

## **Doskonalenie jakości organizacji w wymiarze społecznym i środowiskowym w kontekście normy ISO 26000**

*Agata Rudnicka, Janusz Reichel*

*Jakość ma różne wymiary. Te najczęściej rozważane wiążą się z takimi cechami, które odpowiadają na potrzeby klientów. Oznacza to poszukiwanie takich rozwiązań i parametrów produktów lub usług, które będą kreować zadowolenie klienta. Dążenie to spowodowało rozwój licznych sposobów, procedur i systemów zarządzania doskonalących działanie organizacji, którego skutkiem ma być wytworzenie doskonałego, w sensie jakości oczekiwanej przez klienta, produktu lub usługi. Systematyczna obserwacja rozwoju rynku i oczekiwań klientów pokazuje, że coraz częściej oprócz ceny i parametrów użytkowych produktów i usług zaczynają mieć znaczenie także kwestie społecznych i środowiskowych warunków procesu ich wytwarzania oraz eksploatacji. Rynek produktów społecznie odpowiedzialnych i przyjaznych środowisku rósł nawet w okresie ostatniego kryzysu, czego przykładem jest wzrost rynku i znaczenia produktów FairTrade. Dostrzeganie potrzeb klientów, którzy oczekują spełnienia określonych kryteriów społecznych i środowiskowych doprowadziło do rozwoju różnych sposobów zarządzania przez organizacje swoimi wpływami społecznymi i środowiskowymi. Można w tym obszarze wymienić takie rozwiązania, jak np. czystsza produkcja, systemy zarządzania środowiskowego ISO 14001 i EMAS, standard SA 8000 czy inicjatywę Global Compact. Opublikowane w 2010 r. wytyczne w zakresie społecznej odpowiedzialności organizacji ISO 26000 wydają się najbardziej kompleksowym przewodnikiem po omawianym obszarze. W artykule zostaną naszkicowane, wynikające z zapisów ISO 26000, kierunki doskonalenia społecznych i środowiskowych aspektów jakości.*

### **1. Wstęp**

Jakość ma różne wymiary. Zdefiniować ją można np. jako stopień spełnienia wymagań, stopień zaspokajania potrzeb nabywcy czy stopień, w jakim dane wyroby mają u nabywców pierwszeństwo przed innymi (Urbaniak 1999: 7). Zadowolenie klienta osiągnięte poprzez dopasowanie jego wymagań do oferowanych produktów i usług w praktyce coraz częściej oznacza konieczność przeorientowania dotychczasowego sposobu działania i zwrócenie uwagi na nową sferę jakości wykraczającą poza ramy cech użytkowych.

Zmiana w postrzeganiu jakości widoczna jest np. w standardzie ISO 9004, w którym źródła sukcesu organizacji widzi się w „stałym spełnianiu potrzeb i oczekiwań swoich zainteresowanych stron zainteresowanych, w zrównoważony sposób w długim czasie” (ISO 9004 2010: 13). Istotnym elementem, który pojawia się w ISO 9004, są strony zainteresowane, które „wnoszą wartość dodaną do organizacji, są w inny sposób zainteresowane działaniami organizacji, lub na które mają wpływ działania organizacji” (ISO 9004 2010: 13). Aby osiągnąć trwały sukces, organizacja powinna umiejętnie zarządzać relacjami ze stronami zainteresowanymi i odpowiadać na płynące z otoczenia potrzeby i oczekiwania. Takie rozumienie doskonałości w kontekście zarządzania jakością zbieżne jest z koncepcją społecznej odpowiedzialności, która w centrum uwagi stawia interesariuszy i ich wymagania, jakie mają oni wobec organizacji biznesowych.

W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwa, które w świadomy sposób zarządzają jakością produktów i usług, z jeszcze większą intensywnością niż dotychczas powinny wziąć pod uwagę to, czym faktycznie są lub mogą być potrzeby i oczekiwania. Nie da się ich już traktować wyłącznie w wąskich kategoriach użyteczności, praktyczności, niezawodności, trwałości itp. Okazuje się bowiem, iż współcześnie mają o wiele szerszy kontekst i z punktu widzenia procesu dokonywania wyborów rynkowych wynikają z nich nowe kryteria oceny, takie jak: kryteria etyczne, społeczne i środowiskowe. Konieczność uwzględniania tego typu czynników dostrzegli m.in. twórcy Europejskiej Nagrody Jakości, odwołując się do odpowiedzialności społecznej jako elementu branego pod uwagę przy ocenie doskonałości przedsiębiorstw.

