

Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?



pod redakcją
Zdzisława Pizsa
Magdaleny Rojek-Nowosielskiej



Recenzenci: Robert Rauziński, Adam Karol Szalkowski, Agata Zagórowska,
Zofia Zymonik

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695- 163-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. Współczesne wyzwania i dylematy rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji

Halina Zboroń: Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)	15
Magdalena Rojek-Nowosielska: Modelowe ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	30
Tomasz Brzowski: Ciągłe doskonalenie zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie społecznej odpowiedzialności	40
Piotr Rogala: Obywatel jak metafora organizacji społecznie odpowiedzialnej	48
Adrian Pyszka: Wykorzystanie sprzeczności w firmach do budowy dynamicznego modelu CSR	54
Katarzyna Bachnik: Kulturowo-etyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	66
Kazimierz Banasiewicz: Zależność przejawów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa od fazy cyklu życia organizacji	75
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu	84

Część 2. Społeczna odpowiedzialność organizacji w wybranych aspektach polityki społecznej

Zdzisław Pisz: Polityka społeczna w przedsiębiorstwach i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce w okresie przekształceń systemowych	93
Janusz Reichel: Społeczna odpowiedzialność organizacji z różnych sektorów	104
Mirosław Grewiński: Związki wielosektorowej polityki społecznej z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu	111
Stanisław Kamiński: Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma relacji międzysektorowych	119
Andrzej Sztando: Niedostatki społecznej odpowiedzialności władz gmin w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego	128
Joanna Szczepaniak: O idei społecznej odpowiedzialności rodziny jako podmiotu polityki społecznej – kilka refleksji i uwag	139

Część 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w opiniach i praktyce przedsiębiorstw w Polsce

Ewa Stawicka: Subiektywna ocena koncepcji społecznej odpowiedzialności w opinii przyszłych przedsiębiorców	159
Joanna Krasodomska: Społeczna odpowiedzialność w praktyce polskich przedsiębiorstw i kształceniu studentów	166
Paweł Chlipała: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce – wyniki analizy kampanii CSR	177
Anna Szcześniak: „Przedsiębiorstwa <i>Fair Play</i> ” – praktyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	185
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa	193

Część 4. Dobre i złe praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacji

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft sp. z o.o.	209
Magdalena Kaźmierczak: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – czynnik rozwoju kapitału ludzkiego organizacji	225
Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: W kierunku kształtowania świadomej polityki społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych	234
Anna Brdulak: Zróżnicowane poziomy zaangażowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach	248
Maria Roszkowska-Śliż: Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków	257
Ewa Głuszek: Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczenia reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu	271
Paweł Żuraw: Społeczna odpowiedzialność ośrodków szkolenia kierowców w świetle norm prawnych regulujących organizację branży szkoleniowej	286
Dorota Teneta-Skwiercz: Filantropia korporacyjna – istota, formy i motywy dobroczynności przedsiębiorstwa	297

Część 5. Rola interesariuszy w kształtowaniu polityki społecznej odpowiedzialności organizacji

Elżbieta Kolasińska: Interesariusze a społeczna odpowiedzialność organizacji ...	309
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Konsumeryzm a społeczna odpowiedzialność biznesu	314

Małgorzata Koszewska: Rola konsumentów w rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem rynku tekstylno-odzieżowego	327
Agata Pierścieniak: Postawy młodych pracowników wobec społecznej odpowiedzialności biznesu	335

Część 6. Standardy, raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności organizacji

Grażyna Aniszewska: Społeczna odpowiedzialność organizacji według 100 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej	347
Piotr Wójcik: Dyfuzja standardów odpowiedzialności społecznej w sieciach przedsiębiorstw w Polsce	357
Zbigniew Antczak: CSR w perspektywie menedżerów oraz konsumentów (wyniki badań)	367
Tomasz Brzozowski: Raportowanie odpowiedzialności przedsiębiorstw – współczesne tendencje i problemy badawcze	377
Grzegorz Zasuwa: Stopień wykorzystania wytycznych GRI w raportach społecznych europejskich przedsiębiorstw	385
Agata Rudnicka: Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem	396
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Ekologiczna ocena przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego – zastosowanie metody LCA	404
Magdalena Stefańska: CSR a wartość przedsiębiorstwa	415

Summaries

Part 1. Today's challenges and dilemmas of Corporate Social Responsibility development

Halina Zboroń: Discussions on academic responsibility of economists	29
Magdalena Rojek-Nowosielska: Model approach of Corporate Social Responsibility	39
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	47
Piotr Rogala: A citizen as a metaphor of socially responsible organization ..	53
Adrian Pyszka: The use of contradiction in the companies to build a dynamic model of CSR strategy	65
Katarzyna Bachnik: Corporate Social Responsibility from ethical and cultural perspective	74

Kazimierz Banasiewicz: Correlation between the aspects of Corporate Social Responsibility and organizational life cycle	83
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innovation and risk in the area of Corporate Social Responsibility	90

Part 2. Corporate Social Responsibility in some aspects of social policy

Zdzisław Pisz: Social policy in enterprises and corporate social responsibility in the period of system transition in Poland	103
Janusz Reichel: Social responsibility of organisations from different sectors	110
Mirosław Grewiński: Relations between multisectoral social policy and the concept of corporate social responsibility	118
Stanisław Kamiński: Public-private partnership as a form of intersectoral relations	127
Andrzej Sztando: Social responsibility deficiencies of local authorities in local development strategic planning	138
Joanna Szczepaniak: About the idea of social responsibility of family as an entity of social policy – some reflections	156

Part 3. Corporate Social Responsibility in opinions and practice in Poland

Ewa Stawicka: Subjective assessment of Corporate Social Responsibility in future entrepreneurs' opinion	165
Joanna Krasodomska: Corporate Social Responsibility in the operations of Polish enterprises and in students' education	176
Paweł Chlipała: Corporate Social Responsibility in Poland – results of CSR campaign analysis	184
Anna Szcześniak: “Fair play businesses” – Corporate Social Responsibility in practice	192
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Building the coalition for Corporate Social Responsibility	206

