

Kamil ZIĘBA  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny  
Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych

## **POSZERZANIE OBSZARU STOSOWANIA KONCEPCJI CSR – PREZENTACJA PRAKTYKI POSTĘPOWANIA W TYM ZAKRESIE**

**Streszczenie.** W artykule odniesiono się do koncepcji CSR, ze zwróceniem szczególnej uwagi na poszerzanie obszaru jej stosowania na zewnątrz danego przedsiębiorstwa. W związku z tym celem stało się określenie przesłanek, możliwości i instrumentów wdrażania zasad odpowiedzialności społecznej w tzw. „łańcuchu dostaw”. Przywołano spółkę Nestlé i jej działania dotyczące respektowania interesów pracobiorców w przedsiębiorstwach będących dostawcami surowców.

**Słowa kluczowe:** koncepcja CSR, zasady odpowiedzialności społecznej, etyczne postępowanie w praktyce gospodarczej, interesy pracownicze, teoria stakeholders

## **EXPANDING SCOPE OF CSR CONCEPT APPLICATION – PRACTICE OF PROCEEDINGS DEMONSTRATION**

**Summary.** This paper aims to demonstrate practice of proceedings based on CSR concept including expanding process of its implementation. Determination of circumstances, opportunities and tools of social responsibility rules application within so called “supply chain” became the aim of this article by referring Nestlé SA and its actions related to considering interests of employees employed by raw materials suppliers.

**Keywords:** CSR concept, social responsibility rules, ethical trade proceedings, employee's interests, stakeholders theory

## 1. Wstęp

Jednostki gospodarcze różnych gałęzi przemysłu wykazują na przestrzeni ostatnich lat zainteresowanie etycznym prowadzeniem działalności gospodarczej. Część z nich wdraża koncepcję *CSR* (ang. *social corporate responsibility*), która daje wyraz zasadom odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Jednostki te stosują koncepcję *CSR* nie tylko w ramach własnej działalności, lecz formułują także pewne wymagania w stosunku do interesariuszy zewnętrznych – mających lub mogących mieć wpływ na ich funkcjonowanie oraz sposób prowadzenia działalności gospodarczej. W opracowaniu skoncentrowano się na dostawcach, którym stawia się wymagania dotyczące nie tylko ceny, jakości i bezpieczeństwa dostarczanych surowców, ale także warunków, w jakich zostały wytworzone.<sup>1</sup> Rozpatrując te wyzwania z perspektywy społecznie odpowiedzialnych oczekiwań, za szczególnie istotną należy uznać zdolność dostawców do spełniania wymagań w zakresie respektowania interesów swoich pracowników.<sup>2</sup> Chodzi tu zwłaszcza o interesy mieszczące się w obszarze zatrudnienia i bezpieczeństwa pracy.

Zgodnie z definicją Światowej Rady ds. Zrównoważonego Rozwoju – koncepcja *CSR* jest ciągłym zobowiązaniem biznesu do zachowań etycznych oraz do działań na rzecz rozwoju ekonomicznego przy jednoczesnej trosce o poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin.<sup>3</sup> Koncepcję odpowiedzialności społecznej względem pracobiorców<sup>4</sup> eksponuje się w ustawodawstwie wspólnotowym, które identyfikuje tę grupę jako jedną z najważniejszych interesariuszy przedsiębiorstwa.<sup>5</sup> Pogląd ten koresponduje z postulatami R.E. Freemana, prezentowanymi w ramach teorii *stakeholders*.<sup>6</sup> Akcentuje się, iż każde przedsiębiorstwo ma wielu interesariuszy, wśród których poczesne miejsce zajmują pracownicy stanowiący „klucz do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa”.<sup>7</sup> Podkreśla się istotne znaczenie pracobiorców jako

---

<sup>1</sup> Zob. szerzej Klimkiewicz K.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A. (red.): Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009, s. 200

<sup>2</sup> Zob. szerzej Rudnicka A.: *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 140

<sup>3</sup> Kaźmierczak M.: Bezpieczeństwo i higiena pracy a rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. „Zarządzanie i Ekonomia”, nr 05, 2009, s. 12

<sup>4</sup> W artykule przyjęto termin „pracobiorca”, który odnosi się zarówno do pracowników świadczących pracę na podstawie umowy o pracę, jak i do osób fizycznych wykonujących czynności wynikające z umów cywilnoprawnych (umowa-zlecenie, umowa o dzieło, kontrakt menedżerski etc.)

<sup>5</sup> Bartkowiak G.: Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji. PWE, Warszawa 2009, s. 173

<sup>6</sup> Zob. szerzej Freeman R.E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2010, s. 16.