Potrzeba taka to również skutek poszukiwań rynkowych konsumentów, którzy propagując określony styl konsumpcji, wymuszają na producentach bardziej odpowiedzialne działanie. Przykładem może być zjawisko tzw. zrównoważonej konsumpcji, czyli „wykorzystywania dóbr i usług, które odnoszą się do podstawowych potrzeb, oraz podwyższania jakości życia przy równoczesnym minimalizowaniu zużycia zasobów naturalnych, substancji toksycznych, emisji zanieczyszczeń oraz innych czynników zanieczyszczających z uwzględnieniem całego cyklu życia tych produktów tak, aby zmniejszyć zagrożenie dla możliwości zaspokajania potrzeb przez przyszłe pokolenia” (Crane i Matten 2007: 347) czy zjawisko konsumpcji etycznej, rozumiane jako „świadomy i celowy wybór dotyczący dokonywania określonych wyborów konsumpcyjnych z uwzględnieniem osobistych przekonań moralnych i wartości” (Crane i Matten 2007: 347).

Zorientowany na zaspokajanie potrzeb jakościowych świadomych konsumentów jest też ruch Fair Trade (sprawiedliwy handel). Ideą sprawiedliwego handlu jest etyczne i środowiskowe zarządzanie łańcuchem dostaw, a zwłaszcza globalnymi łańcuchami dostaw, których ogniwa rozpoczynają się w krajach rozwijających się. Produkty pochodzące ze sprawiedliwego handlu są certyfikowane po uprzednim audytowaniu łańcucha dostaw, co stanowi

zapewnienie dla konsumenta, że dane produkty powstały w warunkach nie zagrażających środowisku naturalnemu, a zatrudnione osoby otrzymały godziwą płacę, warunki, w jakich pracowały, były bezpieczne, a prawo (np. odnośnie zakazu pracy dzieci czy pracy przymusowej) respektowane. Rozpoznawalność produktów z charakterystycznym znakiem FairTrade wzrasta również w Polsce. Co więcej, wartość sprzedawanych w Europie produktów ze sprawiedliwego handlu, mimo kryzysu, rosła (*Fairtrade...* 2010: 12).

Wychodzenie naprzeciw potrzebom klientów, którzy oczekują spełnienia określonych kryteriów społecznych i środowiskowych, doprowadziło do rozwoju różnych sposobów zarządzania przez organizacje swoimi wpływami społecznymi i środowiskowymi. Na przykład tzw. czystsza produkcja oraz eko-efektywność skupiają się na minimalizowaniu zanieczyszczeń u źródła oraz na promocji przyjaznych środowisku rozwiązań produkcyjnych. Europejski system Eco Management and Audit Scheme (EMAS) czy standard systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001 wskazują organizacjom kierunki, w jakich powinien iść system zarządzania aspektami środowiskowymi ich działalności. System przedstawiony w OHSAS 18001 pomaga zarządzać kwestiami bezpieczeństwa i higieny pracy. Z kolei standard SA 8000 czy inicjatywa Global Compact porządkują w głównej mierze kwestie związane ze społecznym wymiarem funkcjonowania przedsiębiorstw. Konceptcją, która spaja wszystkie te wymiary, jest odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw (*corporate social responsibility* – CSR). Celem niniejszego artykułu jest ukazanie problematyki doskonalenia jakości w aspekcie społecznym i środowiskowym w odniesieniu do najnowszych wytycznych Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej zawartych w standardzie ISO 26000.

