

# Bartłomiej Zinczuk

---

## Wykorzystanie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w działalności przedsiębiorstwa

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 97, 533-544

---

2012

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.

**Bartłomiej Zinczuk**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

## **WYKORZYSTANIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR) W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **Wprowadzenie**

Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw to obszar dynamicznych zmian o charakterze społecznym, kulturowym i ekonomicznym. Firmy działają pod silną presją konkurencji o charakterze globalnym, zmieniających się dynamicznie potrzeb i wymagań odbiorców oraz oczekiwań środowiska naturalnego. Dynamika procesów integracyjnych oraz rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych sprawia, że wiele współczesnych organizacji wchodzi w nowe relacje z uczestnikami otoczenia. Tworzenie i umacnianie korzystnych relacji między przedsiębiorstwami a społeczeństwem jest wyzwaniem w wymiarze nie tylko organizacyjnym, ale przede wszystkim etycznym.

Dużą popularność wśród teoretyków i praktyków zarządzania wzbudza tematyka społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR). Oczekiwania konsumentów nie skupiają się jedynie na wytwarzaniu produktów przez firmy zgodnie ze zgłaszanymi potrzebami, lecz mają szerszy zakres, obejmujący czynny udział przedsiębiorstw w rozwiązywaniu złożonych problemów społecznych i środowiskowych. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest oparta na zaangażowaniu wszystkich uczestników rynku, takich jak pracodawcy, pracownicy, instytucje publiczne i społeczność lokalna. Warunkiem koniecznym do prawidłowego funkcjonowania koncepcji CSR w przedsiębiorstwie jest tworzenie podstaw do rozwoju dialogu społecznego, który pozwala na likwidację wszystkich barier i nieporozumień oraz zapewnia tworzenie nowych, wspólnych rozwiązań, zadowolających wszystkich uczestników tego przedsięwzięcia.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu z uwzględnieniem korzyści jej zastosowania oraz ograniczeń wynikających z jej implementacji we współczesnym przedsiębiorstwie.

## 1. Społeczna odpowiedzialność biznesu – istota i obszary zastosowania

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest przedmiotem dyskusji w Polsce od początku lat 90. XX wieku. W literaturze jest wiele definicji opisujących ją jako „określoną wrażliwość na sprawy otoczenia zewnętrznego (wrażliwość społeczna, ekologiczna), zdolność do utrzymania równowagi pomiędzy interesami klientów, pracowników i akcjonariuszy, a także świadczenia pewnych usług na rzecz społeczności lokalnej”<sup>1</sup>. Według Green Paper (dokumentu Komisji Europejskiej), „społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją, według której przedsiębiorstwa dobrowolnie decydują się uczestniczyć w stworzeniu lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska naturalnego”<sup>2</sup>. J. Adamczyk definiuje ją jako „zobowiązanie do transparentnego i etycznego prowadzenia działalności według zasad zrównoważonego rozwoju oraz w dążeniu do dobrobytu społecznego, uwzględniając oczekiwania interesariuszy zgodnie z prawem i normami zachowań”<sup>3</sup>.

W definicjach opisujących koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na kilka głównych kwestii CSR<sup>4</sup>:

- a) rola biznesu w społeczeństwie oraz oczekiwania społeczeństwa wobec przedsiębiorstw;
- b) postrzeganie jej jako dobrowolnej koncepcji działań, która zakłada zgodność z prawem oraz społeczną korzyść, wykraczającą poza zobowiązania prawne;
- c) wpływ działalności biznesu i skutków tych działań, zarówno pozytywnych jak i negatywnych, na społeczeństwo;

---

<sup>1</sup> M. Żemigala, *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa 2008, s. 15.

<sup>2</sup> Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities, Brussels, 18.07. 2001.

<sup>3</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 10.

<sup>4</sup> P. Hąbek, P. Szewczyk, *Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 12.