<sup>7</sup> Rybak M.: *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2004, s. 183.

interesariuszy, których interes, w ramach procesu zarządzania przedsiębiorstwem, powinien być uwzględniany.<sup>8</sup>

W literaturze przedmiotu zaznacza się brak odpowiedniej ekspozycji odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w kontekście respektowania interesów pracowniczych.<sup>9,10</sup> Brakuje wskazań odnośnie do podejmowania określonych działań czy też korzystania z narzędzi, które umożliwiają jej urzeczywistnienie. W opracowaniach naukowych, w których podejmuje się próbę uwypuklenia od strony praktycznej realizacji koncepcji *CSR*,<sup>11</sup> proponuje się wciąż za mało konkretnych rozwiązań. Wskazuje się najczęściej jedynie na kierunki działań w tym zakresie. Mówi się zatem „co”, a nie „jak” zrobić, by zaangażować organizację w bycie społecznie odpowiedzialną względem jej pracobiorców. Praktyka koncepcji *CSR* jest głównie zabiegiem propagandowym.<sup>12,13</sup>

Jednym z przedsiębiorstw, które stosuje koncepcję *CSR*, poszerzając obszar jej oddziaływania poprzez angażowanie współpracujących jednostek gospodarczych, jest przedsiębiorstwo Nestlé SA. Jest to przejaw propagowania i poszerzania realizacji zasad odpowiedzialności społecznej wobec pracobiorców w jednostkach organizacyjnych występujących w tzw. łańcuchu dostaw.<sup>14</sup>

Celem artykułu jest zaprezentowanie możliwości i instrumentów operacjonalizacji, a zarazem poszerzania zasięgu koncepcji *CSR* przez odpowiednie oddziaływanie na przedsiębiorstwa uczestniczące w tzw. łańcuchu dostaw. Chodzi o "wychodzenie" naprzeciw oczekiwaniom pracobiorców w tych podmiotach. Odniesiono się przy tym do strategii Nestlé SA, a ściślej do wymagań formułowanych wobec dostawców spółki, związanych z respektowaniem interesów ich pracobiorców.

Zastosowano metody badawcze w postaci studiów literatury przedmiotu, kodeksów czy też strategii etycznego postępowania i obowiązujących aktów prawnych. Przedstawiono wyniki doświadczeń autora związanych z przeglądem dokumentacji analizowanych

---

<sup>8</sup> Bartkowiak G.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym. Difin, Warszawa 2011, s. 127-128.

<sup>9</sup> Gableta M.: Interesy pracowników – przesłanki oraz podstawy ich rozpatrywania, [w:] Gableta M. (red.): Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2012, s. 20.

<sup>10</sup> Zob. szerzej Męcina J.: Standardy w stosunkach pracy i dialog społeczny a społeczna odpowiedzialność biznesu, [w:] Bernatt M., Bogdanieńko J., Skoczny T. (red.): Społeczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 107.

<sup>11</sup> Zob. szerzej Hąbek P.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, z. 6. Politechnika Śląska, Gliwice 2009, s. 81-84.

<sup>12</sup> Walkowiak R.: Społeczna odpowiedzialność organizacji w obszarach funkcji personalnej, [w:] Gableta M. (red.): op.cit., s. 226.

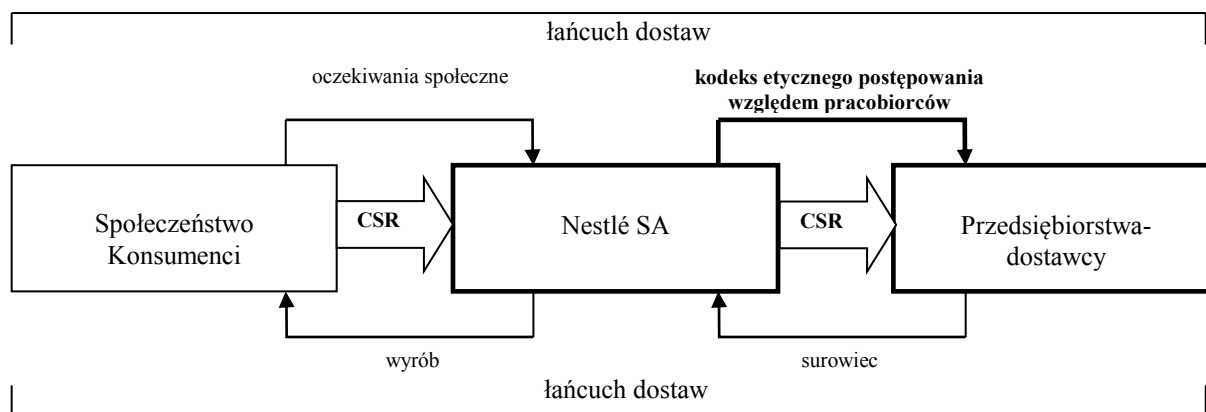
<sup>13</sup> Zob. szerzej Rudnicka A.: Etyka działań marketingowych, [w:] Ćwik N. (red.): Wspólna odpowiedzialność. Rola marketingu. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012, s. 165.

