

# CSR A ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

*Popowska Magdalena,  
WZiE, PG*

## 1. Wprowadzenie

Klasyczne podejście do działalności przedsiębiorcy zakładające, że podstawową jego odpowiedzialnością jest dbanie o to, aby firma generowała zyski dla niego samego lub ewentualnych udziałowców (ang. *shareholders*) danej spółki miało bezpowrotnie zmienić się wraz z pojawieniem się koncepcji promującej „odpowiedzialny biznes”, która szybko zyskała miano Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*- w skrócie CSR).

W pierwszej dekadzie XXI wieku idea społecznej odpowiedzialności biznesu jest powszechnie znana na całym świecie. Koncepcja ta okazała się również jednym z kluczowych tematów w polityce gospodarczej Unii Europejskiej.

Źródła społecznej odpowiedzialności biznesu należy doszukiwać się w etyce biznesu. Za jej początki uznaje się encyklikę „*Rerum Novarum*”<sup>1</sup> Leona XII z 1891 r. oraz książkę „*The Fundamentals of Business Ethics*”<sup>2</sup>, wydaną w USA w 1926 r. Rzeczywisty rozkwit etyki biznesu nastąpił w latach 60. w Stanach Zjednoczonych, przy czym głównym polem jej stosowania były duże przedsiębiorstwa.

CSR to podejście ukierunkowane na otoczenie bliższe i dalsze organizacji i jako takie przewiduje również działania skoncentrowane na jej pracownikach. W tym zakresie, w ramach inicjatywy europejskiej zarządzania różnorodnością, mieszczą się także praktyki odpowiadające zarządzaniu wiekiem i to niezależnie od wielkości organizacji.

---

<sup>1</sup> Leon XIII, *Encyklika o kwestii robotniczej (Rerum Novarum)*, Znak, nr 332-334, 1982

<sup>2</sup> Por. E.W. Lord, *Fundamentals of Business Ethics*, Ronald Press, New York 1926

## 2. Wielość definicji, wielość znaczeń?

Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR) to podejście bardzo złożone, a w przestrzeni biznesowej, w zależności od kontekstu, funkcjonuje wiele jego definicji.

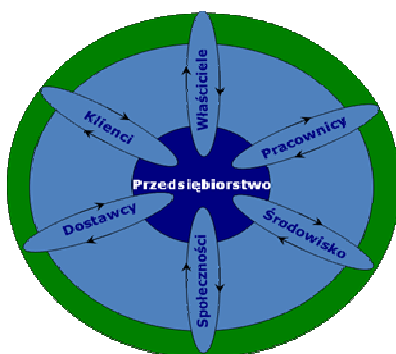
**Komisja Europejska** w swojej nowej definicji określa CSR jako odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo (KE, 2011). Wcześniejsza definicja odnosiła się do stylu zarządzania przedsiębiorstwem polegającego na integrowaniu kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i dotyczących praw człowieka do działań biznesowych i strategii, we współpracy z interesariuszami (KE, 2001) Program samoregulacji biznesu znany pod nazwą **Global Compact**, ustanowiony pod koniec lat 90., choć nie definiuje wprost odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, to zakłada iż obejmuje ona stosowanie we wszystkich sferach ich działalności dziesięciu fundamentalnych reguł z zakresu praw człowieka, standardów pracy i środowiska naturalnego oraz podejmowanie wspólnych akcji na rzecz ich promowania. **Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (WBCSD)** definiuje odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstw jako *„ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowania etycznego oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju gospodarczego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości”* (Home, Watts, 2000). **Institute For Corporate Culture Affairs (ICCA)** we Frankfurcie nad Menem określa CSR jako działanie etyczne przekładające się na wzrost jakości życia pracowników przedsiębiorstwa i społeczeństwa, w którym ono funkcjonuje. **Międzynarodowa Korporacja Finansowa (IFC) z Grupy Banku Światowego** uzupełnia tę definicję dodając, iż odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw to zobowiązanie do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju poprzez pracę z zatrudnionymi, ich rodzinami, społecznością lokalną i społeczeństwem jako całością, w celu podnoszenia jakości życia w sposób jaki jest dobry zarówno dla biznesu, jak i rozwoju.

