

# CSR NA MIARĘ NASZYCH MOŻLIWOŚCI (CZĘŚĆ B)

## STUDIUM PRZYPADKU

dr Tomasz Olejniczak  
Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego  
Ul. Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa  
e-mail: [tolejniczak@kozminski.edu.pl](mailto:tolejniczak@kozminski.edu.pl)

Przemyślenia na temat filozofii firmy i japońskich praktyk produkcyjnych niespodziewanie zainspirowały dyrektora Vidáma do podjęcia niekonwencjonalnych kroków. Po pierwsze, kierując się filozofią **genchi gembutsu** stwierdził, że aby rozwiązać problem najlepiej zaczerpnąć wiedzy z pierwszej ręki i „pójść na **gemba**”. We współpracy z menadżerką ze swojego działu zorganizował i przeprowadził zatem szerokie konsultacje społeczne z bliższymi i dalszymi interesariuszami firmy. Założenie było proste, chciano dowiedzieć się jakie są oczekiwania lokalnych interesariuszy względem firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności. Proces był długotrwały i żmudny, a jego wynik w postaci oficjalnej Polityki Społecznej Odpowiedzialności na pierwszy rzut oka mógł wydawać się niezbyt imponujący.

*Pół roku trwał proces zbierania danych i budowania tej polityki, bo na końcu to jest mówię, jeden format, taki tam A3. Natomiast cały proces polegał na tym, że były grupy różnych pracowników, były związki zawodowe [...] Byliśmy u starostwa, byliśmy u lokalnych władz, mówiliśmy: „A co w ogóle byście wy chcieli? Jak my byśmy byli Świętym Mikołajem, to co wy byście chcieli i dlaczego?”*

---

Studium przypadku jest efektem projektu pt.: "Źródła kapitału społecznego w praktykach zarządzania organizacjami" realizowanego w Akademii Leona Koźmińskiego i finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach programu "Lider".

Materiał pochodzi ze strony [www.studiumprzypadku.edu.pl](http://www.studiumprzypadku.edu.pl)

Wszystkie dane biznesowe występujące w niniejszym studium przypadku zostały zaczerpnięte z ogólnie dostępnych źródeł i nie zostały w żaden sposób przez autora zmienione ani zmodyfikowane. Zgodnie z najlepszą wiedzą autora dane te są zgodne z prawdą. Autor nie ponosi odpowiedzialności za prawdziwość i rzetelność wykorzystanych danych biznesowych. Wszelkie dane osobowe osób występujących w studium przypadku zostały wykorzystane jedynie dla celów dydaktycznych. Zdarzenia przedstawione w warstwie fabularnej studium przypadku są całkowicie fikcyjne i jakiegokolwiek podobieństwo do zdarzeń prawdziwych ma jedynie charakter przypadkowy i niezamierzony.

Zdaniem dyrektora Vidáma ważny był nie sam efekt, ale proces szeroko zakrojonego dialogu z pracownikami, lokalnymi władzami i innymi interesariuszami. W wyniku konsultacji powstała polityka CSR jasno określająca potencjalne obszary zaangażowania firmy. Dzięki temu często nierealne oczekiwania interesariuszy w stosunku do firmy zostały zweryfikowane już na samym początku, co pozwoliło uniknąć nieporozumień.

*Mało tego, tę politykę żeśmy im dostarczyli osobiście, żeby mówiąc krótko burmistrz nie kierował mi tu ludzi, żebyśmy sponsorowali, nie wiem, lokalny klub sportowy, tak? Bo nie ma tego w naszej polityce. [...] jak się popatrzy na te priorytety to ja mówię, że od razu z góry wiadomo w co my potencjalnie się w ogóle możemy angażować np. mamy tam ekologię, i jeżeli jest jakaś fundacja, którą burmistrz tam wspiera, to jest gdzieś na wiosnę np. „Forum ekologiczne”, to my będziemy to wspierać, bo my to mamy wpisane nasz produkt tu to ekologia. Czyli ta polityka porządkuje to wszystko.*

Dyrektor Vidám podkreślał, że selektywność w zakresie CSR jest z jednej strony warunkiem koniecznym dla firm posiadających ograniczone zasoby, jednocześnie jednak w sposób pozytywny odróżniała firmę Ayamsa Manufacturing od wielkich korporacji międzynarodowych działających w regionie.