Part 4. Good and bad practice of Corporate Social Responsibility

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Employee volunteering as an innovative instrument of corporate employee motivation policy on the example of Microsoft Ltd. company	224
Magdalena Kaźmierczak: Corporate Social Responsibility (CSR) – the factor of human capital development in the organization	233

Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: Towards aware policy of social responsibility in higher education	247
Anna Brdulak: Diversified levels of advancement of good and bad practices on the example of chosen companies	256
Maria Roszkowska-Śliż: Media and their social responsibility. Case studies analysis	270
Ewa Gluszek: Effectiveness of CSR initiatives as a strategy of corporate reputation insurance during crisis	285
Paweł Żuraw: Social responsibility of drivers' education centers in the light of legal norms regulating the education trade organization	296
Dorota Teneta-Skwiercz: Corporate philanthropy – its essence, forms and reasons of enterprises' charity	305

Part 5. The role of stakeholders in shaping the policy of Corporate Social Responsibility

Elżbieta Kolasińska: Stakeholders and the organization's social responsibility	313
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Consumerism and Corporate Social Responsibility	326
Małgorzata Koszewska: Consumers' role in the development of corporate social responsibility in Poland, particularly regarding the market for textiles and clothing	334
Agata Pierścieniak: Young workers' attitude towards Corporate Social Responsibility	344

Part 6. Standards, reporting and assessment of Corporate Social Responsibility

Grażyna Aniszewska: Corporate Social Responsibility according to 100 largest companies of Central and Eastern Europe	356
Piotr Wójcik: Diffusion of the Corporate Social Responsibility standards in industrial networks in Poland	366
Zbigniew Antczak: Corporate Social Responsibility in the perspective of managers and consumers (the results of a survey)	375
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	384
Grzegorz Zasuwa: The degree of application of the GRI guidelines in European companies' reports on Corporate Social Responsibility	395

Agata Rudnicka: The role of Corporate Social Responsibility in risk management	403
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Environmental assessment of automotive enterprises – application of LCA method	414
Magdalena Stefańska: CSR and corporate value	425

Janusz Kroik, Jan Skonieczny

Politechnika Wroclawska

BUDOWANIE WSPÓLNOTY NA RZECZ SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa może mieć wymiar strategiczny i być zasobem wykorzystywanym przez przedsiębiorstwo do tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku. Warunkiem tego jest „wbudowanie” CSR w proces formułowania i wdrażania strategii. Sprzyjać temu powinno powołanie wspólnoty na rzecz CSR. Podstawą takiej wspólnoty powinna być współpraca pomiędzy politycznymi, ekonomicznymi i społecznymi grupami interesu. Najlepszą drogą wspierającą tego rodzaju podejście są programy i projekty promujące zasady CSR wśród przedsiębiorców.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, strategia, public relations, interesariusze.

1. Wstęp

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa (*Corporate Social Responsibility* – CSR) jest obecna na łamach artykułów, książek i raportów. CSR pojawia się często w debacie publicznej razem z takimi terminami, jak: społeczna gospodarka rynkowa, przedsiębiorczość społeczna, innowacja społeczna i kapitał społeczny. Postrzeganie przez przedsiębiorstwo potrzeb społecznych stwarza możliwość generowania nowych idei, powstawania nowych technologii, poszukiwania nowych rynków, a także rozwiązywania problemów społecznych (np. AIDS, starzenie się społeczeństw, pogłębiająca się różnica pomiędzy biednymi i bogatymi). Angażując się w te działania, przedsiębiorstwa mogą za pomocą własnych zasobów wdrażać w przestrzeni społecznej rozwiązania znane do tej pory tylko w biznesie.

Badaniem i propagowaniem idei CSR zajmują się socjologowie, prawnicy, ekonomiści, menedżerowie i inżynierowie. Każda z tych grup zawodowych przedstawia własne opinie, wyobrażenia i doświadczenia, które nierzadko wzajemnie się

wykluczają. Według autorów artykułu CSR ma wymiar strategiczny¹ i może być istotnym zasobem niematerialnym² wykorzystanym w procesie formułowania i wdrażania strategii przedsiębiorstwa. Aby tak się stało, konieczne jest wbudowanie CSR w proces opracowywania strategii. Warunkiem tego jest powołanie wspólnoty (koalicji) na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa. Podstawą takiej wspólnoty powinna być szeroka współpraca pomiędzy politycznymi, ekonomicznymi i społecznymi grupami interesu (interesariuszami), zintegrowanymi wokół idei kreowania wspólnej i lepszej przyszłości.

2. Oblicza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

CSR jest definiowana różnie, najczęściej jako:

- instrument public relations (PR)³,
- działanie etyczne, przejrzyste i zgodne z przepisami, polegające na tworzeniu partnerskich relacji z interesariuszami na rzecz ochrony środowiska naturalnego⁴,
- zachowanie wychodzące poza minimalny poziom zobowiązań wobec interesariuszy określony w przepisach⁵,
- proces poznawania i włączania oczekiwań społecznych w strategię rozwoju przedsiębiorstwa⁶.

M.E. Porter i M.R. Kramer łączą zainteresowanie odpowiedzialnością społeczną ze strony różnych przedsiębiorstw z obowiązkiem moralnym, zrównoważonym rozwojem, przyzwoleniem na prowadzenie działalności i reputacją⁷. Obowiązek moralny to inaczej uznanie, że zaangażowanie obywatelskie i robienie „tego, co

¹ R.M. Grant, omawiając ewolucję zarządzania strategicznego na przestrzeni ostatnich sześćdziesięciu lat, analizuje dominujące w pierwszej dekadzie XXI wieku motywy opracowywania strategii. Są to: społeczna odpowiedzialność biznesu, etyka biznesu, rywalizacja o standardy, rynki typu *winner-takes-all* i strategię globalne. Pisze on m.in.: „Traumatyczne zjawiska XXI w., włącznie z recesją lat 2008-2009, skłaniają do aktualizacji spojrzenia na cel biznesu. Rozczarowaniu »kapitalizmem wartości dla akcjonariuszy« towarzyszy ponowne zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu, etyką, nienaruszaniem środowiska naturalnego oraz rolą legitymacji społecznej w długofalowym sukcesie firmy” (zob. R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 30-31).

² Szerzej na temat zasobowego podejścia w teorii organizacji w pracy: A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 113-117.