## 2. Koncepcja społecznej odpowiedzialności

Koncepcja społecznej odpowiedzialności porządkuje kwestie związane ze społecznymi i środowiskowymi aspektami działania przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu podaje wiele definicji CSR, które kładą różny nacisk na poszczególne elementy procesu zarządzania w tym obszarze. Jedną z pierwszych definicji odnosiła się do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorców i ich „obowiązku prowadzenia polityki, podejmowania decyzji oraz realizowania działań, które są zbieżne z oczekiwaniami społecznymi” (Bowen 1953). Najnowsza, przyjęta przez Komisję Europejską w 2011 r., definiuje ją jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływy na społeczeństwo” (*Communication...* 2011: 6). Podobny sposób rozumienia zaproponowany został w wytycznych z zakresu społecznej odpowiedzialności ISO 26000. Tutaj odpowiedzialność społeczna to „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które: przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, włączając w to zdrowie i dobrobyt społeczeństwa, uwzględnia oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne

z międzynarodowymi normami zachowania, jest wprowadzone w całość organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej sfery wpływów” (ISO/FDIS 26000:2010: 3). Odpowiedzialność społeczna może być też traktowana, zgodnie z jednym ze starszych modeli CSR, jako suma odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, etycznej i dobrowolnej (filantropijnej) (Carroll 1991: 40). Jest wielowymiarowa, dotyczy problematyki funkcjonowania organizacji biznesowych w wymiarze interesariuszy, społecznym, ekonomicznym, wymiarze działań dobrowolnych i środowiskowych (Dahlsrud 2008).

W obecnym kształcie koncepcja przyjęła formę dobrowolnego zobowiązania do podejmowania przez biznes oraz pozostałe sektory działań zmierzających do skutecznego zarządzania i doskonalenia tych obszarów funkcjonowania organizacji, w których wywierane jest najwięcej wpływów społecznych czy środowiskowych. Przejawiać się to może m.in. w sposobie projektowania i produkcji wyrobów zarówno w kontekście samego produktu, jak i otoczenia, w jakim powstawał, transportu, użytkowania czy radzenia sobie z wyrobami w momencie, kiedy stają się potencjalnymi odpadami.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności jest także próbą usystematyzowania relacji społecznych (Wartick i Cochran 1991: 694; Wood 1991) i spojrzenia na społeczny kontekst funkcjonowania z perspektywy strategicznej (Jonker i Van Pijkeren 2006).

Ważnym ogniwem właściwego rozumienia społecznej odpowiedzialności są interesariusze, o interesy powinno zadbać przedsiębiorstwo (np. European Commission 2001: 5). Zarządzanie relacjami z interesariuszami oznacza gotowość organizacji biznesowej do kierunkowania swoich produktów i usług na potrzeby oraz oczekiwania różnych grup i podmiotów funkcjonujących w otoczeniu firmy. W takim rozumieniu jakość totalna czy kompleksowa powinna być rozumiana właśnie jako stopień, w jakim zaspokajane są potrzeby i oczekiwania różnych stron zainteresowanych, włączając w to kryteria środowiskowe i społeczne zarówno w odniesieniu do samego produktu, jak i warunków (bezpiecznych dla ludzi i środowiska, spełniających określone standardy np. SA 8000), w jakim powstał.

Dla przedsiębiorstwa zorientowanego na jakość oferowanych przez siebie produktów omawiane aspekty mogą być potraktowane jako kolejny etap w samodoskonaleniu, do jakiego będzie ono dążyć (Zwetsloot 2003: 201–207).

Organizacje, które wdrożyły wcześniej system zarządzania jakością ISO 9001 czy system zarządzania środowiskowego ISO 14001, dostrzegą pewną analogię między tymi standardami a odpowiedzialnością społeczną. Wspólnymi punktami są m.in. identyfikowanie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych, monitorowanie efektów podjętych działań, działania zapobiegawcze i prewencyjne czy ciągłe doskonalenie.

J.J. Tari dokonał systematycznego przeglądu literatury naukowej, która wiąże problematykę zarządzania jakością ze społeczną odpowiedzialnością (Tari 2011). Analiza objęła najważniejsze czasopisma naukowe od roku 2010 wstecz, aż do artykułów nawet sprzed 1993 r., co pozwoliło mu na

zbadanie treści łącznie 83 artykułów. Konkluzje z tego badania są następujące:

