpowiedzialności

TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: H <sub>0</sub> – badane zmienne są wzajemnie niezależne H <sub>1</sub> – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 7,19 > \chi^2_{\alpha} = 3,84$ zatem odrzucamy hipotezę H <sub>0</sub> na rzecz H <sub>1</sub> przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności T Czuprowa	Txy = 0,44
Współczynnik kontyngencji C Pearsona – zwykły	Cxy = 0,52
Współczynnik kontyngencji C Pearsona – skorygowany	skorCxy = 0,73
Zmienna x – wykształcenie właścicieli przedsiębiorstw Zmienna y – posiadanie strategii społecznej odpowiedzialności	

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 6.** Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a posiadaniem strategii społecznej odpowiedzialności

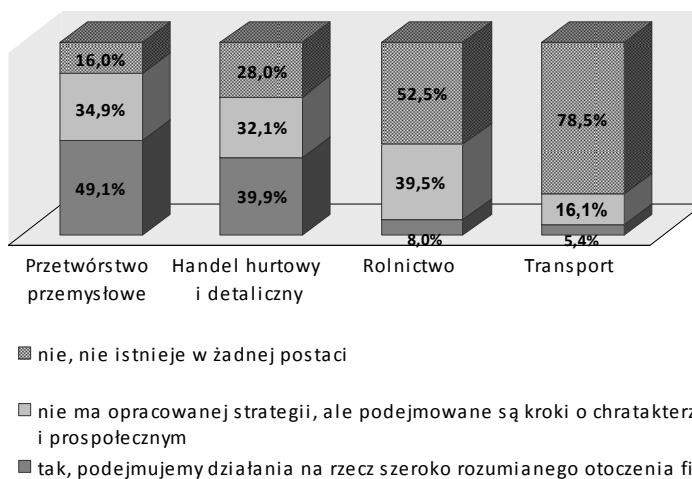
TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: H <sub>0</sub> – badane zmienne są wzajemnie niezależne H <sub>1</sub> – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 15,16 > \chi^2_{\alpha} = 9,49$ zatem odrzucamy hipotezę H <sub>0</sub> na rzecz H <sub>1</sub> przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności T Czuprowa	Txy = 0,47
Współczynnik kontyngencji C Pearsona – zwykły	Cxy = 0,52
Współczynnik kontyngencji C Pearsona – skorygowany	skorCxy = 0,67
Zmienna x – sekcja działalności (PKD) Zmienna y – posiadanie strategii społecznej odpowiedzialności	

Źródło: opracowanie własne.

Słuszność przeprowadzonego powyżej testu niezależności potwierdza przedstawione na poniższym rysunku zestawienie dotyczące posiadania strategii odpowiedzialnego biznesu według sekcji gospodarki (rys. 9).

Zaprezentowane dane pokazują, że działania na rzecz szeroko rozumianego otoczenia firmy występowały przede wszystkim w przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego (prawie połowa odpowiedzi) oraz przedsiębiorstwach handlowych (około 40%). Podejmowanie kroków o charakterze CSR i prospołecznym, ale bez opracowanej strategii miało miejsce głównie w firmach z branży rolnej – prawie 40% wskazań. Z kolei prawie 80% przedsiębiorców z branży transportowej wskazało, że nie posiadają strategii CSR w żadnej postaci.

Zbadano także statystyczną niezależność między rokiem powstania przedsiębiorstwa a posiadaniem strategii społecznej odpowiedzialności – w tym przypadku



**Rysunek 9.** Posiadanie strategii społecznej odpowiedzialności według sekcji gospodarki [%]  
 Źródło: badania własne.

również test niezależności  $\chi^2$  pokazał, że badane zmienne są wzajemnie zależne. Strategia społecznej odpowiedzialności występowała przede wszystkim w podmiotach gospodarczych powstałych w latach 1990–1999, a także przed rokiem 1989. Z kolei w firmach, które miały krótszy staż na rynku, częstotliwość występowania pewnych elementów strategii CSR była znacznie rzadsza. Obliczone współczynniki pokazują, że siła zależności tych cech była umiarkowana (najwyższą wartość osiągnął skorygowany współczynnik kontyngencji *C* Pearsona) – prezentuje to tabela 7.

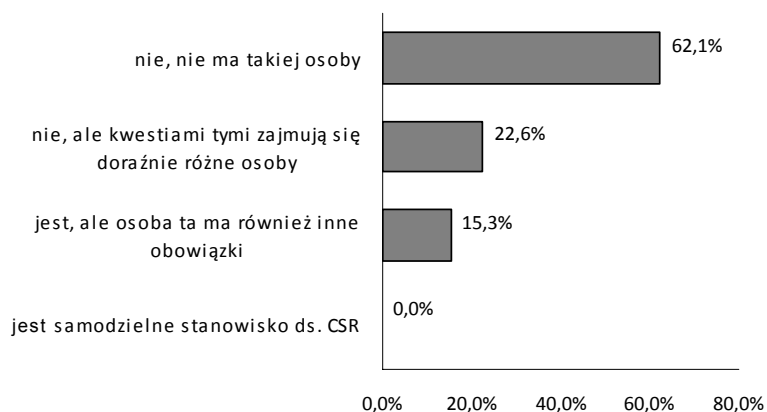
**Tabela 7.** Określenie statystycznej niezależności między rokiem powstania przedsiębiorstwa a posiadaniem strategii społecznej odpowiedzialności

TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: $H_0$ – badane zmienne są wzajemnie niezależne $H_1$ – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 6,63 > \chi^2_{\alpha} = 3,84$ zatem odrzucamy hipotezę $H_0$ na rzecz $H_1$ przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności <i>T</i> Czuprowa	$T_{xy} = 0,37$
Współczynnik kontyngencji <i>C</i> Pearsona – zwykły	$C_{xy} = 0,45$
Współczynnik kontyngencji <i>C</i> Pearsona – skorygowany	skor $C_{xy} = 0,61$
Zmienna <i>x</i> – rok powstania przedsiębiorstwa Zmienna <i>y</i> – posiadanie strategii społecznej odpowiedzialności	

Źródło: opracowanie własne.



Wdrażanie oraz akceptacja zasad nie tylko w celu osiągnięcia własnych korzyści, ale też poszanowanie obowiązków wobec innych interesariuszy zależy od postawy osoby kierującej przedsiębiorstwem oraz osób odpowiedzialnych za wdrażanie i przestrzeganie zasad CSR w praktyce. Uzyskane wyniki badań w sektorze MSP potwierdzają, że koncepcja CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach funkcjonuje jako działania doraźne i właściwie jej wdrażaniem i nadzorowaniem zajmują się osoby „przy okazji”. Ponad 60% badanych potwierdziło, że w przedsiębiorstwie nie ma osoby odpowiedzialnej za działania związane ze społeczną odpowiedzialnością. Z kolei ponad 37% deklaruowało, że osoby odpowiedzialne za działania CSR mają również inny zakres obowiązków zawodowych (rys. 10). Wdrażanie i realizacja tych zasad staje się więc dodatkowym obowiązkiem, obok zadań podstawowych, i może powodować rozbieżności w realizacji zasad, tym bardziej jeśli na przykład wdrażane wartości nie są w pełni rozumiane czy akceptowane przez pracowników.

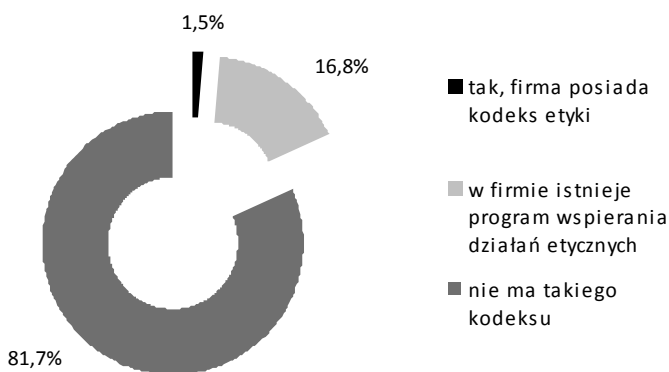


**Rysunek 10.** Przydział obowiązków związanych z CSR w badanych przedsiębiorstwach [%]  
Źródło: badania własne.

Coraz częściej podkreśla się, że występowanie w firmie pisemnych zapisów zasad, praw i obowiązków ułatwia podejmowanie decyzji i rozwiązań. Narzędziem, które pomaga we wdrażaniu zasad CSR w odniesieniu do poszczególnych obszarów funkcjonowania jest kodeks etyczny. Dokument ten ułatwia podejmowanie działań i rozwiązań w przedsiębiorstwach o charakterze odpowiedzialnym, gwarantuje postępowanie zgodne z wartościami, wzmacnia kulturę w organizacji. Okazuje się jednak, że w sektorze MSP kodeks jest dokumentem bardzo rzadko opracowywanym i wdrażanym w praktyce. Tego rodzaju dokument posiadało zaledwie 1,5% badanych przedsiębiorców. Można stwierdzić, że kodeksy etyczne w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu praktycznie nie istnieją.

Kodeksy regulują relacje gospodarcze z interesariuszami, czyli z pracownikami, klientami, kooperantami, dostawcami, akcjonariuszami, społecznością lokalną czy środowiskiem naturalnym. Dokument ten jest też potwierdzeniem wdrożonych dobrych praktyk i zachowań etycznych względem działań i rozwiązań na rynku. Jest informacją dla interesariuszy o chęci osiągnięcia wysokich standardów, transparentności i otwartej komunikacji.

Przedsiębiorcy deklarowali natomiast, że działania społecznie odpowiedzialne podejmowane są okolicznościowo w ramach różnego rodzaju programów (rys. 11). Można postawić tezę, że przedsiębiorcy mylnie traktują jednak CSR jako działania charytatywne, częściej polegające na „rozdawnictwie”, jednorazowych akcjach, niż jako zasady polegające na łączeniu korzyści społecznych i ekonomicznych czy działania związane z prawami i obowiązkami przedsiębiorstw wobec interesariuszy.

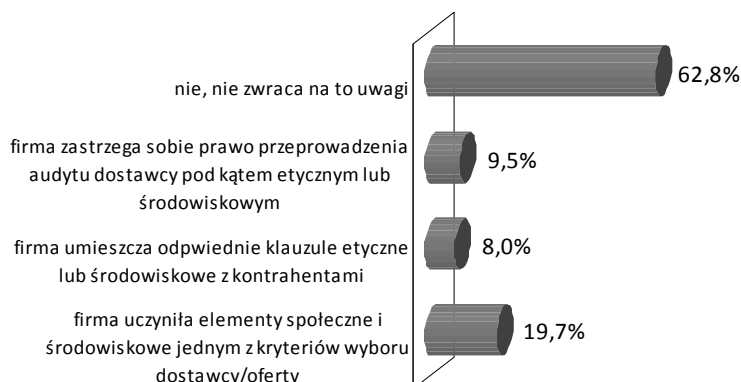


**Rysunek 11.** Występowanie kodeksów etycznych w przedsiębiorstwach sektora MSP [%]

Źródło: badania własne.

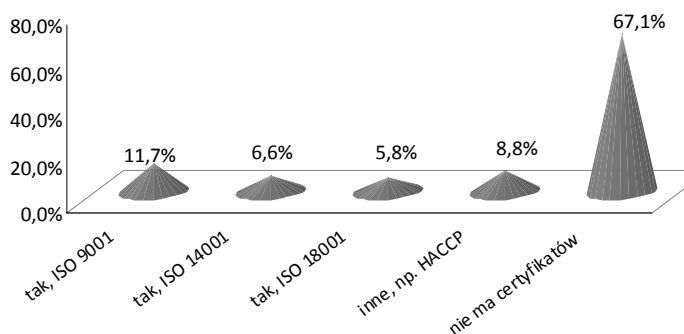
Potwierdzeniem braku uregulowań względem interesariuszy jest fakt słabego zainteresowania przedsiębiorców sektora MSP podejmowaniem działań z zakresu CSR zarówno w obszarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym firmy.

Mówiąc o CSR i etycznych rozwiązaniach w firmach starano się zwrócić uwagę na praktyczne rozwiązania przedsiębiorców względem zachowań odpowiedzialnych na rynku. Potwierdzeniem małej wagi przykładanej do CSR i dobrych relacji z interesariuszami były wypowiedzi badanych, którzy w większości (ponad 60%) potwierdzili, że nie zwracają uwagi na zachowania dostawców czy kontrahentów oraz przestrzeganie przez nich standardów CSR. Pozostała część badanych bądź to założyła, że w swoich działaniach podejmuje analizę oferty swoich dostawców w zakresie odpowiedzialności społecznej (około 20%), bądź prowadzi audyt dostawcy, kontrahenta pod kątem etycznym w stosunku do środowiska (około 17% – rys. 12).



**Rysunek 12.** Kwestie odpowiedzialności społecznej w sektorze MSP [%]  
Źródło: badania własne.

Potwierdzeniem działania w kierunku CSR są funkcjonujące w firmach normy i certyfikaty. W przedsiębiorstwach agrobiznesu coraz częściej stosowane są różnego rodzaju normy i standardy jakości. Częściowo są one niezbędne z punktu widzenia konkurencyjności i konieczności stosowania. Wciąż jednak, mimo wymagającego rynku, nie są powszechną praktyką. Ponad połowa badanych przedsiębiorców deklaruje bowiem, że nie posiada w swojej firmie standardów dobrych praktyk czy certyfikatów (67%) – dotyczy to przede wszystkim sekcji transport, rolnictwo oraz handel. Pozostali badani przyznali, że posiadają w swoich praktykach wdrożone normy ISO (rys. 13). Najczęściej dotyczyły one systemu HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), czyli głównego czynnika regulacji międzynarodowego handlu produktami spożywczymi. System ten pomaga firmom skoncentrować się na problemach związanych z bezpieczeństwem żywności. Standard HACCP dotyczy firm działających w sektorach branży spożywczej, przetwórców i dostawców żywności.



**Rysunek 13.** Normy i standardy wdrożone w system zarządzania w sektorze MSP agrobiznesu [%]  
Źródło: badania własne.

Firmy chcą w ten sposób zaprezentować i potwierdzić zgodność stosowanych procedur z krajowymi i międzynarodowymi wymaganiami oraz przepisami w zakresie bezpieczeństwa żywności (od 1 maja 2004 r. system HACCP jest obowiązkowy dla wszystkich firm w Polsce z branży spożywczej).