- d) pomiary i doskonalenie funkcjonowania w wymiarze społecznym, środowiskowym i ekonomicznym, które mogą się przyczyniać do wspierania celów zrównoważonego rozwoju;
- e) identyfikacja, zaangażowanie i raportowanie wyników funkcjonowania organizacji dla tych jednostek, które odczuwają wpływ działalności biznesu.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest powiązana z teorią zrównoważonego rozwoju. Rozwój cywilizacji spowodował jednak głębokie spustoszenie, przejawiające się w nadmiernej eksploatacji, a co za tym idzie, degradacji środowiska naturalnego. Intensywne wykorzystanie zasobów trwale zakłóciło funkcjonowanie ekosystemów na całym świecie. Zrównoważony rozwój określono jako proces, który ma na celu zaspokojenie aspiracji rozwojowych obecnego pokolenia w sposób umożliwiający realizację takich samych dążeń przyszłym pokoleniom<sup>5</sup>. Społeczna odpowiedzialność może być również postrzegana jako podstawa współczesnych działań marketingowych przedsiębiorstwa. Ph. Kotler określa je jako działania marketingowe, które pozwalają na rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb nabywców z zachowaniem lub podniesieniem poziomu dobrobytu konsumenta i społeczeństwa<sup>6</sup>.

Według założeń społecznej odpowiedzialności biznesu, moralna i prawna odpowiedzialność przedsiębiorstwa musi być skierowana na wszystkich uczestników rynku, takich jak właściciele, akcjonariusze, pracownicy, klienci, organizacje społeczne i ekologiczne, dostawcy, kooperanci, administracja państwowa z uwzględnieniem ich oczekiwań i potrzeb<sup>7</sup>. Przedsiębiorstwo powinno spełniać oczekiwania różnych grup interesów, także wchodzących między sobą w liczne interakcje. Głównym zadaniem jest utrzymanie stanu równowagi między organizacją a innymi uczestnikami rynku przez między innymi świadczenie usług mających zaspokoić potrzeby podmiotów wchodzących w interakcje między obiema stronami układu partnerskiego. Według R. Speamanna można wyodrębnić następujące sfery odpowiedzialności przedsiębiorstwa, dotyczące<sup>8</sup>:

---

<sup>5</sup> *Społeczna odpowiedzialność w kształceniu i działalności praktycznej kadr menedżerskich*, red. G. Świątowy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 74.

<sup>6</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 26.

<sup>7</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Centrum Informacji Menedżera Salon Manager, Warszawa 1997, s. 143–146.

<sup>8</sup> M. Żemigala, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 51, za J. Filek, *Wolność i odpowiedzial-*

- eliminowania lub osłabiania sprzeczności interesów wynikających z diastazy celu obiektywnego i subiektywnego,
- zabezpieczenia satysfakcji pracowników z wykonywanej przez nich pracy,
- dbania o dobro własnego społeczeństwa,
- uchronienia środowiska przyrodniczego przed zniszczeniem i pozostawienie go w takim stanie przyszłym pokoleniom, aby było możliwe dalsze, godne człowieka życie,
- zadbania o dobro ludzkości.

W praktyce gospodarczej działania kształtujące społeczną odpowiedzialność biznesu są rozpatrywane w dwóch płaszczyznach. Obejmują one działania ukierunkowane na zewnątrz oraz te, które są prowadzone wewnątrz danej organizacji<sup>9</sup>. Do czynności podejmowanych wewnątrz przedsiębiorstwa zalicza się następujące:

- a) zarządzanie zasobami ludzkimi – zasadniczą sprawą jest przyciągnięcie, utrzymanie oraz zapewnienie rozwoju zawodowego pracownikom; odpowiedzialność społeczna, polegająca na trosce o pracownika, obejmuje między innymi poszanowanie zasad współpracy na linii przedsiębiorstwo–pracownik, sprawiedliwe nagradzanie zatrudnionych oraz zwalczanie praktyk dyskryminacyjnych;
- b) bezpieczeństwo i higiena pracy – prowadzenie działalności gospodarczej z respektowaniem zasad bezpieczeństwa i higieny pracy oraz wymagania od kontrahentów posiadania stosownych certyfikatów i uprawnień w ramach współpracy gospodarczej;
- c) zarządzanie ochroną środowiska i zasobami naturalnymi – racjonalizacja zużycia energii oraz zasobów naturalnych z uwzględnieniem poszanowania środowiska naturalnego; dotyczy to głównie wielu działań mających na celu między innymi ograniczenie zanieczyszczeń i odpadów produkcyjnych, promowanie recyklingu, udział w akcjach wspierających odnowę ekosystemów;
- d) przystosowanie do zmian – uwzględnienie zmienności otoczenia przez podejmowanie działań przygotowujących organizację do przeprowadzania skutecznych zmian oraz przeciwdziałania oporom społecznym.