<sup>14</sup> Anam L.: Odpowiedzialny biznes w łańcuchu dostaw. *CSR* w łańcuchu dostaw i partnerstwie biznesowym. Doświadczenia firm skandynawskich. Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza, Warszawa 2012, s. 4.

przedsiębiorstw oraz jego obserwacją, dotyczącą zjawisk zachodzących w badanym obszarze w praktyce gospodarczej. Sięgnięto także do wyników badań cudzych, dotyczących interesów pracowników i warunków ich respektowania w przedsiębiorstwach, przeprowadzonych w latach 2008-2011 w Katedrze Pracy i Stosunków Przemysłowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.<sup>15</sup>

## 2. Społeczna odpowiedzialność dostawców

Przedsiębiorstwo Nestlé SA – ze względu na posiadany potencjał ekonomiczny – może odpowiadać na oczekiwania społeczne. Wdraża strategię uwzględniającą zasady odpowiedzialności społecznej, poszerzając w tym zakresie obszar stosowania koncepcji CSR poprzez mobilizację swoich dostawców występujących w łańcuchu dostaw (zob. rys. 1). W tym celu tworzy się „kodeksy etycznego postępowania”, które stanowią instrument zawierający wymagania, nawiązujące do zasad odpowiedzialności społecznej, wśród których eksponuje się interesy pracobiorców w obszarze zatrudnienia i bezpieczeństwa pracy. Obszary te stanowią ramy dla identyfikacji i diagnozy interesów pracobiorców, które przejawiają się w ich oczekiwaniach względem pracodawców,<sup>16</sup> tj. przedsiębiorstw będących dostawcami Nestlé SA.<sup>17</sup>



Rys. 1. Łańcuch dostaw w kontekście wdrażania koncepcji CSR w Nestlé SA

Fig. 1. Supply chain in the context of CSR concept implementation in Nestlé SA

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>15</sup> Wyniki tych badań zob.: Gableta M. (red.): Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2012.

<sup>16</sup> Bodak A., Pietron-Pyszczek A.: Identyfikacja i diagnoza oczekiwań wyodrębnionych grup interesariuszy wewnętrznych, [w:] Gableta M. (red.): op.cit., s. 54.

<sup>17</sup> Zob. szerzej Roszkowska-Śliż M.: Budowanie relacji z dostawcami w świetle koncepcji CSR, [w:] Ćwik N. (red.): Wspólna odpowiedzialność – rola dostaw i zakupów. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011, s. 29.

M. Rybak zauważa, że formalne zestawienie wartości i norm etycznych pomaga kadrze zarządzającej w prowadzeniu przedsiębiorstwa i staje się drogowskazem postępowania wobec pracowników.<sup>18</sup> Na tym tle wydaje się zasadne stwierdzenie, iż – z perspektywy respektowania interesów pracobiorców zatrudnionych w przedsiębiorstwach będących dostawcami – kodeksy stanowią instrument wdrażania koncepcji *CSR*. Dostawcy zaś, motywowani nawiązaniem lub utrzymaniem relacji handlowych z dużymi jednostkami gospodarczymi zapewniającymi rynek zbytu, godzą się na stosowanie kodeksu, który obliguje ich do uwzględniania określonych standardów etycznego postępowania, a co za tym idzie – respektowania interesów swoich pracobiorców.

Egzemplifikacją stosowania wskazanego mechanizmu w spółce Nestlé jest strategia społecznej odpowiedzialności, uwzględniająca wdrażanie koncepcji *CSR* w łańcuchu dostaw.<sup>19</sup> Jako element realizacji przedsięwzięcia podjęto inicjatywę społecznego angażowania swoich interesariuszy. Wyrazem tej inicjatywy stał się „Kodeks Dostawcy Nestlé”,<sup>20</sup> w którym sformalizowano wymagania adresowane do przedsiębiorstw, będących dostawcami spółki. W kodeksie nawiązano do respektowania interesów ich pracobiorców w postaci zapewnienia odpowiednich warunków pracy. Wymagania uwzględniają obszary:

1. Zakazu pracy przymusowej i stosowania kar cielesnych.
2. Zakazu zatrudniania nieletnich.
3. Przestrzegania przepisów dotyczących czasu pracy.
4. Wypłacania wynagrodzenia zgodnie z przepisami.
5. Zakazu jakiegokolwiek dyskryminacji zarówno podczas przyjmowania do pracy, jak i okresu zatrudnienia.
6. Zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.
7. Zapewnienia ochrony przeciwpożarowej.
8. Dostępu do wody pitnej i opieki medycznej.
9. Zapewnienia stosownego wyposażenia i oświetlenia stanowisk pracy.
10. Utrzymania pomieszczeń pracy i budynków w odpowiednim stanie.