³ C.L. Cone, A.T. DaSilva, M.A. Feldman, *Filantropia jako narzędzie marketingu*, „Harvard Business Review Polska”, http://www.hbrp.pl/csr2011/articles_hbrp.php?id=274 (2 maja 2011).

⁴ A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008, s. 30.

⁵ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 136.

⁶ W. Pańków, B. Rok, M. Strumińska-Kutra, J. Woźniczko, *Oblicza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 19.

⁷ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska” http://www.hbrp.pl/csr2011/articles_hbrp.php?id=668&str=6 (2 maja 2011).

należy”, jest ważnym działaniem przedsiębiorstwa. Zasady zrównoważonego rozwoju przestrzegają przedsiębiorstwa, które uzyskują dobre wyniki ekonomiczne, odwołując się do tak zwanego potrójnego salda wyników ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Przyzwolenie na prowadzenie biznesu jest źródłem konkretnych rozwiązań, pomocnych przy wykrywaniu kwestii społecznych, ważnych dla udziałowców tychże firm, i przy podejmowaniu związanych z nimi decyzji. Natomiast dbałość firmy o reputację jest najczęściej dostarczeniem satysfakcji interesariuszom.

W dyskusji dotyczącej istoty odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa interesujące wydaje się pytanie, czy CSR odzwierciedla polityczną poprawność czy postawę obywatelską. Dualizm w podejściu do CSR jest, naszym zdaniem, widoczny w działalności PKN Orlen. Jego obywatelska postawa przejawia się w finansowaniu w Polsce wielu organizacji i projektów o charakterze charytatywnym, naukowym i sportowym. Poprawność polityczną przedsiębiorstwo przejawiało, zakupując rafinerię ropy w Możejkach. Decyzja ta, o wyraźnie politycznym charakterze, miała na celu powstrzymanie konkurencji⁸. Finansowe skutki swojej decyzji koncern odczuwa wyraźnie, wydając na utrzymanie infrastruktury rafinerii pieniądze zarobione na innych rynkach. Dlatego też obecne kierownictwo firmy przygotowuje nowe rozwiązania, które nie wykluczają w najbliższej przyszłości sprzedaży rafinerii konkurentom.

Dualizm w podejściu do CSR jest widoczny w zachowaniu wielu korporacji wielonarodowych (szacuje się, że są one odpowiedzialne za ok. 2/3 handlu światowego⁹). Na jednych rynkach zachowują się one bardziej odpowiedzialnie, np.: uzdrawiają nieefektywne firmy, wdrażają nowoczesne technologie, rozwijają przedsiębiorczość, stwarzają nowe miejsca pracy, poprawiają jakość produkcji, a na innych mniej odpowiedzialnie, np.: wykorzystują zasoby mogące służyć wspieraniu lokalnych firm, niszczą lokalną przedsiębiorczość, eksploatują tanią siłę roboczą. Zasadne staje się zatem pytanie: kto w rzeczywistości jest odpowiedzialny za rozwój lokalnej społeczności: władze korporacji czy władze lokalne?¹⁰

Szeroko dyskutowanym problem w mediach są różnice w jakości produktów konsumpcyjnych sprzedawanych przez korporacje wielonarodowe klientom w „starych” i „nowych” krajach Unii Europejskiej. Raport przygotowany przez słowackie stowarzyszenie konsumentów na ten temat, zawiera badania pokazujące, że korporacje w różnych krajach pod tą samą marką oferują produkty zdecydowanie różne pod względem jakości¹¹. Produkty konsumpcyjne (np. płyny i proszki do prania, odzież)

⁸ P. Dąbrowski, *Rafineria w Możejkach na sprzedaż?* http://www.mojeopinie.pl/rafineria_w_mozejkach_na_sprzedaz,3,1266702920 (2 maja 2011).

⁹ M. Castells, *Spoleczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 121-122.

¹⁰ Podstawowe pytanie stawiane w dysputach nad istotą CSR (por. J. Kroik, M. Bachorski-Rudnicki, *Geneza i rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Problemy Jakości” 2010, nr 10, s. 14).

¹¹ *Międzynarodowe koncerty żywnościowe oszukują konsumentów na wschodzie UE*, 13 kwietnia 2011, <http://www.euractiv.pl/wersja-do-druku/artukul/midzynarodowe-koncerty-ywnociowe-oszukuj-konsumentow-na-wschodzie-ue-002564> (2 maja 2011).

oferowane przez te same korporacje na rynkach zagranicznych, zdaniem wielu konsumentów, są jakościowo lepsze od produktów sprzedawanych w Polsce. Czy korporacje, prowadząc tak różne strategie marketingowe, są odpowiedzialne społecznie?

Oprócz politycznej poprawności i postawy obywatelskiej istotnym czynnikiem zainteresowania się przedsiębiorstw CSR jest moda. W potocznym rozumieniu oznacza ona potrzebę psychiczną identyfikowania się z innymi ludźmi przez naśladowanie ich ubioru i zachowań. Dzisiaj modne jest „być odpowiedzialnym społecznie” albo przynajmniej o tym mówić i pisać. Najlepiej w taki sposób, żeby w to uwierzyło wielu konsumentów. Jeśli przedsiębiorstwa będą głosić publicznie, że są „nieodpowiedzialne” społecznie, czy znajdą klientów na swoje produkty? Co zyskają w ten sposób? Chyba niewiele, dlatego też tego nie robią. Czy mówiąc o odpowiedzialności społecznej, chcą stworzyć klientom wrażenie stabilizacji w niepewnych czasach? Czy jest to może „zagranie” z obszaru PR?

3. Indywidualny i zespołowy wymiar odpowiedzialności społecznej

Według P.F. Druckera odpowiedzialność społeczna jest wrodzoną cechą społeczeństwa organizacji. Stąd sama organizacja musi posiadać (obok władzy politycznej i ekonomicznej) władzę społeczną konieczną do podejmowania decyzji dotyczących ludzi, wyznaczania reguł i wymagań adresowanych do środowiska pracy, a także władzy, by ustalać, gdzie i jak budować lub rezygnować ze swych działalności, a także do innych sytuacji i rzeczy. Z tej przesłanki wynika, że władza musi być równoważona obowiązkami. Stąd organizacja musi ponosić pełną odpowiedzialność za to, jak wpływa na pracowników, na klientów, środowisko i wszelkie obszary swojej penetracji¹².