W 2010 roku, po wielu latach prac przygotowawczych, gdy coraz bardziej odczuwalny był brak jednolitej definicji, dającej możliwość usystematyzowania wiedzy na temat CSR oraz kryteriów oceny tego podejścia, **Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna (ISO)** zaproponowała dobrowolną normę ISO 26000, która ma stanowić praktyczny przewodnik po koncepcji CSR. Norma ta, jako zbiór wytycznych, odsyła przedsiębiorcę do siedmiu obszarów działalności firmy: zarządzania organizacją, praw człowieka, zarządzania zasobami ludzkimi, środowiska naturalnego, uczciwych praktyk biznesowych, spraw



konsumenckich i zaangażowania i rozwoju społeczności.<sup>3</sup> Norma odwołuje się do siedmiu zasad odpowiedzialności społecznej: odpowiedzialności, transparentności, etycznego postępowania, poszanowania praw interesariuszy, poszanowania przepisów prawa, poszanowania międzynarodowych norm prowadzenia działalności, poszanowania praw człowieka, oraz podpowiada sposoby ich wdrażania.

Głównym założeniem CSR jest wzmocnienie pozycji firmy na rynku oraz osiągnięcie przez nią długoterminowej przewagi konkurencyjnej poprzez wywieranie pozytywnego wpływu na otoczenie, w którym działa. Otoczenie definiowane jest jako zbiór grup interesariuszy, wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa (rys.1), a więc zarówno ludzie jak i środowisko naturalne znajdujące się w polu oddziaływania przedsiębiorstwa.



**Rysunek 1.** Interesariusze przedsiębiorstwa w podejściu CSR. Źródło: opracowanie własne.

Do tej pory, najczęściej stosowanym sposobem wdrażania koncepcji CSR w życie, była jej integracja ze strategią przedsiębiorstwa. Od niedawna, w wielu firmach, głównie korporacjach, strategię firmy buduje się na bazie tej koncepcji.

### 3. Koncepcja CSR wiecznie żywa?

Jak wykazano we wstępie, CSR nie jest podejściem nowym. Większość przewidzianych w nim działań pochodzi z lat 80 i 90 ubiegłego stulecia. Koncepcja ta na świecie przeszła już przez wiele kryzysów w jej stosowaniu, jak również była przedmiotem wielu krytycznych ataków, jako nieskuteczna i przestarzała. Krytycy podejścia twierdzili i nadal twierdzą, że większość programów CSR, wdrażanych przez firmy, zwłaszcza wielkie

<sup>3</sup> ISO 26000 Odpowiedzialność Społeczna,

[http://biznesodpowiedzialny.pl/pliki/normy/discovering\\_iso\\_26000PL.pdf](http://biznesodpowiedzialny.pl/pliki/normy/discovering_iso_26000PL.pdf) (12.08.2012)

korporacje, nastawionych jest raczej na ograniczanie złych efektów ich działalności, niż na przemianę w dobre, przykładowe etycznie firmy (Hollender, Breen, 2010). Dodatkowo, ekstensywna komunikacja na temat samego podejścia, licznych jednorazowych działań i programów, spowodowała, że ogromne rzesze obserwatorów zwątpiły w rzeczywiste i trwałe dobre intencje korporacji, widząc w nich wyłącznie chęć maksymalizacji zysku poprzez skuteczne budowanie wizerunku odpowiedzialnej. CSR stało się w ich oczach swoistym narzędziem PR. Są i tacy, którzy zastanawiają się czy CSR nie zostało wymyślone przez ludzi od PR (Frankental, 2001).

