

Daria NIERADZIK  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki  
nieradzik@vp.pl

## **OCZEKIWANIA INTERESARIUSZY WOBEC SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW**

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono zagadnienie interesariuszy jako istoty społecznej odpowiedzialności biznesu. Omówiono zarys koncepcji, a także drogę rozwoju odpowiedzialności biznesu w Polsce. Studia literatury przedmiotu i własne obserwacje autorki pozwoliły na zidentyfikowanie najważniejszych interesariuszy oraz oczekiwań względem przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, interesariusz, odpowiedzialne przedsiębiorstwo

## **THE STAKEHOLDERS' EXPECTATIONS TO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

**Abstract.** The article presents the issue of the stakeholders as the essence of corporate social responsibility. The author discussed outline of the concept and schedule of development of business responsibility in Poland. By researching subject resources and the author's own observations, it highlights the most important division of stakeholders and the expectation of the company.

**Keywords:** corporate social responsibility, stakeholder, responsible company

### **1. Wstęp**

Dynamicznie zachodzące zmiany w otoczeniu społecznym, ekonomicznym i kulturowym sprawiły, że działalność podmiotów gospodarczych uwarunkowana jest przez wiele czynników, między innymi: wzrost gospodarczy, proces globalizacji, rozwój techniki i technologii, popyt

czy czynniki społeczno-kulturowe, które stanowią integralną część koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Efektom ciągle rozwijającej się i zmieniającej wszystko wokół rzeczywistości jest pojawianie się nowych rozwiązań oraz udoskonalanie obecnie istniejących. Ubocznym rezultatem staje się powstanie nowej kultury, nowych paradygmatów, norm, zachowań pracowniczych i społecznych<sup>1</sup>. Od współczesnych przedsiębiorstw wymaga się nie tylko produkcji wyrobów czy świadczenia usług najwyższej jakości, ale również zaangażowania w rozwiązywanie społecznych problemów. W związku z tym zauważa się rosnące zainteresowanie zagadnieniem społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli *Corporate Social Responsibility* (CSR). Wdrożenie działań z zakresu koncepcji CSR zobowiązuje organizacje do podejmowania działań i decyzji z dbałością o zachowanie etycznych zasad odpowiedzialności wobec otoczenia społecznego, środowiska naturalnego, pracowników oraz partnerstwo pomiędzy społeczeństwem a biznesem.

Artykuł ma na celu przedstawienie rozwoju społecznej odpowiedzialności oraz jej istoty w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw w Polsce. Jest również próbą określenia oczekiwań interesariuszy wobec przedsiębiorstwa. Rozważania zostały poparte przeglądem literaturowym oraz obserwacjami własnymi.

## 2. Rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu

Termin społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw określa świadome i dobrowolne uwzględnianie aspektów społecznych, środowiskowych w działalności gospodarczej przedsiębiorstw oraz budowanie relacji z różnymi grupami interesariuszy<sup>2</sup>. Zarządzanie tymi relacjami nie powinno być oparte tylko na przestrzeganiu odpowiednich przepisów, lecz postrzegane jako inwestycja w zasoby ludzkie oraz otaczające środowisko naturalne i biznesowe<sup>3</sup>.

Pojęcie CSR kształtowało się przez lata od starożytnych czasów po współczesność, nabierając z upływem czasu szerszego znaczenia. Już osiemnasto- czy dziewiętnastowieczne organizacje wykazywały troskę o życie społeczne i otoczenie. Źródłem powstania takiej działalności były czynniki etyczne i religijne<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Dźwigoł H.: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 48.

<sup>2</sup> Departament Ekonomii Społecznej i Pożytku Publicznego, <http://www.pozytek.gov.pl/Spoleczna,odpowiedzialnosc,biznesu,464.html>, 28.10.2016.

<sup>3</sup> Żemigala M.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 100.

<sup>4</sup> Geisler R.: CSR w regionie przemysłowym Górnego Śląska?, [w:] CSR dla Górnego Śląska. Dom Współpracy Polsko-Niemieckiej, Gliwice 2006.

