

**Kazimierz W. Krupa, Irmina  
Jeleniewska-Korzela, Pavel  
Skotnny**

---

**Spółeczna odpowiedzialność biznesu  
: (modele i wybrane przykłady  
realizacji koncepcji CSR)**

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 113, 243-252

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

*KAZIMIERZ W. KRUPA*

Uniwersytet Rzeszowski

*IRMINA JELENIEWSKA-KORZELA*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

*PAVLO SKOTNNY*

Uniwersytet w Drochobyczu

**SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU  
(MODELE I WYBRANE PRZYKŁADY REALIZACJI KONCEPCJI CSR)**

**Streszczenie**

Celem artykułu jest prezentacja wybranych informacji na temat społecznej odpowiedzialności współczesnego biznesu, modeli CSR oraz oceny działań w tym zakresie w WSK PZL-Rzeszów i Orange Polska.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, modele CSR, rozwój zrównoważony

**Wprowadzenie**

Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu są aktualnie ważnymi wyznacznikami współczesnej aktywności gospodarczej. Taki stan rzeczy powoduje wzrost zainteresowania podmiotów koncepcją, która zakłada budowanie strategii uwzględniającej realizację celów trzech grup: ekonomicznej, ekologicznej i społecznej. Podjęta w tekście problematyka jest obecnie bardzo istotna i w naszym kraju coraz więcej podmiotów gospodarczych swoją aktywność koncentruje już wokół wybranych rozwiązań uwzględniających CRS.

## 1. Społeczna odpowiedzialność biznesu – CSR

Najbliższa przyszłość zarządzania jest bardzo istotna dla specjalistów, ekspertów biznesowych i praktyków. Analizując najistotniejsze kwestie w tym zakresie, naukowcy proponują nowe paradygmaty, formułują nowe interpretacje teorii i praktyki zarządzania oraz zwracają uwagę na konsekwencje rewolucyjnych zmian w nauce dla zarządzania. Jednak przede wszystkim podążają w kierunku nowej interpretacji przedsiębiorstwa przyszłości – sustainable enterprise (SE), które na ogół kojarzone jest z ideą zrównoważonego rozwoju, tymczasem może mieć zupełnie nową, również dopełniającą racjonalność. Wówczas sustainability to nowatorski pomysł na biznes trwały, odnawialny, zdolny przetrwać różne okoliczności, biznes, którego na przykład ekorealizacja zapewnia mu vitalność w nieprzewidywalnym i turbulentnym otoczeniu. Idea SE pozwala w dużym stopniu odpowiedzieć na pytania:

- jak wyglądać będzie przedsiębiorstwo przyszłości,
- co będzie głównym czynnikiem krytycznym jego sukcesu,
- na czym będą polegać nowe paradygmaty w zarządzaniu,
- jakie są obecnie i będą w przyszłości konsekwencje teorii chaosu dla zarządzania,
- na czym aktualnie polega zarządzanie kluczowymi obszarami w przedsiębiorstwie, takimi jak np. zmiana, zaufanie, innowacje, ekologia, wiedza, wirtualizacja, przywództwo, wartość, społeczna odpowiedzialność biznesu.

Społeczna odpowiedzialność biznesu, zrównoważony łańcuch dostaw oraz coraz częściej większa presja na rozwiązania proekologiczne i przestrzeganie praw człowieka do kreatywnego wpływu na współczesne trendy rozwojowe to już zwykle istotne cele propozycji biznesowych.

Argumenty zwolenników CSR: działalność gospodarcza powoduje liczne problemy (na przykład zanieczyszczenie środowiska, wyczerpywanie zasobów naturalnych), w rozwiązywaniu których powinna uczestniczyć także każda firma; przedsiębiorstwa posiadają osobowość prawną, są więc swoistego rodzaju społecznymi „obywatelami”, którzy powinni dbać o swoje otoczenie; dzięki odpowiedzialności społecznej, firmy mogą poprawić swoją reputację, a tym samym zwiększać zyski; firma o rozwiniętej strategii w zakresie odpowiedzialności społecznej łatwiej „przywiązuje” wartościowych pracowników, lepiej motywuje kadry i przyciąga młode talenty; wprowadzenie problematyki ochrony środowiska i polityki społecznej do strategii przedsiębiorstwa pozwala obniżyć koszty (opłaty za energię, wodę, opłaty z tytułu zanieczyszczeń) i zapewnia lepszą odporność na kryzysy, zwiększając zaufanie akcjonariuszy.