Przestrzeganie wymagań kodeksu Nestlé warunkuje dostawcom korzyści biznesowe związane z przystępowaniem do przetargów o nowe zamówienia. Ów kodeks pełni funkcję swoistego instrumentu bezpośredniego oddziaływania na dostawców w zakresie wdrażania koncepcji *CSR*, wpływając na respektowanie i zaspokajanie interesów ich pracobiorców.

---

<sup>18</sup> Rybak. M.: op.cit., s. 139-140.

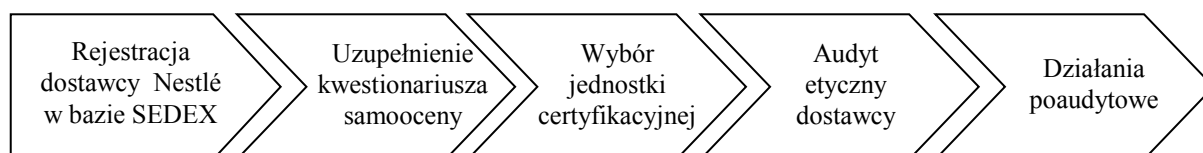
<sup>19</sup> [www.nestle.pl/pl/csv/strategia/Pages/OurPeople.aspx](http://www.nestle.pl/pl/csv/strategia/Pages/OurPeople.aspx).

<sup>20</sup> Kodeks Dostawcy Nestlé. Zarząd Nestlé SA, 2010.

### 3. Procedura audytu etycznego

Wdrażanie *CSR* u dostawców spółki Nestlé wiąże się z weryfikacją realizacji wymagań zawartych we wskazanym kodeksie. Skoncentrowano się w tym względzie na audycie etycznym (ang. *ethical audit*), którego realizatorami są niezależne podmioty zewnętrzne (jednostki certyfikacyjne).<sup>21</sup>

Uczestnictwo w przedsięwzięciu ma charakter fakultatywny. Przedsiębiorstwa jednak, mając na uwadze możliwość osiągnięcia korzyści biznesowych, dobrowolnie – choć w wyniku impulsu ze strony spółki Nestlé – podejmują decyzję odnośnie do przestrzegania zasad omawianego kodeksu i poddania się audytowi etycznemu. Proces odbywa się według procedury audytowej SMETA (ang. *Sedex Members Ethical Trade Audit*<sup>22</sup>) w ramach platformy SEDEX (rys. 2).<sup>23</sup>



Rys. 2. Procedura SMETA – weryfikacja spełnienia wymagań Kodeksu Dostawcy Nestlé

Fig. 2. SMETA Procedure – compliance verification of Nestlé Code of Conduct

Źródło: [www.standardyetyczne.pl/sedex.html](http://www.standardyetyczne.pl/sedex.html).

SEDEX (ang. *Supplier Ethical Data Exchange*<sup>24</sup>) jest organizacją typu non profit zrzeszającą jednostki gospodarcze, które łączy idea wdrażania koncepcji *CSR* poprzez zastosowanie procedury SMETA. Główny cel istnienia organizacji dotyczy globalnego doskonalenia etycznych i społecznie odpowiedzialnych praktyk w łańcuchu dostaw. Wskazuje się, iż pozostaje największą, innowacyjną platformą wymiany informacji o działaniach przedsiębiorstw na całym świecie w zakresie działań na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu.

Pierwszym krokiem do wzięcia udziału w przedsięwzięciu jest rejestracja dostawcy Nestlé w bazie SEDEX. Ze względu na poziom ogólności wyżej wymienionych wymagań kodeksu, opracowano narzędzie w postaci kwestionariusza samooceny (ang. *self-assessment questionnaire*). Stanowi on uszczegółowienie, którego celem jest zwrócenie uwagi na obszary

<sup>21</sup> Zob. szerzej Stocki R.: *Audyt etyczny w organizacji*, [w:] Gasparski W. (red.): *Biznes, etyka, odpowiedzialność*. PWN, Warszawa 2012, s. 29.

<sup>22</sup> Tłum. autorskie: audyt etycznego handlu członków organizacji SEDEX.

<sup>23</sup> Zob. szerzej [www.sedexglobal.com](http://www.sedexglobal.com).

<sup>24</sup> Tłum. autorskie: baza wymiany informacji etycznego zaangażowania dostawców.

istotne z punktu widzenia respektowania interesów pracobiorców, zatrudnionych w przedsiębiorstwach będących dostawcami Nestlé SA (tab. 1).