W ponoszeniu pełnej odpowiedzialności należy zauważać dwa aspekty: przedmiotowy i podmiotowy. Ten pierwszy wyznacza ramy rzeczowe aktywności adresowane do: otoczenia rynkowego, otoczenia publicznego, sfery zatrudnienia, ochrony środowiska, relacji z inwestorami. Natomiast drugi należy łączyć z pewnym stanem zorganizowania (materialnego i emocjonalnego) przedsiębiorstwa, uzyskiwanym w dochodzeniu do przyjętych celów i realizacji strategii, w których zauważalny i respektowany jest „reżim” dbania o korzyści zdefiniowanych interesariuszy. Osiągnięcie pożądanego poziomu tego stanu wymaga dużego wysiłku twórczego i konsekwencji w działaniu. Pomocne może tu być przyjęcie zasad i wytycznych, które budują konstruktywną odpowiedzialność „od podstaw”, na poziomie operacyjnym, z wyzwaniem zaangażowania w ponoszenie odpowiedzialności. Filozofia tego podejścia związana jest z odwróceniem standardowego myślenia i rozumienia odpowiedzialności, które wiąże się z odnoszeniem go do konsekwencji – kary, na rzecz traktowania odpowiedzialności jako „osobistego wyboru jednostki, by wznieść się ponad okoliczności oraz zaangażować się na rzecz określo-

¹² P.F. Drucker, *Classic Drucker*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 215.

nych rezultatów – według procedury”¹³. Procedura ta obejmuje cztery kroki: „zobacz to”, „przyjmij za to odpowiedzialność”, „rozwiąż to” i „rób to”. Dotyczy ona pracowników, zespołów, jednostek organizacyjnych i przedsiębiorstwa jako całości. Największym problemem jest przejście do kroku z odpowiedzialną realizacją swoich zadań („rób to”), to tu właśnie marnuje się zasoby, czas, szuka się wymówek – wynika to z naturalnej obawy przed ryzykiem, jakie wiąże się z przyjęciem pełnej odpowiedzialności za rezultaty. Ten sposób ponoszenia odpowiedzialności można i należy wpleść w codzienność przyjmowania odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa.

Przykłady takiego indywidualnego podejścia do CSR mają swoje potwierdzenie w praktyce niektórych przedsiębiorstw w Polsce jako świadoma, fundamentalna zasada. W tabeli 1 podano dla kilku przedsiębiorstw charakterystykę założeń adresowanych do poziomu indywidualnej odpowiedzialności, wynikających z CSR.

Tabela 1. Odpowiedzialność indywidualna w poglądach menedżerów w wybranych przedsiębiorstwach

Firma	Poglądy o CSR jako przesłanki do formułowania odpowiedzialności indywidualnej i grupowej pracowników
Nestlé Polska (specjalista public relation)	CSR jest rodzajem katalizatora, sposobem w codziennym cyklu pracy, co sprawia, że działa się efektywniej. Z inicjatywy CSR realizuje się m.in. program, w którym pracownicy mogą zwracać uwagę na różne niedoskonałości organizacyjne i rozmawiać ze swoimi przełożonymi w sposób często trudny do wyobrażenia w innych firmach.
Danone Polska (członek zarządu)	CSR to sposób odpowiedzialnego zarządzania, nie jest ono dodatkowym programem wsparcia, lecz DNA zarządzania strategicznego. Natężenie działań CSR odnosi się do prawa człowieka, stosunków z pracownikami, środowiska, zarządzania i społeczności lokalnych, relacji z konsumentami.
Polkomtel SA (menedżer promocji i public relations)	Warto jak najczęściej pokazywać pracownikom, że firma działa odpowiedzialnie na różnych płaszczyznach. Widząc to, są oni bardziej zaangażowani i lepiej realizują cele stawiane przez organizację. Należy promować pozytywne pomysły szeregowych pracowników i pomoc w ich realizacji. Jest wielu pracowników, którzy na swoim szczeblu mogą zrobić coś dobrego. Często jednak nie stwarza się im szansy realizacji tych inicjatyw, bo organizacja ich nie zauważa.
CSR Consulting (partner zarządzający)	Punktem wyjścia do budowania strategii CSR, a potem także jej komunikacji, powinny być wartości jasno zdefiniowane i podzielane przez pracowników firmy na wszystkich szczeblach. Firma musi zadbać o zmianę podejścia personelu, o zmianę świadomości ludzi, którzy muszą wiedzieć, że zachowanie wbrew wartościom wiąże się z surową karą. Taka zmiana nastawienia nie nastąpi z dnia na dzień. To proces, który będzie trwał.

Źródło: *Odbudujmy nadwężone zaufanie*, „Harvard Business Review Polska”, <http://www.hbrp.pl/csr2011/articles.php?id=3804> (2 maja 2011).

¹³ R. Connors, T. Smith, C. Hickman, *Zasada OZ. Uzyskiwanie rezultatów poprzez indywidualną i organizacyjną odpowiedzialność*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 67.

Przedstawione poglądy menedżerów odnoszone były do poszukiwania sposobów przywracania zaufania do CSR, które zostało nadwątlone podczas ostatniego kryzysu w światowej gospodarce. Przedsiębiorstwa, które reprezentują wypowiadający się menedżerowie, stawiają na realizację określonych priorytetów na poziomie pracownika, zapewniając mu możliwość bycia kreatywnym i oczekując przestrzegania wartości i ponoszenia indywidualnej odpowiedzialności na tle odpowiedzialności organizacji.

