

**KONCEPCJA  
SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI  
I KONCEPCJA  
ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU  
W PROCESIE FUNKCJONOWANIA  
ORGANIZACJI**



Piotr Bartkowiak  
Dariusz Dudek  
Ewa Wszendybył-Skulska

**KONCEPCJA  
SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI  
I KONCEPCJA  
ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU  
W PROCESIE FUNKCJONOWANIA  
ORGANIZACJI**

Recenzent

*dr hab. Andrzej Jaki, prof. UEK*

Projekt okładki

*Andrzej Pilichowski-Ragno*

© Copyright by Piotr Bartkowiak, Dariusz Dudek, Ewa Wszendybył-Skulska & Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Wydanie I, Kraków 2016

All rights reserved

Publikacja dofinansowana przez Uniwersytet Jagielloński ze środków Katedry Zarządzania w Turystyce Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Niniejszy utwór ani żaden jego fragment nie może być reprodukowany, przetwarzany i rozpowszechniany w jakikolwiek sposób za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych oraz nie może być przechowywany w żadnym systemie informatycznym bez uprzedniej pisemnej zgody Wydawcy.

ISBN 978-83-233-4250-2

ISBN 978-83-233-9603-1 (e-book)



[www.wuj.pl](http://www.wuj.pl)

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków

tel. 12-663-23-81, tel./fax 12-663-23-83

Dystrybucja: tel. 12-631-01-97, tel./fax 12-631-01-98

tel. kom. 506-006-674, e-mail: [sprzedaz@wuj.pl](mailto:sprzedaz@wuj.pl)

Konto: PEKAO SA, nr 80 1240 4722 1111 0000 4856 3325

## SPIS TREŚCI

Wstęp .....	7
1. Założenia i rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności oraz koncepcji zrównoważonego rozwoju.....	13
Wprowadzenie .....	13
1.1. Pojęcie społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju .....	14
1.2. Rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności i koncepcji zrównoważonego rozwoju.....	24
1.3. Działalność społeczna organizacji.....	42
1.4. Badania i oceny społecznej odpowiedzialności organizacji w Polsce.....	45
1.5. Zaangażowanie sektora MŚP w działania społecznie odpowiedzialne .....	49
2. Edukacja społecznie odpowiedzialna.....	63
Wprowadzenie .....	63
2.1. Miejsce i rola pracownika odpowiedzialnego za CSR w przedsiębiorstwie...	64
2.2. Potrzeba doskonalenia pracowników w zakresie społecznej odpowiedzialności.....	71
2.3. Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność organizacji w procesie edukacji .....	73
2.4. Model fińskiej edukacji jako jeden z elementów benchmarkingu .....	77
2.5. Nowy wymiar polskiej edukacji uwzględniający zrównoważony rozwój i społeczną odpowiedzialność.....	79
2.6. Rola kompetentnego nauczyciela .....	81
2.7. Stan polskiej edukacji na tle potrzeb rynku pracy .....	82
2.8. Społeczna odpowiedzialność w praktyce uczelni wyższych.....	86
2.9. Wyzwania edukacji zrównoważonej i społecznie odpowiedzialnej w obliczu zmian otoczenia .....	92
3. Wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w aspekcie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw .....	95
Wprowadzenie .....	95
3.1. Istota konkurencyjności przedsiębiorstw .....	98
3.2. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	106
3.3. Koncepcja społecznej odpowiedzialności jako źródło przewagi konkurencyjnej.....	111

---

3.4. Znaczenie interesariuszy w kreowaniu przewagi konkurencyjnej w modelu CSR.....	116
3.5. Rola giełdy papierów wartościowych i indeksów społecznej odpowiedzialności w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych .....	140
Podsumowanie.....	147
Bibliografia .....	151
Spis tabel.....	165
Spis rycin .....	166

## WSTĘP

---

Każde przedsiębiorstwo, realizując swoją misję, powinno nie tylko dążyć do realizacji ustalonych celów i zadań, ale także przede wszystkim wytyczać względną harmonię wewnętrzną. W takim ujęciu można dokonać próby podziału celów przedsiębiorstwa na pierwotne i wtórne<sup>1</sup>. Henri Fayol w publikacji pod tytułem *Administration Industrielle et Générale* określił zasadę, że „w przedsiębiorstwie interes pracownika czy grupy pracowników nie powinien brać góry nad interesem przedsiębiorstwa, że interes rodzinny powinien iść przed interesem jednego członka, że interes państwa powinien górować na korzyść prywatną obywatela czy grupy obywateli”<sup>2</sup>. Dlatego do celu pierwotnego, oprócz zysku, należy zaliczyć przetrwanie i rozwój. Zysk sam nie powinien być celem nadrzędnym, ale okazuje się, że jest środkiem do bardziej ogólnego i często mniej oczywistego celu<sup>3</sup>. Przed każdym menedżerem zarządzającym przedsiębiorstwem interesariusz stawia zadanie wypracowywania zysku i realizowania wizji interesariuszy. W koncepcji zarządzania podmiotem menedżer często w głębi swego jestestwa może jednak przejawiać chęć realizacji planów względem społeczności lokalnej, pracowników czy również własnej rodziny. Dlatego czy nawet w związku z tym funkcje zarządzania nazywane najczęściej funkcjami przedsiębiorstwa zaproponowane przez Henri Fayola tworzą sprzyjające relacje między kadrą zarządzającą a pracownikami, gdyż:

Przewidywać – tj. badać przyszłość i ustalać stosownie do niej program działania; organizować – tj. powołać do życia podwójny organizm przedsiębiorstwa

---

<sup>1</sup> *Organizacja przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa A.H. Fogg, M.C. Barnes, L.G. Titman, C.N. Stephens, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 86–88.

<sup>2</sup> Za: *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, J. Kurnal (red.), Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 293.

<sup>3</sup> *Organizacja przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka...*, s. 86.

materialny i społeczny; rozkazywać – tj. spowodować funkcjonowanie personelu; koordynować – tj. łączyć, jednoczyć i harmonizować wszystkie czynności i wszystkie wysiłki; kontrolować – tj. czuwać nad tym, aby się wszystko odbyło zgodnie z ustalonymi przepisami i wydanymi rozkazami<sup>4</sup>.

W realizację celów – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych – można wpisać działania menedżera dotyczące społecznej odpowiedzialności, jak również zrównoważonego rozwoju. Koncepcja zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*<sup>5</sup>) została po raz pierwszy wprowadzona w 1987 roku przez Światową Komisję do spraw Środowiska i Rozwoju w raporcie pod tytułem *Our Common Future* (Nasza wspólna przyszłość). Zapisano w nim, że „zrównoważony rozwój to rozwój, który pozwala realizować potrzeby obecne, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości realizowania ich potrzeb”<sup>6</sup>. Pozwoliło to na określenie celów polityki ekologicznej i gospodarczej:

- przywrócenie wzrostu gospodarczego i zmiana jego jakości;
- zaspokojenie egzystencjonalnych potrzeb ludzkości w obszarze żywności, higieny, pracy oraz energii;
- ustabilizowanie liczby ludności;
- ochrona i przywracanie endogenicznych bogactw naturalnych;
- innowacyjność i zmiana profilu technologicznego;
- synergia praw ekologicznych i ekonomicznych w procesie decyzyjnym.

Początki koncepcji CSR (z ang. Corporate Social Responsibility) datuje się na XIX wiek, kiedy to rozpoczęły się dynamiczne zmiany w rozwoju społeczno-gospodarczym i rozwoju przedsiębiorczości. Wówczas to zaczęły się rodzić pytania natury etycznej. Prawdziwy rozwój tej myśli nastąpił w latach 90., głównie w Japonii, Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych. Okazało się bowiem wówczas, że maksymalizacja zysku przedsiębiorstw nie w każdym przypadku prowadzi do wzrostu efektywności gospodarki ani do ogólnego dobrobytu, co jest skutkiem niedoskonałości rynku. Ponadto mechanizm rynkowy w mniejszym stopniu przyczyniał się do rozwoju, a w większym do zanieczyszczania środowiska i nadmiernej eksploatacji zasobów. Rozwiązaniem tych problemów miało być wdrożenie przez przedsię-

---

<sup>4</sup> H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, INOiK, Poznań 1947, s. 37; za: Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 100.

<sup>5</sup> W języku polskim nie występuje słowo, które oddaje pełny sens znaczeniowy *sustainable*, dlatego w literaturze przedmiotu jako polski równoważnik *sustainable development* można wskazać następujące tłumaczenia: „możliwy do utrzymania”, „zdolny do trwania”, „rozwój trwały”, „rozwój samopodtrzymujący się”.

<sup>6</sup> *Nasza wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju*, PWE, Warszawa 1991.

biorstwa rozwiązań z zakresu CSR<sup>7</sup>. Koncepcja CSR zakłada, iż organizacje już na etapie budowania strategii rozwoju uwzględniają w swoich działaniach interesy społeczne, aspekty środowiskowe oraz oczekiwania różnych grup interesariuszy, a decyzje i działania w nich podejmowane przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny organizacji, jak i ochrony i pomnażania dobrobytu społeczeństwa<sup>8</sup>. Wymaga to jednak formułowania celów organizacji szerszej niż tylko w kategoriach interesu ekonomicznego, włączania w działalność biznesową aspektów społecznych, ekologicznych oraz budowania dialogu z interesariuszami.

W funkcjonowaniu przedsiębiorstwa istnieje potrzeba identyfikacji i konkretyzacji celów i metod pomiaru zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności. Nie bez znaczenia pozostaje także określenie wpływu tych dwóch koncepcji na konceptualizację celów, zadań i założeń na poziomie przedsiębiorstwa. Brak lub ograniczenie istoty zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności w strategii przedsiębiorstwa może skutkować obniżeniem efektywności. Obniżony poziom efektywności z kolei będzie miał wpływ na realizację przyjętej przez interesariuszy strategii rozwoju przedsiębiorstwa. W działalności podmiotu wymiernym tego skutkiem mogą być zmniejszenie zysku i obniżenie poziomu rozwoju przedsiębiorstwa z jednej strony oraz ograniczenie odpowiedzialności społecznej za tworzenie i utrzymanie miejsc pracy z drugiej.

Ukierunkowanie działalności przedsiębiorstwa na nurt społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju należy więc traktować, jako wyzwanie mające na celu rozwiązywanie złożonych problemów ekonomicznych, ekologicznych oraz społecznych, będących konsekwencją zasadniczej zmiany orientacji ekonomicznej, politycznej i techniczno-technologicznej współczesnych organizacji.

W związku z powyższym można sformułować problem, którego istota zawiera się w następującym pytaniu: w jaki sposób dzisiejsze podmioty powinny realizować zadania dotyczące społecznej odpowiedzialności oraz zrównoważonego rozwoju, aby były one koherentne z oczekiwaniami wszystkich grup interesariuszy tych przedsiębiorstw.

Niniejsza monografia podejmuje próbę odpowiedzi na to pytanie.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano podstawowe założenia zarówno koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i koncepcji zrównoważonego rozwoju, ich syntetyczne definicje oraz atrybuty. Nakreślono w nim

---

<sup>7</sup> A. Wołkowicka, S. Dąbrowski, *Społeczna odpowiedzialność biznesu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Nr 30, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012.

<sup>8</sup> Komisja Europejska, Komunikat Znowelizowana strategia UE na lata 2011–2014 na rzecz Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR), Brussels 2011.

również tło historyczne i genezę powstania obu koncepcji oraz scharakteryzowano uwarunkowania towarzyszące ich rozwojowi. Ukazano, jak na przestrzeni lat zmieniała się perspektywa postrzegania i adaptowania przez organizacje rozwiązań z zakresu obu koncepcji. W drugiej części tego rozdziału zaprezentowano zakres, rolę i znaczenie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności dla polskich przedsiębiorstw, zwracając szczególną uwagę na stopień zaangażowania się w tego rodzaju inicjatywy przedsiębiorstw z sektora MŚP.

Rozdział drugi poświęcono edukacji społecznie odpowiedzialnej, będącej warunkiem *sine qua non* efektywnego implementowania koncepcji społecznej odpowiedzialności oraz koncepcji zrównoważonego rozwoju do praktyki zarządzania współczesnymi organizacjami. Szczególną uwagę zwrócono na konieczność doskonalenia pracowników w zakresie społecznej odpowiedzialności, bowiem kompetentne realizowanie przez pracowników organizacji założeń obu koncepcji jest podstawowym narzędziem budowania między organizacją a jej interesariuszami relacji pozwalających na osiągnięcie zakładanej przewagi konkurencyjnej na rynku. Ponadto w rozdziale tym wskazano, że zapewnienie realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności oraz koncepcji zrównoważonego rozwoju nie tylko jest kwestią samej edukacji w tym zakresie, lecz także wymaga podejmowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju społeczeństwa przez jednostki edukacyjne, w tym zapewnienia odpowiedniej jakości kształcenia, odpowiadającego na potrzeby rynku pracy. Zaprezentowane w rozdziale wzorce międzynarodowe w zakresie edukacji społecznej zestawione z analizą polskiego systemu edukacji pozwoliły ukazać, przed jakimi wyzwaniem w obliczu zachodzących zmian stoi edukacja w zakresie społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju.

Ostatni, trzeci rozdział zawiera rozważania na temat możliwości wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności w procesie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Jego punktem wyjściowym było przybliżenie istoty konkurencyjności oraz źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Następnie ukazano samą koncepcję społecznej odpowiedzialności jako czynnik sprzyjający budowaniu przewagi konkurencyjnej. Postrzeżenie jednak teże koncepcji w kategorii źródła przewagi konkurencyjnej spowodowało, że konieczne stało się zwrócenie uwagi na dialog z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami przedsiębiorstw, gdyż relacje te mają decydujące znaczenie dla budowy wartości firm. Jest to o tyle istotne, że oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy często są z sobą sprzeczne. Dlatego też zachodzi potrzeba integracji celów koncepcji CSR z celami strategicznymi przedsiębiorstwa oraz budowania z wszystkimi interesariuszami trwałych, długoterminowych relacji, które stwarzają warunki do budowy wartości dodanej poprzez mechanizm synergii. To jednak wymaga rozumienia kon-

cepcji zrównoważonego rozwoju i koncepcji społecznej odpowiedzialności w kategorii procesu, który należy ciągle rozwijać i doskonalić. Głębsza refleksja dotycząca rozwoju i doskonalenia procesu budowania wartości przedsiębiorstwa na podstawie koncepcji społecznej odpowiedzialności skłoniła do zwrócenia uwagi na traktowanie go w kategoriach inwestycji, a nie kosztów. Dlatego ostatnia część rozdziału została poświęcona roli giełdy i indeksów społecznej odpowiedzialności w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Znaleźcie się w gronie notowanych na takich giełdach wpływa na ugruntowanie wizerunku przedsiębiorstwa, zwiększenie jego prestiżu – przejawiające się często w postrzeganiu go jako lidera rynkowego.

Zakres przedstawionej w niniejszej monografii tematyki pozwala kierować ją do szerokiego grona odbiorców, zarówno praktyków, jak i teoretyków zainteresowanych problematyką budowania wartości organizacji na podstawie implementacji koncepcji zarządzania, czyli społecznej odpowiedzialności oraz zrównoważonego rozwoju.

Autorzy pragną podziękować wszystkim, którzy przyczynili się do powstania niniejszej monografii, a w szczególności recenzentowi dr. hab. Andrzejowi Jakiemu, profesorowi UEK, za wnikliwą recenzję i cenne uwagi, które pozwoliły na przemyślenie zawartych w niej sformułowań, dokonanie korekt i uzupełnień.

*Piotr Bartkowiak  
Dariusz Dudek  
Ewa Wszendybył-Skulska*



# 1

## ZAŁOŻENIA I ROZWÓJ KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI ORAZ KONCEPCJI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

---

### Wprowadzenie

Odpowiedzialne kształtowanie relacji z pracownikami, kontrahentami, dostawcami czy inwestorami to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem określana mianem CSR (Corporate Social Responsibility), obejmująca szeroko pojęte interesy społeczne i grupy interesariuszy. Polega na świadomym i zrównoważonym sposobie działania, który uwzględnia potrzeby i oczekiwania interesariuszy oraz przynosi wielostronne korzyści.

Choć społeczna odpowiedzialność biznesu jest bardzo dynamicznie rozwijającą się koncepcją, zyskującą w Polsce coraz liczniejszą rzeszę zwolenników, to wciąż jednak pozostaje domeną zagranicznych korporacji i dużych przedsiębiorstw. Teoretycznie pozytywnym objawem jest wzrost świadomości w tym zakresie, bowiem aż 96% dużych i średnich firm uważa, że powinnością biznesu jest odpowiadanie na wyzwania społeczne i ekologiczne. Gorzej sytuacja przedstawia się w praktyce, ponieważ niespełna połowa z nich podejmuje działania z zakresu CSR, a jedynie 18% realizuje je kompleksowo, między innymi raportując dane pozafinansowe i uwzględniając koncepcję odpowiedzialności społecznej w swojej strategii rozwoju<sup>9</sup>. Choć można zauważyć rosnące zaangażowanie organizacji rządowych i znaczący wzrost zainteresowania na rzecz zrównoważonego rozwoju, to jednak koncepcja CSR w dalszym ciągu jest traktowana w sposób marginalny, zwłaszcza w sektorze mikro- i małych przedsiębiorstw oraz w większości organizacji

---

<sup>9</sup> Raport KPMG w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu *Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, Warszawa, 25 listopada 2014 r.

sektora publicznego, w tym placówkach edukacyjnych. Firmy z sektora MŚP zdecydowanie rzadziej świadomie inwestują w CSR, w których bardzo często działania w zakresie odpowiedzialności społecznej są prowadzone w sposób cząstkowy lub też są całkowicie zaniedbywane. Tylko nieliczne małe, średnie i mikroprzedsiębiorstwa wiedzą, że koncepcja CSR może być strategicznym narzędziem kreowania ich konkurencyjności i stać się impulsem do wzmacniania ich innowacyjności. Przed nimi stoi ogromne wyzwanie. Barię nie do pokonania może się jednak okazać brak wystarczającej wiedzy korporacyjnej, brak działów czy osób kreujących działania i politykę na rzecz CSR oraz narzędzi umożliwiających wdrożenie odpowiedniej strategii. Należy jednak pamiętać, że w przypadku najmniejszych podmiotów do osiągnięcia sukcesu nie zawsze potrzebny jest całościowy program CSR, obejmujący wszystkie ich działania. Często większe korzyści mogą przynieść działania skierowane do najbliższego otoczenia organizacji – społeczności lokalnej.

## 1.1. Pojęcie społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju

W celu zgłębienia istoty pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu, warto przytoczyć jej definicję. Z reguły oznacza koncepcję opartą na najwyższych standardach etycznych, dzięki której przedsiębiorstwa uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, utrzymując poprawne relacje z różnymi grupami interesariuszy. Według Komisji Europejskiej CSR to koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i środowiskową w swojej działalności gospodarczej i stosunkach z zainteresowanymi stronami. Z kolei Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju definiuje odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstw jako „ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowania etycznego oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości”<sup>10</sup>. Najczęściej jednak stosowaną w literaturze definicją CSR jest ta sformułowana przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną ISO<sup>11</sup>, zgodnie z którą społeczna odpowie-

<sup>10</sup> L. Home, R. Watts, *Making Good Business Sense*, World Business Council for Sustainable Development, Conches–Geneva 2000.

<sup>11</sup> J. Ejdyś, A. Gulc, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności narzędziem poprawy innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP* [w:] *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, red. T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 108.

działność to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko przyrodnicze przez zachowanie przejrzystych i etycznych zachowań, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społecznego<sup>12</sup>.

Wraz z rozwojem koncepcji CSR powstało także wiele dokumentów o znaczeniu strategicznym, w których podjęto szeroko zakrojoną dyskusję na temat społecznej odpowiedzialności biznesu. W Zielonej Księdze Komisji Europejskiej z 2001 roku CSR zdefiniowano jako koncepcję, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie decydują się działać na rzecz lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska naturalnego<sup>13</sup>.

Odnosząc się do dotychczasowej definicji CSR, uszczegółowiono jej pojęcie, uznając ją jako koncepcję dobrowolnego uwzględnienia przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i ekologicznej w działalności komercyjnej i w stosunkach z zainteresowanymi stronami. Przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie często mylnie jest określane jako podmiot, który przeznaczając znaczne środki pieniężne na filantropię czy ochronę środowiska. Odpowiedzialna społecznie działalność przedsiębiorstwa jest natomiast elementem jego strategii biznesowej, który ma pozostawać w ścisłej współzależności i bezpośrednio oddziaływać na jego główne cele strategiczne.

Niewątpliwą korzyścią płynącą z realizacji strategii prowadzenia biznesu społecznie odpowiedzialnego jest umacnianie wizerunku firmy i kreowanie poczucia, że jej obecność stanowi wartość dodaną dla otoczenia. Korzyści odczuwają również partnerzy biznesowi. Dzięki zwiększeniu bezpieczeństwa i wdrożeniu standardów zarządzania minimalizuje się ryzyko przy jednoczesnej maksymalizacji szans na realizację przyjętych celów strategicznych. Działalność przedsiębiorstwa ukierunkowana na realizację idei społecznej odpowiedzialności nie może wpływać ujemnie na konkurencyjność firmy, a cele społeczne, ekologiczne i biznesowe muszą się wzajemnie uzupełniać. Podstawą jest uznanie, że przedsiębiorstwo egzystuje w szerszym kontekście socjologicznym jako członek społeczeństwa, a nie jego autonomiczna i niezależna część<sup>14</sup>.

Zatem przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie powinno prowadzić dialog ze swoimi istotnymi interesariuszami, przede wszystkim maksymalizując cele biznesowe, przynosząc korzyść dla społeczeństwa i nie naruszając przy tym ich interesów. Tak postrzegane przedsiębiorstwo realizuje następujące zadania<sup>15</sup>:

<sup>12</sup> <http://www.pkn.pl/iso-26000> [dostęp: 12.09.2015].

<sup>13</sup> Commission of the European Communities. Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. COM(2001) 366 final, Brussels.

<sup>14</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, wyd. 2., C.H. Beck. Warszawa 2014, s. 7.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 8.

- dostarcza produkty lub usługi odpowiadające na potrzeby społeczeństwa;
- tworzy wartość ekonomiczną i uczciwie ją redystrybuuje;
- tworzy miejsca pracy zgodnie z zasadami ekonomicznymi, prawnymi i humanistycznymi;
- wspiera rozwój pracowników lub przynajmniej go nie ogranicza;
- kontynuuje i rozwija swoją działalność w poszanowaniu zasobów naturalnych i ludzkich;
- jeżeli to możliwe, to solidarnie wspiera wszelką aktywność i działalność innych przedsiębiorstw, instytucji oraz organizacji.

Nie jest to jednak zadanie łatwe, gdyż przedsiębiorstwa funkcjonujące w trudnym i zmiennym otoczeniu rynkowym muszą sobie radzić z paradokсами zarządzania, a jednocześnie odpowiadać na przeciwstawne sobie trendy rynkowe.

Przestrzegając zasad CSR, firmy mogą stosować wiele praktyk, między innymi prowadzić politykę zrównoważonego rozwoju, przygotowywać i wdrażać wewnętrzne kodeksy dobrych praktyk, przystępować do inicjatyw branżowych oraz raportować działania podejmowane w tym zakresie.

Cele i ich podział w działalności obecnych organizacji można z dużym przybliżeniem sprowadzić do realizacji drugiej z koncepcji zarządzania, a mianowicie koncepcji zrównoważonego rozwoju. Przesłanką do takiego stwierdzenia jest analiza trzech głównych paradygmatów problemu celów: klasycznego, behawioralnego i systemowego, na podstawie której kształtuje się wspólna architektura organizacji, nierozzerwalnie spleciona z aspektami technicznymi, społecznymi, ekonomicznymi<sup>16</sup> i środowiskowymi<sup>17</sup>.

Pojęcie zrównoważonego rozwoju zostało szeroko zdefiniowane zarówno w literaturze polskiej, jak i obcojęzycznej (tabela 1). Na podstawie tych definicji można wskazać dwie podstawowe cechy zrównoważonego rozwoju<sup>18</sup>:

- konieczność kształtowania i utrzymywania efektów najlepszych z punktu widzenia gospodarowania, mianowicie jakościowych;
- realizację celów ekonomicznych i społecznych uwzględniających wysoką jakość środowiska naturalnego i dostępność jego zasobów w kontekście wymiaru czasowego oraz przestrzennego.

Różnorodność pojęciowa zrównoważonego rozwoju pozwala jednak wskazać elementy, które można uznać za paradygmaty tej koncepcji. Zrównoważony rozwój jest więc:

---

<sup>16</sup> K. Oblój, *Strategia w organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001 s. 24.

<sup>17</sup> B.G. Norton, D. Noonan, *Ecology and Valuation: Big Changes Needed*, „Ecological Economics” 2007, 63(4), s. 664–666.

<sup>18</sup> *Zarządzanie środowiskiem*, red. B. Poskrobko, PWE, Warszawa 2007, s. 22.

- typem rozwoju społeczno-gospodarczego;
- koncepcją międzypokoleniową;
- procesem integrującym wszelkie działania człowieka;
- działaniem prowadzącym do maksymalnego zrównania możliwości zaspokajania potrzeb wszystkich mieszkańców Ziemi<sup>19</sup>.

Tabela 1

Definicje zrównoważonego rozwoju według źródeł i czasu ich publikacji

Miejsce i czas publikacji	Definicja
I Konferencja ONZ „Środowisko i rozwój” 1972 rok, Sztokholm [za: M. Smoczyńska, <i>O niektórych definicjach rozwoju zrównoważonego</i> [w:] <i>Zarządzanie w sektorze publicznym – rozwój zrównoważony – metody wyceny</i> , red. P. Jeżowski, Wyd. SGH, Warszawa 2002, s. 40	<b>Rozwój zrównoważony</b> to taki przebieg nieuchronnego i pożądanego rozwoju gospodarczego, który nie narusza w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka, nie doprowadza do degradacji biosfery i godzi prawa przyrody, ekonomii i kultury. Taki rozwój powinien polegać na prowadzeniu gospodarki przy uwzględnieniu posiadanych zasobów naturalnych.
<i>Światowa strategia ochrony przyrody. Ochrona żywych zasobów dla trwałego rozwoju</i> , Wydawnictwo Ligi Ochrony Przyrody, Warszawa 1985, s. 158	Takie przekształcanie biosfery i wykorzystanie zasobów ludzkich, ekonomicznych oraz zasobów przyrody nieożywionej i ożywionej dla zaspokojenia potrzeb ludzi i poprawy jakości ich życia, które uwzględni czynniki społeczne, ekologiczne i ekonomiczne, wielkość zasobów przyrody oraz, w przypadku możliwości wyboru jednej z opcji rozwoju, uwzględni korzyści i straty wynikające z tego wyboru w bliskiej i odległej przyszłości.
S. Kozłowski, <i>Ekorozwój. Koncepcje ekorozwoju „Człowiek i Światopogląd”</i> 1985, 5(232).	Zespół wszystkich działań, które poprawiają warunki życia człowieka na Ziemi, nie powodując degradacji środowiska przyrodniczego.
T. Zaufal, <i>Problematyka i założenia ekorozwoju</i> [w:] <i>Ekorozwój szansą przetrwania cywilizacji</i> , Prace Naukowe Okręgu Małopolskiego PKE, t. 3, Kraków 1986, s. 17–24.	Prowadzenie wszelkiej działalności gospodarczej w harmonii z przyrodą w taki sposób, aby nie spowodować nieodwracalnych zmian w żywej przyrodzie.

<sup>19</sup> M. Kistowski, *Regionalny model zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska Polski a strategię rozwoju województw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego – Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Gdańsk–Poznań 2003, s. 30–34; J. Korol, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju w modelowaniu procesów regionalnych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 25.

Tabela 1. cd.

Miejsce i czas publikacji	Definicja
World Commission on Environment and Development, 1987, s. 57	<b>Sustainable development</b> – rozwój, który pozwala realizować potrzeby obecne, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości realizowania ich potrzeb.
S. Kozłowski, <i>Koncepcja ekorozwoju w warunkach polskich</i> , „Nauka Polska” 1989, 37(6) z 1989	Taki sposób (model) rozwoju społeczno-gospodarczego konkretnego obszaru, którego założenia wynikają z przyrodniczych uwarunkowań, nie naruszają równowagi ekologicznej oraz gwarantują przetrwanie nie tylko obecnym, ale i przyszłym pokoleniom.
<i>Nasza wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju</i> , PWE, Warszawa 1991, s. 67	<b>Rozwój zrównoważony</b> – stabilny rozwój to taki, który zaspokaja obecne potrzeby, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości zaspokajania ich potrzeb.
A. Niedeck, <i>Koncepcja ekorozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego</i> , „Ekonomista” 1991, 4–6, s. 563–572	Taki rozwój społeczno-gospodarczy, który implikuje poszanowanie zasobów przyrodniczych i opiera się na rachunku sozoeconomicznym, stosowanym w każdej działalności gospodarczej i bytowej człowieka, wyzwalając działania na rzecz energo-, materiało- i transportooszczędności gospodarki narodowej, nie ograniczając możliwości ekonomicznych dla następnych pokoleń.
UNEP (1975) – II sesja Rady Zarządzającej, Definicje pojęć z zakresu ochrony środowiska (1993)	Taki przebieg nieuchronnego i pożądanego rozwoju gospodarczego, który nie naruszałby w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka, nie doprowadziłby do degradacji biosfery i który nie godziłby w prawa przyrody, ekonomii i kultury.
L. Michnowski, <i>Ekorozwój jako warunek przezwyciężania kryzysu w Polsce</i> , „Wieś i Państwo” 1993, 1(10) s. 117–125	<b>Rozwój zrównoważony</b> to taka forma rozwoju społeczno-gospodarczego, która prowadziłaby i przybliżałaby system światowy lub jego część do stanu ekorozwoju.
A. Kiss, D. Shelton, <i>Manual of European Environmental Law</i> , Cambridge 1993	<b>Rozwój</b> , który zaspokaja terażniejsze potrzeby bez poświęcania zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania ich potrzeb.

Tabela 1. cd.

Miejsce i czas publikacji	Definicja
T. Madej, <i>Rozwój regionalny a środowisko przyrodnicze</i> , „ <i>Ekonomia i Środowisko</i> ” 1994(4) z 1994, s. 55-60	Godzenie wymogów efektywności ekonomicznej z wymogami ekologicznymi.
Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt” des Deutschen Bundestages 1994, s. 54	Trwałość wzrostu wymaga długoterminowej ochrony ekonomicznych i społecznych opcji rozwoju człowieka oraz sprawiedliwego podziału między ludźmi żyjącymi dzisiaj a przyszłymi pokoleniami. [...] polityka ochrony środowiska powinna w równej mierze brać pod uwagę względy środowiskowe, co ekonomiczne i społeczne.
Winpenny J.T., <i>Wartość środowiska. Metody wyceny ekonomicznej</i> , PWE, Warszawa 1995, s. 19	Ma miejsce, gdy pozostawimy całe nasze dziedzictwo (łącznie z walorami środowiska) w stanie nienaruszonym przez pewien czas. Jesteśmy zobligowani przekazać następnym generacjom taki sam „kapitał”, zawierający w sobie warunki potencjalnego dobrobytu (takiego samego, jakim cieszymy się obecnie).
K. Górka, B. Poskrobko., W. Radecki, <i>Ochrona środowiska. Problemy społeczne, ekonomiczne i prawne</i> , PWE, Warszawa 1995, s. 293	Taki przebieg rozwoju gospodarczego, który nie narusza w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka, godząc prawa przyrody i prawa ekonomii.
B. Piontek, F. Piontek, W. Piontek, <i>Ekorozwój i narzędzia jego realizacji</i> , wyd. <i>Ekonomia i Środowisko</i> , Białystok 1997, s. 10–11	Zapewnienie trwałej poprawy jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń, co wiąże się z trwałym i integralnym powiązaniem ekologii z poprawą jakości życia i środowiska życia człowieka.
G. Dobrzański, B.H. Dobrzańska, D. Kiełczewski, <i>Ochrona środowiska przyrodniczego</i> , wyd. <i>Ekonomia i Środowisko</i> , Białystok 1997, s. 33–34	Spójecznie pożądanym, ekonomicznie uzasadnionym i ekologicznie dopuszczalnym rozwojem gospodarczym, a więc taki model rozwoju, w którym wszelkie procesy zachodzące wewnątrz systemu społecznego są zharmonizowane z procesami zachodzącymi w systemie przyrodniczym, dzięki czemu między obiema sferami utrzymuje się stan równowagi.
L. Domka, <i>Edukacja ekologiczna drogą do rozwoju zrównoważonego</i> , „ <i>Zarządzanie i Edukacja</i> ” 1997, I(2–3), s. 3–23	Zwiększenie dobrobytu społecznego poprzez działania ekonomiczne, z jednoczesnym zachowaniem ochrony zasobów i nie pogarszaniem stanu środowiska.

Tabela 1. cd.

Miejsce i czas publikacji	Definicja
T. Parteka, <i>Planowanie strategiczne rozwoju zrównoważonego</i> , Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997, s. 221	<p><b>Ekorozwój</b> – zbiór kryteriów ekologicznych zasad oraz priorytetów rozwoju.</p> <p><b>Rozwój zrównoważony</b> – pożądany stan docelowy oczekiwany wobec zagrożeń cywilizacyjnych, kreowany w warunkach społeczeństwa demokratycznego.</p> <p><b>Równoważenie rozwoju</b> – proces ewolucji, w którym wiązka celów nie ma charakteru statycznego, ale jest w ruchu, podlegając zmiennej hierarchizacji, zależnie od uwarunkowań.</p>
S. Kozłowski, <i>Ekologiczne problemy przyszłości świata i Polski</i> , Komitet Prognoz „Polska w XXI wieku” przy Prezydium PAN, Warszawa 1998, s. 196	Konieczność zachowania równowagi w środowisku przyrodniczym i technicznym, a także równowagi duchowej człowieka, prowadząca do pomyślności ekonomicznej nienarażonej na załamania i kryzysy, równowagi międzypokoleniowej, międzyludzkiej, międzyregionalnej, a więc ciągłego i sprawiedliwego rozwoju obejmującego wszystkich ludzi.
B. Poskrobko, <i>Zarządzanie środowiskiem</i> , PWE, Warszawa 1998, s. 22	Idea trwałego i <b>zrównoważonego rozwoju</b> określona mianem ekorozwoju. Jest to taki sposób prowadzenia działalności gospodarczej, kształtowania i wykorzystania potencjału środowiska i taka organizacja życia społecznego, które zapewnią dynamiczny rozwój jakościowy nowych procesów produkcyjnych, systemów zarządzania, trwałość użytkowania zasobów przyrodniczych oraz poprawę, a następnie zachowanie wysokiej jakości życia.
Jan Paweł II, <i>Rozwój zrównoważony – przemówienie do członków Papieskiej Akademii Nauk w dniu 12 marca 1999 roku</i> , „ORpol.” 1999, 20 (5–6), s. 56-57	Inicjatywy te winny się opierać na wizji świata, która stawia w centrum człowieka i respektuje wielkość uwarunkowań historycznych i środowiskowych, pozwalając uzyskać <b>trwały rozwój</b> , zdolny zaspakajać potrzeby całej ludzkości świata. Należy przede wszystkim kierować się zawsze długotrwałą wizją wykorzystania bogactw naturalnych, aby nie dopuścić do wyczerpania istniejących zasobów przez ich nierozumną i nieumiarkowaną eksploatację.

Tabela 1. cd.

Miejsce i czas publikacji	Definicja
<i>Achieving a Better Quality of Life. Review of Progress Towards Sustainable Development. Government Annual Report 2000</i> , Department of the Environment, Transport and the Regions, London 2001, s. 9	Rozwój zrównoważony to dynamiczny proces, który umożliwia wszystkim ludziom wykorzystanie ich potencjału w poprawie jakości życia z jednoczesną ochroną środowiska i życia na Ziemi.
M. Pietraś, <i>Bezpieczeństwo ekologiczne w Europie. Studium politologiczne</i> , UMCS, Lublin 2000, s. 165	<b>Rozwój samopodtrzymujący</b> – rozwój, który umożliwia zaspokojenie potrzeb obecnych generacji bez ograniczania możliwości zaspokajania potrzeb i aspiracji przez przyszłe pokolenia.
<i>Building a Better Quality of Life. A Strategy for more Sustainable Construction. Department of the Environment, Transport and the Regions</i> , London 2000, s. 7	Rozwój zrównoważony jest prostą ideą zapewniającą lepszą jakość życia dla obecnych i przyszłych pokoleń, realizującą cele socjalne, ekonomiczne i środowiskowe. Efektem dla społeczeństwa będą korzyści wynikające ze wzrostu ekonomicznego wypracowanego z ograniczonym zużyciem zasobów naturalnych i mniejszym zanieczyszczeniem środowiska naturalnego.
K. Górka, B. Poskrobko, W. Radecki, 2001, <i>Ochrona środowiska</i> , PWE, Warszawa, s. 84	<b>Rozwój zrównoważony</b> w aspekcie ekologicznym (ekorozwój) – proces ograniczenia presji na środowisko i poprawę jego stanu poprzez ekologizację procesów gospodarczych i wdrażanie zintegrowanych systemów gospodarczych. <b>Rozwój zrównoważony</b> w aspekcie cywilizacyjnym – proces poszukiwania, sprawdzania i wdrażania nowych form rozwoju gospodarczego, nowych technologii, nowych form energii i komunikacji społecznej, a także nowych form pozagospodarczej aktywności społeczeństwa.
Ustawa z dnia 27.04.2001 r. – Prawo ochrony środowiska (Dz. U. Nr 62, poz. 627 ze zm.; art. 3, pkt. 50)	<b>Rozwój zrównoważony</b> – rozumie się przez to taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń.

Tabela 1. cd.

Miejsce i czas publikacji	Definicja
<p>II Polityka Ekologiczna Państwa – przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 13 czerwca 2000 roku, a przez Sejm RP w dniu 23 sierpnia 2001 roku, art. 1.2. ust. 12 (niepublikowana Uchwała Sejmu)</p>	<p>Podstawowym założeniem <b>zrównoważonego rozwoju</b> jest takie prowadzenie polityki i działań w poszczególnych sektorach gospodarki i życia społecznego, aby zachować zasoby i walory środowiska w stanie zapewniającym trwałe, niedoznające uszczerbku, możliwości korzystania z nich zarówno przez obecne, jak i przyszłe pokolenia, przy jednoczesnym zachowaniu trwałości funkcjonowania procesów przyrodniczych oraz naturalnej różnorodności biologicznej na poziomie krajobrazowym, ekosystemowym, gatunkowym i genowym. Istotą <b>zrównoważonego rozwoju</b> jest równorzędne traktowanie racji społecznych, ekonomicznych i ekologicznych, co oznacza konieczność integrowania zagadnień ochrony środowiska z polityką w poszczególnych dziedzinach gospodarki.</p>
<p><i>Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych</i>, red. B. Fiedor, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 265 i 247–248</p>	<p>Trwały i <b>zrównoważony rozwój</b> – w ciągłym i długotrwałym procesie przekształceń strukturalnych urzeczywistniać się będzie rozwój trwały, stabilny, zrównoważony, zdolny do przetrwania, samopodtrzymujący się, czyli rozwój, który zaspokaja potrzeby współczesnej generacji i nie ogranicza przyszłym pokoleniom możliwości zaspokajania ich własnych potrzeb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>rozwój</b> (wzrost) jest <b>trwały</b>, jeśli nie zmniejsza się żaden element składowy wektora celów społecznych i ekonomicznych związanego z procesem rozwoju ekonomicznego;</li> <li>• <b>trwały rozwój</b> oznacza maksymalizowanie w długim okresie korzyści netto z rozwoju ekonomicznego, przy jednoczesnym zachowaniu użyteczności i jakości zasobów naturalnych;</li> <li>• żeby <b>rozwój</b> był <b>trwały</b>, konsumpcja materialnych dóbr i usług musi być jednocześnie ograniczona do poziomu, który jest akceptowalny z ekologicznego punktu widzenia – zwłaszcza z punktu widzenia potrzeby zachowania właściwej jakości środowiska dla przyszłych generacji – i dostępu dla wszystkich ludzi.</li> </ul>

Tabela 1. cd.

Miejsce i czas publikacji	Definicja
S. Nahotko, <i>Podstawy ekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem</i> , OPO, Bydgoszcz 2002, s. 56	Wymóg <b>rozwoju zrównoważonego</b> pozwala na maksymalizację korzyści netto rozwoju gospodarczego, chroniąc jednocześnie i zapewniając odtworzenie się użyteczności i jakości zasobów naturalnych w długim okresie czasu. Wyraża go nie tylko produkt narodowy brutto czy też dochód narodowy, ale także zmiany struktur gospodarczych i społecznych.
J. Ciechowicz-McLean, <i>Ochrona środowiska w działalności gospodarczej</i> . Wyd. Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2003, s. 15	Zasada <b>zrównoważonego rozwoju</b> oznacza też taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym wykorzystywanie nieodnawialnych zasobów środowiska będzie wykazywało tendencję malejącą. Wykorzystywanie zasobów odnawialnych winno natomiast odbywać się z jak najmniejszym obciążeniem środowiska, na przykład w drodze zmniejszania zużycia energii na wyprodukowanie jednostki produktu. Ten zaś po wykorzystaniu (zużyciu) winien nadawać się do dalszego wykorzystania (odzysku), co w konsekwencji zmniejszy obciążenie środowiska masą odpadów przeznaczonych do składowania.
A Swedish Strategy for Sustainable Development – Economic, Social and Environmental. Government Communication 2003, Swedish Ministry of the Environment, 2004, s. 8	Rozwój zrównoważony to koegzystencja życia środowiska naturalnego i dobrobytu społecznego na poziomie lokalnym, regionalnym i narodowym.
Z. Piątek, <i>Człowiek jako podmiot zrównoważonego rozwoju: Konsekwencje filozoficzno-społeczne</i> [w:] <i>Zrównoważony rozwój. Od utopii do praw człowieka</i> , red. A. Papuziński, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2005, s. 15	Zasady <b>trwałego, zrównoważonego rozwoju</b> wymagają, aby ludzie, tworząc i podtrzymując istnienie ludzkiego świata, uwzględniali w swoich działaniach nie tylko czynniki społeczno-gospodarcze, jak to było dotychczas, ale także czynniki środowiskowe, czyli warunki sprzyjające zachowaniu równowagi przyrodniczej.

Źródło: P. Bartkowiak, *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 14–19; P. Bartkowiak, *Rozwój zrównoważony jako jeden z kierunków restrukturyzacji przedsiębiorstw użyteczności publicznej w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2004, 6, s. 24; P. Bartkowiak, *Rozwój zrównoważony w strategii rozwoju podstawowej jednostki samorządu terytorialnego* [w:] *Kształtowanie procesu zmian w organizacjach*, red. K. Krzakiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Zeszyty Naukowe 88, Poznań 2007, s. 194–196; M. Kistowski, *Regionalny model zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska Polski a strategię rozwoju województw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego – Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Gdańsk–Poznań 2003, s. 31–33.

## 1.2. Rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności i koncepcji zrównoważonego rozwoju

Koncepcja społecznej odpowiedzialności powstała w wyniku niezadowolenia otoczenia zewnętrznego ze sposobu zarządzania podmiotami gospodarczymi, nie zawsze zgodnego z etyką biznesu i zasadami moralnymi. W miarę upływu czasu stało się widoczne, że działalność gospodarcza i związany z nią wzrost nie tylko przynoszą pozytywne efekty, ale również mają negatywne skutki uboczne, takie jak degradacja środowiska naturalnego czy obniżenie jakości życia człowieka.

Początki CSR sięgają połowy XX wieku, kiedy to w Stanach Zjednoczonych pojawiła się nowa koncepcja dotycząca społecznej odpowiedzialności biznesu. W Europie zainteresowanie ideą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw narodziło się nieco później, wraz z szybko rosnącym zjawiskiem konkurencyjności przedsiębiorstw. Do Polski koncepcja CSR dotarła wraz z globalnymi koncernami i międzynarodowymi korporacjami.

Pomysł, aby odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw rozciągała się również poza ich akcjonariuszy, nie jest nowy. Wielu menedżerów przedsiębiorstw na początku XX wieku podejmowało różnorodne inicjatywy na rzecz poprawy warunków społecznych swoich pracowników, zapewniając im odpowiednie warunki mieszkaniowe. Już w 1904 roku, podczas kampanii prezydenckiej, Theodore Roosevelt podjął działania na rzecz zmian w relacjach między korporacjami a społeczeństwem. Jako prezydent Stanów Zjednoczonych głosił, że korporacje są niezbędnym instrumentem współczesnej cywilizacji, lecz powinny być nadzorowane i regulowane w taki sposób, aby działały w interesie społeczeństwa jako całości<sup>20</sup>.

Znaczenie przejrzystości i transparentności w kontaktach biznesowych zostało podkreślone już w 1916 roku, kiedy w swojej pracy John Maurice Clark położył wyraźny nacisk na odpowiedzialność biznesu i działania zgodne z obowiązującym prawem<sup>21</sup>.

Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw znalazło się też w książce Chestera Barnarda *The Functions of the Executive*, wydanej w 1938 roku, w której autor, analizując przywództwo w aspekcie społecznym i psychologicznym, akcentuje zasady normatywne, jakimi powinna kierować się organizacja<sup>22</sup>. Także Theodore John Krepes w swojej książce *Measurement*

<sup>20</sup> T. Hindle, *Guide to Management Ideas and Gurus*, The Economist (Book 42), Bloomberg Press, London 2008.

<sup>21</sup> J.M. Clark, *The Changing Basis of Economic Responsibility*, „The Journal of Political Economy” 1916, 24(3), Mar.

<sup>22</sup> Ch.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1938.

*of the Social Performance of Business*, wydanej w 1940 roku, szeroko odnosi się do społecznej odpowiedzialności menedżerów i przedsiębiorców<sup>23</sup>.

Na początek lat 50. XX wieku przypada początek tak zwanej nowoczesnej epoki CSR. W 1953 roku Howard R. Bowen, uznawany przez wielu za prekursora społecznej odpowiedzialności biznesu, opublikował książkę pt. *Social Responsibility of Businessmen*. Wówczas pojawiła się także pierwsza definicja społecznej odpowiedzialności, a tezy Bowena przez długi czas stanowiły podstawę do dyskusji nad tym zjawiskiem<sup>24</sup>.

Do końca lat 80. XX wieku trwała ożywiona dyskusja na temat CSR. Poszukiwano spójnej definicji społecznej odpowiedzialności, odnoszącej się nie tylko do kwestii ekonomicznych czy technologicznych, lecz uwzględniającej także aspekt etyczny<sup>25</sup>. W tym czasie najbardziej wpływowymi teoretykami nurtu CSR byli Heald Morrell, Keith Davis, Robert Blomstrom oraz Joseph William McGuire. Ten ostatni zasłynął ze swej idei odpowiedzialności społecznej – zakładającej, że „korporacja ma obowiązki nie tylko gospodarcze i prawne, ale również wobec społeczeństwa”<sup>26</sup> – która znacznie przybliżyła ówczesne poglądy do współczesnego rozumienia CSR.

Jeden z najwybitniejszych przedstawicieli teorii zarządzania, Peter Drucker, w 1984 roku na łamach „California Management Review” wzywał do włączenia problemów społecznych do działań gospodarczych<sup>27</sup>. Jego postulaty odniosły skutek, bowiem już w 1989 roku producent lodów Ben&Jerry został menedżerem pierwszej firmy, która opublikowała w swoim sprawozdaniu raport na temat społecznej odpowiedzialności<sup>28</sup>.

Istotny przełom w CSR nastąpił w 1971 roku, kiedy Komisja Rozwoju Gospodarczego – CED (Committee for Economic Development) – nakreśliła trójwarstwowy model CSR w kształcie trzech koncentrycznych okręgów. Najbardziej wewnętrzny okrąg przedstawiał funkcje ekonomiczne przedsiębiorstwa, środkowy sugerował, że ich realizacja musi być połączona ze świadomością i orientacją na zmieniające się wartości społeczne, a zewnętrzny reprezentował nowo tworzące się i przyszłe obszary powie-

---

<sup>23</sup> Kreps T.J., *Measurement of the Social Performance of Business*, Publisher Washington, United States Government Printing Office, Washington D.C., 1940.

<sup>24</sup> Caroll A.B., *A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices* [w:] *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, eds. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel, Oxford University Press, New York 2008.

<sup>25</sup> *Ibidem*.

<sup>26</sup> J.W. McGuire, *Business and Society*, McGraw-Hill, New York 1963.

<sup>27</sup> Drucker P.F., *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, „California Management Review” 1984, Winter, 26(2), s. 53–63.

<sup>28</sup> A. Griffin, *New Strategies for Reputation Management. Gaining Control of Issues, Crises & Corporate Social Responsibility*, Kogan Page, Philadelphia 2009, s. 152.

działności, które powinny zostać uwzględnione w odniesieniu do zaangażowania w poprawę społecznego otoczenia przedsiębiorstwa<sup>29</sup>.

W 1977 roku Archie B. Carroll uzupełnił zakres pojęciowy społecznej odpowiedzialności o wymiar ekonomiczny i prawny<sup>30</sup>. Według niego samo funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest działaniem społecznie odpowiedzialnym, a podmiot, oferując miejsca pracy, dostarczając usługi i inne dobra, wypełnia ekonomiczne oraz prawne obowiązki, bez których formalnie nie mógłby istnieć.

Ostatnia dekada XX wieku przyniosła nowe wyzwania dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu, związane z gwałtownym rozwojem technologii oraz procesów globalizacyjnych, a co za tym idzie – powstawaniem globalnych koncernów, których łańcuch wartości wydłużał się i komplikował. Rozwijano i redefiniowano pojęcia społecznej odpowiedzialności i odpowiedzialnego biznesu, nadając im wymiar globalny. Zmieniły się również oczekiwania wobec podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań<sup>31</sup>.

Nieoceniony wkład w rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu wniosła Unia Europejska. W cytowanej wcześniej Zielonej Księdze Komisji Europejskiej z 2001 roku podkreślono także, że odpowiedzialność społeczna nie oznacza jedynie dostosowywania się do wymagań prawnych w tym zakresie, ale również prowadzenia dodatkowych działań w zakresie inwestowania w kapitał ludzki, ochronę środowiska oraz relacje z interesariuszami<sup>32</sup>. Kolejne ważne wydarzenie w rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności miało miejsce 2 lipca 2002 roku – było to przedstawienie przez Komisję Europejską pierwszego komunikatu określającego europejską strategię na rzecz promowania CSR i jej wpływu na gospodarkę oraz społeczeństwo<sup>33</sup>. Następnie w latach 2002–2004 odbyły się spotkania w ramach Forum CSR wszystkich interesariuszy (European Multi Stakeholder Forum) reprezentowanych przez przedstawicieli pracodawców oraz ich

---

<sup>29</sup> Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporations*, CED, New York 1971.

<sup>30</sup> A.B. Carroll, *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*, Sage Publication, 1999, 2, <http://bas.sagepub.com/content/38/3/268.full.pdf+html> [dostęp: 26.08.2015].

<sup>31</sup> *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach*, raport, <http://badania.parp.gov.pl/ewaluacja-po-ig/ewaluacja-programu-operacyjnego-innowacyjna-gospodarka> Warszawa, 9.12.2011 [odczyt 22.09.2015].

<sup>32</sup> Commission of the European Communities, *Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366 final, Brussels.

<sup>33</sup> Commission of the European Communities, *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, COM (2002) 347 final, Brussels.

organizacji, organizacji pozarządowych, a także związków zawodowych. W marcu 2006 roku Komisja ogłosiła nowy kierunek w polityce, którego najważniejszym punktem było poparcie dla inicjatywy realizowanej pod kierunkiem przedsiębiorstw, zwanej Europejskim sojuszem na rzecz CSR. Polityka ta dotyczyła działań, które miały być podejmowane w najważniejszych obszarach, takich jak<sup>34</sup>:

- zwiększanie świadomości i wymiana najlepszych praktyk w zakresie CSR;
- wsparcie dla wielostronnych inicjatyw;
- współpraca z państwami członkowskimi;
- informowanie konsumentów i przejrzystość;
- badania;
- edukacja;
- międzynarodowy wymiar CSR.

W ostatnich latach można zaobserwować trend zmierzający do standaryzacji działań z zakresu CSR. Aktualnie jest dostępnych wiele norm, standardów i wytycznych dotyczących sporządzania i badania raportów CSR.

Istotną, kompleksową normą dotyczącą społecznej odpowiedzialności jest powstała w 2010 roku międzynarodowa norma ISO 26000 (rycina 1). Nadzrędnym zadaniem normy, w przygotowanie której było zaangażowanych kilkuset ekspertów z 99 krajów, jest standaryzacja wiedzy na temat CSR i promocja społecznej odpowiedzialności.