---

*ność w działalności gospodarczej*, w: *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, red. W. Gacparski, A. Lewicka-Strzelecka, D. Miller, *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź–Warszawa 1999, s. 118.

<sup>9</sup> Szerzej zob. w *Spółeczna odpowiedzialność organizacji gospodarczych*, red. J. Sosnowski, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2008, s. 17–20.

Działania ukierunkowane na zewnątrz przedsiębiorstwa dotyczą:

- a) społeczności lokalnych, będących elementarnym zbiorem podmiotów uczestniczących w życiu i rozwoju każdego przedsiębiorstwa; na rozwój pozytywnych relacji ze społeczeństwem mają wpływ działania ocieplające wizerunek organizacji, takie jak między innymi podejmowanie wspólnych programów partnerskich z samorządem lokalnym oraz wspieranie działalności kulturalnej, edukacyjnej oraz sportowej;
- b) partnerów handlowych, dostawców i klientów – współpraca z partnerami biznesowymi powinna eliminować działania niezgodne z przyjętymi zasadami prowadzenia działalności gospodarczej oraz etyką biznesu; przedsiębiorstwo powinno angażować się w inwestycje społeczne, środowiskowe oraz przeciwdziałać bezrobociu;
- c) praw człowieka – dotyczy to takich kwestii, jak między innymi zwalczanie korupcji, zapewnienie odpowiednich warunków pracy, niestosowanie przemocy fizycznej i psychicznej w miejscu zatrudnienia;
- d) globalnych problemów ekologicznych – ujmują wszystkie aspekty ochrony środowiska o charakterze globalnym.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu obejmuje wszystkie relacje przedsiębiorstwa z uczestnikami rynku z podkreśleniem przede wszystkim ich wymiaru etycznego. Wzrost zainteresowania współczesnych przedsiębiorstw społeczną odpowiedzialnością biznesu jest konsekwencją<sup>10</sup>:

- a) wzrostu oczekiwań społecznych wobec niezdolności instytucji państwowych do zaspokojenia podstawowych potrzeb społecznych, socjalnych i ochrony środowiska;
- b) procesu globalizacji gospodarki;
- c) postępujących oczekiwań w zakresie przejrzystości prowadzenia działalności i poprawy wiarygodności przedsiębiorstw w obliczu afer gospodarczych znanych dzięki mediom;
- d) braku akceptacji agresywnego marketingu i poszukiwania nowych sposobów konkurencji opartej na zaufaniu.

Uwzględnienie wszystkich aspektów prowadzenia działalności gospodarczej w wymiarze zgodnym z przyjętymi wzorcami prawnymi i moralnymi jest odpowiedzią na poszukiwanie miejsca współczesnego przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu. Ukierunkowanie przedsiębiorstwa jedynie na jak najszyb-

---

<sup>10</sup> J. Adamczyk, dz.cyt., s. 18.

sze osiągnięcie zysku niejednokrotnie powoduje powstanie wielu niekorzystnych zjawisk, takich jak nieuczciwa walka konkurencyjna, łamanie określonych standardów postępowania w biznesie czy degradacja środowiska naturalnego. W przyszłości organizacje będą musiały kreować nie tylko pośrednie lub bezpośrednie związki z przedsiębiorstwami, ale także tworzyć wybiegające w przyszłość wizje współpracy i aktywność w tworzeniu dobrobytu społecznego.

## 2. Zaangażowanie społeczne – *corporate community involvement*

Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu jest pojęciem złożonym, uwzględniającym w działaniach sferę rynku, zatrudnienia, otoczenia społecznego oraz środowiska naturalnego. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec społeczności lokalnej jest rozpatrywana jako społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw (*corporate community involvement* – CCI). Jest ono dziedziną CSR, która koncentruje się na pomocy w podnoszeniu jakości życia w społecznościach, w których funkcjonuje dane przedsiębiorstwo<sup>11</sup>.