4. CSR jako łącznik integrujący proces formułowania i wdrażania strategii

W wielu podejściach związanych z metodologicznymi aspektami opracowywania (formułowania i wdrażania) strategii przedsiębiorstwa wyraża się pogląd, że warunkiem skutecznego przejścia przez poszczególne fazy (cykle) procesu jej opracowania jest zintegrowanie obu podstawowych etapów. Ciekawe ujęcie tego zagadnienia stanowi strategia „błękitnego oceanu”, której twórcami są W. Chan Kim i R. Mauborgne. Według nich integracja ta jest możliwa przez motywowanie pracowników, zarówno na najwyższym, jak i na najniższym szczeblu. W ten sposób proces „wbudowania realizacji w strategię” staje się rzetelny (uczciwy)¹⁴. Ta konstatacja pozwoliła twórcom strategii „błękitnego oceanu” na wprowadzenie kategorii „uczciwego procesu”, który ułatwia zarówno tworzenie, jak i wdrażanie strategii dzięki mobilizacji ludzi do dobrowolnego współdziałania, koniecznego przy opracowywaniu skutecznej strategii. Spełnieniem tego wymogu jest podkreślenie znaczenia zaufania, które rodzi się w tym procesie. Uczciwy proces stanowi gwarancję wdrożenia strategii, ponieważ od początku jej formułowania, po jej wdrożenie, można liczyć na aktywność ludzi. Odpowiedzialność społeczna w kontekście pracowniczym niesie przesłanie uczciwości. Na uczciwy proces składają się trzy elementy: zaangażowanie, wyjaśnianie i jasne oczekiwania. Zaangażowanie oznacza, że poszczególni pracownicy biorą udział w podejmowaniu decyzji strategicznych poprzez dzielenie się własnymi pomysłami i spostrzeżeniami. Wyjaśnienie oznacza, dlaczego pracownik podjął takie, a nie inne decyzje strategiczne i jaki wpływ one mogą mieć na jego zachowanie. Jasność oczekiwań odnosi się do działań menedżerów, którzy po określeniu strategii powinni wyznaczyć nowe reguły zachowania i postępowania. Przestrzeganie reguł związanych z uczciwym procesem może skłonić ludzi do twórczego zaangażowania się w proces wdrażania strategii. Z kolei ich nieprzestrzeganie oddala skuteczną realizację strategii.

¹⁴ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak wykorzystać wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 245-263.

Można przyjąć, że obok wyróżnionych w strategii „błękitnego oceanu” zasad, takich jak¹⁵: rekonstrukcja granic rynku, koncentracja na szerokiej wizji, a nie na liczbie, sięganie poza granice istniejącego popytu, wybieranie właściwej kolejności elementów strategicznych, przewyciężanie głównych przeszkód organizacyjnych, wbudowanie realizacji w strategię, które wpływają na opracowanie (formułowanie i wdrażanie) strategii, katalizatorem integrowania procesu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa może być formuła odpowiedzialności społecznej. Na poparcie tej tezy przytaczamy wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników wiedzy w rzeczywistym przedsiębiorstwie¹⁶. Jedno z pytań dotyczyło czynników sprzyjających osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo (zob. tabela 2). Dużą liczbę wskazań miały odpowiedzi sugerujące, że osiąga się ją przez współpracę z klientami (45 wskazań – 19,42%), pracownikami (35 wskazań – 15,33%) i pozostałymi interesariuszami (36 wskazań – 15,34%). Należy przypuszczać, że jest to możliwe dzięki zawarciu między tymi grupami pewnego rodzaju koalicji.

Tabela 2. Czynniki konkurencyjności (rodzaje działań) realizowane i wyzwalane w ramach społecznej odpowiedzialności organizacji

Czy, a jeśli tak, to dzięki (przede wszystkim) jakim czynnikom wprowadzenie w firmie koncepcji CSR może stanowić o jej przewadze konkurencyjnej?	Liczba wskazań <i>N</i> na dany wariant odpowiedzi (% w stosunku do ogółu wskazań oraz do liczby respondentów)
Tak, dzięki relacjom z klientami	45 (19,42)
Tak, dzięki relacjom z partnerami biznesowymi	33 (14,31)
Tak, dzięki relacjom z pracownikami	35 (15,33)
Tak, dzięki relacjom ze wszystkimi interesariuszami	36 (15,34)
Tak, w sferze ekonomicznej	20 (8,19)
Tak, w sferze prawnej	7 (3,70)
Tak, w sferze etycznej	14 (6,13)
Tak, w zakresie filantropii	6 (3,60)
Tak, w zakresie ochrony środowiska	11 (5,10)
Nie, CSR jest jedynie modnym działaniem stosowanym przez dział public relations	10 (4,90)
Nie mam zdania	14 (6,13)
Nie wiem	7 (3,70)

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bachorski-Rudnicki, *Realizacja koncepcji odpowiedzialności*, Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2010.

¹⁵ Tamże, s. 43.

¹⁶ Jest to jedno z 27 pytań zawartych w badaniach ankietowych przeprowadzonych w Zakładzie Zarządzania Strategicznego Politechniki Wroclawskiej, na próbie 106 respondentów, którymi w większości byli menedżerowie średniego szczebla (por. M. Bachorski-Rudnicki, *Realizacja koncepcji odpowiedzialności biznesu w wybranym przedsiębiorstwie*, Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2010).

Pozostałe opcje odpowiedzi były rzadziej wskazywane: etyka (14 wskazań – 6,13%), środowisko naturalne (11 wskazań – 5,10%), prawo (7 wskazań – 3,7%). Bardzo nisko wyceniono działania w zakresie filantropii, która pojawia się, gdy aktywność przedsiębiorstwa wychodzi poza umowne standardy i jest świadomym wyborem dokonany przez jego zarząd.

5. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a public relations

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa jest „materią” szczególnego zainteresowania ludzi zajmujących się PR. Zgodnie z dwoma przeciwnymi, konkurencyjnymi podejściami do PR¹⁷, tj. łączenia go bądź z warstwą symboliczną i interpretacyjną, bądź z warstwą behawioralnego zarządzania strategicznego, tylko to drugie podejście „wpasowuje się” do przedstawionych tu wymiarów CSR. Tylko z zachowaniem strategicznych uwarunkowań przedsiębiorstwo może budować dwukierunkowe relacje z interesariuszami i tworzyć pożądaną reputację, przez informowanie o swoich działaniach wynikających z posiadanej władzy społecznej i o własnych zachowaniach. Pogląd ten wynika być może z kontrowersyjnego założenia, że PR warstwy symbolicznej i interpretacyjnej jest bardziej narażony na „pokusę” oddalania się od rzeczywistych zachowań organizacji. Gdyby okiełznać tego rodzaju zastrzeżenia, to nie można nie dostrzec elementów pragmatyzmu związanego z procesem budowy wizerunku, reputacji, marki poprzez CSR, a więc doprowadzania do odpowiedniej interpretacji organizacji przez grupy społeczne. W takim ujęciu warstwa behawioralnego zarządzania strategicznego w PR powinna dopuszczać działania typu rozpowszechnianie informacji czy współpraca z mediami, a nawet komunikacja marketingowa. Problemem pozostaje jakość wzajemnego zrozumienia i zaufania pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem oraz jakość relacji z interesariuszami.