Ponad 11% badanych posiadało akceptowaną i rozpoznawalną na całym świecie normę ISO 9001. Norma ta dotyczy systemu zarządzania jakością. Główne założenia normy to wprowadzenie nadzoru nad dokumentacją i zapisami, zaangażowanie kierownictwa w budowanie systemu zarządzania jakością, usystematyzowanie zarządzania zasobami, ustanowienie procesów realizacji wyrobu, dokonywanie systematycznych pomiarów (zadowolenia klienta, wyrobów, procesów).

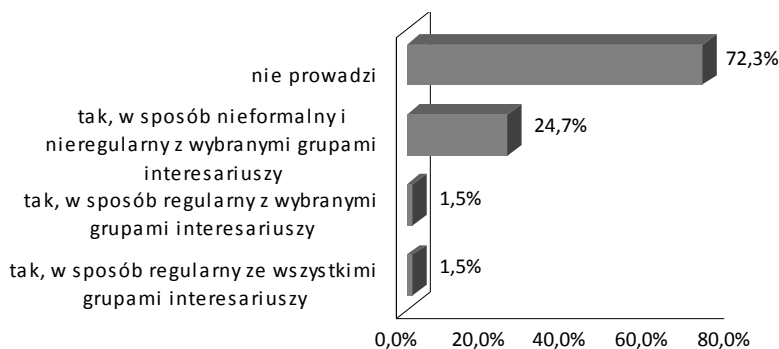
Również 6,6% badanych potwierdziło, że ich firmy są przyjazne człowiekowi i środowisku. W tych firmach wdrożono normę ISO 14001, czyli system Zarządzania Środowiskiem. Do głównych celów normy należy stworzenie firmy, która zapewnia godziwe warunki pracy i minimalizuje negatywny wpływ na środowisko. Założeniem programu jest również aspekt społecznej odpowiedzialności, czyli kształtowania nowego sposobu myślenia o biznesie, w którym CSR i ochrona środowiska są równie ważne jak zyski. Natomiast 5,8% badanych potwierdziło funkcjonowanie w firmie normy ISO 18001, czyli systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

W przedsiębiorstwach agrobiznesu związanych z różnymi formami farmingu, obrotu, przechowywania, przetwórstwa i dystrybucji produktów rolniczych wydaje się, że są to praktyki bardzo sporadyczne. Wprowadzane przez przedsiębiorców częściej z konieczności niż przekonania.

Większość badanych przedsiębiorstw wdrożyło system zarządzania jakością stosunkowo niedawno. Możliwość certyfikacji systemów jakości w Polsce datuje się dopiero od 1993 r. Obserwuje się również mniejsze zainteresowanie mikro i małych przedsiębiorstw uzyskiwaniem certyfikatów. Jest to często kosztowny proces, który wymaga wsparcia osób z zewnątrz firmy. Wydaje się również, że wciąż występuje brak zrozumienia korzyści wynikających z wdrożenia systemów jakości. Elementy te wpływają na to, że polityka firm sektora MSP agrobiznesu w niewielkim stopniu zawiera elementy CSR. Działania z zakresu odpowiedzialności polegają częściej na „zrywach” charytatywnych niż sposobie prowadzenia firmy. Przedsiębiorcy wciąż nie dostrzegają konieczności zmian związanych z coraz to bardziej wymagającymi interesariuszami i rynkiem. Być może małe i średnie przedsiębiorstwa mają bardziej lokalny rodowód, gdzie na razie nie spotykają się z wymagającym konsumentem. Nie do końca występuje pełne zrozumienie dla tej koncepcji, pojmowanej częściej jako budowa wizerunku nie zaś jako długofalowa strategia oparta na wroście konkurencyjności. Trwałe budowanie przewagi na rynku opiera się na działaniach

kształtujących wizerunek, ale w sposób ciągły i permanentnie utrwalany przez dobre i zrównoważone praktyki.

Wyniki badań potwierdzają, że w przedsiębiorstwach nie jest powszechnie prowadzony dialog czy konsultacje z interesariuszami, potwierdziło to ponad 70% badanych (rys. 14). Tylko 3% ankietowanych przyznało, że w ich przedsiębiorstwach występuje zjawisko mapowania interesariuszy i dialog, konsultacje z nimi, z tym, że 1,5% badanych wskazuje na dialog ze wszystkimi grupami, zaś pozostałe 1,5% tylko z wybranymi grupami interesariuszy. Co czwarty badany przyznał natomiast, że dialog z interesariuszami to w ich opinii rozmowy o charakterze nieformalnym i raczej odbywające się co jakiś czas, dotyczące bieżących problemów, a nie działań o charakterze strategicznym czy innowacyjnym.



**Rysunek 14.** Dialog/konsultacje z interesariuszami [%]

Źródło: badania własne.

W celu określenia statystycznej niezależności między sekcją działalności a prowadzeniem udokumentowanego dialogu z interesariuszami został przeprowadzony test niezależności  $\chi^2$ , który wykazał, że badane zmienne są wzajemnie zależne (tab. 8). W sposób regularny ze wszystkimi lub wybranymi grupami interesariuszy dialog prowadzili praktycznie wyłącznie mali i średni przedsiębiorcy z branży przetwórstwa przemysłowego.

Z kolei w sposób nieformalny oraz nieregularny z wybranymi grupami interesariuszy dialog był prowadzony przez badane podmioty gospodarcze działające w sekcjach handel oraz rolnictwo. Praktycznie w ogóle formy takiego dialogu nie występowały w badanych firmach z sekcji transportowej. Co istotne, obliczone współczynniki pokazały, że siła zależności między tymi cechami jest umiarkowana.

**Tabela 8.** Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a prowadzeniem udokumentowanego dialogu/konsultacji z interesariuszami

TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: H <sub>0</sub> – badane zmienne są wzajemnie niezależne H <sub>1</sub> – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 14,39 > \chi^2_{\alpha} = 11,07$ zatem odrzucamy hipotezę H <sub>0</sub> na rzecz H <sub>1</sub> przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności T Czuprowa	Txy = 0,43
Współczynnik kontyngencji C Pearsona – zwykły	Cxy = 0,52
Współczynnik kontyngencji C Pearsona – skorygowany	skorCxy = 0,64
Zmienna x – sekcja działalności (PKD) Zmienna y – prowadzenie udokumentowanego dialogu/konsultacji z interesariuszami	

Źródło: opracowanie własne.

## 2.4. Działania na rzecz społeczeństwa w zakresie CSR

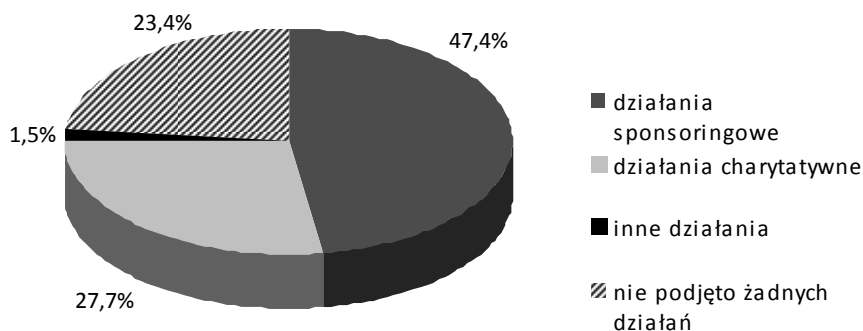
Istotnym elementem strategii społecznej odpowiedzialności są relacje między przedsiębiorstwem a społecznością lokalną, w obrębie której ono działa. Przedsiębiorstwo nie może rozwijać się bez społeczności, w której funkcjonuje. Firma wkłada w społeczeństwo przez swoją normalną działalność. Każda produkcja przedsiębiorstwa, nawet najbardziej ekologiczna, oddziałuje na środowisko i region. Żadna firma nie działa w odosobnieniu i zawsze wywiera wpływ na otoczenie. Środowisko lokalne może wielokrotnie lub zmniejszać szanse firmy na rynku globalnym oraz tworzy z nim więzi.

Zdaniem Konosuke Matsushita, podstawową misją przedsiębiorstwa powinno być uczestniczenie w rozwoju społecznym i zapewnianie pomyślności ludziom, wypracowywanie zysku, którego część powinna być przeznaczona na potrzeby i rozwój kraju oraz działania w harmonii ze społecznością i ludźmi<sup>75</sup>. Do najpopularniejszych form działań zaangażowanych w pomoc społeczeństwu należy zaliczyć: pomoc finansową, pomoc rzeczową, bezpłatne usługi, wolontariat pracowniczy. Współcześnie przedsiębiorcy angażują się w akcje charytatywne, inwestują na rzecz wspólnoty lokalnej czy społeczeństwa z najbliższego otoczenia.

Na rzecz społeczeństwa zwykle wymienia się działanie dobroczynne, jako podstawową formę działań podmiotów gospodarczych. W badanych przedsiębiorstwach właściciele podkreślali, że podejmują działania filantropijne. Działania te polegają najczęściej na przekazaniu darowizny lub innych form pomocy, odpowiadając na prośby otoczenia (szkół, przedszkoli, placówek wychowawczo-opiekuńczych, in-

<sup>75</sup> Zob., *Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą*, Wydawnictwo Forum, Poznań 2004, s. 45.

nych) skierowane do przedsiębiorców. Sama działalność charytatywna nie powinna być traktowana jako polityka firmy w zakresie CSR. Często jest to zaledwie „wierzchołek piramidy”, choć najbardziej widoczny w odbiorze społecznym, przez co coraz częściej praktykowany i uznawany przez jednostki gospodarcze jako CSR. Wśród badanych przedsiębiorców dominował rodzaj zaangażowania społecznego wyrażony poprzez sponsoring – potwierdził to prawie co drugi badany. Sponsoring jest bowiem formą komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, wykorzystuje fakt wspierania różnych dziedzin życia do poprawy swojego wizerunku czy osiągnięcia celów marketingowych. Innym deklarowanym rodzajem zaangażowania społecznego były działania charytatywne, wskazało na nie ponad 27% badanych. To również działania służące tworzeniu wizerunku firmy zgodnie z zasadami marketingu społecznego. Z kolei 23% ankietowanych potwierdziło, że w ich przedsiębiorstwach nie podejmuje się działań w kierunku aktywności społecznej, przedsiębiorcy nie podejmowali również żadnych działań o charakterze prospołecznym (rys. 15).

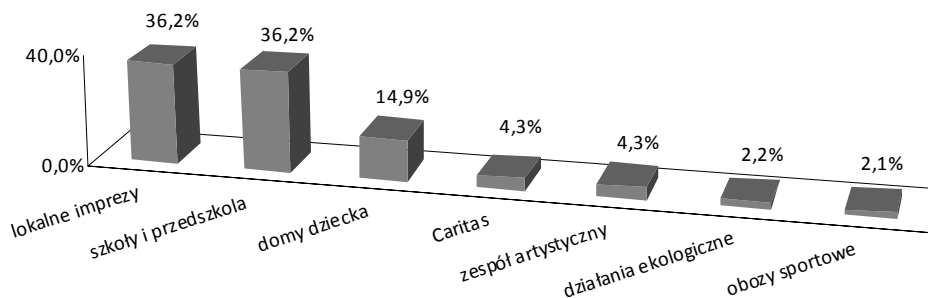


**Rysunek 15.** Działania przedsiębiorstw sektora MSP z zakresu aktywności społecznej na rzecz społeczności lokalnej [%]  
Źródło: badania własne.

Celem sponsoringu jest budowanie wizerunku przedsiębiorstwa. Sponsoringiem jest każda forma partycypacji sponsora w kosztach określonego przedsięwzięcia w celach promocyjnych, przy czym promocja ta polega na upowszechnianiu nazwy, firmy lub znaku towarowego sponsora<sup>76</sup>.

Badani przedsiębiorcy, którzy w większości uczestniczyli w partycypowaniu w kosztach różnych przedsięwzięć w okolicy potwierdzili, że najczęściej wspierali dziedziny życia społecznie akceptowane, takie jak: lokalne imprezy, sport, kulturę czy sprawy socjalne (rys. 16).

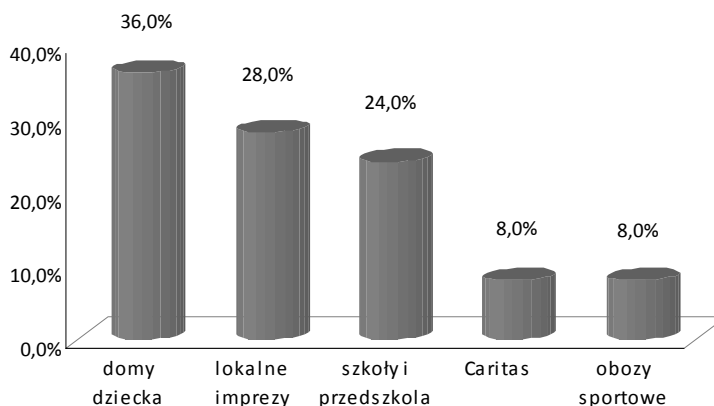
<sup>76</sup> M. Grabowski: *Sponsorowanie przez prowadzących działalność związaną z produktami (usługami) objętymi zakazem reklamy*, „Studia Prawnicze” 1995, z. 1–4.



**Rysunek 16.** Działania sponsoringowe podejmowane w przedsiębiorstwach sektora MSP [%]

Źródło: badania własne.

Badani przedsiębiorcy, którzy angażowali się w działania charytatywne, polegające na przekazywaniu darowizn lub innych form pomocy, odpowiadając na prośby i potrzeby innych przyznali, że najczęściej wspierają dzieci i młodzież z okolicznych domów dziecka, szkół i przedszkoli (rys. 17).



**Rysunek 17.** Działania charytatywne podejmowane w przedsiębiorstwach sektora MSP [%]

Źródło: badania własne.

Działania na rzecz społeczności lokalnej skupiły się przede wszystkim na wsparciu akcji charytatywnych, kulturalnych i wydarzeń sportowych. Okazuje się, że przedsiębiorcy w zakresie kreowania pozytywnego wizerunku byli dobrze zorientowani.