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat obserwuje się znaczące zmiany w podejściu do znaczenia i rozumienia społecznej odpowiedzialności biznesu przez przedsiębiorców, teoretyków oraz społeczeństwo. Literatura definiuje trzy drogi rozwoju idei<sup>5</sup>, które zostały scharakteryzowane w tabeli 1.

Tabela 1

## Trzy drogi rozwoju społecznie odpowiedzialnego biznesu

	<b>Koncepcja zrównoważonego rozwoju</b>	<b>Nacisk obywatelski</b>	<b>Samoregulacja biznesu</b>
Główne założenia	Ludzie powinni zmienić sposób swojego życia, skupiając się na ochronie środowiska i rozwiązywaniu problemów społecznych. Postęp gospodarczy wpisuje się w zrównoważony rozwój przedsiębiorstw	Nacisk opinii publicznej na zmniejszanie zagrożeń wobec otoczenia oraz wzrost ich zainteresowania sposobem produkcji i świadczenia usług przez firmy, z uwzględnieniem sposobu traktowania pracowników, dostawców. Presja na przestrzeganie etycznego biznesu	Formułowanie etycznych zasad współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Kluczem do efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem jest budowanie długotrwałych i przejrzystych relacji
Ważne inicjatywy	1972 – Konferencja ONZ „Środowisko Życia Człowieka”, Sztokholm – sprecyzowanie prawa człowieka do zdrowego środowiska	Lata 60. XX wieku – powstanie ruchu konsumenckiego w USA z potrzeby ochrony przed nieuczciwymi praktykami handlowymi	Lata 70. XX wieku – USA, Europa Zach. – samoregulacje przedsiębiorstw: standardy etyczne, regulacje upowszechniające zagadnienia związane z etyczną współpracą wśród partnerów biznesowych
	1991 – Przygotowanie Karty Zrównoważonego Rozwoju przez Międzynarodową Izbę Handlu (ICC) określającej 16 zasad tworzenia systemów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach	Lata 80. XX wieku – kształtowanie się proekologicznych wzorców działalności przedsiębiorstw. Powstawanie tzw. „dekalogów ekokonsumenta” określających zasady ekologicznej produkcji i świadczenia usług	Programy, kampanie, badania opinii publicznej prowadzone w celu oceny zaangażowania w prowadzenie etycznego biznesu
	1992 – Konferencja ONZ „Środowisko i Rozwój”, Rio de Janeiro – identyfikacja praw i obowiązków ochrony środowiska i rozwoju	Przełom XX i XXI wieku – wzrost poszanowania praw człowieka, środowiska naturalnego i konsumentów	Wzrost podejmowania inicjatyw na rzecz pracowników, klientów. Opracowanie kodeksów etycznych dla przedsiębiorstw itd.

Źródło: Opracowanie własne na podst.: Rok B.: Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 8-12.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności jest odpowiedzią na nieprzerwanie zmieniające się otoczenie biznesu. W okresie końca XIX wieku przyjmowano, że ekonomiczny wzrost jest źródłem postępu, tym samym priorytetem działalności przedsiębiorstw była maksymalizacja

<sup>5</sup> Rok B.: Odpowiedzialny Biznes w nieodpowiedzialnym świecie. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 8-12.

zysku realizowanego w ramach konkurencji na rynku<sup>6</sup>. Wraz ze wzrostem świadomości przedsiębiorstw odchodzono od przekonania, iż najważniejszy jest wynik finansowy, obserwując, że postępowanie to prowadziło do wielu negatywnych ubocznych zjawisk, takich jak konflikty społeczne, niszczenie środowiska, tworzenie niezdrowych relacji czy nieuczciwej konkurencji<sup>7</sup>.

Warto również zwrócić uwagę na współczesne powstanie i znaczenie terminu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Komisja Europejska w 2001 roku przedstawiła Zieloną Księgę (*Green Paper on Corporate Social Responsibility*) dokument, który definiuje koncepcję jako dobrowolne decydowanie się przez przedsiębiorstwa na tworzenie lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska, tym samym poczuwanie się do odpowiedzialności za ich stan i tworzone relacje. Odpowiedzialność wyraża się wobec wszystkich interesariuszy, na których oddziałuje prowadzony biznes, i którzy mają znaczący wpływ na działalność i sukces<sup>8</sup>. Dokument uściśla najważniejsze wyzwania dla realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz określa zakres koncepcji w wewnętrznym i zewnętrznym wymiarze.