Argumenty przeciwników CSR: firma powinna skupić się wyłącznie na kreowaniu zysków; może zaistnieć konflikt interesów, decyzja podjęta przez menedżera może być subiektywna; organizacje nie mają doświadczenia w kierowaniu pro-

gramami społecznymi, społeczna odpowiedzialność biznesu często może być cyniczną i nieszczerą grą.

## 2. Modele społecznej odpowiedzialności biznesu

W publikacjach i opracowaniach z zakresu koncepcji CSR znaleźć można kilka modeli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, które koncentrują się na moralnych, społecznych, ekologicznych i ekonomicznych aspektach, a także na relacjach z interesariuszami. Najczęściej w literaturze przedmiotu przywoływane są modele: *after profit obligation* oraz *before profit obligation* (Zięba 2013, s. 15–20).

### 2.1. Model *after profit obligation*

Model *after profit obligation* opracowany przez Carrola (Carroll 1993, s. 31) przedstawiony został jako piramida odpowiedzialności przedsiębiorstwa i składa się z 4 wymiarów:

1. Ekonomicznego – jest uznawany za najważniejszy wymiar, ponieważ leży u podstaw finansowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Oznacza, że firma powinna koncentrować się na tym, by podejmować mądre decyzje strategiczne, które pozwolą jej na osiągnięcie głównego celu, jakim jest zyskowość, zdobywaną w wyniku maksymalizowania przychodów ze sprzedaży oraz minimalizowania kosztów. Jeżeli przedsiębiorstwo przynosi straty, nie ma mowy o podejmowaniu działań społecznych.
2. Prawnego – to kolejny szczebel piramidy, który polega na tym, że jednostka gospodarcza realizując swoje cele ma obowiązek przestrzegania prawa, w tym norm i przepisów dotyczących na przykład prowadzenia działalności gospodarczej, ochrony środowiska naturalnego, praw konsumenta, zobowiązań biznesowych itd.
3. Etycznego – ten wymiar społecznej odpowiedzialności zwraca uwagę na konieczność sprawiedliwego i uczciwego działania organizacji, które jest zgodne z zasadami moralnymi, obowiązującymi w regionie i kraju, w którym dana firma funkcjonuje. Przejawia się na przykład poprzez unikanie niepożądanych zachowań czy ujawnianie nieuczciwych praktyk.
4. Filantropijnego – usytuowany jest on przez Carrola na szczycie jego piramidy odpowiedzialności. Wymiar filantropijny polega na poświęceniu przez przedsiębiorstwo pewnej części swoich zasobów na niesienie konkretnej pomocy materialnej potrzebującym i rozwiązywanie problemów społecznych, poprzez wspieranie edukacji, sportu, zdrowia, działalności charytatywnej (Rybak 2007, s. 29–31).

Piramida odpowiedzialności modelu *after profit obligation* pozwala CXO zauważyć wzajemne zależności i skutki zachodzące między decyzjami podejmowanymi na różnych szczeblach struktury organizacyjnej.

## 2.2. Model *before profit obligation*

Do sformułowania kolejnego modelu w współczesnych koncepcjach CSR przyczynili się Kang i Wood. Ich model *before profit obligation* zakłada, że zasadniczą podstawą działalności przedsiębiorstwa powinny być również wartości moralne. Model ten opiera się na 3 głównych przesłankach:

1. Dzisiejsze społeczeństwa składają się z funkcjonalnie współzależnych i płynnych struktur społecznych, a nie trwale wyodrębnionych jednostek, których działanie opiera się na funkcjach wynikających ze sztywnego podziału pracy. W związku z tym funkcje instytucji społecznych nie są zupełnie odrębne, lecz nakładają się na siebie i wzajemnie przenikają. Indywidualna firma, jako instytucja społeczna, nie jest tożsama z biznesem jako takim, mającym na celu przyczynianie się do dobrobytu materialnego społeczeństwa (Rybak 2007, s. 31–35).
2. Każda jednostka jest zobowiązana do przestrzegania zakazów i nakazów moralnych. Menedżerowie powinni dbać o przestrzeganie obowiązujących norm etycznych na każdym etapie prowadzonej przez nich działalności, a nie dopiero po osiągnięciu zysku, ponieważ zysk osiągnięty bez przestrzegania istniejących norm nie jest moralnie usprawiedliwiony i dlatego przedsiębiorstwa winny podlegać zewnętrznemu mechanizmowi kontroli społecznej.
3. Prawo do funkcjonowania i generowania zysków mają jedynie te jednostki organizacyjne, które postępując zgodnie z etyką biznesu, przyczyniają się do zachowania oraz umacniania ładu społeczno-gospodarczego.