Tabela 1

## Podstawowe elementy kwestionariusza samooceny

	Obszary			
	Zatrudnienie	Bezpieczeństwo i higiena pracy	Etyka w biznesie	Ochrona środowiska
E l e m e n t y	<ul style="list-style-type: none"> <li>– System zarządzania zasobami ludzkimi</li> <li>– Swoboda zrzeszania się</li> <li>– Zatrudnianie nieletnich</li> <li>– Minimalne wynagrodzenia</li> <li>– Czas pracy</li> <li>– Zakaz dyskryminacji</li> <li>– Praworządność zatrudnienia</li> <li>– Dyscyplina i skargi</li> <li>– Chałupnictwo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy</li> <li>– Szkolenie w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy</li> <li>– Bezpieczeństwo przeciwpożarowe</li> <li>– Bezpieczne użytkowanie wyposażenia, maszyn i urządzeń</li> <li>– Obchodzenie się z substancjami i mieszaninami chemicznymi</li> <li>– Profilaktyka zdrowotna pracowników</li> <li>– Utrzymanie stanu higieniczno-sanitarnego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– System zarządzania etyką</li> <li>– Antykorupcja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– System zarządzania środowiskowego</li> <li>– Gospodarka odpadami</li> <li>– Surowce</li> <li>– Gospodarka wodno-ściekowa</li> <li>– Emisje do powietrza</li> <li>– Energia elektryczna</li> <li>– Bioróżnorodność</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu [www.sedex.co.uk](http://www.sedex.co.uk).

W tabeli 1 uwypuklono, iż koncepcja CSR uwzględnia wskazane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa: zatrudnienie, bezpieczeństwo i higienę pracy, etykę w biznesie oraz ochronę środowiska. Każdy z obszarów zawiera poszczególne elementy, które podlegają odrębnej samoocenie przeprowadzanej na podstawie zestawu pytań (zob. tab. 2). W kwestionariuszu nawiązano do interesów pracobiorców, a odpowiedzi na wskazane pytania dostarczają informacji, czy proces zarządzania przedsiębiorstwem uwzględnia ich respektowanie, a tym samym spełnianie wymagań kodeksu.

Tabela 2

## Przykład zestawu pytań dotyczących bezpiecznego użytkowania wyposażenia, maszyn i urządzeń w obszarze bhp

Pytanie	Odpowiedź
Czy w organizacji istnieją pisemne instrukcje bezpiecznego użytkowania maszyn, urządzeń i narzędzi?	Tak/Nie
Czy w organizacji istnieje plan regularnych przeglądów i konserwacji wszystkich maszyn i urządzeń?	Tak/Nie
Czy elementy mobilne wszystkich maszyn i urządzeń wyposażone są w osłony wymagane przepisami prawa?	Tak/Nie
Czy wszystkim operatorom maszyn i urządzeń zapewniono odpowiednie szkolenie w zakresie ich obsługi dopuszczające do wykonywania prac?	Tak/Nie

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu [www.sedex.co.uk](http://www.sedex.co.uk).

Większość pytań sformułowano opierając się na wymaganiach przepisów prawnych dotyczących wskazywanych obszarów (tab. 1). Część z nich wykracza poza obowiązujący

porządek prawa i obejmuje działalność przedsiębiorstwa nieuregulowaną prawnie, np. dotyczącą stosowania systemowego podejścia do zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy według standardu OHSAS.<sup>25</sup>

Stopień realizacji wymagań ujętych w elementach dotyczących poszczególnych obszarów mierzy się za pomocą wskaźników, które szacuje się poprzez udział ilości odpowiedzi pozytywnych w stosunku do sumy pytań w ramach danego elementu (zob. tab. 1). Wyraża się w ten sposób procentowo poziom realizacji koncepcji *CSR*.

Za kryterium, według którego uznaje się kompletność wdrożenia koncepcji *CSR* w danym obszarze, przyjęto stan, w którym wskaźniki kwestionariusza samooceny są w pełni scharakteryzowane przez odpowiedzi pozytywne (100%). W przypadku nieosiągnięcia wskazanego kryterium, preferuje się praktykę zmierzającą do podejmowania przez organizację pożądanych działań na rzecz doskonalenia procesu zarządzania przedsiębiorstwem w zakresie odpowiedzialności społecznej. Przyjmując optykę kadry zarządzającej, należy przyjąć, iż wskazana sytuacja powinna stanowić źródło identyfikacji potencjałów do rozwoju przedsiębiorstwa w zakresie realizacji koncepcji *CSR*.

Po dokonaniu samooceny określa się gotowość do poddania procesowi audytu. Procedura polega na wizytacji przedsiębiorstwa przez przedstawicieli niezależnej jednostki certyfikacyjnej (tzw. audytorów etycznych) oraz przeprowadzeniu działań audytowych zmierzających do oceny realizacji zasad koncepcji *CSR* według wymagań kodeksu Nestlé. W tym celu określa się poziom zgodności ze stanem postulowanym (tab. 3). Za minimum przyjęto w tym zakresie zgodność z wymaganiami przepisów prawa. W razie stwierdzenia niezgodności powstaje konieczność implementowania działań poaudytowych (korygujących), mających na celu zidentyfikowanie przyczyny stanu niezgodnego oraz zaplanowanie i podjęcie działań zmierzających do poprawy.

