



ści działalności gospodarczej szanującej środowisko naturalne, ich wiarygodności w relacjach z pracownikami, a także zaangażowania w rozwój lokalnych społeczności. To droga najbardziej wymagająca, ale zarazem mogąca przynieść trwałe korzyści. CSR zmienia biznesowe paradygmaty, na nowo odkrywając i podkreślając znaczenie związków organizacji z jej otoczeniem. Jest nowoczesnym modelem zarządzania organizacją, który ułatwia funkcjonowanie na konkurencyjnym rynku i jednocześnie podnosi innowacyjność firmy.

Realizując powyższą misję, każda organizacja dobrowolnie zobowiązuje się do zachowania równowagi pomiędzy trzema aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa: ekonomicznym, ekologicznym i etycznym. Postawa taka jest wynikiem akceptacji zależności pomiędzy sukcesem firmy a społeczeństwem, w którym prowadzi działalność oraz środowiskiem, z którego czerpie zasoby. W myśl idei społecznej odpowiedzialności biznesu firma dąży do wzrostu swojej zyskowności i trwałego rozwoju, przynosząc jednocześnie korzyści społeczeństwu oraz wpływając na ochronę środowiska naturalnego. Każdy podmiot realizujący tą misję uznaje, że osiągnięcie zysku jest dla niego celem nadrzędnym, lecz traktuje odpowiedzialność społeczną jako kluczowy element strategii biznesowej i jedną z dyscyplin zarządzania.

Taka organizacja stoi na stanowisku, że odpowiedzialny biznes, uwzględniający wszystkie czynniki mające lub mogące mieć w przyszłości wpływ na jej funkcjonowanie a zwłaszcza rosnący stopień komplikacji współczesnej sytuacji ekonomicznej, pozwala budować wartość firmy w sposób efektywny i długofalowy. CSR włączony do strategii będzie rozumiany jako inwestycja, która może wzmocnić konkurencyjność, stymulować innowacyjność, zwiększyć zaufanie klientów, a przede wszystkim zapewnić zrównoważoną wartość firmy w długim horyzoncie czasowym.

### **Istota społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa**

Termin „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa” oznacza, że jest ono świadome przestrzegania zarówno zasad moralnych, jak i zobowiązania do rozliczania się z prowadzonej działalności przed społeczeństwem i pracownikami. W szczególności przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne przed:

- grupami wewnętrznymi (właścicielami, współwłaścicielami, zarządem, pracownikami),
- grupami zewnętrznymi (partnerami handlowymi, klientami),
- władzą państwową, samorządową oraz grupami nacisku (np. urzędami administracji, wierzycielami, bankami, mediami),
- społecznościami lokalnymi,
- organizacjami społecznymi, ekologicznymi, konsumenckimi oraz innymi organizacjami wyższej użyteczności<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> P. Hąbek, P. Szewczyk, *Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 37.

Zróznicowanie podmiotów, przed którymi powinno się rozliczać przedsiębiorstwo determinuje przedmiot odpowiedzialności.

Oznacza to, że kierownictwo przedsiębiorstwa odpowiedzialne jest co najmniej za<sup>2</sup>:

- wypracowanie zysku (odpowiedzialność ekonomiczna),
- warunki pracy,
- produkt,
- działania i następstwa działań w dziedzinie: życia i zdrowia innych ludzi, w tym bezpieczeństwa, jakości środowiska, prawej współpracy z innymi.

Podstawowym założeniem koncepcji społecznej odpowiedzialności jest oparcie sukcesu przedsiębiorstwa na jego długofalowym, zrównoważonym rozwoju wynikającym z uwzględniania w swojej działalności czterech wymiarów: ekonomicznego, społecznego i ekologicznego oraz etycznego. Żaden z nich nie powinien być pomijany, gdyż tylko ich harmonijne połączenie daje pożądany efekt, czyli utrzymanie się na rynku<sup>3</sup>. „Biznesem biznesu” nie jest już biznes, ale „utrzymanie się w biznesie”<sup>4</sup>. Przekłada się to na projektowanie takich działań, które jednocześnie są społecznie odpowiedzialne, etyczne, ekologicznie przyjazne i ekonomicznie wartościowe.