- zarządzanie jakością dostarcza ram dla wdrażania elementów społecznej odpowiedzialności oraz pomaga tworzyć kulturę organizacji, która promuje i wzmacnia zachowania etyczne;
- odpowiedzialne zarządzanie pomaga firmom bezpośrednio kształtować te działania organizacji, które mają wpływ na interesariuszy i naturalne środowisko;
- zarządzanie odpowiedzialnością następuje już wtedy, gdy organizacja wdraża elementy zarządzania jakością, czyli m.in. kształtuje politykę wobec zatrudnionych, wdraża strategię zarządzania relacjami z klientami, oraz łańcuchem dostaw, gdy zarządza swoimi procesami w celu osiągnięcia poprawy jakości i używa wyników pomiarów do doskonalenia swoich działań; innymi słowami: oznacza to, że działania związane z jakością mogą pozytywnie wpływać na zachowania etyczne firm i pomagać im odnosić się do kwestii społecznych;
- jednak odpowiedzialność społeczna nie pojawia się automatycznie tylko dlatego, że organizacja posiada system zarządzania jakością – należy świadomie kształtować elementy zarządzania jakością, tak aby kwestie odpowiedzialności były w nich uwzględniane.

Ogólny wniosek jest taki, że „zarządzanie jakością sprzyja rozwojowi społecznej odpowiedzialności, gdyż firmy posiadają już komplementarne kompetencje zanim jeszcze wdrożą społeczną odpowiedzialność jako politykę organizacji” (Tari 2011: 635).

### **3. ISO 26000: zasady odpowiedzialności społecznej i kierunki doskonalenia społecznego i środowiskowego organizacji**

Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna opublikowała 1 listopada 2010 r. *Wytyczne w zakresie odpowiedzialności społecznej ISO 26000 (Guidance on social responsibility ISO 26000)*. To pierwszy tego typu dokument, który w sposób tak kompleksowy podchodzi do obszaru odpowiedzialności społecznej. Był też oczekiwany z dużą nadzieją, zwłaszcza przez środowisko biznesowe. Wynikało to z tego, iż dokument jest wynikiem wieloletnich prac ekspertów z 99 krajów i szerokiego konsensusu interesariuszy co do kształtu i treści tego standardu. Polska, jako członek ISO, także aktywnie uczestniczyła w działaniach związanych z przygotowaniem standardu.

Z omawianym dokumentem wiąże się kilka kwestii wartych poruszenia. Ważną nowością w odniesieniu do dotychczasowych dyskusji wokół społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) jest fakt, iż odpowiedzialność społeczna w rozumieniu wytycznych ISO 26000 odnosi się do dowolnych typów organizacji ze wszystkich sektorów (wszystkie informacje omawiające treść wytycznych ISO26000 na podstawie standardu ISO 26000: 2010). Każda

bowiem organizacja, bez wyjątku wywiera określone wpływy społeczne i środowiskowe. A zatem nie dotyczy jedynie organizacji biznesowych, ale także organizacji pozarządowych i z sektora administracji publicznej.

Kolejna rzecz to decyzja o tym, że wytyczne ISO26000 nie będą traktowane jako standard systemu zarządzania przedstawiający wymagania do stosowania, a jedynie zestaw wytycznych, rekomendacji, rad i propozycji do dobrowolnego rozważenia przez organizacje. Z tego powodu nie mogą one służyć do celów certyfikacji. Zapisy wytycznych sugerują, że nie powinny one również służyć jako odniesienie w działalności regulacyjnej sektora publicznego ani nie powinny być bazą do kształtowania warunków w zawieranych pomiędzy różnymi stronami umowach. Skoro wytyczne nie mają służyć do certyfikowania, to również nie powinny być wykorzystywane do oceny zgodności, audytów czy wdrażania. Można jedynie stosować się do zaleceń ISO 26000 i używać ich przy budowaniu własnego podejścia do społecznej odpowiedzialności.

Warto zwrócić uwagę, że w toku tworzenia standardu uzgodniono jego zapisy z odpowiednimi deklaracjami i konwencjami, w tym ONZ i Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP). ISO podpisało z tą ostatnią organizacją memorandum zapewniające, że zapisy przewodnika będą zgodne ze standardami dotyczącymi pracy opracowanymi przez MOP (Jonker i in. 2011: 123).