Impotencji CSR wobec wyzwań systemowych miał dowieść niedawny kryzys finansowy, podczas którego, zdaniem niektórych, doszło do wielopoziomowego bankructwa odpowiedzialności (Visser, 2010). Koncepcja CSR jednak nie umarła, czego dowodzą liczne seminaria i konferencje, oraz konkursy organizowane na całym świecie, jak również wprowadzenie treści odnoszących do CSR do programów studiów na uczelniach wyższych. Visser (2011), na wzór Web 2.0, przepowiada nawet nastanie ery CSR 2.0, charakteryzującej się kreatywnością (C), skalowalnością (S), reakcyjnością (R), *glocality* (2), czyli lokalizacją globalną, oraz kolistością (0) uosabiającą recykling.

W myśl podejścia CSR 2.0, biznes powinien w sposób ciągły wzbogacać swój kapitał społeczny i ludzki, nie tylko poprzez edukację i szkolenia, ale również przez zapewnianie dobrobytu pracownikowi i społeczności. CSR 2.0 uwypukla znaczenie pracy w życiu człowieka i stawia ten aspekt na równi z integralnością ekologiczną, czy rentownością finansową przedsiębiorstwa.

#### 4. CSR i zarządzanie zasobami ludzkimi

Jednym z ważnych obszarów zastosowania podejścia CSR jest zarządzanie zasobami ludzkimi. W podejściu klasycznym, efektywne zarządzanie personelem, podobnie jak zarządzanie całą firmą, podyktowane być powinno wyłącznie interesem ekonomicznym. W tej perspektywie, interesariusze wewnętrzni przedsiębiorstwa, jakimi są pracownicy, stanowią narzędzie w procesie maksymalizacji zysku, należy jednak pamiętać, że uczestniczą w nim z własnej woli. U źródeł podejścia CSR znajduje się przekonanie, że pracownik firmy jest kluczem do jej sukcesu, a prawa pracownicze mają swoje źródło w prawach człowieka. Dlatego właśnie działania w obszarze HR powinny być ściśle zintegrowane ze strategią CSR. Mamy tu zresztą do czynienia z obustronną zależnością: skuteczne działania HR zakładają CSR, z kolei skuteczny CSR zakłada profesjonalne działania w zakresie HR, ukierunkowane na wszystkie grupy pracownicze. Wysoka satysfakcja z pracy zachęca do działań prospołecznych, takich jak na

przykład udzielanie pomocy klientom, współpracownikom, przełożonym, co przekłada się na konkretne korzyści zarówno dla pracowników jak i dla całej organizacji. Pracownicy są pierwszym i najlepszym z możliwych kanałów komunikowania otoczeniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, a bez ich osobistej satysfakcji i poczucia prestiżu, płynącego z identyfikacji z przedsiębiorstwem, nie może być mowy o sukcesie na rynku. Brak satysfakcji z wykonywanej pracy, brak silnej identyfikacji z przedsiębiorstwem może prowadzić do zachowań antyspołecznych, niskiej jakości usług, czy nawet kradzieży.

W debacie na temat CSR, w kontekście spraw pracowniczych, często przeplatają się dwa pojęcia: „dialogu z pracownikami”, czyli budowania z nimi trwałych relacji i dopuszczenia ich do uczestniczenia w procesie decyzyjnym, oraz ich „zaangażowania” w działania mające na celu wypracowanie wartości dodanej dla nich samych i dla firmy. Za tymi pojęciami kryje się wiele konkretnych działań, które można podjąć odniesieniu do poszczególnych grup pracowniczych, zróżnicowanych pod względem płci, wieku, przynależności do związków zawodowych, statusu rodzinnego, charakteru wykonywanej pracy.

## 5. CSR i zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie

Do pracowniczych działań, które wpisują się w koncepcję CSR, niewątpliwie należą wszelkie inicjatywy podejmowane w zakresie zarządzania wiekiem, a więc bogaty wachlarz praktyk mających na celu poprawę samopoczucia, a co za tym idzie również wydajności osób 45+. Należą do nich: otwarta na osoby w każdym wieku rekrutacja i selekcja pracowników, ochrona i promocja zdrowia, planowanie ścieżki kariery, aktywizacja emerytów, czy pracowników w wieku przedemerytalnym (np. mentoring, doradztwo czy elastyczne formy zatrudnienia), czy kształcenie ustawiczne.