Istota koncepcji wynika z zaangażowania każdego przedsiębiorstwa we wdrażanie CSR w swój własny sposób, zależnie od posiadanych zasobów, kompetencji, sytuacji społecznej, kulturowej oraz interesariuszy. CSR to nie jedynie ideologia i naukowe rozważania, także praktyczne działania będące narzędziem do budowania przewagi konkurencyjnej.

### 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce

W Polsce dynamiczny rozwój CSR przypada na początek XXI w. i jest ściśle powiązany z rosnącą liczbą zagranicznych inwestorów, którzy w tym okresie poszukiwali nowych kierunków działań i inwestycji na polskim rynku. Istotną rolę promującą oraz wspierającą inicjatywę w zakresie społecznej odpowiedzialności ma powstałe w tym okresie Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) realizujące misję upowszechnienia idei CSR jako podstawowego standardu w działalności i budowaniu strategii przedsiębiorstw oraz dające możliwość wymiany doświadczeń z międzynarodowymi organizacjami<sup>9</sup>. Charakterystyczny dla FOB jest corocznie organizowany „Ranking Odpowiedzialnych Firm” przedstawiający zestawienie najlepszych polskich spółek, które oceniane są pod względem jakości i sposobu

---

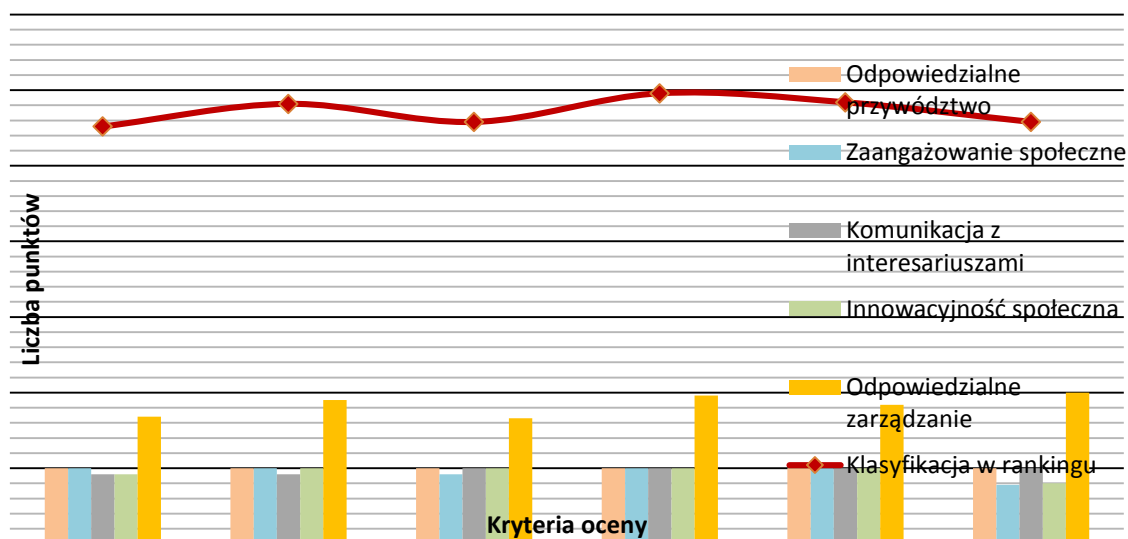
<sup>6</sup> Ociecek W., Gajdzik B.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 12.

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

<sup>8</sup> Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Commission of the European Communities, Brussels, 18 July 2001.

<sup>9</sup> Statut Stowarzyszenia Forum Odpowiedzialnego Biznesu, tekst jednolity po zmianach dokonanych przez Walne Zebranie Członków w dniu 28.04.2010, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/statut\\_2010.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/statut_2010.pdf), 03.11.2016.

zarządzania wdrożoną koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. W 2016 roku do rankingu zgłosiło się 101 podmiotów: 70 firm sklasyfikowanych w Rankingu Odpowiedzialnych Firm; 31 w Liście Firm Społecznie Odpowiedzialnych. Na rysunku 1 przedstawiono zestawienie pięciu najlepszych miejsc w rankingu z 2016 roku oraz poszczególne kryteria oceny każdej z firm<sup>10</sup>.