Na podstawie powyższych założeń Kang i Wood przedstawili model społecznej odpowiedzialności w formie odwróconej i częściowo zmodyfikowanej piramidy, w której wyróżnili trzy poziomy CSR: **indywidualny** – opisuje moralną odpowiedzialność pojedynczych osób, w tym członków zarządu, menedżerów, pracowników, którzy przy podejmowaniu decyzji mogą przestrzegać lub nie obowiązującego prawa oraz norm etycznych i społecznych; przy dokonywaniu postanowień kierują się oni nie tylko wyborem pomiędzy zyskiem i ryzykiem, ale również, lub nawet przede wszystkim, swoimi osobistymi preferencjami; **organizacyjny** – dotyczy odpowiedzialności społecznej firmy i jej interesariuszy; przedsiębiorstwa zobowiązane są do uwzględniania oczekiwań swoich interesariuszy oraz stawiania tych oczekiwań na równi z własnymi celami; **instytucjonalny** – przedstawia odpowiedzialność ekonomiczną instytucji gospodarczej jako uczestnika świata biznesu; wobec powyższego na szczycie zbudowanej piramidy autorzy modelu umieścili generowanie zysku i działalność dobroczynną.

Zasadniczym elementem odróżniającym scharakteryzowane modele jest fakt, że model Kanga i Wood zakłada swobodę wyboru i odpowiedzialności w sferze celów oraz metod i środków ich realizacji, natomiast model Carrola mówi, że w obszarze odpowiedzialności ekonomicznej występuje tylko wybór pomiędzy zyskiem a ryzykiem. Kolejną ważną różnicą pomiędzy omówionymi modelami jest zakres postrzegania dobroczynności, która w modelu *before profit obligation* znacznie wykracza poza ramy filantropii. W modelu Kanga i Wood filantropia składa się z dwóch elementów. Pierwszy z nich obejmuje społeczne i moralne zobowiązania przedsiębiorstwa w stosunku do swoich interesariuszy, natomiast drugi – dobrowolne angażowanie się firmy w rozwiązywanie problemów społecznych na poziomie makro.

### 3. Społeczna odpowiedzialność jako narzędzie budowania wizerunku przedsiębiorstwa na przykładzie WSK „PZL-RZESZÓW” SA

W trakcie badań<sup>1</sup> oceny CSR i postrzegania wizerunku WSK „PZL-Rzeszów” respondenci zostali poproszeni o kwantyfikację strategicznych determinantów, m.in. w zakresie: jakości, innowacyjności i nowoczesności produkowanych wyrobów (Zięba 2013, s. 55–82). Z analizy tabeli 1 wynika, że WSK PZL-Rzeszów utożsamiane jest przez respondentów regionu przede wszystkim z wysoką jakością. Potwierdziło to 53% ankietowanych. Również wysoki odsetek respondentów wskazał na innowacyjność oraz nowoczesność – odpowiednio 45,5% i 45%. Zaledwie 2% badanych oceniło PZL-Rzeszów jako podmiot wrażliwy na potrzeby społeczne. Niewielki procent ankietowanych wskazał na działalność skoncentrowaną głównie na zysku (16,5%).

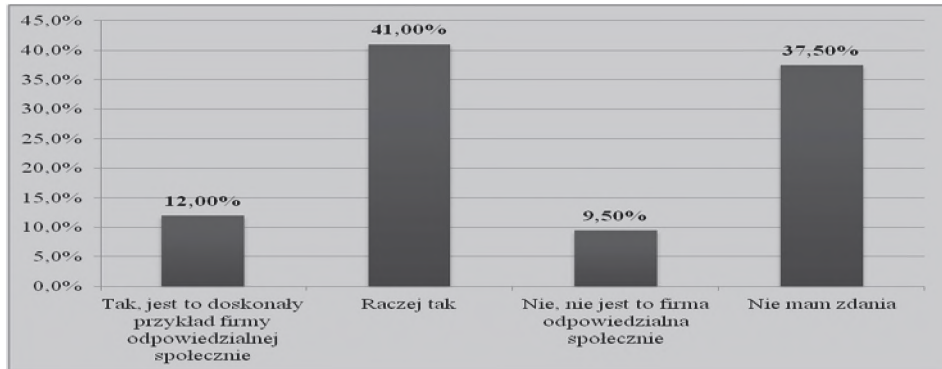
Tabela 1

Ocena wybranych determinantów charakterystycznych WSK „PZL-Rzeszów”