Przekuwanie świadomości o strategicznym charakterze CSR może napotkać bariery wynikające z postrzegania PR wyłącznie w warstwie symbolicznej. Takie też nastawienie stwierdzono podczas wspomnianych wcześniej badań ankietowych (zob. tabela 3).

Dominującym powodem angażowania się przedsiębiorstw w działalność społeczną była promocja (68 wskazań – 30,64%) oraz znaczny udział opcji mody i naśladownictwa (31 wskazań – 14,29%), które mogą pochodzić od działań nawiązujących do warstwy symbolicznej PR. Podobnie można kojarzyć stan komunikowania społecznego interpretowany jako odwracanie uwagi od innych problemów (24 wskazania – 11,23%). Zakładając nawet uproszczony pogląd respondentów o istocie CSR, wysiłek potrzebny do przekonywania tej grupy pracowników o CSR

¹⁷ I. Kuraszko, *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2010, s. 19.

Tabela 3. Przesłanki podejmowania działań społecznych przez przedsiębiorstwa

Czy, a jeśli tak, to z jakiego powodu organizacje angażują się w działalność społeczną? (Wskazać można nie więcej niż trzy warianty odpowiedzi)	Liczba wskazań <i>N</i> na dany wariant odpowiedzi (% w stosunku do ogółu wskazań oraz do liczby respondentów)
Nie, nie ma powodu do angażowania się w CSR	4 (2,40)
Tak, ponieważ stanowi to element ich promocji	68 (30,64)
Tak, próbują w ten sposób odwrócić uwagę od innych problemów i łamania prawa w organizacji	24 (11,23)
Tak, zdają sobie sprawę, że podejście czysto ekonomiczne w działalności nie wystarczy w dzisiejszym świecie do osiągnięcia sukcesu	36 (16,34)
Tak, bo organizacje są wrażliwe na potrzeby społeczne	10 (4,90)
Tak, wynika to z mody, naśladownictwa	31 (14,29)
Tak, bo stanowi to o ich przewadze konkurencyjnej	38 (17,36)
Tak, z innych powodów	1 (0,5;1)
Trudno powiedzieć	14 (6,13)

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bachorski-Rudnicki, wyd. cyt.

jako narzędziu budowy strategicznej przewagi, w świetle tych badań, powinien być wysoki. Za koniecznością zachowania dużej wytrwałości w przebijaniu się tych poglądów przemawia także wyjątkowo niska opcja o wrażliwości przedsiębiorstwa na potrzeby społeczne (10 wskazań – 4,9%).

6. Wspólnota na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa

Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa należy rozpocząć od zrozumienia współzależności między grupami interesu w tym procesie. M.E. Porter i M.R. Kramer wyróżniają dwie takie podstawowe grupy. Są to biznes i społeczeństwo¹⁸. Biznesowi potrzeba efektywnej siły roboczej, żeby odnieść sukces. Współcześnie jest ona ucieleśniona w tzw. klasie kreatywnej (*creative class*)¹⁹. Pojęcie to obejmuje ludzi parających się innowacyjnymi profesjami, które występują w każdym sektorze. Kreatywni ludzie są pracownikami angażującymi się w identyfikowanie problemów, tworzenie nowych rozwiązań oraz zestawiającymi elementy pochodzące z różnych dziedzin w nowe innowacyjne konstelacje²⁰. Społeczeństwu potrzebne są silne organizacje biznesowe, w których powstają nowe, atrakcyjne miejsca pracy w oparciu o nowoczesne technologie. Do

¹⁸ M.E. Porter, M.R. Kramer, wyd. cyt.

¹⁹ R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 82.

²⁰ R.M. Boschma, M. Fritsch, *Creative Class and Regional Growth in Europe*, [w:] *The Future of European Regions*, Ministry of Regional Development, Warsaw 2007.

tego zbioru dodajmy jeszcze instytucje państwowe (państwo), ponieważ mają one również wpływ na kreowanie CSR w organizacjach za pomocą istniejących regulacji prawnych, np. w obszarze edukacji czy zdrowotności społeczeństwa, czy też działalności przedsiębiorstw. Potwierdzają to następujące działania rządu RP: obejmowanie patronatem programów, przedsięwzięć, projektów dotyczących społecznej odpowiedzialności, a czasami wspieranie materialne takich działań²¹.

Biorąc to pod uwagę, wyróżniamy trzy zasadnicze grupy zainteresowane upowszechnieniem CSR:

- polityczną: władze państwowe (parlament, rząd), partie polityczne,
- ekonomiczną (biznesową): przedsiębiorstwa, organizacje zrzeszające właścicieli i pracodawców (np. Pracodawcy RP), związki zawodowe i organizacje pracownicze (np. izby lekarskie, izby adwokackie, izby rolnicze),
- społeczną – organizacje ekologiczne, organizacje konsumenckie, komitety społeczne.

Oczywiście ludzie, którzy są reprezentantami tych grup, reprezentują ich interesy polityczne, biznesowe i społeczne oraz wnoszą do wspólnoty osobiste poglądy, wartości i doświadczenie. W zależności od sytuacji mogą oni pełnić we wspólnocie różnorodne funkcje. Na przykład ktoś, kto w przeszłości był ekologiem i działał w ruchu na rzecz ochrony środowiska naturalnego, może zostać politykiem²². Z kolei ktoś inny, kto działał w związku pracodawców i reprezentował interesy biznesu, może zostać liderem ruchu społecznego lub ekologicznego. Pełnienie przez człowieka w swoim życiu wielu ról (społecznych, biznesowych lub politycznych) jest, naszym zdaniem, korzystne dla harmonijnego działania wspólnoty, ponieważ ułatwia wymianę poglądów i opinii pomiędzy grupami. Istotne wydaje się to, żeby człowiek, który będzie działał na rzecz takiej wspólnoty, rzeczywiście reprezentował interesy swej grupy. Wspólnota na rzecz CSR ma więc charakter dynamiczny. Dobrze byłoby, gdyby jeszcze miała charakter względnie trwały. Nic tak nie niszczy wspólnoty, jak brak wspólnego języka i współpracy pomiędzy grupami interesu.