Wskazówki zawarte w ISO 26000 mogą stać się narzędziem pozwalającym organizacjom na przejście z poziomu deklaracji na poziom konkretnych działań. W standardzie zaprezentowano zasady odpowiedzialności społecznej, kluczowe obszary oraz sposób integrowania odpowiedzialności społecznej z działaniami organizacji. W aneksie zaś przedstawiono liczne przykłady różnych inicjatyw i narzędzi wspierających realizację odpowiedzialności społecznej.

Intencją wytycznych jest pomóc organizacjom w rozumieniu i stosowaniu zasad społecznej odpowiedzialności. Zgodnie z wytycznymi zasady te to:

- rozliczalność,
- przejrzystość,
- zachowanie etyczne,
- poszanowanie interesów interesariuszy,
- poszanowanie reguł prawa,
- poszanowanie międzynarodowych zasad zachowania,
- poszanowanie praw człowieka.

Zgodnie z zasadą *rozliczalności* organizacja jest odpowiedzialna za swoje wpływy na społeczeństwo i środowisko oraz za odpowiedni sposób reagowania na skutki swoich działań. Powinna raportować zainteresowanym stronom o podejmowanych przez siebie działaniach, zwłaszcza tych mogących mieć znaczący wpływ na otoczenie. Zasada ta odwołuje się zwłaszcza do odpowiedzialności za negatywne skutki działalności, w tym za podjęcie odpowiednich działań naprawczych (gdy negatywne oddziały-

wanie nastąpi) oraz zapobiegających (aby podobna sytuacja nie wydarzyła się w przyszłości).

*Przejrzystość* wiąże się z udostępnianiem informacji o podejmowanych przez organizację działaniach i ich skutkach. Oczekuje się, że zostaną upowszechnione m.in. informacje na temat celów organizacji, podejmowanych działań, sposobu podejmowania i wdrażania decyzji, standardów i kryteriów oceny własnych działań oraz ich efektów i sposobów identyfikacji interesariuszy i ich potrzeb. Nie wymaga się oczywiście od organizacji ujawniania informacji chronionych tajemnicą handlową, danych osobowych oraz innych, których ujawnienie mogło by mieć negatywne konsekwencje dla organizacji lub jej interesariuszy.

*Zachowaniem etycznym* nazwiemy takie prowadzenie działalności organizacji, które odbywa się zgodnie z zasadami moralnymi społeczeństwa. Wynikiem stosowania się do zasady zachowania etycznego jest promowanie – zarówno w samej organizacji, jak i poza nią – zachowań nie budzących zastrzeżeń natury moralnej oraz wdrażanie rozwiązań, które sprzyjają doskonaleniu wrażliwości w tym zakresie.

*Zasada poszanowania interesów różnych grup interesariuszy* stanowi podstawę działań w obszarze odpowiedzialności społecznej rozumianej jako zarządzanie własnymi wpływami na otoczenie (*Communication...* 2011: 6). Kierowanie się tą zasadą wymaga systematycznej identyfikacji i analizy wpływów organizacji oraz interesariuszy i ich potrzeb. Wymaga to stałych kontaktów z otoczeniem.

*Poszanowanie reguł prawa* jest w filozofii społecznej odpowiedzialność, ale także w filozofii innych standardów systemów zarządzania publikowanych przez ISO minimalnym warunkiem koniecznym, który należy spełniać. Poszanowanie reguł prawa, co zatem oczywiste, to warunek niezbędny do wypełniania innych dobrowolnych zobowiązań wobec społeczeństwa i środowiska.

*Zasada poszanowania międzynarodowych norm zachowania* jest szczególnie ważna w przypadku, gdy organizacja lub jej oddziały działają w kraju, w którym nie istnieją minimalne przepisy regulujące podejście np. do kwestii ochrony środowiska czy bezpieczeństwa pracy. W takiej sytuacji powinna ona stosować się do odpowiednich regulacji i innych norm międzynarodowych.

*Poszanowanie praw człowieka* to jedna z kluczowych zasad odpowiedzialności społecznej. Skupia się ona na respektowaniu podstawowych praw człowieka oraz unikaniu angażowania się w sytuacje, w których może dojść do ich łamania lub naruszania.

W ramach innych niż ISO 26000 standardów czy inicjatyw również formułowane są podstawowe zasady odpowiedzialności społecznej. Wydaje się jednak, że bez względu na konkretne ujęcie wszystkie one poruszają się po wspólnym obszarze i bywa, iż mimo odmiennych sformułowań, mają one ostatecznie ten sam lub bardzo zbliżony zakres znaczeniowy.