### **Efektywność ekonomiczna**

Efektywność ekonomiczna wyraża „rezultat działalności podmiotu gospodarczego lub określonego przedsięwzięcia, będący wynikiem relacji uzyskiwanych efektów do poniesionych nakładów”<sup>5</sup>. Jest to miara osiągnięć organizacji na poziomie operacyjnym i strategicznym. Stanowi ona podstawowe, ale zarazem niewystarczające narzędzie pomiaru dokonań organizacji. Wykorzystywane są cząstkowe, syntetyczne wskaźniki produktywności zasobów, które nie wyrażają w sposób precyzyjny, ani efektywności poszczególnych wyników produkcji ani efektywności poszczególnych obszarów funkcjonalnych w przedsiębiorstwie, ani też efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości<sup>6</sup>. T. Kotarbiński wyróżnia trzy znaczenia efektywności<sup>7</sup>:

- przedmiotowa, przyczyniająca się do ogólnego rozwoju nauki,
- społeczna, przyczyniająca się do dodatnich przeobrażeń postaw społecznych, humanizacji stosunków międzyludzkich,
- ekonomiczno-techniczna, z której pożytek wynika dla technologii.

<sup>2</sup> K. Lisiecka: *Standard S.A. 8000 i etyka w biznesie*. „Problemy Jakości” 2003, maj.

<sup>3</sup> B. Rok: *System społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, (red.) B. Rok. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2000.

<sup>4</sup> Cyt. Za J. Nakonieczna: *Społeczna odpowiedzialność - nowy akcent globalnej strategii przedsiębiorstw międzynarodowych*, [w:] *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, (red.) E. Haliżak, R. Kuźniarka, J. Simonides. Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2004.

<sup>5</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 99.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 100.

<sup>7</sup> T. Pszczółowski, *Mała encyklopedia prakseologii teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978, s. 60-61.

Przyjęcie odpowiedzialności w obszarze ekonomicznym oznacza dążenie przedsiębiorstw nie tylko do kreowania zysku, lecz również do: innowacji, rozwoju, podnoszenia konkurencyjności, zwiększania udziału w rynku, upowszechniania pozytywnego wizerunku firmy. Przedsiębiorstwa, które nie realizują tak sformułowanych zadań, są weryfikowane przez rynek i wypierane przez firmy bardziej zyskowne i konkurencyjne.

Każde przedsiębiorstwo, które w sposób odpowiedzialny prowadzi działalność, może dobrze pełnić swoje zewnętrzne funkcje i realizować interes społeczny. Wynikiem realizowania ekonomicznej odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw jest:

- przepływ inwestycji i przychodów,
- zatrudnienie,
- wytwarzanie dóbr i usług,
- edukacja, szkolenie i rozwijanie zasobów ludzkich,
- tworzenie infrastruktury rozwoju społecznego,
- transfer technologii,
- wdrażanie sprawdzonych standardów i praktyk działania,
- rozwijanie lokalnej przedsiębiorczości.

Działania przedsiębiorstwa wynikające z troski o konsumenta, sprawy pracownicze i ochronę środowiska odpowiadają oczekiwaniom społeczności, co wzmacnia jego pozycję konkurencyjną i tym samym przynosi zysk.

### **Efektywność społeczna**

Obszar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest ukierunkowany przede wszystkim na pracowników, inwestorów, klientów, dostawców, dystrybutorów, społeczności lokalne, organizacje pozarządowe. Podstawowa odpowiedzialność społeczna oznacza dążenie do:

- zapewnienia miejsc i bezpieczeństwa pracy,
- podnoszenia dobrobytu społecznego,
- wdrażania standardów jakości.

Podjęcie odpowiedzialności w obszarze społecznym wyraża się przede wszystkim poprzez:

- edukację, szkolenia i rozwijanie umiejętności zatrudnionych osób,
- kształcenie młodzieży,
- zintegrowany rozwój społeczności miejskich i wiejskich,
- troskę o spójność społeczną,
- wdrażanie idei zrównoważonego rozwoju.

Najcenniejszym zasobem każdego przedsiębiorstwa są ludzie<sup>8</sup>. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest strategicznym i spójnym podejściem do pracowników. Jest to proces składający się z logicznie powiązanych ze sobą czynności, ukierunkowanych na zapewnienie w organizacji wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków

<sup>8</sup> K. Kubik, *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. PTM, Warszawa 2012, s. 82-88.

stymulujących efektywne zachowanie, zorganizowanie i wykorzystanie zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji. Obejmuje on zatrudnienie, rozwój i nagradzanie oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami.