Norma ta, w odróżnieniu od innych norm z rodziny ISO, nie jest przeznaczona do certyfikacji podmiotów stosujących określone procedury, ale stanowi zbiór wytycznych odzwierciedlających najlepsze światowe praktyki CSR, których celem jest promocja. ISO obejmuje pełny zakres odpowiedzialności społecznej, w tym raportowanie wyników organizacji do interesariuszy i społeczeństwa. W 2011 roku ISO podjęła współpracę z Global Reporting Initiative (GRI) w celu umożliwienia odniesienia wytycznych GRI dotyczących odpowiedzialności społecznej organizacji do ISO 26000 oraz raportowania na podstawie GRI w powiązaniu z normą ISO. W wyniku tej współpracy opublikowano przewodnik *GRI and ISO 26000: How to Use the GRI Guidelines in Conjunction with ISO 26000*<sup>35</sup>.

Komisja Europejska systematycznie publikuje komunikaty oraz raporty określające kierunki rozwoju CSR w krajach należących do Unii Europejskiej. W komunikacie z 2011 roku Komisja Europejska w definicji CSR kładzie

---

<sup>34</sup> Communication From The Commission To The Council, The European Parliament, The European Economic And Social Committee and the Committee of the Regions Thematic Strategy for Soil Protection, COM (2006) 231 final, Brussels.

<sup>35</sup> E. Różańska, *Integracja standardów raportowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2015, 3(1), s. 167–177.

duży nacisk na odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Komisja wzywa czołowych przedsiębiorców europejskich, również z sektora finansowego, do ścisłej współpracy z organami publicznymi i ich innymi zainteresowanymi stronami, by aktywnie propagować przyjęcie odpowiedzialnej postawy przez znacznie większą liczbę przedsiębiorstw unijnych. Aby właściwie wypełniać te zobowiązania, przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, potrzebami konsumentów ze swoją strategią działania opracowywaną w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami<sup>36</sup>.



Rycina 1. Podstawowe obszary odpowiedzialności społecznej według normy ISO 26000

Źródło: opracowanie własne na podstawie normy ISO 26000.

Obok koncepcji społecznej odpowiedzialności w sposób bardzo koherentny lokuje się druga – koncepcja zrównoważonego rozwoju. Jej początki przypadają na lata 60. XX wieku, kiedy coraz powszechniejsza stawała się świadomość wzrastającego zanieczyszczenia środowiska naturalnego, ocieplania się klimatu oraz wyczerpywania złóż endogenicznych Ziemi. Mogło to w konsekwencji doprowadzić do ograniczenia rozwoju cywilizacyjnego,

<sup>36</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Odnowiona Strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca Społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Bruksela, dnia 25.10.2011, KOM(2011) 681 wersja ostateczna, <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/PL/1-2011-681-PL-F1-1.Pdf> [dostęp: 12.09.2015].

a w pewnych przypadkach zagrażało przetrwaniu. Dlatego okres ten nazywany jest początkiem rewolucji środowiskowej<sup>37</sup>. Rozpoczęto poszukiwania nowej koncepcji dla rozwoju cywilizacji świata poprzez uczciwy i sprawiedliwy dostęp do złóż naturalnych dla dobra przyszłych pokoleń. W pracach tych uczestniczyło wielu przedstawicieli świata polityki, gospodarki i nauki. Fundamenty pod obecną postrzeganie zrównoważonego rozwoju formowano przez wiele lat poprzez ekspertyzy, raporty, analizy i światowe konferencje, wśród których należy wymienić<sup>38</sup>:

- Rezolucję Zgromadzenia Ogólnego ONZ Nr 2398/XXIII z dnia 3 grudnia 1968 roku, która zobowiązywała Sekretarza Generalnego ONZ do opracowania raportu na temat światowego środowiska;
- Raport Sekretarza Generalnego ONZ z dnia 26 maja 1969 roku pod tytułem *Człowiek i środowisko*;
- Ogólnoświatową Konferencję ONZ w Sztokholmie w czerwcu 1972 roku na temat „Człowiek i środowisko”, w czasie której przyjęto deklarację sztokholmską skierowaną do polityków i rządów;
- pierwszy raport Klubu Rzymskiego z 1972 roku pod tytułem *The Limits to Growth* (polskie wydanie nosi tytuł *Granice wzrostu*);
- powołanie przez Zgromadzenie Ogólne ONZ w 1972 roku agencji pod nazwą United Nations Environmental Programme – UNEP (Program Ochrony Środowiska Narodów Zjednoczonych), której celem było inicjowanie i koordynowanie programów badawczych nad środowiskiem naturalnym;
- opracowanie przez The World Conservation Union – IUCN (Międzynarodową Unię Ochrony Przyrody) wraz z United Nations Environmental Programme i World Wildlife Found – WWF (Światowy Fundusz na Rzecz Przyrody) w 1980 roku strategii pod nazwą *World Conservation Strategy. Living Resource Conservation for Sustainable Development* (*Światowa strategia ochrony przyrody*), która w 1991 roku została uaktualniona w opracowaniu pod tytułem *Caring for the Earth. A Strategy for Sustainable Living* (*W trosce o Ziemię. Strategia dla zrównoważonego życia*);
- powołanie w 1983 roku przez Zgromadzenie Ogólne ONZ niezależnej Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju, której praca została przedstawiona na 42. sesji Zgromadzenia Ogólnego ONZ w 1987 roku w postaci raportu *Our Common Future* (*Nasza wspólna przyszłość*), często nazywanego raportem Brundtland (od nazwiska Przewodniczącej Komisji Gro Harlem Brundtland, byłej premier Norwegii);

<sup>37</sup> *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, red. T. Markowski, D. Stawasz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 207.

<sup>38</sup> *Ibidem*, s. 208–218 oraz S. Kozłowski, *Przyszłość ekorozwoju*, KUL, Lublin 2005, s. 289–296.

- ekspertyzę zaprezentowaną na 42. sesji Zgromadzenia Ogólnego ONZ w 1987 roku przez UNEP pod tytułem *Environmental Perspective to the Year 2000 and Beyond (Perspektywa środowiska do 2000 roku i dalej)*;
- drugą Ogólnoświatową Konferencję ONZ w Rio de Janeiro w dniach 3–14 czerwca 1992 roku na temat „Środowisko i rozwój” (Szczyt Ziemi), na której przyjęto między innymi deklarację *Środowisko i rozwój* oraz *Globalny program działań – Agenda 21 (Agenda 21. Programme of Action for Sustainable Development)*;
- szczyt milenijny w Nowym Jorku w dniach 6–8 września 2000 roku, na którym przyjęto *Millennium Development Goals Report (MDGR)* – milenijny raport dotyczący celów rozwoju, określany również jako deklaracja milenijna;
- deklarację amsterdamską o zmianach globalnych z 12 lipca 2001 roku;
- Trzecią Ogólnoświatową Konferencję ONZ w Johannesburgu (RPA) w dniach 26 sierpnia – 4 września 2002 roku na temat „Zrównoważonego rozwoju”, gdzie głównymi obszarami dyskusyjnymi wyznaczonymi przez Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana były: *Water, Energy, Health, Agriculture, Biodiversity – WEHAB (Woda, energia, zdrowie, rolnictwo i bioróżnorodność)*. Przyjęto także obszerny *Plan of Implementation* – plan realizacji, celów i zadań zawartych w *Agendzie 21*.

Polska praktycznie od samego początku aktywnie uczestniczyła w tych procesach. Nie można jednak mówić, że dopiero w latach 60. XX wieku zaczęliśmy, jako państwo, dostrzegać konieczność prawidłowych relacji człowiek–środowisko. Już w prawie średniowiecznym za czasów Bolesława Chrobrego chroniono bobra, a w 1423 roku król Władysław Jagiełło prawnie ograniczył możliwości przeprowadzania polowań między innymi na dziki, jelenie i łosie. Zygmunt Stary w 1529 roku prawnie uregulował ochronę bobra w statutach litewskich, zaś Stefan Batory wprowadził ochronę niektórych gatunków zwierząt. Była to jednak prawna ochrona elementów środowiska, a nie jego całości. Wiązało się to być może z faktem, że w tamtych czasach nic nie zagrażało całemu środowisku, a tylko poszczególnym jego elementom<sup>39</sup>.

Również na świecie na przestrzeni różnych okresów można wskazać relacje zachodzące między człowiekiem a środowiskiem naturalnym. Na ich kształt miały wpływ poglądy religijne i filozoficzne. Na przełomie VII i VI wieku p.n.e. w starożytnej Grecji filozofowie jońscy analizowali problem przyrody polegający między innymi na wskazaniu znaczenia:

- wody – źródła wszelkiego życia – Tales z Miletu około 620–525 r. p.n.e.;
- powietrza – Anaksymenes z Miletu około 585–525 r. p.n.e.;

---

<sup>39</sup> B. Wierzbowski, B. Rakoczy, *Podstawy prawa ochrony środowiska*, LexisNexis, Warszawa 2004, s. 27.

- ziemi – Ksenofanes z Kolofonu około 575–480 r. p.n.e.;
- zależności poszczególnych składników środowiska naturalnego jako całości w połączeniu z energią ognia – Empedokles z Akragas-Agrigentum około 483–423 r. p.n.e.
- teorii przyrody w związku z przyczynowo-skutkowym rozwojem roślin od ziemi, wody, powietrza i słońca – Anaksagoras z Kladromen około 500–428 r. p.n.e.<sup>40</sup>

Ewoluuowały także poglądy filozofów chrześcijańskich, którzy od średniowiecza współtworzyli nowy nurt określany mianem ekoteologii. U jego podstaw widzieli działanie proekologiczne zgodne z postępowaniem religijnym. Protoplaści nurtu ekoteologicznego odwoływali się do nauk Świętego Franciszka z Asyżu, który relacje człowieka do zwierzęcia nazywał „współistnieniem z mniejszymi braćmi”. Także w XX i XXI wieku w dokumentach Kościoła rzymskokatolickiego (encyklikach papieży) pojawiają się odwołania do wymiaru moralnego i duchowego, gdy mowa jest między innymi o „jakości życia”:

- encyklika *Populorum progressio* – Paweł VI, z 26 lipca 1967 roku;
- encyklika *Redemptor hominis* – Jan Paweł II, z 4 marca 1979 roku;
- encyklika *Sollicitudo rei socialis* – Jan Paweł II, z 31 grudnia 1987 roku;
- encyklika *Centesimus annus* – Jan Paweł II, z 1 maja 1991 roku;
- list apostolski *Octogesima adveniens* – Paweł VI, z 14 maja 1971 roku<sup>41</sup>;
- przyrost ludności i bogactwa naturalne ziemi – przemówienie Jana Pawła II do uczestników Sympozjum Papieskiej Akademii Nauk w dniu 22 listopada 1992 roku<sup>42</sup>;
- zrównoważony rozwój – przemówienie Jana Pawła II do członków Papieskiej Akademii Nauk w dniu 12 marca 1999 roku<sup>43</sup>;
- list apostolski *Inter sanctos* ogłaszający Świętego Franciszka patronem ruchu ekologicznego – Jan Paweł II z dnia 29 listopada 1979 roku;
- orędzia (1 styczeń 1990 rok – *Pokój z Bogiem Stwórcą – pokój z całym stworzeniem*) i homilie Jana Pawła II.

Papież Jan Paweł II – również w czasie wystąpień mających charakter homilii czy orędzia, a także konferencji, seminariów, wypowiedzi oraz spotkań z politykami, przedstawicielami świata nauki i gospodarki – często omawiał,

---

<sup>40</sup> J. Machowski, *Ochrona środowiska. Prawo i zrównoważony rozwój*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2003, s. 19–20.

<sup>41</sup> *Ibidem*, s. 20 oraz B. Piontek, *Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 33.

<sup>42</sup> Jan Paweł II, *Przyrost ludności i bogactwa naturalne ziemi*, „ORpol.” 1992, 13(2), s. 13–15.

<sup>43</sup> Jan Paweł II, *Zrównoważony rozwój – przemówienie do członków Papieskiej Akademii Nauk w dniu 12 marca 1999 roku*, „ORpol.” 1999, 20(5–6), s. 56–57.

informował oraz nauczał, jak pojedynczy człowiek i całe narody mają być w koegzystencji ze środowiskiem ekologicznym. Podczas orędzia, które zostało wygłoszone 1 stycznia 1990 roku, z wiodącym tematem *Pokój z Bogiem Stwórcą – Pokój z całym stworzeniem*, mówił o chaotycznej eksploatacji bogactw naturalnych, braku należytego szacunku do otaczającej nas przyrody i w konsekwencji systematycznym pogarszaniu się jakości życia człowieka. Zwrócił także uwagę, że zachwianie równowagi ekologicznej zostało wywołane unicestwieniem części gatunków zwierząt i roślin, jak również niekontrolowaną eksploatacją endogenicznych bogactw<sup>44</sup>. Wystąpienie można podzielić na pięć części:

- I „A Bóg widział, że były dobre”
- II Kryzys ekologiczny jako problem moralny.
- III W poszukiwaniu rozwiązań.
- IV Pilna potrzeba naszej solidarności.
- V Powszechna odpowiedzialność za ekologię.

Jan Paweł II wskazał, że „zły stan ekologii jest przejawem głębokiego moralnego kryzysu człowieka, bowiem brak poczucia wartości osoby i życia ludzkiego powoduje obojętność w stosunku do innych i do świata”, dlatego „Problemy środowiska naturalnego wykraczają w wielu wypadkach poza granice poszczególnych państw, a więc ich rozwiązania nie można szukać tylko w obrębie danego kraju”<sup>45</sup>.

Jeszcze silniej Jan Paweł II, jako papież, wielki mąż stanu i naukowiec, nakłaniał członków Papieskiej Akademii Nauk, by głosili oni, że „Społeczność międzynarodowa winna współpracować z różnymi zainteresowanymi grupami, aby postępowanie jednostek, często kierujących się wyłącznie myśleniem konsumpcyjnym, nie zakłóciło działania systemów ekonomicznych, nie niszczyło zasobów naturalnych i równowagi w przyrodzie”<sup>46</sup>.

Z tej analizy retrospektywnej wynika, że rozwój i dbałość o środowisko naturalne człowieka są nierozzerwalnie związane z jego postępującym rozumieniem otoczenia. Dokładniej problem ten zaczęto jednak badać w drugiej połowie XX wieku, gdy postępująca industrializacja bogatych państw świata zaczęła zagrażać obowiązującej równowadze. Wówczas, w 1987 roku, Światowa Komisja do spraw Środowiska i Rozwoju przy ONZ opracowała raport *Nasza wspólna przyszłość* (Our Common Future), w którym zamieszczono projekty uregulowań relacji między niekwestionowaną koniecznością ochrony środowiska a dalszym systematycznym rozwojem i wzrostem gospodar-

<sup>44</sup> S. Kozłowski, *Przyszłość...*, s. 246.

<sup>45</sup> Jan Paweł II, *Orędzie na Światowy Dzień Pokoju z dnia 1 stycznia 1990 roku pod tytułem „Pokój z Bogiem Stwórcą – pokój z całym stworzeniem”*, „Więści znad Wisły” 2005, 56, s. 15–16.

<sup>46</sup> Jan Paweł II, *Zrównoważony...*s. 56.

czym poprzez stwierdzenie, że każdy człowiek ma fundamentalne i niezbywalne prawo do ochrony środowiska, które w konsekwencji ma umożliwić zdrowe i dostatnie życie<sup>47</sup>. Stwierdzenie to z punktu widzenia całościowego systemu prawa środowiska było określeniem zasady trwałego i zrównoważonego rozwoju. Jednakże, jeśli chodzi o genezę słów „rozwój zrównoważony”, jako odpowiednika *sustainable development*, to niektórzy autorzy wskazują dwa źródła jego pochodzenia, a mianowicie:

- 1) konferencje ONZ *Środowisko człowieka* – Sztokholm – 1972 rok<sup>48</sup>;
- 2) raport Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju przy ONZ – 1987 rok<sup>49</sup>.

Jak widać, nie jest jednoznaczne, w którym momencie zdefiniowano *sustainable development*. Są też autorzy, którzy wskazują inny czas pojawienia się pojęcia zrównoważonego rozwoju. Wśród nich jest Grzegorz Zabłocki<sup>50</sup>, który stwierdził, że wyrażenie to zostało użyte pod koniec lat 60. przez Barbarę Ward dla podkreślenia łączności rozwoju społeczno-ekonomicznego i ochrony środowiska. Mariusz Kistowski<sup>51</sup> również wskazuje lata 60., jednak inne miejsce. Było nim seminarium dotyczące zasobów środowiska i strategii rozwoju, które odbywało się w Cocoyac w Meksyku. Wtedy w czasie obrad po

---

<sup>47</sup> G. Grabowska, *Europejskie prawo środowiska*, Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 2001, s. 35–36.

<sup>48</sup> J. Machowski, *op.cit.*, s. 26–27; B. Piontek, *op.cit.*, s. 13; J. Stochlak, M. Podolak, *Ochrona środowiska w Polsce. Studium prawnopolitologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 76; B. Wierzbowski, B. Rakoczy, *op.cit.*, s. 44; *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów...*, s. 209; *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*, red. B. Fiedor, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 228; R. Ney, *Uwarunkowania wykorzystania energii odnawialnej jako czynnika zrównoważonego rozwoju energetyki*, „Polityka Energetyczna” 2004, 7(1), s. 7; B. Rakoczy, *Ograniczanie praw i wolności jednostki ze względu na ochronę środowiska w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 135.

<sup>49</sup> W. Pęski, *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast*, Arkady, Warszawa 1999, s. 31; J. Ciechowicz-McLean, *Ochrona środowiska w działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2003, s. 53; S. Kozłowski, *Przyszłość...*, s. 45; S. Czaja, A. Belca, *Ekologiczne podstawy procesów gospodarowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 309; J. Jendrośka, M. Bar, *Prawo ochrony środowiska. Podręcznik*, Wydawnictwo Centrum Prawa Ekologicznego, Wrocław 2005, s. 34; J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 28–29; H. Brdulak, T. Gołębiowski, *Idea zrównoważonego rozwoju* [w:] *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, SGH, Warszawa 2005, s. 11.

<sup>50</sup> G. Zabłocki, *Rozwój zrównoważony – idee, efekty, kontrowersje (perspektywa socjologiczna)*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002, s. 7.

<sup>51</sup> M. Kistowski, *Regionalny model zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska Polski a strategię rozwoju województw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego – Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Gdańsk–Poznań 2003, s. 19.

raz pierwszy zdefiniowano współzależność między priorytetem zaspokojenia podstawowych potrzeb człowieka (pożywienie, woda, schronienie) a zewnętrznymi ograniczeniami, jakimi są zasoby środowiska Ziemi, dla zapewnienia wzrostu. Genowefa Grabowska<sup>52</sup> wskazuje, że pożądanym sposobem wzajemnego oddziaływania środowiska naturalnego i rozwoju gospodarczego, który nie odbywa się poprzez degradację środowiska, jest częścią procesu zrównoważonego. Sformułowania takiego użyto w Rio de Janeiro w czasie Ogólnoświatowej Konferencji ONZ *Szczyt Ziemi*.

Wszystkie te przytoczone rozbieżności nie oznaczają wszakże braku rzetelności i docieklivosti naukowej, ale wskazują na istnienie w polskiej literaturze triady pojęciowej (rycina 2). Triada ta jest wynikiem subtelnych niuansów interpretujących tłumaczenia samych autorów i obszarów, w których poszczególne kategorie mają się znajdować, a zaliczyć można do nich takie określenia, jak:

- ekorozwój;
- rozwój trwały – samopodtrzymujący się;
- rozwój zrównoważony.

Mają one często charakter synonimiczny, więc można w przybliżeniu między poszczególnymi określeniami postawić znak równości.

**ekorozwój = rozwój trwały = rozwój samopodtrzymujący się =  
= rozwój zrównoważony**

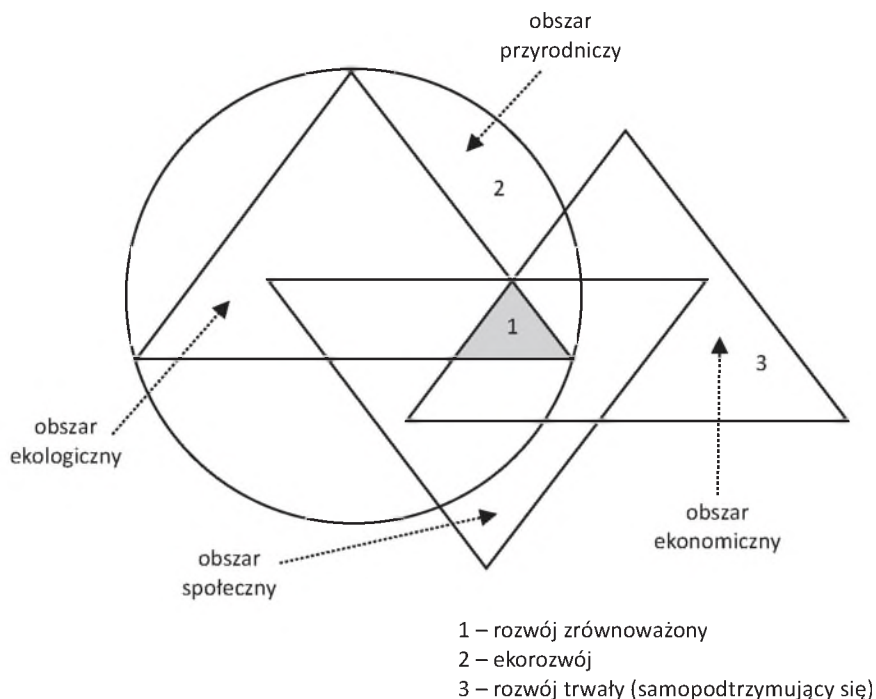
Ekorozwój (*ecodevelopment*) w literaturze anglosaskiej to rozwój związany z kryteriami przyrodniczymi. Nie można jednak tak pojmowanego ekorozwoju utożsamiać w pełni z ekologią.

Termin „ekologia” wprowadził w 1869 roku do literatury Ernst Haeckel. Według jego definicji ekologia jest nauką, której przedmiotem zainteresowań jest całokształt oddziaływań między zwierzętami a ich środowiskiem, zarówno ożywionym, jak i nieożywionym<sup>53</sup>. Ekologia jest także utożsamiana z posiadaną wiedzą, działaniami i wszelkimi narzędziami, które związane są z ochroną przyrody i środowiska, czyli jest podstawą, bez której trudno określić wielkość dokonujących się przemian w środowisku przyrodniczym, a także zdiagnozować możliwe kierunki działań mających na celu poprawę istniejącego stanu<sup>54</sup>.

<sup>52</sup> G. Grabowska, *op.cit.*, s. 36.

<sup>53</sup> Za: Ch.J. Krebs, *Ekologia. Eksperymentalna analiza rozmieszczenia i liczebności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 3.

<sup>54</sup> J. Stawicka, M. Szymczak-Piątek, J. Wiczorek, *Wybrane zagadnienia ekologiczne*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2004, s. 7.



Rycina 2. Relacje między triadą pojęć

Źródło: P. Bartkowiak, *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 24.

Ekorozwój zawiera więc w sobie pojęcie ekologii, gdyż ekorozwój oprócz przyrody, środowiska i znajdującego się w nim człowieka wprowadza także zagadnienia ekonomiczne i w jakimś sensie polityczne. Dlatego może zachodzić równość między ekorozwojem a rozwojem zrównoważonym. Rozwój zrównoważony (*sustainable development*) to rozwój pojmowany integralnie w sensie ekonomicznym, ekologicznym oraz kulturowym, a samopodtrzymujący się (rozwój trwały) stosowany jest najczęściej w obszarze ekonomicznym<sup>55</sup>.

Ekorozwój, jako pojęcie, wprowadzony został w czerwcu 1972 roku w czasie trwania Ogólnoswiatowej Konferencji ONZ w Sztokholmie na temat „Człowiek i środowisko”. W jej wyniku przyjęto, że: „Człowiek ma podstawowe prawo do wolności, równości, odpowiednich warunków życia w środowisku. Dobra jakość tego środowiska pozwala na życie w godności i dobrobycie. Stąd też człowiek ponosi wielką odpowiedzialność za ochronę i polepszenie środowiska tak dla obecnych, jak i przyszłych pokoleń”<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> S. Kozłowski, *Przyszłość...*, s. 49.

<sup>56</sup> Za: S. Kozłowski, *Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 105.

Także na forum United Nations Environmental Programme w 1975 roku przedstawiono definicję ekorozwoju, która dobrze koresponduje z wcześniejszym zapisem, o związkach z kryteriami przyrodniczymi. Według UNEP ekorozwój to więc „taki przebieg nieuchronnego i pożądanego rozwoju gospodarczego, który nie naruszałby w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka, nie doprowadzałby do degradacji biosfery, który nie godziłby w prawa przyrody, ekonomii i kultury<sup>57</sup>.”

Inaczej jeszcze relacje triady pojęciowej określa Tadeusz Borys<sup>58</sup>, nazywając ekorozwój zbiorem cech, w którym po pierwsze ekorozwój to również rozwój zrównoważony, gdyż cechuje go trwałość i samopodtrzymywanie się. Po drugie ekorozwój to rozwój trwały, a trwałość ta wyjaśniona jest przez cechy zrównoważonego rozwoju i jego samopodtrzymywanie się. Wreszcie po trzecie ekorozwój to synonim rozwoju zrównoważonego, rozwoju trwałego i samopodtrzymującego się. Owe synonimy tworzą cechę ekorozwoju opisaną przez trzy aspekty:

- 1) strukturalny – cecha zrównoważoności – zapewnienie odpowiednich proporcji i struktury rozwoju oraz zrównoważenia potrzeb rozwojowych z ochroną środowiska;
- 2) czasowy – cecha trwałości – całość działań należy prowadzić w sposób ciągły;
- 3) budowania rezerw dla dalszego rozwoju – cecha samopodtrzymywania rozwoju – umiejętność stymulowania prac na rzecz nieprzerwanego rozwoju.

Dla potrzeb opracowania autorzy przyjmują, że rozwój zrównoważony jest to trwały i sprawiedliwy rozwój oznaczający<sup>59</sup>:

- 1) trwałość ekologiczną;
- 2) wzrost i rozwój ekonomiczny;
- 3) międzypokoleniową sprawiedliwość społeczną.

Koncepcja ta została przedstawiona w raporcie Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju w 1987 roku przez jej przewodniczącą Gro Harlem Brundtland, co zostało uwzględnione w rozumieniu przez autorów zrównoważonego rozwoju. W dokumencie tym określono także cele polityki środowiskowej i gospodarczej, na które składają się<sup>60</sup>:

<sup>57</sup> Za: J. Machowski, *op.cit.*, s. 101.

<sup>58</sup> *Wskaźniki ekorozwoju*, red. T. Borys, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999, s. 69–70.

<sup>59</sup> Za: S. Kozłowski, *Ekorozwój...*, s. 113.

<sup>60</sup> *Nasza wspólna przyszłość*, raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju, PWE, Warszawa 1991, s. 75.

- przywrócenie wzrostu gospodarczego i zmiana jego jakości;
- zaspokojenie egzystencjonalnych potrzeb człowieka w obszarze żywności, higieny, pracy oraz energii;
- ustabilizowanie liczby ludności;
- ochrona i przywracanie endogenicznych bogactw naturalnych;
- innowacyjność i zmiana profilu technologicznego;
- synergia praw ekologicznych i ekonomicznych w procesie decyzyjnym.

Najpełniej założenia zrównoważonego rozwoju reprezentuje 27 zasad przyjętych w *Deklaracji z Rio de Janeiro w sprawie środowiska i rozwoju* na Ogólnoswiatowej Konferencji ONZ w 1992 roku. Określają one prawa, zadania i obowiązki w obszarze zrównoważonego rozwoju<sup>61</sup>:

- Zasada 1** Istoty ludzkie są w centrum zainteresowania w przebiegu rozwoju zrównoważonego. Są upoważnione do zdrowego i wydajnego życia w harmonii z naturą.
- Zasada 2** Państwa, zgodnie z Kartą Narodów Zjednoczonych i zasadami prawa międzynarodowego, mają suwerenne prawo do wykorzystywania swoich zasobów stosownie do własnej polityki środowiskowej i rozwojowej, a także przejmują odpowiedzialność gwarantującą, że zakres działania bez ich nadzoru lub kontroli nie spowoduje zniszczeń środowiska naturalnego innych państw lub obszarów poza granicami narodowej jurysdykcji.
- Zasada 3** Prawo do rozwoju musi być wypełniane tak, aby sprawiedliwie wywiązywać się z potrzeb rozwojowych i środowiskowych obecnych i przyszłych pokoleń.
- Zasada 4** W celu osiągnięcia rozwoju zrównoważonego ochrona środowiska musi stanowić integralną część procesu rozwoju i nie może być rozważana oddzielnie.
- Zasada 5** Wszystkie państwa i wszyscy ludzie mają obowiązek współpracować w istotnym zadaniu związanym z wykorzystaniem niedostatku, jako koniecznego wymogu zrównoważonego rozwoju, w celu zmniejszenia różnic w poziomie życia i zaspakajania potrzeb większości ludzi na świecie.
- Zasada 6** Nadzwyczajna sytuacja i potrzeby rozwijających się krajów, w szczególności najmniej rozwiniętych i najbardziej podatnych na zagrożenia środowiskowe, muszą otrzymać specjalne priorytety.

---

<sup>61</sup> *Report of the United Nations Conference on Environment and Development*, General Assembly, Rio de Janeiro 3–14 June 1992, A/Conf. 151/26 (vol. I), Distr. General 12 August 1992.

- Zasada 7** Państwa muszą współpracować w duchu ogólnoświatowego współudziału w zachowaniu, ochronie i przywracaniu zdrowia oraz integralności ekosystemu Ziemi. Wobec różnego udziału w globalnej degradacji środowiska naturalnego, państwa posiadają wspólną, lecz zróżnicowaną odpowiedzialność. Kraje rozwinięte, wobec nacisku ich lokalnego społeczeństwa i w związku z posiadanymi zasobami środowiskowymi, technologicznymi i finansowymi, znają odpowiedzialność, którą ponoszą w międzynarodowym dążeniu do rozwoju zrównoważonego.
- Zasada 8** Na drodze do osiągnięcia rozwoju zrównoważonego i wysokiej jakości życia dla wszystkich ludzi państwa powinny zredukować oraz wyeliminować niezrównoważone struktury produkcji i konsumpcji oraz promować właściwą politykę demograficzną.
- Zasada 9** Państwa powinny współpracować w umacnianiu endogennej zdolności budowania zrównoważonego rozwoju przez doskonalenie naukowego zrozumienia, dzięki naukowej i technologicznej wymianie wiedzy oraz przez wzmacnianie rozwoju, adaptacji, rozpowszechniania i transferu technologii, włączając w to nowe i innowatorskie technologie.
- Zasada 10** Kwestie środowiskowe są najlepiej realizowane na właściwym poziomie z udziałem wszystkich zainteresowanych obywateli. Na poziomie narodowym każda jednostka musi mieć właściwy dostęp do informacji dotyczących środowiska naturalnego, które są w posiadaniu władzy państwowej, włączając informacje o niebezpiecznych substancjach i działalności w jej społeczności oraz możliwości uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji. Państwa muszą pomagać oraz podnosić świadomość i udział społeczeństwa w szerokim dostępie do tworzonych informacji. Musi być przewidziany skuteczny dostęp do prawnego i administracyjnego postępowania, włączając rekompensatę i poradę.
- Zasada 11** Państwa muszą ustanowić skuteczne ustawodawstwo środowiskowe. Normy środowiskowe, cele i priorytety zarządzania powinny odzwierciedlać kontekst środowiskowy i rozwojowy, dla którego są stosowane. Przyjęte przez niektóre kraje standardy mogą być nieodpowiednie i powodować bezpodstawne ekonomiczne i społecznie koszty w innych krajach, w szczególności w krajach rozwijających się.

- Zasada 12** Państwa powinny współpracować w promowaniu międzynarodowego systemu ekonomicznego, który mógłby prowadzić do wzrostu ekonomicznego i rozwoju zrównoważonego we wszystkich krajach oraz do lepszego zaadresowania problemu degradacji środowiska. Czynności polityki handlowej dla celów środowiskowych nie powinny stanowić środków samowolnej i bezprawnej dyskryminacji oraz ukrytych ograniczeń w handlu międzynarodowym. Powinno się unikać jednostronnych działań związanych z problemem środowiskowym będących poza prawem kraju importującego. Prace środowiskowe nad transgranicznymi lub globalnymi problemami środowiskowymi powinny, o ile to możliwe, bazować na międzynarodowym konsensusie.
- Zasada 13** Państwa muszą rozwijać prawo krajowe, mając na względzie odpowiedzialność i kompensację dla ofiar zanieczyszczeń oraz innych szkód środowiskowych. Państwa muszą także sprawniej i w bardziej zdeterminowany sposób współpracować w celu dalszego rozwoju międzynarodowego prawa uwzględniającego odpowiedzialność i kompensację za niekorzystne efekty szkód środowiskowych, spowodowanych działalnością w obrębie ich jurysdykcji i kontroli obszarów nieobjętych systemem prawnym.
- Zasada 14** Państwa powinny skutecznie współpracować celem zniechęcania do lub powstrzymywania przemieszczania i przenoszenia do innych państw jakichkolwiek czynności i substancji, które poważnie degradują środowisko lub co do których stwierdzono ich szkodliwe działanie dla zdrowia ludzkiego.
- Zasada 15** Aby chronić środowisko, państwa muszą podejmować stosownie do swoich możliwości szeroko zakrojone działania zapobiegawcze. Tam, gdzie występują poważne zagrożenia lub nieodwracalne uszkodzenia, brak całkowitej naukowej pewności nie może być przyczyną opóźniania wydania oceny zapobiegającej degradacji środowiska.
- Zasada 16** Władze państwa powinny podejmować działania promujące internalizację kosztów środowiska i stosowanie instrumentów ekonomicznych biorących pod uwagę, że zanieczyszczający powinien w szczególności ponosić koszty zanieczyszczenia środowiska, mając na uwadze interes publiczny i niezakłócony handel międzynarodowy oraz inwestowanie.

- Zasada 17** Szacowanie wpływu środowiskowego jako narodowego instrumentu musi być zagwarantowane w przypadku występowania znaczącego niekorzystnego wpływu na środowisko będącego przedmiotem decyzji kompetentnych narodowych władz.
- Zasada 18** Państwa muszą natychmiast przekazać innym krajom informacje o jakichkolwiek klęskach lub innych niebezpieczeństwach nieoczekiwanie występujących i powodujących szkodliwe efekty w środowisku tych państw. Międzynarodowe społeczności muszą dołożyć wszelkich starań celem pomocy państwom dotkniętym nieszczęściami.
- Zasada 19** Państwa muszą niezwłocznie powiadomić o działaniach oraz przekazać stosowną informację o potencjalnych zagrożeniach państwom, które mogą być narażone na niekorzystne, transgraniczne skutki środowiskowe, i muszą skonsultować się z tymi krajami na wczesnym etapie i w dobrej wierze.
- Zasada 20** Kobiety odgrywają zasadniczą rolę w zarządzaniu środowiskowym i rozwoju. Ich pełne uczestnictwo jest więc istotne dla osiągnięcia rozwoju zrównoważonego.
- Zasada 21** Kreatywność, ideały i odwaga młodych tego świata powinny być mobilizacją dla rozwijania globalnego partnerstwa, żeby osiągnąć rozwój zrównoważony i zapewnić lepszą przyszłość dla wszystkich.
- Zasada 22** Miejscowi ludzie i ich społeczność oraz inne lokalne wspólnoty odgrywają ważną rolę w zarządzaniu środowiskowym i rozwoju ze względu na ich wiedzę i tradycję. Państwa powinny rozpoznać i należycie podtrzymywać ich tożsamość, kulturę i zainteresowania oraz umożliwić im efektywny udział w osiągnięciu rozwoju zrównoważonego.
- Zasada 23** Ochronie musi podlegać środowisko i naturalne zasoby ludzi uciskanych, zdominowanych i pod okupacją.
- Zasada 24** Działania wojenne z natury wpływają destrukcyjnie na rozwój zrównoważony. Państwa muszą więc respektować międzynarodowe prawo zapewniające ochronę środowiska w czasie zbrojnego konfliktu, a w razie konieczności ściśle współpracować.
- Zasada 25** Pokój, rozwój i ochrona środowiska są współzależne i niepodzielne.

**Zasada 26** Państwa muszą rozwiązywać wszystkie swoje spory środowiskowe pokojowo i z zastosowaniem odpowiednich środków zgodnych z Kartą Narodów Zjednoczonych.

**Zasada 27** Państwa i ludzie muszą współpracować w dobrej wierze i w duchu partnerstwa w wypełnianiu zasad zawartych w tej deklaracji oraz w dalszym rozwoju prawa międzynarodowego w zakresie rozwoju zrównoważonego.

Zasady te są jednocześnie potwierdzeniem wcześniejszej Deklaracji z Konferencji ONZ w sprawie „Środowiska człowieka”, która odbyła się w Sztokholmie 16 czerwca 1972 roku.

W zarządzaniu każdą organizacją można uwzględnić wybór odpowiednich elementów koncepcji zrównoważonego rozwoju, których celem będzie<sup>62</sup>:

- Companies and Sectors, Path to Sustainability (COMPASS) – optymalizacja wynikająca z analizy poszczególnych procesów, łańcuchów procesów, produktów i świadczonych usług, w których uwzględnia się aspekty społeczne, ekonomiczne i ekologiczne zaspokajające przyszłe potrzeby;
- Sustainability Assessment for Enterprises (SAFE) – motywacja osób zatrudnionych w organizacji do współdziałania w przygotowywaniu i wdrażaniu zmian mających na celu zmianę wizerunku podmiotu;
- Company Oriented Sustainability (COSY) – trwale i logiczne ułożenie zadań realizowanych dla potrzeb rozwoju zrównoważonego.

Przedstawione elementy koncepcji prowadzą do podejścia sytuacyjnego związanego z konkretnym zestawieniem możliwych uwarunkowań wpływających w istotny sposób na funkcjonowanie podmiotów. Wpływ ten jest szczególnie silny właśnie w przypadku wdrożenia koncepcji zrównoważonego rozwoju. Niezbędna staje się wtedy dogłębna analiza czynników ekonomicznych, społecznych i przede wszystkim środowiskowych w bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Analizowane czynniki nadają poszczególnym działaniom indywidualny charakter i z punktu widzenia oczekiwanych rezultatów mogą być pozytywne i negatywne<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> M. Urbaniec, M. Kramer, *Cel przedsiębiorstwa i ekonomiczne wyzwanie* [w:] *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem*, t. 1, *Interdyscyplinarne założenia proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, red. M. Kramer, M. Urbaniec, A. Kryński, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 89.

<sup>63</sup> K. Krzakiewicz, *Podejście sytuacyjne w systemie zarządzania przez wyniki* [w:] *Współczesne kierunki doskonalenia organizacji i zarządzania instytucjami*, red. K. Krzakiewicz, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, *Zeszyty Naukowe*, seria I, zeszyt 224, Poznań 1995, s. 28 i 38.

Obecnie umiejętne wykorzystywanie w praktyce gospodarczej jednej z dwóch koncepcji, to jest społecznej odpowiedzialności lub zrównoważonego rozwoju bądź obu jednocześnie, będzie niewątpliwie pozytywnie wpływało na funkcjonowanie organizacji i osiąganie przez nią przewagi konkurencyjnej na zglobalizowanym rynku.

### 1.3. Działalność społeczna organizacji

Współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwa oddziałują na wiele sfer życia społecznego. Stopień oddziaływania, proporcjonalny do stopnia zaangażowania społecznego przedsiębiorstw, determinuje możliwość narzucania pożądanego sposobu zachowania społeczeństwa. Społeczeństwo może się utożsamiać z misją przedsiębiorstw i być jej wyrazicielem poprzez finansowanie przez przedsiębiorstwa działań istotnych z punktu widzenia problemów społecznych i instytucji publicznych. Firmy, przekazując środki finansowe, mogą również delegować władzę poprzez bezpośrednie zarządzanie nimi lub mimo przekazania funkcji zarządzania środkami wpływać na sposób ich wykorzystania<sup>64</sup>. Często praktyką jest, w sytuacji, gdy firmy udzielają wsparcia finansowego, dążenie do umocnienia władzy w obszarach, które nie leżą w ich podstawowym zakresie zarządzania. Zwraca na to uwagę między innymi Milton Friedman, który twierdzi, że korporacje w trosce o swoje zyski nauczyły się angażować w działania społeczne i publiczne, do perfekcji oponowując sztukę lobbingu<sup>65</sup>.

Przedsiębiorstwa coraz częściej, również pod wpływem presji opinii publicznej, angażują się w działania na rzecz społeczeństwa, prowadząc formalną i nieformalną aktywność. Do działań formalnych zalicza się stosowanie prawa i norm etycznych oraz działalność filantropijną<sup>66</sup>. Nieformalny wymiar to przede wszystkim przywództwo i kultura organizacji, a także wdrożone procedury ujawniania nieetycznego lub niezgodnego z prawem postępowania pracowników. Jak podkreśla Jadwiga Adamczyk<sup>67</sup>, przedsiębiorstwa mogą zachowywać się w sposób społecznie odpowiedzialny w sytuacji, kiedy nie muszą obawiać się przewagi konkurentów przyjmujących postawę oporu wobec społecznej odpowiedzialności i niezaangażowanych w rozwiązywanie

<sup>64</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 143–144.

<sup>65</sup> M. Friedman, *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, „The New York Times Magazine” 1970, September 13.

<sup>66</sup> R.A. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 155.

<sup>67</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 143–144.

problemów społecznych. Należy jednak pamiętać, że każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w otoczeniu stworzonym przez społeczeństwo i z tego powodu, aby być postrzegane nie tylko jako podmiot gospodarczy, lecz również jako organizacja społeczna, powinno dążyć do wdrożenia idei społecznej odpowiedzialności w możliwie najszerszym zakresie. Stopień zaangażowania przedsiębiorstwa w kwestie społeczne może obejmować różne zakresy jego działalności. Bolesław Rok wymienia cztery zasadnicze poziomy zaangażowania społecznego przedsiębiorstw (rycina 3), dzieląc je z kolei na działania obligatoryjne oraz działania dobrowolne, które przedsiębiorstwa podejmują z własnej nieprzymuszonej woli<sup>68</sup>.

Działalność podstawowa przedsiębiorstwa dotyczy czynności związanych z dostarczaniem dóbr i usług dla społeczeństwa według zgłaszanego przez nie zapotrzebowania. Działania wynikające z samej funkcji przedsiębiorstwa mogą dostarczać wielu korzyści społecznych, na przykład: społecznie pożądaných wyrobów i usług, nowych miejsc pracy, edukacji i rozwoju kadr. Poziom drugi obejmuje wspieranie efektów komercyjnych poprzez współpracę z organizacjami społecznymi, przybierając najczęściej formę sponsoringu kultury, sportu oraz edukacji. Inwestycje na rzecz społeczności lokalnej to koncentracja na budowaniu długotrwałych relacji z otoczeniem w obszarze edukacji, bezrobocia, ochrony zdrowia i środowiska naturalnego. Celem tych działań jest przede wszystkim wspieranie interesu firmy oraz poprawa wizerunku w otoczeniu, w którym ona funkcjonuje.

Ostatni poziom to działalność filantropijna, oznaczająca najwyższe zaangażowanie firmy w działalność społeczną poprzez wsparcie działań charytatywnych.

Wdrożenie i stosowanie zasad zgodnych z filozofią CSR przez przedsiębiorstwa może nie tylko przynieść im wymierne korzyści związane z poprawą wizerunku firmy, lecz także przyczyniać się do osiągnięcia przez nią lepszych wyników finansowych z racji większego zaufania klientów. Znaczna część firm jest zdania, że budowanie wartości własnego biznesu możliwe jest poprzez zaangażowanie w działania o charakterze społecznym, a nawet filantropijnym. Działania takie nierzadko są podejmowane, aby budować przewagę konkurencyjną. Michael E. Porter uważa wręcz, że „dobroczynność przedsiębiorstw przynosi lepsze wyniki niż dobroczynność indywidualna”<sup>69</sup>. Zgodnie

---

<sup>68</sup> B. Rok, *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Raport Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 47–49.

<sup>69</sup> M.E. Porter, M. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej* [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review/Helion, Gliwice 2007, s. 53.

z tą zasadą przedsiębiorstwo poszukuje najbardziej odpowiednich odbiorców darowizn, którymi są najczęściej różnego rodzaju organizacje charytatywne, fundacje, czy stowarzyszenia, które w optymalny sposób potrafią wykorzystać otrzymane dobra. Tego typu działania są coraz chętniej podejmowane również przez małe i średnie przedsiębiorstwa, które swoją postawą sprawiają, że przybywa nowych darczyńców.



Rycina 3. Podstawowe zakresy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Źródło: B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, raport Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 46.

W tym zakresie prym wiodą globalne przedsiębiorstwa, a przede wszystkim tworzący je ludzie, którzy angażują się w społecznie odpowiedzialne działania na rzecz społeczeństwa głównie z powodów etycznych, nie zwracając uwagi na możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści ekonomicznych. Dzięki ich pomocy udało się w znacznej mierze ograniczyć liczbę zachorowań na wiele śmiertelnych chorób. Między innymi w latach 2012–2014 roku fundacja Billa i Melindy Gates przeznaczyła na walkę z malarią, HIV i gruźlicą około 900 milionów dolarów. W wyniku tych działań opracowano nową szczepionkę o nazwie Mosquirix, dzięki której spadło ryzyko zachorowania na malarię.

## 1.4. Badania i oceny społecznej odpowiedzialności organizacji w Polsce

Choć działalność filantropijna w Polsce nie jest rozwinięta w takim stopniu jak w Stanach Zjednoczonych, to jednak coraz częściej praktyka biznesowa zorientowana jest, oprócz dbałości o zysk, również na aspekty społeczne i ekologiczne. Jak podaje raport KPMG w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu zatytułowany *Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie*, wśród dużych i średnich firm w Polsce obserwuje się znaczny wzrost świadomości w kontekście potrzeb realizacji idei odpowiedzialnego biznesu. Aktualnie firmy znajdują się w połowie drogi do działania na podstawie wdrożonych programów CSR. Na szczęście, wbrew tezom Milтона Friedmana, coraz częściej przedsiębiorstwa wykazują prawdziwe zaangażowanie w sprawy społeczne. Dobre praktyki w tym zakresie podejmuje w Polsce co druga badana firma, przy czym najczęściej są to firmy bardzo duże oraz z udziałem kapitału zagranicznego. Kwestia społecznej odpowiedzialności biznesu nabiera znaczenia w przedsiębiorstwach realizujących działania CSR – w co drugim z nich członek zarządu odpowiada za kwestie CSR, a 63% formalnie uwzględnia je w swojej strategii<sup>70</sup>.

Można się zgodzić z tezą postawioną przez profesora Bolesława R. Kuca, że „przedsiębiorstwa, dla których jedynym określonym celem jest zysk, nie radzą sobie pod względem finansowym tak dobrze jak te, które przyjęły szerszy zbiór wartości”<sup>71</sup>. Doskonale widać to na przykładzie korporacji oraz największych przedsiębiorstw, które skutecznie i trwale wdrożyły do praktyki biznesowej model działania na rzecz społecznej odpowiedzialności. Ponad 77% przedstawicieli dużych i średnich firm działających w Polsce uważa, że prowadzenie biznesu zgodnie z koncepcją CSR ma korzystny wpływ na wyniki finansowe zarządzanych przez nich przedsiębiorstw. Nieco niższy, bo o 4 punkty procentowe, wynik zanotowano wśród członków najwyższej kadry kierowniczej, natomiast wśród pozostałych pracowników podobne przekonanie wyraża aż 81%<sup>72</sup>.

Troskę o środowisko wyrażają praktycznie wszystkie podmioty uczestniczące w badaniu. Dla nich największym wyzwaniem, w które powinny

---

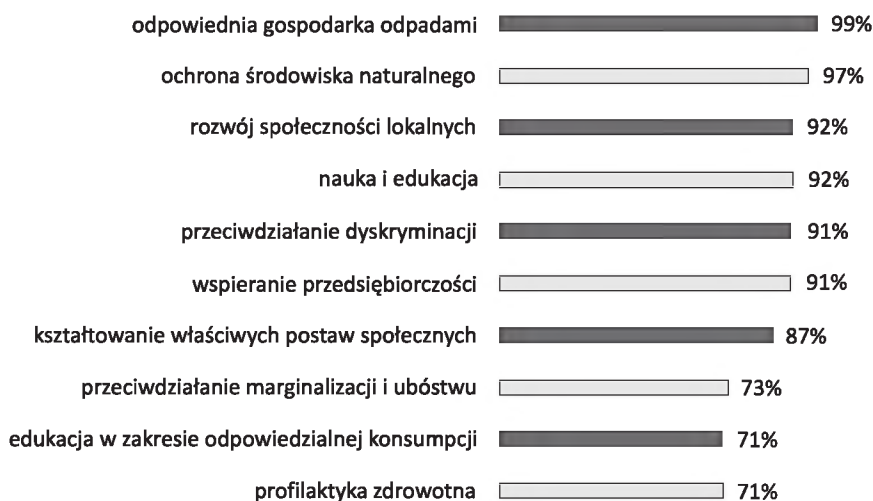
<sup>70</sup> Raport KPMG w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu *Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, Warszawa, 25 listopada 2014 r., <http://odpowiedzialnybiznes.pl/> [dostęp: 12.09.2015].

<sup>71</sup> Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 57.

<sup>72</sup> Raport KPMG w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu *Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, Warszawa, 25 listopada 2014 r., <http://odpowiedzialnybiznes.pl/> [dostęp: 12.09.2015].

angażować się firmy, jest odpowiednia gospodarka odpadami oraz ochrona środowiska naturalnego (rycina 4). Równie ważnymi kwestiami są: rozwój społeczności lokalnych, nauka i edukacja, przeciwdziałanie dyskryminacji, wspieranie przedsiębiorczości oraz kształtowanie właściwych postaw społecznych. Ponad 77% respondentów opowiada się za aktywną polityką na rzecz przeciwdziałania marginalizacji i ubóstwu, natomiast 71% jest zdania, że biznes powinien angażować się w edukację w zakresie odpowiedzialnej konsumpcji oraz profilaktykę zdrowotną.

Na szczęście ten dystans dynamicznie się zmniejsza, a coraz większa liczba podmiotów (18%) kompleksowo realizuje działania z zakresu CSR, uwzględniając je w swojej strategii i publikując raporty na ten temat.

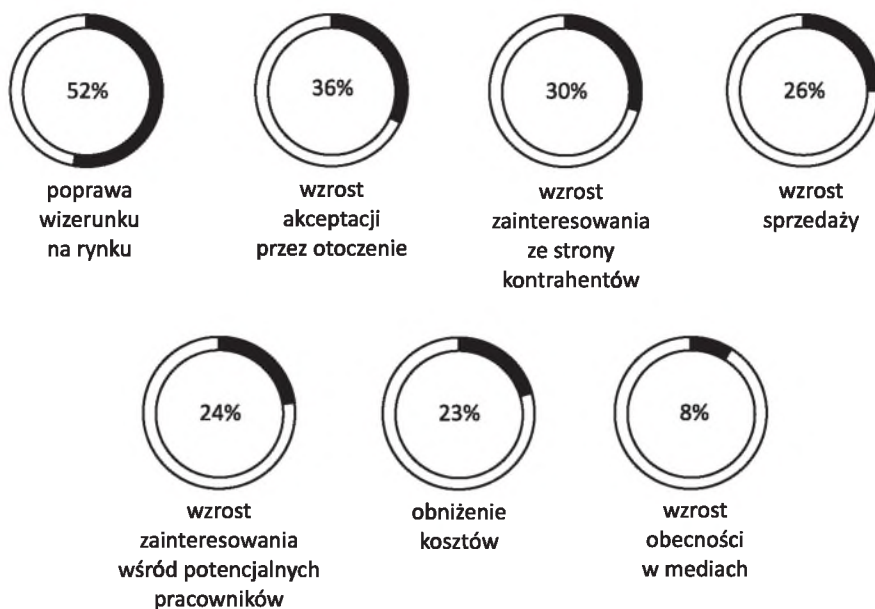


Rycina 4. Najważniejsze wyzwania dla firm w zakresie CSR

Źródło: Raport KPMG w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu *Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, Warszawa, 25 listopada 2014 r. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/> [dostęp: 12.09.2015].

Wśród badanych menedżerów w organizacjach powszechna jest duża świadomość korzyści, jakie może przynieść wdrożenie i przestrzeganie zasad zgodnych z ideą CSR (rycina 5). Respondenci najczęściej wskazują jako źródło korzyści poprawę wizerunku firmy na rynku, wzrost zainteresowania ze strony kontrahentów oraz wzrost akceptacji przez otoczenie.

W nieco mniejszym stopniu realizacja działań na rzecz CSR wpływa na wzrost sprzedaży, zainteresowanie wśród potencjalnych pracowników czy obniżenie kosztów. Zdaniem badanych wprowadzenie procedur odpowiedzialności społecznej ma najmniejszy wpływ na wzrost zainteresowania ze strony mediów.



Rycina 5. Główne korzyści dla firm prowadzących działalność zgodnie z koncepcją CSR

Źródło: opracowanie na podstawie Raportu KPMG w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu *Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, Warszawa, 25 listopada 2014 r., <http://odpowiedzialnybiznes.pl/> [dostęp: 12.09.2015].