Wyszczególnienie	Wynik ogółem
Wysoka jakość	53,0%
Nowoczesność	45,0%
Innowacyjność	45,5%
Troska o pracowników	15,0%
Wspieranie wydarzeń sportowych i kulturalnych	9,5%
Wspieranie edukacji	13,5%
Wrażliwość na potrzeby społeczne	2,0%
Rozpoznawalna na świecie marka	38,5%
Działalność nastawiona głównie na zysk	16,5%

Zródło: Zięba 2013.

<sup>1</sup> Cele badań, prezentacja badanej populacji, charakterystyka funkcjonowania firmy i obzerne omówienie strategii CSR w WSK-PZL Rzeszów zawarte są w: Zięba 2013, s. 20–80.



Rys. 1. WSK „PZL-Rzeszów” jako firma społecznie odpowiedzialna

Źródło: Zięba 2013.

W następnej kolejności respondenci poproszeni zostali o wyrażenie opinii na temat stopnia społecznej odpowiedzialności WSK-Rzeszów (rysunek 1). Rezultaty badań wskazują: aż 41% respondentów stwierdziło, że badana firma raczej jest odpowiedzialna społecznie, kolejnych 12% uznało, że zdecydowanie jest to poprawny przykład firmy odpowiedzialnej społecznie. Zaledwie 9,5% ankietowanych nie dostrzegło w funkcjonowaniu rzeszowskiego zakładu aspektów działalności prospołecznej. Z wyrażeniem opinii na temat społecznego zaangażowania rzeszowskiej wytwórni problem miało 37,5% przebadanych, z czego najwięcej stanowiły osoby pomiędzy 36. a 45. rokiem życia. Połowa ogólnej liczby ankietowanych z tego przedziału wiekowego wskazało na brak zdania w tej kwestii. Również wysoki odsetek osób z wykształceniem poniżej średniego miał trudność z ocenieniem czy WSK jest podmiotem społecznie odpowiedzialnym. W tej grupie odpowiedź tą zaznaczyło aż 54,4% ankietowanych (tabela 2).

Tabela 2

Odsetek respondentów, mających trudność z wyrażeniem opinii na temat społecznej odpowiedzialności WSK „PZL-Rzeszów” wg wieku i wykształcenia

Wyszczególnienie	Wynik wg kryterium wieku			
	18–25 lat	26–35 lat	36–45 lat	pow. 46 lat
Nie mam zdania na temat społecznej odpowiedzialności WSK PZL-Rzeszów	35,5%	27,8%	50,0%	43,8%
	Wynik wg kryterium wykształcenia			
	wyższe	Średnie	podstawowe lub zawodowe	
	33,6%	40,3%	54,5%	

Źródło: Zięba 2013.

Kolejne zadane respondentom pytanie dotyczyło znajomości kroków podejmowanych przez WSK „PZL-Rzeszów” w ramach wdrożonej w firmie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (tabela 3). Jak wynika z przeprowadzonych badań, zdecydowanie najbardziej znanym działaniem rzeszowskiej wytwórni jest powołanie i inspirowanie rozwoju Stowarzyszenia „Dolina Lotnicza”. Na znajomość tego aspektu wskazało aż 84,5% wszystkich przebadanych. Mieszkańcom województwa dobrze znane są również kroki podejmowane przez przedsiębiorstwo w ramach współpracy z uczelniami wyższymi, a także odbywające się corocznie święto – Dzień WSK (Zięba 2013, s. 55–82).

Tabela 3

Znajomość działań podejmowanych przez WSK w ramach CSR wśród mieszkańców regionu podkarpackiego

Wyszczególnienie	Znane (%)	Nieznane (%)
Współpraca z uczelniami naukowymi całego kraju	60,0	40,0
Powołanie i rozwój „Doliny Lotniczej”	84,5	15,5
Wsparcie Bieszczadzkiej Grupy GOPR	23,5	76,5
Program Finansowania Kursów Językowych dla pracowników dostosowanych do stanowiska	37,5	62,5
Projekt środowiskowy dotyczący redukcji lotnych związków organicznych	21,5	78,5
Pracowniczy Program Scholar	22,5	77,5
Politechnika Dziecięca	43,5	56,5
Udział w programach prozdrowotnych	22,0	78,0
Dzień WSK	55,5	44,5
Dofinansowanie wypoczynku pracowników w ośrodkach w Polańczyku i Kamionce	42,5	57,5

Zródło: Zięba 2013.