Podjęto także próbę identyfikacji statystycznej niezależności między sekcją działalności a podejmowaniem działań na rzecz społeczności lokalnej. Przeprowadzony w tym celu test niezależności  $\chi^2$  wykazał, że badane zmienne nie są wzajemnie niezależne. W największym zakresie działania sponsoringowe i charytatywne realizowane były przez podmioty gospodarcze z sekcji handlowej, rolniczej oraz przetwórstwa przemysłowego (przede wszystkim w zakresie wspomagania domów



dziecka czy też lokalnych imprez oraz szkół i przedszkoli). Bardzo rzadko natomiast takie formy działań podejmowane były przez badane przedsiębiorstwa transportowe. Siła związku między analizowanymi cechami była w miarę umiarkowana, podkreśla to zwłaszcza skorygowany współczynnik kontyngencji  $C$  Pearsona (tab. 9).

**Tabela 9.** Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a podejmowaniem działań na rzecz społeczności lokalnej

TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: $H_0$ – badane zmienne są wzajemnie niezależne $H_1$ – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 20,59 > \chi^2_{\alpha} = 16,92$ zatem odrzucamy hipotezę $H_0$ na rzecz $H_1$ przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności $T$ Czuprowa	$T_{xy} = 0,44$
Współczynnik kontyngencji $C$ Pearsona – zwykły	$C_{xy} = 0,56$
Współczynnik kontyngencji $C$ Pearsona – skorygowany	skor $C_{xy} = 0,65$
Zmienna $x$ – sekcja działalności (PKD) Zmienna $y$ – podejmowanie działań na rzecz społeczności lokalnej	

Źródło: opracowanie własne.

W celu ustalenia statystycznej niezależności między rokiem powstania przedsiębiorstwa a podejmowaniem działań na rzecz społeczności lokalnej został przeprowadzony test niezależności  $\chi^2$ , który udowodnił, że badane zmienne są wzajemnie zależne (tab. 10). Działania sponsoringowe oraz charytatywne podejmowane były głównie przez przedsiębiorstwa powstałe w latach 1990–1999 lub wcześniej – dotyczyło to przede wszystkim wsparcia okolicznych szkół czy przedszkoli, zespołów artystycznych czy też obozów sportowych organizowanych w regionie.

**Tabela 10.** Określenie statystycznej niezależności między rokiem powstania przedsiębiorstwa a podejmowaniem działań na rzecz społeczności lokalnej

TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: $H_0$ – badane zmienne są wzajemnie niezależne $H_1$ – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 11,63 > \chi^2_{\alpha} = 7,81$ zatem odrzucamy hipotezę $H_0$ na rzecz $H_1$ przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności $T$ Czuprowa	$T_{xy} = 0,41$
Współczynnik kontyngencji $C$ Pearsona – zwykły	$C_{xy} = 0,49$
Współczynnik kontyngencji $C$ Pearsona – skorygowany	skor $C_{xy} = 0,63$
Zmienna $x$ – rok powstania przedsiębiorstwa Zmienna $y$ – podejmowanie działań na rzecz społeczności lokalnej	

Źródło: opracowanie własne.

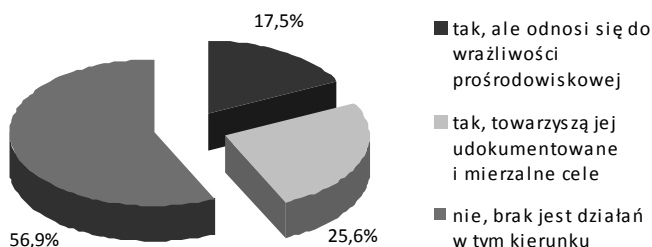
Znacznie rzadziej takie inicjatywy były podejmowane przez podmioty gospodarcze powstałe po 2000 r. – obliczone współczynniki pokazały siłę zależności między tymi cechami jako umiarkowaną.

## 2.5. Relacja środowisko naturalne – przedsiębiorstwo w sektorze agrobiznesu

Badania przeprowadzone wśród właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu wskazują na bardzo małe zainteresowanie działaniami z zakresu polityki środowiskowej. Znaczny odsetek, bo aż 57% badanych z sektora MSP nie podejmuje kroków w celu wdrażania rozwiązań proekologicznych i wciąż zaniedbywane są z ich strony działania w kierunku tworzenia rozwiązań w zakresie środowiskowym. Zaledwie część badanych (17,5%) deklaruowało postawę dojrzewania do praktycznych rozwiązań wskazując, że tworzy się w ich przedsiębiorstwach „klimat sprzyjający rozumieniu problemów dotyczących zrównoważonego rozwoju”. Przedsiębiorcy skupili się na propagowaniu wiedzy i uwrażliwieniu interesariuszy na aspekt ochrony środowiska, choć wciąż jest to faza bardziej deklaracji niż wdrażania zasad w praktyce.

Jedynie około 26% badanych potwierdziło, że w przedsiębiorstwie wdrożono konkretne rozwiązania i towarzyszą im udokumentowane, realne i mierzalne cele. Co czwarty badany przedsiębiorca deklarował, że poczynił konkretne kroki w celu wdrażania rozwiązań ekologicznych i działań z poszanowaniem dla środowiska (rys. 18).

**Rysunek 18.** Zakres wdrażania polityki środowiskowej w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu [%]  
Źródło: badania własne.



Słabe zainteresowanie przedsiębiorców sektora MSP agrobiznesu świadczy o zbyt długiej reakcji na konieczność dokonywania zmian i pozostawianie spraw do rozwiązania na ostatnią chwilę, co w przyszłości może skutkować poważnymi konsekwencjami ekonomicznymi. Podkreśla się również, że nie ma szans na zmianę polityki UE wobec środowiska, a sektor MSP musi brać pod uwagę aspekt środowiskowy nie tylko ze względu na wymogi regulacyjne, ale także w aspekcie zrównoważonego rozwoju i poprawy konkurencyjności na globalnym rynku.

Badanie statystycznej niezależności między wykształceniem właścicieli przedsiębiorstw a opracowaniem i stosowaniem polityki środowiskowej przeprowadzone testem niezależności  $\chi^2$  wykazało, że analizowane zmienne są wzajemnie zależne. Udokumentowane i mierzalne cele w zakresie polityki środowiskowej były przede wszystkim opracowywane przez właścicieli z wykształceniem wyższym, a cele odnoszące się tylko do wrażliwości próśrodowiskowej przez badane osoby z wykształce-

niem zasadniczym. Wyraźny brak działań w kierunku polityki dotyczącej środowiska naturalnego miał miejsce u przedsiębiorców z wykształceniem średnim. Siła zależności została określona jako średnio umiarkowana w aspekcie badanych cech (tab. 11).

**Tabela 11.** Określenie statystycznej niezależności między wykształceniem właścicieli badanych przedsiębiorstw a opracowaniem i stosowaniem polityki środowiskowej

TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: H <sub>0</sub> – badane zmienne są wzajemnie niezależne H <sub>1</sub> – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 16,76 > \chi^2_{\alpha} = 12,59$ zatem odrzucamy hipotezę H <sub>0</sub> na rzecz H <sub>1</sub> przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności T Czuprowa	Txy = 0,37
Współczynnik kontyngencji C Pearsona – zwykły	Cxy = 0,47
Współczynnik kontyngencji C Pearsona – skorygowany	skorCxy = 0,56
Zmienna x – wykształcenie właścicieli przedsiębiorstw Zmienna y – opracowanie i stosowanie polityki środowiskowej	

Źródło: opracowanie własne.

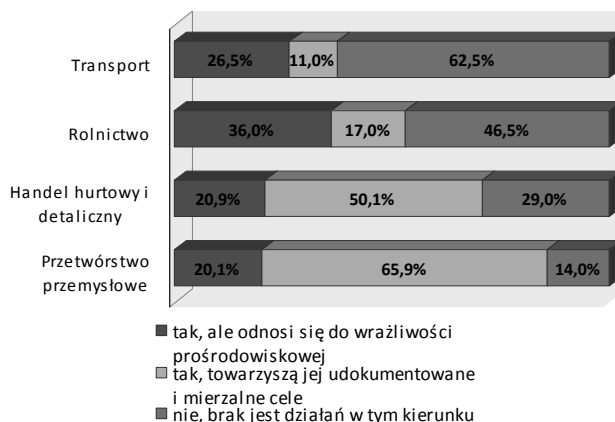
Identyfikacja statystycznej niezależności między sekcją działalności a opracowaniem i stosowaniem polityki środowiskowej przeprowadzona za pomocą testu niezależności  $\chi^2$  wykazała, że badane zmienne nie są wzajemnie niezależne. Udokumentowane i monitorowane cele w zakresie polityki środowiskowej były realizowane przede wszystkim przez małe i średnie podmioty gospodarcze przetwórstwa przemysłowego oraz handlu. Z kolei uwrażliwianie społeczności lokalnej czy pracowników na ochronę środowiska miało miejsce głównie w firmach transportowych oraz działających w branży rolniczej. Obliczone współczynniki pozwalają określić siłę związku między tymi cechami jako średnio umiarkowaną (tab. 12).

**Tabela 12.** Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a opracowaniem i stosowaniem polityki środowiskowej

TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: H <sub>0</sub> – badane zmienne są wzajemnie niezależne H <sub>1</sub> – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 16,80 > \chi^2_{\alpha} = 9,48$ zatem odrzucamy hipotezę H <sub>0</sub> na rzecz H <sub>1</sub> przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności T Czuprowa	Txy = 0,39
Współczynnik kontyngencji C Pearsona – zwykły	Cxy = 0,54
Współczynnik kontyngencji C Pearsona – skorygowany	skorCxy = 0,67
Zmienna x – sekcja działalności (PKD) Zmienna y – opracowanie i stosowanie polityki środowiskowej	

Źródło: opracowanie własne.

Słuszność przeprowadzonego powyżej testu niezależności potwierdza przedstawione na poniższym rysunku zestawienie dotyczące opracowania i stosowania polityki środowiskowej według sekcji gospodarki (rys. 19).



**Rysunek 19.** Stosowanie polityki środowiskowej według sekcji gospodarki [%]

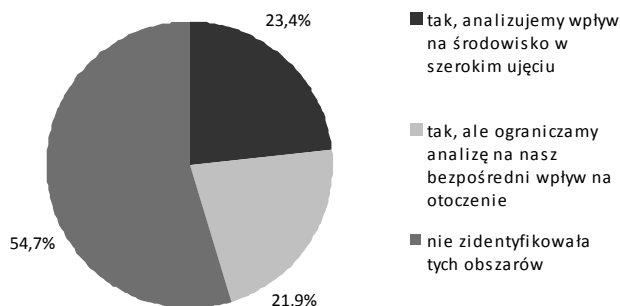
Źródło: badania własne.

Zaprezentowane wyniki pokazują, że udokumentowane i mierzalne cele występowały tylko w dużym zakresie w podmiotach przetwórstwa przemysłowego (prawie 66% wskazań) oraz handlu (ponad połowa udzielonych odpowiedzi). Wrażliwość środowiskowa oraz aspekty z tym powiązane miały miejsce głównie w firmach prowadzących działalność w zakresie rolnictwa oraz transportu (około 1/3 badanych). Trzeba także podkreślić, że w najmniejszym zakresie działania dotyczące polityki środowiskowej występowały w transporcie – ponad 62% odpowiedzi potwierdzających brak działań w tym obszarze.

Co drugi badany przedsiębiorca sektora MSP przyznaje, że nie kieruje się w zarządzaniu firmą ekofilozofią. Badani podkreślali, że nie wdrażają rozwiązań w kierunku ochrony środowiska, a nawet nie zastanawiają się, jak ich firma wpływa na środowisko. Wciąż daje się odczuć przekonanie, że mimo wykorzystywania wspólnych zasobów naturalnych przedsiębiorcy nie czują się zobowiązani dbać o nie.

Jedynie co piąty badany deklarował, że analizuje otoczenie i stara się wprowadzać rozwiązania prośrodowiskowe, z tym że pod uwagę brane są aspekty ściśle związane z charakterem działalności firmy (rys. 20).

Grupę najbardziej świadomych środowiskowo przedsiębiorców sektora MSP stanowiło 23% badanych, którzy deklarowali stałą troskę i analizę działań firmy w zakresie ochrony środowiska oraz podejmowania działań i konkretnych rozwiązań z rozpatrywaniem zjawiska kompleksowo, tj. biorąc pod uwagę otoczenie i wpływ na środowisko w szerokim ujęciu.



**Rysunek 20.** Obszary wpływu na środowisko naturalne w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu [%]

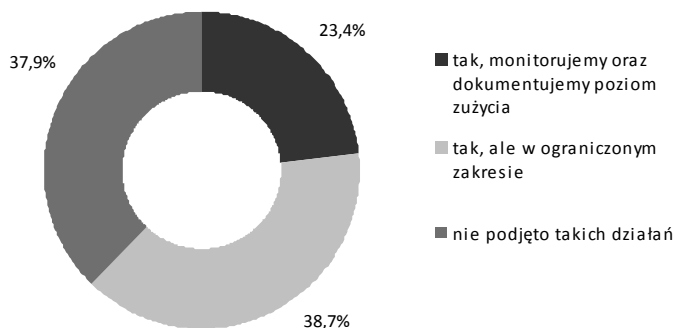
Źródło: badania własne.

Coraz większe wymagania stawiane przed przedsiębiorcami łączą w sobie konieczność wdrażania nowych, innowacyjnych rozwiązań z troską o środowisko. Świadomi przedsiębiorcy, którzy chcą pozostać na rynku i zachować konkurencyjność muszą podejmować decyzje długoterminowe i wdrażać innowacyjne rozwiązania z uwzględnieniem rozwiązań prośrodowiskowych i programów naprawczych. Zmieniają się również wymagania konsumentów co do bezpieczeństwa i jakości produktów. Już teraz, szczególnie w Europie, istnieje coraz więcej świadomych konsumentów, którzy poszukują produktów firm odpowiedzialnych, stosujących praktyki, które nie naruszają równowagi środowiskowej.