Tekst wytycznych ISO 26000 kieruje uwagę organizacji na główne obszary, jakie organizacje odpowiedzialne społecznie powinny uwzględniać w toku

swojej działalności. I w tych obszarach zaleca konkretne rozwiązania, działania i usprawnienia. W standardzie stwierdza się, że wykaz tych obszarów i ich podział na szczegółowe zagadnienia, oddaje ich obecne znaczenie dla realizacji odpowiedzialności organizacji, i nie wyklucza przyszłych zmian w tej części wytycznych.

Główne obszary odpowiedzialności społecznej wymienione w wytycznych ISO 26000 to:

- ład organizacyjny,
- prawa człowieka,
- praktyki związane z zatrudnieniem,
- środowisko,
- uczciwe praktyki operacyjne,
- kwestie konsumenckie,
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

*Ład organizacyjny* jest systemem, który umożliwia organizacji określanie celów i podejmowanie oraz wdrażanie decyzji. To za jego pomocą organizacja przyjmuje odpowiedzialność. Kluczową rolę mają zatem procesy i struktury decyzyjne, które powinny umożliwiać realizację zasad społecznej odpowiedzialności we wszystkich pozostałych obszarach.

W ramach zagadnień odnoszących się do *praw człowieka* wymienić należy: ocenę wpływów organizacji oraz analizę ryzyka naruszenia praw człowieka, kwestię unikania współudziału w takim naruszeniu, rozstrzyganie skarg, problem możliwej dyskryminacji grup szczególnie narażonych, naruszania praw obywatelskich, politycznych i innych oraz związku praw człowieka z prawami w miejscu pracy.

W ramach obszaru związanego z *zatrudnieniem i miejscem pracy* istotne są m.in.: warunki pracy, ochrona socjalna, bhp, szkolenie i rozwój pracowników, a także dialog społeczny.

Obszar *środowiska* koncentruje się na podejściu zapobiegawczym, zrównoważonym korzystaniu z zasobów, ochronie środowiska, w tym różnorodności biologicznej. Osobnym tematem jest kwestia zmian klimatu związanych z emisjami gazów cieplarnianych.

*Uczciwe prowadzenie działalności* to przede wszystkim: przeciwdziałanie korupcji, uczciwa konkurencja i respektowanie praw własności. Podniesiono także kwestię zakresu zaangażowania politycznego organizacji, np. wpływania na proces stanowienia prawa poprzez lobbging oraz promowanie odpowiedzialnego podejścia w łańcuchu dostaw.

*Zagadnienia konsumenckie* obejmują bardzo szeroki wachlarz możliwych problemów powstających w relacjach organizacji z konsumentami jej produktów i usług. Oznacza to zwrócenie uwagi m.in. na: przekazywanie konsumentom prawdziwych i obiektywnych informacji, zawieranie uczciwych umów, ochronę zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów czy ochronę danych i prywatności konsumenta. Na tym tle ważnym zagadnieniem jest kwestia zrównoważonej konsumpcji oraz edukacji i podnoszenia świadomości w tym zakresie.



*Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej* odnosi się do sfery, która w modelu odpowiedzialności społecznej Carrolla nazywana jest odpowiedzialnością filantropijną lub dobrowolną (m.in. Carroll 1979: 497–505 oraz 1991: 39–48). W tym obszarze główne zagadnienia to sprawa zaangażowania społecznego organizacji oraz jej inwestycje społeczne. Tutaj kierunki zaangażowania organizacji mogą zależeć od konkretnych problemów i bolączek społeczności lokalnych, w których organizacja jest zakorzeniona poprzez miejsce prowadzenia działalności lub, w przypadku społeczności wirtualnych, poprzez tematyczny związek organizacji z taką społecznością, nawiązywany np. za pośrednictwem jej produktów lub usług. Ogólnie ten obszar koncentruje się na tworzeniu odpowiednich warunków rozwojowych dla społeczności i wsparcie w rozwiązywaniu jej problemów.