Procedura kończy się opracowaniem raportu z audytu i jego publikacją na platformie internetowej SEDEX. Raport udostępnia się do wglądu stronom zainteresowanym, ustanawiając w ten sposób kanał komunikacji społecznej w zakresie realizacji koncepcji *CSR*. Po publikacji raportu – jako obiektywnego dowodu spełnienia wymagań kodeksu Nestlé – audytowane przedsiębiorstwo zostaje zatwierdzone. Stanowi to gwarancję uwzględniania wskazanych interesów pracobiorców w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, będącym dostawcą Nestlé SA.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> OHSAS 18001:2007 Occupational health and safety management systems – requirements.

<sup>26</sup> Zob. szerzej Roszkowska P.: Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność. Difin, Warszawa 2011, s. 206.



Tabela 3

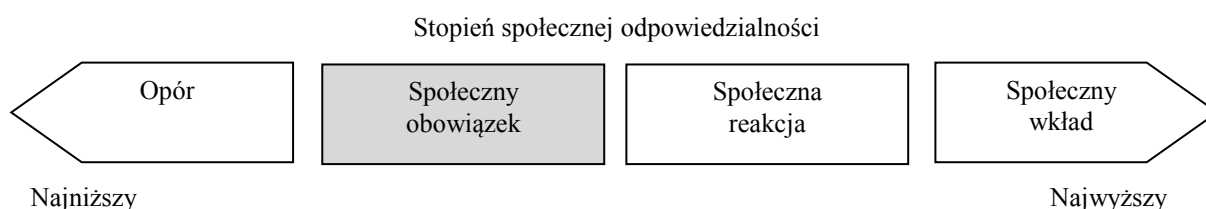
Zakres przedmiotowy audytu etycznego z perspektywy interesów pracobiorców  
funkcjonujących w przedsiębiorstwach będących dostawcami Nestlé SA

Obszar zatrudnienia	Obszar bezpieczeństwa pracy
<ul style="list-style-type: none"> <li>– rodzaj umowy zawieranej z pracownikami</li> <li>– zakresy praw i obowiązków pracowników</li> <li>– porozumienia w sprawie powołania i funkcjonowania związków zawodowych lub rady pracowniczej</li> <li>– rejestry czasu pracy z 12 miesięcy przed dniem audytu</li> <li>– listy płac z okresu 12 miesięcy przed audytem</li> <li>– regulamin pracy i wynagradzania</li> <li>– regulamin podwykonawstwa i zatrudniania pracowników na zasadzie chałupnictwa</li> <li>– regulamin dotyczący zapobiegania dyskryminacji i mobbingowi i równego traktowania w zatrudnieniu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rejestr substancji niebezpiecznych stosowanych w procesach pracy</li> <li>– dopuszczenia do ruchu dla maszyn i urządzeń</li> <li>– raporty z kontroli przeprowadzanych przez organy państwowe (np. Państwowa Inspekcja Pracy, Państwowa Inspekcja Sanitarna, Państwowa Inspekcja Ochrony Środowiska, Urząd Dozoru Technicznego)</li> <li>– rejestr wypadków przy pracy</li> <li>– księga napraw i przeglądów maszyn i urządzeń</li> <li>– plan i procedura ewakuacji</li> <li>– procedury i instrukcje produkcyjne</li> <li>– raporty z wcześniejszych audytów związanych ze standardami etycznymi</li> </ul>

Źródło: [www.standardyetyczne.pl/sedex.html](http://www.standardyetyczne.pl/sedex.html).

Operacjonalizacja rozpatrywanej koncepcji CSR wymaga weryfikacji stopnia jej realizacji. Za podstawę przyjęto założenia przytaczane przez R.W. Griffina<sup>27</sup> oraz badania dotyczące interesów pracowniczych i warunków ich respektowania w przedsiębiorstwach.<sup>28</sup>

R.W. Griffin wskazuje na swoiste stopniowanie podejścia przedsiębiorstw do odpowiedzialności społecznej w biznesie (rys. 3). Gradacja rozpoczyna się od stopnia zupełnego „oporu” wobec działań podejmowanych na rzecz odpowiedzialności społecznej. Kolejny etap to „społeczny obowiązek”, w ramach którego przedsiębiorstwo realizuje te zadania, wynikające z przepisów prawa. „Społeczna reakcja” jest postawą organizacji, która wypełnia swoje obowiązki prawne i etyczne, a w wybranych przypadkach gotowa jest „wyjść” poza nie. Z kolei „społeczny wkład” to najwyższy poziom odpowiedzialności społecznej, w ramach którego przedsiębiorstwo identyfikuje się jako odpowiedzialny członek społeczeństwa i samo aktywnie poszukuje możliwości wniesienia swojego wkładu.