Zaangażowanie społeczne odnosi się do działań na rzecz społeczności lokalnej przez wspieranie takich inicjatyw lokalnych, jak między innymi sponsorowanie imprez i wydarzeń o charakterze kulturalnym, naukowych oraz sportowym, wywiązywanie się ze zobowiązań w ramach świadczeń społecznych, przestrzeganie standardów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, dążenie do rozwoju przedsiębiorstwa z uwzględnieniem interesów społecznych<sup>12</sup>. Do podstawowych zasad związanych z CCI należą następujące<sup>13</sup>:

1. Nie może być traktowane jako jedynie działalność z zakresu *public relations*. Celem społecznego zaangażowania jest poprawa jakości życia społeczności, wśród której dana organizacja biznesowa prowadzi swoją działalność. Dzięki temu przedsiębiorstwo będzie w stanie odnosić korzyści, stając się jednocześnie odpowiedzialnym członkiem społeczności.

2. Nie może być utożsamiane z filantropią bądź altruizmem. Przedsiębiorstwa zaangażowane społecznie nie przeznaczają na cele społeczne więcej zasobów niż są w stanie.

<sup>11</sup> P. Hąbek, P. Szewczyk, dz.cyt., s. 49.

<sup>12</sup> M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 171.

<sup>13</sup> P. Hąbek, P. Szewczyk, dz.cyt., s. 51–52.

3. Działania z tego zakresu powinny być powiązane z główną działalnością przedsiębiorstwa. Organizacje biznesowe, które chcą osiągnąć sukces w tworzeniu programów społecznego zaangażowania, powinny przede wszystkim zastanowić się nad sposobem zaangażowania, aby realizowane projekty wspierały i dopełniały strategiczne cele przedsiębiorstwa.

4. Musi podlegać zarządzaniu, które powinno się przejawiać w planowaniu, organizowaniu, kierowaniu i kontroli działań prospołecznych.

5. Przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać w tej działalności wszystkie dostępne zasoby. W tworzeniu skutecznych programów CCI należy uwzględnić entuzjazm i zdolności pracowników przedsiębiorstwa, a także umiejętnie zastosować będące do dyspozycji firmy zasoby o charakterze materialnym i niematerialnym.

6. Społeczne zaangażowanie wymaga komunikacji, aby zapewnić przepływ informacji między przedsiębiorstwem a daną społecznością.

7. Społeczne zaangażowanie wiąże się z partnerstwem, co oznacza stałą współpracę z pracownikami, klientami, partnerami biznesowymi, lokalnymi samorządami oraz organizacjami charytatywnymi.

Każde przedsiębiorstwo bez względu na wielkość, branżę, którą reprezentuje, oraz zakres świadczonych usług lub wytwarzanych dóbr oddziałuje na poszczególne składniki otoczenia zarówno w wymiarze bliższym, jak i dalszym. Działania przedsiębiorstwa na rzecz społeczności lokalnych można przedstawić z punktu widzenia trzech poziomów zaangażowania<sup>14</sup>:

- a) poziomu zgodności z istniejącym systemem prawnym (płacenie podatków, przestrzeganie praw pracowniczych, przestrzeganie norm środowiskowych);
- b) poziomu zmniejszania szkód powstałych w środowisku naturalnym bądź sferze społecznej w wyniku prowadzonej działalności gospodarczej;
- c) poziomu zwiększania pozytywnych skutków prowadzonej działalności gospodarczej oraz tworzenia wartości przez między innymi inwestycje, działalność innowacyjną, partnerstwo na rzecz społecznego i środowiskowego dobra oraz podnoszenia jakości życia mieszkańców (tworzenie nowych miejsc pracy, troska o rozwój społeczny oraz wzrost gospodarczy).

---

<sup>14</sup> Tamże, s. 53.



W literaturze przedmiotu wymieniane są czynniki wpływające na siłę i jakość związków tworzonych między przedsiębiorstwem a społecznością lokalną. Do najważniejszych można zaliczyć<sup>15</sup>:

- zaufanie,
- wiarygodność,
- przewidywalność,
- bliskość,
- wspólny interes,
- wspólne korzyści,
- pilność zbiorowych potrzeb.

Zaspokajanie potrzeb społecznych przez przedsiębiorstwo jest bez wątpienia trudne, ma bowiem wiele aspektów. Jest jednak integralną częścią zasad funkcjonowania współczesnych organizacji oraz zdolności dostosowawczych do wymogów współczesnego rynku. Ważnym aspektem prowadzenia czynności dostosowujących funkcjonowanie firmy do wymogów otoczenia jest zgodność z celami, które zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo, i z potrzebami, które są zgłaszane przez odbiorców. Potrzeby odbiorców oprócz oczekiwanych przez firmę korzyści powinny być zawsze zbiorem planowanych inwestycji o charakterze społecznym i środowiskowym.