Działania z zakresu CSR znajdują się w centrum uwagi największych podmiotów gospodarczych funkcjonujących w Polsce. Obecnie 46% średnich i dużych przedsiębiorstw prowadzi działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, a kolejne 15% zamierza je wdrożyć w najbliższych latach. Mimo że świadomość jest coraz większa, to wciąż pozostaje szerokie pole do działania w tym zakresie. Wyniki Rankingu Odpowiedzialnych Firm 2015 pokazują, iż w Polsce mamy wyraźnych liderów CSR, którzy systematycznie doskonałą jakość zarządzania. Niemniej ich liczba stanowi zaledwie 1,3% liczby wszystkich dużych podmiotów działających w Polsce.

Uwzględnienie zasad CSR w dokumentach strategicznych, takich jak misja, wizja, kodeks etyczny czy identyfikacja, komunikacja i współpraca z interesariuszami przedsiębiorstwa, deklaruje prawie 2/3 badanych podmiotów. Niestety tylko niewiele ponad 20% firm posiada jednak te dokumenty w formie pisemnej. Ponad 85% podmiotów twierdzi, że prowadzi dialog ze swoimi interesariuszami, natomiast 15% deklaruje, że nie udało się ich zidentyfikować w ich otoczeniu.

Wiele do nadrobienia pozostaje nadal w kwestii relacji z pracownikami. Zdaniem większości małych przedsiębiorstw satysfakcja pracowników jest ściśle związana z terminowym wypłacaniem wynagrodzeń oraz dodatkowy-

mi bonusami. Jedynie 32% przedsiębiorstw poddanych badaniu umożliwia swoim pracownikom korzystanie z elastycznego czasu pracy, a 2% zapewnia swoim pracownikom pracę w formie zdalnej.

Niesłychanie ważna kwestia dotycząca ochrony środowiska jest w nieznanym stopniu respektowana przez mniejsze podmioty. Okazuje się, że tylko niespełna połowa małych i średnich firm, podejmując istotne decyzje biznesowe, bierze pod uwagę ich ewentualny wpływ na środowisko naturalne. Analogicznie sytuacja przedstawia się w kwestii zaangażowania przedsiębiorstw w działania sprzyjające rozwojowi społeczno-gospodarczemu. Na niskim poziomie znajduje się również współpraca w zakresie organizacji praktyk i staży zawodowych. Jeszcze niższe zaangażowanie podmiotów występuje w zakresie wspierania nauki. Jedynie 10% podmiotów miało jakkolwiek udział we współpracy z jednostkami naukowymi lub ośrodkami badawczo-rozwojowymi w ostatnich latach. Większość przedsiębiorstw nie widzi jednak żadnej korzyści w tego typu współpracy i uważa ją za niepotrzebną.

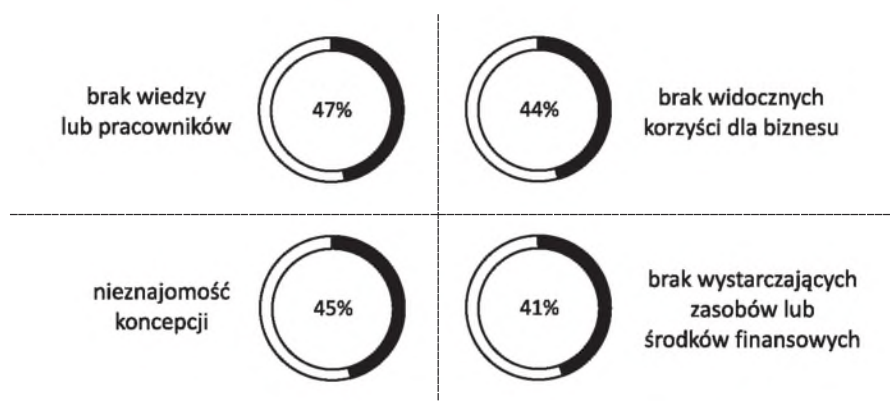
Podsumowując, należy stwierdzić, że większość podmiotów działających na terenie Polski, bez względu na to, czy funkcjonują, opierając się na zasadach CSR czy nie, widzi realne korzyści z realizacji CSR. Są to głównie firmy duże i średnie. W znacznie mniejszym stopniu niż pozostałe przedsiębiorstwa korzyści dostrzegają przedstawiciele mikro- i małych firm. Po stronie korzyści wymieniają głównie poprawę wizerunku firmy (74%), zwiększenie motywacji pracowników (58%) oraz generowanie przychodów (45%)<sup>73</sup>. Niestety, zdecydowana większość z nich nie potrafi docenić roli CSR w tworzeniu wartości firmy. Ich działania koncentrują się jedynie na inicjatywach lokalnych na rzecz wybranych społeczności. I mimo że przedsiębiorstwa widzą długoterminowe korzyści wynikające z działań podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności oraz chętnie angażują szerokie grono interesariuszy, to jednak wiele z nich nie podejmuje się realizacji projektów z zakresu CSR. Najczęściej wynika to z braku odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, możliwych korzyści, z ogólnego braku wiedzy w tym zakresie czy też wystarczających zasobów lub środków finansowych (rycyna 6).

Z tego powodu należy podjąć działania o charakterze ciągłym, które będą wspierać kadrę kierowniczą podmiotów we wdrażaniu i przestrzeganiu zasad społecznej odpowiedzialności. W proces ten powinny przede wszystkim włączyć się, na co zwracają uwagę przedstawiciele badanych firm, różnego

---

<sup>73</sup> Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach, raport, <http://badania.parp.gov.pl/ewaluacja-po-ig/ewaluacja-programu-operacyjnego-innowacyjna-gospodarka> Warszawa, 9.12.2011 [dostęp: 12.10.2015].

rodzaju organizacje, instytucje publiczne oraz administracja samorządowa, jak również rządowa, które poprzez swoje działania umożliwią niwelowanie głównych przyczyn niepowodzeń lub braku zaangażowania podmiotów w działania społecznie odpowiedzialne. Jednym z takich działań wspierających mogłoby być uzyskanie przywilejów podatkowych dla firm respektujących zasady CSR. Ponadto należałoby większą uwagę skoncentrować na edukacji w zakresie CSR poprzez upowszechnianie i promowanie idei CSR, a także podejmowanie akcji informacyjnych z tego zakresu. Inicjatywy te powinny być skierowane do podmiotów, które dzięki wdrożeniu zasad odpowiedzialnego biznesu staną się równorzędnymi partnerami biznesowymi dla znacznie większych organizacji gospodarczych.



Rycina 6. Przyczyny nierrealizowania projektów z zakresu CSR

Źródło: Raport KPMG w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, Warszawa, 25 listopada 2014 r., <http://odpowiedzialnybiznes.pl/> [dostęp: 12.09.2015].

Działania edukacyjne powinny być również skierowane do przedsiębiorstw już prowadzących działalność zgodnie z koncepcją CSR, aby te mogły w przyszłości realizować politykę społecznie odpowiedzialną w sposób całkowicie kompleksowy.

## 1.5. Zaangażowanie sektora MŚP w działania społecznie odpowiedzialne

Z roku na rok rośnie liczba firm działających w sposób odpowiedzialny i szanujących otoczenie, w którym funkcjonują. Przestrzeganie zasad uczciwej konkurencji, budowa zaufania i dobrych relacji w kontaktach z partnerami

biznesowymi to elementy, które wyróżniają firmy odpowiedzialne. Oczywiście zatem staje się, że mamy do czynienia z bardzo wyraźnym trendem społecznym, w którym odpowiedzialność, wartości i etyka zaczynają odgrywać coraz ważniejszą rolę.

Zamierzeniem autorów było zbadanie stanu zaangażowania w działania społecznie odpowiedzialne przez mikro-, małe i średnie podmioty prowadzące swą działalność w Polsce. Skonfrontowano stan wiedzy badanych przedsiębiorstw z zakresu działań w obszarze CSR i zaprezentowano działania deklarowane przez przedstawicieli firm biorących udział w badaniu. Badanie zostało przeprowadzone w pierwszym i drugim kwartale 2016 roku. Doboru próby badawczej dokonano w sposób celowy nielosowy spośród mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw wchodzących w skład podmiotów gospodarki narodowej. Do analizy wykorzystano wyniki zebrane wśród tej grupy przedsiębiorstw, z uwagi na rolę, jaką MŚP pełnią w całej gospodarce. Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią bowiem istotną część całego sektora przedsiębiorstw nie tylko z uwagi na ich liczebność, ale i kluczową pod wieloma względami rolę. MŚP odgrywają istotną rolę w tworzeniu nowych miejsc pracy, szybko reagują na zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym i potrafią równie szybko dostosować swoją działalność do aktualnych potrzeb rynku oraz pojawiających się na nim luk.

Do badań posłużono się danymi udostępnionymi przez Główny Urząd Statystyczny prezentującymi stan z 31 grudnia 2015 roku, a więc okresu bezpośrednio poprzedzającego badanie. Wyboru obiektów badawczych dokonano metodą doboru losowego warstwowego, aby mieć pewność, że różne grupy składające się na populację są właściwie reprezentowane w grupie. Podjęcie decyzji co do liczebności próby badawczej w wybranych grupach wynikało z następujących założeń: dla poszczególnych grup o liczebności od 0 do 100 000 wielkość próby badawczej wynosiła 0,5% wielkości zbiorowości generalnej, a dla grup o liczebności powyżej 100 000 liczebność zbiorowości badawczej przyjęto na poziomie 0,01% liczebności zbiorowości generalnej. Dokonując losowania w każdej grupie, ze względu na liczbę pracujących, otrzymano zbiór homogenicznych prób umożliwiający większy poziom dokładności oszacowań parametrów. Łącznie obejmowały one 576 podmiotów.

Do wyselekcjonowania populacji empirycznej wykorzystano biznesową bazę EFEKT<sup>74</sup>. Badaniem objęto przedsiębiorstwa wchodzące w skład podmio-

---

<sup>74</sup> Biznesowa baza Firm umożliwiła indywidualne wyszukanie grupy docelowej. Dostępna pod adresem internetowym: <http://marketingrelacji.com/bazy-b2b/> – Polskie Centrum Marketingowe Sp. z o.o.

tów gospodarki narodowej, dokonując podziału ze względu na liczbę pracujących<sup>75</sup> (tabela 2). Na tej podstawie określono grupę badawczą obejmującą:

- mikroprzedsiębiorstwa (liczba pracujących: 1–9);
- małe przedsiębiorstwa (liczba pracujących: 10–49);
- średnie przedsiębiorstwa (liczba pracujących: 50–249).

Badania wśród docelowej grupy badawczej przeprowadzono metodą CAWI<sup>76</sup> z zastosowaniem kwestionariusza ankietowego, a także metodą CATI<sup>77</sup>, w celu utrzymania założonego wskaźnika wypełnienia. Badaniu zostały poddane te podmioty, które poprawnie wypełniły kwestionariusz ankietowy.

**Tabela 2**

Liczebność populacji generalnej\* oraz populacji badawczej w przedsiębiorstwach dla badanych grup

	Liczebność populacji generalnej według liczby pracujących			Liczebność populacji badawczej według liczby pracujących		
	1–9	10–49	50–249	1–9	10–49	50–249
	4003599	147124	29243	400	147	29
RAZEM	4179966			576		

\* Stan na 31.12.2015 r.

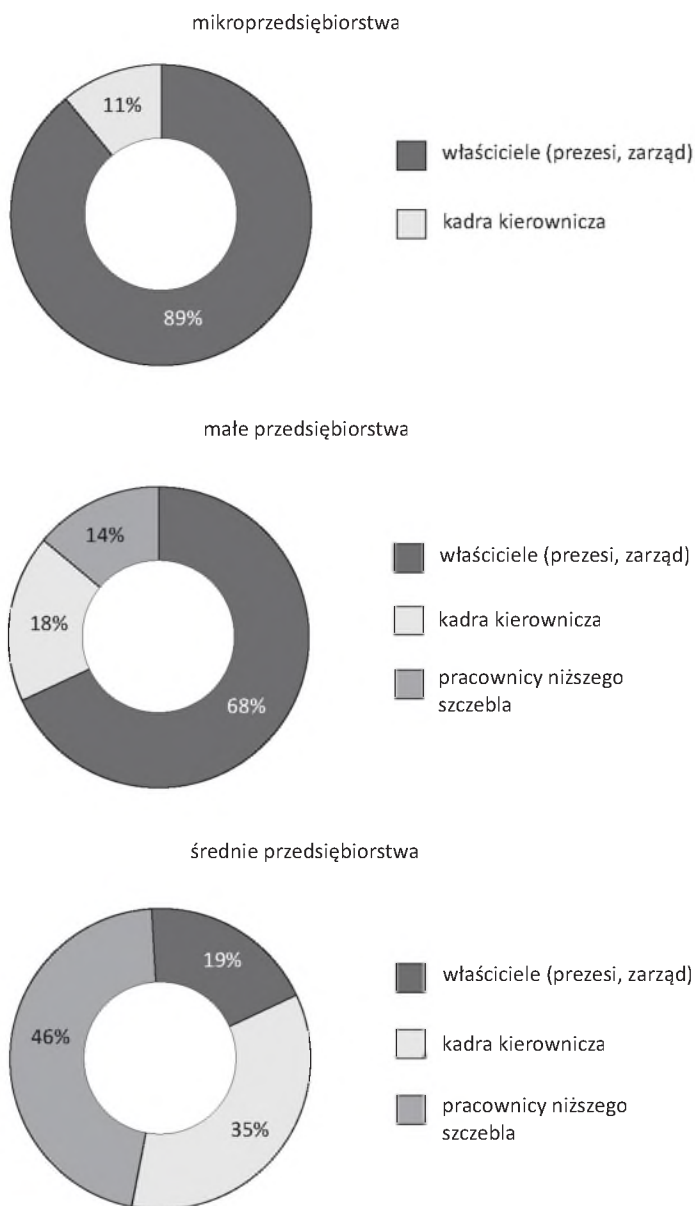
Źródło: opracowanie własne.

Wśród mikro- i małych przedsiębiorstw w badaniu udział wzięli głównie właściciele firm, natomiast wśród średnich przedsiębiorstw proporcje były odwrotne. Niespełna 16% stanowili prezesi lub członkowie zarządu, a nieco ponad 30% – kadra kierownicza. Pozostali respondenci stanowili grupę pracowników zajmujących kierownicze stanowiska oraz grupę pracowników niższego szczebla odpowiedzialną za marketing, komunikację, public relation lub kontakty z mediami (rycina 7). Tylko w 20% badanych podmiotów z grupy średnich firm posiadało dział CSR, natomiast wśród małych tylko 3%. Żadne z badanych mikroprzedsiębiorstw nie dysponowało jednostką zajmującą się głównie działaniami CSR.

<sup>75</sup> W badaniu zweryfikowano również kryterium przychodów osiąganych przez badane podmioty.

<sup>76</sup> CAWI (ang. Computer-Assisted Web Interview). W badaniach wykorzystano ankietę w formie elektronicznej.

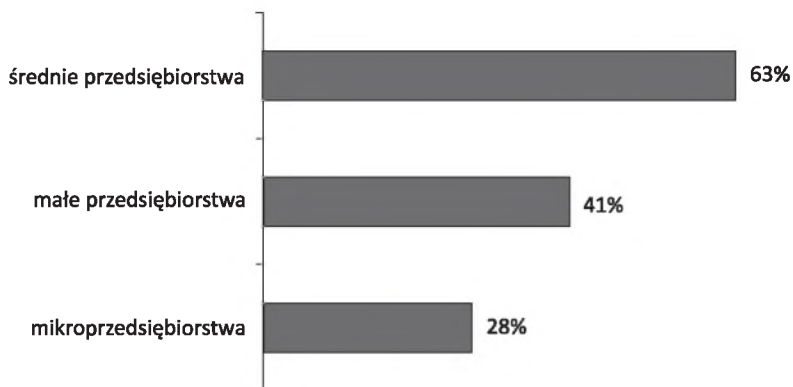
<sup>77</sup> CATI (ang. Computer Assisted Telephone Interview). Wywiad telefoniczny posłużył jedynie do uzupełnienia informacji zawartych w wypełnionej wcześniej ankiecie elektronicznej.



Rycina 7. Status respondenta w badanych grupach przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

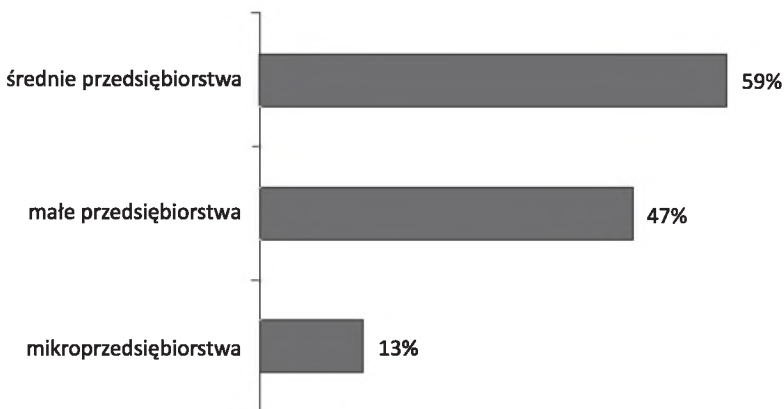
Na pytanie „Czy znany jest Pani/Panu termin «społeczna odpowiedzialność biznesu – CSR»?» jedynie 28% respondentów z grupy najmniejszych podmiotów odpowiedziało twierdząco. Znajomość terminu CSR potwierdzili również respondenci małych i średnich firm – odpowiednio 41% i 63% (rycina 8).



Rycina 8. Odsetek przedsiębiorstw, w których respondenci deklaruowali znajomość terminu „społeczna odpowiedzialność biznesu – CSR”

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiciele badanych podmiotów, którzy potwierdzili znajomość pojęcia „społeczna odpowiedzialności biznesu”, realizują działania z nią związane, lecz niestety w bardzo nielicznej grupie. Niespełna 60% średnich firm, 47% małych i zaledwie 13% mikroprzedsiębiorstw jest zaangażowanych w działania społecznie odpowiedzialne (rycina 9).

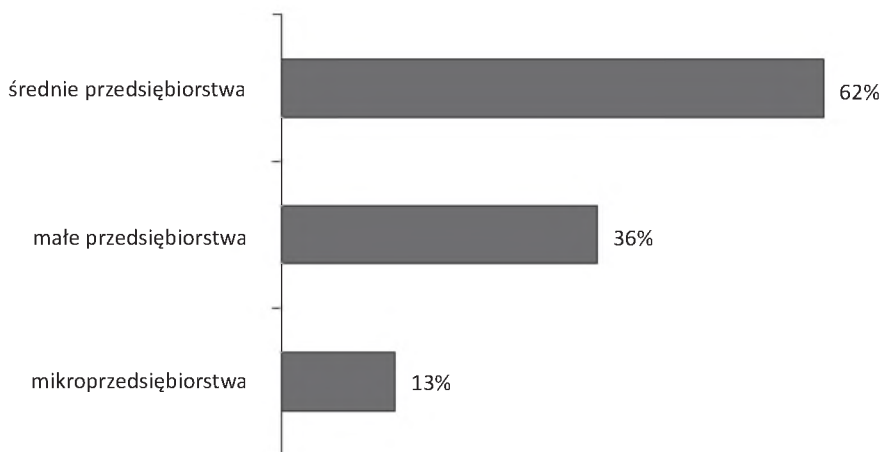


Rycina 9. Odsetek przedsiębiorstw zaangażowanych w działania społecznie odpowiedzialne

Źródło: opracowanie własne.

Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności przynoszą wymierne korzyści, jeśli są bezpośrednio związane z podstawową działalnością firmy. Niestety społeczna odpowiedzialność biznesu często jest kojarzona z działalnością filantropijną czy sponsoringiem, a to są dwie zupełnie różne kwestie

(więcej na ten temat ostatniej części monografii). Większość badanych podmiotów nie dokonuje w tym zakresie żadnego rozróżnienia, podnosząc rangę choćby jednorazowych akcji charytatywnych do kategorii działań związanych z realizacją strategii CSR. Szczególnie uwidacznia się to na przykładzie mikro- i małych przedsiębiorstw, gdzie odpowiednio 87% i 64% respondentów mylnie odnosi się do tych kwestii. Nieco lepsze zrozumienie istoty CSR ma miejsce w przypadku średnich podmiotów. W tej grupie przedsiębiorstw ponad 60% włącza się w działania społecznie odpowiedzialne, zgodne z jej podstawową działalnością (rycina 10).

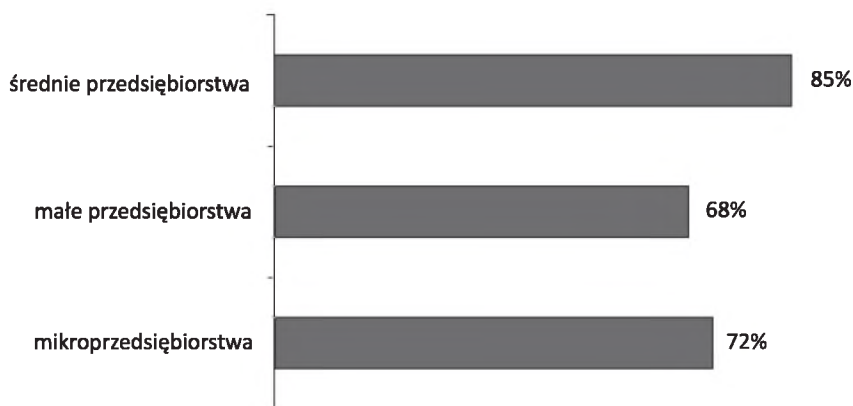


Rycina 10. Odsetek firm realizujących działania CSR zgodne z ich podstawową działalnością

Źródło: opracowanie własne.

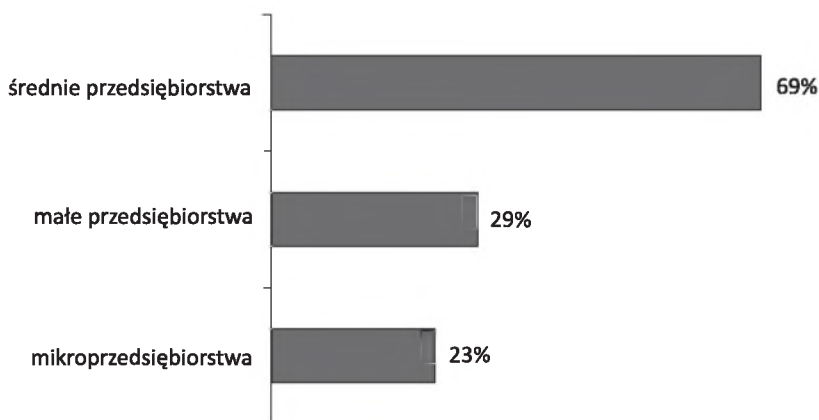
Na szczęście prawie 2/3 ogółu badanych przedsiębiorstw widzi potrzebę podejmowania działań edukacyjnych z zakresu CSR dla swoich pracowników, co jest jedynie potwierdzeniem niskiego poziomu wiedzy z tego zakresu, i to nie tylko wśród przedsiębiorców, ale i całego społeczeństwa (rycina 11). W tym celu należy podjąć radykalne działania systemowe, umożliwiające wprowadzenie edukacji z zakresu CSR w polskich szkołach i uczelniach, które niestety nie nadążają za nowymi trendami w biznesie.

Z kolei duży odsetek przedsiębiorstw nie jest zainteresowany wprowadzeniem systemowych rozwiązań z obszaru CSR. Na pytanie: „Czy firma zamierza w długim terminie koncentrować się na budowaniu wartości i odpowiedzialności społecznej?”, w przeważającej części respondenci z grupy mikro- i małych przedsiębiorstw wyrażali brak zainteresowania, natomiast w przypadku firm średniej wielkości – większość z nich potwierdziła taki zamiar (rycina 12).



Rycina 11. Odsetek przedsiębiorstw zainteresowanych podejmowaniem działań edukacyjnych z zakresu CSR dla swoich pracowników

Źródło: opracowanie własne.



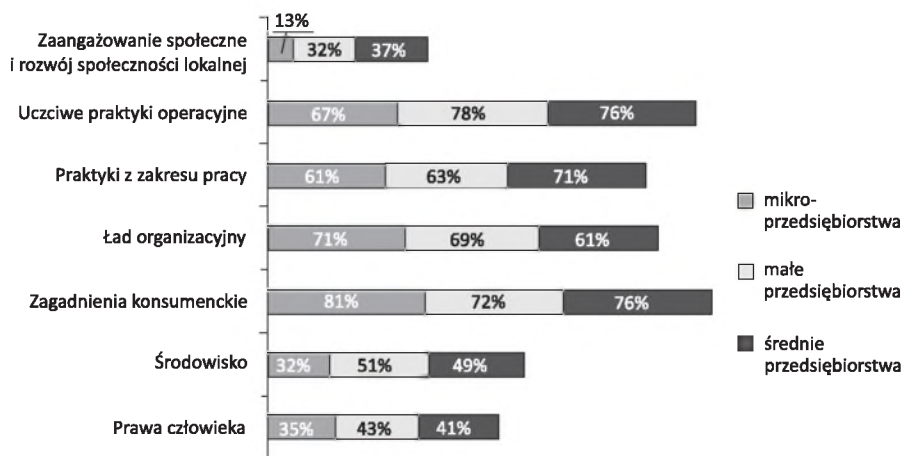
Rycina 12. Odsetek przedsiębiorstw, które zamierzają w długim terminie skoncentrować się na budowaniu wartości i odpowiedzialności społecznej

Źródło: opracowanie własne.

Pośród obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu, zdefiniowanych przez normę ISO 2600, przedstawiciele firm działających w Polsce za szczególnie ważne dla rozwoju organizacji uznają zagadnienia związane z konsumentami i uczciwe praktyki operacyjne – po 76% wskazań w przypadku firm średniej wielkości. Dobre praktyki z zakresu relacji z konsumentami (dla małych przedsiębiorstw 72% wskazań) świadczą o uczciwości i transparentności, wysokiej jakości obsługi oraz o wsparciu klientów. Małe firmy nie pozostają obojętne na działania podmiotów, z którymi współpracują. Uczciwie konkurują na rynku, szanują prawa własności, promując

społeczną odpowiedzialność w łańcuchu wartości (78% wskazań). Natomiast wśród najmniejszych podmiotów respondenci w przeważającej liczbie wskazywali również na relacje z konsumentami (81% wskazań) oraz, co ciekawe, na poszanowanie ładu organizacyjnego (71% wskazań). Okazuje się, że mikroprzedsiębiorstwa coraz większą uwagę skupiają na działaniach strategicznych, określonych misją i wizją, a także zaczynają dostrzegać potrzebę cyklicznej oceny procesu zarządzania firmą. Realizacja tych zamierzeń umożliwi im poprawę efektywności zarządzania organizacją z uwzględnieniem interesu społecznego, poszanowania interesariuszy oraz zasad etycznych.

Zdecydowanie rzadziej wskazywane były niezwykle istotne dla rozwoju przedsiębiorstwa obszary dotyczące przestrzegania praw człowieka, ochrony środowiska naturalnego oraz zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej (rycina 13).

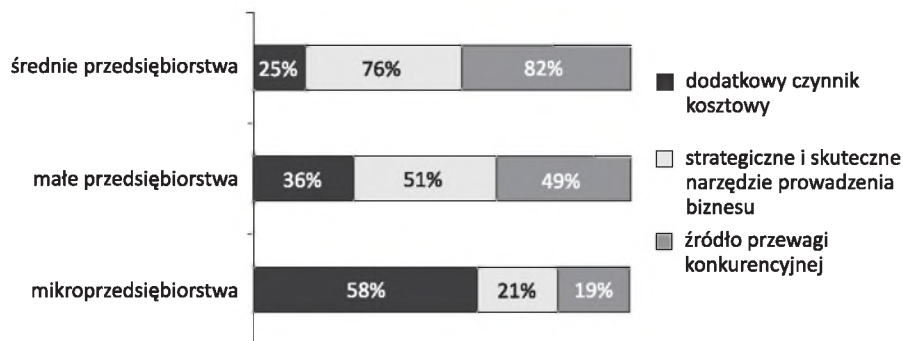


Rycina 13. Kluczowe obszary odpowiedzialności społecznej według badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Społeczna odpowiedzialność biznesu nie musi stanowić dodatkowego czynnika kosztowego w przedsiębiorstwie (rycina 14). Tak sądzi prawie 60% mikroprzedsiębiorców. Powinna być natomiast strategicznym i skutecznym narzędziem prowadzenia biznesu, tworzącym wartość dodaną poprzez stymulowanie innowacyjności i budowanie przewagi konkurencyjnej.

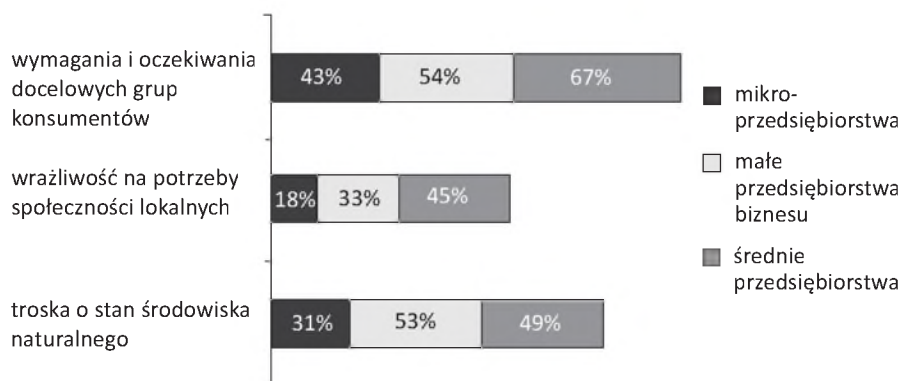
Niestety wśród badanych podmiotów brak dogłębnego zrozumienia idei CSR, co jest jednoznacznym sygnałem do podjęcia działań w zakresie podniesienia świadomości z tego zakresu, szczególnie wśród reprezentantów mikro- i małych przedsiębiorstw.



Rycina 14. Jak firmy postrzegają społeczną odpowiedzialność biznesu?

Źródło: opracowanie własne.

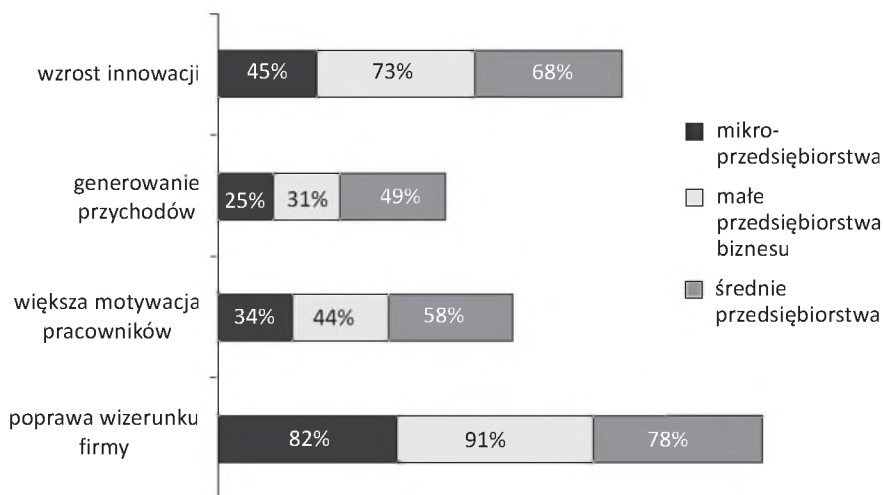
Coraz więcej firm skłania się ku prowadzeniu biznesu w sposób odpowiedzialny. Głównym motywem dla podjęcia działań zgodnych z CSR są wymagania i oczekiwania docelowych grup konsumentów. Mniej ważne wydają się: troska o stan środowiska naturalnego oraz poprawa wizerunku firmy w sytuacji kryzysowej. Najmniej istotne okazały się: wrażliwość na potrzeby społeczności lokalnych i możliwość uzyskania wyższych przychodów (rycina 15).



Rycina 15. Główne motywy dla podjęcia działań zgodnych z CSR

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych przedsiębiorstw dostrzega realne korzyści z realizacji CSR. W zdecydowanie w większym stopniu niż średnie firmy korzyści dostrzegają przedstawiciele mikro- i małych firm. Korzyści te to przede wszystkim poprawa wizerunku firmy, wzrost innowacji oraz zwiększenie motywacji pracowników. Najmniej ważne jest generowanie przychodów (rycina 16).



Rycina 16. Główne korzyści dla firm z realizacji koncepcji CSR

Źródło: opracowanie własne.

Przeważająca część respondentów wyraża duże zaniepokojenie, dostrzegając problemy związane z realizacją zasad CSR. Jako podstawowe bariery wymieniają: brak wiedzy i umiejętności, co było już wcześniej podkreślane w przypadku mikrofirm. Złożoność tematyki CSR i konieczność poniesienia nakładów finansowych również znacznie ograniczają możliwości wdrażania koncepcji CSR (rycina 17).



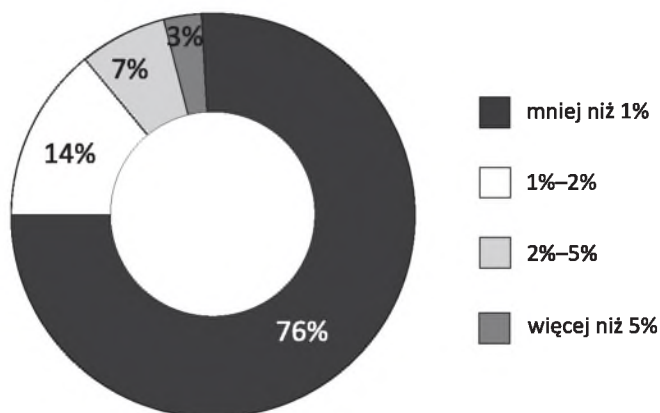
Rycina 17. Bariery przy wdrażaniu koncepcji CSR

Źródło: opracowanie własne.

Problemy związane z brakiem wiedzy i odpowiednich umiejętności mają także średniej wielkości firmy. W gronie tych firm brak czasu nie stanowi znacznego problemu, co może się wiązać z właściwą organizacją i odpowiednim podziałem zadań.

Etyczne i społecznie odpowiedzialne funkcjonowanie organizacji wymaga ponoszenia ciągłych wydatków związanych z realizacją idei CSR zarówno w ramach działań wewnętrznych organizacji, jak i działań zorientowanych na społeczeństwo.

Działania na rzecz społeczności lokalnych często mają postać wsparcia finansowego dla organizacji społecznych. Firmy coraz chętniej samodzielnie inicjują różnego rodzaju akcje, przeznaczając określone sumy na działalność edukacyjną, promocję kultury, lokalną tradycję, a także na organizację imprez sportowych. Wśród większości badanych podmiotów można zauważyć, że firmy przeznaczają około 2% swojego zysku na działania z zakresu CSR. Wśród mikroprzedsiębiorstw zdecydowanie widać brak zaangażowania środków finansowych w działania wspierające społeczną odpowiedzialność, co stanowi potwierdzenie braku świadomości i wiedzy z tego zakresu. W tej grupie firm najczęściej przeznaczano mniej niż 1% zysku na działania CSR, co może również świadczyć o całkowitym braku zaangażowania (rycina 18).

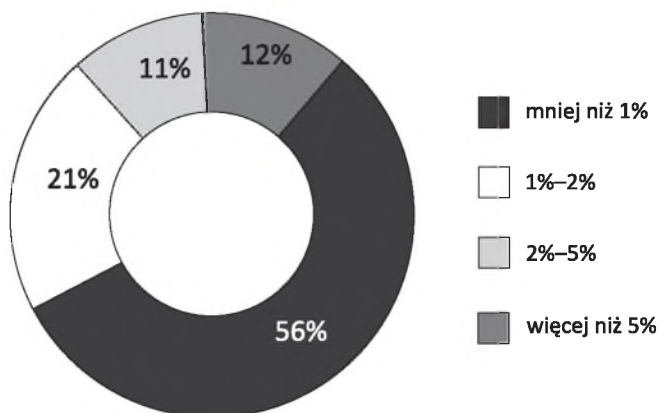


Rycina 18. Procent zysku, jaki mikroprzedsiębiorstwa przeznaczają na działania z zakresu CSR

Źródło: opracowanie własne.

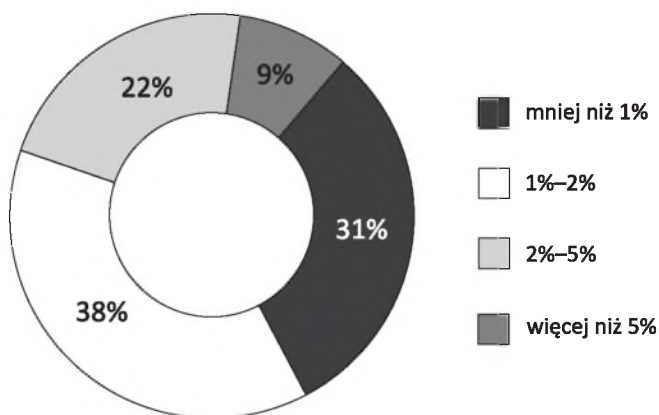
Zdecydowanie lepiej sytuacja wygląda w przypadku firm małych i średnich (rycina 19 i 20), gdzie na zaangażowanie w rozwój CSR oraz działania społeczne przeznaczają się więcej niż 5% zysku.

Odpowiedzialne działania organizacji nie powinny koncentrować się jedynie na niwelowaniu negatywnych skutków ich funkcjonowania, lecz przede wszystkim na tworzeniu trwałych i transparentnych relacji ze wszystkimi interesariuszami, i dawać temu wyraz w przestrzeganiu standardów i zasad postępowania. Niestety, jak pokazują badania, kodeksy dobrych praktyk to wciąż domena dużych firm i korporacji międzynarodowych. W analizowa-



Rycina 19. Procent zysku, jaki małe przedsiębiorstwa przeznaczają na działania z zakresu CSR

Źródło: opracowanie własne.



Rycina 20. Procent zysku, jaki średnie przedsiębiorstwa przeznaczają na działania z zakresu CSR

Źródło: opracowanie własne.

nej grupie średnich przedsiębiorstw większość z nich, bo prawie 2/3, posiada misję i wizję, a co szósta – kodeks etyczny oraz zdefiniowane wartości. Wartości i kodeks etyczny są najbardziej popularne wśród mikro- i małych przedsiębiorstw, lecz w mniejszym stopniu niż średniej wielkości firmy posiadają one misję i wizję. Zdecydowanie gorzej sytuacja przedstawia się po przeanalizowaniu stopnia występowania dokumentów strategicznych w postaci papierowej. Tylko niewielka część badanych podmiotów posiada te dokumenty w takiej postaci. Wśród średnich przedsiębiorstw misję ma 36%

firm, wizję – 29%, kodeks etyczny – 28%, a zdefiniowane wartości – tylko 25%. W grupie mikro- i małych przedsiębiorstw dokumenty strategiczne spisane w postaci papierowej przedstawiają się odpowiednio: misja – 19% i 29%, wizja – 11% i 20%, wartości – 8% i 17%, kodeks etyczny: 18% i 34%. Wyniki przeprowadzonych badań dały jasny obraz sytuacji w polskich mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach. Okazuje się, że w sektorze MŚP występuje słabe zainteresowanie tworzeniem kodeksów dobrych praktyk, podmioty średniej wielkości zdecydowanie częściej niż małe i mikro- posiadają, a przede wszystkim respektują zasady etycznego postępowania, co jest niewątpliwie przejawem troski odpowiedzialnego biznesu.

Społeczna odpowiedzialność biznesu pozwala zidentyfikować te obszary, które są szczególnie ważne dla realizacji strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Wszelkie działania mające przejaw w społecznej odpowiedzialności stają się szansą dla firm i doskonałym narzędziem w walce o klienta na mocno konkurencyjnym rynku. Aby jednak tak się stało, należy wiele czasu i miejsca poświęcić na edukację z zakresu wdrażania CSR, szczególnie wśród mikro- i małych przedsiębiorstw. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych widać, że te średnie są już coraz bardziej świadome i powoli zaczynają dostrzegać szansę, jaką może im przynieść zaangażowanie w działania społecznie odpowiedzialne. I być może pójdą w ślady największych podmiotów działających na polskim rynku, które znalazły się wśród liderów w Europie Środkowej pod względem jakości komunikowania swoich działań CSR<sup>78</sup>.

---

<sup>78</sup> 10 lat Raportów Społecznych, dodatek specjalny „Pulsu Biznesu” 2016, 193.



# 2

## EDUKACJA SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNA

---

### Wprowadzenie

Wzrost znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu we współczesnych organizacjach jest widoczny także w zmianach zachodzących w strukturach organizacyjnych. Konieczność uwzględniania społecznej odpowiedzialności na szczeblu operacyjnym, implementacja priorytetów z nią związanych na poziomie strategii organizacji czy wreszcie opracowywanie raportów z realizacji działań na jej rzecz przyczyniają się do tego, że organizacje coraz chętniej, podążając za dominującymi tendencjami branżowymi, tworzą samodzielne jednostki zajmujące się społeczną odpowiedzialnością<sup>79</sup>. W zależności od wielkości organizacji można mówić zarówno o samodzielnych stanowiskach do spraw społecznej odpowiedzialności, jak i całych działach zajmujących się przedmiotową problematyką. Bez względu jednak na strukturę i wielkość tych jednostek, bezsprzecznie należy uznać, że wykrystalizowuje się nowy zawód – specjaliści czy też menedżera do spraw społecznej odpowiedzialności, którego zasadniczą funkcją jest koordynacja działań na rzecz społecznej odpowiedzialności w ścisłej współpracy z pozostałymi działami funkcjonalnymi organizacji.

Stosowanie zasad uczciwej konkurencji, budowa wewnętrznego zaufania i szacunek dla pracowników oraz partnerów biznesowych to elementy, które wyróżniają organizacje społecznie odpowiedzialne. W promowanie idei zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu mogą się włączać wszystkie organizacje, niezależnie od wielkości czy sektora, tworząc atrakcyjny dla klientów wizerunek oraz budując kulturę organizacyjną sprzyjającą pozyskiwaniu najlepszych pracowników. Działając w zgodzie

---

<sup>79</sup> D. Baran, *CSR nie jest fanaberią, lecz koniecznością*, [www.pulshr.pl/wywiad.csr-nie-jest-fanaberia-lecz-koniecznoscia,13209.html](http://www.pulshr.pl/wywiad.csr-nie-jest-fanaberia-lecz-koniecznoscia,13209.html) [dostęp: 18.04.2015].

i spójności z obowiązującym prawem oraz międzynarodowymi normami postępowania, a w szczególności z oczekiwaniami interesariuszy, mogą skutecznie budować przewagę konkurencyjną i wpływać na wzrost dobrobytu społeczeństwa. Jednym z warunków niezbędnych do zapewnienia realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności jest nie tylko kwestia edukacji w tym zakresie, lecz także podejmowanie przez jednostki działań z obszaru edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju społeczeństwa, w tym także zapewniania odpowiedniej jakości kształcenia, odpowiadającego na potrzeby rynku pracy.

## 2.1. Miejsce i rola pracownika odpowiedzialnego za CSR w przedsiębiorstwie

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest odpowiedzią na zapotrzebowanie po stronie interesariuszy, którzy nie są zainteresowani wyłącznie zaspokojeniem swoich podstawowych potrzeb<sup>80</sup>. Równocześnie menedżerowie, w duchu wciąż wzrastającej świadomości społecznej, decydują się na porzucenie paradygmatu zysku, dostrzegając nowe korzyści w bardziej prospołecznym podejściu do prowadzenia biznesu. W coraz większym stopniu uwidaczniają się potrzeby drugorzędne zgłaszane przez interesariuszy, a wśród nich te odnoszące się do zagadnień etyki biznesu i powiązanej z nią koncepcji społecznej odpowiedzialności<sup>81</sup>. Właściciele, akcjonariusze, pracownicy, kontrahenci, dostawcy, podwykonawcy, przedstawiciele władz rządowych i samorządowych, lokalne społeczności, związki zawodowe, organizacje pozarządowe czy media – wszyscy są zainteresowani tym, czy przedsiębiorstwo, prowadząc swoją działalność podstawową, uwzględnia między innymi takie aspekty, jak: ograniczoność zasobów naturalnych, poprawę warunków i jakości życia społeczności lokalnych, konieczność ochrony stanu środowiska naturalnego, w tym zmniejszenie negatywnego wpływu działalności podstawowej, zwiększenie wydajności produkcji przy zużyciu mniejszej ilości surowców, konieczność powtórnego wykorzystywania odpadów, przestrzeganie praw człowieka, przeciwdziałanie korupcji i innym nieetycznym praktykom gospodarczym czy wreszcie przeciwdziałanie patologiom społecznym oraz negatywnemu wpływowi produktów na grupy wysokiego

---

<sup>80</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 88–91.

<sup>81</sup> P. Bartkowiak, M. Koszel, *Corporate Social Responsibility – the Significance and Instruments* [w:] *Eco-management for Sustainable Regional Development*, ed. E. Bojar, Dom Organizatora, Toruń 2011, s. 106–108.

ryzyka (jak w przypadku na przykład producentów alkoholu czy wyrobów tytoniowych)<sup>82</sup>.

Wraz ze zmniejszającą się tendencją konieczne staje się uwzględnienie społecznej odpowiedzialności nie tylko na poziomie operacyjnych działań realizowanych przez poszczególne jednostki organizacyjne, ale przede wszystkim na poziomie strategicznym<sup>83</sup>, w ramach którego społeczna odpowiedzialność traktowana jest jako podejście długofalowe skoncentrowane na tworzeniu dialogu społecznego, którego istotą jest poszukiwanie rozwiązań korzystnych dla przedsiębiorstwa z jednej strony i interesariuszy z drugiej<sup>84</sup>. Dlatego też coraz więcej menedżerów przedsiębiorstw, ale także innego typu organizacji, decyduje się na uwzględnienie społecznej odpowiedzialności w swej strategii czy to w postaci deklaracji załączonej do misji i wizji przedsiębiorstwa, czy też konkretnych celów strategicznych, często przyjmujących charakter priorytetów społecznej odpowiedzialności – odnoszących się do kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa i problemów, z jakimi się ona wiąże. Przedstawia się to zatem inaczej niż jeszcze kilka lat temu, kiedy było tylko elementem towarzyszącym, często oderwanym od rzeczywistości działalności podstawowej. Społeczna odpowiedzialność biznesu przyjmuje więc równoważną wartość względem celów ekonomicznych. W coraz większym także stopniu przestaje być wyłącznie kojarzona z obszarem ekologicznym jej realizacji<sup>85</sup>.

Wieloaspektowość odpowiedzialności ponoszonej przez przedsiębiorstwo i jednocześnie wzrost zainteresowania tą tematyką po stronie interesariuszy wymuszają podejmowanie licznych inicjatyw<sup>86</sup>. W miarę rozwoju koncepcji można mówić o swoistej zmianie podejścia do niej – pierwotnie była przejawem altruizmu przedsiębiorców, a działania na rzecz społecznej odpowiedzialności miały charakter fakultatywny. Obecnie jednak, wraz ze wzrostem liczby norm, standardów branżowych, wytycznych organizacji międzynarodowych oraz norm powszechnie obowiązującego prawa, koncepcja społecznej odpowiedzialności nabiera charakteru obligatoryjnego<sup>87</sup> – prawo zmusza menedżerów przedsiębiorstwa do przestrzegania określonych norm, często rygorystycznych, nakładających konieczność przeprowadzenia istotnych zmian wewnętrznych (na przykład w zakresie równouprawnienia płci, pro-

<sup>82</sup> U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 36.

<sup>83</sup> M. Rybak, *op.cit.*, s. 95–99.

<sup>84</sup> B. Rok, *op.cit.*, s. 22.

<sup>85</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 36.

<sup>86</sup> J. Filek, *op.cit.*, s. 6–7.

<sup>87</sup> R.L. Martin, *Macierz prawości [w:] Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2007, s. 94–115.

cesów produkcji, wielkości emisji zanieczyszczeń). Dlatego też kwestia tego, czy społeczna odpowiedzialność i jej implementacja w strategiach przedsiębiorstw nadal są przejawem dobrowolnego postępowania, pozostaje dyskusyjna. Należy jednak wskazać na jej znaczną użyteczność, co potwierdzają wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa, które są liderami pod względem stosowania zasad zgodnych z ideą społecznej odpowiedzialności.

Transformacja współczesnych organizacji pozwoliła wykształcić stanowisko menedżera do spraw społecznej odpowiedzialności. W krajach, w których koncepcja ta funkcjonuje zdecydowanie dłużej, można już mówić o specjalizacji przejawiającej się w tworzeniu innych nowych zawodów, w tym specjalistów do spraw zmian klimatu, raportowania społecznego czy też tak zwanych oficerów do spraw etyki biznesu<sup>88</sup>. Wciąż jednak, szczególnie w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw, dominującą pozycję w realizacji działań na rzecz społecznej odpowiedzialności mają działy odpowiedzialne za relacje społeczne (*public relations*) oraz marketing, w mniejszym stopniu inne komórki funkcjonalne organizacji. Badania przeprowadzone przez Harvard Business Review i CSR Consulting w 2012 roku wśród pracowników największych polskich przedsiębiorstw wykazały, że w niemal 72% przypadków za działania z zakresu CSR odpowiedzialne są działy komunikacji zewnętrznej, społecznej i PR<sup>89</sup>. Taka sytuacja może budzić i zapewne słusznie budzi kontrowersje wokół tej nowej dziedziny działalności organizacji. Do najważniejszych zarzutów bezsprzecznie należy kwestia łączenia społecznej odpowiedzialności z działaniami marketingowymi. W takim ujęciu społeczna odpowiedzialność stanowi formę promocji przedsiębiorstwa i ma się przyczynić do realizacji czysto ekonomicznych celów, takich jak na przykład wzrost wielkości przychodów ze sprzedaży, a w konsekwencji zysku czy też poprawa wizerunku i reputacji organizacji w zakresie jej oddziaływania na środowisko naturalne<sup>90</sup>. W myśl takiego podejścia działania społecznie odpowiedzialne podejmowane przez organizacje traktowane są jako „wybielanie” wizerunku, nie zaś jako altruistyczna aktywność o charakterze długofalowym, mająca pozytywnie oddziaływać na relacje z interesariuszami społecznymi (klienci, pracownicy, organizacje pozarządowe) i interesariuszami pozaspołecznymi (środowisko naturalne).

<sup>88</sup> L. Anam, *Zostać menedżerem CSR*, 2012, [www.pracuj.pl/manager-biblioteka-porady-csr.htm#top](http://www.pracuj.pl/manager-biblioteka-porady-csr.htm#top) [dostęp: 15.05.2016] oraz K. Klimek-Michno, *Nowy zawód: CSR-owiec*, „Dziennik Polski” 2011, [www.dziennikpolski24.pl/pl/magazyny/kariera/1172712-nowy-zawod-csr-owiec.html](http://www.dziennikpolski24.pl/pl/magazyny/kariera/1172712-nowy-zawod-csr-owiec.html) [dostęp: 16.05.2016].

<sup>89</sup> Specjaliści do zadań specjalnych (2012), portal praca.wp.pl, [www.praca.wp.pl/title,specjalisci-do-zadan-specjalnych,wid,14946887,wiadomosc.html](http://www.praca.wp.pl/title,specjalisci-do-zadan-specjalnych,wid,14946887,wiadomosc.html), [dostęp 18.09.2013].

<sup>90</sup> N. Brownbill, *What is the Strategic Role of the CSR Manager?*, 2012, [bethebestinbusiness.blogspot.com/2012.03/what-is-the-strategic-role-of-the-csr-manager.html](http://bethebestinbusiness.blogspot.com/2012.03/what-is-the-strategic-role-of-the-csr-manager.html) [dostęp: 09.11.2015].

Dlatego też coraz więcej organizacji decyduje się na tworzenie profesjonalnych stanowisk i coraz częściej całych wydziałów zajmujących się koordynacją działań społecznie odpowiedzialnych<sup>91</sup>. To właśnie ta funkcja w przypadku „zarządzania” społeczną odpowiedzialnością wydaje się najbardziej istotna, przede wszystkim ze względu na interdyscyplinarność tej dziedziny. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest bowiem dziedziną na pograniczu takich innych obszarów jak etyka, filantropia, socjologia, ekologia, ekonomia czy też prawo<sup>92</sup>. Specjaliści do spraw społecznej odpowiedzialności muszą (w wymiarze wewnętrznym) być w głównej mierze odpowiedzialni za komunikację między poszczególnymi obszarami. Natomiast w wymiarze zewnętrznym komunikacja z zakresu odpowiedzialności społecznej odbywa się między przedsiębiorstwem (poszczególnymi działami) a jego interesariuszami. Dlatego też w początkach funkcjonowania CSR w Polsce to właśnie działy relacji społecznych (PR) były odpowiedzialne za ich realizację<sup>93</sup>. W miarę jednak rozwoju tej dziedziny pojawiła się potrzeba stworzenia autonomicznych stanowisk zajmujących się wyłącznie tą kwestią. Często były to więc komórki organizacyjne wydzielone z dotychczasowych działów *public relations* czy też marketingu co skutkowało koniecznością rozbudowy struktur organizacyjnych właśnie o te specjalistyczne jednostki.