Rys. 3. Podejście do społecznej odpowiedzialności

Fig. 3. Approach to social responsibility

Źródło: Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1998, s. 152.

<sup>27</sup> Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1998, s. 151-154.

<sup>28</sup> Wyniki badań zaprezentowano w: Gableta M. (red.): op.cit.

Analizując z perspektywy powyższej skali strategię odpowiedzialności społecznej realizowaną w spółce Nestlé, można wskazać, iż działania te klasyfikują się na poziomie „społecznego obowiązku”. Zmierzają do wymuszania na przedsiębiorstwach-dostawcach realizacji wskazanych wyżej wymagań w obszarze respektowania interesów pracobiorców. W przytaczanej praktyce postępowania uwypukla się również preferowanie „przechodzenia” na wyższy stopień odpowiedzialności społecznej CSR („społeczna reakcja”). Przejawem tej skłonności są – obecne w kwestionariuszu samooceny – pytania nawiązujące do obszarów nieusankcjonowanych przez obowiązujący porządek prawa. Pożądane jest rozważenie możliwości respektowania interesów pracowniczych nieuregulowanych prawnie. Ich identyfikację i diagnozę przedstawiają wyniki przytaczanych badań.<sup>29</sup> Na podstawie ich analizy można założyć, iż wskazana procedura operacjonalizacji CSR nie uwzględnia takich obszarów, jak:

1. Płaca adekwatna do obowiązków.
2. Jasne kryteria oceny realizacji zadań.
3. Ochrona świadczeń socjalnych.
4. Przejrzyste reguły awansu.
5. Doskonalenie i rozwój zawodowy oraz szkolenia na koszt pracodawcy.
6. Wpływ na dobór współpracowników.
7. Wpływ na organizację czasu pracy.

Przytoczone wyniki badań ukazują brak odzwierciedlenia wyżej wymienionych interesów w aplikacji zaprezentowanego instrumentarium wdrażania koncepcji CSR. Pożądane jest, aby organizacje uwzględniały wyżej wymienione interesy. Mając jednak na uwadze zindywidualizowany charakter ich działań oraz okoliczności funkcjonowania, nie zawsze jest to możliwe.

#### 4. Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność jest zobowiązaniem, które przedsiębiorstwo przyjmuje na siebie dobrowolnie.<sup>30</sup> Jak ukazano, inicjatywa w tym zakresie może występować zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Determinantą mogą być społecznie odpowiedzialne

---

<sup>29</sup> Zob. szerzej Gableta M. (red.): op.cit., s. 53-90.

<sup>30</sup> Mاتیolańska-Paliwoda A.: Społeczna odpowiedzialność w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 257.

przedsięwzięcia oraz stosowanie wskazanych instrumentów, które są coraz częściej preferowane przez duże jednostki gospodarcze.<sup>31</sup>

Przytoczone praktyki postępowania potwierdzają, iż zasadne jest przyjmowanie przez organizacje postaw uwzględniających operacjonalizację koncepcji CSR. Przedsiębiorstwa, które poddały się audytowi etycznemu i uzyskały w tym zakresie pozytywny wynik, zwiększają prawdopodobieństwo uzyskania przewagi konkurencyjnej, jakiej w inny sposób nie mogłyby osiągnąć.<sup>32</sup> Na tym tle, spośród dwu jednakowo sprawnych ekonomicznie przedsiębiorstw, kontrahent najprawdopodobniej zdecyduje się nawiązać współpracę z tym, które – poprzez realizację koncepcji CSR – zarządzane jest w sposób respektujący interesy pracobiorców.<sup>33</sup> Właśnie z tych powodów coraz więcej właścicieli firm dąży do uwzględniania zasad społecznie odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej.<sup>34</sup>

Uzasadnione jest stwierdzenie, iż cenne są przypadki przedsiębiorstw, które podejmują działania zmierzające do wdrażania, a zarazem poszerzania obszaru stosowania koncepcji CSR, poprzez jej operacjonalizację nie tylko w ramach własnych struktur, lecz także przez oddziaływanie na jednostki współpracujące.

W większości polskich przedsiębiorstw, gdzie wciąż jeszcze dominuje deklaracyjny charakter realizacji koncepcji CSR, należałoby sięgać do dobrych praktyk, stosowanych w Nestlé SA. Przedstawiona sytuacja pozwala stwierdzić, iż przytoczona strategia postępowania, przyjęta przez spółkę Nestlé, może stać się wzorem, a ściślej swoistym punktem odniesienia, dla innych organizacji. Daje to podstawy do formułowania rekomendacji odnośnie do możliwości wykorzystania benchmarkingu. Biorąc pod uwagę pozytywne rezultaty współdziałania przedsiębiorstw w tym zakresie, zasadne jest dalsze propagowanie i rozprzestrzenianie idei odpowiedzialności społecznej.