### **3. Korzyści i ograniczenia zastosowania społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie**

Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu jest przedmiotem licznych dyskusji i dywagacji teoretyków i praktyków. Wielu badaczy traktuje tę koncepcję jako narzędzie zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym, na którym klienci, pracownicy i inwestorzy coraz większą wagę przywiązują do wartości pozaekonomicznych<sup>16</sup>. Wdrożenie strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i jej sukces określają następujące elementy:

- a) reputacja – określana jako budowa takich atrybutów organizacji, jak solidność, jakość, uczciwość, zaufanie, odpowiedzialność wobec interesariuszy, wiarygodność;

---

<sup>15</sup> Szerzej zob. w A. Żbikowska, *Public relations*, PWE, Warszawa 2005, s. 125–127.

<sup>16</sup> J. Adamczyk, dz.cyt., s. 116.

- b) relacje – oznaczają stosunki przedsiębiorstwa z pierwszoplanowymi i drugorzędnymi interesariuszami;
- c) wyczulenie na potrzeby otoczenia – zdolność odpowiedzi na wymagania rynku przejawiające się w postaci nowych trendów oraz potrzeb społecznych; uwrażliwienie przedsiębiorstwa na potrzeby rynku odgrywa największą rolę w budowie reputacji i przewagi konkurencyjnej;
- d) efektywność wykorzystania zasobów i podnoszenie ich wartości – dostęp przedsiębiorstwa do wszystkich zasobów oraz umiejętność ich wykorzystania w działalności biznesowej<sup>17</sup>.

Według J. Adamczyk, po wprowadzeniu strategii społecznej odpowiedzialności można oczekiwać korzyści społecznych i dla samego przedsiębiorstwa (wewnętrznych i zewnętrznych)<sup>18</sup>. Do korzyści wewnętrznych przedsiębiorstwa zalicza się:

- zwiększenie zaangażowania i motywacji pracowników,
- tworzenie kultury organizacyjnej,
- niższe koszty nadzoru,
- wzrost innowacyjności,
- korzyści marketingowe osiągnięte dzięki darowiznom.

Wśród korzyści zewnętrznych przedsiębiorstwa wymienia się:

- pozytywny wizerunek wśród interesariuszy,
- bezkonfliktowe prowadzenie działalności w społeczności lokalnej,
- wzrost liczby lojalnych klientów,
- wzrost konkurencyjności,
- zainteresowanie inwestorów,
- prestiż w otoczeniu z racji sponsoringu i działalności charytatywnej.

Do głównych korzyści społeczeństwa zalicza się:

- aktywny udział przedsiębiorstw w rozwiązywaniu problemów społecznych,
- ochronę środowiska,
- aktywizację społeczności lokalnej,
- programy edukacyjne dla mieszkańców,
- możliwość wykorzystania czasu pracowników (wolontariat),
- finansowanie działalności sportowej, kulturalnej, charytatywnej.

---

<sup>17</sup> Tamże, s. 119.

<sup>18</sup> Tamże, s. 120.

Według wielu badaczy za przyjęciem założeń i zastosowaniem społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie przemawiają następujące argumenty<sup>19</sup>:

- a) jest zgodna ze współczesnymi oczekiwaniami i oparta na podłożu kulturowym oraz pobudzana przez współczesną naukę i politykę;
- b) sprzyja przyjęciu oferty firmy na rynku;
- c) pokazuje, że firmy potrafią kierować się także swoim własnym sumieniem;
- d) kształtuje wizerunek publiczny firmy i przyczynia się do pozyskania większej liczby klientów oraz wzmacnia ich lojalność;
- e) oznacza podejmowanie działań na rzecz ochrony środowiska naturalnego, co podnosi jakość życia mieszkańców danego kraju;
- f) zmniejsza zapotrzebowanie na regulacje państwowe w tych dziedzinach i obszarach, których dotyczy; w ten sposób zmniejsza się tendencja do biurokratyzacji gospodarki i społeczeństwa oraz ograniczane są jej koszty;
- g) sprzyja zachowaniu równowagi pomiędzy odpowiedzialnością a władzą;
- h) rozwija i wzmacnia więź między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami oraz ułatwia rozwiązywanie sytuacji konfliktowych;
- i) przedsiębiorstwa wspierają przedsięwzięcia o charakterze publicznym, a dzięki temu, że mają zasoby, w tym zwłaszcza wiedzę i umiejętności, nie narażają własnych interesów;
- j) zapobiega lub łagodzi konflikty między firmą a jej środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym; jest to zestaw działań profilaktycznych zmniejszających lub zapobiegających skutkom tych zjawisk.