Od pewnego czasu takie działania wdrażane są w licznych korporacjach międzynarodowych, a raczej w ich oddziałach, w których dostrzeżono korzyści płynące z zastosowania tych innowacyjnych rozwiązań (tab. 1).

**Tabela 1.** Przykłady działań z zakresu zarządzania wiekiem w dużych międzynarodowych koncernach

FIRMA	INICJATYWA	KORZYŚCI
Danone Eaux France	Szczegółowa analiza sytuacji pracowników 45+ w postaci raportu „senior handbook”, która pozwoliła na opracowanie planu działań mających na celu poprawę wydajności i samopoczucia tej grupy pracowniczej	Zwiększona produktywność, mniejsza absencja, lepsza integracja osób niepełnosprawnych, uznanie wiedzy i zaangażowania starszych pracowników, wsparcie dialogu międzypokoleniowego
IBM	Zastosowanie metody Heart rate Variability	Zwiększona świadomość stanu



Switzerland	(HRV) do pomiaru poziomu stresu wśród pracowników. Możliwość sprawdzenia, czy poziom witalności starszych pracowników odpowiada ich obowiązkom zawodowym.	zdrowia, zwiększona produktywność, satysfakcja pracowników i mniejsza absencja, zwiększenie tolerancji na stres, wzmocnienie poczucia pewności siebie.
Volkswagen AG	Wdrożenie projektu Pro Volunteer dla pracowników 45+, którzy chcą na zasadach wolontariatu zrobić coś dla społeczności lokalnej.	Zwiększona motywacja i możliwość nabycia dodatkowych kwalifikacji, które mogą okazać się przydatne w przyszłości.
BASF SE	Wdrożenie projektu BASF's Corporate Health Management, którego celem było rozpoznanie wpływ zmian demograficznych na rynku pracy na spółkę oraz dostosowanie warunków pracy starszych pracowników w celu optymalizacji ich zaangażowania.	Optymalizacja procesów w firmie: rekrutacji, produktywności, przemian społecznych i odpowiedzialności społecznej.
DOW Chemical Company	Program Dow Retiree Health Empowerment, dostarczający pracownikom informacji na temat ich zdrowia, oraz narzędzi i środków oddanych do dyspozycji w celu poprawy ich samopoczucia.	Zwiększona wykrywalność chorób chronicznych (chorób serca, raka, cukrzycy...) i zachęta do postawy pro aktywnej. Zwiększenie poczucia związania z firmą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wellbeing for Older Employees. Collection of Corporate Practices. CSR Europe.

Tyle na temat korporacji, gdzie łatwiej o takie działania i to z wielu powodów. Duże podmioty cechuje silne sformalizowanie działalności w oparciu o różne standardy i normy, a działania realizowane są przez rzesze wyspecjalizowanych pracowników. Małe firmy opierają swoją działalność głównie na intuicji przedsiębiorcy, a wszelkie działania niestandardowe powierzane są jednej osobie na zasadzie czynności dodatkowej (Gibb, 2000). Trudno tu mówić o formalnej strategii działania, a co dopiero o świadomej, pełnej i długofalowej palecie działań z zakresu CSR, o zarządzaniu wiekiem nie wspominając. Rozumienie CSR w obszarze pracowniczym, w polskich MSP ogranicza się najczęściej do dbałości o rozwój zawodowy i intelektualny personelu, poprzez organizację podstawowych szkoleń zawodowych, czy zapewnienie możliwości udziału w targach branżowych, a więc do działań wynikających ze zwykłej praktyki biznesowej (Popowska, Starnawska, 2012). Na dowód tej tezy wystarczy dodać, że w bazie firm z sektora MSP, deklarujących działania CSR, chcących zaprezentować swoje dobre praktyki w tej materii, rejestrowanych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu (Raport, 2010), znajdują się tylko trzy firmy, które „przyznają się” do inicjatyw zakwalifikowanych w dziale „biznes a miejsce pracy, edukacja pracowników” (tab.2).