Podstawowym zadaniem menedżera do spraw społecznej odpowiedzialności, bez względu na liczbę jego podwładnych i usytuowanie w strukturze organizacyjnej, jest koordynacja działań z zakresu CSR. Koordynacja ta polega na komunikowaniu wyznaczonych celów społecznej odpowiedzialności w zakresie działalności podstawowej organizacji czy też w węższym znaczeniu przedsiębiorstwa oraz działalności poszczególnych działów funkcjonalnych poza działalnością podstawową. W szczególności dotyczy to podejmowania przedsięwzięć komercyjnych, inicjatyw społecznych na rzecz społeczności lokalnych oraz działalności filantropijnej<sup>94</sup>. Koordynacja działań poszczególnych działów przedsiębiorstwa ma służyć przede wszystkim zwiększeniu ich efektywności, często bowiem dochodziło do dublowania różnego rodzaju inicjatyw społecznych zarówno na różnych szczeblach hierarchicznych orga-

<sup>91</sup> K. Klimek-Michno, *Nowyzawód: CSR-owiec*, „Dziennik Polski” 2011, [www.dziennikpolski24.pl/pl/magazyny/kariera/1172712-nowy-zawod-csr-owiec.html](http://www.dziennikpolski24.pl/pl/magazyny/kariera/1172712-nowy-zawod-csr-owiec.html) [dostęp: 16.06.2016].

<sup>92</sup> J. Adamczyk, *Społeczna...*, s. 54.

<sup>93</sup> A. Adamus-Matuszyńska, *Społeczna odpowiedzialność firmy jako wyzwanie dla public relations* [w:] *Public relations – wyzwania współczesności*, red. D. Tworzydło, T. Soliński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2004, s. 21–22.

<sup>94</sup> P. Bartkowiak, M. Koszel *op.cit.*, s. 113 oraz P. Bartkowiak, M. Koszel, *Menedżer ds. społecznej odpowiedzialności we współczesnych organizacjach* [w:] *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji. Część II*, red. E. Gołębiowska, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, XIV(12), część II, s. 305.

nizacji (ujęcie wertykalne), jak i w ujęciu horyzontalnym (działy funkcjonalne tego samego szczebla).

Menedżer do spraw społecznej odpowiedzialności w głównej mierze wyznacza priorytety społecznej odpowiedzialności (często także zrównoważonego rozwoju, który traktowany jest w większości przypadków jako dziedzina bliźniacza względem CSR), które następnie uwzględniane są w strategiach ogólnych przedsiębiorstw i coraz częściej podlegają weryfikacji polegającej na monitorowaniu bieżących rezultatów działalności z założeniami, mającymi charakter kwantyfikatywnych celów będących pochodną norm i standardów funkcjonujących w danej branży bądź narzuconych przez powszechnie obowiązujące prawo (zatem mających charakter obligatoryjnych) lub też będących pochodną założeń modelu biznesowego przedsiębiorstwa (fakultatywnych). W zależności od wielkości organizacji, jej struktury, podziału obowiązków, może także zajmować się opracowywaniem substrategii dotyczących poszczególnych działów funkcjonalnych, a następnie tylko nadzorować ich realizację bądź też zlecać ich opracowanie osobom zatrudnionym w poszczególnych działach, które mając bardziej merytoryczne przygotowanie (na przykład osoby odpowiedzialne za zarządzanie procesem produkcyjnym), skuteczniej będą określały cele polityki społecznej odpowiedzialności na poziomie operacyjnym. W takich przypadkach menedżer społecznej odpowiedzialności pełni funkcję podmiotu sprawującego kontrolę. Istnieje jednakże ryzyko zamierzonego deprecjonowania, na przykład przez kierowników poszczególnych działów, efektów działań na rzecz społecznej odpowiedzialności, co stanowi przejaw niechęci wobec konieczności zwiększenia swojego zaangażowania.

W celu określenia priorytetów społecznej odpowiedzialności na szczeblu strategicznym czy celów operacyjnych menedżer do spraw społecznej odpowiedzialności powinien dokonać szczegółowej analizy praktyk stosowanych w poszczególnych działach przedsiębiorstwa. Analiza taka powinna być przeprowadzona w ścisłej współpracy z pracownikami poszczególnych działów, dzięki czemu możliwe będzie postawienie jasno określonych i przede wszystkim rzeczywistych celów, związanych między innymi z możliwością poprawy zarządzania gospodarką odpadami, zużyciem wody czy systemem szkoleń pracowniczych. Kluczowe zatem wydaje się poznanie potrzeb tkwiących w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Planowanie działań społecznie odpowiedzialnych nie może być zatem oderwane od podmiotów nimi objętych, czyli w praktyce żywotnie nimi zainteresowanych<sup>95</sup>.

---

<sup>95</sup> A. Adamus-Matuszyńska, *Firma społecznie odpowiedzialna szansą na przetrwanie w turbulentnych czasach*, [w:] *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, red. E. Hope, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 21–24.

Menedżer do spraw społecznej odpowiedzialności powinien zajmować się także formułowaniem tak zwanych kodeksów dobrych praktyk i kodeksów etycznych w zarządzaniu, mających charakter ogólny, jak również szczegółowy, odpowiadających na przykład specyfice jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa wynikającej z realizowanych funkcji. Inne będą bowiem dobre praktyki obejmujące pracowników działu produkcji, a inne pracowników działu księgowości. Niemniej jednak powinny im przyświecać wspólne idee i nadrzędne wartości.

Instrumentem, którym w głównej mierze posługują się specjaliści do spraw społecznej odpowiedzialności, są raporty społecznej odpowiedzialności, które poprzez swoją konstrukcję także muszą być społecznie odpowiedzialne, co oznacza, że należy je przygotować nie tylko w sposób rzeczowy, wyczerpujący i rzetelny, ale przede wszystkim w zgodzie z ogólnymi zasadami raportowania społecznego, takimi jak np. GRI 3.0 (z ang. Global Reporting Initiative). Wytyczne określają szczegółowo zawartość merytoryczną takich raportów, ich układ, konieczność uwzględnienia pełnej dokumentacji, a nawet sposób publikacji. Raporty społecznej odpowiedzialności są głównym instrumentem komunikacji działań społecznie odpowiedzialnych realizowanych w organizacji między interesariuszami zarówno wewnętrznymi (akcjonariusze, właściciele, pracownicy), jak i zewnętrznymi (klienci, media, władze rządowe i samorządowe, organizacje społeczne)<sup>96</sup>. Najczęściej cyklicznie publikowane raporty dotyczące społecznej odpowiedzialności stanowią najlepszą ocenę stopnia realizacji działań na rzecz tej koncepcji. Należy mieć jednak do nich istotne zastrzeżenie, gdyż w większości przypadków opracowywane są one przez pracowników podmiotów, których dotyczą, co daje słuszną podstawę do uznania ich za nieobiektywne, a w skrajnych przypadkach – za mogące podlegać manipulacji. Dlatego tak ważne wydaje się podejmowanie współpracy z zewnętrznymi podmiotami, które mogłyby dokonać zobiektywizowanej oceny przedmiotowego zakresu działalności, na przykład tak, jak w przypadku kontroli finansowej przeprowadzanej przez niezależne podmioty w ramach audytu zewnętrznego. Równocześnie takie podejście może się przyczynić do niepotrzebnego rozrostu aparatu biurokratycznego organizacji, czego konsekwencje mogą być nie do przewidzenia.

Tworząc profil menedżera do spraw społecznej odpowiedzialności, należy wskazać na kluczowe kompetencje, jakimi winna cechować się osoba zajmująca takie stanowisko, oraz na zadania, za które ponosi odpowiedzialność. W przypadku polskiego rynku ten nowy zawód jest mało znany, tylko 6% polskich przedsiębiorstw wskazuje na wydzielenie osobnego stanowi-

---

<sup>96</sup> *Ibidem*, s. 25.

ska specjalisty czy też menedżera do spraw społecznej odpowiedzialności<sup>97</sup>. Wciąż także odnotowuje się stosunkowo niewiele ofert pracy dotyczących tego typu stanowisk. Przykładowy profil menedżera do spraw społecznej odpowiedzialności przedstawiono w tabeli 3.

Standardowy profil menedżera do spraw społecznej odpowiedzialności obejmuje więc typowe kwalifikacje i zadania szczegółowo opisane w ramach opracowania. Wskazać należy jednak na funkcje ściśle odpowiadające zadaniom pierwotnie realizowanym przez działy PR i relacji zewnętrznych, co świadczy o niezwykle istotnej roli tego właśnie elementu. Bez skutecznego komunikowania działań społecznych są one praktycznie nierozpoznawalne.

Tabela 3

Profil stanowiska menedżera do spraw społecznej odpowiedzialności

Kwalifikacje	Zadania
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wykształcenie wyższe (preferowane kierunki ekonomiczne lub społeczne);</li> <li>• doświadczenie w przygotowywaniu raportów społecznych (w zgodzie z metodyką GRI);</li> <li>• doświadczenie we współpracy z organizacjami promującymi CSR;</li> <li>• znajomość standardów z zakresu CSR (GRI, Global Compact, ISO 26000, standardy z serii AA1000);</li> <li>• umiejętności organizacyjne w zakresie przygotowywania i prowadzenia dialogu z interesariuszami oraz wydarzeń z zakresu CSR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitorowanie realizacji strategii CSR;</li> <li>• udział w przygotowywaniu zintegrowanego raportu rocznego;</li> <li>• inicjowanie i udział w zewnętrznych ocenach działań CSR;</li> <li>• udział w wydarzeniach promujących CSR;</li> <li>• promowanie działań realizowanych wśród pracowników i społeczności lokalnych;</li> <li>• analiza otrzymanych ofert CSR i przygotowywanie rekomendacji;</li> <li>• przygotowywanie i aktualizacja treści CSR na potrzeby wewnętrzne i zewnętrzne organizacji.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Brownbill, *What Is the Strategic Role of the CSR Manager?*, 2012, [bethebestinbusiness.blogspot.com/2012.03/what-is-the-strategic-role-of-the-csr-manager.html](http://bethebestinbusiness.blogspot.com/2012.03/what-is-the-strategic-role-of-the-csr-manager.html) [dostęp: 03.04.2016]; F. Nehm, *CSR Managers*, 2012, [www.csr-weltweit.de/en/csr-praxis.planung/csr-manager/](http://www.csr-weltweit.de/en/csr-praxis.planung/csr-manager/) [dostęp: 11.03.2016] oraz B. Szczęsna-Makuch, *Profesjonaliści CSR pilnie poszukiwani*, 2012, [www.crnavigator.com/art21/profesjonalisci\\_csr\\_pilnie\\_poszukiwani.html](http://www.crnavigator.com/art21/profesjonalisci_csr_pilnie_poszukiwani.html) [dostęp: 07.04.2016].

Należy jednak zadać w tym miejscu podstawowe pytanie, które winno stać się przedmiotem szerszej dyskusji: jaki jest cel takiego właśnie postępowania (promocji działań CSR) i czy jest ono zgodne z pierwotnymi założeniami tej koncepcji, w istocie będącej ideą, której głównym założeniem jest altruizm

<sup>97</sup> Specjaliści do zadań specjalnych (2012), portal praca.wp.pl, [www.praca.wp.pl/title,specjalisci-do-zadan-specjalnych,wid,14946887,wiadomosc.html](http://www.praca.wp.pl/title,specjalisci-do-zadan-specjalnych,wid,14946887,wiadomosc.html), [dostęp 18.09.2013].

działań, zaś rozgłos im towarzyszący winien być jak najmniejszy? W szerszym kontekście pytanie to dotyczy etycznego postępowania w zawodzie menedżera czy też specjalisty społecznej odpowiedzialności i tego, czy w ujęciu wewnętrznym zadania wykonywane przez osoby zajmujące to stanowisko nie leżą w opozycji do założeń samej koncepcji – zatem, czy nie są wewnętrznie sprzeczne z nadrzędnymi wartościami, które winny przyświecać realizacji działań z zakresu społecznej odpowiedzialności. Bez wątplenia rozstrzygnięcie tej kwestii należy do najważniejszych zadań, a istotnym czynnikiem przyspieszającym powinna być transparentność działań z tego zakresu, które nie powinny budzić zastrzeżeń względem tego, czy mają charakter promocyjny (rozumiany przez pryzmat marketingu), czy też rzeczywiście są zgodne z ideowymi założeniami.

## 2.2. Potrzeba doskonalenia pracowników w zakresie społecznej odpowiedzialności

Umiejętność postrzegania priorytetów i nadrzędnych wartości przyświecających prowadzeniu działalności w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym jest nieodzownym elementem pracy każdego współczesnego menedżera. Jednym z narzędzi budowania relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami jest kompetentne realizowanie przez pracowników założeń zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności, będących długofalową strategią opartą na zasadach dialogu społecznego prowadzącego do poszukiwania rozwiązań korzystnych dla wszystkich stron<sup>98</sup>. Rolą koordynatora ds. społecznej odpowiedzialności w organizacji jest podejmowanie działań z przedmiotowego zakresu oraz komunikowanie ich interesariuszom przy wykorzystaniu takich narzędzi jak raporty społeczne.

Obserwując szybkie tempo zmian współczesnych organizacji, można postawić prognozę o wzroście znaczenia stanowisk pracy związanych z zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością biznesu. Warto przy tym zauważyć postępującą specjalizację, która przejawia się wyodrębnianiem nowych zawodów, takich jak oficer etyki, specjalista do spraw zarządzania klimatem czy inne, które nie posiadają jeszcze nazw w polskich realiach. Implementacja społecznej odpowiedzialności w strategiach przedsiębiorstw jednoznacznie wskazuje na wzrost jej znaczenia, który przejawia się także formowaniem nowych działów w strukturach organizacyjnych. Takie podejście oznacza odpowiedź na zapotrzebowanie po stronie interesariuszy, którzy są coraz bardziej wymagający względem przedsiębiorstw i oczekują pełnej informa-

---

<sup>98</sup> B. Rok, *op.cit.*, s. 22.

cji, dotyczącej nie tylko aspektów finansowych, ale także elementów społecznych. Menedżer do spraw społecznej odpowiedzialności kreuje politykę społecznej odpowiedzialności, uwzględniając oczekiwania interesariuszy, jest też odpowiedzialny za informowanie o bieżących rezultatach, w czym niezwykle przydatne okazują się raporty społeczne. Dlatego też należy wskazać na menedżera do spraw społecznej odpowiedzialności jako jednego z najważniejszych podmiotów mających wpływ na wizerunek organizacji.

Kluczowe dla wdrażania koncepcji CSR jest prowadzenie trwałego, otwartego i aktywnego dialogu z interesariuszami, gwarantującego skuteczne budowanie pozytywnych relacji warunkujących sukces jednostki na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Organizacja nastawiona na zrównoważony rozwój aktywnie zarządza relacjami ze wszystkimi istotnymi grupami społecznymi, na które oddziałuje poprzez swoją działalność i które mogą mieć wpływ na jej funkcjonowanie. Jak dowodzą badania z zakresu CSR, działania społecznie odpowiedzialne dają przedsiębiorstwom istotną przewagę. Strategia firmy łącząca cele finansowe z troską o kwestie środowiskowe, społeczne i z zakresu ładu korporacyjnego przynosi inwestorom wyższą stopę zwrotu – wynika z porównania indeksu spółek odpowiedzialnych (Respect Index) z głównymi indeksami Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Respect Index wzrósł od listopada 2009 roku do września 2015 roku o 151%. W tym samym okresie indeks największych spółek notowanych na GPW – WIG 20 – wzrósł o nieco ponad 16%, a indeks WIG o niespełna 82%. Lepsze od rynku zachowanie przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych świadczy o ich uporządkowanej strukturze i strategii, co przekłada się na szybsze dostosowanie nawet w sytuacji gwałtownej zmiany warunków rynkowych.

Dlatego działania z zakresu CSR powinny być podejmowane nie tylko przez największe spółki i koncerny, lecz przez wszystkie podmioty działające na rynku. Niestety małe i średnie przedsiębiorstwa nie wykazują nadmiernej aktywności w obszarze CSR. Podejmują one działania społecznie odpowiedzialne w sposób doraźny, nie wdrażając ich na stałe w strategię zarządzania. W większości małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) brak jest odpowiednich mechanizmów i narzędzi niezbędnych do realizacji idei CSR, czego przyczyną najczęściej jest niska świadomość koncepcji odpowiedzialnego biznesu.

Podobna sytuacja ma miejsce w obszarze edukacji, gdzie w większości przypadków nie dostrzega się roli i znaczenia ukierunkowanego na społeczne zaangażowanie działania. Tylko nieliczne jednostki podejmują inicjatywę w tym zakresie. Jedną z nich jest projekt Wizja Zrównoważonego Rozwoju dla Polskiego Biznesu 2050 (Wizja 2050), prowadzony w 2015 roku przez Ministerstwo Gospodarki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz firmę doradczą Deloitte.

Dokumentem programowym inicjatywy jest *Deklaracja polskiego biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju*<sup>99</sup>, określająca 10 kluczowych wyzwań, w ramach których menedżerowie prowadzący biznes powinni angażować się na rzecz wsparcia przemian społeczno-gospodarczych. Niezwykle ważną kwestię stanowią wyzwania związane z edukacją w zakresie zrównoważonego rozwoju. Wśród nich wyróżnia się działania dotyczące współpracy, innowacyjnego myślenia oraz edukacji zarówno własnych pracowników, jak i społeczeństwa. Na szczególną uwagę zasługuje również podejmowanie współpracy z ośrodkami akademickimi i szkołami w zakresie edukacji przyszłych pracowników, a także możliwości wprowadzania nowych rozwiązań przyczyniających się na przykład do zmniejszenia zużycia energii, zarówno w zakresie wdrażania nowych rozwiązań technologicznych, optymalizacji procesów, jak i edukacji.

### 2.3. Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność organizacji w procesie edukacji

Problematyka dotycząca społecznej odpowiedzialności jest zagadnieniem niezwykle złożonym, obejmującym swym obszarem gospodarkę, społeczeństwo, a także wartości wyznawane przez nie w relacji z otoczeniem zewnętrznym. Oznacza ona relacje zachodzące między przedsiębiorstwami lub innymi organizacjami a społecznościami, z którymi wchodzi w rozmaite interakcje. Opisuje także zakres odpowiedzialności powstający po obu stronach tych relacji. Społeczność należy rozumieć w możliwie najszerszym sensie, tak aby objąć wszystkich potencjalnych interesariuszy organizacji, czyli tych, którzy mogą mieć jakikolwiek interes w jej obecnej lub przyszłej działalności<sup>100</sup>.

Do problematyki edukacji w zakresie odpowiedzialności społecznej nawiązuje wielu autorów. Burton R. Clark, akcentując rolę uniwersytetów przedsiębiorczych, podkreśla znaczenie działań zmierzających do kreowania organizacji pomostowych, łączących uczelnie z ich interesariuszami<sup>101</sup>. Z kolei Judith Sutz widzi potrzebę rozszerzenia tradycyjnych ról uczelni, takich jak kształcenie i prowadzenie badań naukowych, o tak zwaną trzecią misję, którą określa mianem kreowania wzajemnych relacji uczelni z otoczeniem<sup>102</sup>.

<sup>99</sup> [http://www.mg.gov.pl/files/upload/8383/Wizja%202050\\_Deklaracja\\_2015.pdf](http://www.mg.gov.pl/files/upload/8383/Wizja%202050_Deklaracja_2015.pdf) [dostęp: 26.08.2015].

<sup>100</sup> W.B. Werther, D. Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility*, Sage Publications, Thousand Oaks 2006, s. 6.

<sup>101</sup> B.R. Clark, *Sustaining Change in Universities. Continuous in Case Studies and Concepts*, Society for Research into Higher Education & Open University Press, Maidenhead 2004.

<sup>102</sup> J. Sutz, *The New Role of the University in the Productive Sector* [w:] *Universities and the Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University – Industry – Government Relations*, eds. H. Etkovitz, L. Leydesdorff, Pinter, London–Washington 1997.

Henry Etzkovitz i Loet Leydesdorff zwracają uwagę na potrzebę tworzenia trwałych więzi szkół i uczelni z otoczeniem biznesowym, samorządowym oraz rządem<sup>103</sup>. Johan Gooitzen Wissema proponuje model uniwersytetu trzeciej generacji, podkreślając, że kluczem do sukcesu uczelni w kształtowaniu społeczeństwa wiedzy jest między innymi poszerzenie pola dla przedsiębiorczości pracowników i studentów, którego efektem powinna być komercjalizacja technologii. Jego zdaniem zasadnicze znaczenie dla uczelni ma uzyskanie statusu międzynarodowego centrum transferu technologii oraz tworzenie wokół uczelni różnych instytucji badawczych, finansowych, konsultingowych, organizacji wsparcia zawodowego i innych niezbędnych dla wspierania komercjalizacji technologii<sup>104</sup>.

Budowanie i utrzymywanie poprawnych relacji z otoczeniem wymaga prowadzenia stałego dialogu z interesariuszami, czyli podmiotami, które mają bezpośredni lub pośredni wpływ na działanie organizacji i na które ono samo również bezpośrednio lub pośrednio oddziałuje<sup>105</sup>. Współczesne organizacje społecznie odpowiedzialne, w tym również jednostki edukacyjne, powinny spełniać oczekiwania wszystkich interesariuszy znajdujących się w ich otoczeniu. Dlatego w polskiej edukacji muszą nastąpić radykalne zmiany porównywalne do tych, które zachodzą na rynku konsumenckim. Konieczność zaspokojenia odmiennych oczekiwań różnorodnych kategorii nabywców zmusza szkoły oraz uczelnie do zmiany dotychczasowej orientacji na rzecz dostosowywania się do potrzeb interesariuszy. Na rynku przetrwają jednostki, które będą szybko i elastycznie reagowały na potrzeby i zmiany pojawiające się w bliższym i dalszym otoczeniu.

Niezwykle ważny jest sposób komunikacji o możliwościach zaspokojenia tych potrzeb przez jednostkę edukacyjną, a także zapewnienie, że jest ona w stanie dostarczyć produkt edukacyjny dostosowany do potrzeb rynku. W zależności od wysyłanych komunikatów oraz grup, do których mają one trafić, można wyodrębnić różnorodne typy interesariuszy. Charakterystykę tych grup oraz ich oczekiwania wobec jednostki naukowej zestawiono w tabeli 4.

Mimo dobrze zidentyfikowanego obszaru interesariuszy, jednostki edukacyjne nie potrafią w dostateczny sposób dotrzymać kroku prężnie rozwijającej się gospodarce i postępującemu rozwojowi cywilizacyjnemu<sup>106</sup>. Przez ostatnie

---

<sup>103</sup> *Universities and the Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University – Industry – Government Relations*, eds. H. Etzkovitz, L. Leydesdorff, Pinter, London–Washington 1997.

<sup>104</sup> J.G. Wissema, *Technostarters, Why and How*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.

<sup>105</sup> P. Wachowiak, *Jak prowadzić dialog z interesariuszami?*, „E-Mentor” 2012, 1(43).

<sup>106</sup> M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

dekady gospodarka bardzo intensywnie ewoluowała czemu towarzyszył postęp technologiczny, który wywarł ogromny wpływ na rozwój procesów globalizacyjnych. Istotne przeobrażenia nastąpiły również w świadomości konsumentów oraz innych uczestników życia społeczno-gospodarczego.

Tabela 4

Grupy interesariuszy i ich oczekiwania w odniesieniu do szkoły wyższej

Grupy interesariuszy	Wybrane oczekiwania interesariuszy względem jednostki naukowej
aktualnie studiujący (studenci studiów licencjackich, magisterskich, podyplomowych i doktoranckich)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• specjalistyczne przygotowanie do zawodu umożliwiające zaistnienie na globalnym rynku pracy;</li> <li>• wykształcenie umożliwiające aktywne uczestnictwo w rozwoju cywilizacyjnym;</li> <li>• uzyskanie dyplomu wyższej uczelni;</li> <li>• odpowiednia kultura środowiska;</li> <li>• szeroka oferta uwzględniająca kształcenie ustawiczne, zwłaszcza podyplomowe;</li> <li>• uczestnictwo w bieżącym, wewnętrznym życiu i zewnętrznym środowisku uczelni.</li> </ul>
potencjalni studenci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atrakcyjne programy nauczania;</li> <li>• wysoki odsetek absolwentów znajdujących zatrudnienie;</li> <li>• wykształcenie umożliwiające aktywne uczestnictwo w rozwoju cywilizacyjnym;</li> <li>• wiedza, która daje możliwość zdobycia różnorodnych i ciekawych zawodów oraz zatrudnienia na rynku pracy;</li> <li>• ciekawa oferta różnorodnych kierunków studiów;</li> <li>• możliwość kształcenia na odległość;</li> <li>• możliwość podnoszenia kwalifikacji w ramach studiów podyplomowych.</li> </ul>
potencjalni pracodawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wykwalifikowana, kreatywna i elastyczna kadra zdolna do wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach;</li> <li>• profesjonaliści zdolni do przekształcenia firmy tradycyjnej w firmę innowacyjną;</li> <li>• badania naukowe pozwalające na wzrost dynamiki rozwoju firm;</li> <li>• specjaliści potrafiący nawiązywać kontakty międzynarodowe.</li> </ul>
pracownicy jednostki naukowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpowiednia kultura środowiska;</li> <li>• odpowiednie warunki pracy;</li> <li>• ochrona wolności badań i innych wolności akademickich;</li> <li>• możliwość współpracy ze studentami w zakresie badań naukowych;</li> <li>• możliwość podnoszenia własnych umiejętności i kwalifikacji;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość wpływu na ważne sprawy (współzrządzenie);</li> <li>• pełnienie funkcji ekspertów dla zarządzających uczelnią;</li> <li>• przyjazna atmosfera pracy, zapewnienie stabilizacji i rozwoju;</li> <li>• dobre relacje między studentami i pracownikami dydaktycznymi;</li> <li>• wyzwalanie inicjatywy, samodzielności i zaangażowania przez eksponowanie misji.</li> </ul>
media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ciekawe imprezy naukowe do prezentacji różnego rodzaju badań;</li> <li>• narzędzia dydaktyczne.</li> </ul>
samorządy lokalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• współpraca z lokalnymi instytucjami i samorządami;</li> <li>• dostarczenie wysoko kwalifikowanych kadr;</li> <li>• pomoc ludzi nauki w rozwiązywaniu problemów;</li> <li>• poparcie społeczne dla zamierzeń samorządów.</li> </ul>
administracja rządowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przygotowanie kreatywnych absolwentów dla rynku pracy;</li> <li>• rozwój i upowszechnienie zaawansowanej wiedzy;</li> <li>• przygotowanie absolwentów do bycia mobilnymi obywatelami w globalnym społeczeństwie demokratycznym;</li> <li>• rozwój osobowy studentów i absolwentów.</li> </ul>
społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpowiednia jakość kształcenia;</li> <li>• konkurencyjność na rynku europejskim i światowym;</li> <li>• kształtowanie postaw obywatelskich;</li> <li>• depozytariusze wartości i wzorów kulturowych – ośrodki promocji kultury i wiedzy.</li> </ul>

Zródło: L. Białoń, E. Werner, *Społeczna odpowiedzialność szkoły wyższej w kontekście jej wizerunku*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2012, 1(39).

Niestety na tle przedsiębiorstw szkoły nie dokonały w tym zakresie większych zmian. Nie potrafiły bowiem wykorzystać dostępnej technologii informacyjno-komunikacyjnej w takim stopniu jak przedsiębiorstwa i jednostki otoczenia biznesu. Jest to zjawisko bardzo niepokojące, tym bardziej że szkoły, które kształcą przyszłe pokolenia specjalistów, powinny odgrywać przewodnią rolę w rozwoju społeczeństwa opartego na wiedzy. Dominique Foray zauważa, że wiedza w oświacie to wiedza funkcjonująca w mało konkurencyjnym otoczeniu, która przypomina wiedzę, jaka była znana w medycynie na początku XIX wieku<sup>107</sup>. Z kolei Daniel Nelson zwraca uwagę na zbyt powolny rozwój wiedzy w systemie edukacji w porównaniu

<sup>107</sup> D. Foray, D. Hargreaves, *The Development of Knowledge of Different Sectors: a Model and Some Hypotheses*, referat z konferencji Knowledge Management in Education and Learning, Oxford, 18–19 marca 2002, s. 7.

z innymi dziedzinami, podkreślając, że szkoła pod względem nauczania nie zmieniła się znacząco przez ostatnie sto lat<sup>108</sup>. Nawet wprowadzona w 1999 roku w Polsce reforma systemu edukacji, mająca za zadanie zniwelowanie rozbieżności między oczekiwaniami rynku a ofertą edukacyjną szkół, nie przyniosła oczekiwanego rezultatu. Dlatego też realia otaczającego świata powinny stanowić materiał wyjściowy dla zmian systemu edukacji, zaczynając od szkolnictwa podstawowego, a na szkołach wyższych kończąc.

Wdrożeniu zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności powinny służyć narzędzia, które będą tak dobrane, aby przynieść sektorowi edukacji jak najwięcej korzyści. Przy wyborze narzędzi powinno się uwzględnić zarówno własne potrzeby, jak i warunki i otoczenie, w których funkcjonuje jednostka. W tym celu, biorąc pod uwagę specyfikę działalności, wielkość, liczbę zatrudnianych pracowników czy oferowanych usług, szkoła oraz uczelnia powinny zidentyfikować adresatów działań i określić, w jaki sposób chcą na nich wpływać.

## 2.4. Model fińskiej edukacji jako jeden z elementów benchmarkingu

Tylko 5% każdej populacji posiada ponadprzeciętne uzdolnienia i szczególnie rozwiniętą chęć do samorealizacji. Każdy człowiek ma inne potrzeby i zainteresowania, które chciałby rozwijać. Nie każdemu potrzebny jest ten sam zestaw umiejętności, gdyż są one bezpośrednio powiązane z tym, jakie wykonuje czynności i co robi w życiu. Niektóre kraje z dobrze rozwiniętym systemem kształcenia są w stanie dotrzeć do najzdolniejszych uczniów i kształtować w nich zainteresowania w sposób zindywidualizowany. W najnowszym rankingu szkół sporządzonym przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) Polska zajęła 11. miejsce i jest na dobrej drodze do zapewnienia swoim uczniom odpowiednich warunków do rozwoju intelektualnego. W badaniu połączono oceny międzynarodowe, takie jak badanie Pisa, testy TIMSS oraz TERCE prowadzone w Ameryce Łacińskiej. Badanie oparto na wynikach testów 15-latków z matematyki i nauk ścisłych<sup>109</sup>.

Mimo że system edukacji w Polsce został wysoko oceniony, to jednak czołowe miejsca wciąż należą do przedstawicieli krajów azjatyckich. Prowadzi Singapur, na drugim miejscu jest Hongkong, a trzecie należy do Korei Połu-

<sup>108</sup> J.A. Fazlagić, *Polska szkoła jako organizacja ucząca się*, „E-Mentor” 2005, 3(10).

<sup>109</sup> *Asia tops biggest global school rankings*, <http://www.bbc.com/news/business-32608772> [dostęp: 22.07.2015].

dniowej. Dalej uplasowały się Japonia i Tajwan. Wśród krajów europejskich najwyżej w rankingu jest Finlandia, zajmując szóste miejsce, tuż za nią Estonia, Szwajcaria, Holandia i Kanada na miejscu dziesiątym.

Azjatyckie systemy edukacyjne wyróżniają się na tle innych systemów kształcenia na świecie wysoką jakością nauki, profesjonalizmem kadry pedagogicznej, a także ogromnym wsparciem i zaangażowaniem ze strony rodziców. W Korei Południowej czterech na pięciu uczniów szkoły podstawowej uczęszcza na dodatkowe zajęcia pozalekcyjne. Również w Finlandii nacisk kładzie się na zajęcia pozalekcyjne, które w tym przypadku organizowane są przez szkołę. Szkoła jest centrum społeczności i tutaj kształtuje się tożsamość ucznia oraz rozwija indywidualne pasje i zainteresowania, które często wynikają z potrzeb zgłaszanych przez rynek pracy. Ponadto w fińskich uczelniach studenci nabywają dużo doświadczenia zawodowego, dzięki czemu dużo łatwiej przychodzi im znaleźć zatrudnienie.

Mimo że fiński system kształcenia od lat zajmuje czołowe miejsca w globalnych rankingach, władze kraju widzą potrzebę dostosowania szkolnictwa do zmieniającego się krajobrazu gospodarki światowej i wprowadzają istotne zmiany w systemie edukacji. Według fińskich autorów nowej reformy potrzebny jest inny rodzaj edukacji, która pozwoli przygotować ludzi do życia zawodowego<sup>110</sup>. Są zwolennikami radykalnych zmian, które są konieczne nie tylko dla przemysłu, ale i dla całego społeczeństwa opartego na wiedzy. W miejsce tradycyjnych przedmiotów zamierzają wprowadzić nauczanie w temacie, co oznacza, że zajęcia będą się odbywać wokół danego problemu. Na przykład uczeń wybierający temat „Usługi gastronomiczne” będzie się uczył matematyki, języków obcych oraz rozwijał umiejętności z zakresu komunikacji i pisanie. Istotne zmiany będą dotyczyć również sposobu prowadzenia zajęć. Uczniowie, zamiast biernie uczestniczyć w zajęciach w stopniu ograniczonym do słuchania nauczyciela, mają być bardziej aktywni i samodzielnie rozwiązywać zadania w grupach, rozwijając przy tym umiejętności komunikacyjne<sup>111</sup>. Integracja przedmiotów oraz holistyczne podejście do nauczania i uczenia się nie są niczym nowym w fińskiej edukacji. Od 1980 roku szkoły stale eksperymentują i tego typu działania na dobre wpisują się w kulturę nauczania w wielu fińskich szkołach. Zatem nowa reforma, która ma zakończyć się w 2020 roku, więcej zmian przyniesie dla nauczycieli, którzy do tej pory pracowali na własnych programach nauczania. Po reformie 320 autonomicznych obszarów edukacyjnych w Finlandii będzie w 90% realizowało te same założenia nowej reformy w odniesieniu do celów ogólnych nauki, zasad nauczania i uczenia się, a także w zakresie dostosowania do kształcenia specjalnego. Realizując

<sup>110</sup> *Finland schools: Subjects scrapped and replaced with 'topics' as country reforms its education system*, <http://www.independent.co.uk/news/world/europe> [dostęp: 20.08.2015].

<sup>111</sup> *Ibidem*.

powyższe postulaty, absolwenci szkół i uczelni wyższych będą lepiej przygotowani do wejścia na rynek pracy. Takie podejście wpisuje się zatem w ramy działań zrównoważonych i społecznie odpowiedzialnych, przyczyniając się tym samym do kreowania konkurencyjnej i silnej gospodarki.

## 2.5. Nowy wymiar polskiej edukacji uwzględniający zrównoważony rozwój i społeczną odpowiedzialność

Komisja Europejska od wielu lat zwraca uwagę na konieczność podniesienia jakości oraz lepszego dopasowania nauczania i uczenia się do szerszych potrzeb społecznych i potrzeb rynku pracy<sup>112</sup>. Zauważalny wzrost liczby studentów i instytucji szkolnictwa wyższego na świecie, a także konieczność dostosowania się do powszechnej globalizacji społeczeństwa wymuszają potrzebę usprawnienia i szerszego udostępnienia szkolnictwa wyższego poprzez wykorzystanie nowoczesnych technologii. Wraz z rozwojem technologii zmieniają się oczekiwania uczących się, co sprzyja elastyczności działania i koncentracji na pogłębianiu wiedzy w ciągłym doskonaleniu oraz orientacji na zarządzanie wiedzą<sup>113</sup>. W coraz większym stopniu uczniowie i studenci oczekują możliwości decydowania o treściach nauczania, sposobie nauki oraz czasie na nią poświęcanego zgodnie z własnymi, indywidualnymi potrzebami i zainteresowaniami<sup>114</sup>.

Fundament strategii *Europejskie szkolnictwo wyższe na świecie* ukształtowano na działaniach rozpoczętych w 2011 roku w ramach strategii modernizacji szkolnictwa wyższego, której celem było podniesienie jakości szkolnictwa wyższego i dostosowanie go do potrzeb, tak aby młodzi ludzie nabywali odpowiedni zestaw umiejętności niezbędnych na rynku pracy. Komisja wspiera pogłębianie współpracy akademickiej na skalę światową, stawiając sobie za cel główny, a zarazem najważniejszy priorytet działań, modernizację europejskiego szkolnictwa wyższego. Na podstawie nowej generacji programów UE, przede wszystkim programu Erasmus+ i Horyzont 2020 na rzecz badań naukowych, komisja zamierza wykorzystać osiągnięcia dotychczas realizowanych programów. Zadania priorytetowe uwzględnione w strategii

<sup>112</sup> Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Supporting growth and jobs – an agenda for the modernisation of Europe's higher education systems, COM (2011) 567 final, Brussels, 20.9.2011.

<sup>113</sup> E. Kulej-Dudek, *Evaluation of Knowledge Management in Small and Medium-Sized Enterprises*, „Polish Journal of Management Studies” 2013, 8, s. 168.

<sup>114</sup> D. Dudek, *Perspektywy rozwoju otwartych kursów masowych w obliczu rewolucji cyfrowej w edukacji*, monografia nr 297, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015, s. 80–88.

komisji mają służyć nadaniu szkolnictwu wyższemu wymiaru międzynarodowego, poprzez<sup>115</sup>:

- podniesienie jakości europejskich systemów kształcenia przez wspieranie partnerskiego uczenia się, współpracy i porównywania z instytucjami edukacyjnymi na całym świecie;
- stymulowanie innowacyjności i tworzenia miejsc pracy w Europie przez przyciąganie mobilnych studentów międzynarodowych i wykwalifikowanych migrantów;
- poszerzenie horyzontów studentów, zwiększenie ich szans na zatrudnienie i przygotowanie ich do roli obywateli świata;
- wywieranie wpływu na nowe społeczności i angażowanie ich w sposób, który sprzyja interesom UE w skali światowej.

Szkolnictwo wyższe odgrywa kluczową rolę w zaspakajaniu wymogów niezbędnych do rozwoju gospodarczego w zakresie wiedzy dzięki tworzeniu miejsc pracy, lepszemu zarządzaniu, większej przedsiębiorczości i mobilności międzypokoleniowej, a także silniejszemu społeczeństwu obywatelskiemu.

Przenosząc powyższe rozważania na grunt krajowy, polskie szkolnictwo powinno podjąć działania skoncentrowane wokół<sup>116</sup>:

- implementacji technologii ITC w kształceniu w zakresie szkół podstawowych, w tym działania na rzecz otwartej edukacji;
- podjęcia działań na rzecz dostosowania edukacji do aktualnych potrzeb rynku pracy poprzez wdrażanie nowych programów nauczania w szkołach ponadgimnazjalnych i uczelniach wyższych, ukierunkowanych na rozwój umiejętności praktycznych;
- budowie wspólnej platformy komunikacji i transferu wiedzy pomiędzy jednostkami edukacyjnymi a przedsiębiorstwami.

Edukacja w Polsce potrzebuje wyraźnych zmian umożliwiających wdrożenie zasad zrównoważonego rozwoju w całym procesie kształcenia. System edukacji nie tylko powinien kreować wśród uczniów czy studentów trwałą postawę zgodną z wartościami zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności, lecz także funkcjonować w zgodzie z otoczeniem biznesowym i odpowiadać na jego zapotrzebowanie.

Każda jednostka edukacyjna, w szczególności zawodowe szkoły ponadgimnazjalne oraz uczelnie wyższe, powinna dokonywać pomiarów swej działalności w zakresie dostosowania treści do potrzeb lokalnego rynku pracy.

<sup>115</sup> Sprawozdanie na temat strategii Komisji Europejskiej pt. *E-Europejskie szkolnictwo wyższe na świecie*, sprawozdanie nr 73/2013, Bruksela, 11 sierpnia 2013 r.

<sup>116</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów *Europejskie szkolnictwo wyższe na świecie*, Bruksela, 11.7.2013, com (2013) 499 final.

W ocenie efektywności funkcjonowania danej jednostki należy brać pod uwagę odsetek absolwentów, którzy znajdują zatrudnienie zgodne z ukończonym kierunkiem kształcenia. Ponadto należy prowadzić ciągłą obserwację najważniejszych wskaźników w otoczeniu danej jednostki, tak by zachować dialog oraz interakcję ze swoimi głównymi interesariuszami. W tym kontekście każda jednostka powinna dokonać identyfikacji własnych interesariuszy (grup zainteresowanych działalnością jednostki, a także będących pod wpływem jej działań, jak na przykład społeczności lokalne, różnego typu organizacje, stowarzyszenia, pracownicy, władze lokalne) oraz określić kanały komunikacyjne niezbędne do wspólnego dialogu. Niezwykle ważną kwestią jest także okresowy pomiar efektywności wykorzystania własnych zasobów finansowych, naturalnych oraz ludzkich.

## 2.6. Rola kompetentnego nauczyciela

Obecnie człowiek żyje w czasach niezwykłych zmian. Nieustannie ma do czynienia z nowymi, dotychczas nieznanymi narzędziami, których nie potrafi zrozumieć, które nie dla wszystkich są dostępne, a które powinny zastępować dotychczas wykorzystywane narzędzia w edukacji. Edukacja społecznie odpowiedzialna powinna kreować korzystne warunki do tego, by młodzi ludzie chcieli się uczyć, wykorzystując najnowsze technologie. Powinna rozwijać kompetencje i motywować w taki sposób, by zaszczepić w nich zainteresowanie określoną dziedziną wiedzy. Stąd też coraz częściej mowa o znaczeniu kompetencji cyfrowych jako podstawy rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Kompetencje cyfrowe mają wpływ na jakość życia współczesnego człowieka, jego partycypację w życiu społecznym, konkurencyjność na rynku pracy oraz możliwość ustawicznego uczenia się<sup>117</sup>.

Internet, technologie komunikacyjne, aplikacje mobilne stanowią podstawę rozwoju społeczeństwa opartego na wiedzy. Większość z nas nie wyobraża sobie codziennego funkcjonowania bez dostępu do serwisów społecznościowych, urządzeń mobilnych, telefonów komórkowych. Dzięki tym rozwiązaniom możemy korzystać z wirtualnej przestrzeni, gdzie bez trudu nie tylko znajdziemy to, czego w danym momencie potrzebujemy, ale również możemy wirtualnie przemieszczać się po całej kuli ziemskiej.

W świecie nowoczesnych technologii, pełnym różnorodności, model XIX-wiecznej szkoły nie znajduje żadnego uzasadnienia. Szkoła odpowiedzialna społecznie może stanowić nowy etap rozwoju szkolnictwa, a jej celem

---

<sup>117</sup> K. Smoląg, E. Kulej-Dudek, *Kształtowanie kompetencji cyfrowych poprzez uczestnictwo w kursach e-learningowych* [w:] *Cyfryzacja i wirtualizacja gospodarki*, Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług, Uniwersytet Szczeciński, 117(852), Szczecin 2015, s. 634.

powinno być inspirowanie uczniów do odkrywania oraz wzajemnego uczenia, przy wykorzystaniu programów edukacyjnych nastawionych na praktyczne zdobywanie wiedzy poprzez wzajemną współpracę. Aby uczeń efektywnie funkcjonował w nowej rzeczywistości, musi rozwijać się pod okiem kompetentnego nauczyciela, posiadającego odpowiednie umiejętności. Nauczyciel powinien odgrywać rolę przewodnika, mentora, którego celem jest wprowadzenie ucznia do wirtualnego świata wiedzy i zaprezentowanie nowego sposobu uczenia się z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnej, zachęcić ucznia do pracy w grupie, pokazać, jak czerpać wiedzę od innych uczniów, realizując podstawę nauczania w sieci wirtualnych programów. Wychodząc naprzeciw rozwojowi szkoły społecznie odpowiedzialnej, nauczyciel powinien wskazywać najlepsze sposoby i warianty rozwiązań, wykorzystując do tego celu całą paletę narzędzi i aplikacji z zakresu nowych technologii.

Choć 78% badanych nauczycieli deklaruje dobrą znajomość obsługi komputera, to aż 22% z nich ani razu nie wykorzystywało komputera podczas swoich zajęć. Podobnie sytuacja przedstawia się z wykorzystaniem Internetu. Mimo że 90% badanych codziennie korzysta z Internetu, to jednak technologie sieciowe umożliwiające współtworzenie i współdzielenie zasobów, jak na przykład Google Docs, stosuje tylko niespełna 5% nauczycieli. Podsumowując – mimo że nauczyciele są coraz bardziej świadomi stosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK), na uwagę zasługuje bardzo niska samoocena. W większości ankietowani nauczyciele określają swoje kompetencje w zakresie wykorzystania TIK w edukacji jako wystarczające (58% badanych). 21% uważa, że ich kompetencje są wysokie, 5%, że niskie, a 16% badanych w ogóle nie wyraziło swego zdania.

## 2.7. Stan polskiej edukacji na tle potrzeb rynku pracy

Niezwykle istotną kwestią z punktu widzenia założeń CSR jest podjęcie koniecznych działań mających na celu dostosowanie polskiego szkolnictwa do zmian dyktowanych nie tylko przez krajowe zapotrzebowanie na kadry zgłaszane przez otoczenie rynkowe, ale także przez globalne trendy. Aktualnie szkoły i uczelnie wyższe nie nadążają za zmianami, kształcąc w zawodach, które nie znajdują odzwierciedlenia w ofertach pracy. Również w ofercie edukacyjnej brak specjalistycznych praktyk i staży dających absolwentom niezbędne doświadczenie zawodowe. Brak jakiegokolwiek współpracy na styku szkoła/uczelnia–pracodawca potwierdzają badania Barometr Rynku Pracy IV opublikowane przez firmę Work Service<sup>118</sup>. Wynika z nich, iż prawie 37%

<sup>118</sup> Barometr Rynku Pracy IV, III kwartał 2015, <http://www.workservice.pl/Centrum-prasowe/Raporty/Barometr-Rynku-Pracy/Barometr-Rynku-Pracy-IV-edycja> [dostęp: 15.10.2015].

pracodawców nie jest zadowolonych z kompetencji absolwentów poszukujących pracy. Kompetencje absolwentów najlepiej oceniane są w sektorze publicznym (72% zadowolonych z umiejętności pracowników) oraz w produkcji (60% zadowolonych). Natomiast najgorsze zdanie o przygotowaniu pracownika tuż po ukończonej edukacji mają przedsiębiorcy z sektora handlu, z których jedynie 46% pozytywnie ocenia wpływ edukacji na kompetencje pracownika. Potwierdzają to również opinie ankietowanych na temat przyczyn trudności w podjęciu stałego zatrudnienia. Ponad 73% respondentów uważa, że za taki stan rzeczy odpowiada brak ofert pracy zgodnych z ich profilem wykształcenia.

Przedsiębiorcy również mają problem ze znalezieniem kadry o odpowiednich kwalifikacjach, która spełniałaby ich oczekiwania oraz potrzeby. Zadaniem pracodawców na niedostateczne przygotowanie absolwentów do wykonywania zawodu wpływa w głównej mierze brak praktycznych umiejętności (93% badanych), brak doświadczenia zawodowego (78% ankietowanych) oraz brak wiedzy niezbędnej do wykonywania zawodu (63% badanych).

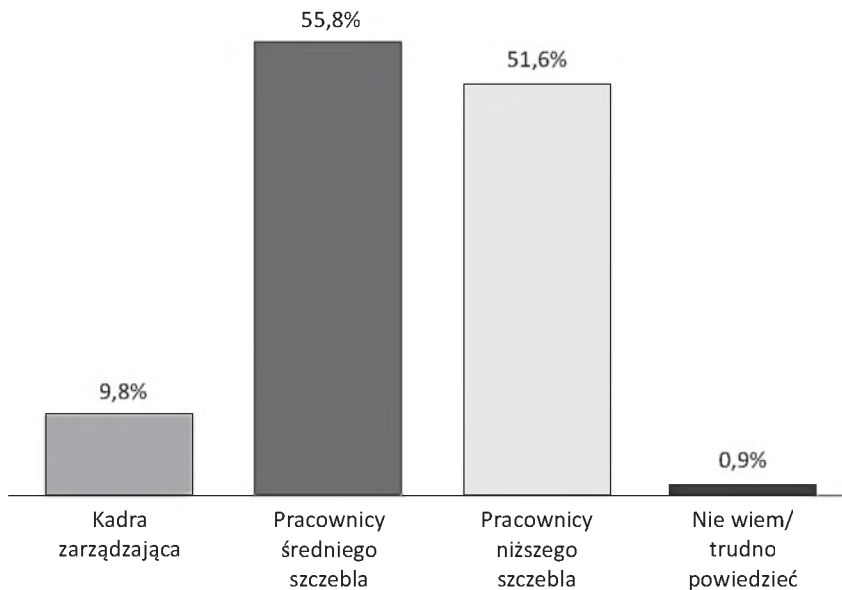
Inwestorzy planujący budowę przedsiębiorstw w nowych lokalizacjach szukają bowiem obszarów, gdzie bez trudu mogliby znaleźć pracowników. Obecnie jedna ze znaczących firm z branży IT szuka 300 programistów, lecz na dwa ogłoszenia znajduje się jeden kandydat do pracy. Firma zaczyna również prowadzić bezpośrednią rekrutację na uczelniach technicznych, jednocześnie apelując, by kształcić informatyków. Te działania nie przynoszą jednak oczekiwanych rezultatów.

Badania wśród pracodawców pokazują rosnącą tendencję zatrudniania nowych pracowników, szczególnie średniego i najniższego szczebla. Co czwarta badana firma zamierza w najbliższym czasie rozpocząć rekrutację pracowników w celu utrzymania lub zwiększenia poziomu zatrudnienia. Prawie 56% przedsiębiorstw chce zatrudnić pracowników średniego, a 52% – niższego szczebla (rycina 21). Wśród nich najmniejsze zapotrzebowanie jest na kadrę zarządzającą. Z kolei zapotrzebowanie zgłaszane na pracowników niższego szczebla wśród dużych podmiotów gospodarczych wynosi 80,9%. Wśród tej grupy pracowników firmy średnie zamierzają zatrudnić odpowiednio 65%, natomiast małe – prawie 42%. W odróżnieniu do firm średniej wielkości firmy zatrudniające do 10 pracowników zgłaszają częstsze zapotrzebowanie na pracowników średniego szczebla.

W pierwszych trzech kwartałach 2015 roku w serwisach ogłoszeniowych pojawiło się ponad 31,5 tysiąca ofert pracy dla inżynierów<sup>119</sup>, co przekłada się na o 10% większe zapotrzebowanie na kadry inżynierskie w porównaniu do tego okresu rok wcześniej. Zapotrzebowanie przedsiębiorstw na inżynierów

<sup>119</sup> <http://kariera.pb.pl/4342266,70379,inzynier-potrzebny-od-zaraz> [dostęp: 31.10.2015].

stanowi 10% wszystkich ofert pracy. Inżynierowie poszukiwani są w przemyśle ciężkim, budownictwie, sektorze nieruchomości, handlu, sprzedaży, telekomunikacji, zaawansowanych technologii oraz w przemyśle lekkim. Na szczególną uwagę zasługuje wzrost zapotrzebowania, o ponad 17% w stosunku do roku poprzedniego, na inżynierów specjalistów w branży budowlanej i nieruchomościach. O ponad 20% zwiększyło się zapotrzebowanie na mechaników, specjalistów do spraw automatyki oraz inżynierów energetyki konwencjonalnej i odnawialnej.



Rycina 21. Zapotrzebowanie według typów pracowników w przedsiębiorstwach

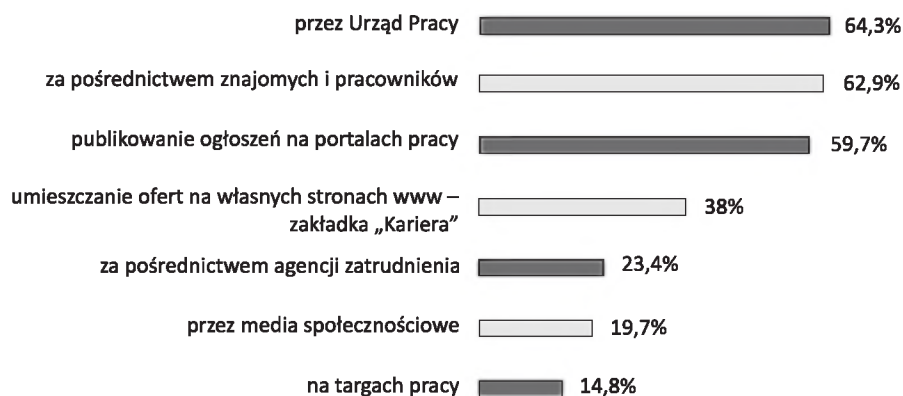
Źródło: Barometr Rynku Pracy IV, III kwartał 2015, <http://www.workservice.pl/Centrum-prasowe/Raporty/Barometr-Rynku-Pracy/Barometr-Rynku-Pracy-IV-edycja> [dostęp: 15.10.2015].