W odniesieniu do akcentowanego problemu operacjonalizacji odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw,<sup>35</sup> przytoczone praktyki postępowania wydają się słuszne. Należy jednak stwierdzić, iż podjęta próba weryfikacji zakresu realizowania społecznie odpowiedzialnej strategii Nestlé SA – w odniesieniu do przeprowadzonych badań – implikuje konieczność rewizji narzędzi, jakie dobrano do wdrażania koncepcji CSR. Zasadne zatem jest

---

<sup>31</sup> Zob. szerzej Hąbek P., Szewczyk P.: Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością. Politechnika Śląska, Gliwice 2010, s. 70.

<sup>32</sup> Zob. szerzej Bartkowiak G., Krugielka A.: Podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych (na przykładzie Wielkopolski). „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(37), 2009.

<sup>33</sup> Zob. szerzej Krukowska M.: Jak oceniać odpowiedzialność społeczną biznesu. Scriptorum, Opole 2012, s. 94.

<sup>34</sup> Gasparski W.: O etyce i społecznej odpowiedzialności biznesu, [w:] Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Sulczewski G. (red.): Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: Inicjatywy, programy, kodeksy. Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ, Warszawa 2002, s. 25.

<sup>35</sup> Gableta M.: W kierunku operacjonalizacji pojęcia odpowiedzialności społecznej w obszarze zatrudnienia, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.): Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2010, s. 71.

podjęcie rozważań, które uwzględniałyby uwypuklone różnice w przyjętych procedurach postępowania na tle przytoczonych wyników badań.

## **Bibliografia**

1. Anam L.: Odpowiedzialny biznes w łańcuchu dostaw. CSR w łańcuchu dostaw i partnerstwie biznesowym. Doświadczenia firm skandynawskich. Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza, Warszawa 2012.
2. Bartkowiak G.: Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji. PWE, Warszawa 2009.
3. Bartkowiak G.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym. Difin, Warszawa 2011.
4. Bartkowiak G., Krugielka A.: Podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych (na przykładzie Wielkopolski). „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(37), 2009.
5. Bodak A., Pietroń-Pyszczek A.: Identyfikacja i diagnoza oczekiwań wyodrębnionych grup interesariuszy wewnętrznych, [w:] Gableta M. (red.): Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2012.
6. Freeman R.E.: Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010.
7. Gableta M. (red.): Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2012.
8. Gableta M., Pietroń-Pyszczek A. (red.): Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009.
9. Gableta M.: Interesy pracowników – przesłanki oraz podstawy ich rozpatrywania, [w:] Gableta M. (red.): Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2012.
10. Gableta M.: W kierunku operacjonalizacji pojęcia odpowiedzialności społecznej w obszarze zatrudnienia, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.): Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2010.
11. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1998.
12. Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok. B., Sulczewski G. (red.): Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: Inicjatywy, programy, kodeksy. Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ, Warszawa 2002.

13. Gasparski W.: O etyce i społecznej odpowiedzialności biznesu, [w:] Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Sulczewski G. (red.): Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: Inicjatywy, programy, kodeksy. Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ, Warszawa 2002.
14. Hąbek P.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy. „Organizacja i Zarządzanie”, nr 6. Politechnika Śląska, Gliwice 2009.
15. Hąbek P., Szewczyk P.: Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością. Politechnika Śląska, Gliwice 2010.
16. Kaźmierczak M.: Bezpieczeństwo i higiena pracy a rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. „Zarządzanie i Ekonomia”, nr 5, 2009.
17. Krukowska M.: Jak oceniać odpowiedzialność społeczną biznesu. Scriptorum, Opole 2012.
18. Klimkiewicz K.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A. (red.): Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009.
19. Metiolańska-Paliwoda A.: Społeczna odpowiedzialność w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. C.H. Beck, Warszawa 2009.
20. Męcina J.: Standardy w stosunkach pracy i dialog społeczny a społeczna odpowiedzialność biznesu, [w:] Bernatt M., Bogdanieńko J., Skonczynny T.: Społeczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
21. Roszkowska P.: Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność. Difin, Warszawa 2011.
22. Roszkowska-Śliż M.: Budowanie relacji z dostawcami w świetle koncepcji CSR, [w:] Ćwik N. (red.): Wspólna odpowiedzialność – rola dostaw i zakupów. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011.
23. Rudnicka A.: Etyka działań marketingowych, [w:] Ćwik N. (red.): Wspólna odpowiedzialność. Rola Marketingu. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012.
24. Rudnicka A.: CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
25. Rybak M.: Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2004.
26. Stocki R.: Audyt etyczny w organizacji, [w:] Gasparski W. (red.): Biznes, etyka, odpowiedzialność. PWN, Warszawa 2012.
27. Walkowiak R.: Społeczna odpowiedzialność organizacji w obszarach funkcji personalnej, [w:] Gableta M. (red.): Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2009.