*I co Cisco ma na stronie? Ona ma bardzo dużo, mało tego oni dużo robią, ale kochany, polityka według mnie to polega na tym, że ja wyznaczam sobie priorytety i mówię co ja będę robił, i jak czytam politykę, to ja powinienem mieć jasność, co ja robię a w co się nie angażuję. A jak czytam politykę Cisco, to muszę powiedzieć, że właściwie Cisco może wszystko zrobić!*

Polityka CSR pozwoliła wysłać jasny komunikat i ułatwiła komunikację z otoczeniem organizacji. Żeby mieć czym się pochwalić podczas audytu, trzeba było jednak przekuć deklaracje w czyny i zrealizować jakąś inicjatywę w zakresie odpowiedzialności społecznej. Problemem nadal pozostawała kwestia ograniczonych kosztów. Tutaj dyrektor Vidám postanowił wypróbować tajną broń firmy – koła SGA. Jedną z takich grup w ramach rozwiązania problemów wzięła na warsztat kwestię CSR. Celem działania koła jakości stała się „poprawa satysfakcji pracowników poprzez polepszenie wizerunku firmy w oczach lokalnej społeczności”. Członkowie koła wpadli na pomysł organizacji zbiórki funduszy na

odmalowanie ścian miejskich przedszkoli. Sposobem na zebranie pieniędzy miała być aukcja prac namalowanych przez dzieci oraz przedmiotów podarowanych przez pracowników. Przedmioty i prace dzieci można było obejrzeć na stronie internetowej, a aukcja została przeprowadzona na terenie fabryki. Jedna z pracownic zaprojektowała nam grafiki do wymalowania na ścianach w przedszkolu, były to przede wszystkim bajkowe, kolorowe postaci. Do malowania zgłosiło się kilkunastu pracowników i rodziców dzieci z przedszkoli i wspólnie w ciągu tygodnia odmalowali ściany w dwóch przedszkolach. W wyniku akcji zgromadzono około 1,1 mln forintów, które wykorzystano na zakup farb, a pozostałą kwotę przekazano placówkom. Akcja, choć pozornie skromna, okazał się być lokalnym sukcesem, który został na tyle nagłośniony, że usłyszeli nawet pracownicy i menedżerowie w okolicznych międzynarodowych koncernach „gigantach”. Co więcej, inni pracownicy Ayamsa zachęceni sukcesem kolegów zaczęli zgłaszać własne pomysły na kolejne akcje. CSR po prostu stał się „modny”.

*Mamy plan taki pilotażowy, że jesteśmy gotowi wesprzeć inicjatywy pracowników. Jeżeli oni będą mieli dobry pomysł na działalność jakąś charytatywną czy wolontariacką czy gdzieś chcą coś zrobić i mają jakiś mini projekt to niech przyjdą, a my ich wesprzemy nawet finansowo czy organizacyjnie. Mało tego, mamy np. taki zapis, że każdemu pracownikowi, który chce się zaangażować w jakieś działania mamy dzień wolnego. Jeżeli powie w jakiej organizacji pracuje to ja mówię: „Ok., dostajesz od nas płatny urlop.”*

Podobnie jak w stosunku do interesariuszy zewnętrznych, w stosunku do inicjatyw pracowników stosowana była jednak zasada selektywności. Nie chodziło tu o koszty, ile o pobudzenie kreatywności i aktywnego odwoływania się do oficjalnej polityki firmy.

*„Mamy takie osoby, tzw. społeczników, którzy są gdzieś zaangażowani w jakieś krajowe akcje humanitarne albo stowarzyszenia turystyczne, pszczelarza mamy! Wie pan, przeróżne ludzie mają hobby gdzieś tu w lokalnej społeczności... No, ale jak ten z pszczelarzy przyszedł i mówi, żeby na sztandar dać, no to ja mówię: „Panie Kryštofie, daj pan spokój sztandar?! Kurde. Jakby tutaj, że pszczoły giną i coś robicie dla pszczół, bo wiemy, że bez pszczół to cywilizacja zginie. Jakaś taka ekologia, bo pszczoły, ale*

*sztandar?! No sztandary to my nie wchodzimy...". I trochę podpowiadamy tym ludziom i to, to jest zmiana taka trochę jakościowa. Oczywiście jesteśmy na początku tej drogi. Natomiast jest duża ranga tej polityki, bo weszliśmy trochę na taki inny poziom świadomości.*

Pod koniec roku, zgodnie z planem firma przechodziła audyt wewnętrzny. Tym razem delegacja przyjechała z samej centrali głównej w Japonii. Paradoksalnie okazało się jednak, że dyrektor Vidám niepotrzebnie, tak bardzo martwił się audytem. Japońscy audytorzy najwyraźniej spodziewali się bardzo niskiego poziomu świadomości w zakresie społecznej odpowiedzialności i nastawiali się na udzielanie reprimendy oraz wskazówek nt. tego, w jaki sposób polityka CSR powinna być realizowana w „globalnej korporacji”. Wynik audytu był jednak niezwykle pozytywny:

*„Przysłali tu jakąś kierowniczkę i jak ta pani zobaczyła, to na końcu powiedziała, że ona jest w ogóle pod wrażeniem na jakim poziomie świadomości my jesteśmy. Bo ona myślała, że przyjechała do jakiegoś dzikiego kraju - my tu dzikie ludzie, dziki kraj! A my mówimy tak: „Nasza polityka jest tak skrojona przy uwzględnieniu ograniczonych bardzo zasobów. Także nasze formy działań muszą bardziej używać zaangażowania ludzi, pomysłu, sposobu”. Jak będzie ciekawy projekt, to mimo, że my tego nie mamy gdzieś tam w budżecie to się znajdzie jakaś rezerwa. Tylko to trzeba sprzedać, trzeba pokazać, że to jest ważne. Czyli chodzi o to, żeby ludziom się chciało chcieć.”*

## Polityka Społecznej Odpowiedzialności

### Ayamsa Manufacturing Hungary Kft.

Społeczna odpowiedzialność jest na stałe wpisana w nasze codzienne działania i znajduje odzwierciedlenie w misji firmy:

***„Rozwijamy się dążąc do dobrobytu i harmonii we wszystkich naszych działaniach”***

W praktyce realizujemy ją poprzez:

- „Wewnętrzny Kodeks Zarządzania Ayamsa” – który określa zasady zarządzania jakością oraz możliwości wspierania rozwoju społecznego i kulturalnego lokalnej społeczności możliwemu dzięki prowadzeniu działalności biznesowej, a także tworzenia przedsiębiorstwa, które będzie przyjaznym miejscem do pracy oraz otwartym na potrzeby lokalnej społeczności.
- „Nasze kluczowe wartości” - respektowanie praw człowieka, etyka pracy, zasady BHP, ochrona środowiska, poszanowanie zasad i życie w harmonii ze społeczeństwem.
- Współpraca z interesariuszami, którymi są: klienci, pracownicy, udziałowcy i inwestorzy, społeczność, dostawcy.

Przy podejmowaniu wszystkich decyzji biznesowych szczególny nacisk kładziemy na stabilny, długofalowy rozwój ekonomiczny, społeczny i ekologiczny. Uważamy go za niezbędny przy kształtowaniu wyznaczonej polityki społecznej odpowiedzialności, którą rozumiemy jako realizację dobrowolnych działań wobec interesariuszy firmy Ayamsa wykraczających poza zobowiązania narzucone przez prawo.

W Ayamsa wierzymy, że zmiana otaczającego nas świata jest możliwa, jeśli zaczniemy zmiany od siebie, chcemy budować dobrobyt społeczny w oparciu o inicjatywę oraz potrzeby naszych pracowników. Tym samym Zarząd firmy, jako priorytet stawia sobie zapewnienie bezpiecznych warunków pracy, stabilnego zatrudnienia, jak i trwałego podnoszenia kwalifikacji i rozwoju osobistego w oparciu o wartości, takie jak: praca zespołowa, wzajemny szacunek oraz nieprzerwane doskonalenie.

Uwzględniając rozwój lokalnej społeczności, wytyczne polityki zrównoważonego rozwoju komitetu PEST oraz biorąc pod uwagę opinię zespołu ds. CSR skupiamy się na aktywnym uczestnictwie w projektach dotyczących:

- Rozwoju i potrzeb pracowników:
  - Wspieranie młodych rodziców oraz kobiet w ciąży
  - Polityka równych szans dla kobiet i mężczyzn
  - Wspieranie aktywności fizycznej pracowników
  - Promowanie zasad zdrowego odżywiania
  - Wspieranie i promowanie działań pro-ekologicznych
  - Zachęcanie do uczestnictwa w życiu kulturalnym regionu poprzez promowanie wydarzeń kulturalnych
- Działań kierowanych do lokalnej społeczności:
  - Dzielenie się specjalistyczną wiedzą techniczną – projekty skierowane do szkół zawodowych
  - Wolontariat społeczny – projekty, których pomysłodawcami lub uczestnikami są pracownicy firmy Działalność charytatywna – udział w akcjach wspierających najbardziej potrzebujących
  - Bezpieczeństwo – akcje i działania podnoszące świadomość na temat bezpieczeństwa w pracy i na drodze
  - Lokalne działania społeczne – promowanie działań lokalnych organizacji społecznych i zachęcanie do udziału w ich wydarzeniach pracowników firmy
  - Kultura i sztuka – wspieranie lokalnych wydarzeń kulturalnych dotyczących zdrowego stylu życia i ekologii
- Działań kierowanych do partnerów biznesowych:
  - Dobre praktyki biznesowy – wymiana informacji o dobrych praktykach w zakresie kształtowania odpowiedzialnego biznesu w przemyśle elektronicznym i powiązanych.
  - Relacje z partnerami biznesowymi – oparte na transparentnych zasadach biorące pod uwagę aktualne przepisy prawa

Szczegóły projektów przeprowadzanych w ramach CSR będą planowane kwartalnie i powiązane z działaniami biznesowymi Ayamsa Manufacturing Hungary Kft.