Rys. 1. Zestawienie najlepszych miejsc Rankingu Odpowiedzialnych Firm 2016 w Polsce  
Źródło: Opracowanie własne na podst. wyników Rankingu Odpowiedzialnych Firm 2016.

Najbardziej odpowiedzialną firmą jest Orange Polska. Kolejne miejsca zajęły Polpharma oraz Coca-Cola HBC Polska sp. z o.o. Miejsce czwarte równocześnie: Grupa LOTOS SA i Schenker sp. z o.o., zdobywając równą liczbę punktów. Przedsiębiorstwa te szczególną uwagę w swojej działalności skupiają na odpowiedzi na potrzeby interesariuszy, którzy oczekują odpowiedzialnego przywództwa, zaangażowania społecznego, komunikacji, innowacyjności społecznej i odpowiedzialnego zarządzania.

Zarówno duże przedsiębiorstwa z polskim kapitałem, spółki Skarbu Państwa, jak również firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) tworzą własne strategie odpowiedzialnego zarządzania, usprawniając komunikację z interesariuszami. Wśród polskich mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw termin CSR jest mniej znany. Przeprowadzone badania przez Agencję Rozwoju Innowacji S.A. wskazały, że pomimo braku teoretycznej wiedzy z zakresu CSR, firmy MŚP nieświadomie realizują koncepcję i podejmują działania na rzecz społeczności lokalnych, ochrony środowiska oraz pozostałych grup interesariuszy, czerpiąc korzyści dla siebie i otoczenia<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Ranking Odpowiedzialnych Firm 2016, <http://rankingodpowiedzialnychfirm.pl/2016/05/ranking-odpowiedzialnych-firm-2016-wyniki/>, 03.11.2016.

<sup>11</sup> Innowacje i CSR w MŚP – raport, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/innowacje-i-csr-w-msp-raport/>, 03.11.2016.

Do podobnych działań jak FOB włączyła się również powstała w 1998 roku Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, a także Fundacja Komunikacji Społecznej i polski oddział Business Leaders Forum. Od tego momentu w Polsce zorganizowano wiele spotkań, konferencji z kadrami menadżerską największych przedsiębiorstw, przeprowadzono liczne badania, przygotowano wiele publikacji dotyczących teoretycznych aspektów społecznej odpowiedzialności oraz najlepszych wzorcowych praktyk biznesowych stosowanych w przedsiębiorstwach. W efekcie tak szybkiego rozwoju koncepcji CSR zarówno wielkie przedsiębiorstwa, jak również państwowe spółki rozpoczęły wdrażanie etycznych, społecznych i środowiskowych standardów odpowiedzialnego zarządzania we współpracy z pozarządowymi organizacjami. Administracja publiczna ograniczała jak dotąd swój wkład w formułowanie narodowej strategii w zakresie społecznej odpowiedzialności<sup>12</sup>. Można przypuszczać, że przełomowa stała się realizacja przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (ang. UNDP) w 2007 roku projektu „Podstawy Polityki RP w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Analiza, diagnoza, rekomendacje” w ramach projektu *Accelerating CSR Practices in the New UE Member States and Candidate Countries as a Vehicle for Harmonization, Competitiveness and Social Cohesion in UE*. Zidentyfikował on aspekty oraz ramy merytoryczne i operacyjne przyszłej polityki publicznej CSR<sup>13</sup>. Działania UNDP pozytywnie wpływają na społeczeństwo w różnych krajach, którym udostępniają wiedzę, doświadczenia, wspierają materialnie, a także dzięki corocznym Raportom o Rozwoju Społecznym prezentują nowe narzędzia pomiarowe i innowacyjne analizy poziomu rozwoju państw.