Społeczna odpowiedzialność wobec pracowników powinna uwzględniać:

- dobrobyt pracowników - opieka medyczna, pomoc w trudnych sytuacjach materialnych, urlopy zdrowotne, odprawy dla odchodzących,
- warunki pracy - bezpieczeństwo pracy, ergonomia stanowiska pracy, świadczenia socjalne, ubezpieczenia emerytalne,
- planowanie zadań pracowniczych, zakresu odpowiedzialności i przejrzystej gratyfikacji,
- zwiększanie satysfakcji pracowników i możliwości samorealizacji;
- utrzymywanie stabilności zatrudnienia - zwiększanie poczucia bezpieczeństwa materialnego pracowników<sup>9</sup>.

### Zarządzanie etyczne

Etyczny obszar społecznej odpowiedzialności to przede wszystkim dostrzeganie skutków własnych decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności oraz kierowanie się poszanowaniem dobra społeczeństwa w ramach ogólnie przyjętych norm. Przedsiębiorstwo jako pewien zespół ludzi powinno kierować się wskazaniami etycznymi i oceniać swoją działalność w kategoriach moralnych, zwłaszcza gdy wymaga tego długookresowy cel, np. społeczny wizerunek przedsiębiorstwa.

Etyczne zachowania przedsiębiorstw kształtuje co najmniej siedem czynników: zaangażowanie w odpowiedzialne prowadzenie biznesu, przywództwo menedżerskie, zaufanie do pracowników, jasna polityka i programy wspólnie do oczekiwań przedsiębiorstw w zakresie etyki, otwartość, szczerość i dobra komunikacja, narzędzia wspomagające rozwiązywanie problemów etycznych, systemy oceniania i wynagradzania z uwzględnieniem etyki.

Coraz bardziej rozpowszechniona staje się opinia, że postawa etyczna przedsiębiorstwa wpływa bezpośrednio na system wartości społeczeństwa. Należy zatem pamiętać, że etyczna strona działalności przedsiębiorstwa to przede wszystkim dostrzeganie skutków własnych decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności oraz kierowanie się dobrem ogółu nawet za cenę utraty części zysków.

### Odpowiedzialność ekologiczna przedsiębiorstw

Ekologiczny obszar społecznej odpowiedzialności wynika z faktu, że zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem musi uwzględniać bardzo

---

<sup>9</sup> <http://www.parp.gov.pl/index/index/1711>, 26.01.2013.

ważną, ze społecznego punktu widzenia, ochronę środowiska<sup>10</sup>. Jednakże ochrona środowiska nie jest celem sama w sobie. Tym celem jest jakość życia, a więc m.in. warunki zdrowotne, walory estetyczne, piękno krajobrazu. Jakość życia, uznawana jako dobro najwyższe, zajmuje ważną pozycję wśród celów społecznych. W praktyce bardzo często społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest utożsamiana z odpowiedzialnością za ochronę środowiska.

Aby rozwój gospodarczy nie uległ zahamowaniu, przedsiębiorstwa muszą wziąć na siebie odpowiedzialność za minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko. Jeżeli przedsiębiorstwo nie przyjmie tej odpowiedzialności dobrowolnie, zostanie do niej zmuszone. Prawo zmusza przedsiębiorstwa do uwzględniania ochrony środowiska już na etapie projektowania wyrobów, poprzez wytwarzanie do zagospodarowania odpadów wyłącznie.

Z tego względu coraz częściej i szerzej mówi się o tym, że przedsiębiorstwa powinny się angażować nie tylko w dostarczanie odpowiedniej jakości wyrobów i usług oraz gwarantowanie zysku zainteresowanym stronom, ale również w sprawy społeczne i ekologiczne. Bardziej aktywne zaangażowanie przedsiębiorstw, czy to na płaszczyźnie ekonomicznej, społecznej czy ekologicznej polepsza bowiem ich *image*, co przyczynia się do wzrostu ich wartości, polepszenia pozycji konkurencyjnej na rynku oraz realizacji długookresowych celów działalności<sup>11</sup>.