Wyniki badań pokazują jednak, że bardzo mały odsetek respondentów zna szczególnie kilkakrotnie nagradzanego w kraju i za granicą projektu środowiskowego dotyczącego redukcji lotnych związków organicznych. Na znajomość tego przedsięwzięcia wskazało zaledwie 21,5% przebadanych. Respondenci w większości nie zauważyli również zaangażowania WSK w programy prozdrowotne oraz pomoc Bieszczadzkiej Grupie GOPR. Również zaledwie 22,5% respondentów słyszało o skierowanym do pracowników Programie Scholar.

#### 4. Strategiczne działania w zakresie realizacji polityki odpowiedzialnego biznesu CSR w Orange Polska

Orange od kilku lat konsekwentnie wdraża politykę społecznej odpowiedzialności biznesu we wszystkich obszarach swojej aktywności. Aktualnie działania CSR dotyczą relacji z klientami, pracownikami, dostawcami, inwestorami, społecznością i środowiskiem. W związku ze znacznym rozwojem aktywności Orange w obszarze CSR i zwiększającą się z roku na rok liczbą prowadzonych programów powołano Komitet Sterujący ds. CSR. Zadaniem tego komitetu jest zarządzanie polityką CSR,



w tym szczególnie: zatwierdzanie długoterminowych planów, koordynowanie i nadzór nad strategią CSR i dopasowanie jej do celów biznesowych, a także monitorowanie wdrażania zaakceptowanych działań i projektów. Operacyjnie działaniami z zakresu CSR w Orange zajmuje się Wydział Analiz Korporacyjnych i CSR działający w strukturach Biura Zarządu. Zespół współpracuje też ze specjalistami CSR w Grupie FT. Aktualnie w trakcie realizowanego modelu *before profit obligation* CSR jako najistotniejsze przyjęto:

- odpowiedzialne traktowanie pracowników, klientów, partnerów biznesowych, dostawców,
- opracowanie strategicznego podejścia CSR w precyzowaniu szczegółowych działań, określaniu celów, przygotowaniu projektów i procesów<sup>2</sup>.

Aktualna strategia modelu *before profit obligation* CSR w Orange Polska to sześć głównych celów:

- integracja cyfrowa,
- edukacja dotycząca nowych technologii,
- dbałości o bezpieczeństwo produktów i ich użytkowników,
- zagwarantowanie dobrego i inspirującego miejsca pracy,
- zaangażowanie w rozwiązywanie problemów społecznych,
- dbałość o środowisko.

Reasumując, zdaniem kierownictwa Orange Polska realizowany od szeregu lat model społecznej odpowiedzialności biznesu to nie PR. Według ich opinii istotne jest jednak również precyzyjne raportowanie działań w zakresie CSR. Wskazane jest także uzyskiwanie certyfikatów oraz wyróżnień na przykład w European CSR Award Scheme Of Partnership, Innovation And Impact lub Respect Index, bowiem dziś nie wystarczy już kupić na przykład kilka zupek czy wspierać określoną akcję charytatywną.

## Podsumowanie

Zrównoważony rozwój (ZR) to proces obejmujący przemiany społeczne i gospodarcze, w celu wyrównania szans w dostępie do środowiska naturalnego poszczególnych społeczeństw i ich obywateli, obecnie i w przyszłości. ZR jest mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i związanych z prawami człowieka z podstawowymi strategiami podmiotów gospodarczych. Realizowany jest on zwykle w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami, w celu: maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców, innych zainteresowanych stron

---

<sup>2</sup> Cele strategii CSR w Orange Polska i efekty jej realizacji obszernie scharakteryzowane są m.in. w: [www.orange-csr.pl](http://www.orange-csr.pl), [http://www.orange.pl/zarzadzania\\_odpowiedzialnoscia.phtml](http://www.orange.pl/zarzadzania_odpowiedzialnoscia.phtml), <http://blog.orange.pl/korporacyjny/entry/raport-csr-orange-polska-nagrodzony/>, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/program-partnerstwa/partnerzy-strategiczni/orange-polska.html>.

i społeczeństwa jako całość. ZR ponadto rozpoznaje, zapobiega i łagodzi możliwe negatywne skutki aktywności biznesowej, co przekłada się na profesjonalny CSR.