W rzeczywistości definiowanie, rozumienie i rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu jest uzależnione od charakteru działalności przedsiębiorstwa oraz rodzaju współpracy z sektorami społecznymi, publicznymi, prywatnymi<sup>14</sup>. Polskie przedsiębiorstwa wykazują coraz większe zainteresowanie społecznymi i odpowiedzialnymi praktykami oraz lepiej radzą sobie w obszarze CSR, ale nie ulega wątpliwości, że wymaga to od nich wiele pracy i zaangażowania.

#### **4. Charakterystyka interesariuszy przedsiębiorstwa**

Społeczna odpowiedzialność biznesu to koncepcja, która zorientowana jest na interesariuszy oraz relacje, jakie zachodzą pomiędzy nimi a przedsiębiorstwem.

---

<sup>12</sup> Rok B.: op.cit., s. 30.

<sup>13</sup> Kulczycka J., Wirth H.: Społeczna odpowiedzialność w strategiach firm górniczych w Polsce. Zeszyty Naukowe, nr 79. Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk, Kraków 2010, s. 52.

<sup>14</sup> Kuraszko I.: Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu. Difin, Warszawa 2010, s. 59.

Termin interesariusze (*stakeholders*) określa grupy osób, które mają udziały, prawa lub inne roszczenia wobec przedsiębiorstwa. Zazwyczaj prowadzone interesy są skutkiem realizowanych transakcji, podjętych porozumień, które mają charakter moralny, grupowy lub indywidualny<sup>15</sup>. Charakteryzuje ich budowanie zaufania, podporządkowywanie normom, wzajemne powiązania, które zwiększają sprawność w kontakcie z otoczeniem<sup>16</sup>.

Pojęcie to stało się podstawą koncepcji społecznej odpowiedzialności, utożsamianej z teorią interesariuszy sformułowaną w 1984 roku przez R.E. Freemana<sup>17</sup>. Teoria powstała na potrzeby zmieniającej się strategii zarządzania, w sytuacji kiedy otoczenie biznesowe przedsiębiorstw stało się ważnym elementem branym pod uwagę w procesie podejmowania decyzji i działań na rynku. Autor podzielił grupy interesu na dwa rodzaje, tj. interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia.

Interesariusze pierwszego stopnia to pozostające w bezpośrednim lub pośrednim stosunku z przedsiębiorstwem osoby fizyczne lub prawne, zawierające formalne umowy, porozumienia lub kontrakty, a zatem w szerokim ujęciu jest to sektor społeczeństwa. Interesariusze drugiego stopnia to osoby, które pełnią podwójną rolę. Z jednej strony mogą wywierać wpływ na firmę, a z drugiej pozostawać pod jej wpływem, nie prowadząc do żadnych transakcji. Ta część ma również możliwość pośredniego oddziaływania poprzez tworzenie opinii publicznej mogącej poprawić wizerunek lub też zagrozić istnieniu przedsiębiorstwa<sup>18</sup>.

Nawiązując kolejno do idei R.E. Freemana, literatura wymienia jeszcze inny podział grup interesariuszy: zewnętrznych i wewnętrznych. Interesariusze zewnętrzni (*outsiders*) posiadają szczególne znaczenie ze względu na udział w formowaniu strategii biznesowej organizacji. Ta grupa to podmioty, które znajdują się w otoczeniu dalszym, między innymi: dostawcy, klienci, konkurencja, media. Druga grupa to interesariusze wewnętrzni (*insiders*) i jak sama nazwa wskazuje umiejscowieni są oni w centrum organizacji, mając kontrolę nad działaniem i zarządzaniem przedsiębiorstwem. Są to przede wszystkim pracownicy, akcjonariusze, menadżerowie, którzy współdziałają w budowaniu i osiągnięciu sukcesów firmy<sup>19</sup>.

Porównując korzyści oraz wpływ, jaki mają grupy interesu na organizacje, można zauważyć, że wewnętrzne podmioty w większym stopniu przyczyniają się do tworzenia wizerunku i potencjału firmy, stając się podłożem działań z zakresu CSR. Z obserwacji autorki wynika, że za fundament działań przedsiębiorstw uważa się tworzenie dobrych relacji zarówno z interesariuszami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. W tym celu warto określić wszystkie potrzeby i oczekiwania grup interesu, aby realizowana przez przedsiębiorstwo koncepcja społecznej odpowiedzialności miała swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości.