Prawie 85% Polaków posiadających obecnie pracę nie miała trudności ze znalezieniem pierwszego miejsca zatrudnienia. Z takimi trudnościami zmagają się 14% respondentów. Znalezienie pierwszej pracy było znacznie łatwiejsze dla osób, które weszły na rynek pracy przed 1989 rokiem. Zdecydowanie mniejsze problemy ze znalezieniem pierwszej pracy miały również osoby z wykształceniem zawodowym, bowiem aż 92% respondentów nie deklarowało żadnych problemów w tym zakresie, co tym bardziej skłania do głębszego zastanowienia się nad podjęciem szeroko zakrojonych prac związanych z rozwojem szkół zawodowych.

Na uwagę zasługuje również to, że większość polskich przedsiębiorstw w trakcie procesu rekrutacji pracowników korzysta z kilku różnych narzędzi

w celu maksymalizacji liczby oraz jakości otrzymanych aplikacji. Jednakże wśród narzędzi rekrutacji wykorzystywanych przez polskich pracodawców bezskutecznie szukać powiązań szkoła-przedsiębiorstwo. Zatem edukacja społecznie odpowiedzialna to również konieczność budowy platformy współpracy szkół i przedsiębiorstw poprzez wypracowanie mechanizmów bezpośredniego wyszukiwania i rekrutacji pracowników już w trakcie nauki.

Aktualnie pracodawcy planujący rekrutację pracowników zamierzają szukać kadry trzema drogami: przez urzędy pracy, przez znajomych oraz za pośrednictwem serwisów internetowych (rycina 22). Niezwykle popularnym narzędziem poszukiwania pracowników są także własne strony firmowe z zakładką „Kariera”. Co czwarta firma decyduje się skorzystać z usług firm specjalizujących się w outsourcingu usług<sup>120</sup>.



Rycina 22. Narzędzia rekrutacji najczęściej wykorzystywane przez polskich pracodawców

Źródło: Barometr Rynku Pracy IV, III kwartał 2015, <http://www.workservice.pl/Centrum-prasowe/Raporty/Barometr-Rynku-Pracy/Barometr-Rynku-Pracy-IV-edycja> [dostęp: 15.10.2015].

Brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników może stanowić istotną barierę dla sprawnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, a także całych gospodarek. Pracodawcy coraz częściej decydują się na przekazanie realizacji czasochłonnej rekrutacji wyspecjalizowanym agencjom zatrudnienia. Takie podejście pozwoli firmie skoncentrować się na podstawowej działalności biznesowej i umożliwi w dłuższej perspektywie realizację właściwej polityki rozwoju.

Niestety potrzeby pracodawców różnią się z kierunkami kształcenia oferowanymi przez jednostki edukacyjne. W tym celu należy zwiększyć

<sup>120</sup> <http://www.workservice.pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/Ekspert-HR-komentuje/Koniec-niepewnosci-na-ryнку-pracy-rekordowe-plany-rekrutacji-i-Polacy-chcacy-podwyżek> [dostęp: 18.10.2015].

nakłady na rozwój szkół zawodowych, skierować większą uwagę na rozwój współpracy szkół z przedsiębiorstwami poprzez zwiększenie liczby zajęć praktycznych oraz warsztatów, co pozwoli na zdobycie doświadczenia zawodowego. W edukacji ponadgimnazjalnej razi brak narzędzi monitorowania i kreowania rozwoju umiejętności uczniów zwiększających jednocześnie poziom świadomości i rozwijających ich własne predyspozycje zawodowe.

Znaczne koszty związane z modernizacją i utrzymaniem bazy technologicznej oraz konieczność ciągłego podnoszenia umiejętności nauczycieli powoduje, że kształcenie zawodowe wymaga coraz większych nakładów finansowych w porównaniu z kształceniem ogólnym. Dla silnej i konkurencyjnej gospodarki najważniejsze jest jednak odpowiednie przygotowanie absolwentów do wejścia na rynek pracy oraz dostarczenie im odpowiednich umiejętności pożądanych przez pracodawców. Jakość edukacji, w tym edukacji zawodowej, wpływa bowiem na decyzje przedsiębiorców dotyczące tworzenia miejsc pracy – lokalizowania inwestycji, rozszerzenia zakresu prowadzonej działalności. Wyniki cyklicznego badania prowadzonego wśród pracodawców w województwie małopolskim wskazują, że mimo spowolnienia gospodarczego i wciąż wysokiego bezrobocia, dla 33% pracodawców brak odpowiednich kandydatów do pracy stanowi wręcz barierę dla wzrostu zatrudnienia<sup>121</sup>. Podnoszenie jakości kształcenia zawodowego wymaga ciągłej aktywności wielu interesariuszy – instytucji centralnych, które stwarzają ramy prawne i instytucjonalne, ale również, a może przede wszystkim, aktywności organów prowadzących szkoły, kuratoriów oświaty, instytucji rynku pracy, przedsiębiorców na poziomie regionów i powiatów.

## 2.8. Społeczna odpowiedzialność w praktyce uczelni wyższych

W obliczu procesów globalizacyjnych rozwój gospodarki jest w coraz większym stopniu zdeterminowany przez zmiany zachodzące w obszarze technologii informatycznych. W szczególności jest to zauważalne w kontekście planów zapewnienia dostępu do Internetu przez największe firmy z branży nowych technologii. Google, Facebook, SpaceX, OneWeb przedstawiają alternatywne rozwiązania umożliwiające łączność z siecią Internet nawet w najbardziej oddalonych obszarach na całym globie<sup>122</sup>. Celem ma być obję-

<sup>121</sup> *Pracodawca – rynek – pracownik 2013*, raport z badania zapotrzebowania na pracowników wśród małopolskich pracodawców, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2013, s. 13–14.

<sup>122</sup> <http://edition.cnn.com/2015/10/30/tech/pioneers-google-facebook-spacex-oneweb-satellite-drone-balloon-internet/> [dostęp: 30.10.2015].

cie 93% mieszkańców świata dostępem do sieci. Obecnie Internet jest w zasięgu 53% obywateli na całej kuli ziemskiej. Przyniesie to zatem daleko idące konsekwencje w postaci zmian związanych z powszechnym i jeszcze łatwiejszym dostępem do informacji. W tak zorganizowanym świecie w coraz większym stopniu będzie można oddziaływać na proces kształcenia w szkołach i uczelniach za pośrednictwem społecznościowych portali opinii o usługach edukacyjnych i programach kształcenia. Edukacja powinna obrać kurs na konkurencyjność i elastyczność zasobów, bowiem według Aleksandra Sulejewicza jednostka organizacyjna realizuje działania w trzech sferach: rynkowej produkcji usług edukacyjnych, wytwarzania dóbr publicznych oraz produkcji wiedzy<sup>123</sup>. W sferze pierwszej uczelnia jest w pewnym sensie przedsiębiorstwem, które po opanowaniu określonej technologii produkuje usługi edukacyjne dla ściśle określonego segmentu rynkowego<sup>124</sup>. Należy zatem szkołę czy uczelnię traktować jako podmiot gospodarczy funkcjonujący w zmiennym i burzliwym otoczeniu rynkowym. Z tego powodu, w dobie urynkowania edukacji, polskie uczelnie muszą aktywnie włączyć się w działania na rzecz wzrostu konkurencyjności, w szczególności w obliczu odczuwalnego niżu demograficznego. Intensyfikacja działań w tym zakresie powinna dotyczyć wszystkich możliwych sfer funkcjonowania uczelni i polegać na wykorzystaniu elastycznej „technologii”, umożliwiającej na szybkie dostosowywanie się do zmian i trendów w jej otoczeniu.

W ciągu ostatnich lat właśnie takim bardzo modnym trendem stały się zagadnienia związane ze zrównoważonym rozwojem i społeczną odpowiedzialnością, w szczególności wśród dużych podmiotów gospodarczych. Na uwagę zasługuje rosnące zainteresowanie tą tematyką ze strony szkół i uczelni na całym świecie, lecz w większości przypadków działania te nie znajdują szerszego odzwierciedlenia w strategicznych dokumentach tychże organizacji. W celu zmiany tej sytuacji już w 2007 roku w ramach światowej inicjatywy Global Compact, zorganizowanej przez ONZ na rzecz promocji i rozwoju idei zrównoważonego rozwoju, przygotowano sześć zasad stanowiących podstawę dla światowego systemu odpowiedzialnego kształcenia menedżerów – The Principles for Responsible Management Education (PRME)<sup>125</sup>:

- zasada 1 – cel: będziemy rozwijać zdolności uczniów, tak by w przyszłości generowali zrównoważoną wartość dla biznesu i całego społeczeństwa;

<sup>123</sup> A. Sulejewicz, *Plug, miecz i księga: otoczenie szkoły wyższej* [w:] *Uczelnie i ich otoczenie: formy i możliwości współdziałania*, red. B. Minkiewicz, SGH, Warszawa 2003.

<sup>124</sup> A. Sulejewicz, *Paradoks społecznej odpowiedzialności biznesu szkoły wyższej* [w:] *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008.

<sup>125</sup> <http://www.unprme.org/about-prme/the-six-principles.php> [dostęp: 23.07.2015].

- zasada 2 – wartości: będziemy wdrażać do programu kształcenia i innych działań akademickich wartości społecznej odpowiedzialności, takie jak na przykład ONZ Global Compact;
- zasada 3 – metoda: stworzymy ramy edukacyjne, materiały i środowisko, które umożliwią efektywne nauczanie odpowiedzialnego przywództwa;
- zasada 4 – badania: będziemy prowadzić badania koncepcyjne i empiryczne dotyczące roli biznesu w procesie tworzenia zrównoważonych wartości społecznych, środowiskowych i ekonomicznych;
- zasada 5 – partnerstwo: będziemy współpracować z menedżerami i przedstawicielami świata biznesu w celu odkrywania wiedzy na temat wyzwań, przed jakimi stoją przedsiębiorstwa;
- zasada 6 – dialog: będziemy pobudzać i wspierać dialog między nauczycielami, uczniami, liderami biznesu, przedstawicielami rządów, konsumentami, mediami, organizacjami pozarządowymi i innymi grupami interesariuszy na temat kluczowych kwestii związanych z odpowiedzialnością społeczną i zrównoważonym rozwojem.

Inicjatywa PRME ma służyć jako narzędzie dedykowane przeprowadzeniu potrzebnych zmian systemowych w szkołach i instytucjach edukacyjnych, poprzez ciągłe udoskonalanie sieci uczenia się oraz raportowanie postępu prac do zainteresowanych stron, stanowiąc ważny element aktywnego zaangażowania w PRME. Obowiązek regularnego raportowania postępów z zakresu implementacji sześciu zasad jest niezwykle okazją do wymiany skutecznych praktyk, łączącą tworzenie wspólnoty nauki z innymi instytucjami uczestniczącymi w inicjatywie. Obecnie PRME ma 500 sygnatariuszy z ponad 80 krajów na całym świecie, wśród których Polskę reprezentuje pięć instytucji: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Akademia Leona Koźmińskiego, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu oraz Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Jak już wspomniano wcześniej, szkoły i uczelnie wyższe, na wzór przedsiębiorstw rynkowych, coraz chętniej ujmują w formułowanych przez siebie dokumentach organizacyjnych elementy odpowiedzialności społecznej. Na przykład Uniwersytet w Nottingham w Wielkiej Brytanii, zajmujący duży i zwarty kampus na przedmieściach miasta, mieszczący się w parku o powierzchni około 130 hektarów<sup>126</sup>, jest uważany za jeden z najbardziej atrakcyjnych w kraju i na świecie pod względem przestrzegania zasad CSR. Oprócz niezwykle malowniczego położenia kampusu wokół jezior i bogactw miejskiej przyrody, na uniwersytecie wykorzystuje się wiele technologii, które promują zrównoważony rozwój. Ponadto oferuje szeroką gamę kursów licencjackich i podyplomowych zorientowanych na kwestie środowiskowe

<sup>126</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/University\\_of\\_Nottingham](https://pl.wikipedia.org/wiki/University_of_Nottingham) [dostęp: 12.08.2015].

w wielu dyscyplinach naukowych, w tym między innymi architekturze, biznesie, inżynierii, geografii, historii oraz prawie. Prężnie działające stowarzyszenia uczelni zachęcają studentów do udziału w licznych inicjatywach na rzecz rozwoju etycznej i ekologicznej świadomości<sup>127</sup>:

- Environment and Social Justice Committee – planowanie projektów oraz wspieranie działań w obszarze ochrony zwierząt, etyki i praw człowieka;
- Allot Soc – współpraca członków stowarzyszenia na rzecz parku uniwersyteckiego;
- Student Volunteer Centre – uczestnictwo w różnych projektach z zakresu ekologii i ochrony środowiska.

Propagowanie idei CSR, wpisanych na stałe w działania Uniwersytetu w Nottingham, wyróżnia go na tle innych uczelni, czego dowodem jest zajęcie pierwszego miejsca w prestiżowym rankingu GreenMetric World Universities Ranking 2014 i miano najbardziej proekologicznej uczelni świata. GreenMetric to zapoczątkowany przez Uniwersytet Indonezyjski w 2010 roku światowy ranking uczelni, którego celem jest zaprezentowanie i dostarczenie informacji o uczelniach mających znaczny wpływ na edukację związaną z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem.

Ranking uwzględnia wskaźniki i kryteria w sześciu kategoriach<sup>128</sup> (udziały poszczególnych kategorii w rankingu przedstawiono na rycinie 23):

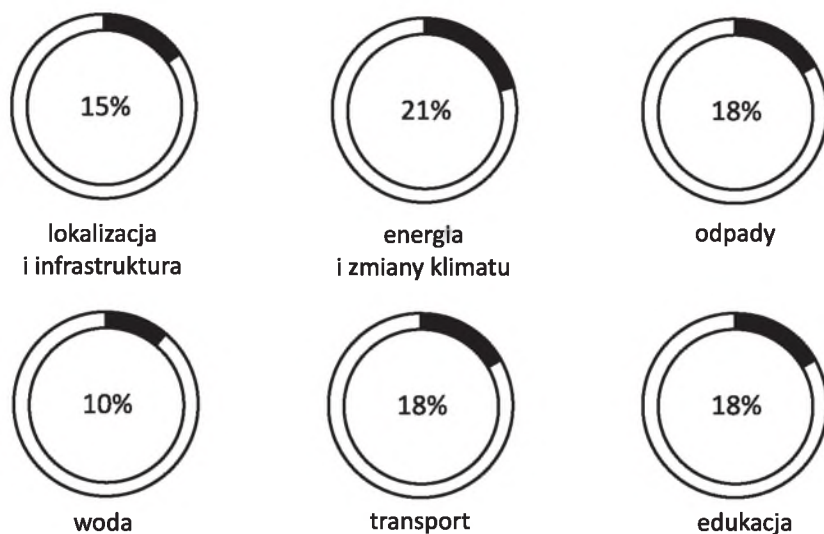
- lokalizacja i infrastruktura uczelni – dostarcza podstawowych informacji o proekologicznej polityce uczelni w jej najbliższym otoczeniu, w aspekcie zapewnienia miejsca dla zieleni i podejmowanych działań z zakresu ochrony środowiska naturalnego;
- energia i zmiany klimatu – obejmuje szeroko pojętą problematykę efektywności energetycznej, w tym między innymi: wykorzystanie efektywnych urządzeń, monitoring zużycia energii elektrycznej, wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, program dostosowania do zmiany klimatu i łagodzenia jej skutków, polityki redukcji emisji gazów cieplarnianych;
- odpady – dotyczy działań związanych z przetwarzaniem odpadów i recyklingiem, jak na przykład wdrażanie programów recyklingu odpadów organicznych, nieorganicznych oraz toksycznych, ograniczenie zużycia papieru i tworzyw sztucznych na terenie uczelni;
- woda – identyfikacja zużycia wody na uczelni i projekty umożliwiające jego zmniejszenie;
- transport – obejmuje zagadnienia dotyczące systemu transportu i poziomu zanieczyszczeń na terenie uczelni w celu minimalizacji emisji dwutlen-

<sup>127</sup> <http://www.nottingham.ac.uk/studywithus/studentlife/greenuniversity.aspx> [dostęp: 28.08.2015].

<sup>128</sup> <http://greenmetric.ui.ac.id/criterion-indicator> [dostęp: 28.08.2015].

ku węgla, w szczególności realizację projektów związanych z ograniczeniem liczby pojazdów silnikowych na uczelni, zachęcanie do korzystania ze zrównoważonych środków transportu, promocję transportu zbiorowego i rowerowego oraz zachęcanie studentów i pracowników do rzadszego używania pojazdów prywatnych;

- edukacja – edukacja i kreowanie postaw odpowiedzialnych społecznie w zakresie ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju, w tym: zajęcia i kursy, nakłady na badania, publikacje, konferencje, seminaria naukowe, organizacje studenckie, a także własna strona internetowa o tematyce zrównoważonego rozwoju uczelni.



Rycina 23. Udziały poszczególnych kategorii w rankingu GreenMetric World Universities Ranking 2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://greenmetric.ui.ac.id/criterion-indicator> [dostęp: 28.08.2015].

Polskie uczelnie aktywnie włączają się w działania na rzecz propagowania idei społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju. Czynią to bardzo umiejętnie, zajmując coraz to wyższe miejsca w światowych rankingach. W tabeli 5 przedstawiono ogólną klasyfikację polskich uczelni, zestawiając je ze zdobywcą pierwszego miejsca w rankingu GreenMetric.

W kategorii Edukacja Uniwersytet Łódzki zajął wysokie – 48. miejsce, Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie – 276., Politechnika Warszawska – 322., Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki – 335., natomiast Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych w Warszawie – 361. miejsce.

Tabela 5

Zestawienie wybranych uczelni w rankingu GreenMetric World Universities Ranking 2014

Miejsce w rankingu	Uczelnia	Wynik ogólny	Lokalizacja i infrastruktura	Energia i zmiany klimatu	Odpady	Woda	Transport	Edukacja
1	Uniwersytet w Nottingham	7803	689	2100	1800	990	1650	574
160	Uniwersytet Łódzki	5466	530	1325	1350	865	775	621
264	Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych w Warszawie	4387	562	1125	750	750	1125	75
313	Politechnika Warszawska	3681	149	1110	1200	625	400	197
318	Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie	3645	427	955	900	400	625	338
353	Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki	2783	677	550	519	500	400	137

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://greenmetric.ui.ac.id/overall-ranking/> [dostęp: 28.08.2015].

Wysokie miejsce Uniwersytetu Łódzkiego w międzynarodowym rankingu nie jest przypadkowe. Na uniwersytecie podejmowanych jest wiele działań na rzecz zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej, a także z zakresu ochrony środowiska. Na terenie uczelni działają trzy biura karier zawodowych, których celem jest ułatwianie absolwentom wejścia na rynek pracy, pomoc w kształtowaniu ścieżki kariery poprzez poradnictwo i pośrednictwo pracy oraz nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z pracodawcami, którzy skuteczniej rekrutują kandydatów na oferowane miejsca pracy oraz staże i praktyki<sup>129</sup>.

Ponadto oferta edukacyjna jest co roku uaktualniana, tak by proponowane przez uczelnie formy i treści kształcenia były ukierunkowane na potrzeby europejskiego rynku pracy.

Uczelnia dostrzega potrzebę rozwoju najmłodszych, czego skutkiem jest uruchomienie Uniwersytetu Łódzkiego dla Dzieci, który aktywnie wspiera

<sup>129</sup> <http://uni.lodz.pl/> [dostęp: 18.09.2015].

rozwój utalentowanych młodych ludzi. Projekt, adresowany do dzieci w wieku 7–12 lat, ma na celu popularyzację wiedzy z zakresu nauk humanistycznych, ekonomicznych, społecznych, ścisłych i przyrodniczych. To cykl zajęć wzorowanych na wykładach i warsztatach akademickich. Program obejmuje także serie spotkań skierowanych do rodziców z zakresu wychowania i kształtowania postaw u najmłodszych. Zajęcia prowadzone są przez nauczycieli akademickich Uniwersytetu Łódzkiego i studenckie koła naukowe oraz przedstawicieli instytucji, które są partnerami Uniwersytetu Łódzkiego dla Dzieci<sup>130</sup>.

Kolejnym działaniem uczelni w obszarze tworzenia programów społecznych jest uruchomienie placówki edukacyjnej dla najmłodszych członków uniwersyteckiej społeczności – Przedszkola Uniwersytetu Łódzkiego, które znakomicie wpisuje się w idee odpowiedzialności społecznej, wychodząc tym samym naprzeciw potrzebom pracowników i studentów uczelni.

## 2.9. Wyzwania edukacji zrównoważonej i społecznie odpowiedzialnej w obliczu zmian otoczenia

Świat, w którym obecnie żyjemy, uległ znacznym zmianom w stosunku do czasów, w których żyli nasi przodkowie. W ciągu ostatnich dwóch lat ilość informacji, jaką otrzymują ludzie, została podwojona. W ciągu jednego miesiąca przyjmujemy tyle informacji, ile nasi dziadkowie otrzymywali w ciągu połowy swego życia. Jak szacuje Komisja Europejska, około 60% dzieci rozpoczynających edukację będzie pracowało w zawodach, które jeszcze nie istnieją. Na dodatek od stu lat w edukacji niewiele się zmieniło, dlatego w świecie nowoczesnych technologii aktualny model edukacji nie znajduje uzasadnienia.

Postęp technologiczny i dostępne rozwiązania pozwalają wykorzystać otaczającą nas różnorodność, tworząc podstawy edukacji społecznie odpowiedzialnej. Edukacja społecznie odpowiedzialna to pewnego rodzaju wewnętrzne mechanizmy, swoiste wzorce zachowań wypracowane przez jednostki edukacyjne, pozwalające budować wzajemne interakcje z interesariuszami oraz zaspokajać potrzeby zgłaszane przez otoczenie rynkowe. Edukacja społecznie odpowiedzialna to także filozofia prowadzenia działalności edukacyjnej w sposób etyczny, przyjazny dla środowiska, z poszanowaniem praw człowieka i pracownika, zorientowany na wysokiej jakości kształcenie, odpowiadające na potrzeby i wymagania rynku pracy oraz panujących trendów<sup>131</sup>.

<sup>130</sup> <https://dzieci.uni.lodz.pl/> [dostęp: 19.09.2015].

<sup>131</sup> D. Dudek, *Edukacja społecznie odpowiedzialna w świecie nowych technologii – wyzwania i perspektywy* [w:] *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania współczesną organizacją*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania

Zalecenia do wdrażania zrównoważonej i społecznie odpowiedzialnej edukacji<sup>132</sup> zostały zapisane w wielu formalnych dokumentach i deklaracjach, które podjęto w ramach międzynarodowych inicjatyw<sup>133</sup>. Celem tych działań jest zachęcenie państw członkowskich do opracowania i wcielenia zasad społecznej odpowiedzialności zarówno do formalnych systemów edukacji, jak i w edukacji nieformalnej i pozaformalnej. Dostarczona w ten sposób wiedza z zakresu zrównoważonego rozwoju przyczyni się do podniesienia świadomości i zaufania wśród ludzi oraz umożliwi zwiększenie możliwości działania na rzecz zdrowego i twórczego życia w harmonii z przyrodą, w zgodzie z wartościami społecznymi, równouprawnieniem i zróżnicowaniem kulturowym<sup>134</sup>.

Przyszłość edukacji społecznie odpowiedzialnej będzie zmierzać w kierunku współpracy i współdziałania ze wszystkimi uczestnikami rynku, budowania aliansów z konkurentami w celu zaoferowania aktualnej i dopasowanej do potrzeb rynku oferty edukacyjnej bez konieczności posiadania wyłącznie własnych zasobów.

Zrównoważona i społecznie odpowiedzialna edukacja coraz częściej będzie się wpisywać w model ekonomii współdzielenia (z ang. *sharing economy*), dzięki której można korzystać z dóbr, które nie są naszą własnością<sup>135</sup>. Realizowana jest w tym miejscu zasada udostępniania dla studentów specjalistycznych kursów i bogatych materiałów dydaktycznych bez konieczności zakupu całej bazy dydaktycznej. Celem zrównoważonej edukacji przyszłości ma być współpraca między dotychczasowymi konkurentami, by stworzyć nowe programy nauczania, które będą dostosowywane do różnorodnych potrzeb odbiorców.

Edukacja wpisująca się w idee odpowiedzialności społecznej to proces kształcenia na drodze wspólnych konsultacji, który powinien zostać dostosowany do potrzeb rynku pracy. Proces ten powinien uwzględniać zainteresowania uczniów, dając im możliwość wyboru przedmiotów rozszerzonych we wszystkich typach szkół ponadgimnazjalnych. Uczniowie powinni mieć zatem zapewniony indywidualny rozwój własnych predyspozycji za-

---

Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016.

<sup>132</sup> Europejska Komisja Gospodarcza ONZ – 2008, Strategia Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju, Ministerstwo Środowiska, Warszawa, s. 3

<sup>133</sup> Do najważniejszych międzynarodowych inicjatyw należą: Globalny Program Działań, Agenda 21, Dekada Edukacji na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju, Strategia Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju.

<sup>134</sup> Europejska Komisja Gospodarcza ONZ – 2008, Strategia Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju, Ministerstwo Środowiska, Warszawa, s. 3, 5

<sup>135</sup> D. Dudek, *Zachowania konsumentów w gospodarce opartej na współdzieleniu* [w:] *Rzecz o rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Przedsiębiorstwa w erze nowych technologii, działań innowacyjnych i społecznie odpowiedzialnych*, red. E. Kulej-Dudek, P. Kobis, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016, s. 45–54.

wodowych i umiejętności. Dlatego edukacja społecznie odpowiedzialna to edukacja która będzie korzystać z nowoczesnych rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych i uczyć, jak w bezpieczny sposób rozwijać wiedzę oraz kształtować właściwe postawy społeczne dla dobra ogółu, a także zaspokajania potrzeb edukacyjnych zgłaszanych przez rynek.

W edukacji zrównoważonej i społecznie odpowiedzialnej ważne miejsce zajmuje nauczyciel, którego zadaniem jest rozbudzenie i rozwijanie zainteresowań uczniów, wskazanie właściwej drogi oraz narzędzi, z których należy korzystać. Nowe technologie to nie tylko narzędzia, dlatego – jak postulują uczestnicy debaty Orange – Miasteczko Myśli – równoległe do nauki mediów tradycyjnych powinno się wprowadzić naukę mediów cyfrowych<sup>136</sup>. Obecnie nie powinniśmy się zastanawiać, czy uczyć dzieci korzystać z najnowszych osiągnięć techniki, tylko jak to robić. Po części gotową odpowiedź mają Finowie, którzy obecnie wprowadzają nowy model edukacji. To nowatorskie podejście opiera się na nauczaniu wokół określonego tematu, rozwijaniu umiejętności komunikacyjnych, pobudzaniu kreatywności i rozwoju zaradności życiowej w procesie praktycznego zdobywania wiedzy.

W Finlandii jedynie 14% średnich i dużych przedsiębiorstw deklaruje, że nie jest w stanie znaleźć odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów do pracy<sup>137</sup>. Inaczej sytuacja wygląda w Polsce, gdzie aż 32% firm narzeka na brak wykwalifikowanych kadr. W 2012 roku odsetek ten stanowił zaledwie 8%. Dane te jednoznacznie wskazują drogę i precyzują cele, jakie powinien realizować system kształcenia w Polsce. System, który będzie stale monitorował trendy na rynku i zapotrzebowanie na specjalistyczne kadry, a także realizował postulaty zbieżne z polityką społecznie odpowiedzialną, nastawioną na zrównoważony rozwój. Model edukacji zmieni się zatem z podażowego na popytowy, w którym to klienci, czyli uczniowie bądź studenci, będą decydować o tym, w jakich zajęciach chcą uczestniczyć. Będzie to wskazówka dla jednostek edukacyjnych, których zadaniem będzie przygotowanie oferty odpowiadającej na potrzeby zgłaszane przez rynek.

<sup>136</sup> *Miasteczko Myśli – MegaMisja Orange*, „Puls Biznesu” 12.10.2015, s. 12–13.

<sup>137</sup> *Firmom coraz trudniej znaleźć pracowników* Wyniki badania International Business Report, prowadzonego przez firmę audytorsko-doradczą Grant Thornton wśród średnich i dużych przedsiębiorstw, realizowane wśród 10 tys. średnich i dużych firm z 36 krajów świata (w tym 200 firm z Polski), [http://grantthornton.pl/kategorie\\_publicacji/raporty](http://grantthornton.pl/kategorie_publicacji/raporty) [dostęp: 30.019.2015].

# 3

## WYKORZYSTANIE KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI W ASPEKTCIE WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

---

### Wprowadzenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi jedną z teoretycznych ram mających na celu wyjaśnienie roli biznesu w społeczeństwie. Od połowy 1950 roku, kiedy Bowen<sup>138</sup> zaproponował definicję CSR, obligując tym samym kadre menedżerską do prowadzenia takiej polityki i podejmowania takich działań, jakie są odzwierciedleniem celów i wartości pożądaných przez przedsiębiorstwo – koncepcja CSR znacząco się rozwinęła za pomocą takich pojęć jak filantropia korporacyjna<sup>139</sup> i teoria interesariuszy<sup>140</sup>.

W ciągu ostatnich kilku dekad CSR wzrosła z wąsko pojmowanego i marginalizowanego terminu do rangi kompleksowej, wielowarstwowej koncepcji, która jest coraz silniej skorelowana z dużą częścią podejmowanych w organizacjach decyzji i stopniowo staje się integralną częścią praktyk biznesowych oraz jednym z ważniejszych argumentów w procesach podejmowania decyzji.

Współcześnie CSR nie może być postrzegana jako moralne i etyczne zobowiązanie menedżerów do większego zaangażowania społecznego, środowiskowego czy też wydatków na cele społeczne, środowiskowe, które mogłyby negatywnie wpłynąć na rentowność organizacji, a raczej jako zasób strategiczny, a nawet swego rodzaju filozofia<sup>141</sup> służąca poprawie konkurencyjności

---

<sup>138</sup> H.R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper&Row, New York 1953.

<sup>139</sup> M.E. Porter, M. Kramer, *The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, 84, s. 78–92.

<sup>140</sup> R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

<sup>141</sup> A. Rudnicka, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

organizacji<sup>142</sup>. Szerokie dyskusje na temat wpływu CSR na konkurencyjność organizacji rozpoczęły się tak naprawdę w latach 90. XX wieku. Początkowo dotyczyły one wprawdzie dużych korporacji, natomiast obecnie obserwuje się rosnącą liczbą badań skoncentrowanych również na sektorze MSP<sup>143</sup>.

W ostatnich latach coraz więcej mówi się i pisze na temat potencjału strategicznego CSR. Wzrasta także liczba badań szukających związku pomiędzy CSR a konkurencyjnością organizacji<sup>144</sup>. Choć wyniki badań prowadzonych w tym zakresie wciąż nie są jednoznaczne, wiele miejsca w literaturze przedmiotu poświęca się tematyce wpływu koncepcji CSR na zysk finansowy w długim okresie<sup>145</sup>. Wiele jest głosów udowadniających pozytywne relacje między tymi dwiema zmiennymi, ale również dużo jest tych udowadniających brak występowania takiego związku. Zwolennicy twierdzą, że odpowiedzialne zachowanie organizacji może zmniejszyć koszty i ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Craig Smith<sup>146</sup> twierdzi, że działania CSR w postaci stosowania polityki równości szans zatrudnienia, zasad zwiększania długoterminowych wartości dla akcjonariuszy pozytywnie wpływają na strukturę kosztów. Zmniejszenie kosztów i ryzyka może również wynikać z:<sup>147</sup>

---

<sup>142</sup> A. McWilliams, D. Siegel, *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, „Academy Management Review” 2001, 1(26), s. 117–127; M. Vilanova, J.M. Lozano, D. Arenas, *Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2009, 89, s. 57–69.

<sup>143</sup> I. Mandl, A. Dorr, *CSR and Competitiveness. European SMEs' God Practice*, Consolidated European Report, KMU Frschung Austria, Wien 2007; A. Adamus-Matuszyńska, *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na konkurencyjność przedsiębiorstwa, odpowiedzialności biznesu na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, seria Administracja i Zarządzanie, 2013 (93), s. 191–201; M. Stefańska, *Rola społecznej odpowiedzialności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014; K. Olejniczak, *Spółeczna odpowiedzialność a kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012; J. Ejdyś, A. Gulc, *op.cit.*, s. 103–115.

<sup>144</sup> Por. M.E. Porter, M. Kramer, *The Link...*, s. 78–92; O. Salzmann, A. Ionescu-Somers, U. Steger, *The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options*, „European Management Journal” 2005, 23(1), s. 27–36; A. Adamus-Matuszyńska, *Wpływ...*, s. 191–201; M. Stefańska, *Rola...*; K. Olejniczak, *op.cit.*; J. Ejdyś, A. Gulc, *op.cit.*, s. 103–115.

<sup>145</sup> M.D.A. Lee, *A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Parth and the Road Ahead*, „International Journal Management Reviews” 2008, 10(1), s. 53–73.

<sup>146</sup> N.C. Smith, *Corporate Social Responsibility: Whether or How?*, „California Management Review” 2003, 45(4), s. 52–76.

<sup>147</sup> M. Battaglia, F. Testa, L. Bianchi, F. Irlando, M. Frey, *Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France*, „Sustainability” 2014, 6(2), s. 872–893 za: M.P. Miles, Covin J.G. *Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage*, „Journal of Business Ethics” 2000. 23(3), s. 299–311; S.L. Berman, A.C. Wicks, S. Kotha, T.M. Jones, *Does Stakeholder Orientation Mat-*

- działań zorientowanych na środowisko naturalne. O ile początkowe inwestycje w tym zakresie mogą pociągać za sobą konieczność poniesienia stosunkowo wysokich nakładów finansowych, o tyle są opłacalne w długiej perspektywie czasowej, przede wszystkim dzięki oszczędności wynikającej z lepszego i bardziej racjonalnego gospodarowania zasobami naturalnymi, niższych kosztów odszkodowań i ubezpieczeń;
- większej koncentracji na zarządzaniu relacjami ze społeczeństwem. Pozytywne relacje mogą przyczynić się do osiągnięcia dodatkowych korzyści przez przedsiębiorstwa czy też postrzegania ich jako członków danej społeczności;
- dobrych stosunków z pracownikami, które przekładają się na obniżenie fluktuacji i poprawę motywacji, pozyskiwanie nowych pracowników, jak również na zmniejszenie absencji, liczby zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa pracowników, a tym samym liczby wypadków.

Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się coraz bardziej istotną kwestią podejmowaną przez organizacje, jednak wciąż rzadko jest uwzględniana w strategii przedsiębiorstw. Jednym z głównych powodów jest w tym wypadku brak zrozumienia wpływu CSR na konkurencyjność<sup>148</sup>. W wielu badaniach nie tylko podjęto próby analizy relacji pomiędzy CSR a wynikami finansowymi<sup>149</sup>, ale i zaprezentowano propozycje ujęcia procesowego koncepcji CSR<sup>150</sup> oraz studia przypadku z zakresu praktyk CSR. Wyniki finansowe lub dobre praktyki nie przekładają się jednak automatycznie na konkurencyjność, szczególnie w dłuższej perspektywie<sup>151</sup>.

---

ter? *The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance*, „The Academy of Management Journal” 1999, 42(5), s. 488–506; A.B. Carroll, K.M. Shabana, *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, „International Journal of Management Reviews” 2010, 12(1), s. 85–105; P.L. Cochran, *The Evolution of Corporate Social Responsibility*, „Business Horizon” 2007, 50, s. 449–454; S.G. Aldana, *Financial Impact of Health Promotion Programs: A Comprehensive Review of the Literature*, „American Journal of Health Promotion” 2011, 5(5), s. 296–320.

<sup>148</sup> M.E. Porter, M. Kramer, *The Link...*, s. 78–92.

<sup>149</sup> M.in. A. McWilliams, D. Siegel..., s. 117–127; M. Chand, S. Fraser, *The Relationship Between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance: Industry Type as a Boundary Condition*, „The Business Review” 2006, 5(1), s. 240–245; A. Lulewicz-Sass, *Wpływ podejmowanych przez przedsiębiorstwa inicjatyw społecznie odpowiedzialnych na wartość organizacji*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2013, 5(2), s. 242–254; M. Stefańska, *CSR a wartość przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 220, Wrocław 2011, s. 419–429.

<sup>150</sup> M.E. Porter, M. Kramer, *The Link...*, s. 78–92; Smith T., *Corporate Social Responsibility: Whether or How?*, „California Management Review”, vol. 45, Issue 4, 2003, s. 52–76.

<sup>151</sup> M.E. Porter, M. Kramer, *The Link...*, s. 78–92; T. Smith, *Institutional and Social Investors Find Common Ground*, „The Journal of Investing” 2005, vo. 14, No. 3, 2005, s. 57–65.

Rozdział ten ma na celu ukazanie, w jaki sposób wdrożenie i realizacja koncepcji CSR przez przedsiębiorstwa mogą służyć budowaniu ich przewagi konkurencyjnej. Rozważania rozpoczęto od zaprezentowania istoty konkurencyjności oraz źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, ukazując następnie samą koncepcję CSR jako jedno z takich źródeł. Postrzeganie jednak tejże koncepcji w kategorii źródła przewagi konkurencyjnej jest możliwe przy jednoczesnym rozpoznawaniu wartości dialogu z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami przedsiębiorstw, gdyż relacje te mają decydujące znaczenie dla budowy ich wartości.

### 3.1. Istota konkurencyjności przedsiębiorstw

Konkurencyjność jest pojęciem wielowymiarowym, można ją odnieść do kraju, branży lub poziomu organizacji. W literaturze przedmiotu spotyka się bardzo wiele interpretacji tego zjawiska (tabela 6).

Tabela 6

Wybrane definicje konkurencyjności

Autor	Definicja
Arthur Lawrence Alarcon	Zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania na rynkach, których jest uczestnikiem, przy jednoczesnej poprawie standardów życia społeczeństwa.
Małgorzata Bednarczyk	Konkurencyjność przedsiębiorstw to umiejętność sprostania konkurentom lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym.
Edward Cyrson	Konkurencyjność to proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzje o zawarciu transakcji rynkowej.
Olaf Flak, Grzegorz Głód	Konkurencyjność jest wielowymiarowym atrybutem przedsiębiorstwa wynikającym zarówno z wewnętrznych cech, jak i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi.
Marian Gorynia	Konkurencyjność to zdolność do osiągnięcia i/lub utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku.
Charles Hampden-Turner, Alfonsus (Fons) Trompenaars	Konkurencyjność przedsiębiorstw to rywalizacja i współpraca jednocześnie, prowadząca do poznania istotnych technologii, potrzeb i wymagań klientów.

Tabela 6. cd.

Autor	Definicja
Robert Huggins	konkurencyjność oznacza zdolność wykorzystania indywidualnych, specyficznych i wartościowych zasobów, które trudno jest imitować konkurentom.
Władysław Mantura	Konkurencyjność to zdolność podmiotu do konkurowania.
Karl Markovics	Konkurencyjność oznacza odpowiedzialność i umiejętność rywalizacji rynkowej, umiejętność wzmacniania pozycji rynkowej i stałego zaangażowania, które są ukierunkowane na wzrost udziału w rynku, rentowności i sukcesu przedsiębiorstwa.
Michael E. Porter	Konkurencyjność gospodarki to produktywność jako wartość wyrobów wytworzonych przez jednostkę pracy. Proponuje on określić determinanty produktywności dla poszczególnych branż i grup przedsiębiorstw.
Jan Skalik	Konkurencyjność przedsiębiorstwa to miara jego zdolności do osiągnięcia przewagi nad innymi graczami rynkowymi – uczestnikami sektora. Źródłami owej konkurencyjności mogą być poprawa produktywności przedsiębiorstwa oraz pełniejsze zaspokajanie oczekiwań uczestników rynku.
Marek Jacek Stankiewicz	Konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 15; A.L. Alarcon, *Regional Competitiveness; the Need for Coordination between Public and Private Action* [w:] *Emerging Markets. Social, Political and Economic Challenges*, ed. S. Rudolf, University Press, Łódź 2004; E. Cyrson, *Kompendium wiedzy o gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2000, s. 35; O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa 2012, s. 44; Gorynia M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji* [w:] *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, red. E. Najlepszy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 22; Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 121–122; R. Huggins, *Creating a UK Competitiveness Index: Regional and Local Benchmarking*, „Regional Studies” 2003, 37(1), s. 89–96; W. Mantura, *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Poznań 2002, s. 87; K. Markovics, *Competitiveness of Domestic Small and Medium Enterprises in the European Union*, „European Integration Studies” 2005, 1(4), Miskolc, s. 13–21; M.E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1990, s. 71; J. Skalik, *Rynkowe i pozarynkowe uwarunkowania wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych i średnich firm*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Poldruk, Wałbrzych 2005; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2002, s. 36.

Określenie istoty konkurencyjności i odniesienie jej do obserwowanych zjawisk jest możliwe tylko poprzez dekompozycję danej kategorii na elementy składowe stanowiące wymiary konkurencyjności:

- „potencjał konkurencyjności rozumiany jako ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencyjności;
- przewaga konkurencyjna, oznaczająca efekt takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania;
- pozycja konkurencyjna rozumiana jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów<sup>152</sup>.

Należy jednak zaznaczyć, że pomiędzy

wskazanymi wymiarami zachodzi specyficzna zależność przyczynowo skutkowa. [...] Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa stanowi odzwierciedlenie łańcucha jego wartości w postaci zasobów niezbędnych do realizacji działań tworzących wartości. [...] Tym samym potencjał konkurencyjności determinują rodzaj, wielkość i trwałość uzyskanej lub budowanej przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa. Przewaga konkurencyjności stanowi natomiast podstawę do formułowania takiej oferty rynkowej przedsiębiorstwa, która umożliwi mu osiągnięcie określonej pozycji konkurencyjnej<sup>153</sup>.

Postrzeganie konkurencyjności przez pryzmat wskazanego układu wzajemnych zależności pozwala stwierdzić, że stanowi ona złożony, kompleksowy i koherentny system o możliwej do zdefiniowania strukturze wewnętrznej podlegający wpływom, jak również wchodzący w interakcje z czynnikami otoczenia<sup>154</sup>.

Na poziomie krajowym istnieje kilka powszechnie przyjętych wskaźników, które pozwalają dokonać ilościowej lub jakościowej oceny konkurencyjności przez pryzmat zróżnicowanych wymiarów. Opracowane zostały wzorce, takie jak na przykład Global Competitiveness Report. Natomiast na

<sup>152</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002, s. 89 za: *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, red. M. Bednarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006 s. 58

<sup>153</sup> Porter M.E., *Porter o konkurencji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 48 za: *Konkurencyjność...*, s. 58; B. Godziszewski, *op.cit.*, s. 59; Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 68.

<sup>154</sup> *Konkurencyjność...*, s. 59.

poziomie sektora czy też samej organizacji trudno jest wskazać uzgodnione i powszechnie przyjęte ramy służące pomiarowi pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>155</sup>.

Początkowo uważano, że najlepszym wskaźnikiem oceniającym pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw jest produktywność<sup>156</sup>. Wraz ze zmianą postrzegania aspektu zasobów przedsiębiorstw jako „wszystkich jego aktywów, zdolności, procesów organizacyjnych, atrybutów firmy, informacji, wiedzy i tym podobnych kontrolowanych przez przedsiębiorstwo (choć niekoniecznie będących jego własnością) i umożliwiających mu formułowanie i wdrażanie strategii podnoszących jego sprawność i efektywność”<sup>2157</sup> zmieniła się jednak perspektywa oceny pozycji konkurencyjnej coraz częściej uwzględniająca aspekty niematerialne (tabela 7).

Tabela 7

Determinanty pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Autor	Parametry oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa
Strategor	Ocena kluczowych czynników sukcesu w ramach następujących grup czynników: <ul style="list-style-type: none"> <li>– rynkowa pozycja przedsiębiorstwa;</li> <li>– kosztowa pozycja przedsiębiorstwa;</li> <li>– marka i zakorzenienie rynkowe;</li> <li>– kompetencje techniczne i opanowanie technologii;</li> <li>– rentowność i siła finansowa.</li> </ul>
Marian Gorynia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rentowność;</li> <li>– poziom kosztów;</li> <li>– udział w rynku;</li> <li>– cechy produktu w porównaniu z cechami produktów konkurentów;</li> <li>– znajomość firmy i jej produktów na rynku, postrzeganie firmy przez otoczenie;</li> <li>– poziom lojalności nabywców, poziom wierności marce i firmie;</li> <li>– koszty przestawienia się odbiorców na innych dostawców;</li> <li>– istnienie lub prawdopodobieństwo pojawienia się substytutów;</li> </ul>

<sup>155</sup> S. Draper, *Corporate Responsibility and Competitiveness at the Meso Level: Key Models for Delivering Sector-Level Corporate Responsibility*, „Corporate Governance” 2006, 6(4), s. 409–419.

<sup>156</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.

<sup>157</sup> *Konkurencyjność...*, s. 59.

Tabela 7. cd.

Autor	Parametry oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa
Peter Jennings Bucley Christopher L. Pass Kate Prescott	<p>Obszar wyników działania – performance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– udział w rynku eksportowym;</li> <li>– wzrost eksportu;</li> <li>– rentowność;</li> <li>– zależność eksportowa;</li> <li>– obszar potencjału;</li> <li>– poziom kosztów;</li> <li>– poziom cen;</li> <li>– poziom jakości;</li> <li>– produktywność;</li> <li>– wskaźnik rozwoju technologicznego;</li> <li>– proces zarządzania;</li> <li>– orientacja międzynarodowa w zarządzaniu;</li> <li>– zdolności w zakresie działań marketingowych;</li> <li>– relacje, powiązania wewnątrz- i międzyorganizacyjne;</li> <li>– zasięg i skala działalności.</li> </ul>
Alan Jefferey Rowe Richard O. Mason Karl Erich Dickel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pozycja finansowa;</li> <li>– opanowanie technologii;</li> <li>– pozycja na rynku;</li> <li>– rozpoznanie ryzyka;</li> <li>– zyskowność produktów;</li> <li>– moralność firmy;</li> <li>– budżet pracy.</li> </ul>
Grażyna Gierszewska Maria Romanowska	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pozycja na rynku;</li> <li>– pozycja w dziedzinie kosztów;</li> <li>– image firmy i jej obecność na rynku;</li> <li>– umiejętności techniczne i poziom technologii;</li> <li>– rentowność i potencjał finansowy;</li> <li>– poziom organizacji i zarządzania.</li> </ul>
Arthur A. Thompson Alonzo J. Strickland	<ul style="list-style-type: none"> <li>– relatywny udział w rynku;</li> <li>– rentowność;</li> <li>– zdolność do konkurowania na bazie kosztów oraz jakości;</li> <li>– wiedza o rynku oraz konsumentach;</li> <li>– silne i słabe strony;</li> <li>– umiejętności technologiczne;</li> <li>– jakość zarządzania.</li> </ul>

Tabela 7. cd.

Autor	Parametry oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa
Arnoldo C. Hax Nicolas S. Majluf	<ul style="list-style-type: none"> <li>– udział w rynku;</li> <li>– umiejętności marketingowe;</li> <li>– poziom obsługi klientów;</li> <li>– poziom bazy badawczo-rozwojowej;</li> <li>– poziom technologii;</li> <li>– dystrybucja;</li> <li>– zasoby finansowe;</li> <li>– image firmy;</li> <li>– szerokość asortymentu;</li> <li>– jakość produkcji;</li> <li>– umiejętności zarządu.</li> </ul>

Źródło:: *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, red. M. Bednarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 68, za: Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 69; *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa w przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 95; P. J. Buckley, Ch.L. Pass, K. Prescott, *Measures of International Competitiveness: A Critical Survey*, „Journal of Marketing Management” 1988, 4(2), s. 175–200; A.J. Rowe, R.O. Mason, K.E. Dickel, *Strategic Management*, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts 1987, s. 87; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 172–173; A. A. Thompson, A. J. Strickland, *Strategic Management*, Business Publication, Plano 1984, s. 131; A. C Hax, N. S. Majluf, *Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1984, p. 156 za: Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 187–188.

W kontekście wymienionych w tabeli 7 parametrów konkurencyjność zaczęła być postrzegana przez pryzmat kluczowych aspektów nie tylko materialnych, ale i niematerialnych zapewniających organizacji przewagę konkurencyjną<sup>158</sup>. Oznacza to, że konkurencyjna organizacja to taka, którą charakteryzują: elastyczność, zdolność przystosowywania się do zmian, jakość i marketing<sup>159</sup>. Konkurencyjność nie może być rozumiana i oceniana tylko przez pryzmat produktywności, ale zdolności organizacji do projektowania, produkowania i oferowania produktów charakteryzujących się wyższą jakością od tych oferowanych przez konkurentów, przy wzięciu pod uwagę zarówno aspektów cenowych, jak i pozacenowych.

<sup>158</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *Strategic Intent*, „Harvard Business Review” 1989, 69(3), s. 63–76.

<sup>159</sup> J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, 17(1), s. 99–120.

Marc Vilanova, Josep Maria Lozano i Daniel Arenas proponują pogrupowanie istniejących definicji i ram ujmujących konkurencyjność w pięć kluczowych wymiarów<sup>160</sup>:

- wydajność, w tym standardowe wskaźniki finansowe (między innymi zysk i rentowność);
- jakość, odnosząca się nie tylko do produktów, ale również do zdolności zaspakajania potrzeb klientów;
- produktywność w postaci zwiększonej produkcji i mniejszego zużycia zasobów;
- innowacyjność nie tylko w odniesieniu do produktów czy usług, ale i procesów zarządczych;
- prestiż, kształtowanie marki w zakresie budowania zaufania i reputacji poprzez właściwe relacje z interesariuszami.

Michael E. Porter twierdzi, że konkurencyjność na poziomie przedsiębiorstwa jest określona lub ograniczona przez pięć sił<sup>161</sup>:

- 1) bariery wejścia;
- 2) siłę przetargową dostawców;
- 3) siłę przetargową klientów;
- 4) dostępność substytutów;
- 5) natężenie konkurencji wewnątrz sektora.

Zatem według Portera przedsiębiorstwo, które ma duży udział w rynku, władzę nad dostawcami i klientami, działa w sektorze o dużych barierach wejścia i bez silnych produktów substytucyjnych, jest ucieleśnieniem konkurencyjnej firmy. Jednakże, choć wskazane czynniki są ważne, wciąż rośnie liczba rozpatrywanych wyznaczników konkurencyjności. Istnieje wiele zestawień, na przykład oceniających firmę z różnych perspektyw (tabela 8).

Jak przedstawiono w tabeli 8, firmy będące na szczycie rankingu w każdym z analizowanych aspektów (innowacyjność<sup>162</sup>, marka<sup>163</sup>, reputacja<sup>164</sup>, relacje z pracodawcą<sup>165</sup>) różnią się. Ponadto warto zwrócić uwagę, że rankingi te budowane są na podstawie analizy różnych wskaźników – nie tylko tradycyjnych, takich jak udział w rynku czy sytuacja finansowa, ale i tych dotyczą-

<sup>160</sup> M. Vilanova, J.M. Lozano, D. Arenas, *op.cit.*, s. 57–69.

<sup>161</sup> Porter M.E., *Porter o konkurencji...*, s. 23–24.

<sup>162</sup> <http://www.forbes.pl/10-najbardziej-innowacyjnych-firm-swiata,artykuly,181998,1,1.html> [dostęp: 21.09.2015].

<sup>163</sup> <http://www.forbes.pl/najdrozsze-marki-swiata-10-najcenniejszych-marek-2014,artykuly,185771,1,1.html> [dostęp: 21.09.2015].

<sup>164</sup> <http://csr.forbes.pl/10-najbardziej-odpowiedzialnych-spoecznie-firm-na-swiecie,artykuly,187115,1,1,4.html> [dostęp: 30.09.2015].

<sup>165</sup> Great Workplaces, Special Report 2014, Great Place to Work, s. 14.

cych wartości niematerialnych. Większość przedsiębiorstw znajdująca się na szczycie analizowanych rankingów deklaruje podejmowanie działań z obszaru koncepcji CSR, a niektóre są silnie zaangażowane w tym zakresie poprzez zrównoważony rozwój, opracowywanie raportów, kodeksów postępowania, polityki ochrony środowiska i tym podobnych.

Tabela 8

Wybrane rankingi podmiotów światowych

Najlepszy pracodawca 2014	Najcenniejsze marki świata 2014	Najbardziej podziwiane firmy Forbes 2014	Najbardziej innowacyjne firmy świata 2014	Firmy o najlepszej reputacji CSR 2014
Capital One	Apple	Apple	Salesforce.com	Google
Softcat Limited	Microsoft	Google	Alexion Pharmaceuticals	Microsoft
Admiral Group	Google	Berkshite Hathaway	ARM Holdings	Walt Disney
Microsoft	Coca-cola	Amazon	Unilever Indonesia	BMW
eBay Companies	IBM	Starbucks	Regeneron Pharmaceuticals	Apple
Rackpace	McDonald's	Walt Disney	Amazon.com	Lego
HyattHotels	General Electric	Southwest Airlines	BioMarin Pharmaceuticals	Volkswagen
Pentland Brands	Samsung	American Express	CPAU	Intel
Diageo	Toyota	General Electric	Vmware	Rolex
McDonald's	Louis Vuitton	Coca-Cola	Aspen Pharmaceuticals	Dimler

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Vilanova, J.M. Lozano, D. Arenas, *Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2009, 89, s. 61 oraz Forbes 2015, Great Place to Work Special Report 2014.