## Podsumowanie

Czy przedsiębiorstwu opłaca się społeczna odpowiedzialność biznesu?" Autor niniejszego artykułu jedynie zwrócił uwagę na fakt znaczenia celów ekonomicznych, społecznych, etycznych i ekologicznych w działalności przedsiębiorstwa. W końcowej konkluzji stwierdzić należy, iż cokolwiek człowiek robi, powinien robić to w sposób odpowiedzialny. Wskazując na społeczną odpowiedzialność jako element dopasowywania się firm do rosnących oczekiwań społecznych wobec biznesu należy przedstawić korzyści, jakie może przynieść przedsiębiorstwu dobrze skonstruowana strategia CSR.

Korzyści społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa rozpatrywane powinny być w perspektywie długofalowej. Są to<sup>12</sup>:

1. Wzrost zainteresowania inwestorów - Kredytodawcy są bardziej zainteresowani współpracą z odpowiedzialnymi firmami, które oprócz dobrych wyników finansowych, zarządzane są w sposób przejrzysty, odpowiedzialnie budują swój wizerunek i dobre relacje z otoczeniem. Dla wielu

<sup>10</sup> R. Koneczna, A. Henlik, *Odpowiedzialność ekologiczna polskich przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego*, V Krakowska Konferencja Młodych Uczonych, Kraków 2010.

<sup>11</sup> B. Kryk, *Jakość życia a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa za korzystanie ze środowiska*, [w:] *Jakość życia w perspektywie nauk humanistycznych, ekonomicznych i ekologii*. Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze - Akademia Ekonomiczna Wrocław. Jelenia Góra-Szklarska Poręba 2003.

<sup>12</sup> <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/o-csr/co-to-jest-csr.html>, 26.01.2013.

inwestorów wiarygodność finansowa firmy jest uzależniona od jej wiarygodności społecznej.

2. Zwiększenie lojalności konsumentów - Wzrost świadomości społecznej konsumentów powoduje, iż w swoich wyborach kierują się oni także zaufaniem do danej firmy i jej wizerunkiem. Rosnąca grupa konsumentów zwraca uwagę na „ekologiczność” produktu lub usługi, przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności w procesie jego wytworzenia oraz ogólną reputację firmy.
3. Poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi - Udział firmy w życiu społeczności lokalnej, podejmowanie długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych, ułatwia jej sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie. Społeczna odpowiedzialność umożliwia przedsiębiorstwu trwałe zakorzenienie się w społeczności i pozyskanie przychylności jej mieszkańców, a także zdobycie zaufania władz samorządowych.
4. Wzrost konkurencyjności - Wprowadzanie zasad odpowiedzialnego biznesu to jeden z atutów, dzięki którym firmy zdobywają przewagę konkurencyjną. Dla polskich firm przejrzysta polityka CSR może być jednym ze sposobów budowania swojej pozycji na rynkach światowych, gdzie oczekiwania dotyczące spełniania standardów odpowiedzialnego biznesu są bardziej oczywiste.
5. Podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy - Poprzez podejmowanie wyzwań społecznej odpowiedzialności firma podnosi swoje standardy postępowania wobec interesariuszy (pracowników, kontrahentów, klientów), a przez to unika kosztów „złego partnerstwa”. Zmiany te wpływają na kształtowanie kultury organizacyjnej firmy opartej na zaufaniu, odpowiedzialności i przejrzystości dla wszystkich zainteresowanych.
6. Kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników - Społeczna odpowiedzialność firmy stanowi jeden z elementów pozafinansowego motywowania pracowników. Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym, dbałości o środowisko, wizerunek firmy w oczach pracownika ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy widząc, iż część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie istotnych - również dla nich - problemów społecznych.
7. Pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników - Gdy poprawie ulega wizerunek firmy i rośnie do niej zaufanie wśród pracowników, to zwiększa się również atrakcyjność firmy na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć nowych wysoko wykwalifikowanych i zatrzymać tych, którzy w przedsiębiorstwie już pracują.

Zatem wyżej wymienione korzyści można rozpatrywać w dwóch zakresach: przedsiębiorstwa (z podziałem na wewnętrzne i zewnętrzne) i społeczeństwa.

Do korzyści wewnętrznych przedsiębiorstwa można zaliczyć:

- zwiększenie zaangażowania i motywacji pracowników,
- tworzenie kultury organizacyjnej,
- niższe koszty nadzoru,

- wzrost innowacyjności,
- korzyści marketingowe.