---

<sup>15</sup> Ścibiorska-Kowalczyk I.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako metoda kształtowania relacji z interesariuszami, [w:] Szynal J. (red.): Nauki o Zarządzaniu „Management Sciences”, nr 1(14), 2013, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013, s. 102.

<sup>16</sup> Dźwigoł H.: Podejście systemowe w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 64.

<sup>17</sup> Freeman R. E.: Strategic Management A. Stakeholder Approach. Pitman Publish, Boston 1984.

<sup>18</sup> Rybak M.: Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2004, s. 43-44.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 44.

Zachodzące pomiędzy interesariuszami a firmą wzajemne interakcje powinny być oparte na zaufaniu, którym należy zarządzać<sup>20</sup>, ponieważ każda pozytywnie wypracowana relacja wpływa na kreację wizerunku przedsiębiorstwa wśród pozostałych interesariuszy.

Prawidłowe rozpoznanie relacji, potrzeb i oczekiwań wymaga poszerzonej analizy interesariuszy, która będzie zwracała uwagę na<sup>21</sup>:

- zachowanie interesariuszy w kryzysowych sytuacjach oraz trwałość w wyznawanych wartościach,
- rozpatrywanie interesariuszy w kategorii zasobu przedsiębiorstwa,
- oddziaływanie na powiązania interesariuszy w zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo, biorąc pod uwagę przejęcia, fuzje,
- zaufanie i wzajemne relacje pomiędzy interesariuszami,
- luki między przypuszczalnym wkładem do realizacji działań przedsiębiorstwa a możliwym wkładem przez interesariuszy,
- rolę interesariuszy w znaczeniu odpowiedzialności wobec przyszłych pokoleń.

Poprzez identyfikację interesariuszy oraz formy komunikowania się z nimi firmy powinny również tworzyć i na bieżąco uaktualniać własne mapy interesariuszy. Narzędzie to ma pomóc menadżerom w zarządzaniu relacjami pomiędzy grupami interesu, zdefiniować ich oczekiwania oraz zapoznać się, w jaki sposób organizacja oddziałuje na nich bądź jak oni oddziałują na nią<sup>22</sup>. Pozwoli to również na określenie, czy interesariusze mają duży, czy mały wpływ na firmę, a także jakie jest ich zainteresowanie jej działalnością.

W tabeli 2 przedstawiano oczekiwania, jakie niesie ze sobą zarządzanie interesariuszami przez przedsiębiorstwo. Zostały sklasyfikowane potrzeby obu stron interesu, tj. przedsiębiorstw i interesariuszy.

Za budowanie relacji odpowiedzialni są zarówno interesariusze, jak i przedsiębiorstwa. Każda z grup wyznacza swoje indywidualne wymagania, których przestrzeganie będzie prowadziło do zachowania harmonii i jasnej współpracy. Relacje interesariusz – przedsiębiorstwo poddawane są często ocenie i na tej podstawie grupy interesu tworzą potrzebę na określone działania. Środowisko naturalne jako interesariusz nie może być traktowane na równi z pozostałymi grupami interesu. Środowisko naturalne nie ocenia przedsiębiorstwa, tym samym przedsiębiorstwo nie może wymagać od niego ustalonych zachowań. Znajduje się jednak pod jego wpływem, mając charakter pozytywny, jak i negatywny.

---

<sup>20</sup> Jabłoński A.: Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności. Difin, Warszawa 2013, s. 77.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 80.

<sup>22</sup> Szumniak-Samolej J.: Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej. Poltext, Warszawa 2013, s. 27-28.