Lista narzędzi stosowanych w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością jest obszerna i ściśle związana z kulturą organizacyjną firmy oraz profilem jej działalności. Operacyjna realizacja wybranych modeli CSR zależy od pozyskiwania istotnych i wiarygodnych informacji na temat środowiskowych i społecznych aspektów funkcjonowania. Rezultaty badań wskazują, że WSK PZL-Rzeszów oraz Orange Polska realizują model *before profit obligation* CSR w zadawalającym zakresie.

## Literatura

- Adamczyk J. (2009), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Americans Value Businesses' Philanthropic Performance. Study Finds* (1995), „The Chronicle of Philanthropy”, 12 January.
- Baran G. (2006), *Społeczna odpowiedzialność biznesu a filantropia*, „Trzeci Sektor. Kwartalnik o problematyce społeczeństwa obywatelskiego” nr 6.
- Bartkowiak G. (2011), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Berman S., Jones T., Wicke A.C. (1999), *Convergent Stakeholders Theory*, „Academy of Management Review” No 24.
- Bernatt M. (2009), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.
- Carroll A.B., Buchholtz A. (1993), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cengage Learning, Stamford, s. 31.
- CSR – Corporate social responsibility - społeczna odpowiedzialność biznesu sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania* (2013), (red.) W.M. Grudzewski, K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, Warszawa.
- Freeman, E., Moutchnik A. (2013), *Stakeholder management and CSR: questions and answers*, „UmweltWirtschaftsForum” Springer Verlag, Bd. 21, Nr. 1, <http://link.springer.com/article/10.1007/s00550-013-0266-3>.
- Moritz B., Gorynia-Pfeffer N. (2008), *CSR-Kompedium – Organizacje w Polsce i Niemczech oraz w jaki sposób wspierają one społeczną odpowiedzialność biznesu przedsiębiorstw*, RKW, Eschborn.
- Polowczyk P. (2012), *Odpowiedzialność biznesu i podmiotów gospodarczych: definicje, modele, typologia argumentacji*, „Zarządzanie zmianami” nr 1 (55), Polish Open University, Warszawa, s. 38-60, [http://pou.pl/zeszyty\\_naukowe/pdf/Nr\\_1\\_2012\\_55\\_Polowczyk.pdf](http://pou.pl/zeszyty_naukowe/pdf/Nr_1_2012_55_Polowczyk.pdf) (dostęp 10.12.2012).

- Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2010* (2011), (red.) E. Albińska, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Ricky W. Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 144–145, 149–151.
- Remisiewicz M. (2002), *Filantropia się oplaca*, „Businessman”, Marzec 2002, s. 62–77.
- Rocznik Statystyczny Województwa Podkarpackiego 2012*, [http://www.stat.gov.pl/rzesz/38\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/rzesz/38_PLK_HTML.htm).
- R.B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Roszkowska P. (2011), *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Rudnicka A. (2012), *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Rybak M. (2007), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rybak M. (2002), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, w: *Etyka w biznesie*, (red.) M. Borkowska, J.W. Galkowski, Lublin.
- Społeczna odpowiedzialność firm w regionie Karpackim. Raport 2007* (2007), Fundacja Karpacka – Polska, Sanok, <http://www.fundajakarpacka.org/publikacja-pobierz-4.html> (dostęp 29.04.2013).
- Zapłata S., Kaźmierczak M. (2011), *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Zemler Z. (1997), *Public relations, zarządzanie reputacją firmy*, Warszawa.
- Zięba A. (2013), *Społeczna odpowiedzialność jako narzędzie budowania wizerunku przedsiębiorstwa na przykładzie WSK „PZL-Rzeszów” S.A.*, maszynopis, Rzeszów.
- Żemigala M. (2007), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa: Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków.

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – MODELS AND CASE STUDY

### Summary

The purpose of this article is to present some information about the social responsibility of modern business, CSR models and the evaluation activities in this area in the WSK PZL -Rzeszów i Orange Polska.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, CSR models, sustainable development

*Translated by Kazimierz Kowalski*