W sektorze małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu dobre praktyki w zakresie ochrony środowiska wdrażane są w bardzo małym zakresie, sporadycznie. Ochrona środowiska wciąż nie stanowi elementu związanego z codzienną praktyką i misją firm. Świadoma postawa i zrozumienie kwestii środowiskowych nie są rozpowszechnione, a dobrych praktyk i ekologicznych rozwiązań w polskich firmach sektora MSP jest wciąż zbyt mało.

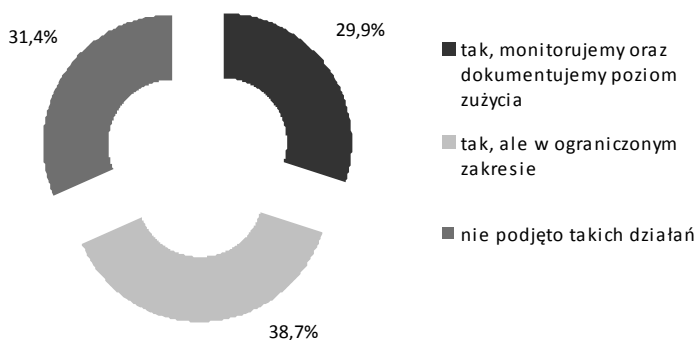
Przedsiębiorcy zapytani zostali również o aspekt ograniczania zużycia energii, materiałów i surowców. Większość badanych przyznała jednak, że nie podejmuje działań z zakresu oszczędności i ograniczania zużycia materiałów i surowców lub czyni to, ale w sytuacjach raczej przypadkowych niż nadzorowanych i monitorowanych (rys. 21). Jedynie 23% badanych przedsiębiorców przyznało, że systematycznie stara się monitorować i dokumentować ich zużycie.

Również energia jest jednym z podstawowych czynników niezbędnych do produkcji przemysłowej, a także jednym z istotniejszych elementów kosztów produkcji w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorcy zostali zapytani o ich politykę i działania względem zużycia paliw i oszczędności energii. Co trzeci badany przyznał, że w przedsiębiorstwie monitorowane jest zużycie paliw i energii. Grupa ta potwierdziła



**Rysunek 21.** Ograniczenie zużycia materiałów i surowców w przedsiębiorstwach sektora MSP [%]  
Źródło: badania własne.

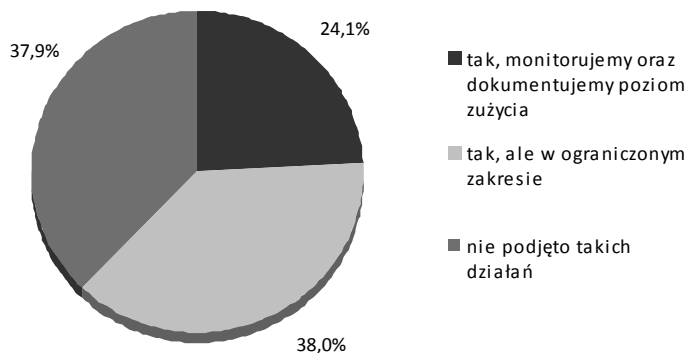
również, że dokumentuje poziom zużycia paliw i energii w celu podejmowania dalszych działań oszczędnościowych. Jednak pozostała część badanych potwierdziła, że monitoring w tym zakresie jest ograniczony (38%), czyli w przedsiębiorstwach działania ograniczające zużycie paliw i energii nie są systematyczne lub nie dotyczą ujęcia całościowego. Z kolei ponad 30% badanych przedsiębiorców w ogóle nie podejmuje żadnych kroków, aby kontrolować i nadzorować zużycie paliw i energii (rys. 22).



**Rysunek 22.** Ograniczenie zużycia paliw i energii w przedsiębiorstwach sektora MSP [%]  
Źródło: badania własne.

W sektorze MSP, gdzie nie ma specjalistów zajmujących się całokształtem gospodarki energetycznej, istnieje duży potencjał minimalizacji zużycia energii i wzrostu efektywności produkcji. Podobnie sytuacja przedstawia się ze zużyciem wody. Niestety wiele osób uważa, że woda to niewyczerpywalne, łatwo dostępne dobro. W przypadku badanych przedsiębiorców zaledwie 24% potwierdziło, że stara się

monitorować, dokumentować i ograniczać zużycie wody, pozostała grupa, ponad 70%, nie podejmuje działań w kierunku ograniczania a zarazem oszczędności wody (rys. 23). Nie bierze się również pod uwagę aspektów wynikających z potrzeby jej ogrzewania czy odprowadzania ścieków.



**Rysunek 23.** Ograniczenie zużycia wody w przedsiębiorstwach sektora MSP [%]  
Źródło: badania własne.

Polska nie posiada dużych ilości wody. Dodatkowo bardzo dużo wody zostaje tracone w wyniku złej gospodarki, a także braku sprawnych urządzeń do jej poboru i wykorzystywania (nieszczelność instalacji, zła sieć wodociągowa), powoduje to straty około 10–15% pobieranej wody. W bardzo wielu przypadkach może dochodzić nawet do 30% strat – główny powód to niegospodarność zarówno w przemyśle, rolnictwie, jak i gospodarstwach domowych oraz brak świadomości, co do zasobów wody w kraju<sup>77</sup>.

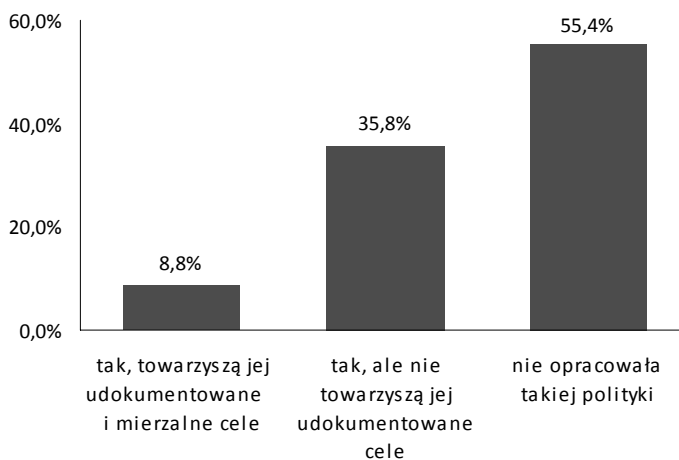
## 2.6. Działania społecznie odpowiedzialne wobec pracowników

Społecznie odpowiedzialna organizacja podejmuje działania w zakresie CSR zarówno w stosunku do interesariuszy zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Jedną z kluczowych dla organizacji kategorii interesariuszy są pracownicy. Zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego oraz troska o zaspakajanie ich potrzeb związanych z bezpieczeństwem pracy, etycznym postępowaniem wobec nich, są najczęstszymi przykładami społecznej odpowiedzialności w organizacjach. Okazuje się jednak, że w praktyce jest to grupa często niedoceniana, mimo udzielania deklarowanej aprobaty, że pracownicy to źródło przewagi konkurencyjnej. Istotna

<sup>77</sup> Europejski Portal dla Małych Przedsiębiorstw, data aktualizacji 23.04.2012 r.

zatem jest analiza działań odpowiedzialnych społecznie i dobrych praktyk w obszarze zatrudnienia.

Uzyskane w badaniach dane wskazują, że w przedsiębiorstwach agrobiznesu brak jest polityki i zasad, którymi przedsiębiorcy kierują się w stosunku do pracowników. Pracodawcy sami podkreślali, że w ich firmach brak takiej polityki (ponad 55% badanych), bądź deklarują, że działania etyczne i odpowiedzialne wobec pracowników podejmują, nie są one jednak udokumentowane (około 36%). Słowne deklaracje przedsiębiorców co do etycznych postaw wobec pracowników nie zawsze muszą być potwierdzone w praktyce poprzez ich przestrzeganie. Z kolei niewiele ponad 8% przedsiębiorców zaznaczyło, że polityka personalna i działania odpowiedzialne wobec pracowników są przez nich deklarowane w stosownych dokumentach oraz stosowane i transparentne w praktycznym przestrzeganiu wobec wszystkich pracowników (rys. 24). Można wnioskować, że ta niewielka grupa przedsiębiorców wiąże w największym stopniu poziom rozwoju i poprawę efektywności całej organizacji z inwestycjami w kapitał ludzki swoich pracowników.



**Rysunek 24.** Polityka personalna wobec pracowników w obszarze społecznej odpowiedzialności w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu [%]

Źródło: badania własne.

Z badań wynika, że statystyczna niezależność między sekcją działalności a opracowaniem i stosowaniem polityki personalnej w przedsiębiorstwie przeprowadzona testem niezależności  $\chi^2$  nie istnieje. Udokumentowane i mierzalne cele dotyczące pracowników, które są monitorowane wskazywali wyłącznie przedsiębiorcy prowadzący działalność w sekcji przetwórstwa przemysłowego. Występowanie nieudokumentowanej polityki personalnej dominowało w przedsiębiorstwach handlowych



oraz transportowych. Z kolei w najmniejszym zakresie ten rodzaj polityki personalnej występował w badanych podmiotach gospodarczych z branży rolniczej. Można powiedzieć, że siła zależności między tymi cechami była średnio umiarkowana (tab. 13).

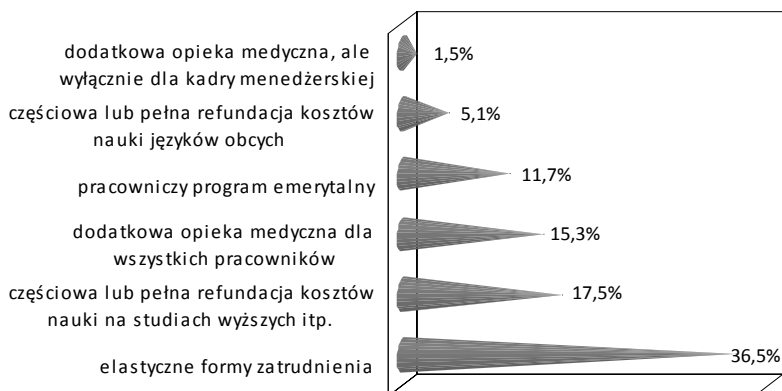
**Tabela 13.** Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a opracowaniem i stosowaniem polityki personalnej

TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: H <sub>0</sub> – badane zmienne są wzajemnie niezależne H <sub>1</sub> – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 11,97 > \chi^2_{\alpha} = 7,81$ zatem odrzucamy hipotezę H <sub>0</sub> na rzecz H <sub>1</sub> przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności T Czuprowa	T <sub>xy</sub> = 0,41
Współczynnik kontyngencji C Pearsona – zwykły	C <sub>xy</sub> = 0,50
Współczynnik kontyngencji C Pearsona – skorygowany	skorC <sub>xy</sub> = 0,63
Zmienna x – sekcja działalności (PKD) Zmienna y – opracowanie i stosowanie polityki personalnej	

Źródło: opracowanie własne.

Analizując źródła i kierunki działań odpowiedzialnych, w badaniach skupiono się również na podejściu do społecznie odpowiedzialnego zarządzania kapitałem ludzkim. Celem tego zarządzania jest osiągnięcie dobrostanu pracowników przez zaspokajanie ich dodatkowych potrzeb. W badanych przedsiębiorstwach właściciele firm deklarowali szereg działań o charakterze prospołecznym wobec swoich pracowników. Do najczęstszych zaliczano umożliwienie pracownikowi pracy w elastycznych godzinach pracy z uwzględnieniem potrzeb osobistych i rodzinnych (ponad 36% badanych), częściową lub pełną refundację nauki na studiach wyższych czy w szkołach językowych (około 23%) oraz dodatkową opiekę medyczną dla pracowników (ponad 16%). Istotnym działaniem oferowanym pracownikom przez przedsiębiorców był również emerytalny program pracowniczy, jako przejaw troski i opieki, gwarantujący im pomoc po przejściu na emeryturę (rys. 25).

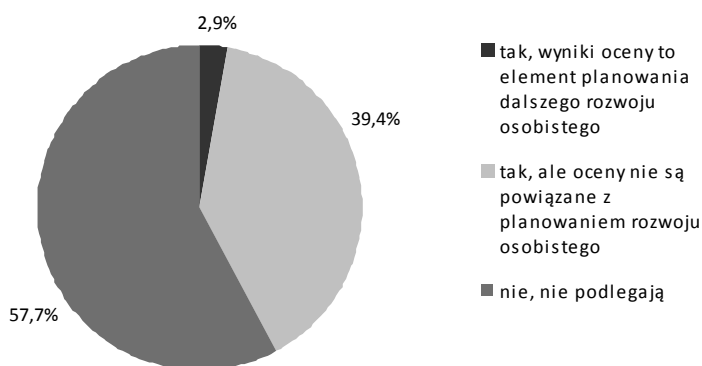
Istotnym aspektem z punktu widzenia pracodawcy i pracowników jest przeprowadzanie regularnych ocen pracowniczych. Ocena jest nieodzownym elementem w procesie zarządzania kapitałem ludzkim, dostarcza bowiem ważnych informacji potrzebnych przy kształtowaniu polityki wynagrodzeń, awansu, czy zmiany zakresu obowiązków. Ocena wpływa również na samoocenę, poczucie emocjonalnego bezpieczeństwa czy ogólną satysfakcję pracowników. Sprawiedliwa i transparentna ocena daje szansę rozwoju osobistego pracownika oraz wpływa na rozwój wiedzy i innowacji w społecznie odpowiedzialnej organizacji.



**Rysunek 25.** Działania społecznie odpowiedzialne w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu skierowane do pracowników [%]

Źródło: badania własne.

Wyniki badań dotyczące działań przedsiębiorców w kierunku wzmocnienia kapitału ludzkiego swoich pracowników i oceny ich postępów w pracy wskazują, że ocena personelu w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu ma charakter sporadyczny i niepowiązany z rozwojem pracowników. Należy podkreślić, że w większości firm (ponad 57%) pracownicy nie są poddawani ocenie. W 39% firm ocena występuje, ale w żaden sposób nie jest powiązana z rozwojem pracownika, służy jedynie celom technicznym i organizacyjnym przedsiębiorstwa. Jedynie około 3% przedsiębiorców deklaruje, że podstawowym celem oceny pracowników w firmie jest łączenie jej z ich rozwojem, a tym samym efektywniejsze zarządzanie organizacją (rys. 26).