Tabela 2

## Oczekiwania przedsiębiorstw i ich interesariuszy

Interesariusz	Oczekiwania interesariuszy	Oczekiwania przedsiębiorstwa
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– godne warunki zatrudnienia</li> <li>– wynagrodzenie adekwatne do wkładu w rozwój przedsiębiorstwa</li> <li>– stabilność zatrudnienia</li> <li>– brak dyskryminacji</li> <li>– umożliwienie samorozwoju</li> <li>– bezpieczeństwo i higiena pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– raportowanie działalności i stanu przedsiębiorstwa</li> <li>– dialog z personelem i kierownictwem</li> <li>– rzetelna informacja w odpowiednim czasie i formie</li> <li>– zadowolenie z pracy</li> <li>– wywiązywanie się z obowiązków</li> </ul>
Właściciele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gwarancja ciągłości biznesu</li> <li>– zdolność do konkurowania</li> <li>– dywidendy</li> <li>– dbałość o wzrost wartości akcji</li> <li>– przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie założeń strategicznych</li> <li>– prognozy na przyszłość</li> <li>– ocena ryzyka biznesu</li> <li>– szanse i zagrożenia działalności</li> <li>– roczne raporty CSR i bilanse</li> <li>– informacje o fuzjach i przejęciach</li> </ul>
Dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stabilne i trwałe relacje</li> <li>– terminowe regulowanie zobowiązań zgodnych z umową</li> <li>– adekwatne wynagrodzenie za świadczone usługi</li> <li>– ciągłość dostaw</li> <li>– etyka i kultura w działaniu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– budowa trwałych relacji</li> <li>– ceny odpowiednie do jakości dostaw i produktów</li> <li>– profesjonalizm w działaniu</li> </ul>
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> <li>– usługi i produkty najwyższej jakości oraz bezpieczeństwo ich użytkowania</li> <li>– poszanowanie kultury klientów</li> <li>– wysokie parametry techniczne oferowanych produktów</li> <li>– profesjonalne podejście do obsługi klienta</li> <li>– łatwo dostępne i przejrzyste informacje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– promocja</li> <li>– budowa wizerunku na rynku</li> <li>– budowanie dobrej reputacji</li> <li>– jasna i rzetelna współpraca</li> <li>– zdecydowanie</li> </ul>
Społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– materialny i niematerialny wkład w życie społeczne</li> <li>– tworzenie miejsc pracy</li> <li>– szanowanie integralności lokalnych kultur</li> <li>– działania na cele edukacji i sportu</li> <li>– ochrona środowiska</li> <li>– bezpieczna działalność przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– promowanie zasad społecznej odpowiedzialności</li> <li>– publiczne raporty</li> <li>– dzielenie się wiedzą w zakresie zarządzania i przedsiębiorczości</li> <li>– pokazywanie dobrych praktyk</li> </ul>
Środowisko	<ul style="list-style-type: none"> <li>– minimalizacja szkodliwego wpływu na środowisko naturalne</li> <li>– dbałość o kryteria i wymogi środowiska</li> <li>– wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii</li> <li>– stosowanie nowoczesnych technologii</li> </ul>	
Władze rządowe i samorządowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przestrzeganie prawa</li> <li>– tworzenie nowych miejsc pracy</li> <li>– innowacyjność</li> <li>– wzrost konkurencyjności</li> <li>– uczestnictwo w rozwoju regionu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– aktywna współpraca w społeczeństwie</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podst. Paliwoda-Matiolańska A.: Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 62-63.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności jest długofalowym procesem, który wdrażany jest w przedsiębiorstwach w celu tworzenia trwałej wartości opartej na ekonomicznym, społecznym i ekologicznym wyniku. Jest również szansą zbudowania dobrze funkcjonującej organizacji,

która dba o swój wizerunek oraz o każdą z grup interesariuszy, identyfikując ich potrzeby i oczekiwania<sup>23</sup>.

Obecnie organizacje same precyzują normy i wytyczne społecznej odpowiedzialności biznesu, z uwzględnieniem zarządzania interesariuszami. Ważne jest, żeby powstałe zasady nie znajdowały swojego odzwierciedlenia tylko w teorii, lecz były respektowane oraz stosowane w praktyce przedsiębiorstwa.