Argumenty przeciw przyjęciu społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczą<sup>20</sup>:

- a) naruszenia zasady maksymalizacji zysku;
- b) może ona przyczynić się do rozproszenia sił i środków firmy oraz obniżyć jej efektywność ekonomiczną;
- c) wiele tych działań jest nieopłacalnych ze względu na wysokie koszty;
- d) firmy rozbudowujące społeczną odpowiedzialność zwiększają swoją władzę nad społeczeństwem;

---

<sup>19</sup> P.R. Robbins, D.A. de Cenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 99.

<sup>20</sup> Tamże, s. 100.

e) przedsiębiorstwo może nie mieć kwalifikacji do rozwijania działalności społecznej.

Na podstawie przedstawionych argumentów za i przeciw wprowadzeniu społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie można wysnuć wniosek, że korzyści z zastosowania tej koncepcji są zdecydowanie większe niż jej ograniczenia. Kontrargumenty są cennymi uwagami krytycznymi wobec koncepcji CSR, które można wykorzystać do doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa w kontekście społecznej odpowiedzialności.

### **Zakończenie**

Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jest obecnie często podejmowana w środowiskach naukowych i wśród praktyków zarządzania. Dostosowanie jej głównych zasad do prowadzonej działalności gospodarczej jest niewątpliwie obciążone pewną dozą niepewności i oporu wobec jej wdrożenia. Przełamanie różnych zastrzeżeń zależy od właściwego nastawienia organizacji i jej członków do założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz sposobu przeprowadzenia zmiany wcześniej utrwalonych zasad i wartości. Wiąże się to bezpośrednio z kulturą, która mniej lub bardziej sprzyja przeprowadzeniu szeroko rozumianej zmiany organizacyjnej. Każda zmiana wywołuje bowiem opór wobec jej przebiegu i skutków. Aby móc go pokonać, należy pamiętać o skutecznym procesie komunikacji, który pozwoli na zmniejszenie niepewności wśród członków organizacji co do sensu przeobrażeń oraz skutków. Zmiany bez udziału zatrudnionych z reguły są skazane na niepowodzenie. Niezależnie jednak od wielu trudności, które w przypadku każdej transformacji są nieuniknione, warto mieć na uwadze pozytywne efekty w wymiarze etycznym, społecznym, organizacyjnym i biznesowym z zastosowania CSR w przedsiębiorstwie.

### **Literatura**

Adamczyk J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.

Filek J., *Wolność i odpowiedzialność w działalności gospodarczej*, w: *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, red. W. Gacparski, A. Lewicka-Strzelecka, D. Miller, *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź–Warszawa 1999.

- Hąbek P., Szewczyk P., *Spoleczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Robbins P.R., Cenzo D.A. de, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Spoleczna odpowiedzialność organizacji gospodarczych*, red. J. Sosnowski, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2008.
- Spoleczna odpowiedzialność w kształceniu i działalności praktycznej kadr menedżerskich*, red. G. Światowy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.
- Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, Centrum Informacji Menedżera Salon Manager, Warszawa 1997.
- Żbikowska A., *Public relations*, PWE, Warszawa 2005.
- Żemigala M., *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa 2008.
- Żemigala M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

## THE USE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FRAMEWORK IN ENTERPRISE

### Summary

In this article the author describes the idea of social responsibility. Adjustment of the main principles of CSR is associated with a certain degree of uncertainty and resistance to its implementation. Overcoming objections to make sense to implement CSR in the company is dependent on the proper attitude of the organization and its members, who want to use the concept of CSR and the assumptions of the form to carry out changes in the fixed principles and values. This is directly linked to the organizational culture conducive to carrying out organizational change. Each change is associated with resistance to its progress and impact. Effective communication process should reduce uncertainty among members of the organization as to the sense of transformations and their consequences. Making changes without the participation of employees is usually doomed to failure. However, notwithstanding the many difficulties which, if any transformation is inevitable, organization should look at the positive results, which will no doubt both in the ethical, social, organizational and business through the use of CSR in the company.