Zatem istotna jest odpowiedź na pytanie, jakiego rodzaju strategię lub jaką politykę powinny uwzględniać podmioty, aby prowadziły one do rozwoju koncepcji CSR, gwarantującej utrzymanie lub wzmocnienie pozycji konkurencyjnej.

### 3.2. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Identyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest niezwykle istotna, szczególnie przy opracowywaniu strategii rozwoju. W literaturze przedmiotu można wskazać trzy zasadnicze nurty badawcze w zakresie poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej zakładające, że:

- nurt pierwszy: źródła konkurencyjności przedsiębiorstw tkwią w ich interakcjach z otoczeniem (tak zwane zewnętrzne źródła konkurencyjności)<sup>166</sup>;
- nurt drugi: źródła konkurencyjności przedsiębiorstw ukryte są w kontrolowanych przez przedsiębiorstwa zasobach (tak zwane wewnętrzne źródła konkurencyjności);<sup>167</sup>
- nurt trzeci, łączący z sobą nurty pierwszy i drugi, wskazujący, że źródeł przewagi konkurencyjnej należy szukać w potencjale konkurencyjnym przedsiębiorstw przy uwzględnieniu określonych uwarunkowań zewnętrznych<sup>168</sup>.

Pierwszy z nich nawiązuje do teorii konkurencji niedoskonałej oraz teorii organizacji przemysłu. Zwraca się w nim uwagę na to, iż decydujące znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa mają uwarunkowania zewnętrzne, a zdobycie przewagi nad konkurencyjnymi podmiotami (poprzez uzyskanie wyższej/lepszej pozycji w dziedzinie kosztów lub wyróżnienia produktu w oczach klientów) stanowi podstawę ponadprzeciętnej rentowności przedsiębiorstwa, ponieważ pozwala jej osiągnąć wartość dodaną wyższą niż ta, którą osiągają konkurenci<sup>169</sup>.

---

<sup>166</sup> Z. Pierścionek, *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 784, Wrocław 1998, s. 363–364; Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, PWE, Warszawa 1999.

<sup>167</sup> J. Fahy, *The Resource-Based View of the Firm: Some Stumbling-blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage*, „Journal of European Industrial Training” 2000, 24(2), s. 94–104; J. Barney, *op.cit.*, s. 99–120.

<sup>168</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998; Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001; M.J. Stankiewicz, *op.cit.*; B. Dobiegała-Korona, S. Kasiewicz, *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, red. K. Kućński, Materiały i Prace IFGN, t. LXXIX, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s. 89.

<sup>169</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów...*, s. 56.

Drugi nurt badawczy skupia uwagę na specyficze kontrolowanych przez przedsiębiorstwa zasobów, przyjmując przy tym, że uwarunkowania otoczenia są wspólne (jednakowe) dla podmiotów funkcjonujących w ramach tego samego sektora. Niemniej zasoby te są różnie postrzegane przez organizacje pod względem istotności. Dlatego ważne jest zwrócenie uwagi na prezentowane w literaturze przedmiotu propozycje warunków, jakie powinny spełnić zasoby, by mogły stać się potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. I tak według Jay B. Barneya powinny one być<sup>170</sup>:

- ważne i wartościowe (cenne) dla przedsiębiorstwa, zapewniające możliwości wychwycenia szans i unikania zagrożeń pojawiających się w jego otoczeniu;
- rzadkie pod względem występowania zarówno wśród aktualnych, jak i potencjalnych konkurentów;
- trudne do skopiowania przez konkurencję;
- niezastępowalne (brak substytutów);
- efektywnie zorganizowane oraz w innej wersji.

Podobny pogląd prezentuje Mariusz Bartnicki, wskazując, że aby zasoby mogły stać się potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, powinny być:<sup>171</sup>

- cenne;
- rzadkie;
- kosztowne do naśladowania;
- trwałe;
- w posiadaniu przedsiębiorstwa;
- niepodatne na substytucję;
- lepsze od posiadanych przez konkurentów;
- uosabiane przez uczestników tworzenia strategii;
- podatne organizacyjnie na wykorzystanie.

Biorąc to pod uwagę, należy zauważyć, że źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa mogą być większe i lepsze zasoby. Samo ich posiadanie nie gwarantuje jednak przedsiębiorstwu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Źródła te powinny być analizowane w odniesieniu do celu, któremu mają służyć, i związane z tym stopnia racjonalności ich wykorzystania<sup>172</sup>,

<sup>170</sup> J.B. Barney, *op.cit.*

<sup>171</sup> M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000, s. 62.

<sup>172</sup> H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 122; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 226.

jak również powinny uwzględniać określone warunki otoczenia przedsiębiorstwa<sup>173</sup>.

Wydaje się to tym bardziej słuszne, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw jest uwarunkowana przez otoczenie zewnętrzne, jednak wpływ na nią mają także posiadane przez nie wyróżniające zasoby, kluczowe kompetencje, umiejętności i zdolności<sup>174</sup>. Wielu autorów<sup>175</sup> podkreśla, że w praktyce zarządzania powinno się stosować zintegrowane podejście, to jest budować przewagi konkurencyjne, opierając się na wykorzystywaniu zasobów wiedzy, rozwijać unikatowe i trudne do imitacji kluczowe kompetencje w celu dostosowania do zmieniających się wymagań klientów oraz uwzględniać przeobrażenia w otoczeniu rynkowym – nadarzające się okazje i szanse rozwoju.

Wojciech Wrzosek zwraca uwagę na umiejętności jako uzupełniające źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, gdyż mogą one osiągać przewagę konkurencyjną nad konkurentami, jeżeli dysponują szerszym zakresem oraz wyższym poziomem umiejętności niż konkurenci<sup>176</sup>. Owe źródła przewag konkurencyjnych – zasoby i umiejętności – mają charakter komplementarny. Z jednej strony nawet najlepsze i największe zasoby nie zapewniają trwałej przewagi konkurencyjnej, jeżeli z powodu braku koniecznych umiejętności są marnotrawione przez przedsiębiorstwo. Z drugiej strony nawet najszerszy zakres oraz najwyższy poziom umiejętności nie pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jeżeli nie mają one oparcia w odpowiednich zasobach umożliwiających podejmowanie działań na rynku<sup>177</sup>.

Podobny pogląd wyraża John Kay, według którego przewagę konkurencyjną należy budować na podstawie wyróżniających się zdolności organizacji, które muszą być trwałe i stanowić własność przedsiębiorstwa<sup>178</sup>. Jednocześnie wskazuje on na cztery podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, do których należą:<sup>179</sup>

- architektura – wewnętrzne i zewnętrzne powiązania firmy, określające stosunki z pracownikami, klientami, dostawcami oraz konkurentami;

<sup>173</sup> *Konkurencyjność...*, s. 62.

<sup>174</sup> Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 26.

<sup>175</sup> Por M. Bednarczyk, *op.cit.*; W. Walczak, *Wiedza źródłem budowania przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa [w:] Kapitał intelektualny i jego ochrona*, red. E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 219–229.; K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998; M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.

<sup>176</sup> W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 2002, s. 63.

<sup>177</sup> W. Wrzosek, *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, 7, s. 3.

<sup>178</sup> J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 97.

<sup>179</sup> *Ibidem*, s. 112.

- reputacja – sposób postrzegania firmy przez klientów;
- innowacje – tworzenie przez firmę nowych produktów, technologii, sposobów zarządzania;
- zasoby strategiczne – rezultat wcześniej poniesionych kosztów, monopolu naturalnego, dostępu do chronionych zasobów.

Bez względu na przyjętą klasyfikację źródła przewagi konkurencyjnej należy jednak rozpatrywać kompleksowo, zwracając szczególną uwagę na ich wzajemne powiązania oraz współzależność. Źródeł konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw nie należy postrzegać jako pojedynczych wyizolowanych zmiennych, lecz jako zbiór wzajemnie powiązanych z sobą elementów, które występują w tym samym horyzoncie czasowym i nawzajem się przenikają. Takie podejście podkreśla istnienie efektu ich synergicznego oddziaływania na konkurencyjność przedsiębiorstwa, potwierdzone w praktyce zarządzania<sup>180</sup>.

Według Michael E. Portera przedsiębiorstwo powinno rozwijać swoją konkurencyjność poprzez wybór i przyjęcie jednej z trzech strategii: przywództwa kosztowego, zróżnicowania, koncentracji<sup>181</sup>. Odmiennego zdania jest Krzysztof Oblój, który wskazuje na konieczność dążenia przedsiębiorstwa do osiągnięcia jednej z czterech przewag konkurencyjnych<sup>182</sup>:

- przewagi naturalnej, wynikającej z korzyści lokalizacji przedsiębiorstwa, jego dostępu do zasobów, rynku zbytu i patentów;
- przewagi relacji ceny do jakości, przejawiającej się w możliwościach maksymalizowania ceny produktu i jego jakości przy danych nakładach lub minimalizowania kosztów produkcji celem zapewnienia sprzedaży produktu w niskiej cenie;
- przewagi systemu obsługi zapewniającego wzrost kosztów zmiany dostawcy;
- przewagi systemu obsługi zapewniającego wzrost barier wejścia.

Z kolei Marek Jacek Stankiewicz zaleca, aby dla osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstwa dążyły do jednoczesnego osiągnięcia trzech wskazanych przez siebie komplementarnych przewag konkurencyjnych<sup>183</sup>:

- przewagi wytwarzania oznaczającej, że przedsiębiorstwo dysponuje lepszym niż konkurencja zestawem składników potencjału konkurencyjności w tych sferach funkcjonalno-zasobowych, które są bezpośrednio związane z procesami tworzenia oferty tego przedsiębiorstwa;

<sup>180</sup> W. Walczak, *op.cit.*, s. 219–229.

<sup>181</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów...*, s. 51–52.

<sup>182</sup> K. Oblój, *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, 9, s. 3.

<sup>183</sup> M.J. Stankiewicz, *op.cit.*, s. 184–186.

- przewagi oferowania polegającej na tym, że przedsiębiorstwo posiada korzystniejsze relacje z kontrahentami niż jego konkurenci, co wynika z doskonalszych składników potencjału konkurencyjności tego przedsiębiorstwa w ramach sfer marketingu i dystrybucji;
- przewagi zarządzania oznaczającej, że przedsiębiorstwo dysponuje lepszym systemem zarządzania niż jego konkurenci.

Henry Mintzberg zaproponował z kolei firmom przyjęcie strategii skupiających się na ustanowieniu stałych długoterminowych wizji i pozostania przy tym elastycznymi. Sugeruje on, że firmy powinny dążyć do budowania zdolności instytucjonalnych i kompetencyjnych, tak by móc rozumieć i właściwie reagować na nieoczekiwane zmiany na rynku.

Większość aktualnych propozycji CSR wydaje się zgodna z koncepcją strategii wschodzących Henry'ego Mintzberga<sup>184</sup>, gdyż proponują one wizję rozwoju zdolności instytucjonalnej<sup>185</sup>. W tym zakresie włączenie CSR w proces zarządzania strategicznego nie tylko pomoże w skutecznej realizacji strategii, ale i przyczyni się do poprawnego rozumienia złożoności środowiska konkurencyjnego. Strategia konkurencyjna jest sposobem na zwiększenie rentowności oraz konkurencyjności i może być określona jako siła organizacji w stosunku do jej konkurentów<sup>186</sup>. Strategia każdego przedsiębiorstwa musi wykraczać poza najlepsze praktyki. Chodzi o wybór wyjątkowej pozycji odróżniającej firmę od jej konkurentów.

Dla harmonijnego rozwoju przedsiębiorstwa bardzo istotne jest określenie, co stanowi o jego przewadze konkurencyjnej, i ciągłe podejmowanie wysiłków w celu jej utrzymania lub powiększenia. Wskazanie najbardziej odpowiedniego zbioru źródeł przewagi przedsiębiorstw jest uzależnione od ich zasobów oraz charakteru sektora i rynku, na którym funkcjonują.

To od właściwego zdefiniowania przewagi konkurencyjnej organizacji oraz stopnia posiadania tej przewagi względem konkurentów zależy wybór strategii jej działania.

Zarówno źródła, jak i rodzaje przewagi konkurencyjnej charakteryzują się dużą dynamiką. Zmianie ulega znaczenie poszczególnych źródeł przewagi, pojawiają się zupełnie nowe źródła, co jest wynikiem rozwijającej się innowacyjności procesów.

---

<sup>184</sup> H. Mintzberg, *Crafting Strategy*, „Harvard Business Review”, vol. 65, no. 4, 1987, s. 66–75.

<sup>185</sup> P. Pruzan, *The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations have Values, Virtues and Visions?*, „Journal of Business Ethics” 2001, 29 (3), s. 271–284.

<sup>186</sup> M. Vilanova, J.M. Lozano, D. Arenas, *op.cit.*, p. 59.

### 3.3. Koncepcja społecznej odpowiedzialności jako źródło przewagi konkurencyjnej

Jak już wspomniano, w ostatnich latach wzrasta liczba badań w obszarze relacji zachodzących pomiędzy CSR a konkurencyjnością przedsiębiorstw. Zdecydowana większość z nich koncentruje się na udowodnieniu istnienia związku pomiędzy CSR a wynikami finansowymi, z różnym skutkiem. Co raz częściej jednak można spotkać w literaturze przedmiotu nieco odmienne podejście do badania tychże relacji, a mianowicie koncentrujące się na generowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez tworzenie wartości dla interesariuszy, traktowaniu CSR jako szansy na poprawę wizerunku i reputacji organizacji<sup>187</sup> czy też analizie przypadków, w których wdrożenie koncepcji przyczynia się do wzrostu konkurencyjności w krótkiej i długiej perspektywie czasowej<sup>188</sup>.

Najważniejszym aspektem wydaje się jednak nie tyle samo występowanie relacji pomiędzy CSR a konkurencyjnością przedsiębiorstw, ile raczej charakter tychże relacji, gdyż wyniki finansowe czy też wartość przedsiębiorstwa nie muszą automatycznie gwarantować długoterminowej konkurencyjności. Wycena firmy jest postrzegana jako próba pomiaru i określenia jej pozycji konkurencyjnej niezależnie od celu, w jakim jest prowadzona (kupno, sprzedaż i tym podobne). Powszechnie stosowane metody wyceny można podzielić na:

- majątkowe, które mają na celu określenie wartości przedsiębiorstwa poprzez oszacowanie jego aktywów;
- dochodowe, które starają się powiązać wartość przedsiębiorstwa z osiąganymi przez nie dochodami;
- mieszane, które mają na celu powiązanie metod majątkowych z metodami dochodowymi.

Najczęściej stosowanymi z kolei metodami wyceny są metody dochodowe, szczególnie oparte na dyskontowaniu przepływów pieniężnych, które koncentrują się na przewidywaniu przyszłych zysków. Niemniej żadna z tych metod wyraźnie i bezpośrednio nie uwzględnia działań przedsiębiorstwa z zakresu CSR. Marc Vilanova, Josep Maria Lozano i Daniel Arenas zwracają uwagę na to, iż stosowane przez analityków dokonujących wyceny organizacji metody opierają się głównie na tradycyjnych wskaźnikach produktywno-

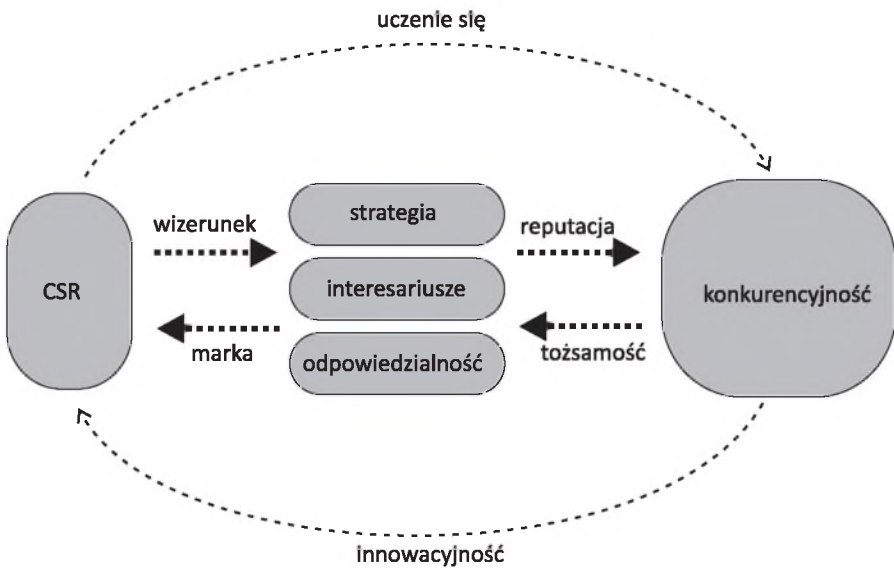
---

<sup>187</sup> K. E. Schnietz, M.J. Epstein, *Exploring the Financial Value of Reputation for Corporate Responsibility During a Crisis*, „Corporate Reputation Review” 2005, 7(4), s. 327–345.

<sup>188</sup> R. Gueterbok, *Greenpeace Campaign Case Study – StopEsso*, „Journal of Consumer Behaviour” 2004, 3(3), s. 265–271.

ści i wprawdzie zawierają analizy jakościowe wartości niematerialnych oraz prawnych, jednak tylko w sposób pośredni odnoszące się do kwestii CSR. Z tego względu większość wycen i rekomendacji opiera się na opinii i wiedzy analityków dokonujących tychże ocen, a nie na obiektywnych wskaźnikach<sup>189</sup>. Tak więc jeśli przyjąć, że wartość przedsiębiorstwa jest wskaźnikiem konkurencyjności, analiza metod wyceny stosowanych przez różnych analityków finansowych wykazała, że istnieje pewien związek między CSR i konkurencyjnością, ale nie jest on jednoznaczny<sup>190</sup>.

Marc Vilanova, Josep Maria Lozano i Daniel Arenas zaproponowali więc na podstawie prowadzonych badań, aby wizerunek i reputacja stały się łącznikami pomiędzy CSR a konkurencyjnością (rycina 24).



Rycina 24. CSR a konkurencyjność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Vilanova, J.M. Lozano, D. Arenas, *Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2009, 89, p. 63.

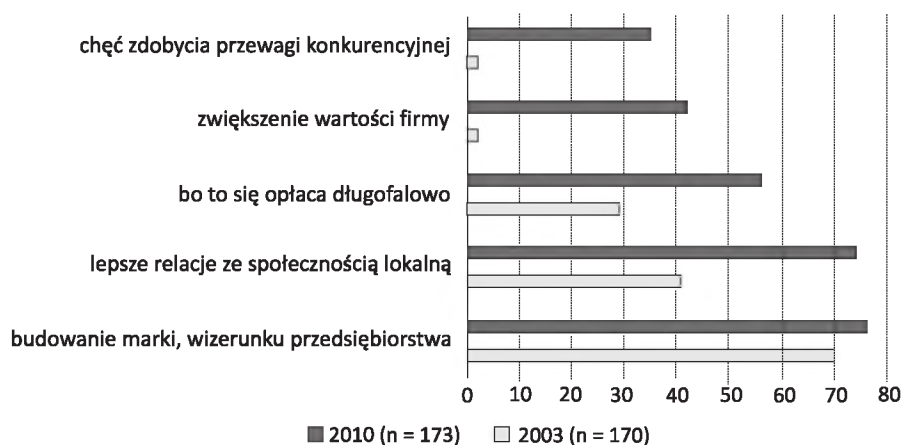
W praktyce oznacza to, że przyjęcie starej CSR ma wpływ na tożsamość i zarządzanie marką, co z kolei bezpośrednio oddziałuje na konkurencyjność, ponieważ wymusza uwzględnienie zrównoważonego rozwoju w wizji przedsiębiorstwa określonej w jego strategii, poprawne zrozumienie złożoności środowiska konkurencyjnego i wzmacnianie relacji z kluczowymi interesariuszami, poprzez właściwe zarządzanie nimi oraz poprawę

<sup>189</sup> M. Vilanova, J.M. Lozano, D. Arenas, *op.cit.*, s. 57–69.

<sup>190</sup> *Ibidem*, s. 57–69.

przejrzystość organizacji poprzez odpowiedzialne zarządzanie procesami<sup>191</sup>. Reputacja<sup>192</sup> w tym modelu jest traktowana jako podstawowy asumpt do wdrożenia CSR, akceptowany i wyceniany sładnik wartości niematerialnych, a także jako jedno z kluczowych zagadnień w zakresie zarządzania ryzykiem.

Ponadto wizerunek i reputacja generują szanse rozwoju innowacyjności w zakresie zarządzania marką, co z kolei buduje reputację przedsiębiorstwa, jego wizerunek i tożsamość. Tak więc reputacja nie tylko jest impulsem do zainicjowania koncepcji CSR w przedsiębiorstwach, ale również pomaga kadrze kierowniczej streować procesami wewnętrznymi. Pierwszy z tych czynników potwierdzają liczne badania, między innymi te przeprowadzone przez GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu pod tytułem *CSR w Polsce. Menedżerowie/menedżerki 500. Lider/Liderka CSR*, wykazujące, że dbałość o wizerunek i potrzeba budowy marki jest najpowszechniejszym motywem zaangażowania przedsiębiorstw w CSR (rycina 25).



Rycina 25. Najczęstsze motywy podejmowania przez polskie przedsiębiorstwa decyzji o prowadzeniu biznesu w sposób odpowiedzialny społecznie (CSR)

Źródło: *CSR w Polsce. Menedżerowie/menedżerki 500. Lider/Liderka CSR*, GoodBrand& Company Polska, Warszawa 2010, s. 21.

Biorąc pod uwagę, że istotny problem należy uznać konieczność integrowania koncepcji CSR z wizją przedsiębiorstwa, tak by tożsamość organizacji była ustalona na podstawie jasnych celów i wartości, natomiast

<sup>191</sup> *Ibidem*, s. 57–69.

<sup>192</sup> Reputację można określić jako podzielaną przez różne grupy interesariuszy ocenę zdolności i gotowości przedsiębiorstwa do sprostania ich oczekiwaniom. Na reputację każdej organizacji składa się jej wizerunek i tożsamość. Wizerunek to wyobrażenie, jakie otoczenie ma o przedsiębiorstwie, natomiast tożsamość to zespół cech, które w istotny sposób odróżniają dane przedsiębiorstwo od innych, zwłaszcza konkurentów.

strategia przedsiębiorstwa stale dostosowywana do zmieniającego się otoczenia<sup>193</sup>. Wdrożenie CSR wymaga zatem zmian w organizacji, opartych nie na modyfikacji istniejących procesów i procedur, ale na tworzeniu nowych<sup>194</sup>. Stąd też, aby dokonać zmian w organizacjach, wszyscy ich członkowie muszą zacząć myśleć inaczej. Zarządzanie zmianą staje się problemem, jeśli chce się zarządzać wiedzą i innowacjami dynamicznie. W tym kontekście tworzenie ram normatywnych i prawnych w zakresie CSR powinno dotyczyć rozwoju odpowiedzialności społecznej w organizacjach jako procesu uczenia się i innowacji<sup>195</sup>. Akcentowanie w prowadzonej działalności aspektów środowiskowych oraz społecznych może być dla organizacji jednym z wyróżników i w dłuższej perspektywie przyczyni się do poprawy poziomu innowacyjności.

Jak podkreślają bowiem Joanna Ejdys i Aleksandra Gulc, dobre praktyki koncepcji CSR wskazują, że propagowanie i upowszechnianie wśród pracowników zachowań ukierunkowanych na ochronę środowiska i relacje społeczne (wewnętrzne i zewnętrzne) może być również źródłem kreatywnych zachowań wpływających na innowacyjne rozwiązania<sup>196</sup>. Potwierdzają to również wyniki badań Xueming Luo oraz Shuili Du, które wykazały, że firmy bardziej zaangażowane w realizację projektów z zakresu CSR dostarczają na rynek więcej nowych produktów/rozwiązań niż te, których aktywność na polu CSR jest mniejsza. Oznacza to zatem, że polityka CSR i oparte na niej programy zwiększają innowacyjność organizacji. Dzieje się tak, ponieważ polityka CSR, wzmacniając relacje z zewnętrznymi interesariuszami (w tym z klientami, dostawcami, organizacjami non profit i agendami państwowymi), zapewnia organizacji dostęp do szerokiego zasobu wiedzy. Tym samym pomaga jej podążać za zmianami rynkowymi oraz technologicznymi. W erze otwartych innowacji i szybkiej, gwałtownej dywersyfikacji wiedzy organizacje coraz częściej muszą zasilać swoje zasoby wewnątrz pomysłami pozyskiwanymi z zewnątrz (między innymi stosując crowdsourcing<sup>197</sup>). Ogromną rolę odgrywają w tym media społecznościowe, które coraz częściej są postrzegane jako narzędzia zwiększania zaangażowania interesariuszy. Media społecznościowe mogą też wzmacniać CSR przedsiębiorstw. Z jednej strony umożliwiają im bowiem szybkie zbieranie i rozpowszechnianie w skali globalnej

<sup>193</sup> C.J. Collins, I.J. Porras, *Building Your Company's Vision*, „Harvard Business Review” 1996, 74(5), s. 65–77.

<sup>194</sup> T. Goss, R. Pascale, A. Athos, *The Invention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future*, „Harvard Business Review” 1993, 76(6), s. 97–108.

<sup>195</sup> *Ibidem*, s. 97–108.

<sup>196</sup> J. Ejdys, A. Gulc, *op.cit.*, s. 112.

<sup>197</sup> J. Howe., *Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Three Rivers Press, New York 2008, p. 21.

danych, informacji i wiadomości w czasie rzeczywistym, co wymaga ich większej świadomości i ciągłej aktywności na tym polu. Z drugiej strony stają się narzędziem umożliwiającym większą przejrzystość komunikatów kierowanych do konsumentów na temat oferowanych produktów oraz przedsiębiorstwa. W ostatnich latach można zaobserwować rosnącą liczbę przedsiębiorstw maksymalizujących użyteczność narzędzia, jakim są media społecznościowe, w ich ogólnych wysiłkach na rzecz zrównoważonego rozwoju. Wykorzystanie mediów społecznościowych w celu optymalizacji CSR i zrównoważonego rozwoju stawia przed przedsiębiorstwami szereg wyzwań, to jest:

- konieczność zapewnienia czasu i zasobów niezbędnych dla prawidłowego zarządzania mediami społecznościowymi;
- zrozumienie, gdzie się zaczyna, a gdzie kończy odpowiedzialność w mediach społecznościowych;
- odpowiednie komunikowanie wartości, celów zrównoważonego rozwoju i CSR przedsiębiorstwa wśród interesariuszy;
- angażowanie interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w sposób konstruktywny i koncentrujący się na tworzeniu wartości zarówno dla przedsiębiorstwa jak i społeczeństwa.

Xueming Luo oraz Shuili Du<sup>198</sup> zaobserwowali, że nie wszystkie firmy w równym stopniu uzyskują „innovacyjne” korzyści z przedsięwzięć z zakresu CSR. Lepsze rezultaty w tym względzie osiągają organizacje przeznaczające wyższe nakłady na działalność badawczo-rozwojową, co mogłoby wskazywać na „uprzywilejowanie” w tym zakresie dużych podmiotów dysponujących zapleczem badawczo-rozwojowym. Należy jednak także wziąć pod uwagę, że te same przeprowadzone przez Xueming Luo oraz Shuili Du badania wykazały, że nie bez znaczenia pozostaje w tym zakresie również dynamika rynku. Konkurencyjne otoczenie pobudza organizacje do uczenia się i stawania się lepszymi. Firmy, które mają do czynienia z silną konkurencją, czerpią więcej pomysłów na ewolucyjne innowacje ze swojej działalności na polu CSR. Jak zatem widać, także mniejsze podmioty mają szansę stawania się bardziej innowacyjnymi poprzez większe swoje zaangażowanie w realizację zróżnicowanych projektów z zakresu CSR<sup>199</sup>.

W praktyce realizacji koncepcji CSR istotną kwestią jest sposób, w jaki zarząd/właściciel przedsiębiorstwa będzie interpretował i implementował

---

<sup>198</sup> X. Luo, S. Du, *Odpowiedzialne firmy wytwarzają więcej nowych produktów*, „Harvard Business Review Polska”, <http://www.hbrp.pl/b/odpowiedzialne-firmy-wytwarzaja-wiecej-nowych-produktow/8o9x8iOk> [dostęp: 18.09.2015].

<sup>199</sup> *Ibidem*.

idee CSR dla poprawy efektywności funkcjonowania organizacji<sup>200</sup>. Jednorazowe i przypadkowe akcje nawiązujące do koncepcji CSR mogą (ale nie muszą) w perspektywie krótkookresowej przyczynić się do poprawy wizerunku organizacji i wyników finansowych. Jednak jeśli organizacji zależy na budowie długookresowej przewagi konkurencyjnej, wdrażanie koncepcji CSR w przedsiębiorstwie powinno być procesem przemyślanym i kompleksowym. Wynika to z tego, że koncepcja CSR przestaje być kwestią marginalną, a staje się potencjalnie ważnym czynnikiem konkurencyjności i wzrostu.

### 3.4. Znaczenie interesariuszy w kreowaniu przewagi konkurencyjnej w modelu CSR

Według raportu Światowej Rady Biznesu do spraw Zrównoważonego Rozwoju istotą społecznej odpowiedzialności biznesu jest rozpoznanie wartości dialogu z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Pojęcie interesariuszy zostało wprowadzone do literatury z zakresu zarządzania w latach 60. XX wieku przez R. Edwarda Freemana, który twierdził, że zdolność konkurencyjna danego przedsiębiorstwa jest uwarunkowana z jednej strony tym, w jaki sposób realizuje ono swoje podstawowe cele ekonomiczne, a z drugiej czy i na ile uwzględnia zróżnicowane wpływy interesariuszy. W szerokim znaczeniu pojęcie to oznacza według Freemana, że „wszelkie możliwe do zidentyfikowania grupy lub osoby, które mogą mieć lub mają wpływ na osiągnięcie celów danej organizacji (grupy interesu publicznego, grupy protestacyjne, agencje rządowe, stowarzyszenia handlowe, konkurenci, związki, jak również pracownicy, klienci, akcjonariusze i inni interesariusze)”, natomiast w wąskim – „wszelkie grupy czy osoby, od których firma jest uzależniona”<sup>201</sup>.

Najczęściej spotykaną w literaturze przedmiotu klasyfikacją interesariuszy jest ta różniąca interesariuszy wewnętrznych i interesariuszy zewnętrznych (rycina 26).

Interesariusze przedsiębiorstw różnią się znacznie swoim charakterem i cechami, niektórzy są wewnętrznymi interesariuszami, podczas gdy inni pozostają na zewnątrz firmy. Dla przedsiębiorstwa bardzo ważne jest, aby wiedzieć, kim są interesariusze, czego oczekują i z jakimi roszczeniami z ich strony mogą spotkać się menedżerowie, aby być w stanie zrównoważyć z nimi swoje potrzeby i interesy. W związku z tym efektywne zarządzanie

<sup>200</sup> P. Bartkowiak, K. Krzakiewicz, B. Płokarz,  *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako element budowania przewagi konkurencyjnej* [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Metejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 199–200.

<sup>201</sup> R.E. Freeman, *op.cit.*, 1984.

interesariuszami może być narzędziem skutecznego rozwiązywania dylematów, takich jak generowanie wysokich zysków dla akcjonariuszy przy jednoczesnym spełnianiu oczekiwań innych zainteresowanych stron. Pracownicy, konsumenci i społeczeństwo jako całość stają się coraz bardziej wrażliwi na działania społeczne przedsiębiorstw i stopień odpowiedzialności społecznej komunikowany przez nie<sup>202</sup>. Tak więc, zadania, jakie przedsiębiorstwa pełnią w społeczeństwie, zmieniają się. Firmy muszą się skupić na swoim wkładzie w dobro społeczne w dłuższej perspektywie, jak również przyczyniać się do budowania właściwych relacji z interesariuszami. Dla współczesnych menedżerów podejmowanie decyzji dotyczących inicjatyw społecznych stało się strategicznym zadaniem, skupiającym się na dostarczaniu przedsiębiorstwu wymiernych korzyści. Wynika to z faktu, że zarządzanie relacjami z interesariuszami może pomóc menedżerom w integracji zagadnień biznesowych ze społecznie odpowiedzialnymi zachowaniami organizacyjnymi.



Rycina 26. Przykład interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Mark-Herbert, C. von Schantz, *Communicating Corporate Social Responsibility – Brand Management*, „EJBO” 2007, 2, p. 5.

<sup>202</sup> J.S. Harrison, R.E. Freeman, *Stakeholders, Social Responsibility and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*, „Academy of Management Journal” 1999, 42(9).

Według teorii interesariuszy<sup>203</sup>, przedsiębiorstwa są systemami otwartymi, które działają w ramach szerszego systemu, jakim jest środowisko zewnętrzne składające się z interesariuszy. Stopień i złożoność relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a ich otoczeniem zewnętrznym znajduje swoje odzwierciedlenie w przyjmowanych przez nie strategiach konkurencyjnych. Otwarcie się przedsiębiorstw na interesariuszy (rycina 26), wsłuchiwanie się w ich potrzeby i oczekiwania powoduje, że coraz częściej rozpatrują one funkcjonowanie na rynku z innych perspektyw. Jak zauważa Adam Jabłoński, przedsiębiorstwa „zaczynają zauważać, że można budować pozycję konkurencyjną poprzez pozytywny odbiór społeczny mierzony między innymi akceptowalną reputacją na rynku i pozytywną opinią otoczenia zewnętrznego. Ponadto przedsiębiorstwa zaczynają widzieć istotną korelację między zadowoleniem interesariuszy a wynikami finansowymi, co w dłuższej perspektywie przekłada się na wzrost wartości przedsiębiorstwa”<sup>204</sup>. Należy jednak zaznaczyć, że takie rozumienie teorii interesariuszy nie jest powszechne we wszystkich krajach. W USA i na innych anglosaskich rynkach teoria interesariuszy jest rozumiana nieco inaczej; akcentuje się centralną rolę właścicieli firmy i nastawienie na realizację ich interesów w ramach tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Głównym założeniem tego modelu przedsiębiorstwa jest przekonanie, że akcjonariusze, będąc jego właścicielami, mają wyłączne prawo do jego zasobów i zysków. To determinuje cel przedsiębiorstwa, którym jest zapewnienie satysfakcjonującego wzrostu zysków, a przez to i korzyści dla właścicieli/akcjonariuszy. Takie podejście jest niekorzystne dla pozostałych grup interesariuszy związanych z przedsiębiorstwem i często rodzi konflikty. Z jednej strony każda z grup interesariuszy ma bowiem określone oczekiwania względem przedsiębiorstwa, a z drugiej strony zachowania interesariuszy wpływają na realizację jego celów (tabela 9)<sup>205</sup>.

Wiele firm, opierając się na społecznej odpowiedzialności biznesu, stara się jednak realizować założenia budowy pozycji konkurencyjnej z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań wszystkich grup interesariuszy. Przy czym, na co zwraca uwagę Adam Jabłoński, punktem wyjścia do realizacji takiego poglądu na budowę pozycji konkurencyjnej jest koncepcja zrównoważonego rozwoju<sup>206</sup>. Francesco Perrini i inni<sup>207</sup> podkreślają, że, teoria interesariuszy

<sup>203</sup> R.E. Freeman, *op.cit.*, 1984.

<sup>204</sup> A. Jabłoński, *Zrównoważony rozwój a zrównoważony biznes w budowie wartości przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2010, 2, s. 15–30.

<sup>205</sup> M. Jurek, D. Kornacka, *Aktualność teorii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5.

<sup>206</sup> A. Jabłoński, *op.cit.*, s. 15–30.

<sup>207</sup> F. Perrini, A. Russo, A. Tencati, C. Vurro, *Deconstructing the Relationship between Corporate Social and Financial Performance*, „Journal of Business Ethics” 2001, 102, s. 59–76.

jest kluczem do interpretacji relacji istniejącej między CSR i konkurencyjnością. Poprzez zrozumienie perspektywy interesariuszy można bowiem lepiej zrozumieć wpływ CSR na konkurencyjność. Ponadto coraz częściej to właśnie interesariusze wywierają presję na przedsiębiorstwa, by były one społecznie odpowiedzialne. Wynika to z rosnących wymagań i oczekiwań klientów w tym zakresie<sup>208</sup>. Współcześnie klienci są coraz bardziej świadomi swoich wyborów i stają się „odpowiedzialnymi” konsumentami. Znają swoje prawa i potrafią z nich korzystać. Swoimi postawami coraz częściej wpływają również na kształt i funkcjonowanie rynku. Dzięki rozwojowi nowoczesnych technologii informacyjno-technologicznych mają nieograniczony dostęp do informacji o przedsiębiorstwach i ich produktach<sup>209</sup>. A zatem zachęcenie klientów do zakupu bądź odradzenie sięgania po produkty danej firmy w dzisiejszych czasach nie tylko jest bardzo proste, ale i nie wiąże się z żadnymi kosztami. Dyfuzja opinii następuje bardzo szybko, co oznacza, że może ona w bardzo krótkim czasie dotrzeć do nieograniczonej liczby odbiorców wrażliwych na rekomendacje<sup>210</sup>.

Tabela 9

Oczekiwania i konflikty wybranych grup interesariuszy

Grupa interesu	Oczekiwania i konflikty
Właściciele	Z racji zainwestowanego kapitału oczekują w zamian dochodu, który będzie co najmniej równy rynkowej stopie procentowej. Nie są z kolei zainteresowani sprawowaniem władzy w przedsiębiorstwie ani też realizacją interesów społecznych, jeśli może to spowodować obniżkę zysku.
Klienci	Dokonują wymiany swoich zasobów pieniężnych na produkty firmy, w zamian za co oczekują korzyści płynących z faktu nabycia produktu. Obok oczywistego interesu klientów, jakim jest niska cena dóbr, istnieją również interesy, które mogą stać w sprzeczności z celami kierownictwa przedsiębiorstwa, na przykład długi okres gwarancji, odpowiedni serwis.

<sup>208</sup> P. Bartkowiak, K. Krzakiewicz, B. Płokarz, *op.cit.*, s. 200.

<sup>209</sup> D. Teneta-Skiercz, *CSR – nowe spojrzenie na źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność jako determinantą rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Metejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 193 i dalsze.

<sup>210</sup> S. Brzeziński, *Czynniki kształtujące reorientację rynkowej odpowiedzialności społecznej*, „Marketing i Rynek” 2012, 11, s. 12.

Tabela 9. cd.

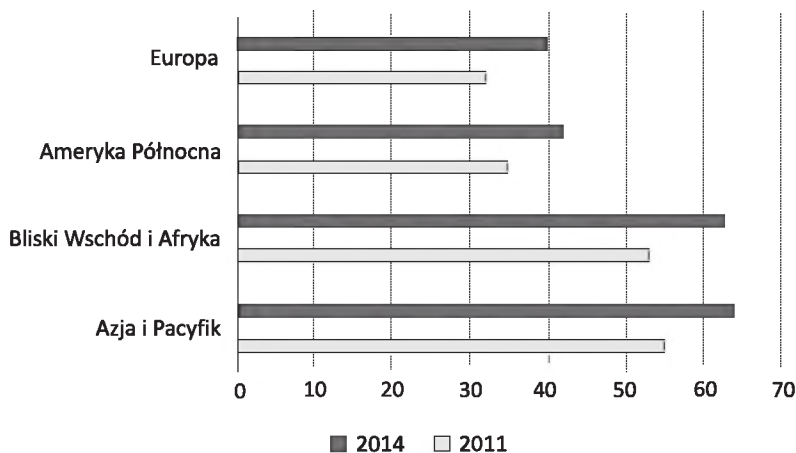
Pracownicy	Świadczą pracę, w zamian za którą uzyskują dochody. Grupa ta jest zainteresowana osiąganiem dochodów w jak najwyższym wymiarze. Konflikt pomiędzy interesami pracowników a kierownictwem wynika z podwójnego aspektu dochodów pracowniczych: są one równocześnie podstawą ich konsumpcji i elementem kosztów w przedsiębiorstwie. W zamian za świadczoną pracę pracownicy oczekują również pewnego bezpieczeństwa, korzyści pozapłacowych i pracy dostarczającej im satysfakcji. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec pracowników nie ogranicza się zatem do zabezpieczenia ich materialnych interesów, ale jest rozumiana znacznie szerzej, jako zabezpieczenie ich potrzeb, w tym bezpieczeństwa zatrudnienia, uznania społecznego, możliwości awansowania i samorozwoju.
Dostawcy	Wpływ na firmę wyraża się przede wszystkim w częściowym – z racji dostarczania surowca – określaniu jakości i ceny produktu finalnego. Kiedy przedsiębiorstwo postrzega dostawców jako wartościowych członków sieci, może liczyć na to, że dostawcy zareagują podobnie, kiedy zajdzie taka potrzeba. Dostawca i przedsiębiorstwo wzajemnie od siebie zależą, razem mogą się rozwijać, ale i razem upadać.
Lokalna społeczność	Przyznaje firmie prawo do lokalizacji i czerpie korzyści z podatków przez nią płaconych oraz ekonomicznych i socjalnych wydatków ponoszonych przez firmę. Korporacja z kolei nie może narażać społeczności lokalnej na nieuzasadnione ryzyko zniszczenia środowiska naturalnego, składowanie odpadów toksycznych i tym podobne.

Źródło: M. Jurek, D. Kornacka, *Aktualność teorii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5.

Jeśli chodzi o zadowolenie klientów, badania wykazały, że CSR może odgrywać decydującą rolę w jakości oferowanych produktów i usług. Dowody na pozytywny związek w tym zakresie przedstawili między innymi Kamal Manaktola i Vinnie Jauhari <sup>211</sup>. Ponadto badania prowadzone od 2005 roku przez firmę Nielsen dowodzą, że z roku na rok wzrasta liczba społecznie świadomych konsumentów (rycina 27), którzy w swoich decyzjach zakupowych kierują się troską o środowisko naturalne, edukację czy inne ważne aspekty społeczne.

Jak wynika z ryciny 27, tylko w ciągu trzech lat świadomość konsumentów bez względu na region zamieszkania wzrosła średnio o 10 punktów procentowych. Można mieć jednocześnie nadzieję, że tendencja ta będzie się utrzymywać się w kolejnych latach.

<sup>211</sup> K. Manaktola, V. Jauhari, *Exploring Consumer Attitude and Behavior towards Green Practices in the Lodging Industry in India*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2007, 19(5), s. 364–377.



Rycina 27. Społecznie świadomi konsumenci na świecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań *The Nielsen Global Survey on Corporate Social Responsibility*, [www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/doing-well-by-doing-good.html](http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/doing-well-by-doing-good.html) [dostęp: 20.06.2016].

Ponadto klienci jako interesariusze przedsiębiorstw wywierają presję na organizacje, aby te w swoich działaniach uwzględniały interesy społeczne. Dowodem na to są liczne badania w tym zakresie, między innymi te przeprowadzone w 2001 roku na grupie 8000 konsumentów, które wykazały, że 80% z nich, posiadających wykształcenie wyższe oraz wysokie dochody, rozważało zmianę marki, jeżeli firma, której marka była przedstawiona w Internecie lub mediach, negatywnie odnosiła się do koncepcji zrównoważonego rozwoju<sup>212</sup>. Bardzo dobrym przykładem reakcji klientów i społeczeństwa na brak poszanowania podstawowych zasad CSR przez korporacje transnarodowe są sprawy platformy Brent należącej do Shella<sup>213</sup> czy też modyfikowanego mleka oferowanego przez firmę Nestle na rynkach krajów Trzeciego Świata<sup>214</sup>.

<sup>212</sup> S. Brzeziński, *op.cit.*, s. 12.

<sup>213</sup> W związku z decyzją firmy Shell o zakończeniu eksploatacji ropy naftowej na tej platformie zaistniała konieczność jej likwidacji. Na postawie opracowań i analiz zleconych przez Shell instytutom badawczym i stwierdzono, że najlepszą i najmniej szkodliwą metodą pozbycia się platformy jest jej zatopienie w wyznaczonym miejscu na otwartym morzu. Ta informacja wywołała jednak bardzo ostre reakcje społeczeństwa (m.in. liczne publikacje potępiające markę, ataki na stacje Shell) oraz organizacji Greenpeace. Ostatecznie platforma została odholowana do Norwegii i tam rozebrana. Czy taka decyzja była słuszną i czy środowisko naturalne przy tym nie „ucierpiało”, pozostaje sprawą dyskusyjną.

<sup>214</sup> Wprowadzenie w latach 70. XX wieku mleka modyfikowanego przez firmę Nestle do krajów Trzeciego Świata przyniosło samej firmie duże profity, jednak według danych WHO (Światowej Organizacji Zdrowia) spowodowało śmierć bardzo wielu niemowląt, które karmione były rozcieńczonym w brudnej wodzie sproszkowanym mlekiem.

Kadra zarządzająca przedsiębiorstw musi zatem dbać nie tylko o wysoką jakość oferowanych przez siebie produktów i usług, ale także o to, aby ich działalność była przyjazna otoczeniu oraz stwarzała interesujące miejsca pracy. Na podstawie tego można stwierdzić, że społeczeństwu nie jest obojętne, w jaki sposób przedsiębiorstwa i ich menedżerowie traktują pracowników<sup>215</sup>.

Pracownicy są postrzegani jako jedni z ważniejszych interesariuszy przedsiębiorstwa<sup>216</sup>, dlatego istotne jest rozważanie ich w kategorii kapitału, w który należy i warto inwestować<sup>217</sup>. Społecznie odpowiedzialne traktowanie pracowników jest ważnym instrumentem budującym konkurencyjność przedsiębiorstw<sup>218</sup>. Jest ona bowiem kształtowana przez interesariuszy wewnętrznych na zewnątrz przedsiębiorstwa. Utrzymywanie pozytywnych relacji z pracownikami skutkuje tym, że przekazują oni informacje o społecznie zaangażowanych działaniach przedsiębiorstwa otoczeniu zewnętrznemu. W ten sposób przekonują o atrakcyjności przedsiębiorstwa pozostałych interesariuszy i budują jego reputację i wizerunek. Istotne jest w tym przypadku, aby przedsiębiorstwo wykazywało troskę o pracowników, dbało o odpowiednie warunki pracy, zatrudnienia, rozwój pracowników, równe traktowanie i ogólną satysfakcję z pracy. Narzędziami, które pomagają kształtować pozytywne relacje z pracownikami, są kodeksy etyczne<sup>219</sup> zawierające zbiory zasad i wartości, do przestrzegania których zobowiązani są zarówno pracownicy, jak i kadra zarządzająca. Tego typu dokumenty nie tylko wpływają na redukcję złych praktyk, ale także pomagają ograniczyć możliwość wystąpienia konfliktów interesów, zwiększają wiarygodność i lojalność pracowników<sup>220</sup>.

Strategia CSR stawia pracowników w centrum zainteresowania przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki będący ucieleśnieniem doświadczenia, agregacją wiedzy i umiejętności stymuluje wzrost i rozwój przedsiębiorstwa poprzez zwiększenie produktywności pracy i kapitału. Pracownicy wnoszą bowiem do przedsiębiorstwa *know-how*, kreatywność i umiejętność wykorzystania istniejących możliwości czy nowe pomysły. Zatem to pracownicy, jak również kadra menedżerska, stanowią istotny kapitał firmy, który zapewnia jej dalszy rozwój.

<sup>215</sup> A. Wołowicka, S. Dąbrowski, *op.cit.*, s. 83.

<sup>216</sup> T. Donaldson, L.E. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, „Academy of Management Review” 1995, 20, s. 65–91; D.J. Wood, R.E. Jones, *Stakeholders Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance*, „The International Journal of Organizational Analysis” 1995, 3(3), s. 229–267.

<sup>217</sup> E. Wszendybył-Skulska, *Human Capital in Hotel Industry*, CeDeWu, Warszawa 2012.

<sup>218</sup> M. Żychlewicz, *Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w dobie globalizacji*, „Rocznik Ekonomiczny KPSW w Bydgoszczy” 2014, 7, s. 95.

<sup>219</sup> A. Łukasiewicz-Kamińska, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego*, Difin, Warszawa 2011, s. 25.

<sup>220</sup> M. Żychlewicz, *op.cit.*, s. 95.

Teoria organizacji ukształtowana na wiedzy podkreśla centralną rolę jednostki w tworzeniu i wskazuje na nią jako źródło wiedzy<sup>221</sup>. Kapitał ludzki ma istotne znaczenie dla organizacji, gdyż to zatrudnieni ludzie tworzą wartość przedsiębiorstwa, stając się zarówno źródłem innowacji<sup>222</sup>, jak i gwarantem obecnych i przyszłych dochodów<sup>223</sup>. Wartość i unikatowość kapitału ludzkiego, jakim dysponują przedsiębiorstwa, jest dla nich bezcenna, a rozwój tego rodzaju kapitału powinien im przynosić wymierne korzyści. Będzie to jednak możliwe, jeśli zarządzanie tym rodzajem kapitału polegać będzie na zapewnianiu mu ustawicznego rozwoju i kształtowaniu z nim stosunków partnerskich poprzez<sup>224</sup>:

- stosowanie metod zarządzania prowadzących do zwiększenia zaangażowania pracowników – opartych na zasadzie, że pracownicy są cenionymi członkami organizacji – oraz pomagających tworzyć atmosferę współpracy i zaufania;
- umożliwienie pracownikom wypowiedzenia się i wywierania wpływu na podejmowane decyzje;
- postrzeganie pracowników jako zróżnicowanej grupy zarówno pod względem indywidualnych i grupowych potrzeb, jak i stylu pracy oraz aspiracji;
- podejmowanie różnorodnych działań w celu zapewnienia wszystkim pracownikom równych szans i etycznego podejścia do zarządzania pracownikami;
- zapewnienie pracownikom równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym.

Wdrożenie strategii CSR w przedsiębiorstwie zwiększa świadomość menedżerów w zakresie znaczenia klienta wewnętrznego w organizacji. Wiedzą oni bowiem, że zadowolony pracownik pracuje efektywniej, generując przy tym większe wartości dla przedsiębiorstwa. Stąd też starają się systematycznie doskonalić systemy pracy i płacy, dając pracownikom poczucie sensu ich pracy oraz dumy z jej wykonywania<sup>225</sup>.

Realizując społeczną odpowiedzialność, zwraca się szczególną uwagę na rolę kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie<sup>226</sup>, kładąc nacisk na wyzwalenie

---

<sup>221</sup> R.M. Grant, *Toward a Knowledge-based Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1996, p. 109–122.

<sup>222</sup> E. Szymańska, *Oczekiwania rynku turystycznego w zakresie kształcenia kadr*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2009, 1, s. 134; E. Wszendybył-Skulska, *Źródła innowacyjności w turystyce*, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia”, 9(4), s. 617–626.

<sup>223</sup> E. Szymańska, *op.cit.*, s. 135.

<sup>224</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 449.

<sup>225</sup> D. Teneta-Skiercz, *op.cit.*, s. 193 i dalsze.

<sup>226</sup> M. Longo, M. Mura, A. Bonoli, *Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: The Case of Italian SMEs*, „Corporate Governance” 2005, 4(5), s. 28–42; H. Jenkins,

oddolnej inicjatywy, która stymuluje większą otwartość i kreatywność pracowników, niezbędnych w rozwijaniu innowacyjności przedsiębiorstw.

Kreatywność jest źródłem innowacyjności, a jej rozwojowi sprzyja odpowiednia kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, która powinna być otwarta na zmiany i nowe pomysły pracowników oraz stawiać na ciągłe doskonalenie i nieprzerwane usprawnianie wszystkich procesów w przedsiębiorstwie. Ze znaczenia kultury organizacyjnej wspierającej rozwój kreatywności zdaje sobie sprawę coraz więcej menedżerów. Rozwijaniu kreatywności przedsiębiorstw służy wprowadzanie programów premiujących pracowników za dobre i wartościowe pomysły, wyszukiwanie i motywowanie najzdolniejszych oraz najbardziej perspektywicznych pracowników do podnoszenia kwalifikacji, wskazywanie im ścieżki rozwoju i umożliwienie dalszego ich kształcenia. Wydaje się, że małe i średnie przedsiębiorstwa mają w tym względzie ograniczone możliwości, jednak właśnie ich wielkość, a tym samym mniejsza liczba zatrudnionych, daje im przewagę w zakresie rozwijania kreatywności pracowników i wyszukiwania tych najbardziej utalentowanych<sup>227</sup>. Kreatywność pracowników przekłada się na osiągnięcie przez organizację wyższego poziomu, jeśli chodzi o nowatorstwo wprowadzanych rozwiązań. Ponadto zaangażowani i kreatywni pracownicy są bardziej otwarci na współpracę przy tworzeniu i rozwijaniu innowacyjnych rozwiązań. Zwiększają się możliwości w zakresie networkingu i budowania relacji biznesowych zarówno pracowników, jak i przedsiębiorstw, z innymi interesariuszami. Dodatkowo pozytywny związek pomiędzy CSR a innowacyjnością potęgowany jest przez to, że kreowanie innowacji, ich wdrażanie i rozwój wymagają pracy zbiorowej, kształtowanej na współpracy oraz poprzez tendencję do generowania nowej wartości w biznesie, opartej na innowacjach będących odpowiedzią na wyzwania społeczne<sup>228</sup>.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że wielu autorów podziela pogląd, iż CSR może utorać drogę do innowacji poprzez wykorzystanie przez menedżerów koncepcji zrównoważonego rozwoju, tworzenie nowych modeli biznesowych, nowych produktów, procesów oraz możliwości rynkowych<sup>229</sup>.