**Tabela 2.** Przykłady działań w dziedzinie pracowniczej w polskich MSP

FIRMA	GLÓWNA DZIAŁALNOŚĆ	DZIAŁANIE CSR
Diners Club Polska	wystawca kart płatniczych, instytucja niebankowa	Uruchomienie programu (Talent Club) kształcenia własnej i obcej kadry menedżerskiej za pośrednictwem ogólnodostępnego portalu <a href="http://www.talentclub.pl">www.talentclub.pl</a> , który zaowocował Mistrzostwami Polski Kadry Menedżerskiej
Prima Sara Lee Coffe and Tea Poland SA	produkcja i sprzedaż kawy	Wdrożenie programu aktywizacji zawodowej kobiet-paczek w palarni kawy w celu zapewnienia im w przyszłości możliwości rozwoju i awansu Granty dla przedstawicieli handlowych firmy, którzy chcą działać lokalnie
Spolita PR	organizacja imprez okolicznościowych i wydarzeń	W ramach wolontariatu pracowniczego, realizacja programu "Radom-lokalnie współpracujemy razem!", którego celem było rozpropagowanie koncepcji CSR na poziomie lokalnego biznesu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu Odpowiedzialnego Biznesu w Polsce (2010), Dobre praktyki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Niestety, żadna z powyższych inicjatyw CSR nie wpisuje się w koncepcję zarządzania wiekiem, a przecież małe firmy również zatrudniają starszych pracowników i ich także wkrótce dotyczyć będzie problem demograficzny starzejącego się społeczeństwa.

## 6. Mali też mogą

Choć, jak wspomniano powyżej, specyfika działalności małej firmy, a konkretnie mniej rozbudowane zasoby ludzkie, często płaska struktura zarządzania, sprawia, że możliwości stosowania praktyk z zakresu zarządzania wiekiem są nieco bardziej ograniczone, nie oznacza to, że nie można ich stosować w ogóle.

Liwiński i Sztanderska (2010), wskazują na wiele praktycznych rozwiązań, w zakresie rozwoju kariery pracowników MSP, takich jak: przemyślany dobór zadań, dostosowany do możliwości, kompetencji i włączający starszych pracowników, wymiana zadań pomiędzy pracownikami tego samego szczebla, czy jasna polityka informacyjna na temat możliwych ścieżek awansu opartego na wiedzy i kompetencjach, a nie na wieku pracownika. Dodatkowo można spróbować dostosować czas pracy do predyspozycji zdrowotnych, czy psychofizycznych pracownika. Wszystkie te działania mogą prowadzić do wzrostu motywacji i zaangażowania w pracę, a także zwiększonej wszechstronności (ang. *multitask*) pracowników, tak ważnej w małym przedsiębiorstwie. Podobnie, w obszarze zatrudnienia, autorzy rekomendują pełne wykorzystanie wiedzy i

kompetencji pracowników w wieku emerytalnym, poprzez zatrudnianie ich jako doradców, czy też mentorów dla młodszej kadry, a także kierowanie się w rekrutacji, czy też w procesie redukcji zatrudnienia, kompetencjami i wiedzą raczej niż wiekiem kandydata. Wreszcie, w obszarze kształcenia ustawicznego, można zaproponować pracownikom szkolenia, wykraczające poza zakres obowiązkowych, w większości związanych z BHP. Docelowo może to prowadzić do znacznej poprawy jakości świadczonych usług, a w przypadku osób starszych, do większej stabilności ich zatrudnienia. Dodatkowo można tu wykorzystać wiedzę i kompetencje starszych, którzy mogą uczestniczyć w procesie kształcenia jako mentorzy dla młodszego pokolenia pracowników.