## 5. Podsumowanie

Odpowiednie zarządzanie relacjami z interesariuszami może przynieść wiele korzyści przedsiębiorstwu – począwszy od minimalizowania ryzyka po tworzenie nowych, innowacyjnych pomysłów. Pamiętać jednak należy o potrzebach i oczekiwaniach wszystkich kluczowych grup interesu. Zignorowanie głosu interesariuszy przy tworzeniu i wdrażaniu działań z zakresu koncepcji społecznej odpowiedzialności może skutkować błędną identyfikacją społecznych potrzeb, na które przedsiębiorstwa zobowiązały się odpowiedzieć. Warto podjąć dialog z interesariuszami, aby w pełni wykorzystać oferowany potencjał i doświadczenie, przynosząc dzięki temu korzyści dla przedsiębiorstwa i otoczenia.

Od lat wymagania i oczekiwania interesariuszy ulegały zmianom, wszystko za sprawą zachodzących przemian w gospodarce, globalizacji, wzrastającego dobrobytu, zmieniającym się oczekiwaniom społecznym oraz panującym trendom<sup>24</sup>.

Spółeczeństwo zaczęło oczekiwać czegoś więcej niż tylko produktów i usług dobrej jakości – przede wszystkim inwestowania i wspierania zasobów ludzkich przez tworzenie nowych miejsc pracy, wyspecjalizowanych szkół, ochronę otaczającego ich środowiska naturalnego oraz informowania o podejmowanych działaniach. Przyczyniało się do wzrostu atrakcyjności przedsiębiorstwa na rynku, a tym samym realizacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Kształtowanie relacji z interesariuszami to czynność poznawania i włączania zmieniających się społecznych oczekiwań w strategię zarządzania oraz monitorowania wpływu takiej strategii na konkurencyjność firmy.

Interesariusze są ważnym składnikiem przedsiębiorstwa i odgrywają istotną rolę w kształtowaniu jego wizerunku oraz siły konkurencyjności na rynku.

---

<sup>23</sup> Hąbek P.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy. Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2(6), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, s. 81.

<sup>24</sup> Hąbek P., Szewczyk P.: Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 7-8.

## Bibliografia

1. Bojar M.: Społeczna odpowiedzialność w biznesie. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2007.
2. Dźwigoł H.: Podejście systemowe w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
3. Dźwigoł H.: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
4. Freeman R.E.: Strategic Management A. Stakeholder Approach. Pitman Publish, Boston 1984.
5. Geisler R.: CSR w regionie przemysłowym Górnego Śląska?, [w:] CSR dla Górnego Śląska. Dom Współpracy Polsko-Niemieckiej, Gliwice 2006.
6. Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Commission of the European Communities, Brussels, 18 July 2001.
7. Hąbek P.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy. Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2(6). Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
8. Hąbek P., Szewczyk P.: Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
9. Jabłoński A.: Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
10. Kulczycka J., Wirth H.: Społeczna odpowiedzialność w strategiach firm górniczych w Polsce. Zeszyty Naukowe, nr 79. Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk, Kraków 2010.
11. Kuraszko I.: Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu. Difin, Warszawa 2010.
12. Ociecek W., Gajdzik B.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
13. Paliwoda-Matiolańska A.: Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. C.H. Beck, Warszawa 2014.
14. Rok B.: Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
15. Rybak M.: Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2004.
16. Szumniak-Samolej J.: Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej. Poltext, Warszawa 2013.

17. Ścibiorska-Kowalczyk I.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako metoda kształtowania relacji z interesariuszami, [w:] Szynal J. (red.): Nauki o Zarządzaniu „Management Sciences”, nr 1(14), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013.
18. Żemigąła M.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
19. Departament Ekonomii Społecznej i Pożytku Publicznego, <http://www.pozytek.gov.pl/Spoleczna,odpowiedzialnosc,biznesu,464.html>, 28.10.2016.
20. Innowacje i CSR w MŚP – raport, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/innowacje-i-csr-w-msp-raport/>, 03.11.2016.
21. Ranking Odpowiedzialnych Firm 2016, <http://rankingodpowiedzialnychfirm.pl/2016/05/ranking-odpowiedzialnych-firm-2016-wyniki/>, 03.11.2016.
22. Statut Stowarzyszenia Forum Odpowiedzialnego Biznesu tekst jednolity po zmianach dokonanych przez Walne Zebranie Członków w dniu 28.04.2010, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/statut\\_2010.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/statut_2010.pdf), 03.11.2016.