---

*Small Business Champions for Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethic” 2006, 67, s. 241–256.

<sup>227</sup> E. Wszendybył-Skulska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi [w:] Innowacje w turystyce – regionalna przestrzeń współpracy w makroregionie południowym Polski*, red. M. Bednarczyk, M. Najda-Janoszka, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 130–131.

<sup>228</sup> M. Bieńkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2008, s. 9.

<sup>229</sup> P. Bartkowiak, K. Krzakiewicz, B. Płokarz, *op.cit.*, s. 200; J. Ejdys, A. Gulc, *op.cit.*, s. 103–115.

Literatura przedmiotu wskazuje, że silne i intensywne zaangażowanie zainteresowanych stron przyczynia się do wzrostu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Szczególnie w sektorach, w których wymiar przedsięwzięć jest zbyt mały, aby umożliwić formalne procesy badawczo-rozwojowe, wprowadza się coraz częściej innowacje. Wynika to z procesów kooperacyjnych i rozwijania w ramach sieci współpracy w zakresie rozwoju innowacyjnych rozwiązań, które obejmują zarówno podmioty prywatne, jak i publiczne. Ważną rolę odgrywa tu między innymi pomoc finansowa udzielana ze środków regionalnych, krajowych i unijnych w zakresie wspierania innowacji.

To wyjaśnia, dlaczego zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność stają się kluczowymi koncepcjami budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Wpływ CSR na innowacyjność przedsiębiorstw prowadzi bowiem do konstruktywnych relacji z ich wszystkimi interesariuszami – dostawcami, partnerami biznesowymi, konkurentami i innymi podmiotami działającymi wzdłuż łańcucha wartości. W tym zakresie warto wymienić choćby takie działania, jak przestrzeganie standardów w zakresie „zdrowej” konkurencji (prowadzącej do budowy wspólnych wartości dla otoczenia, a niepolegającej na zwalczaniu się), etycznych praktyk handlowych, w tym niezalegania z płatnościami, oraz nakładanie wymogów społecznych i środowiskowych na dostawców<sup>230</sup>. CSR ułatwia również pozyskiwanie wsparcia ze strony inwestorów, którzy znaczenie przychylniej patrzą na przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne. Jest to spowodowane tym, iż inwestorzy, podejmując decyzje o wsparciu jakiegoś biznesu, biorą pod uwagę już nie tylko zysk z zainwestowanego przez siebie kapitału, ale i sposób, w jaki zysk ten został wypracowany<sup>231</sup>. Wiele funduszy lokuje swoje inwestycje w przedsiębiorstwach przestrzegających określonych kanonów wartości (między innymi ekologicznych czy praw człowieka). Etyczne inwestowanie ma im nie tylko zapewnić przyzwoity zysk, ale także dać poczucie pewności, że pieniądze, które włożyli w określone przedsięwzięcia, są wykorzystane w sposób moralny<sup>232</sup>.

Ważnym interesariuszem przedsiębiorstw jest również społeczność lokalna. To właśnie w relacji z tą grupą interesariuszy uwidacznia się potrzeba integracji celów społecznych i biznesowych przedsiębiorstw<sup>233</sup>. Kategoria ta dotyczy relacji między przedsiębiorstwami, obywatelami i społecznością, która może mieć wpływ na działalność gospodarczą. Obejmuje dialog i partnerstwo z potencjalnie zainteresowanymi wspólnotami lub aktywny

<sup>230</sup> M. Żychlewicz, *op.cit.*, s. 97.

<sup>231</sup> D. Teneta-Skiercz, *op.cit.*, s. 197.

<sup>232</sup> *Ibidem*.

<sup>233</sup> R. Mackowska, *Znaczenie społecznego zaangażowania organizacji w budowaniu więzi z otoczeniem* [w:] *Społeczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. G. Polok, Zeszyty Naukowe nr 64 Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 97.

wkład społeczny. Relacje przedsiębiorstw z szeroko rozumianą społecznością lokalną mają istotne znaczenie dla kształtowania ich wizerunku, jak również stabilności i efektywności ich funkcjonowania. Przedsiębiorstwa, które wdrażają strategię zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności, aktywnie włączają się w przedsięwzięcia władz i instytucji lokalnych oraz inicjują realizacje własnych dążeń i pomysłów, przez co umacniają swoje relacje nie tylko z lokalną społecznością, ale i lokalną administracją, przedsiębiorstwami i ich stowarzyszeniami. Często podejmowaną formą współdziałania w tym obszarze staje się partnerstwo publiczno-prywatne, którego celem jest zaspokajanie potrzeb zbiorowych, mających znaczenie dla współpracy, przy założeniu obopólnych korzyści. Budując pozytywne relacje ze społecznością lokalną w zakresie zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności, menedżerowie przedsiębiorstw w swojej działalności wykorzystują różne rozwiązania, wśród których można wskazać<sup>234</sup>:

- sponsoring, do którego często bywa ograniczana budowa pozytywnych relacji przedsiębiorstw ze społecznością lokalną<sup>235</sup>, a którego zasadniczym celem jest dążenie poprzez sponsorowanie lokalnych przedsięwzięć do budowania i wzmacniania pozytywnego wizerunku organizacji otwartej na społeczne potrzeby, społecznie użytecznej;
- działalność charytatywną dotyczącą wspierania ważnych przedsięwzięć, organizacji, akcji społecznych oraz imprez o charakterze masowym, poprzez którą przedsiębiorstwa chcą zapewnić otoczenie lokalne o swojej wrażliwości i odpowiedzialności<sup>236</sup>;
- organizowanie dni otwartych, których celem jest zapoznanie społeczności (między innymi klientów, potencjalnych pracowników, rodzin obecnych pracowników, dziennikarzy) z działalnością przedsiębiorstwa.

Budowanie pozytywnych relacji ze społecznością lokalną, jakie zapewnia koncepcja CSR, jest szczególnie doceniane przez przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych, kiedy mogą liczyć na wsparcie i przychylność między innymi władz lokalnych i obywateli.

Najczęściej jednak koncepcja zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności kojarzona jest z aspektem ochrony środowiska naturalnego. Stąd też relacje pomiędzy CSR a środowiskiem naturalnym wydają się oczywiste. Odnoszą się one bowiem do działań przedsiębiorstw podejmowanych na rzecz ochrony środowiska na każdym etapie ich funkcjonowania. Są realizo-

---

<sup>234</sup> *Ibidem*, s. 97.

<sup>235</sup> M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

<sup>236</sup> A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 1999, s. 57.

wane poprzez dążenie do ograniczenia negatywnego wpływu przedsiębiorstw na środowisko poprzez zmniejszenie liczby zanieczyszczeń, podejmowanie inicjatyw w zakresie oszczędzania wody i energii elektrycznej, zakup surowców i półproduktów wytwarzanych z poszanowaniem środowiska naturalnego czy też eliminację składników lub substancji niebezpiecznych dla człowieka.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w zakresie środowiska naturalnego zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność pełnią podwójną funkcję. Z jednej strony wysoki i wciąż rosnący poziom świadomości ekologicznej konsumentów zmusza przedsiębiorstwa do bardziej odpowiedzialnej postawy wobec środowiska i uwzględniania wpływu na nie przy podejmowaniu wszelkich decyzji związanych z funkcjonowaniem. Z drugiej zaś strony wdrażanie działań proekologicznych, jak wskazuje Natalia Hodorecka, prowadzi do budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa pośrednio poprzez czerpanie z tych działań korzyści, w tym<sup>237</sup>:

- redukcję kosztów produkcji;
- polepszenie relacji z interesariuszami;
- zwiększenie wydajności pracy;
- optymalizację czasu procesów produkcyjnych czy usługowych;
- ułatwienia w otrzymywaniu zezwoleń.

Zatem praktyki zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności koncentrujące się na ochronie środowiska pozwalają przedsiębiorstwom na uzyskanie wymiernych efektów, nie tylko środowiskowych, ale i ekonomicznych oraz społecznych, przyczyniając się również do wzrostu innowacyjności poprzez stymulowanie lokalnego zaangażowania interesariuszy oraz promowanie wdrażania narzędzi zarządzania środowiskiem.

Wyrazem zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności w zakresie ochrony środowiska jest więc troska przedsiębiorstwa o dostarczanie produktów (w tym usług) bezpiecznych zarówno dla konsumentów, jak i otoczenia przy zachowaniu ich użyteczności<sup>238</sup>. Służą temu konkretne narzędzia dostosowane do poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstw<sup>239</sup>:

---

<sup>237</sup> N. Hodorecka, *Stosowanie etycznych i ekologicznych rozwiązań w budowaniu strategii przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie i rozwój regionalny – wyzwania współczesności*, red. A. Krzysztofek, Wydawnictwo ATM, Kraków 2013, s. 152.

<sup>238</sup> P. Bartkowiak, K. Krzakiewicz, B. Płokarz, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako element budowania przewagi konkurencyjnej* [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Metejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 198.

<sup>239</sup> E. Mazur-Wierzbicka, *Zarządzanie środowiskowe jako narzędzie odpowiedzialnego biznesu* [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz reorientacji działań współczesnych firm*, red. M. Porada-Rochoń, Wydawnictwo Stowarzyszenia Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2011, s. 76–77.

- sformalizowane systemy zarządzania środowiskowego certyfikowane na zgodność z wymaganiami normy serii ISO 14000 lub zarejestrowane we Wspólnotowym Systemie Ekozarządzania i Audytu – (Eco-Management and Audit Scheme – EMAS);
- ekoznakowanie stanowiące wiarygodne źródło informacji dla konsumentów odnośnie do środowiskowej charakterystyki produktów;
- narzędzia analizy i metody oddziaływań środowiskowych w całym cyklu życia produktu (Life Cycle Assessment – LCA);
- ecomapping, pozwalający kadrze menedżerskiej na określenie istotnych obszarów oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko;
- Global Reporting Initiative, zawierająca wytyczne i zestawy proponowanych wskaźników dotyczących sprawozdawczości, w tym ekologicznych aspektów działalności.

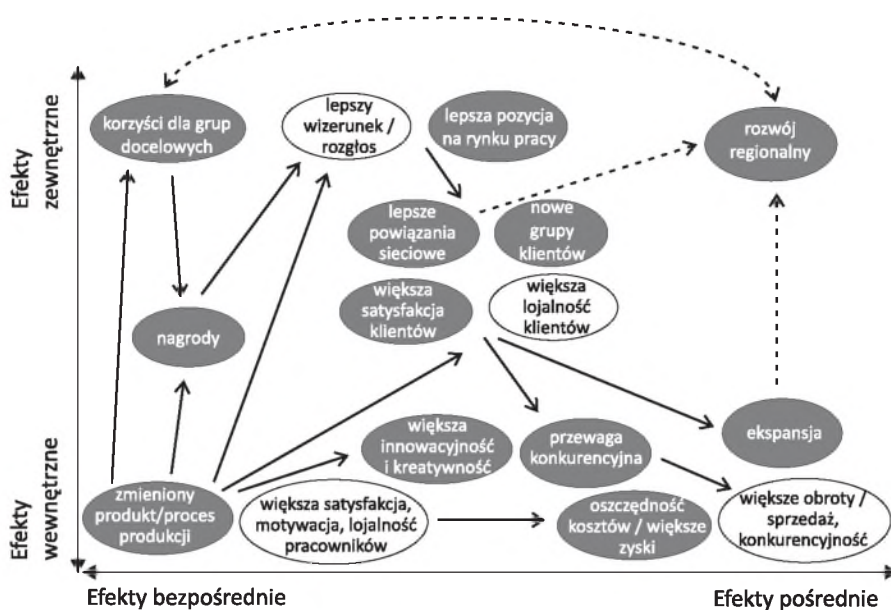
Strategia zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności może zatem zdecydowanie ułatwić menedżerom przedsiębiorstw zarządzanie relacjami z interesariuszami, gdyż umożliwia zidentyfikowanie ich oczekiwań. To z kolei przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, zapewniając im stabilność i trwały rozwój, kształtując przy tym korzystne warunki dla ich rozwoju ekonomicznego i społecznego. Strategia ta pozwala na uzyskiwanie większej efektywności organizacyjnej dzięki całościowemu oraz kompleksowemu podejściu do budowania i rozwijania relacji z interesariuszami, przyczyniając się również do tworzenia efektów synergicznych dla przedsiębiorstw, które występują wówczas, gdy pozytywne relacje z jedną grupą interesariuszy będą miały korzystny wpływ na inną grupę<sup>240</sup>.

Wpływ inicjatyw z zakresu zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności na konkurencyjność przedsiębiorstw został zilustrowany na rycinie 28.

Analizując ten schemat, można stwierdzić, że lepszy wizerunek przedsiębiorstwa, większa lojalność klientów, jak również poprawa relacji pracodawca-pracownik wydają się jednymi z najważniejszych efektów wdrażania zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności, przyczyniającymi się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

---

<sup>240</sup> M. Bednarczyk, E. Wszendybył-Skulska, *Synergy as a Value Generator in Tourism*, „Contemporary Issues of Functioning of Tourism Economy. Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2014, 4(28), s. 9–21; M. Urbaniec, *Rola strategicznych interesariuszy w procesie budowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw* [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu a społeczna gospodarka rynkowa – ustrojowy i etyczny wymiar relacji*, red. M. Dzień, L. Hejny, J. Winiarski, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2014, s. 103.



Rycina 28. Wpływ działań CSR na konkurencyjność przedsiębiorstw

Źródło: I. Mandl, A. Dorr, *CSR and Competitiveness. European SMEs' Good Practice. Consolidated European Report*, KFU Forschung Austria, 2007, s. 50 za: M. Bieńkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2008

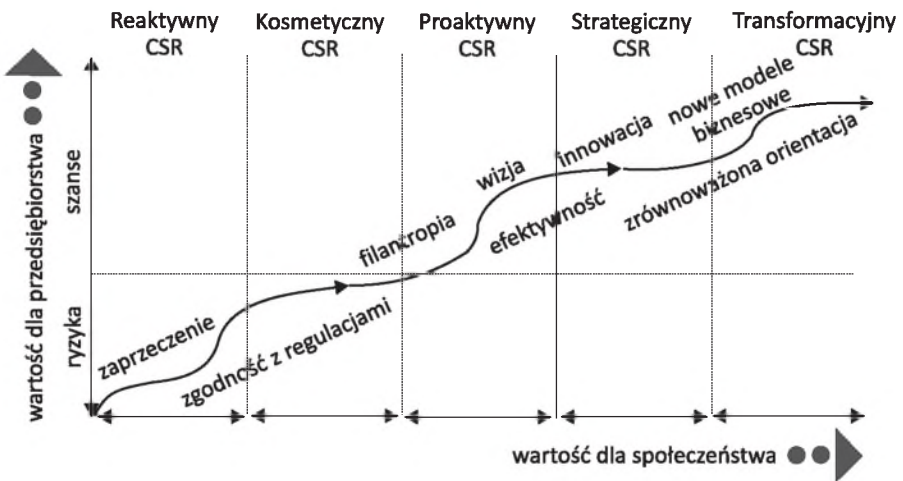
Przez współczesne przedsiębiorstwa interesariusze powinni być postrzegani zatem jako ważne źródło tworzenia długoterminowej wartości. Relacje z interesariuszami mają również kluczowe znaczenie w tworzeniu wartości dodanej dla przedsiębiorstw<sup>241</sup>, gdyż te, tworząc wartość dla interesariuszy, przyczyniają się do budowy własnej wartości w długim okresie, w sposób strategiczny i zrównoważony. Wymaga to jednak pojmowania zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności w kategorii procesu ciągłego doskonalenia (jap. *Kaizen*), w ramach którego należy dążyć do coraz efektywniejszego i skuteczniejszego zarządzania relacjami z interesariuszami. Przy czym cały ten proces należy traktować w kategoriach inwestycji, a nie kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo<sup>242</sup>. Korzyści z wdrażania i realizacji strategii zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności są bowiem z reguły widoczne nie od razu, lecz w dłuższej perspektywie. Stąd

<sup>241</sup> M. Urbaniec, *op.cit.*, s. 107.

<sup>242</sup> J. Filek, *Społeczna odpowiedzialność Biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2006, s. 5.

też orientowanie się przedsiębiorstw na społeczną odpowiedzialność często odbywa się wieloetapowo (rycina 29).

Początkowo organizacje wykazują postawy skrajnie reaktywne lub nawet negują CSR. Często motywatorami do podejmowania pojedynczych działań na tym etapie implementacji CSR są liderzy firm. Przedsiębiorstwa nie są monopolistycznymi podmiotami, są organizacjami zarządzanymi przez osoby fizyczne będące częścią społeczeństw, w których prowadzą swoją działalność gospodarczą. Programy społecznie odpowiedzialne są na tym etapie wynikiem ludzkiej refleksji i często osobistego zaangażowania menedżerów, przywódców, którzy chcą się przyczynić do zrobienia czegoś dobrego dla społeczności, której są częścią<sup>243</sup>. Niektórzy z nich czują przymus służenia społeczności, w której żyją, przez prowadzenie swojej działalności gospodarczej, inni, sponsorując programy z zakresu CSR, podnoszą wartość społeczną swoich pracowników.



Rycina 29. Proces budowy wartości przez CSR

Źródło: Ł. Makuch, *Na drodze do innowacji, Zrównoważony rozwój. Wyzwanie i szansa dla biznesu*, 9. dodatek promocyjny do „Harvard Review Polska”, nr 7, 2010, s. 16.

Ponadto często przedsiębiorcy potrzebują aprobaty lokalnej społeczności do prowadzenia swojej działalności na danym terenie. Organizacje społeczne czy też pozarządowe też mają swoją „siłę przebicia” w tym zakresie. Bez wątplenia jednymi z największych motywatorów dla reaktywnego CSR są odpowiedzi na obawy społeczne<sup>244</sup>. Niemniej, gdy są one uruchamiane (incy-

<sup>243</sup> K.E. Goodpaster, J.B. Matthews Jr., *Can a Cororation Have a Conscience?*, „Harvard Business Review” 1982, 60, s. 132–141.

<sup>244</sup> N.C. Smith, S. Ansett, L. Erez, *How Gap, Inc. Engaged with Its Stakeholders*, „MIT Sloan Management Review” 2011, 5, s. 69–76.

dentalnie), często nie mają w organizacji szerokiego grona zwolenników, które wymagałoby ich kontynuowania. Ten etap cechuje się ukierunkowaniem wyłącznie na intensyfikację działań obronnych w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej, związanej na przykład z zagrożeniem wizerunku firmy czy też utratą wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa.

Podobnie sytuacja wygląda w przypadku tak zwanego kosmetycznego CSR. Na tym etapie przedsiębiorstwa dostosowują swoją działalność do określonych norm, regulacji i standardów, które są im najczęściej narzucane przez przepisy prawa, klientów, rynek.

W miarę rozwoju przedsiębiorstwa zwiększa się liczba inicjatyw społecznych właścicieli przedsiębiorstw i pracowników. Początkowo przyjmują one formę przypadkowo realizowanych działań, zupełnie z sobą nieskoordynowanych. Jednak w miarę upływu czasu i wzrostu liczby tego typu inicjatyw część z nich zaczyna przybierać formę sformalizowanego wsparcia organizacji. Czasem dość znacząco uwypuklającego się w budżetach organizacji. Wówczas następuje moment analizy poszczególnych działań i dbania o rozwój tych, które mogłyby mieć pozytywny wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Wielokrotnie inicjatywy te nie mają żadnego bezpośredniego przełożenia na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, ale po prostu służą wzmocnieniu pozytywnego wizerunku firmy. Wysiłki filantropijne mogą przynieść przedsiębiorstwu korzyści niematerialne w postaci zwiększenia świadomości marki i poprawy kapitału społecznego, który może przełożyć się na zyski organizacji, ale nie jest on celem tego typu inicjatyw<sup>245</sup>. W wyniku różnych motywacji inicjatywy CSR zaczynają obejmować coraz szerszy zakres, w tym finansowanie działań społecznych, organizacji pozarządowych oraz non-profit, programów ochrony środowiska ograniczających zużycie energii, wykorzystanie zasobów i tym podobnych. Wiele tego typu inicjatyw ma charakter oddolny (ich inicjatorami są pracownicy), a niektóre są inicjatywami odgórnymi (narzucanymi przez top management). Niektóre z nich są atrakcyjne biznesowo dla organizacji, wynikają z logiki jej funkcjonowania, inne natomiast mają niewielki lub żaden związek ze strategią biznesową przedsiębiorstwa<sup>246</sup>. To rozproszenie inicjatyw z zakresu CSR i oderwanie ich od strategii przedsiębiorstw powoduje trudności w dostrzeżeniu największych szans, jakie może ona dać zarówno organizacji, jak i społeczeństwu.

Kiedy menedżerowie dostrzegają konieczność uporządkowania, dość mocno rozporozzonych i zróżnicowanych, programów CSR, potrzebę pomiaru ich efektów i raportowania, podejście do CSR zmienia się na stra-

---

<sup>245</sup> K. Rangan, L.A. Chase, S. Karim, *Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It*, „Harvard Business School Working Paper” 2012, April, 12-088.

<sup>246</sup> N.C. Smith, *Corporate...*, s. 53-56.

tegiczne. Paternalistyczne relacje między firmą a społecznością, oparte na filantropii, ustępują miejsca relacjom partnerskim. Minimalistyczne reakcje na problemy społeczne i środowiskowe zostają zastąpione proaktywnymi strategiami. Podejście do CSR oparte na trosce o reputację i PR przestaje być wiarygodne, gdyż firmy są oceniane na podstawie ich faktycznej działalności w kontekście społecznym, etycznym i środowiskowym<sup>247</sup>. Przedsiębiorstwa zaczynają więc dojrzewać i zauważać, że aby ich wysiłki na rzecz CSR były skuteczne i przynosiły korzyści, należy podejmować w tym zakresie więcej działań niż dotychczas. Dostrzegają potrzebę podejścia do CSR jako realnego elementu strategii przedsiębiorstwa, marketingu, brandingu, badań i rozwoju, innowacji. Na tym etapie implementacji CSR następuje analiza wszystkich dotychczasowych działań społecznie odpowiedzialnych i wybór tych, które są dla organizacji najistotniejsze, a następnie autentyczne i publiczne zobowiązanie się firmy do podejmowania wysiłków rzecz CSR oraz współpracy ze wszystkimi interesariuszami w zakresie realizacji konkretnych inicjatyw z tego obszaru. Ta jasna wizja CSR zostaje mocno osadzona w podstawowych wartościach przedsiębiorstwa i odzwierciedla je. Jest powiązana z misją, wizją i wartościami organizacji. Wizja ta wskazuje, że CSR jest kluczem do tworzenia nie tylko wartości społecznych i środowiskowych, ale także do budowania wartości przedsiębiorstwa. Wysiłki na rzecz CSR są traktowane i zarządzane tak jak strategia biznesowa organizacji, strategia marketingowa, badań i rozwoju, zarządzania talentami. Przedsiębiorstwa definiują swoje cele w zakresie CSR tak, by były one zgodne z ich celami biznesowymi oraz kluczowymi kompetencjami. W pierwszym przypadku chodzi o to, by cele CSR były zgodne ze specyficznymi celami biznesowymi organizacji w danym horyzoncie czasowym. Ustalenie zgodności celów CSR z celami biznesowymi przedsiębiorstwa wbrew pozorom nie jest takie proste. Może istnieć wiele istotnych celów biznesowych i wówczas, aby zdefiniować najbardziej skuteczne cele CSR, pojawia się potrzeba ustalenia priorytetowych dla organizacji celów w danym okresie. Cele biznesowe mogą i powinny zmieniać się w czasie i należy je regularnie analizować i redefiniować w stosunku do strategii CSR. Zgodność celów strategii CSR z kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa jest ważna dla stworzenia skutecznych inicjatyw z zakresu CSR. Tworzenie strategii CSR ma bowiem jednoczyć wysiłki całego przedsiębiorstwa, dając znacznie więcej korzyści, niż gdyby były one realizowanego niezależnie i przypadkowo. Na tym etapie implementacji CSR postrzegana jest jako strategia ograniczająca ryzyko oraz poszukiwania szans, jako ide-

---

<sup>247</sup> W. Visser, *CSR 2.0. The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility* [w:] M. Pohl, N. Tolhurst, *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, Wiley, London 2010.

alny punkt łączący korzyści biznesowe ze społecznymi i środowiskowymi. Przedsiębiorstwa szukają partnerów, którzy w sposób efektywny i skuteczny będą komunikować ich wysiłki na rzecz CSR. Najczęściej są nimi organizacje non-profit cieszące się najwyższym poziomem zaufania społecznego. Przedsiębiorstwa wykazujące strategiczne podejście do CSR definiują również jasne wskaźniki pozwalające im dokonywać pomiaru wpływu działań z zakresu CSR na ich działalność (między innymi udział w rynku, postrzeganie marki, sprzedaż, koszty operacyjne, zadowolenie pracowników)<sup>248</sup>. Stosowanie strategicznego CSR odznacza się tworzeniem większej wartości zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego interesariuszy<sup>249</sup>.

Firmy, świadomie dążąc do zrównoważonego rozwoju, muszą zacząć od zdefiniowania swojego wpływu na otoczenie – zarówno tego negatywnego, jak i pozytywnego. Niejednokrotnie wraz z dojrzewaniem organizacji poszerza się rozumienie i implementacja idei CSR oraz dążenie do zrównoważonej orientacji. Przedsiębiorstwa, przechodząc od minimalizacji ryzyk do wykorzystania szans wynikających z CSR, tworzą własną wartość, budując równocześnie wartość dla interesariuszy. Kluczowym momentem zwrotnym jest etap wizji zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu, leżący w gestii liderów organizacji – dopiero od tego momentu zaczyna się pojawiać potencjał strategicznego uwzględniania CSR w działaniach, a co za tym idzie – przełożenia CSR na przewagę konkurencyjną i realne wartości pieniężne<sup>250</sup>.

Na etapie strategicznego CSR następuje połączenie podstawowej działalności przedsiębiorstwa z działaniami społecznie odpowiedzialnymi. Przedsiębiorstwo realizuje, nadzoruje, monitoruje realizację strategii społecznej odpowiedzialności. Realizowane cele są zgodne z CSR<sup>251</sup>.

Transformacyjna CSR jest nastawiona na budowę oraz zmiany dotychczasowych modeli biznesowych, dla których priorytetem jest angażowanie się w rozwiązywanie problemów społecznych, środowiskowych. Od takich inicjatyw wymaga się poprawy efektów biznesowych, będących skutkiem udanych poczynań społecznych i środowiskowych, w perspektywie długookresowej. Jest to fundamentalne odejście od dotychczasowego pojmowania CSR, w którym upatrywano przede wszystkim zwiększenia zysków. Na tym etapie dojrzałości przedsiębiorstwo stara się stworzyć wartość społecz-

---

<sup>248</sup> K.A. McElhaney, *Just Good Business. The Strategic Guide to Aligning Corporate Responsibility and Brand*, Berret – Koehler Publishers, Inc, San Francisco 2008, s. 21–23.

<sup>249</sup> P. Ratajczak, *Powiązanie działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa a wartość jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy*, „Studia Oeconomia Posnaniensia” 2014, 2(11).

<sup>250</sup> [http://www.csrinfo.org/wp-content/uploads/2016/07/mierzenie-efektywnosci-dzialan-csr\\_fob\\_2012.pdf](http://www.csrinfo.org/wp-content/uploads/2016/07/mierzenie-efektywnosci-dzialan-csr_fob_2012.pdf) [dostęp: 14.08.2016].

<sup>251</sup> W. Visser, *op.cit.*

ną poprzez zainteresowanie się istotną potrzebą społeczną lub środowiskową, która mieści się w zasięgu istoty jego działalności, ale bez oczekiwania natychmiastowych korzyści biznesowych. W przeciwieństwie do wcześniej omawianych etapów, w transformacyjnym CSR kluczowe kompetencje nie wychodzą z przedsiębiorstwa, oczekuje się od interesariuszy zmiany modelu biznesowego i rozwoju nowych strategii i umiejętności. Na tym etapie dojrzałości przedsiębiorstwa tworzą zupełnie nowe rozwiązania w zakresie jego modelu biznesowego, który może być zorientowany na zewnątrz organizacji, co zasadniczo ma destrukcyjny wpływ na istniejący łańcuch wartości. Wysiłki na rzecz CSR w tej dziedzinie nie są przyrostowe i ostrożne, ale wymagają ryzyka, skupienia się na dalekiej przyszłości, a nie krótkoterminowych zyskach ekonomicznych. Z tego powodu transformacyjny CSR jest najskuteczniej podejmowany przez przedsiębiorstwa, które mają zróżnicowaną ofertę i stosunkowo duże środki finansowe do absorpcji ryzyka i opóźnionych zysków. Istnieją jednak wyjątki od tej reguły. Mniejsze firmy, szczególnie te dysponujące innowacyjnymi technologiami czy realizujące innowacyjne procesy biznesowe, mogą uznać za korzystne podjęcie działań, które zakłócą dotychczasowy model biznesu będący daleko od beneficjentów, tak by sprzyjał on tworzeniu unikalnej oferty.

Inicjatywy w dziedzinie CSR są na tym etapie zazwyczaj prowadzone przez dyrektorów generalnych przedsiębiorstw lub głównych menedżerów, którzy zarządzają dalekosiężnymi strategiami biznesowymi wymagającymi szerokich zmian w całej organizacji. Skuteczna realizacja inicjatyw zorientowanych na tworzenie rozwiązań dla ochrony środowiska czy też społecznych wyzwań i wspieranie długoterminowych możliwości biznesowych w nowym modelu biznesowym wymaga agresywnego i atrakcyjnego przywództwa kadry zarządzającej. Wartość w strategii CSR staje się wyjątkowym wyzwaniem w porównaniu do programów filantropijnych czy też reengineeringu łańcucha wartości. W przeciwieństwie do kampanii charytatywnych i filantropijnych, inicjatywy z zakresu CSR są na tym etapie dojrzałości przedsiębiorstwa połączone z długoterminową transformującą się strategią jego funkcjonowania. Tworzenie wartości publicznej jest priorytetem. Programy CSR są zazwyczaj akceptowane, wspierane, a nawet zarządzane przez najwyższe kierownictwo w przedsiębiorstwie. Wyzwaniem dla przedsiębiorstw staje się natomiast mobilizowanie kluczowych menedżerów niższego szczebla do realizacji takiego modelu CSR. Odsunięte w czasie zyski, korzyści płynące z rozwiązywania problemów społecznych i środowiskowych powodują, że dla kluczowych menedżerów operacyjnych w całej firmie problemem może być samo zrozumienie roli dyrektora naczelnego. Tworzenie nowego modelu biznesowego wymaga, aby pracownicy fundamentalnie zmienili sposób projektowania, produk-

cji czy też sprzedaży produktów. Tak duża skala zmiany modelu biznesowego przedsiębiorstwa z natury jest postrzegana przez pracowników jako ryzykowna i potencjalnie groźna dla ich dalszej pracy, dlatego dyrektorzy muszą sprostać wyzwaniu, jakim jest budowanie i utrwalanie radykalnie nowego modelu biznesowego. Również akcjonariusze bywają sceptyczni wobec nowej strategii biznesowej, która nie wykazuje zysków finansowych w perspektywie krótko- lub średnioterminowej. By inicjatywy w transformacyjnej CSR mogły sprzyjać budowaniu przewagi konkurencyjnej, wymagają akceptacji wszystkich interesariuszy, dlatego głównym wyzwaniem naczelnego kierownictwa jest przekonanie do nowej strategii zarządzania (nowego modelu biznesowego) menedżerów, pracowników i wszystkich innych interesariuszy.

Efektywne i skuteczne zarządzanie CSR tworzy wartość społeczną i ekologiczną, przy jednoczesnym wspieraniu celów biznesowych przedsiębiorstwa, obniżeniu jego kosztów operacyjnych i rozwoju relacji z kluczowymi partnerami i klientami. Jednak aby mogło być efektywne i skuteczne, konieczne jest wydzielenie w przedsiębiorstwie odrębnego stanowiska menedżera odpowiedzialnego za CSR, którego podstawowym zadaniem będzie koordynowanie i integrowanie wszystkich podejmowanych przez firmę inicjatyw z zakresu CSR. Nawet jeżeli odpowiedzialność za różne inicjatywy pozostaje rozproszona w całym przedsiębiorstwie, to dział CSR musi być kierowany przez osobę, która zajmuje wysoką pozycję w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa, pełni w nim ważną funkcję, ma zasadniczy udział w rozwoju strategii biznesowej i dla której koordynacja inicjatyw z zakresu CSR będzie priorytetowym zadaniem. Jest to o tyle istotne, że dzięki usankcjonowaniu pozycji CSR w przedsiębiorstwie, ujawnia się stosunek firmy do jej interesariuszy. Na najwyższym poziomie dojrzałości organizacji do CSR nie może być tak – jak jest to często praktykowane w strategicznym CSR – że koordynacją inicjatyw z tego zakresu zajmują się menedżerowie odpowiedzialni za marketing czy kapitał ludzki, którzy muszą swój czas pracy dzielić pomiędzy CSR a inne obowiązki. Badania przeprowadzone 2011 przez Kasha Rangana, Lisę A. Chase oraz Sohela Karima pokazały, że menedżerowie odpowiedzialni za koordynację działań z zakresu CSR w przedsiębiorstwach spędzają średnio tylko około 35% swojego czasu, zarządzając programami CSR i administrując nimi, a niektórzy specjaliści poświęcają jeszcze mniej czasu na obowiązki w zakresie CSR. Resztę czasu poświęcają przede wszystkim realizacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, nadzorując linie produkcyjne i tym podobne<sup>252</sup>. To świadczy o braku zaangażowania w strategiczne aspekty CSR przedsiębiorstw. Silne przywództwo i wsparcie dla inicjatyw CSR na najwyższych

<sup>252</sup> K. Rangan, L.A. Chase, S. Karim, *op.cit.*

szczeblach zarządzania przedsiębiorstwami jest najistotniejszym zadaniem dla budowania przewagi konkurencyjnej opartej na najwyższym poziomie CSR. Jest to szczególnie istotne w procesie zatwierdzania budżetu na realizację inicjatyw z zakresu CSR, ponieważ niektóre z programów w żaden sposób nie wpłyną na wzrost dochodów firmy. Ponadto pełne zaangażowanie top managementu jest niezbędne do komunikowania całej organizacji rzeczywistej wartości programów CSR dla korporacji oraz podkreślania znaczenia programów, do których zobowiązało się przedsiębiorstwo a które wiążą się zarówno z krótko- jak i długoterminowymi nagrodami oraz ryzykiem. Poza rolę budżetową, kluczową rolę najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa jest stworzenie sprzyjających warunków dla procesu ciągłego doskonalenia CSR<sup>253</sup>. Ostatecznie to realizowane przez przedsiębiorstwa inicjatywy z zakresu CSR są odzwierciedleniem wartości, na których mu zależy, oraz jego stosunku do społeczności lokalnej. Każda organizacja potrzebuje spójnej i zintegrowanej strategii CSR, która jest wsparta podstawowymi atutami i potencjałem instytucjonalnym. Przez strategiczne zarządzanie inicjatywami CSR przedsiębiorstwa mogą maksymalizować swoje korzyści dla społeczeństwa i środowiska, tworzyć wartość społeczną, spełniać oczekiwania wielu interesariuszy<sup>254</sup>, a tym samym budować swoją przewagę konkurencyjną.

Na etapie rozwoju dojrzałości przedsiębiorstw zrównoważony rozwój i odpowiedzialność stają się dla nich uzupełniającymi się elementami CSR. Zrównoważony rozwój jest traktowany w kategoriach celu – wyzwań, wizji, strategii, tego, do czego organizacja dąży. Natomiast odpowiedzialność jest podróżą – to rozwiązania i działania – określa sposób dotarcia do celu. Kwestie odpowiedzialności społecznej i zrównoważenia objawiają się w następujący sposób<sup>255</sup>:

- ekonomiczne zrównoważenie i finansowa odpowiedzialność;
- zrównoważony rozwój ludzki i odpowiedzialność wobec pracowników;
- zrównoważony rozwój społeczny i odpowiedzialność wobec społeczności;
- zrównoważony rozwój środowiskowy i odpowiedzialność moralna.

Przedsiębiorstwo, aby w pełni czerpać korzyści z wdrażania koncepcji CSR, musi najpierw do niej dojrzeć i ją zrozumieć, a dopiero później przełożyć ją na swoją strategię, myślenie i planowanie strategiczne oraz istniejące systemy zarządzania, monitoringu, raportowania i komunikacji (rycina 30). Jak więc widać, dopiero podejścia proaktywne, strategiczne i transformacyjne są tymi, które mogą gwarantować zwrot z podjętych w zakresie

---

<sup>253</sup> A. Werbach, *Strategy for Sustainability: A Business Manifesto*, Harvard Business Press, Boston 2009, p. 168–169.

<sup>254</sup> K. Rangan, L.A. Chase, S. Karim, *op.cit.*

<sup>255</sup> W. Visser, *op.cit.*

zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności inwestycji<sup>256</sup>. Jako przykład można wskazać doświadczenia takich firm jak General Electric czy IKEA.

Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez wdrażanie i realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności jest możliwy pod warunkiem postrzegania jej w kategoriach źródła strategicznych szans rozwoju. Wymaga to integracji celów koncepcji CSR z celami strategicznymi przedsiębiorstw oraz kształtowania z wszystkimi interesariuszami trwałych, długoterminowych relacji, które stwarzają warunki do budowy wartości dodanej poprzez mechanizm synergii. Wartość dodana oznacza bowiem osiągnięcie zamierzonych celów przy wykorzystaniu jak najmniejszych nakładów, nie tylko finansowych, lecz również społecznych czy organizacyjnych. W tak rozumianej wartości dodanej istotną rolę odgrywa kryterium innowacyjności. Obecnie kreowanie wartości jest w znacznym stopniu uzależnione od posiadanych wartości niematerialnych, które umożliwiają identyfikację źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Bruce Hoag i Cary L. Cooper zwracają uwagę na wielopłaszczyznowe postrzeganie wartości, które są podłożem interaktywnych relacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Możemy zatem mówić o wiązce wartości, które podlegają procesom wymiany i są podstawą dla równoważenia wzajemnych korzyści dla właścicieli, klientów, menedżerów, pracowników oraz pozostałych grup interesariuszy<sup>257</sup>.

Wartość jest kategorią wynikową, pozostającą w relacji z wieloma czynnikami. Stąd też zarządzanie wartością mające na celu stymulowanie i kreowanie procesów wzrostu wartości nie może być postrzegane jako działanie jednorazowe, lecz musi mieć charakter ciągły. Jest to zbieżne z oczekiwaniami wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa, którzy są zainteresowani stałym wzrostem jego wartości dodanej. Jednak aby proces wzrostu wartości postępował zgodnie z oczekiwaniami wszystkich zainteresowanych, powinien być poddany na stałe działaniu pozytywnych stymulatorów procesów zmian zorientowanych na współpracę, współtworzenie i współdziałanie<sup>258</sup> przedsiębiorstw z podmiotami ich otoczenia. Jak pokazują liczne badania, współpraca między głównymi interesariuszami przedsiębiorstw nie jest jednak realizowana na poziomie zadawalającym. A przecież aby nadążyć za ciągłymi zmianami oczekiwań klientów, postępem techniczno-technologicznym oraz innymi

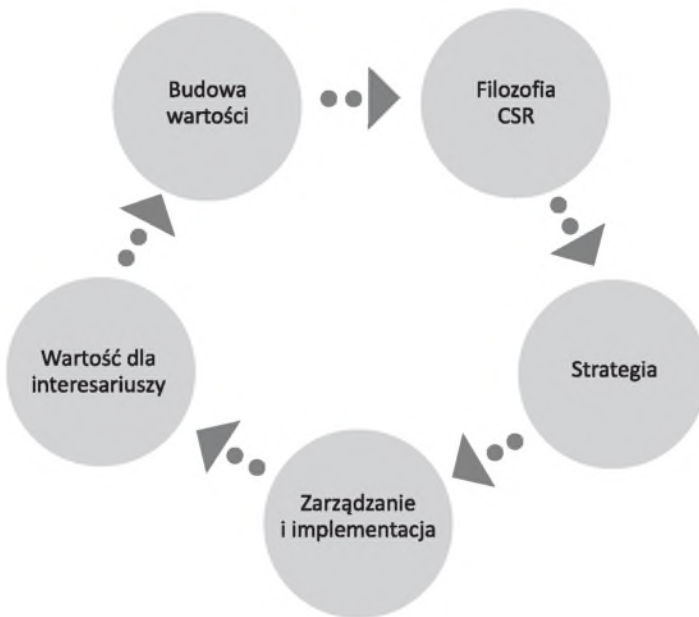
---

<sup>256</sup> Ł. Makuch, *CSR jako podstawa budowy wartości firmy*, [http://www.paiz.gov.pl/files/?id\\_plik=18231](http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=18231) pdf [dostęp: 5.11.2015].

<sup>257</sup> B. Hoag, C.L. Cooper, *Managing Value-based Organizations: It's not What you Think*, Edward Elgar Publishing Limited, Northampton 2006, p.74–89.

<sup>258</sup> M. Najda-Janoszka, *Współdziałanie przedsiębiorstw turystycznych w ramach działalności innowacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2012, 12, s. 20–23.

uwarunkowaniami, konieczna jest elastyczność w działaniu, zdolność do stałej modyfikacji oferty, troska o coraz wyższą jakość w działaniach wszystkich interesariuszy. Sposobem – instrumentem radzenia sobie z tymi wyzwaniami dla przedsiębiorstw staje się generowanie i wykorzystywanie efektów synergii, dzięki której optymalizowanie efektywności działań w zakresie CSR może zmierzać do osiągnięcia większego rezultatu przy tych samych nakładach lub osiągnięcia zakładanego rezultatu przy mniejszych nakładach.



Rycina 30. Budowa wartości przedsiębiorstwa poprzez CSR

Źródło: Ł. Makuch, *CSR jako podstawa budowy wartości firmy*, PwC, 2012, [http://www.paiz.gov.pl/files/?id\\_plik=18231](http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=18231) pdf [dostęp: 5.11.2015]

Synergia określa bowiem zdolność dwóch lub więcej podmiotów do wytwarzania przez wspólną pracę większej wartości, niż każdy z nich mógłby wytworzyć indywidualnie<sup>259</sup>. Dlatego też jako kryterium oceny sukcesu przedsiębiorstw wskazuje się często efekt synergetyczny, gdyż we współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa działające zachowawczo, mało elastycznie mają ograniczone możliwości sprostania konkurencji. Zatem przedsiębiorstwa, dążąc do pełnego wykorzystania potencjału zrównoważonego i odpowiedzialnego biznesu, muszą zmieniać sposoby zarządzania inicjatywami CSR, gospodarowania zasobami niezbędnymi do ich realizacji, stawiać na nowe konfiguracje, bez ustanku dostosowywać swój CSR do

<sup>259</sup> M. Bednarczyk, E. Wszendybył-Skulska, *op.cit.*, s. 9–21.

wymagań rynku. Mogą w tym przypadku wybierać spośród różnych kategorii i typów synergii<sup>260</sup>.

Przyjmując perspektywę procesu doskonalenia CSR w przedsiębiorstwach, można mówić o różnych poziomach synergii. W wymiarze wewnątrzorganizacyjnym, to znaczy wewnątrz przedsiębiorstw, osiąganie efektów synergicznych z CSR wiąże się z uczestnictwem w strukturze organizacyjnej i procesach wielu pracowników zarówno z poziomu top managementu, jak i liniowych. W tym wypadku synergia wynika z podziału pracy oraz koncentracji kapitału intelektualnego na realizacji działań z zakresu CSR. Drugi z poziomów – międzyorganizacyjny – obejmuje natomiast efekty występujące w wyniku współdziałania podmiotów kooperujących, pomiędzy którymi nie występują powiązania kapitałowe, organizacyjne czy też prawne<sup>261</sup>. W pierwszym przypadku chodzi o wymiar endogeniczny synergii, a w drugim – egzogeniczny.

Wiele przedsiębiorstw, w tym również te z sektora MSP, realizuje działania z zakresu zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności już od wielu lat, ale informacje o ich zaangażowaniu i efektach, jakie przynosi im odpowiedzialne działanie w biznesie, nie są liczne. Problemem może być brak wiedzy lub niewystarczająca wiedza na temat CSR wśród wielu przedsiębiorców, szczególnie tych rozpoczynających swoją działalność na rynku. Ich wiedza często ogranicza się do tego, co przeczytają w artykułach dotyczących działań CSR podejmowanych przez duże firmy i korzyści, jakie one im przynoszą. W konsekwencji często są oni sceptyczni wobec zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności i nie potrafią dostrzec owych zysków, które mogą czerpać z jej wdrożenia. Stąd też istnieje konieczność ciągłej edukacji w tym zakresie zarówno obecnych, jak i przyszłych przedsiębiorców.

---

<sup>260</sup> A. Damodaran, *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*, Wiley, New York 2012, s. 707–723; P.C. Ensign, *Interrelationships and Horizontal Strategy to Achieve Synergy and Competitive Advantage in the Diversified Firm*, „Management Decision” 1998, 10, s. 657–667; H. Piekarczyk, *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Seria Specjalna: Monografie” 1991, 102; H. Piekarczyk, *Efekt synergiczny jako kryterium sukcesu przedsiębiorstwa* [w:] *W kręgu zarządzania: spojrzenie multidyscyplinarne*, red. T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2000, s. 161–173

<sup>261</sup> J. Chadam, *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych. Identyfikacja, analiza, zarządzanie*, Difin, Warszawa 2012, s. 72.

### 3.5. Rola giełdy papierów wartościowych i indeksów społecznej odpowiedzialności w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych

Analizując sytuację rynkową podmiotów gospodarczych, można zaobserwować, że coraz więcej przedsiębiorstw świadomie wykorzystuje rozbudowane narzędzia i instrumenty pozytywnie oddziałujące na lokalne społeczności, pracowników oraz środowisko przyrodnicze – grupy interesów przedsiębiorstwa postrzegane jako najistotniejsze w jego otoczeniu<sup>262</sup>.

Menedżerowie słusznie wskazują pozytywne skutki wdrażania do strategii przedsiębiorstwa elementów nawiązujących zarówno do koncepcji społecznej odpowiedzialności, jak i zrównoważonego rozwoju. Takie działania przyczyniają się nie tylko do poprawy wizerunku firmy, ale przede wszystkim do wzrostu jej wartości rynkowej<sup>263</sup>. Polityka przedsiębiorstw uwzględniająca aspekty społecznej odpowiedzialności w coraz większym stopniu jest więc postrzegana jako element kapitału intelektualnego organizacji, w znacznym stopniu przyczyniający się do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej<sup>264</sup>.

Indeksy spółek społecznie odpowiedzialnych mają bardzo istotny wpływ na rozwój koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Obie koncepcje są wykorzystywane w praktyce jako specyficzne narzędzie w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>265</sup>. Indeksy spółek społecznie odpowiedzialnych<sup>266</sup> wpływają pozytywnie na działalność organizacji zarówno już na nich notowanych, jak i starających się o to, aby zostać na nich uwzględnionymi. Pierwsze będą w dalszym stopniu udoskonalać swoje praktyki poprzez podnoszenie wypracowanych do tej pory standardów i będą poszukiwać nowych rozwiązań przynoszących korzyści interesariuszom i samemu przedsiębiorstwu. Dla przedsiębiorstw potencjalnie notowanych celem samym w sobie może być dążenie do poprawy wypracowanej polityki społecznej odpowiedzialności.

---

<sup>262</sup> D. Wheeler, M. Silanpaa, *The Stakeholder Corporation. The Body Shop: Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, London 1997.

<sup>263</sup> M. Tsoutsoura, *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, University of California, Berkeley 2004, s. 6.

<sup>264</sup> T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2010, s. 6.

<sup>265</sup> E. Durka, *Rola indeksów giełdowych w rozwoju SRI* [w:] *Odpowiedzialne inwestycje kapitałowe*, red. E. Sroka, Wydawnictwo Pracodawcy RP, Warszawa 2011, s. 45.

<sup>266</sup> P. Bartkowiak, M. Koszel, *Indeksy giełdowe spółek społecznie odpowiedzialnych* [w:] *Instrumenty kształtowania dochodowości i rentowności przedsiębiorstwa*, red. J. Duraj, Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica, 278, Łódź 2013, s. 161–171.

ści i budowania przewagi konkurencyjnej w branży. Warto w tym miejscu wskazać, że coraz więcej inicjatyw związanych z realizacją zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności w praktyce zmienia swój charakter z fakultatywnych na obligatoryjne. Takie podejście jest zgodne z modelem macierzy prawości opracowanym przez Rogera L. Martina<sup>267</sup>.

Nadrzędnym celem wprowadzania na giełdy indeksów społecznej odpowiedzialności jest wyznaczenie standardów dla tego rodzaju praktyk. Podmioty notowane na indeksach etycznych czy też indeksach spółek społecznie odpowiedzialnych mogą stanowić podstawę benchmarku w zakresie działań na rzecz zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności. W warunkach polskich wskazuje się, że poniekąd ubocznym efektem wprowadzenia indeksu spółek społecznie odpowiedzialnych była promocja tego typu zachowań wśród polskich przedsiębiorstw. Za drugorzędny cel wprowadzenia indeksów tego typu uznaje się wypracowanie narzędzia umożliwiającego instytucjom finansowym, takim jak na przykład fundusze inwestycyjne, ocenę spółek pod względem ich zaawansowania we wdrażaniu działań prospołecznych i prośrodowiskowych<sup>268</sup>. Wybór do portfela inwestycyjnego funduszu spółek odpowiedzialnych społecznie przyczynia się do realizacji strategii, której celem jest odpowiedzialne inwestowanie. Oznacza to wybór tylko takich organizacji, które nie tylko działają w zgodzie z prawami człowieka, dbają o środowisko naturalne i wykazują się działalnością charytatywną i filantropijną, ale także samoistnie, kierując się wyłącznie pobudkami altruistycznymi, podejmują liczne inicjatywy na rzecz różnych grup interesów, traktując takie działanie nie jako koszt, ale jako inwestycję. Ta inwestycja w perspektywie strategicznej ma przynieść przedsiębiorstwu dodatkowe korzyści, przejawiające się polepszeniem relacji z inwestorami, klientami, poprawą wizerunku i wzrostem wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Niewątpliwie już samo znalezienie się wśród spółek notowanych na indeksach organizacji społecznie odpowiedzialnych czy też indeksach przedsiębiorstw etycznych przyczynia się do ugruntowania wizerunku przedsiębiorstwa jako aktywnego podmiotu, często inicjatora w zakresie podejmowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności. Taka sytuacja wiąże się także ze znacznym prestiżem dla organizacji, przejawiającym się w polepszeniu relacji inwestorskich czy klienckich, ale i w postrzeganiu przez konkurentów jako lider branżowy lub jeden z dominujących podmiotów pod względem praktyk związanych ze zrównoważonym rozwojem i społeczną odpowiedzialnością. Aktywna działalność przedsiębiorstwa

---

<sup>267</sup> R.L. Martin, *Macierz prawości* [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, Helion, Warszawa 2007, s. 94–115.

<sup>268</sup> E. Durka, *op.cit.*, s. 45–46.

w zakresie praktyk na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw powinna się przekładać na wzrost jego wartości.

Spośród indeksów społecznie odpowiedzialnych spółek warto zwrócić uwagę na dwa indeksy notowane w Londynie oraz Nowym Jorku. Najważniejsze z nich to notowane na nowojorskiej giełdzie indeksy FTSE4Good oraz Dow Jones Sustainability Indices. Indeks FTSE4Good został publicznie przedstawiony na początku 2001 roku<sup>269</sup>. Już kilka miesięcy później ogłoszono listę spółek wchodzących w jego skład. Indeks FTSE4Good oferuje potencjalnym inwestorom szczegółowe wytyczne, zgodnie z którymi można dokonać wyboru spółki najlepiej zarządzanej pod względem społecznej odpowiedzialności. Indeks ten jest przeznaczony zarówno dla inwestorów, którzy chcą zadebiutować na rynku inwestycji społecznie odpowiedzialnych, jak i takich, którzy chcą poszerzyć swój dotychczasowy portfel inwestycji. Aby zostać włączonym do listy przedsiębiorstw notowanych na FTSE4Good, należy przejść skomplikowaną procedurę oceny działań społecznych, która obejmuje około pięćdziesięciu kryteriów głównych z trzech obszarów, to jest z zarządzania środowiskowego, przestrzegania praw człowieka oraz dialogu (relacji) z interesariuszami<sup>270</sup>.