Przykładem odpowiedzialnego działania polityków było opracowanie dwunastu Zasad Odpowiedniego Postępowania Korporacji jako odpowiedzi na nieetyczne

²¹ Szerzej o tym w pracy: M. Wilewska, *Rola kadry zarządzającej w kształtowaniu odpowiedzialnego biznesu*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, Prace Naukowe UE nr 100, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 192.

²² Taka sytuacja wystąpiła niedawno w Niemczech, gdzie w ostatnich wyborach do Landtagu w Badenii-Wirtembergii zwyciężyli Zieloni, którzy na urząd premiera desygnowali swojego przedstawiciela – ekologą. Jest to wydarzenie bezprecedensowe w historii landu, ponieważ od władzy zostali odsunięci chadeccy, którzy rządili tam przez ostatnich 60 lat. Główną przyczyną porażki polityków chadeckich była ich mała wrażliwość na problemy ekologiczne oraz kręactwo w sprawie rozwoju energetyki jądrowej w Niemczech (zob. A. Krzemiński, *Czarne się zieleni. Niemiec Zieloni sięgają po władzę*, „Polityka”, 14 kwietnia 2011, <http://www.polityka.pl/swiat/analizy/1514530,1,niemieccy-zieloni-siegaja-po-wladze.read> (2 maja 2011).

zachowanie się korporacji amerykańskich w związku z ich ekspansją inwestycyjną na rynek kanadyjski w latach 70. XX wieku. Oto one²³:

- pełna realizacja zadań związanych ze wzrostem filii,
- filia ma być niezależną, zintegrowaną pionowo całością, w pełni odpowiedzialną za co najmniej jedną funkcję produkcyjną,
- maksymalny rozwój rynków dla eksportu produktów wytwarzanych w filii,
- zwiększenie stopnia przetwarzania lokalnych surowców,
- polityka jednakowych cen w sprzedaży za granicą i w obrocie w obrębie korporacji,
- rozwijanie lokalnych źródeł zaopatrzenia,
- włączenie do zadań filii prac B+R oraz projektowania i ulepszania produktów,
- zachowanie przez filię znacznych części przychodu przeznaczanych na dalszy rozwój,
- awansowanie lokalnych menedżerów na wyższe stanowiska zarządcze,
- możliwość zakupu udziałów w firmie przez lokalnych inwestorów,
- ogłaszanie sprawozdań finansowych,
- wspieranie lokalnych instytucji kulturalnych i charytatywnych.

Zasady te, mimo upływu dłuższego czasu oraz pewnej specyfiki zastanej sytuacji, nadają się do wykorzystania w Polsce (tam, gdzie nie byłyby naruszane przepisy prawa wspólnotowego), do tworzenia regulacji finansowo-gospodarczych w celu efektywnego wykorzystania inwestycji zagranicznych.

Również interesariusze biznesowi powinni wspierać rozwój wspólnoty na rzecz odpowiedzialnego przedsiębiorstwa. Przykładem takiego myślenia jest opracowanie przez Pracodawców RP, w ramach projektu „Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu”, kodeksu²⁴. Kodeks ten obejmuje osiem następujących zasad:

- wyznaczamy standardy i edukujemy w zakresie CSR,
- wspieramy rozwój społeczny i gospodarczy,
- szanujemy naszych pracowników, zapewniając im godne warunki pracy,
- budujemy kulturę organizacyjną w oparciu o wartości i indywidualne potrzeby pracowników oraz odbiorców naszych produktów i usług,
- prowadzimy działalność biznesową w oparciu o zaufanie i partnerstwo,
- prowadzimy rzetelną komunikację i odpowiedzialne działania marketingowe,
- tworzymy i rozwijamy produkty i usługi w odpowiedzi na nowe wyzwania społeczne i środowiskowe,
- dbamy o środowisko naturalne.

Formuła tak ustalonego kodeksu jest kompromisem powstałym w związku z badaniami poglądów Polaków oceniających przedsiębiorstwa angażujące się w za-

²³ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 360-373.

²⁴ Merytoryczną opiekę nad projektem sprawuje zespół ds. zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu firmy doradczej PricewaterhouseCoopers (por. G. Raszowska, *Pracodawcy przyjmują kodeks*, „Rzeczpospolita”, 9.03.2011).

kresie społecznej odpowiedzialności. Dominacja spraw pracowniczych była tam eksponowana. Jest to też potwierdzane w cytowanych wcześniej badaniach pracowników wiedzy.

Nie podważając tych zasad, uważamy, że ich rozwój nie powinien unikać odpowiedzi na wyzwania społeczne i środowiskowe. Nasze przekonanie bierze się stąd, że stworzenie w pełni zintegrowanej wspólnoty na rzecz odpowiedzialnego przedsiębiorstwa nie może odbywać się bez uwzględnienia celów i działań interesariuszy społecznych. Grupa ta w porównaniu z politycznymi i biznesowymi grupami interesu, jest najliczniejsza, ale w porównaniu z nimi najbardziej zróżnicowana wewnętrznie. Jej rozwój jest, naszym zdaniem, związany z rozpowszechnianiem praw człowieka, demokracji, a także tolerancji. Tolerancja to szacunek dla człowieka, poszanowanie jego godności i indywidualności oraz okazywana mu życzliwość. Tolerancja oznacza też wyrozumiałość, pobłażliwość, zgodę na odmienność poglądów, przekonań i systemów wartości. Traktowanie takich poglądów i przekonań, upodobań i wzorców zachowań ludzi jako równocennych ze swoimi²⁵. Człowiek tolerancyjny chętnie poznaje to, co odmienne od niego. Upowszechnienie tolerancji powoduje złagodzenie obyczajów: mniejszości daje poczucie bezpieczeństwa, a u większości hamuje agresywność (np. gdy chodzi o mniejszości narodowe lub religijne), pogłębia też stosunek do podstawowej problematyki życiowej, strzegąc przed jednostronnością. Tolerancja zbliża ludzi i daje im wolność i szansę utrzymania pokoju²⁶.