#### 4. Wnioski

Społeczna odpowiedzialność może być traktowana przez przedsiębiorstwa jako element doskonalenia systemu zarządzania. W odniesieniu do jakości kwestie środowiskowe i społeczne stanowią szeroki obszar zagadnień, które należy brać pod uwagę przy podejmowaniu decyzji organizacyjnych. Dla przedsiębiorstw, które wdrożyły już system zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego, odniesienie się do wytycznych ISO 26000 wydaje się naturalną konsekwencją podążania za zasadą ciągłego doskonalenia. Przewodnik wskazuje na kluczowe obszary, jakie mogą zostać poddane ocenie i weryfikacji pod kątem społecznej odpowiedzialności. Dużo miejsca poświęca się pracownikom, klientom czy dostawcom. Te grupy interesariuszy mają szczególne znaczenie z punktu widzenia zasad zarządzania jakością. Wypełnienie zobowiązań, jakie firma świadomie i dobrowolnie wzięła na siebie, decydując się na wdrożenie certyfikowanych systemów zarządzania, dzięki wytycznym ISO 26000, rozciągnięte zostaje na poza użytkowe cechy produktów i usług. Podobna sytuacja odnosi się do certyfikowanego systemu zarządzania środowiskowego, który uzupełniony o obszary prezentowane w przewodniku po społecznej odpowiedzialności daje pełniejszy obraz efektów działań na rzecz środowiska podejmowanych przez firmy.

Niemniej nie oznacza to, że każde przedsiębiorstwo zobligowane jest do osiągnięcia doskonałości we wszystkich obszarach jednocześnie. Należy bowiem przeanalizować zakres wszystkich wpływów organizacji, a tym samym najbardziej znaczące dla relacji z otoczeniem kwestie, i koncentrować się w pierwszej kolejności na eliminowaniu tych najbardziej negatywnych wpływów. Nie oznacza to również, że wszystkie negatywne wpływy zostaną wyeliminowane od razu. Zgodnie z zasadą ciągłego doskonalenia najpierw powinny zostać podjęte problemy najważniejsze i najbardziej w danym momencie palące, a dopiero w dalszej kolejności pozostałe, które choć równie ważne, nie są krytyczne dla dalszego funkcjonowania i przetrwania organizacji.

### Informacje o autorach

**Dr Agata Rudnicka** – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

E-mail: rudnicka@uni.lodz.pl.

**Dr Janusz Reichel** – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

E-mail: jreichel@uni.lodz.pl.

### Bibliografia

- Bowen, H.R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Row.
- Carroll, A.B. 1979. A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, nr 4 (4), DOI 10.2307/257850.
- Carroll, A.B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, nr 34, DOI 10.1016/0007-6813(91)90005-G.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility* 2011. Brussels, 25.10.2011 COM (2011) 681 final.
- Crane, A. i D. Matten 2007. *Business Ethics, Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford: Oxford University Press.
- Dahlsrud, A. 2008. How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions'. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, nr 15, DOI 10.1002/csr.132.
- European Commission 2001. *Promoting a European framework for corporate social responsibility Green Paper*, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_en.pdf), odczyt: 3.06.2009.
- Fairtrade Labelling Organizations International, Growing Stronger Together* 2010. Annual Report 2009–2010.
- ISO/FDIS 26000:2010. *Guidance on Social Responsibility*.
- Jonker, J., Rudnicka, A. i J. Reichel 2011. *Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Łódź: Centrum Strategii i Rozwoju Impact oraz ODE Źródła.
- Jonker, J. i M. Van Pijkeren 2006. In Search of Business Strategies for CSR. *ICCSR Research Paper Series*, nr 41-2006.
- PN-EN ISO 9004:2010. *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Warszawa: PKN.
- Tari, J.J. 2011. Research into Quality Management and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, nr 102, s. 623–638, DOI 10.1007/s10551-011-0833-x.
- Urbaniak, M. 1999. *Jakość w marketingu*, Poznań: Oficyna Wydawnicza Sami Sobie.
- Wartick, S.L. i P.L. Cochran 1985. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, nr 4 (10), DOI 10.2307/258044.
- Wood, D.J. 1991. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, nr 4 (16), DOI 10.2307/258977.
- Zwetsloot, G.I.J.M. 2003. From Management Systems to Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, nr 44.