**Rysunek 26.** Występowanie oceny pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu [%]

Źródło: badania własne.

Wyniki badań wskazują, że w przypadku jednego z najważniejszych interesariuszy w przedsiębiorstwach, mianowicie pracowników, działania w kierunku społecznej odpowiedzialności wciąż pozostają symboliczne.

Można wnioskować, że pracownik częściej traktowany jest jako koszt w organizacji niż kapitał, który może przesądzić o przewadze konkurencyjnej na rynku.

W małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu brak jest wyraźnych tendencji zmian w kierunku działań społecznych i odpowiedzialnych wobec pracowników, a pojawiające się pozytywne praktyki są symboliczne.

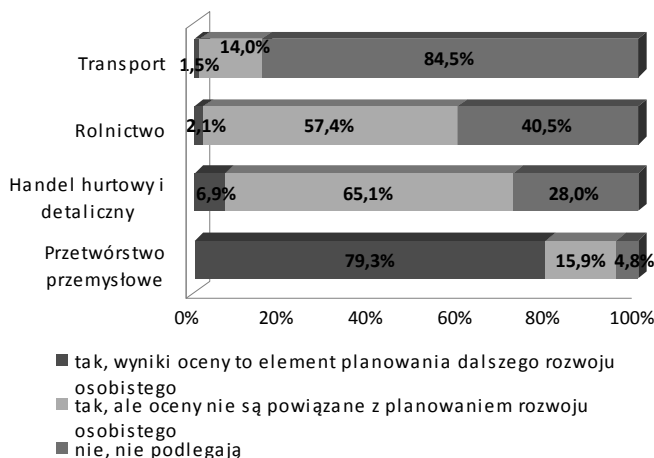
W celu ustalenia statystycznej niezależności między sekcją działalności a prowadzeniem regularnych ocen pracy został wykonany test niezależności  $\chi^2$ , który wykazał, że badane zmienne nie są wzajemnie niezależne. Praktycznie tylko w przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego wyniki oceny były uwzględniane do planowania dalszego rozwoju osobistego pracowników czy ich udziału w szkoleniach. Oceny pracownicze występowały, ale nie były powiązane z planowaniem rozwoju osobistego w badanych małych i średnich podmiotach gospodarczych z branży handlowej oraz rolniczej. W najmniejszym zakresie oceny takie dokonywane były przez przedsiębiorców w sekcji transportowej. Obliczone współczynniki pokazały, że zależność między analizowanymi cechami można określić jako umiarkowaną, zwłaszcza skorygowany współczynnik kontyngencji *C* Pearsona przybrał wysoką wartość (tab. 14).

**Tabela 14.** Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a prowadzeniem regularnych ocen pracy

TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: H <sub>0</sub> – badane zmienne są wzajemnie niezależne H <sub>1</sub> – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 12,69 > \chi^2_{\alpha} = 5,99$ zatem odrzucamy hipotezę H <sub>0</sub> na rzecz H <sub>1</sub> przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności <i>T</i> Czuprowa	T <sub>xy</sub> = 0,44
Współczynnik kontyngencji <i>C</i> Pearsona – zwykły	C <sub>xy</sub> = 0,50
Współczynnik kontyngencji <i>C</i> Pearsona – skorygowany	skorC <sub>xy</sub> = 0,66
Zmienna <i>x</i> – sekcja działalności (PKD) Zmienna <i>y</i> – prowadzenie regularnych ocen pracy	

Źródło: opracowanie własne.

Słuszność przeprowadzonego powyżej testu niezależności potwierdza przedstawione na poniższym rysunku zestawienie dotyczące prowadzenia przez badanych przedsiębiorców regularnych ocen pracy według sekcji gospodarki (rys. 27).

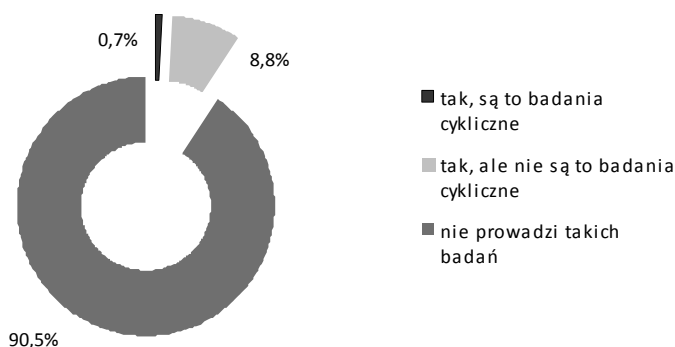


**Rysunek 27.** Prowadzenie regularnych ocen pracy według sekcji gospodarki [%]

Źródło: badania własne.

Wyniki badań pokazują, że oceny traktowane są jako element dalszego planowania rozwoju osobistego wyłącznie w firmach zajmujących się przetwórstwem przemysłowym (prawie 80% odpowiedzi). W branży handlowej oraz rolniczej oceny występowały, ale nie były powiązane z rozwojem osobistym pracowników. Z kolei ocenianie pracowników nie występowało w branży transportowej – wskazało tak prawie 85% badanych przedsiębiorców z tego obszaru działalności.

Pracownicy nie są traktowani jako ważny zasób w organizacji, tym bardziej nie przeprowadza się badania satysfakcji z pracy pracowników (rys. 28).



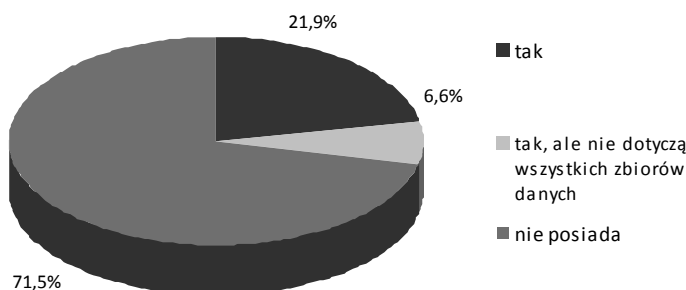
**Rysunek 28.** Badania satysfakcji pracowników w przedsiębiorstwach sektora MSP [%]

Źródło: badania własne.

W badanych przedsiębiorstwach nie funkcjonowały też związki zawodowe pracowników, wspierające ich prawa i interesy. Załedwie w 1% badanych przedsiębiorstw funkcjonowała forma zrzeszenia pracowników w celu troski i ochrony ich

praw i interesów. Były to średnie przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą w sekcji przetwórstwa przemysłowego oraz handlu detalicznego.

Niskie zainteresowanie kapitałem ludzkim w sektorze MSP przejawia się również brakiem ochrony danych pracowników, potwierdziło to ponad 70% badanych przedsiębiorców. Jedynie 20% ankieterów deklaruje, że w ich jednostkach gospodarczych zachowane jest bezpieczeństwo ochrony danych osobowych i prywatności pracowników (rys. 29).



**Rysunek 29.** Ochrona danych osobowych i prywatności pracowników [%]

Źródło: badania własne.

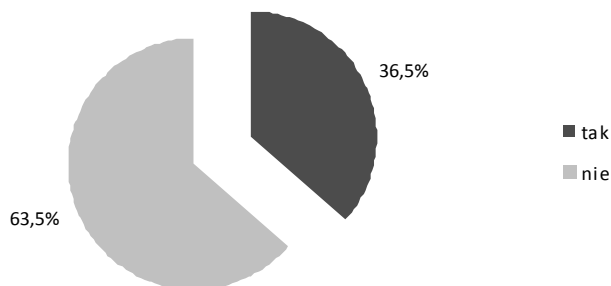
Dobre praktyki CSR w stosunku do pracowników nie są mocną stroną przedsiębiorstw sektora MSP. Realizacja zasad w przytoczonych przykładach wskazuje na wzrastającą rangę troski o pracowników, choć trudno uznać je za wzór przyjaznych dla zatrudnionych w nich osób.

## 2.7. Rynek oraz korzyści ekonomiczne i pozaekonomiczne wynikające z wdrażania zasad CSR

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest zazwyczaj związana ze specyficznymi warunkami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ważny jest zakres świadomości i poziom zaawansowania we wdrażaniu koncepcji CSR. Chcąc mówić o korzyściach z wdrażania społecznej odpowiedzialności, należy przeanalizować mechanizmy wdrażane w zakresie różnych obszarów odpowiedzialności i skoncentrować się na tych priorytetowych, uwzględniając czasowe i zasobowe ograniczenia.

W stosunku do rynku, zasadnym jest zastanowienie się nad uwagami konsumentów, czyli „głosami” dotyczącymi mocnych i słabych stron usług czy produktów. Badani przedsiębiorcy zostali zapytani, czy w ich przedsiębiorstwach funkcjonuje

system rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków. Okazuje się, że jedynie 36% badanych przedsiębiorstw posiada taki system. Ponad 60% badanych nie uwzględniło w swoich praktykach ewentualnych uwag konsumentów co do jakości produktów i usług (rys. 30).

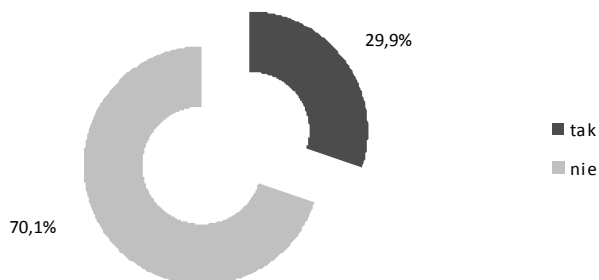


**Rysunek 30.** Występowanie w przedsiębiorstwie systemu rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków [%]

Źródło: badania własne.

W stosunku do bezpieczeństwa produktów na rynku, działania odpowiedzialne przedsiębiorców powinny polegać na kompleksowych badaniach bezpieczeństwa w zakresie wprowadzania nowego produktu lub usługi. Okazuje się, że w tym przypadku w sektorze MSP praktycznie nie występują działania skierowane na cykl procesu produkcyjnego, np. od momentu tworzenia do uzyskania produktu finalnego.

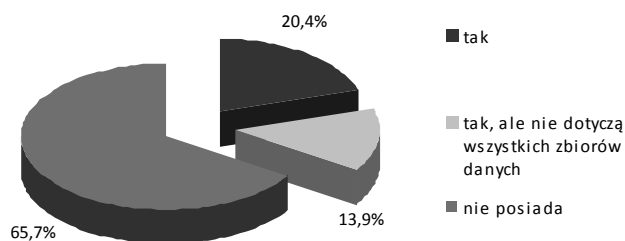
Z odpowiedzi na pytanie, czy procesowi projektowania nowego produktu lub usługi towarzyszy udokumentowana ocena mająca zapewnić szeroko pojęte bezpieczeństwo użytkownika i/lub środowiska naturalnego wynika, że w przypadku ponad 70% badanych przedsiębiorstw nie uwzględnia się w procesie produkcyjnym tego aspektu. Jedynie 29% przedsiębiorców dostrzega potrzebę funkcjonowania na rynku w sposób odpowiedzialny, pamiętając w całym procesie tworzenia produktu o aspekcie bezpieczeństwa i jakości (rys. 31).



**Rysunek 31.** Opinia na temat projektowania nowego produktu zgodnego z zasadami CSR [%]

Źródło: badania własne.

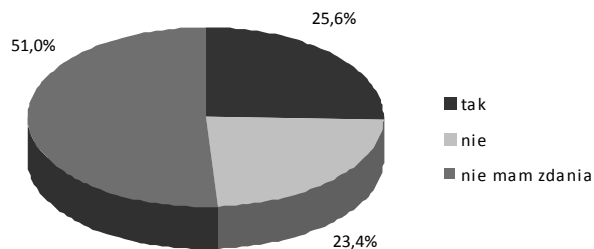
Również zasady bezpieczeństwa ochrony danych osobowych i zachowanie prywatności klientów nie są do końca zrozumiane (rys. 32). Jedyne 20% badanych przedsiębiorców w sposób bezpieczny zarządza ochroną danych osobowych i prywatnością klientów. Z kolei w przypadku ponad 65% ankietowanych systemy takie nie funkcjonują, lub dotyczą tylko części zbiorów danych.



**Rysunek 32.** Polityka personalna i procedury ochrony danych osobowych klientów w badanych przedsiębiorstwach [%]

Źródło: badania własne.

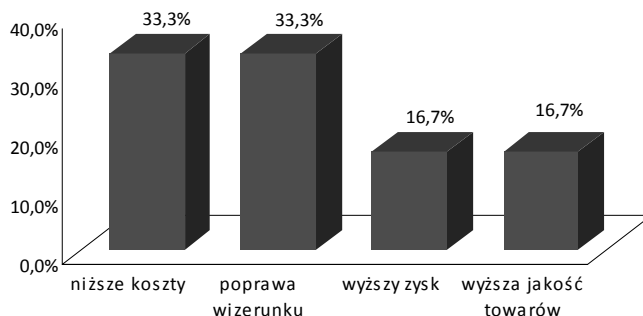
Ciekawe jest, że co czwarty badany przedsiębiorca potwierdzał jakoby działania społecznie odpowiedzialne przynosiły korzyści ekonomiczne przedsiębiorstwu i prawie tyle samo przedsiębiorców zaprzeczało, że działania CSR są dla firm opłacalne. Zdecydowana większość, bo aż 51% badanych, nie wyraziła opinii co do opłacalności CSR w praktyce (rys. 33).



**Rysunek 33.** Korzyści ekonomiczne wynikające z faktu wdrażania zasad CSR [%]

Źródło: badania własne.

Przedsiębiorcy, którzy dostrzegają źródła korzyści ze stosowania zasad społecznie odpowiedzialnych w praktyce stwierdzili, że najczęściej są to korzyści ekonomiczne. Badani przyznali, że zaangażowanie w dobre praktyki opłaca się, bo najczęściej obniża koszty (np. zużycia energii, wody). Wpływa również na poprawę jakości, promuje zaangażowanie w tworzenie jeszcze lepszych produktów i usług dla wymagających, ale zadowolonych odbiorców. Kształtuje także pozytywny odbiór dobrych praktyk na rynku, co sprzyja zainteresowaniu inwestorów i konsumentów (rys. 34).