Indeksy z grupy Dow Jones Sustainability Indices mają pięć wskaźników obejmujących swym zakresem różne strefy kuli ziemskiej. Pierwszy ze wskaźników ma charakter globalny, trzy następne indeksy obejmują kolejno kraje Ameryki Północnej, Europy i Azji. Ostatni ze wskaźników dotyczy tylko przedsiębiorstw posiadających swoje główne siedziby w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. Wskaźniki Dow Jones Sustainability Indices zostały opracowane przez amerykańskich specjalistów Dow Jones w porozumieniu ze szwajcarską agencją ratingową SAM Sustainability Group.<sup>271</sup> Podobnie jak w przypadku indeksu FTSE4Good głównym celem Dow Jones Sustainability Indices jest wspomaganie decyzji inwestycyjnych potencjalnych inwestorów poprzez wskazywanie na przedsiębiorstwa najbardziej rozwinięte pod względem poziomu realizacji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności, a przez to na odnoszenie wymiernych korzyści z tytułu inwestowania w takie podmioty<sup>272</sup>.

Indeks RESPECT Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie jest pierwszym tego typu indeksem w Europie Środkowo-Wschodniej – często podkreśla się, że jest to pierwszy indeks uwzględniający wyłącznie spółki społecznie odpowiedzialne w grupie dawnych państw należących do bloku socjalistycznego, które na początku lat 90. XX wieku przeszły głęboką trans-

<sup>269</sup> B. Rok, *op.cit.*, s. 39.

<sup>270</sup> [www.ftse.com](http://www.ftse.com) [dostęp: 12.01.2016].

<sup>271</sup> B. Rok, *op.cit.*, s. 39.

<sup>272</sup> [www.sustainability-indexes.com](http://www.sustainability-indexes.com) [dostęp: 13.01.2016].

formację ustrojową i gospodarczą. Indeks został uruchomiony w listopadzie 2009 roku i już wtedy zdecydowano, że docelowo będzie obejmował około 20 spółek notowanych na GPW, których praktyki związane ze społeczną odpowiedzialnością cechują się najwyższą jakością. Pierwotnie indeks obejmował 16 spółek notowanych na warszawskiej giełdzie. Obecnie w skład spółek notowanych na indeksie RESPECT GPW wchodzi 23 spółki z kilku branż:

- Apator SA (APATOR);
- Bank BPH SA (BANK BPH);
- Bank Handlowy w Warszawie SA (HANDLOWY);
- Bank Millenium SA (MILLENIUM);
- Bank Ochrony Środowiska SA (BOS);
- Bank Zachodni WBK SA (BZWBK);
- Budimex SA (BUDIMEX);
- Elektrobudowa SA (ELBUDOWA);
- ENERGA SA (ENERGA);
- Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie SA (GPW);
- Grupa LOTOS SA (LOTOS);
- ING Bank Śląski SA (ING BSK);
- KGHM Polska Miedź SA (KGHM);
- Lubelski Węgiel „Bogdanka” SA (BOGDANKA);
- PELION SA (PELION);
- Polska Grupa Energetyczna SA (PGE);
- Polski Koncern Naftowy ORLEN SA (PKNORLEN);
- Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA (PGNIG);
- Powszechny Zakład Ubezpieczeń SA (PZU);
- TAURON Polska Energia SA (TAURONPE);
- ORANGE Polska SA (ORANGEPL);
- Grupa Azoty SA (GRUPAAZOTY);
- Zespół Elektrociepłowni Wrocławskich KOGENERACJA SA (KOGENERA)<sup>273</sup>.

Skład spółek wchodzących do indeksu RESPECT nie ma stałego charakteru. Lista jest aktualizowana co pół roku. Ostatnia aktualizacja miała miejsce 21 grudnia 2015 roku. Nową spółką, która znalazła się na Indeksie RESPECT, jest Bank Ochrony Środowiska SA. Wśród spółek notowanych na Indeksie RESPECT najwięcej, bo aż dziesięć, reprezentuje sektor przemysłowy – elektromaszynowy, surowcowy i paliwowy. Stosunkowo duży udział w strukturze indeksu mają przedsiębiorstwa reprezentujące sektor bankowy – sześć spółek. Jedną spółką, Powszechny Zakład Ubezpieczeń SA, jest przedstawicielem

<sup>273</sup> [www.odpowiedzialni.gpw.pl](http://www.odpowiedzialni.gpw.pl) [dostęp: 30.08.2016].

branży ubezpieczeniowej. Brak w notowaniach indeksu spółek społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw reprezentujących przemysł spożywczy, handlowy i samochodowy.

Celem opracowania indeksu RESPECT jest wyłonienie wśród grona spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie liderów pod względem zaawansowania w zakresie działań na rzecz społecznej odpowiedzialności oraz zrównoważonego rozwoju. Indeks ma także za zadanie wypromowanie notowanych przedsiębiorstw. Znalezienie się wśród spółek społecznie odpowiedzialnych jest swoistym formalnym potwierdzeniem tego, że jest się podmiotem nieprzypadkowym, będącym wyznacznikiem czy też benchmarkiem dla innych spółek, których praktyki społeczne nie są na tak wysokim poziomie. Równocześnie indeks RESPECT może być traktowany jako pewnego rodzaju referencja dla potencjalnych inwestorów instytucjonalnych, takich jak fundusze inwestycyjne<sup>274</sup>. Bez wątplenia indeks RESPECT przyczynia się także do zwiększenia liczby spółek notowanych na warszawskiej giełdzie, które w sposób świadomy i dobrowolny adaptują w swojej strategii biznesowej działania ściśle odnoszące się do społecznej odpowiedzialności<sup>275</sup>.

Aby zostać odnotowanym na liście RESPECT potencjalne spółki muszą pozytywnie przejść trójszczeblowy proces weryfikacji. Poza możliwością uwzględnienia w warszawskim indeksie spółek odpowiedzialnych pod względem społecznym znajdują się spółki rynku NewConnect, spółki zagraniczne oraz spółki duallistingowane (spółki notowane jednocześnie w Polsce i za granicą)<sup>276</sup>.

Pierwszym etapem w ocenie spółek branych pod uwagę w kontekście uwzględnienia ich na indeksie RESPECT jest wskazanie podmiotów o najwyższym stopniu płynności – ocena dokonywana jest raz na kwartał. Ocena płynności spółek notowanych na indeksie RESPECT odbywa w odstępach półrocznych (wtedy to lista spółek jest aktualizowana).

W drugim etapie oceniane są praktyki przedsiębiorstw w zakresie stopnia realizacji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności, w tym przede wszystkim aspekty ładu korporacyjnego (ang. *corporate governance*), ładu informacyjnego czy relacji z inwestorami. Oceny dokonuje Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie wraz ze Stowarzyszeniem Emitentów Giełdowych. Dane służące do wystawienia oceny pochodzą z ogólnodostępnych raportów, publikowanych w formie papierowej i dostępnych na stronach internetowych przedsiębiorstw. Do głównych kryteriów uwzględnianych na tym etapie należą:

<sup>274</sup> [www.odpowiedzialni.gpw.pl](http://www.odpowiedzialni.gpw.pl) [dostęp: 19.07.2016].

<sup>275</sup> *Respect Index. Spółki giełdowe odpowiedzialne społecznie*, Deloitte Polska, Warszawa 2009, s. 2.

<sup>276</sup> [www.odpowiedzialni.gpw.pl](http://www.odpowiedzialni.gpw.pl) [dostęp: 9.10.2012].

- obciążenie sankcjami Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) lub GPW w zakresie spełniania obowiązków informacyjnych – jakiekolwiek kary w tym zakresie dyskwalifikują spółki w dalszym postępowaniu;
- nienaganność raportowania w zakresie ładu korporacyjnego oraz ładu informacyjnego – w tym aspekcie brane są pod uwagę: jakość raportów bieżących, korygowanie wcześniej opublikowanych raportów oraz liczba korekt i ich istotność;
- prowadzenie strony internetowej według modelu zaproponowanego przez GPW – oceniane jest ze szczególnym uwzględnieniem jakości komunikacji z inwestorami – przede wszystkim brana jest pod uwagę szybkość procesu komunikacji i jej skuteczność; ocenie podlega także liczba i jakość publikacji znajdujących się na stronie internetowej spółki.

Wreszcie trzecim i ostatnim etapem weryfikacji spółek przed ich wprowadzeniem na indeks RESPECT jest ocena poziomu i kompleksowości działań z zakresu szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do wszystkich grup interesów. Audyt w tym zakresie przeprowadzany jest przez spółkę partnerską projektu – Deloitte. W ankiecie zawierającej łącznie 35 rozbudowanych pytań (pierwotną listę 45 pytań ograniczono, wybierając tylko najbardziej istotne kwestie i pomijając pytania o aspekty realizowane poniekąd jako standard „dobrej” polityki społecznej odpowiedzialności) uwzględnia się takie obszary problemowe, jak:

- strategia i zarządzanie organizacją (polityka i raportowanie w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, kultura etyczna, dialog i relacje z interesariuszami);
- czynniki środowiskowe (zarządzanie środowiskowe, ograniczanie zużycia surowców i materiałów, gospodarowanie odpadami);
- polityka pracownicza i relacje z pracownikami (polityka personalna, wypadki przy pracy, bezpieczeństwo i higiena pracy);
- rynek i klienci (reklamacje i skargi, ochrona danych osobowych, etyka reklamy)<sup>277</sup>.

Spśród spółek, które pozytywnie przeszły wszystkie etapy weryfikacji, jest wybieranych ostatecznie 20 podmiotów, które trafiają na notowanie indeksu RESPECT. Po dokonaniu podsumowania spółki biorące udział w postępowaniu kwalifikacyjnym dzielone są na grupy. W zależności od uzyskanego wyniku spółka może trafić do jednej z 10 grup. Najwyższy wynik (grupa oznaczona jako RESPECT AAA) przysługuje spółkom, które otrzymały ponad 95% punktów w postępowaniu kwalifikacyjnym. Najniższa grupa ozna-

<sup>277</sup> [www.odpowiedzialni.gpw.pl](http://www.odpowiedzialni.gpw.pl) [dostęp: 28.08.2016].

czona jest jako RESPECT D i zakwalifikowanie się do niej oznacza uzyskanie mniej niż 45% punktów. Spółki, które otrzymały wynik powyżej 75%, czyli odpowiadający grupie RESPECT A, kwalifikują się do indeksu. Proces weryfikacji opierający się na kwestionariuszu pytań oraz zewnętrznym audycie jest systematycznie powtarzany co pół roku<sup>278</sup>.

Indeksy spółek społecznie odpowiedzialnych są obecnie jednym z bardziej wyrazistych instrumentów monitoringu sytuacji organizacji uwzględniających w swej strategii działania na rzecz zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności obejmujące szerokie grono interesariuszy. Już samo znalezienie się w gronie spółek notowanych na tego typu indeksach świadczy o zaawansowanej praktyce w tym aspekcie. Przedsiębiorstwa już notowane, jak również aspirujące do tego, aby być w przyszłości notowanymi na indeksie społecznym, zyskują dodatkową motywację do dalszego udoskonalania swych praktyk biznesowych związanych z realizacją działań na rzecz społeczności lokalnych, pracowników czy też środowiska. Tym pierwszym zależy, aby utrzymać się wśród przedsiębiorstw notowanych na przykład na indeksie RESPECT, tym drugim natomiast zależy, aby się na nim znaleźć. Wiąże się z tym nie tylko poprawa wizerunku przedsiębiorstwa, uzyskanie większego respektu wśród konkurentów czy też prestiż wśród klientów, ale i lepsze relacje z inwestorami, przejawiające się w wyższej wycenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Organizacje dbające o odpowiednio wysoki poziom polityki odpowiedzialności społecznej są bardziej odporne na turbulentne otoczenie, w którym funkcjonują, o czym świadczą między innymi notowania indeksu RESPECT w ciągu ostatnich lat. Mimo że warszawski indeks RESPECT dopiero raczkuje na giełdzie, należy wskazać, że jest już dość zaawansowanym instrumentem. Przy jego opracowaniu eksperci czerpali bowiem inspiracje ze starszych, „zachodnich” odpowiedników – indeksu FTSE4Good czy też Dow Jones Sustainability Indices. Wydaje się, że w najbliższym czasie tego typu indeksy będą odgrywały coraz większą rolę, nie tylko z perspektywy potencjalnego inwestora instytucjonalnego, ale i z perspektywy inwestora indywidualnego, decydującego o wyborze na przykład funduszu emerytalnego, czy też zwykłego klienta, który wybierając produkt lub usługę, z jakiej chce korzystać, i mając związać się z jej dostawcą w najbliższym czasie, będzie się kierował kryterium tego, czy dana organizacja jest notowana na jednym z giełdowych indeksów spółek społecznie odpowiedzialnych.

---

<sup>278</sup> *Respect Index...*, s. 2.

## PODSUMOWANIE

---

Ciągła zmienność otoczenia, jaką można zaobserwować w różnych obszarach życia człowieka, prowadzi do poszukiwania usprawnień, których celem będzie osiągnięcie stanu doskonałości. Proces ten, często utożsamiany ze wzrostem jakości życia społeczeństw, decyduje między innymi o zdolności obywateli do tworzenia indywidualnego i zbiorowego bogactwa ekonomicznego, przekładającego się na wzrost i rozwój poszczególnych podmiotów gospodarczych czy całych sektorów<sup>279</sup>. Dlatego też funkcjonowanie przedsiębiorstw w niepewnym i „turbulentnym” otoczeniu wymusza na menedżerach stosowanie podejścia sytuacyjnego, czyli takiego, które uwzględnia bieżące czynniki i uwarunkowania występujące w makrootoczeniu. Kadra kierownicza przedsiębiorstw w coraz większym stopniu nie tyle wykazuje się reaktywnym podejściem do zmian zachodzących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, ile musi przewidywać tendencje rynkowe, które pojawią się w perspektywie kilku najbliższych lat. Taka postawa umożliwi uzyskanie przewagi konkurencyjnej i zapewnienie sobie pozycji lidera branżowego. Coraz więcej działań, które do tej pory były traktowane jako przejaw altruizmu organizacji i miały charakter fakultatywny, staje się obligatoryjne. Doskonale widać to na przykładzie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw czy też zrównoważonego rozwoju, które to koncepcje są coraz ściślej regulowane przez akty prawne, i na szczeblu krajowym, i międzynarodowym. Dlatego też tak niezwykle ważne dla organizacji jest wykazywanie się innowacyjnością, nie tylko odnoszącą się do oferowanych produktów czy też usług, ale przede wszystkim w kontekście kształtowania relacji z kluczowymi interesariuszami przedsiębiorstwa.

Współczesne przedsiębiorstwo to obiekt umieszczony w zachodzących na siebie i wzajemnie uzależnionych relacjach w układzie społecznym, ekono-

---

<sup>279</sup> *Wzrost zrównoważony a procesy restrukturyzacji*, red. P. Bartkowiak, T. Bernat, Zeszyty Naukowe, nr 243, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 5.

micznym, przestrzennym, technologicznym oraz politycznym. Przedsiębiorstwa, które optymalizują swoje procesy produkcyjne, działania marketingowe, prace badawcze czy procesy innowacyjne poprzez wprowadzenie zasad współpracy rynkowej, zyskują znaczną przewagę konkurencyjną. Określają je trudne do imitacji konstelacje wzajemnych powiązań, w ramach których każdy z partnerów w istotny sposób, przy wykorzystaniu własnych kluczowych kompetencji, przyczynia się do wzrostu wartości całego „systemu” współpracy. W związku z tym obecny rozwój organizacji powinien mieć charakter innowacyjny. Organizacja kształtuje z jednej strony strategię, których fundament stanowią założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju, a w praktyce realizuje trzy niebędące z sobą w sprzeczności cele główne lub grupy celów: ekonomiczne, społeczne i ekologiczne, a z drugiej strony założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności, którą oprócz wymienionych trzech celów należy uzupełnić o dwa dodatkowe elementy, to jest etykę i filantropię. Dlatego też realizacja założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz koncepcji społecznej odpowiedzialności odbywa się w warunkach tworzenia gospodarki opartej na umiejętnościach.

Tak przyjęte cele główne tych dwóch koncepcji wpływają na sprawne funkcjonowanie współczesnej organizacji i jej sukces w gospodarce rynkowej. Owa sprawność jest uzależniona w największym stopniu od właściwego zarządzania, stanowiącego niejako główny proces gospodarczy. W procesie kształtowania organizacji poprzez zarządzanie dąży się bowiem do osiągnięcia określonych celów. Obejmują one kluczowe działania pozwalające na realizację podstawowych funkcji zarządzania.

W zarządzaniu organizacją jednym z priorytetowych celów jest osiągnięcie korzystnego efektu ekonomicznego poprzez racjonalne kształtowanie ekonomiki przedsiębiorstwa. Korzystny efekt ekonomiczny zostanie osiągnięty, gdy prowadzenie działalności gospodarczej przez organizację będzie realizowane właśnie z zachowaniem zasad scharakteryzowanych zarówno dla koncepcji zrównoważonego rozwoju, jak i koncepcji społecznej odpowiedzialności.

W działalności każdej organizacji istnieje potrzeba identyfikacji i konkretyzacji celów i metod pomiaru zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Nie bez znaczenia pozostaje także określenie wpływu każdej z tych koncepcji na kształtowanie celów, zadań i założeń na poziomie organizacji. Brak lub ograniczoność istoty którejkolwiek z koncepcji w strategii organizacji może skutkować obniżeniem efektywności, a obniżony poziom efektywności z kolei będzie miał wpływ na realizację przyjętych założeń zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności. W dalszej konsekwencji możliwe jest obniżenie poziomu rozwoju organizacji z jednej strony i ograniczenie odpowiedzialności społecznej za tworzenie i utrzymanie miejsc pracy z drugiej strony.

Dlatego też zasadniczym celem, jaki postawili przed sobą autorzy monografii, było przedstawienie nowoczesnego zarządzania organizacją, a także efektów, które to zarządzanie ma przynosić wszystkim grupom interesariuszy. Dobierając świadomie prezentowaną tematykę, przyjęto, że stanie się ona czynnikiem inspirującym czytelnika do dalszej otwartej dyskusji nad koniecznością doskonalenia organizacji w celu równoważenia wszystkich obszarów oraz procesów w niej zachodzących, a także budowania trwałych relacji społecznych.



## BIBLIOGRAFIA

---

- 10 lat Raportów Społecznych*, dodatek specjalny „Pulsu Biznesu” 2016, 193.
- Adamczyk J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Dom Organizatora, Toruń 2010.
- Adamus-Matuszyńska A., *Firma społecznie odpowiedzialna szansą na przetrwanie w turbulentnych czasach* [w:] *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, red. E. Hope, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.
- Adamus-Matuszyńska A., *Społeczna odpowiedzialność firmy jako wyzwanie dla public relations* [w:] *Public relations – wyzwania współczesności*, D. Tworzydło, T. Sołiński (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2004.
- Adamus-Matuszyńska A., *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, seria: Administracja i Zarządzanie 2013, 93.
- Alarcon A.L., *Regional Competitiveness: The Need for Coordination between Public and Private Action* [w:] *Emerging Markets. Social, Political and Economic Challenges*, ed. S. Rudolf, University Press, Łódź 2004.
- Aldana S.G., *Financial Impact of Health Promotion Programs: A Comprehensive Review of the Literature*, „American Journal of Health Promotion” 2011, 5(5).
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Barnard Ch.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1938.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, 17(1).
- Bartkowiak P., *Rozwój zrównoważony jako jeden z kierunków restrukturyzacji przedsiębiorstw użyteczności publicznej w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2004, 6.

- Bartkowiak P., *Rozwój zrównoważony w strategii rozwoju podstawowej jednostki samorządu terytorialnego*, [w:] *Kształtowanie procesu zmian w organizacjach*, red. K. Krzakiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Zeszyty Naukowe 88, Poznań 2007.
- Bartkowiak P., *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Bartkowiak P., Koszel M., *Corporate Social Responsibility – the Significance and Instruments* [w:] *Eco-management for Sustainable Regional Development*, red. E. Bojar, Dom Organizatora, Toruń 2011.
- Bartkowiak P., Koszel M., *Indeksy giełdowe spółek społecznie odpowiedzialnych* [w:] *Instrumenty kształtowania dochodowości i rentowności przedsiębiorstwa*, red. J. Duraj, Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica, 278, Łódź 2013.
- Bartkowiak P., Koszel M., *Menedżer ds. społecznej odpowiedzialności we współczesnych organizacjach* [w:] *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji. Część II*, red. E. Gołębiowska, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, XIV(12), część II.
- Bartkowiak P., Krzakiewicz K., Płokarz B., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako element budowania przewagi konkurencyjnej* [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Metejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Battaglia M., Testa F., Bianchi L., Iraldo F., Frey M., *Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France*, „Sustainability” 2014, 6(2), 2014.
- Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Bednarczyk M., Wszendybył-Skulska E., *Synergy as a Value Generator in Tourism*, „Contemporary Issues of Functioning of Tourism Economy. Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2014, 4(28).
- Berman S.L., Wicks A.C., Kotha S., Jones T.M., *Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance*, „The Academy of Management Journal”, 1999, 42(5).
- Białoń L., Werner E., *Społeczna odpowiedzialność szkoły wyższej w kontekście jej wizerunku*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2012, 39(1).
- Bieńkiewicz M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2008.
- Bowen H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper&Row, New York, 1953.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
- Brdulak H., Gołębiowski T., *Idea zrównoważonego rozwoju* [w:] *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, SGH, Warszawa 2005.

- Brzeziński S., *Czynniki kształtujące reorientacje rynkowej odpowiedzialności społecznej*, „Marketing i Rynek” 2012, 11.
- Bucley P. J., Pass Ch.L., Prescott K., *Measures of International Competitiveness: A Critical Survey*, „Journal of Marketing Management” 1988, 4(2).
- Carroll A.B., *A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices* [w:] *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, red. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel, Oxford University Press, New York 2008.
- Carroll A.B., Shabana K.M., *The Business Case for Corporate social responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, „International Journal of Management Reviews” 2010, 12(1).
- Chadam J., *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych. Identyfikacja, analiza, zarządzanie*, Difin, Warszawa 2012.
- Chand M., Fraser S., *The Relationship Between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance: Industry Type as a Boundary Condition*, „The Business Review” 2006, 5(1).
- Ciechowicz-McLean J., *Ochrona środowiska w działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2003.
- Clark B.R., *Sustaining Change in Universities. Continuous in Case Studies and Concepts*, Society for Research into Higher Education & Open University Press, Maidenhead, England 2004.
- Clark J.M., *The Changing Basis of Economic Responsibility*, „The Journal of Political Economy” 1916, 24(3), Mar.
- Cochran P.L., *The Evolution of Corporate Social Responsibility*, „Business Horizon” 2007, 50,
- Collins C.J., Porras I.J., *Building Your Company's Vision*, „Harvard Business Review” 1996, 74(5).
- Commission of the European Communities, *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, COM (2002) 347 final, Brussels.
- Commission of the European Communities, *Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366 final, Brussels.
- Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporations*, CED, New York 1971.
- Communication From The Commission To The Council, The European Parliament, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions *Thematic Strategy for Soil Protection*, COM (2006) 231 final, Brussels.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. *Supporting growth and jobs – an agenda for the modernisation of Europe's higher education systems*, COM (2011) 567 final, Brussels, 20.9.2011.
- CSR w Polsce. Menedżerowie/menedżerki 500. Lider/Liderka CSR*, GoodBrand& Company Polska, Warszawa 2010.
- Cyrson E., *Kompendium wiedzy o gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2000.

- Czaja S., Belca A., *Ekologiczne podstawy procesów gospodarowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Damodaran A., *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*, Wiley, New York 2012.
- Dobiegała-Korona B., Kasiewicz S., *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw [w:] Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, red. K. Kuciński, Materiały i Prace IFGN, t. LXXIX, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
- Donaldson, T., Preston L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, *Academy of Management Review* 1995, 20.
- Draper S., *Corporate Responsibility and Competitiveness at the Meso Level: Key Models for Delivering Sector-Level Corporate Responsibility*, „Corporate Governance” 2006, 6(4).
- Drucker P.F., *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, “California Management Review” 1984, Winter, 26(2).
- Dudek D., *Edukacja społecznie odpowiedzialna w świecie nowych technologii – wyzwania i perspektywy [w:] Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania współczesną organizacją*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016.
- Dudek D., *Perspektywy rozwoju otwartych kursów masowych w obliczu rewolucji cyfrowej w edukacji*, monografia nr 297, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015.
- Dudek D., *Zachowania konsumentów w gospodarce opartej na współdzieleniu [w:] Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Przedsiębiorstwa w erze nowych technologii, działań innowacyjnych i społecznie odpowiedzialnych*, red. E. Kulej-Dudek, P. Kobis, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016.
- Durka E., *Rola indeksów giełdowych w rozwoju SRI [w:] Odpowiedzialne inwestycje kapitałowe*, red. E. Sroka, Wydawnictwo Pracodawcy RP, Warszawa 2011.
- Ejdys J., Gulc A., *Koncepcja społecznej odpowiedzialności narzędziem poprawy innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP [w:] Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, red. T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, red. T. Markowski, D. Stawasz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Ensign P.C., *Interrelationships and Horizontal Strategy to Achieve Synergy and Competitive Advantage in the Diversified Firm*, „Management Decision” 1998, 10.
- Europejska Komisja Gospodarcza ONZ – 2008, *Strategia Edukacji dla Zrównoważonego Rozwoju*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa.
- Fahy, J., *The Resource-Based View of the Firm: Some Stumbling-blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage*, „Journal of European Industrial Training” 2000, 24(2).

- Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wyd. Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Poznań 1947.
- Fazłagić J.A., *Polska szkoła jako organizacja ucząca się*, „E-Mentor” 2005, 3(10).
- Filek J., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2006.
- Flak O., Głód G., *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa 2012.
- Foray D., Hargreaves D., *The Development of Knowledge of Different Sectors: A Model and Some Hypotheses*, referat z konferencji *Knowledge Management in Education and Learning*, Oxford, 18–19 marca 2002.
- Forbes 2015, *Great Place to Work Special Report 2014*.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Friedman M., *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, „The New York Times Magazine” 1970, September 13,.
- Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2010.
- Geryk M., *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001.
- Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.
- Goodpaster K. E., Matthews J. B., Jr., *Can a Corporation Have a Conscience?*, „Harvard Business Review” 1982, 60.
- Gorynia M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, [w:] *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, E. Najlepszy (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- Goss T., Pascale R., Athos A., *The Invention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future*, „Harvard Business Review” 1993, 76(6).
- Grabowska G., *Europejskie prawo środowiska*, Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 2001.
- Grant R.M., *Toward a Knowledge-based Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1996, 17.
- Griffin A., *New Strategies for Reputation Management. Gaining Control of Issues, Crises & Corporate Social Responsibility*, Kogan Page, Philadelphia 2009.
- Griffin R.A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Gueterbok R., *Greenpeace Campaign Case Study – StopEsso*, „Journal of Consumer Behaviour” 2004, 3(3).

- Hamel G., Prahalad C.K., *Strategic Intent*, „Harvard Business Review” 1989, 69(3).
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Harrison J.S., Freeman R.E., *Stakeholders, Social Responsibility and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*, „Academy of Management Journal” 1999, 42(9).
- Hax A. C., Majluf N. S., *Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1984.
- Hindle T., *Guide to Management Ideas and Gurus*, The Economist (Book 42), Bloomberg Press, London 2008.
- Hoag B., Cooper C.L., *Managing Value-based Organizations: It's not What you Think*, Edward Elgar Publishing Limited, Northampton 2006.
- Hodorecka N., *Stosowanie etycznych i ekologicznych rozwiązań w budowaniu strategii przedsiębiorstwa [w:] Zarządzanie i rozwój regionalny – wyzwania współczesności*, red. A. Krzysztofek, Wydawnictwo ATM, Kraków 2013.
- Home L., Watts R., *Making Good Business Sense*, World Business Council for Sustainable Development, Conches–Geneva 2000.
- Howe J., *Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Three Rivers Press, New York 2008.
- Huggins R., *Creating a UK Competitiveness Index: Regional and Local Benchmarking*, „Regional Studies” 2003, 37(1).
- Jabłoński A., *Zrównoważony rozwój a zrównoważony biznes w budowie wartości przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2010, 2.
- Jan Paweł II, *Orędzie na Światowy Dzień Pokoju z dnia 1 stycznia 1990 roku pod tytułem „Pokój z Bogiem Stwórcą – pokój z całym stworzeniem”*, „Więści z nad Wisły” 2005, kwiecień, 56.
- Jan Paweł II, *Przyrost ludności i bogactwa naturalne ziemi*, „ORpol.” 1992, 13(2).
- Jan Paweł II, *Zrównoważony rozwój – przemówienie do członków Papieskiej Akademii Nauk w dniu 12 marca 1999 roku*, ORpol. 1999, 20(5–6).
- Jendrośka J., Bar M., *Prawo ochrony środowiska. Podręcznik*, Wydawnictwo Centrum Prawa Ekologicznego, Wrocław 2005.
- Jenkins H., *Small Business Champions for Corporate Social Responsibility*, „Journal of Business Ethic” 2006, 67.
- Jurek M., Kornacka D., *Aktualność teorii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2000, 5.
- Kassenberg A., *Ocena ekoinnowacyjności w wybranych dokumentach strategicznych. Polityka przestrzennego zagospodarowania kraju [w:] Ekoinnowacyjność dokumentów strategicznych. Próba oceny. Raport 1*, Wydawnictwo Instytutu na rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2001.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Kistowski M., *Regionalny model zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska Polski a strategię rozwoju województw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego – Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Gdańsk–Poznań 2003.

- Komisja Europejska, komunikat, Znowelizowana strategia UE na lata 2011–2014 na rzecz Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR), Brussels 2011.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, „Europejskie szkolnictwo wyższe na świecie”, Bruksela, 11.07.2013, com (2013) 499 final.
- Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, red. M. Bednarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Korol J., *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju w modelowaniu procesów regionalnych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Kozłowski S., *Ekologiczne problemy przyszłości świata i Polski*, Komitet Prognoz „Polska w XXI wieku” przy Prezydium PAN, Warszawa 1998.
- Kozłowski S., *Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Kozłowski S., *Przyszłość ekorozwoju*, KUL, Lublin 2005.
- Krebs Ch.J., *Ekologia. Eksperymentalna analiza rozmieszczenia i liczebności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kreps T.J., *Measurement of the Social Performance of Business*, Publisher Washington, United States Government Printing Office, Washington D.C. 1940.
- Krzakiewicz K., *Podejście sytuacyjne w systemie zarządzania przez wyniki [w:] Współczesne kierunki doskonalenia organizacji i zarządzania instytucjami*, red. K. Krzakiewicz, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Zeszyty Naukowe, seria I, zeszyt 224, Poznań 1995.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Kulej-Dudek E., *Evaluation of Knowledge Management in Small and Medium-Sized Enterprises*, „Polish Journal of Management Studies” 2013, 8.
- Lee M.D.A., *A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Parth and the Road Ahead*, „International Journal Management Reviews” 2008, 10(1).
- Lewicka-Strzałecka A., *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 1999.
- Longo M., Mura M., Bonoli A., *Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: The Case of Italian SMEs*, „Corporate Governance” 2005, 4(5).
- Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- Lulewicz-Sass A., *Wpływ podejmowanych przez przedsiębiorstwa inicjatyw społecznie odpowiedzialnych na wartość organizacji*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2013, 5(2).
- Luo X., Du S., *Odpowiedzialne firmy wytwarzają więcej nowych produktów*, „Harvard Business Review Polska”, <http://www.hbrp.pl/b/odpowiedzialne-firmy-wytwarzaja-wiecej-nowych-produktow/8o9x8iOk> [dostęp: 18.09.2015].
- Łukasiewicz-Kamińska A., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego*, Difin, Warszawa 2011.

- Machowski J., *Ochrona środowiska. Prawo i zrównoważony rozwój*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa 2003.
- Mackowska R., *Znaczenie społecznego zaangażowania organizacji w budowaniu więzi z otoczeniem* [w:] *Spoleczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. G. Polok, Zeszyty Naukowe nr 64 Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
- Makuch Ł., *CSR jako podstawa budowy wartości firmy*, [http://www.paiz.gov.pl/files/?id\\_plik=18231.pdf](http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=18231.pdf) [dostęp: 5.11.2015].
- Makuch Ł., *Na drodze do innowacji. Zrównoważony rozwój. Wyzwanie i szansa dla biznesu*, 9. dodatek promocyjny do „Harvard Review Polska” 2000, 7.
- Manaktola K., Jauhari V., *Exploring Consumer Attitude and Behavior Towards Green Practices in the Lodging Industry in India*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2007, 19(5).
- Mandl I., Dorr A., *CSR and Competitiveness. European SMEs’ Good Practice*, Consolidated European Report, KMU Forschung Austria, Wien 2007.
- Mantura W., *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Poznań 2002.
- Mark-Herbert C., von Schantz C., *Communicating Corporate Social Responsibility – Brand Management*, „EJBO” 2007, 2.
- Markovics, K., *Competitiveness of Domestic Small and Medium Enterprises in the European Union*, „European Integration Studies” 2005, 1(4), Miskolc.
- Martin R.L., *Macierz prawości* [w:] *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, Helion, Warszawa 2007.
- Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Mazur-Wierzbicka E., *Zarządzanie środowiskowe jako narzędzie odpowiedzialnego biznesu* [w:] *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz reorientacji działań współczesnych firm*, red. M. Porada-Rochoń, Wydawnictwo Stowarzyszenia Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2011.
- McElhaney K.A., *Just Good Business. The Strategic Guide to Aligning Corporate Responsibility and Brand*, Berrett – Koehler Publishers, Inc, San Francisco 2008.
- McGuire J.W., *Business and Society*, McGraw-Hill, New York 1963.
- McWilliams A., Siegel D., *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, „Academy Management Review” 2001, (1)26.
- Miasteczko Myśli – MegaMisja Orange*, „Puls Biznesu” 12.10.2015.
- Miles M.P., Covin J.G., *Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage*, „Journal of Business Ethics” 2000, 23(3).
- Mintzberg H., *Crafting Strategy*, „Harvard Business Review” 1987, 65(4).
- Najda-Janoszka M., *Współdziałanie przedsiębiorstw turystycznych w ramach działalności innowacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2012, 12.

- Nasza wspólna przyszłość*, raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju, PWE, Warszawa 1991.
- Ney R., *Uwarunkowania wykorzystania energii odnawialnej jako czynnika zrównoważonego rozwoju energetyki*, „Polityka Energetyczna” 2004, 7(1).
- Norton B.G., Noonan D., *Ecology and Valuation: Big Changes Needed*, „Ecological Economies” 2007, 63(4).
- Obłój K., *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, 9.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Obłój K., *Strategia w organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
- Olejniczak K., *Spoleczna odpowiedzialność a kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
- Organizacja przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa A.H. Fogg, M.C. Barnes, L.G. Titman, C.N. Stephens, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, wyd. 2., C.H. Beck, Warszawa 2014.
- Parteka T., *Planowanie strategiczne rozwoju zrównoważonego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997.
- Parteka T., *Planowanie strategiczne w równoważeniu struktur regionalnych*, Studia KPZK PAN, t. CVIII, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Perrini F., Russo A., Tencati A., Vurro C., *Deconstructing the Relationship between Corporate Social and Financial Performance*, „Journal of Business Ethics” 2001, vol. 102.
- Pęski W., *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast*, Arkady, Warszawa 1999.
- Piekarz H., *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Seria Specjalna: Monografie” 1991, 102.
- Piekarz H., *Efekt synergiczny jako kryterium sukcesu przedsiębiorstwa [w:] W kręgu zarządzania: spojrzenie multidyscyplinarne* red. T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniac, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2000.
- Pierścionek Z., *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 784, Wrocław 1998.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Piontek B., *Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*, red. B. Fiedor B., C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Porter M.E., *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1990.

- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, PWE, Warszawa 1999.
- Porter M.E., Kramer M., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review/Helion, Gliwice 2007.
- Porter M.E., Kramer M., *The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, 84.
- Pracodawca – rynek – pracownik 2013*, raport z badania zapotrzebowania na pracowników wśród małopolskich pracodawców, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2013.
- Pruzan P., *The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations Have Values, Virtues and Visions?*, „Journal of Business Ethics” 2001, 29 (3).
- Rakoczy B., *Ograniczanie praw i wolności jednostki ze względu na ochronę środowiska w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
- Rangan K., Chase L.A., Karim S., *Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It*, „Harvard Business School Working Paper” 2012, April, 12-088.
- Ratajczak P., *Powiązanie działalności społecznie odpowiedzialnej ze strategią przedsiębiorstwa a wartość jego właścicieli oraz pozostałych interesariuszy*, „Studia Oeconomia Posnaniensia” 2014, 2(11).
- Report of the United Nations Conference on Environment and Development*, General Assembly, Rio de Janeiro 3–14 June 1992, A/Conf. 151/26 (vol. I), Distr. General 12 August 1992.
- Respect Index. Spółki giełdowe odpowiedzialne społecznie*, Deloitte Polska, Warszawa 2009.
- Rok B., *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Wydawnictwo Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2004.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Rowe A.J., Mason R.O., Dickel K.E., *Strategic Management*, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts 1987.
- Róžańska E., *Integracja standardów raportowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2015, 3(1).
- Rudnicka A., *CSR doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Salzmann O., Ionescu-Somers A., Steger U., *The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options*, „European Management Journal” 2005, 23(1).
- Schnietz K.E., Epstein M.J., *Exploring the Financial Value of Reputation for Corporate Responsibility During a Crisis*, „Corporate Reputation Review” 2005, 7(4), 2005.

- Skalik J., *Rynkowe i pozarynkowe uwarunkowania wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych i średnich firm*, red. R. Krupski, Poldruk, Wałbrzych 2005.
- Smith N.C., *Corporate Social Responsibility: Whether or How?*, „California Management Review” 2003, 45(4).
- Smith T., *Institutional and Social Investors Find Common Ground*, „The Journal of Investing” 2005, 14(3).
- Smith N.C., Ansett S., Erez L., *How Gap, Inc. Engaged with Its Stakeholders*, „MIT Sloan Management Review” 2011, 5.
- Smolağ K., Kulej-Dudek E., *Kształtowanie kompetencji cyfrowych poprzez uczestnictwo w kursach e-learningowych* [w:] *Cyfryzacja i wirtualizacja gospodarki*, Zeszyty Naukowe Ekonomiczne. Problemy Usług, Uniwersytet Szczeciński, 117(852), Szczecin 2015.
- Sprawozdanie na temat strategii Komisji Europejskiej pt. *E-Europejskie szkolnictwo wyższe na świecie*, sprawozdanie nr 73/2013, Bruksela, 11.08.2013.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002.
- Stawicka J., Szymczak-Piątek M., Wieczorek J., *Wybrane zagadnienia ekologiczne*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2004.
- Stefańska M., *CSR a wartość przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 220, Wrocław 2011.
- Stefańska M., *Rola społecznej odpowiedzialności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014.
- Stochlak J., Podolak M., *Ochrona środowiska w Polsce. Studium prawnopolitologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
- Sulejewicz A., *Paradoks społecznej odpowiedzialności biznesu szkoły wyższej* [w:] *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008.
- Sulejewicz A., *Plug, miecz i księga: otoczenie szkoły wyższej* [w:] *Uczelnie i ich otoczenie: formy i możliwości współdziałania*, red. B. Minkiewicz, SGH, Warszawa 2003.
- Sutz J., *The New Role of the University in the Productive Sector* [w:] *Universities and the Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University – Industry – Government Relations*, reds. H. Etzkovitz, L. Leydesdorff, Pinter, London–Washington 1997.
- Szymańska E., *Oczekiwania rynku turystycznego w zakresie kształcenia kadr*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2009, 1.
- Teneta-Skiercz D., *CSR – nowe spojrzenie na źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw* [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, M. Metejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
- Thompson A. A., Strickland A. J., *Strategic Management*, Business Publication, Plano 1984.

- Twórcy naukowych podstaw organizacji*, red. J. Kurnal, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972.
- Tsoutsoura M., *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, University of California, Berkeley 2004.
- Universities and the Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University – Industry – Government Relations*, eds. H. Etzkovitz, L. Leydesdorff, Pinter, London–Washington 1997.
- Urbaniec M., Kramer M., *Cel przedsiębiorstwa i ekonomiczne wyzwanie [w:] Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem*, t. 1, *Interdyscyplinarne założenia proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, red. M. Kramer, M. Urbaniec, A. Kryński, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Urbaniec M., *Rola strategicznych interesariuszy w procesie budowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw [w:] Społeczna odpowiedzialność biznesu a społeczna gospodarka rynkowa – ustrojowy i etyczny wymiar relacji*, red. M. Dzień, L. Hejny, J. Winiarski, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2014.
- Vilanova M., Lozano J.M., Arenas D., *Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness*, „Journal of Business Ethics” 2009, 89.
- Visser W., *CSR 2.0. The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility [w:] M. Pohl, N. Tolhurst, Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, Wiley, London 2010.
- Wachowiak P., *Jak prowadzić dialog z interesariuszami?*, „E-Mentor” 2012, 1(43).
- Walczak W., *Wiedza źródłem budowania przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa [w:] Kapitał intelektualny i jego ochrona*, red. E. Okoń-Horodyńska, R. Wiśła, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Werbach A., *Strategy for Sustainability: A Business Manifesto*, Harvard Business Press, Boston 2009.
- Werther W.B., Chandler D., *Strategic Corporate Social Responsibility*, Sage Publications, Thousand Oaks 2006.
- Wheeler D., Silanpaa M., *The Stakeholder Corporation. The Body Shop: Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, London 1997.
- Wierzbowski B., Rakoczy B., *Podstawy prawa ochrony środowiska*, LexisNexis, Warszawa 2004.
- Wissem J.G., *Technostarters, Why and How*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
- Wołkowicka A., Dąbrowski S., *Społeczna odpowiedzialność biznesu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych*, nr 30, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012.
- Wood D.J., Jones R.E., *Stakeholders Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance*, „The International Journal of Organizational Analysis” 1995, 3(3).
- Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 2002.
- Wrzosek W., *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, 7.

- Wskaźniki ekorozwoju*, red. T. Borys, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999.
- Wszendybył-Skulska E., *Human Capital in Hotel Industry*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Wszendybył-Skulska E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi [w:] Innowacje w turystyce – regionalna przestrzeń współpracy w makroregionie południowym Polski*, red. M. Bednarczyk, M. Najda-Janoszka, CeDeWu, Warszawa 2014.
- Wszendybył-Skulska E., *Źródła innowacyjności w turystyce*, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia” 2010, 9(4).
- Wzrost zrównoważony a procesy restrukturyzacji*, red. P. Bartkowiak, T. Bernat, Zeszyty Naukowe, nr 243, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Zabłocki G., *Rozwój zrównoważony – idee, efekty, kontrowersje (perspektywa socjologiczna)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002.
- Zarządzanie środowiskiem*, red. B. Poskrobko, PWE, Warszawa 2007.
- Żychlewicz M., *Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w dobie globalizacji*, „Rocznik Ekonomiczny KPSW w Bydgoszczy” 2014, 7.

## Źródła internetowe

- Anam L., *Zostać menedżerem CSR*, 2012, [www.pracuj.pl/manager-biblioteka-porady-csr.htm#top](http://www.pracuj.pl/manager-biblioteka-porady-csr.htm#top) [dostęp: 15.05.2016].
- Asia Tops Biggest Global School Rankings, <http://www.bbc.com/news/business-32608772> [dostęp: 22.07.2015].
- Baran D., *CSR nie jest fanaberią, lecz koniecznością*, [www.pulshr.pl/wywiad.csr-nie-jest-fanaberia-lecz-koniecznoscia.13209.html](http://www.pulshr.pl/wywiad.csr-nie-jest-fanaberia-lecz-koniecznoscia.13209.html) [dostęp: 18.04.2015].
- Barometr Rynku Pracy IV. III kwartał 2015, <http://www.workservice.pl/Centrum-prasowe/Raporty/Barometr-Rynku-Pracy/Barometr-Rynku-Pracy-IV-edycja> [dostęp: 15.10.2015].
- Brownbill N., *What Is the Strategic Role of the CSR Manager?*, 2012, [bethbestinbusiness.blogspot.com/2012/03/what-is-the-strategic-role-of-the-csr-manager.html](http://bethbestinbusiness.blogspot.com/2012/03/what-is-the-strategic-role-of-the-csr-manager.html) [dostęp: 03.04.2016].
- Carroll A.B., *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*, Sage Publication, 1999, 2, <http://bas.sagepub.com/content/38/3/268.full.pdf+html> [dostęp: 26.08.2015].
- Finland Schools: Subjects Scrapped and Replaced with „Topics” as Country Reforms Its Education System*, <http://www.independent.co.uk/news/world/europe> [dostęp: 20.08.2015].
- Firmom coraz trudniej znaleźć pracowników*, [http://grantthornton.pl/kategorie\\_publicacji/raporty](http://grantthornton.pl/kategorie_publicacji/raporty) [dostęp: 30.09.2015].
- Guidance on Social Responsibility. Norma międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności*, <http://www.pkn.pl/iso-26000> [dostęp: 12.07.2015].
- FSix Principles, <http://www.unprme.org/about-prme/the-six-principles.php> [dostęp: 23.07.2015].

- Koniec niepewności na rynku pracy: rekordowe plany rekrutacji i Polacy chcący podwyżek*, <http://www.workservice.pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/Ekspert-HR-komentuje/Koniec-niepewnosci-na-ryнку-pracy-rekordowe-plan-y-rekrutacji-i-Polacy-chcacy-podwyzek> [dostęp: 18.10.2015].
- <https://dzieci.uni.lodz.pl/> [dostęp: 19.09.2015].
- University of Nottingham [https://pl.wikipedia.org/wiki/University\\_of\\_Nottingham](https://pl.wikipedia.org/wiki/University_of_Nottingham) [dostęp: 12.08.2015].
- Klimek-Michno K., *Nowy zawód: CSR-owiec*, „Dziennik Polski” 2011, [www.dziennikpolski24.pl/pl/magazyny/kariera/1172712-nowy-zawod-csr-owiec.html](http://www.dziennikpolski24.pl/pl/magazyny/kariera/1172712-nowy-zawod-csr-owiec.html) [dostęp: 16.05.2016].
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Odnowiona Strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Bruksela, 25.10.2011, KOM(2011) 681 wersja ostateczna, <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/PL/1-2011-681-PL-F1-1.Pdf> [dostęp: 12.09.2015].
- Nehm F., *CSR Managers*, 2012, portal [csr-weltweit.de](http://csr-weltweit.de), [www.csr-weltweit.de/en/csr-praxis.planung/csr-manager/](http://www.csr-weltweit.de/en/csr-praxis.planung/csr-manager/) [dostęp: 11.03.2016].
- Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach*, raport, Warszawa, 9.12.2011, <http://badania.parp.gov.pl/ewaluacja-po-ig/ewaluacja-programu-operacyjnego-innowacyjna-gospodarka>.
- Specjaliści do zadań specjalnych* (2012), portal [praca.wp.pl](http://praca.wp.pl), [www.praca.wp.pl/title,specjalisci-do-zadan-specjalnych,wid,14946887,wiadomosc.html](http://www.praca.wp.pl/title,specjalisci-do-zadan-specjalnych,wid,14946887,wiadomosc.html), [dostęp 18.09.2013].
- Raport KPMG w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu *Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*, Warszawa, 25 listopada 2014 r., <http://odpowiedzialnybiznes.pl/> [dostęp: 12.09.2015].
- Specjaliści do zadań specjalnych*, [www.praca.wp.pl/title,Specjalisci-do-zadan-specjalnych,wid,14946887,wiadomosc.html](http://www.praca.wp.pl/title,Specjalisci-do-zadan-specjalnych,wid,14946887,wiadomosc.html) [dostęp: 05.05.2016].
- Szczęsna-Makuch B., *Profesjonaliści CSR pilnie poszukiwani*, 2012, [www.crnavigator.com/art21/profesjonalisci\\_csr\\_pilnie\\_poszukiwani.html](http://www.crnavigator.com/art21/profesjonalisci_csr_pilnie_poszukiwani.html) [dostęp: 07.04.2016].
- The Nielsen Global Survey on Corporate Social Responsibility*, [www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/doing-well-by-doing-good.html](http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/doing-well-by-doing-good.html) [dostęp: 20.06.2016].
- [www.ftse.com](http://www.ftse.com) [dostęp: 12.01.2016].
- Spółki z RESPECT Index, [www.odpowiedzialni.gpw.pl](http://www.odpowiedzialni.gpw.pl) [dostęp: 19.07.2016].
- RESPECT Index, [www.odpowiedzialni.gpw.pl](http://www.odpowiedzialni.gpw.pl) [dostęp: 9.10.2012].
- [www.sustainability-indexes.com](http://www.sustainability-indexes.com) [dostęp: 13.01.2016].

## SPIS TABEL

---

Tabela 1.	Definicje zrównoważonego rozwoju według źródeł i czasu ich publikacji .....	17
Tabela 2.	Liczebność populacji generalnej oraz populacji badawczej w przedsiębiorstwach dla badanych grup .....	51
Tabela 3.	Profil stanowiska menedżera do spraw społecznej odpowiedzialności.....	70
Tabela 4.	Grupy interesariuszy i ich oczekiwania w odniesieniu do szkoły wyższej .....	75
Tabela 5.	Zestawienie wybranych uczelni w rankingu GreenMetric World Universities Ranking 2014 .....	91
Tabela 6.	Wybrane definicje konkurencyjności .....	98
Tabela 7.	Determinanty pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	101
Tabela 8.	Wybrane rankingi podmiotów światowych .....	105
Tabela 9.	Oczekiwania i konflikty wybranych grup interesariuszy .....	119

## SPIS RYCIN

---

Rycina 1. Podstawowe obszary odpowiedzialności społecznej według normy ISO 26000 .....	28
Rycina 2. Relacje między triadą pojęć .....	35
Rycina 3. Podstawowe zakresy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw .....	44
Rycina 4. Najważniejsze wyzwania dla firm w zakresie CSR.....	46
Rycina 5. Główne korzyści dla firm prowadzących działalność zgodnie z koncepcją CSR .....	47
Rycina 6. Przyczyny nierealizowania projektów z zakresu CSR.....	49
Rycina 7. Status respondenta w badanych grupach przedsiębiorstw .....	52
Rycina 8. Odsetek przedsiębiorstw, w których respondenci deklarowali znajomość terminu „społeczna odpowiedzialność biznesu – CSR” .....	53
Rycina 9. Odsetek przedsiębiorstw zaangażowanych w działania społecznie odpowiedzialne.....	53
Rycina 10. Odsetek firm realizujących działania CSR zgodne z ich podstawową działalnością.....	54
Rycina 11. Odsetek przedsiębiorstw zainteresowanych podejmowaniem działań edukacyjnych z zakresu CSR dla swoich pracowników ....	55
Rycina 12. Odsetek przedsiębiorstw, które zamierzają w długim terminie koncentrować się na budowaniu wartości i odpowiedzialności społecznej .....	55
Rycina 13. Kluczowe obszary odpowiedzialności społecznej według badanych przedsiębiorstw .....	56
Rycina 14. Jak firmy postrzegają społeczną odpowiedzialność biznesu?.....	57
Rycina 15. Główne motywy dla podjęcia działań zgodnych z CSR.....	57
Rycina 16. Główne korzyści dla firm z realizacji koncepcji CSR.....	58
Rycina 17. Bariery przy wdrażaniu koncepcji CSR.....	58
Rycina 18. Procent zysku, jaki mikroprzedsiębiorstwa przeznaczają na działania z zakresu CSR.....	59

---

Rycina 19. Procent zysku, jaki małe przedsiębiorstwa przeznaczają na działania z zakresu CSR.....	60
Rycina 20. Procent zysku, jaki średnie przedsiębiorstwa przeznaczają na działania z zakresu CSR.....	60
Rycina 21. Zapotrzebowanie według typów pracowników w przedsiębiorstwach.....	84
Rycina 22. Narzędzia rekrutacji najczęściej wykorzystywane przez polskich pracodawców .....	85
Rycina 23. Udziały poszczególnych kategorii w rankingu GreenMetric World Universities Ranking 2014 .....	90
Rycina 24. CSR a konkurencyjność.....	112
Rycina 25. Najczęstsze motywy podejmowania przez polskie przedsiębiorstwa decyzji o prowadzeniu biznesu w sposób odpowiedzialny społecznie (CSR).....	113
Rycina 26. Przykład interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych organizacji .....	117
Rycina 27. Społecznie świadomi konsumenci na świecie .....	121
Rycina 28. Wpływ działań CSR na konkurencyjność przedsiębiorstw .....	129
Rycina 29. Proces budowy wartości przez CSR.....	130
Rycina 30. Budowa wartości przedsiębiorstwa poprzez CSR.....	138

Redaktor Wydawnictwa  
*Agnieszka Stęplewska*

Korekta  
*Alicja Dziura*

Skład i łamanie  
*Regina Wojtylko*

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego  
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków  
tel. 12 663-23-81, 12 663-23-82, fax 12 663-23-83