Korzyści zewnętrzne przedsiębiorstwa to:

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

Do korzyści dla społeczeństwa zalicza się:

- aktywny udział przedsiębiorstw w rozwiązywaniu problemów społecznych,
- ochronę środowiska,
- aktywizację społeczności lokalnej,
- programy edukacyjne dla mieszkańców,
- wolontariat pracowniczy,
- finansowanie działalności sportowej, kulturalnej, charytatywnej.

Podsumowując można powiedzieć, że eksponowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wskazuje na istotną zmianę w postrzeganiu roli i miejsca przedsiębiorstwa na przestrzeni jego dwuwiekowej historii. Z organizacji nastawionej na zysk i wyspecjalizowanej w jego osiąganiu, staje się ono ważną instytucją społeczną, która ma służyć otoczeniu, realizować oczekiwania powiększającego się grona interesariuszy: od akcjonariuszy - przez banki, dostawców i odbiorców - po państwo i pracowników. Rozszerzeniu funkcji przedsiębiorstwa towarzyszy zmienione definiowanie przedsiębiorstwa, podejście do celów jego działalności i odpowiadające mu szersze rozumienie racjonalności i efektywności gospodarowania.

Wyzwania, które stanęły przed przedsiębiorstwami - zapewnienie ludziom akceptowalnego poziomu, jakości i godności życia przy jednoczesnym poszanowaniu zasobów środowiska przyrodniczego - wymagają zespalania tradycyjnego zarządzania z zarządzaniem środowiskowym (ekologicznym)<sup>13</sup>. Mimo, iż te nowoczesne tendencje w zarządzaniu są niekiedy postrzegane jako „luksus” ekonomiczny i społeczny, to sprzyjają one realizacji długookresowych celów działalności przedsiębiorstwa. Z tego też względu można powiedzieć, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw za środowisko przyrodnicze staje się czynnikiem ich przewagi konkurencyjnej oraz koncepcją komplementarną w stosunku do innych sposobów i koncepcji tak ochrony środowiska, jak i rozwoju przedsiębiorstw.

CSR to efektywna strategia zarządzania, która przyczynia się do wzrostu konkurencyjności spółki na poziomie regionalnym i jednoczesnym kształtowaniu warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego firmy.

<sup>13</sup> Por. m.in. B. Kryk: *Ekologizacja przedsiębiorstwa jako sposób podniesienia jego wartości*. [w:] *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, (red.) E. Urbańczyk, t. 1. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Wyd. Kreos, Szczecin 2004.



W programach akademickich polskich uczelni coraz częściej pojawiają się zajęcia z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju. Zmiany klimatu czy likwidacja ubóstwa stały się jednymi z najważniejszych wyzwań, przed którymi staje dziś cały świat – wyzwań dla społeczeństw, rządów i biznesu, nie da się bowiem rozwiązać tych problemów bez współpracy wszystkich sektorów.

## Bibliografia

- Hąbek P., Szewczyk P., *Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.  
<http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/o-csr/co-to-jest-csr.html>, 26.01.2013.  
<http://www.parp.gov.pl/index/index/1711>, 26.01.2013.
- Koneczna R., Henclik A., *Odpowiedzialność ekologiczna polskich przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego*, V Krakowska Konferencja Młodych Uczonych, Kraków 2010.
- Kryk B., *Ekologizacja przedsiębiorstwa jako sposób podniesienia jego wartości*, [w:] *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, (red.) E. Urbańczyk, t. 1. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Wyd. Kreos, Szczecin 2004.
- Kryk B., *Jakość życia a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa za korzystanie ze środowiska*, [w:] *Jakość życia w perspektywie nauk humanistycznych, ekonomicznych i ekologii*, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze - Akademia Ekonomiczna Wrocław. Jelenia Góra–Szklarska Poręba 2003.
- Kubik K., *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, PTM, Warszawa 2012.
- Lisiecka K., *Standard S.A. 8000 i etyka w biznesie*. „Problemy Jakości” 2003, maj.
- Nakonieczna J., *Społeczna odpowiedzialność - nowy akcent globalnej strategii przedsiębiorstw międzynarodowych*, [w:] *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, (red.) E. Haliżak, R. Kuźniarka, J. Simonides. Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgosz–Warszawa 2004.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii teorii organizacji*, Ossolineum 1978.
- Rok B., *System społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, (red.) B. Rok. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2000.