**Rysunek 34.** Rodzaj korzyści ekonomicznych wynikających z wdrażania praktyk CSR [%]

Źródło: badania własne.

Podjęto także próbę określenia statystycznej niezależności między sekcją działalności a odnoszeniem korzyści ekonomicznych wynikających z faktu wdrażania zasad CSR. Przeprowadzony w tym celu test niezależności  $\chi^2$  wykazał, że badane zmienne nie są wzajemnie niezależne. Badane małe i średnie przedsiębiorstwa z branży przetwórstwa przemysłowego oraz handlu hurtowego i detalicznego za główne korzyści ekonomiczne wskazywały niższe koszty, dzięki czemu osiągały wyższe zyski będące konsekwencją wdrożenia zasad odpowiedzialnego biznesu. Z kolei przedsiębiorcy z branży rolniczej i transportowej w dużej mierze podkreślali kwestie wyższej jakości towarów, które oferują na rynku dzięki przestrzeganiu zasad CSR. Istotną zależność między analizowanymi cechami podkreślają obliczone współczynniki, zwłaszcza skorygowany współczynnik kontyngencji  $C$  Pearsona osiągnął wysoką wartość (tab. 15).

**Tabela 15.** Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a odnoszeniem korzyści ekonomicznych wynikających z faktu wdrażania zasad CSR

TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: $H_0$ – badane zmienne są wzajemnie niezależne $H_1$ – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 27,93 > \chi^2_{\alpha} = 21,03$ zatem odrzucamy hipotezę $H_0$ na rzecz $H_1$ przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności $T$ Czuprowa	$T_{xy} = 0,49$
Współczynnik kontyngencji $C$ Pearsona – zwykły	$C_{xy} = 0,63$
Współczynnik kontyngencji $C$ Pearsona – skorygowany	$\text{skor}C_{xy} = 0,71$
Zmienna $x$ – sekcja działalności (PKD) Zmienna $y$ – korzyści ekonomiczne wynikające z faktu wdrażania zasad CSR	

Źródło: opracowanie własne.



W celu określenia statystycznej niezależności między formą prawną przedsiębiorstwa a odnoszeniem korzyści ekonomicznych z faktu wdrażania zasad CSR, został przeprowadzony test niezależności  $\chi^2$ , który wykazał, że badane zmienne są wzajemnie zależne. Korzyści ekonomiczne, przede wszystkim niższe koszty oraz osiągnięte wyższe zyski, wskazywały przedsiębiorstwa posiadające formę prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. W najmniejszym zakresie korzyści w aspekcie ekonomicznym wskazywały podmioty gospodarcze funkcjonujące jako spółki cywilne. Obliczone współczynniki pokazały stosunkowo silną zależność między tymi cechami (tab. 16).

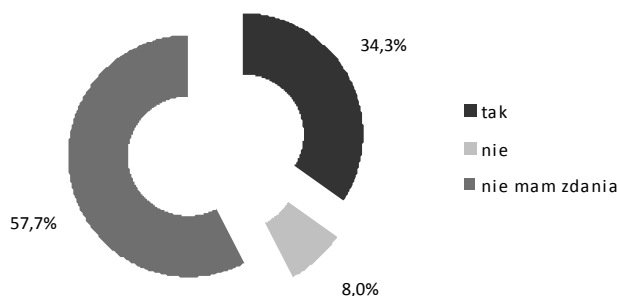
**Tabela 16.** Określenie statystycznej niezależności między formą prawną przedsiębiorstwa a odnoszeniem korzyści ekonomicznych wynikających z faktu wdrażania zasad CSR

TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: $H_0$ – badane zmienne są wzajemnie niezależne $H_1$ – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 19,18 > \chi^2_{\alpha} = 9,48$ zatem odrzucamy hipotezę $H_0$ na rzecz $H_1$ przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności $T$ Czuprowa	$T_{xy} = 0,51$
Współczynnik kontyngencji $C$ Pearsona – zwykły	$C_{xy} = 0,58$
Współczynnik kontyngencji $C$ Pearsona – skorygowany	$skorC_{xy} = 0,71$
Zmienna $x$ – forma prawna przedsiębiorstwa Zmienna $y$ – korzyści ekonomiczne wynikające z faktu wdrażania zasad CSR	

Źródło: opracowanie własne.

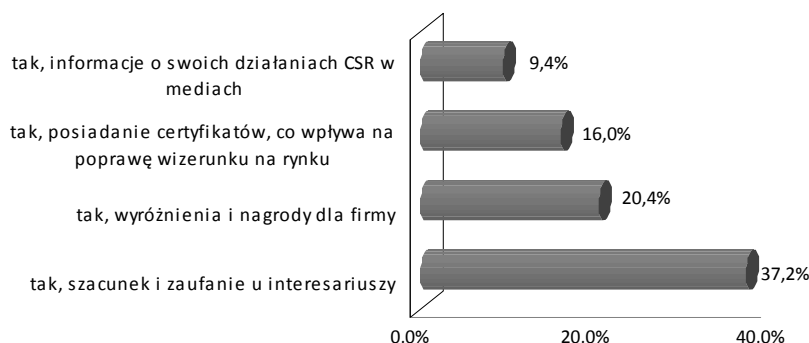
W ocenie badanych pojawiła się również kwestia dostrzegania przez nich zależności między CSR a wynikami finansowymi. Mimo że tylko 25% badanych potwierdziło wymierne korzyści ekonomiczne z tytułu stosowania zasad społecznie odpowiedzialnych, to jednak o 8% więcej badanych dostrzega zależności między CSR a zyskami, choć nie deklaruje osiągnięcia korzyści w chwili obecnej. Ta relacja nie jest zadowalająca, lecz optymistyczna. Jeśli przedsiębiorcy zaczną dostrzegać dobre praktyki w zakresie CSR, potwierdzone wymiernymi korzyściami ekonomicznymi, będzie to skutkowało większym zainteresowaniem analizowaną koncepcją z ich strony (rys. 35).

Oprócz korzyści ekonomicznych przedsiębiorcy wskazywali również korzyści społeczne związane z wdrażaniem dobrych praktyk w jednostkach gospodarczych. Najczęściej badani odwoływali się do wartości, takich jak tworzenie szacunku i zaufania do swoich praktyk (37%). Prawie 36% badanych szczyliło się z posiadania wyróżnień, nagród i certyfikatów, które ich jednostka zdobyła za wdrażanie zasad



**Rysunek 35.** Zależność pomiędzy wynikami finansowymi a wdrażaniem zasad CSR [%]  
Źródło: badania własne.

społecznie odpowiedzialnych w zakresie określonych obszarów. Z kolei 9% ankietowanych podkreślało, że ich działania społecznie odpowiedzialne były nawet nagłośnione w mediach, co przyczyniło się do rozpoznawalności przedsiębiorstwa i jego produktów na rynku (rys. 36).



**Rysunek 36.** Rodzaje korzyści społecznych wynikające z wdrażania praktyk CSR [%]  
Źródło: badania własne.

Statystyczna niezależność między sekcją działalności a odnoszeniem korzyści społecznych z faktu wdrażania zasad CSR określona za pomocą testu niezależności  $\chi^2$  pokazała, że badane zmienne są wzajemnie zależne. Badani przedsiębiorcy z branży przetwórstwa przemysłowego jako podstawowe korzyści wdrażania zasad CSR wskazywali większy szacunek i zaufanie u interesariuszy. Z kolei właściciele podmiotów gospodarczych z sekcji handlowej oraz transportowej jako główne korzyści społeczne przedstawiali otrzymanie wyróżnień i nagród dla firm oraz posiadanie certyfikatów, co wpływa pozytywnie na poprawę wizerunku na rynku. Z kolei przedsiębiorcy rolni doceniali przede wszystkim pojawienie się informacji o swoich działaniach CSR w mediach. Analiza obliczonych współczynników pokazała umiarkowaną zależność między analizowanymi zmiennymi (tab. 17).

**Tabela 17.** Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a odnoszeniem korzyści społecznych wynikających z faktu wdrażania zasad CSR

TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: $H_0$ – badane zmienne są wzajemnie niezależne $H_1$ – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 24,03 > \chi^2_{\alpha} = 16,92$ zatem odrzucamy hipotezę $H_0$ na rzecz $H_1$ przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności <i>T</i> Czuprowa	$T_{xy} = 0,49$
Współczynnik kontyngencji <i>C</i> Pearsona – zwykły	$C_{xy} = 0,61$
Współczynnik kontyngencji <i>C</i> Pearsona – skorygowany	$skorC_{xy} = 0,70$
Zmienna <i>x</i> – sekcja działalności (PKD) Zmienna <i>y</i> – korzyści społeczne wynikające z faktu wdrażania zasad CSR	

Źródło: opracowanie własne.

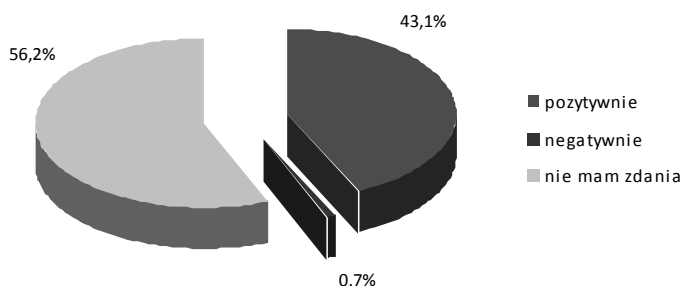
W celu zweryfikowania statystycznej niezależności między formą prawną przedsiębiorstwa a odnoszeniem korzyści społecznych wynikających z faktu wdrażania zasad CSR, przeprowadzony został test niezależności  $\chi^2$ , który pokazał, że badane zmienne nie są wzajemnie niezależne. Korzyści społeczne, przede wszystkim szacunek i zaufanie u interesariuszy oraz wyróżnienia i nagrody dla firmy, wskazywały podmioty gospodarcze prowadzące działalność jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki jawne oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Z kolei w najmniejszym zakresie korzyści z obszaru społecznego wykazały firmy zarejestrowane jako spółki cywilne. Trzeba także podkreślić, że siła związku między analizowanymi cechami była umiarkowana (tab. 18).

**Tabela 18.** Określenie statystycznej niezależności między formą prawną przedsiębiorstwa a odnoszeniem korzyści społecznych wynikających z faktu wdrażania zasad CSR

TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: $H_0$ – badane zmienne są wzajemnie niezależne $H_1$ – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 21,71 > \chi^2_{\alpha} = 12,59$ zatem odrzucamy hipotezę $H_0$ na rzecz $H_1$ przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności <i>T</i> Czuprowa	$T_{xy} = 0,47$
Współczynnik kontyngencji <i>C</i> Pearsona – zwykły	$C_{xy} = 0,57$
Współczynnik kontyngencji <i>C</i> Pearsona – skorygowany	$skorC_{xy} = 0,68$
Zmienna <i>x</i> – forma prawna przedsiębiorstwa Zmienna <i>y</i> – korzyści społeczne wynikające z faktu wdrażania zasad CSR	

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorcy zostali również zapytani o ocenę koncepcji CSR, jej rozwoju i przyszłości na rynku. Okazuje się, że mimo pozytywnych zmian prognozy nie są optymistyczne. Nawet mniej niż połowa przedsiębiorców, bo tylko 43%, oceniła koncepcję CSR pozytywnie, uwzględniając jej ważność na globalnym rynku. Negatywnie wypowiedziało się 1% badanych, natomiast może martwić fakt, że zdecydowana większość badanych, bo aż 56%, nie ma zdania na temat ważności działań społecznie odpowiedzialnych (rys. 37).



**Rysunek 37.** Ocena koncepcji CSR przez badanych przedsiębiorców [%]

Źródło: badania własne.

Nieposiadanie zdania na temat koncepcji CSR często wynika z faktu, że szczególnie mikro i małe przedsiębiorstwa nie myślą o zaangażowaniu się w te działania. Bierność w zakresie społecznego zaangażowania wynika też często z braku wiedzy o przykładach dobrych praktyk. Na podstawie uzyskanych w badaniach danych można wnioskować, że średnie firmy posiadają większą wiedzę w zakresie społecznego zaangażowania. Zasadne staje się więc podnoszenie świadomości sektora MSP z zakresu społecznej odpowiedzialności, natomiast wsparcie z zewnątrz w znacznym stopniu przyczyniłoby się do propagowania wśród przedsiębiorców idei społecznie odpowiedzialnych.

Przeprowadzony test niezależności  $\chi^2$  pokazał, że analizowane zmienne, takie jak sekcja działalności i ocena koncepcji CSR w praktyce gospodarczej, nie są wzajemnie niezależne. Pozytywnie koncepcja CSR oceniana była przez znaczną większość przedsiębiorców prowadzących działalność w branży handlowej oraz w przetwórstwie przemysłowym (tab. 19).

**Tabela 19.** Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a oceną koncepcji CSR w praktyce gospodarczej

TEST NIEZALEŻNOŚCI $\chi^2$	
Hipotezy: $H_0$ – badane zmienne są wzajemnie niezależne $H_1$ – badane zmienne nie są wzajemnie niezależne	
$\chi^2 = 22,79 > \chi^2_{\alpha} = 15,51$ zatem odrzucamy hipotezę $H_0$ na rzecz $H_1$ przy $\alpha = 0,05$	
Współczynnik zbieżności $T$ Czuprowa	$T_{xy} = 0,46$
Współczynnik kontyngencji $C$ Pearsona – zwykły	$C_{xy} = 0,57$
Współczynnik kontyngencji $C$ Pearsona – skorygowany	$skorC_{xy} = 0,67$
Zmienna $x$ – sekcja działalności (PKD) Zmienna $y$ – ocena koncepcji CSR w praktyce gospodarczej	

Źródło: opracowanie własne.

Trzeba w tym miejscu podkreślić, że znaczna część przedsiębiorców nie mogła wyrazić zdania na temat koncepcji CSR ze względu na początkową fazę jej zastosowania (głównie w branży transportowej oraz rolnej). Obliczone współczynniki pokazały umiarkowaną zależność między analizowanymi zmiennymi, najwyższą wartość miał skorygowany współczynnik kontyngencji  $C$  Pearsona.