Naszym zdaniem nie wykształciła się jeszcze w pełni tożsamość społecznych grup interesu. Z tego też względu ich aktywność we wspólnocie na rzecz odpowiedzialnego przedsiębiorstwa jest jeszcze mało widoczna. Należy spodziewać się jednak wzrostu znaczenia tych grup oraz ich większego wpływu na zachowanie przedsiębiorstwa. Pochodną opinię wyraża P.F. Drucker, mówiąc szerzej, z jednej strony, o olbrzymiej władzy „niebiznesowych organizacji”, z drugiej zaś o konieczności wypełniania przez przedsiębiorstwo roli „dobrego pracodawcy, dobrego obywatela, dobrego sąsiada”²⁷.

7. Podsumowanie

Uważamy, że problemy społeczne powinny być szerzej ujmowane w procesie strategicznego zarządzania organizacją, ponieważ ich uwzględnienie przyczyni się do lepszego sformułowania i wdrożenia jej strategii rozwoju. Społeczna odpowie-

²⁵ M. Michalik, *Tolerancja – problem teoretyczny i praktyczny*, [w:] A. Tchorzewski, W. Wołoszyn-Spirka (red.), *Tolerancja jako wartość i problem edukacyjny*, Wydawnictwo WERS, Bydgoszcz 2000, s. 32.

²⁶ M. Gołaszewska, *Filozoficzne kłopoty z tolerancją. Esej na temat triady: tolerancja – indyferentyzm – fanatyzm*, [w:] A. Tchorzewski, W. Wołoszyn-Spirka (red.), *Tolerancja jako wartość i problem edukacyjny*, Wydawnictwo WERS, Bydgoszcz 2000, s. 14.

²⁷ P.F. Drucker, wyd. cyt., s. 216.

działność przedsiębiorstwa może przybrać wymiar strategiczny. Dzieje się to wówczas, gdy po pierwsze, przybiera postać istotnego, niematerialnego zasobu przedsiębiorstwa, a po drugie, ma cechy dające się zoperacjonalizować, które sprzyjają tworzeniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Przy takich walorach zasobowych naturalne staje się „wbudowanie” CSR w proces opracowywania strategii. Nowoczesne koncepcje zarządzania strategicznego nakazują poszukiwania sprzymierzeńców w budowie i implementacji strategii. Powstanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa jest drogą do osiągnięcia sukcesu w tym względzie.

Literatura

- Bachorski-Rudnicki M., *Realizacja koncepcji odpowiedzialności biznesu w wybranym przedsiębiorstwie*, Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2010.
- Boschma R.M., Fritsch M., *Creative Class and Regional Growth in Europe*, Warsaw Conference. The Future of European Regions, Ministry of Regional Development, Warszawa 2007.
- Castells M., *Spoleczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak wykorzystać wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Cone C.L., DaSilva A.T., Feldman M.A., *Filantropia jako narzędzie marketingu*, Harvard Business Review Polska, http://www.hbrp.pl/csr2011/articles_hbrp.php?id=274 (2 maja 2011).
- Connors R., Smith T., Hickman C., *Zasada OZ. Uzyskiwanie rezultatów poprzez indywidualną i organizacyjną odpowiedzialność*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Dąbrowski P., *Rafineria w Mozejkach na sprzedaż?*, http://www.mojeopinie.pl/rafineria_w_mozejkach_na_sprzedaz,3,1266702920 (2 maja 2011).
- Drucker P.F., *Classic Drucker*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Gołaszewska M., *Filozoficzne kłopoty z tolerancją. Esej na temat triady: tolerancja – indyferentyzm – fanatyzm*, [w:] A. Tchorzewski, W. Wołoszyn-Spirka (red.), *Tolerancja jako wartość i problem edukacyjny*, Wydawnictwo WERS, Bydgoszcz 2000.
- Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Kroik J., Bachorski-Rudnicki M., *Geneza i rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Problemy Jakości” 2010, nr 10.
- Krzemiński A., *Czarne się zieleni. Niemieccy Zieloni sięgają po władzę*, „Polityka” z 14 kwietnia 2011, <http://www.polityka.pl/swiat/analizy/1514530,1,niemieccy-zieloni-siegaja-po-wladze.read>.
- Kuraszko I., *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa 2010.
- Michalik M., *Tolerancja – problem teoretyczny i praktyczny*, [w:] A. Tchorzewski, W. Wołoszyn-Spirka (red.), *Tolerancja jako wartość i problem edukacyjny*, Wydawnictwo WERS, Bydgoszcz 2000.

- Międzynarodowe koncerty żywnościowe oszukują konsumentów na wschodzie UE*, 13 kwietnia 2011, <http://www.euractiv.pl/wersja-do-druku/artukul/midzynarodowe-koncerty-ywnociowe-oszukuj-konsumentow-na-wschodzie-ue-002564> (2 maja 2011).
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Odbudujmy nadwężone zaufanie*, „Harvard Business Review Polska”, <http://www.hbrp.pl/csr2011/articles.php?id=3804> (2 maja 2011).
- Pańków W., Rok B., Strumińska-Kutra M., Woźniczko J., *Oblicza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska” http://www.hbrp.pl/csr2011/articles_hbrp.php?id=668&str=6 (2 maja 2011).
- Raszkowska G., *Pracodawcy przyjmują kodeks. Kariera i biznes*, „Rzeczpospolita” 9 marca 2011.
- Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
- Wilewska W., *Rola kadry zarządzającej w kształtowaniu odpowiedzialnego biznesu*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, Prace Naukowe UE nr 100, Wydawnictwo UE, Wrocław 2010.

BUILDING THE COALITION FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Summary: Corporate Social Responsibility can have a strategic dimension. It can be a resource which is used by an enterprise in order to build the competitive advantage on the market. The realisation of this task is possible through “building-in” of CSR in the process of formulating and implementing strategy. Establishing the coalition for CSR can contribute to this. The base for the coalition should be co-operation between political, economic and social stakeholders. The best way to support that approach are programmes and projects which promote CSR principles among entrepreneurs.

Keywords: Corporate Social Responsibility, strategy, public relations, stakeholders.