Możliwości jest zatem wiele, pozostaje kwestia zainteresowania nimi przedsiębiorców i zachęcenia do ich stosowania. To zadanie, dzięki finansowaniu unijnemu, przypadło w udziale wielu instytucjom szkoleniowym i firmom consultingowym, które oferują szkolenia lub doradztwo w zakresie technik zarządzania wiekiem.

## 7. Zakończenie

Bez wątplenia, najważniejszym celem przedsiębiorstwa jest generowanie zysku dla jego właścicieli czy udziałowców. Jednak w warunkach silnej konkurencji, aby osiągnąć sukces, należy uzyskać przewagę konkurencyjną, która pozwoli na zbudowanie relatywnie stabilnej pozycji na rynku. Jednym ze sposobów, zyskujących na znaczeniu w obliczu kryzysu zaufania co do intencji przedsiębiorcy, może być wykorzystanie w tym celu *acquis* społecznej odpowiedzialności biznesu, w całości, lub chociaż w wybranych jej obszarach. Niewątpliwie, działania CSR skoncentrowane na pracownikach firmy, są jedną z możliwych dróg dojścia do sukcesu, poprzez zbudowanie silnego, zmotywowanego i zaangażowanego w pracę zespołu. Nie każdy przedsiębiorca dysponuje konstrukcją etyczną i moralną godną Yvona Chouinarda, nie każde przedsiębiorstwo musi być przykładne jak Patagonia Inc., ale każdy ma otwartą drogę do doskonalenia swojej działalności w myśl koncepcji CSR.

---

## BIBLIOGRAFIA

1. Chouinard Y., Dajcie im popływać, Mayfly, Warszawa, 2011.
2. CSR Globe, ICCA's Global CSR Directory, <http://www.csrglobe.com/start.html>
3. Frankental P.: *Corporate Social Responsibility- a PR invention?*, Corporate Communications: An International Journal, Volume 6, Number 1, 2001, str. 18-23.





4. Gibb A.: *SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions*, International Small Business Journal, 2000, nr 18 (3), str.13-34.
5. Hollender J., Breen B.: *The Responsibility Revolution: How the Next Generation of Businesses Will Win*, Joddey-Bass, 2010.
6. Home L., Watts R.: *Making Good Business Sense*, World Business Council for Sustainable Development, 2000.
7. IFC Environment Division, *Investing in People: Sustaining Communities through Improved Business Practice*, Pensylwania 2000, <http://www.ifc.org> .
8. ISO 26000. Social Responsibility, International Organisation for Standardisation, Bruksela 2010: [www.iso.org](http://www.iso.org) .
9. Komisja Europejska, *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw*, Bruksela 2011, <http://eur-lex.europa.eu> .
10. Komisja Europejska, *Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Bruksela 2001, <http://eur-lex.europa.eu>
11. Liwiński J, Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Rozwój kariery zawodowej*, Uniwersytet Warszawski, 2010.
12. Liwiński J, Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę*, Uniwersytet Warszawski, 2010.
13. Popowska M., Starnawska M.: *Odpowiedzialność społeczna biznesu- polifonia strategii, zaangażowania, doświadczeń oraz miar dużych i małych firm*, Journal of Management and Finance, Uniwersytet Gdański, Vol. 10, No 1, Part 3, str. 128-151.
14. *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce, 2010, Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
15. Visser W.: *CSR 2.: from the Age of Greed to the Age of Responsibility*, w: *Corporate Social Responsibility. Lessons from Financial Crisis*, Sun W. et al.(eds.), Bingley: Emerald, 2010.
16. Visser W.: *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of Business*, Journal of Business Systems, Governance and Ethics, Vol.5, No3, 2011.
17. *Wellbeing for Older Employees. Collection of Corporate Practices. CSR Europe*, Bruksela: <http://www.csreurope.org/toolbox/wellbeing> .