## Podsumowanie i wnioski

Przedmiotem badań, których wyniki zostały zaprezentowane w niniejszej pracy, był aspekt społecznej odpowiedzialności w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu z obszarów wiejskich województwa mazowieckiego.

Analizę społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach agrobiznesu dokonano z uwzględnieniem następujących obszarów:

- znajomość koncepcji CSR;
- stosowana polityka CSR;
- społeczne zaangażowanie przedsiębiorców;
- uwzględnianie aspektu środowiskowego;
- polityka wobec pracowników;
- aspekt ekonomiczny a CSR.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły określić stan wiedzy polskich przedsiębiorców z branży agrobiznesu na temat CSR oraz jej praktyczny wymiar. Analiza wyników przeprowadzonych badań pozwoliła dostrzec różnice w podejściu przedsiębiorców do działań odpowiedzialnych społecznie.

Pierwsza kwestia, to różnice w definiowaniu i rozumieniu zagadnienia społecznej odpowiedzialności. Okazuje się, że ponad połowa badanych przedsiębiorców o zasadach CSR nic lub prawie nic nie wie. Najwięcej informacji o społecznej odpowiedzialności w biznesie posiadali przedsiębiorcy z wyższym poziomem wykształcenia, oni również częściej potwierdzali posiadanie wpisanych w misję i wizję przedsiębiorstwa zasad CSR. Biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, znajomość koncepcji CSR dominowała w grupie przedsiębiorców z branży przetwórstwa przemysłowego. Oni też częściej w swoich firmach wdrażali normy takie, jak HACCP czy ISO 9001, zawierające niektóre standardy społecznej odpowiedzialności. Znajomością koncepcji wykazywali się też przedsiębiorcy, których firmy powstały przed 2000 r. Można postawić tezę, że były to przedsiębiorstwa o bardziej ustabilizowanej sytuacji ekonomicznej i większym doświadczeniu w działaniu. Koncepcja CSR jest inwestycją długoterminową, wobec tego firmy dłużej działające na rynku były bardziej przekonane o jej randze. Dodatkowo przedsiębiorstwa działające już w latach 90. XX w. i na początku XXI w., z racji uwarunkowań gospodarczych w tym okresie, dobrze radziły sobie na rynku, a co się z tym wiąże, częściej wspierały działania filantropijne. Duży odsetek przedsiębiorców właśnie tak rozumiał CSR – jako sponsoring i działania charytatywne. W czasach dość dobrej koniunktury gospodarczej, znaczna liczba badanych przedsiębiorców budowała w ten sposób swój wizerunek, a mając znaczne zyski, mogła sobie pozwolić na sponsorowanie różnych imprez, wspieranie programów na rzecz społeczeństwa, czy też na wolontariat.

Badani wskazywali również na ważność koncepcji wynikającą z racji konieczności prowadzenia firmy zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju czy zachowaniem norm nie tylko prawnych, ale również moralnych. Podsumowując, należy postawić tezę, że koncepcja społecznej odpowiedzialności w sektorze MSP branży agrobiznesu jest praktycznie nieznaną, określaną jako działania charytatywne i sponsoringowe podejmowane w celu tworzenia wizerunku i kształtowania pozytywnego odbioru w społeczeństwie. Przedsiębiorcy z sekcji przemysłowej oraz handlowej, w porównaniu z przedsiębiorcami z innych grup, poprawnie definiowali CSR, rozumieli jak prowadzić firmę w sposób zrównoważony. Przedsiębiorcy z branży rolnictwa i transportu traktowali natomiast społeczną działalność głównie jako działania charytatywne i sponsoringowe.

Przedsiębiorcy z obszarów wiejskich są często lokalnymi liderami, wobec czego działania charytatywne czy sponsoringowe wpływają na podnoszenie ich prestiżu i uznania wśród społeczności lokalnej. Zaobserwowano zależność, iż społeczne zaangażowanie wzrasta wraz z liczbą lat funkcjonowania firm na rynku. Przedsiębiorcy dłużej działający na rynku przejawiali wyższy poziom kapitału społecznego, który na obszarach wiejskich tworzą najczęściej okoliczni liderzy. Przedsiębiorcy, jako „grupa sukcesu”, bez wątplenia stanowią mocny trzon lokalnych liderów. Można powiedzieć, że to ich zaangażowanie w kwestie społeczne często było utożsamiane z interesowaniem się przez nich problematyką CSR i wdrażaniem jej zasad do praktyki biznesowej. Na rzecz społeczeństwa przedsiębiorcy podejmowali najczęściej działania o charakterze charytatywnym, takie jak: pomoc finansowa i rzeczowa, bezpłatne usługi czy wolontariat pracowniczy. Najczęściej przedsiębiorcy wspierali lokalne imprezy, obozy sportowe dla dzieci i młodzieży z okolicznych szkół, przedszkoli czy domów dziecka. Przedsiębiorcy podejmowali te działania w zależności od okoliczności, częściej kiedy zostali o to poproszeni z zewnątrz. Może to świadczyć o braku pełnego zaangażowania, wymuszeniu przez społeczność postawy społecznego wkładu, ale nadal brak jest polityki społecznej odpowiedzialności rozumianej jako swoiste, oryginalne działania i rozwiązania związane z branżą i specyfiką firmy.

Biorąc pod uwagę stronę formalną funkcjonowania koncepcji CSR w badanych przedsiębiorstwach należy stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność w strukturze organizacyjnej nie była widoczna, ponieważ brakowało osób odpowiedzialnych za opracowanie własnej koncepcji CSR, związanej z przedmiotem działania i specyfiką firmy, oraz kodeksów etycznych regulujących wszelkie sprawy związane z interesariuszami wewnętrznymi czy zewnętrznymi. Przeważnie firmy nie posiadały zasad i wytycznych w postaci zapisów w kodeksach etycznych. Kodeksy etyczne funkcjonowały zaledwie w 1,5% badanych firm, a przedsiębiorcy deklarowali, że

okazjonalnie uczestniczą w programach wspierania działań charytatywnych czy sponsoringowych.

W przedsiębiorstwach agrobiznesu raczej nie występuje zjawisko mapowania czy dialogu z interesariuszami. Badania wykazały, że przedsiębiorcy z małych średnich przedsiębiorstw jedynie z branży przetwórstwa przemysłowego regularnie konsultowali się z interesariuszami z tym, że tylko z wybranymi grupami. Z kolei w sposób nieformalny i nieregularny dialog z interesariuszami prowadzili przedsiębiorcy z sekcji handlowej i rolnictwa. Często przedsiębiorcy dialogiem z interesariuszami określają nieformalne rozmowy, które prowadzą z wybranymi grupami, od których w znacznym stopniu są uzależnieni. Przedsiębiorcy nie zwracają również uwagi na zachowania dostawców czy kontrahentów w kwestii przestrzegania przez nich standardów CSR. W większości przedsiębiorstwa z branży agrobiznesu nie posiadają wdrożonych norm i standardów jakości czy bezpieczeństwa (występują one tam, gdzie jest taka konieczność, wymóg obligatoryjny).

W stosunku do interesariusza wewnętrznego, czyli pracowników, przedsiębiorcy agrobiznesu z reguły nie posiadali opracowanej polityki, takiej jak np. system oceny, nagród czy awansów. Najczęściej przedsiębiorcy deklarowali, że pracownicy mają możliwość pracy w zakresie elastycznych form zatrudnienia. Można postawić tezę, że ta zależność wiąże się z różną możliwością jej interpretacji przez pracodawców. W małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu brak jest także wyraźnych tendencji zmian w kierunku działań społecznych i odpowiedzialnych wobec pracowników, a pojawiające się pozytywne praktyki są symboliczne. Udokumentowane i mierzalne cele dotyczące pracowników wskazywali wyłącznie przedsiębiorcy prowadzący działalność w sekcji przetwórstwa przemysłowego. Występowanie polityki personalnej, ale nieudokumentowane dominowało w przedsiębiorstwach handlowych oraz transportowych. Z kolei w najmniejszym zakresie ten rodzaj polityki personalnej występował w badanych podmiotach gospodarczych z branży rolniczej. Tylko w branży przetwórstwa przemysłowego prowadzone były oceny pracowników i wiązały się one z planowaniem ich rozwoju i awansów. Z tej też sekcji przedsiębiorcy wypowiedzieli się, iż posiadają udokumentowane, mierzalne i monitorowane działania dotyczące pracowników. Należy podkreślić, że w większości firm (ponad 57%) pracownicy nie są poddawani ocenie. W 39% firm ocena występuje, ale w żaden sposób nie jest powiązana z rozwojem pracownika, służy jedynie celom technicznym i organizacyjnym przedsiębiorstwa. Jedynie około 3% przedsiębiorców deklaruje, że podstawowym celem oceny pracowników w firmie jest łączenie jej z ich rozwojem, a tym samym efektywniejszym zarządzaniem organizacją. Kapitał ludzki w sektorze MSP traktowany jest częściej jako koszt niż źródło przewagi



konkurencyjnej, a pracownicy nie są uważani za ważny zasób w organizacji. Nie przeprowadza się również badania satysfakcji z pracy osób zatrudnionych.

Zaobserwowano także wyraźny brak zainteresowania przedsiębiorców działaniami na rzecz środowiska przyrodniczego. Przedsiębiorcy nie kierują się ekofilozofią, w niewielkim stopniu wdrażają rozwiązania w kierunku ochrony środowiska, dobrych praktyk i ekologicznych rozwiązań. Nawet jeśli chodziło o opracowanie polityki środowiskowej sprzyjającej oszczędności energii czy wody, przedsiębiorcy w małym stopniu interesowali się tego rodzaju rozwiązaniami. Udokumentowane i mierzalne cele w zakresie polityki środowiskowej były przede wszystkim opracowane przez właścicieli z wykształceniem wyższym w podmiotach gospodarczych przetwórstwa przemysłowego. To w pewnym stopniu potwierdza opinię innych autorów, iż polskim przedsiębiorcom brakuje nastawienia prośrodowiskowego, które przejawia się między innymi tym, iż nie oszczędzają oni podstawowych zasobów, takich jak energia i woda.

Wdrożenie zasad w zakresie CSR w przedsiębiorstwach sektora agrobiznesu w odniesieniu do wymagań rynkowych także pozostawia wiele do życzenia. Jako że mamy do czynienia z branżą, której produkcja skierowana jest najczęściej do bezpośredniego spożycia przez ludność, działania CSR, zwłaszcza w obszarze społeczeństwa, powinny być priorytetowe. Okazuje się jednak, że ponad 70% badanych przedsiębiorców nie uwzględniała w procesie produkcyjnym aspektu bezpieczeństwa użytkownika i środowiska. Jedynie 29% badanych dostrzegało potrzebę analizowania w całym procesie tworzenia produktu aspektu bezpieczeństwa i jakości.

Przedsiębiorcy nie byli również przekonani do koncepcji CSR, potrzeby zainteresowania się nią, czy też do wdrożenia jej założeń. Jedynie co czwarty badany zauważał, że przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności wpływa na tworzenie przewagi konkurencyjnej, a tym samym przekłada się na wynik finansowy. Byli to przede wszystkim przedsiębiorcy z branży przetwórstwa przemysłowego. Dostrzegali oni korzyści, takie jak: wyższa jakość towarów, oszczędność zasobów, takich jak woda czy energia i związane z tym niższe koszty. Z kolei przedsiębiorcy z branży rolniczej i transportowej w dużej mierze podkreślali kwestie wyższej jakości towarów, które oferują na rynku dzięki zasadom CSR. Korzyści ekonomiczne osiąmane przez przedsiębiorców stosujących zasady CSR to przede wszystkim niższe koszty oraz wyższe zyski, zaś do korzyści społecznych należy zaliczyć przede wszystkim szacunek i zaufanie u interesariuszy oraz wyróżnienia i nagrody dla firmy. Przedsiębiorcy z branży przetwórstwa przemysłowego jako podstawowe korzyści wdrażania zasad CSR wskazywali większy szacunek i zaufanie u interesariuszy. Z kolei właściciele podmiotów gospodarczych z sekcji handlowej oraz transportowej jako główne korzyści społeczne przedstawiali otrzymanie wyróżnień i nagród

dla firm oraz posiadanie certyfikatów, co wpływa pozytywnie na poprawę wizerunku na rynku. Przedsiębiorcy rolni doceniali natomiast przede wszystkim pojawienie się informacji o swoich działaniach CSR w mediach.

Z przeprowadzonych analiz można sformułować następujące wnioski:

- 1) Ze względu na to, że przedsiębiorcom brakuje wiedzy z zakresu CSR, należy uzupełniać te braki poprzez dostarczanie wiedzy i informacji szczególnie na temat przykładów dobrych praktyk w branży agrobiznesu. Występuje potrzeba uświadomienia przedsiębiorcom agrobiznesu, że konsumenci coraz bardziej zwracają uwagę na aspekt zachowania odpowiedzialnych praktyk, a zwłaszcza na przestrzeganie ich założeń. Firmy przestrzegające norm bezpieczeństwa żywnościowego oraz wysokiej jakości swoich wyrobów konsumenci obdarzają większym zaufaniem. Dla dobra ogólnospołecznego przedsiębiorcy powinni zdać sobie sprawę, że koncepcja CSR ma zalety i przynosi korzyści ekonomiczne i społeczne.
- 2) Przedsiębiorcy powinni więcej uwagi poświęcić mapowaniu interesariuszy, co pozwoli na wybranie tych, z którymi warto, a nawet należy, prowadzić zaawansowany dialog. Jest to konieczne posunięcie, ponieważ zarówno ograniczony czas, jak też środki pieniężne nie pozwalają na współpracę z wszystkimi interesariuszami.
- 3) Konieczne jest również, aby przedsiębiorcy w swoich firmach wdrożyli instrumenty polityki społecznej odpowiedzialności, a szczególnie normy i certyfikaty jakości i bezpieczeństwa, kodeksy etyczne wobec interesariuszy, kodeksy dobrych praktyk wobec pracowników. W praktyce deklaracje, które są zapisane i przestrzegane dają większą gwarancję jakości i budzą zaufanie wśród interesariuszy. Wyraźnie określony zakres i formy tej polityki pozwolą także dostosować ją do rodzaju prowadzonej działalności biznesowej.
- 4) W branży spożywczej ekologia powinna być priorytetowym elementem społecznej odpowiedzialności. Wdrożenie normy HACCP czy ISO 9001 to za mało. Konieczne jest myślenie przedsiębiorców w kategoriach społecznej odpowiedzialności i strategiczne podejście do zaangażowania społecznego w obszarze, na którym firma zna się najlepiej. Przedsiębiorcy powinni też zainteresować się zasadami społecznej odpowiedzialności zdefiniowanymi w normie ISO 26000. Ważne jest stworzenie wśród przedsiębiorców własnych rozwiązań pojmowanych jako strategia biznesowa, a nie działania okazjonalne.
- 5) Świadomość, iż pracownicy to ważny, a może najważniejszy zasób każdej organizacji, jest niestety niska. Zachodzi więc potrzeba, aby przedsiębiorcy przywrzeli się relacjom pracowniczym w swoich firmach, a zwłaszcza funkcjonującym regulaminom (np. oceniania, premiowania), czy też innym uregulowaniom

z obszaru personalnego. Występuje bowiem obawa, że pracownicy z wysokim poziomem kapitału ludzkiego będą poszukiwali odpowiedzialnych pracodawców, do których badane podmioty gospodarcze trudno jest zaliczyć.

- 6) CSR to nie tylko koszty, na które przedsiębiorstw nie stać, bo muszą zmierzyć się z trudnościami i ciągle walczyć o przetrwanie na rynku, to również korzyści społeczne i materialne dla ich właścicieli oraz interesariuszy, a także pozytywny wpływ na środowisko naturalne. Przedsiębiorcy nie mają często tej świadomości, jest więc konieczne, aby instytucje zajmujące się promocją mocniej podkreślały znaczenie aspektu odpowiedzialności społecznej w praktyce biznesowej, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym.

## Bibliografia

- ADAMCZYK J.: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2009.
- ADAMOWICZ M.: *Standardy CSR*, [w:] Walkowiak R., Krakowski K. (red.): *Spoleczna odpowiedzialność organizacji – od odpowiedzialności do elastycznych form pracy*, Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach”, Olsztyn 2009.
- BOJAR M.: *Spoleczna odpowiedzialność w biznesie*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2007.
- BRZOZOWSKI A.: *Standardy społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Problemy jakości” 2003, nr 2, s. 26, na podst.: Żemigala M.: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007.
- ĆWIK N.: *Rozwój CSR w Polsce*, [w:] *Polskie i Szwedzkie MSP wobec wyzwań CSR. Respen Odpowiedzialna Przedsiębiorczość*, Warszawa 2011.
- Europejski Portal dla Małych Przedsiębiorstw*, [www.cc.europa.eu](http://www.cc.europa.eu), data dostępu: 23.04.2012.
- GASIŃSKI T., PIEKALSKI G.: *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, s. 61, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/7904/podrecznik.pdf>.
- GRABOWSKI M.: *Sponsorowanie przez prowadzących działalność związaną z produktami (usługami) objętymi zakazem reklamy*, „Studia Prawnicze” 1995, z. 1–4.
- Green Paper: Promoting framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels 2001, COM(2001) 366 final, [w:] *Guidance on Social Responsibility* 2008, s. 7.
- HĄBEK P., SZEWCZYK P.: *Spoleczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- KLIMCZAK B.: *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- LEWICKA-STRZAŁECKA A.: *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006.
- MAKUCH Ł.: *Na drodze do równowagi*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Wyzwania i szansa dla biznesu*. Suplement promocyjny do Harvard Business Review Polska, Brief, Warszawa 2012.
- Misja Ministerstwa Gospodarki: *Stworzenie najlepszych w Europie warunków prowadzenia działalności gospodarczej*, [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl).
- NAKONIECZNA J.: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
- NOTERDAEME J.: *Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce”*, Dobre Praktyki, FOB, 2011.
- OCIECZEK W., GAJDIK B.: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- PANEK-OWSIAŃSKA M.: *CSR w Polsce Menedżerowie/Menedżerki 500 lider/liderka CSR*, FOB, Goodbrand 2010.
- POHRYBIENIUK P.: *CSR w Polsce Menedżerowie/Menedżerki 500 lider/liderka CSR*, FOB, Goodbrand 2010.
- PALIWODA-MATIOLAŃSKA A.: *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

- RATAJCZAK M., WOŁOSZYN J.: *Organizacja oparta na wiedzy a CSR*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 88, Warszawa 2011.
- RATAJCZAK M., WOŁOSZYN J.: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) w sferze agrobiznesu*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, Problemy Rolnictwa Światowego, t. 11, z. 2, Warszawa 2011.
- ROJEK-NOWOSIELSKA M.: *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- ROK B.: *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
- ROK B.: *Badanie to podstawa*, CR Navigator, Warszawa 2010.
- ROK B.: *Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce”*, Dobre Praktyki, FOB, 2011.
- ROK B.: *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w kontekście przemian rynkowych*, [w:] Borkowska S. (red.): *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, Wydawnictwo Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006.
- RUDZKI R.: *Dojrzewanie do strategicznej odpowiedzialności*, Polityka nr 11/2012, Raporty roczne.
- RYBAK M.: *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- SPEAMANN R.: *Podstawowe pojęcia moralne*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2000.
- STAFIEJ-BARTOSIK A.: *Stwórz biznesowe uzasadnienie dla zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Wyzwania i szansa dla biznesu*. Suplement promocyjny do Harvard Business Review Polska, Brief, Warszawa 2012.
- STAWICKA E.: *Etyczny (społecznie odpowiedzialny) wymiar funkcjonowania organizacji*, [w:] Prońko, J (red.): *Ludzie – Jakość – Organizacja*, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego, Kielce 2009.
- STAWICKA E.: *CSR – moda, biznes czy potrzeba serca*, Brief, Warszawa 2011.
- SYSKA-ROMAŃCZUK S., ROSZKOWSKA P., NIEDŹWIECKA A.: *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Management and Business Administration, Central Europe, 2 (115) marzec-kwiecień 2012.
- SZPAK J.: *Historia gospodarcza powszechna*, PWE, Warszawa 2003, s. 138, za: Rojek-Nowosielska M.: *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- The AA1000 Standards*, <http://www.accountability.org/standards/index.html>, data dostępu: 28.12.2010.
- The Ten Principles, United Nations, The Global Compact*, <http://unglobalcompact.org/AboutTheGC/>, data dostępu: 10.05.2012.
- WITEK-CRABB A.: *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K. (red.): *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą*. Wydawnictwo Forum, Poznań 2004.
- ŻEMIGAŁA M.: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej efektywnej gospodarki*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- [www.csrconsulting.pl/docs/zasobnik\\_plik\\_20110117161540\\_516.pdf](http://www.csrconsulting.pl/docs/zasobnik_plik_20110117161540_516.pdf).

## Spis rysunków

<b>Rysunek 1.</b> Rok powstania badanych przedsiębiorstw [%] .....	37
<b>Rysunek 2.</b> Struktura badanych przedsiębiorstw według sekcji gospodarki [%] .....	39
<b>Rysunek 3.</b> Struktura badanych przedsiębiorstw według formy prawnej [%] .....	39
<b>Rysunek 4.</b> Struktura badanych przedsiębiorstw według charakteru działalności [%] .....	40
<b>Rysunek 5.</b> Znajomość koncepcji odpowiedzialnego biznesu – CSR [%] .....	41
<b>Rysunek 6.</b> Znajomość koncepcji CSR według sekcji gospodarki [%] .....	43
<b>Rysunek 7.</b> Rozumienie pojęcia biznesu odpowiedzialnego społecznie [%] .....	44
<b>Rysunek 8.</b> Występowanie w firmie polityki i strategii społecznej odpowiedzialności [%] .....	46
<b>Rysunek 9.</b> Posiadanie strategii społecznej odpowiedzialności według sekcji gospodarki [%] .....	48
<b>Rysunek 10.</b> Przydział obowiązków związanych z CSR w badanych przedsiębiorstwach [%] .....	49
<b>Rysunek 11.</b> Występowanie kodeksów etycznych w przedsiębiorstwach sektora MSP [%] .....	50
<b>Rysunek 12.</b> Kwestie odpowiedzialności społecznej w sektorze MSP [%] .....	51
<b>Rysunek 13.</b> Normy i standardy wdrożone w system zarządzania w sektorze MSP agrobiznesu [%] .....	51
<b>Rysunek 14.</b> Dialog/konsultacje z interesariuszami [%] .....	53
<b>Rysunek 15.</b> Działania przedsiębiorstw sektora MSP z zakresu aktywności społecznej na rzecz społeczności lokalnej [%] .....	55
<b>Rysunek 16.</b> Działania sponsoringowe podejmowane w przedsiębiorstwach sektora MSP [%] .....	56
<b>Rysunek 17.</b> Działania charytatywne podejmowane w przedsiębiorstwach sektora MSP [%] .....	56
<b>Rysunek 18.</b> Zakres wdrażania polityki środowiskowej w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu [%] .....	58
<b>Rysunek 19.</b> Stosowanie polityki środowiskowej według sekcji gospodarki [%] .....	60
<b>Rysunek 20.</b> Obszary wpływu na środowisko naturalne w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu [%] .....	61
<b>Rysunek 21.</b> Ograniczenie zużycia materiałów i surowców w przedsiębiorstwach sektora MSP [%] .....	62
<b>Rysunek 22.</b> Ograniczenie zużycia paliw i energii w przedsiębiorstwach sektora MSP [%] .....	62
<b>Rysunek 23.</b> Ograniczenie zużycia wody w przedsiębiorstwach sektora MSP [%] .....	63
<b>Rysunek 24.</b> Polityka personalna wobec pracowników w obszarze społecznej odpowiedzialności w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu [%] .....	64
<b>Rysunek 25.</b> Działania społecznie odpowiedzialne w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu skierowane do pracowników [%] .....	66

<b>Rysunek 26.</b> Występowanie oceny pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu [%] .....	66
<b>Rysunek 27.</b> Prowadzenie regularnych ocen pracy według sekcji gospodarki [%] .....	68
<b>Rysunek 28.</b> Badania satysfakcji pracowników w przedsiębiorstwach sektora MSP [%] .....	68
<b>Rysunek 29.</b> Ochrona danych osobowych i prywatności pracowników [%] .....	69
<b>Rysunek 30.</b> Występowanie w przedsiębiorstwie systemu rozpatrywania reklamacji, skarg i wniosków [%] .....	70
<b>Rysunek 31.</b> Opinia na temat projektowania nowego produktu zgodnego z zasadami CSR [%] .....	70
<b>Rysunek 32.</b> Polityka personalna i procedury ochrony danych osobowych klientów w badanych przedsiębiorstwach [%] .....	71
<b>Rysunek 33.</b> Korzyści ekonomiczne wynikające z faktu wdrażania zasad CSR [%] .....	71
<b>Rysunek 34.</b> Rodzaj korzyści ekonomicznych wynikających z wdrażania praktyk CSR [%] .....	72
<b>Rysunek 35.</b> Zależność między wynikami finansowymi a wdrażaniem zasad CSR [%] .....	74
<b>Rysunek 36.</b> Rodzaje korzyści społecznych z wynikające z wdrażania praktyk CSR [%] .....	74
<b>Rysunek 37.</b> Ocena koncepcji CSR przez badanych przedsiębiorców [%] .....	76

## Spis tabel

<b>Tabela 1.</b> Wykształcenie właścicieli przedsiębiorstw w zależności od płci i wieku [%] .....	38
<b>Tabela 2.</b> Określenie statystycznej niezależności między wykształceniem właścicieli badanych przedsiębiorstw a znajomością koncepcji odpowiedzialnego biznesu (CSR) ...	41
<b>Tabela 3.</b> Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a znajomością koncepcji odpowiedzialnego biznesu (CSR) .....	42
<b>Tabela 4.</b> Określenie statystycznej niezależności między rokiem powstania przedsiębiorstwa a znajomością koncepcji odpowiedzialnego biznesu (CSR) .....	43
<b>Tabela 5.</b> Określenie statystycznej niezależności między wykształceniem właścicieli badanych przedsiębiorstw a posiadaniem strategii społecznej odpowiedzialności .....	47
<b>Tabela 6.</b> Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a posiadaniem strategii społecznej odpowiedzialności .....	47
<b>Tabela 7.</b> Określenie statystycznej niezależności między rokiem powstania przedsiębiorstwa a posiadaniem strategii społecznej odpowiedzialności .....	48
<b>Tabela 8.</b> Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a prowadzeniem udokumentowanego dialogu/konsultacji z interesariuszami .....	54
<b>Tabela 9.</b> Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a podejmowaniem działań na rzecz społeczności lokalnej .....	57
<b>Tabela 10.</b> Określenie statystycznej niezależności między rokiem powstania przedsiębiorstwa a podejmowaniem działań na rzecz społeczności lokalnej .....	57
<b>Tabela 11.</b> Określenie statystycznej niezależności między wykształceniem właścicieli badanych przedsiębiorstw a opracowaniem i stosowaniem polityki środowiskowej ....	59
<b>Tabela 12.</b> Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a opracowaniem i stosowaniem polityki środowiskowej .....	59
<b>Tabela 13.</b> Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a opracowaniem i stosowaniem polityki personalnej .....	65
<b>Tabela 14.</b> Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a prowadzeniem regularnych ocen pracy .....	67
<b>Tabela 15.</b> Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a odnoszeniem korzyści ekonomicznych wynikających z faktu wdrażania zasad CSR .....	72
<b>Tabela 16.</b> Określenie statystycznej niezależności między formą prawną przedsiębiorstwa a odnoszeniem korzyści ekonomicznych wynikających z faktu wdrażania zasad CSR .....	73
<b>Tabela 17.</b> Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a odnoszeniem korzyści społecznych wynikających z faktu wdrażania zasad CSR .....	75
<b>Tabela 18.</b> Określenie statystycznej niezależności między formą prawną przedsiębiorstwa a odnoszeniem korzyści społecznych wynikających z faktu wdrażania zasad CSR .....	75
<b>Tabela 19.</b> Określenie statystycznej niezależności między sekcją działalności (PKD) a oceną koncepcji CSR w praktyce gospodarczej .....	77