

Wiesław Łukasiński, Mariusz Sołtysik
Uniwersytet Ekonomiczny – Kraków

Proces kształtowania społecznej odpowiedzialności organizacji

Streszczenie

W publikacji autorzy prezentują istotę optymalizacji procesu zarządzania organizacją z wykorzystaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Ukazują jej wpływ na jakość funkcjonowania i rozwój organizacji.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność organizacji, proces doskonalenia.

Kody JEL: M1, M14, A13, L53, L15

Wstęp

Wiek XXI to okres, w którym organizacja, aby istnieć i zapewnić sobie szansę rozwoju powinna zdobyć kompetencje warunkujące dostosowanie się do turbulencji (zmienności, złożoności) otoczenia. Funkcjonowanie na rynku globalnym wymaga umiejętności [Prahaland, s. 181-192]: myślenia systemowego, działania w środowisku wielokulturowym, przygotowania i zaakceptowania organizacyjnego uczenia się oraz ukształtowania cech i właściwości pozwalających na zachowanie wysokich standardów zachowań. Aktualnie istotne z punktu widzenia sprawności funkcjonowania i rozwoju organizacji jest zdobycie przez nią zaufania wśród jej interesariuszy, a możliwe staje się to, gdy będzie postrzegana jako społecznie odpowiedzialna. W tym celu idea społecznej odpowiedzialności znalazła swe odzwierciedlenie w praktyce zarządzania organizacjami, stanowiąc reakcję na występujące niedoskonałości biznesu, które stały się widoczne wraz ze wzrostem ekonomicznym. Zwraca uwagę społeczności na potrzebę ukształtowania relacji społecznych (międzyludzkich) i zachowanie środowiska naturalnego w nienaruszonym stanie, co jest należne przyszłym pokoleniom, aby mogły zaspokajać swoje potrzeby w stopniu nie mniejszym niż dzisiejsze. Celem rozważań jest ukazanie znaczenia i sposobu kształtowania społecznej odpowiedzialności organizacji.

Znaczenie społecznej odpowiedzialności organizacji

W XXI wieku zasadom społecznej odpowiedzialności biznesu przypisuje się wymiar strategiczny. Powszechne staje się podejmowanie długofalowego działania uwzględniającego społeczny dialog, gdyż może stać się to korzystne zarówno z punktu widzenia organizacji, jak i otoczenia, w którym funkcjonuje (wszystkich zainteresowanych). Dzisiaj istotne jest, aby organizacje posiadały kompetencje pozwalające na realizowanie strategii zarządzania, która daje szansę na pozytywny ich wkład w rozwój społeczeństwa. Społeczną odpowiedzialność biznesu postrzega się jako: obowiązek wyboru przez kierownictwo rozwiązań warunkujących dbałość o interes własny organizacji oraz dobrobyt społeczny [Davis, Blomstrom, 1975]. Oznacza to, iż podejmowanie decyzji i realizowanie działań warunkują-

cych osiągnięcie zysku powinno pomnażać dobrobyt społeczeństwa, poprzez respektowanie założeń trwałego i zrównoważonego rozwoju organizacji [Kowalczewski, Matwiejczuk, 2008]. Realizacja, obok celów ekonomicznych również prospołecznych i proekologicznych, pozwala na kształtowanie jej pozytywnego wizerunku, co korzystnie wpływa na wzrost wartości dostarczanych przez nią produktów (optymalizuje ich jakość). Taka postawa zapewnia należyte kształtowanie relacji z głównymi interesariuszami (akcjonariusze, społeczność lokalna, pracownicy, menadżerowie, klienci, konsumenci, dostawcy, środowisko naturalne, itp.) oraz postępowanie przyjęte zgodnie z prawem i normami etycznymi [Gasparski, 2007, s. 403]. Niemniej, studiując literaturę przedmiotu, obok argumentów przemawiających na korzyść omawianego problemu, można dostrzec również głosy sprzeciwu. W tabeli 1 przedstawiono argumenty przemawiające „za” i „przeciw” wdrożeniu w praktykę zarządzania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Tabela 1

Korzyści i ograniczenia wynikające z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji w praktykę zarządzania

Zalety społecznej odpowiedzialności:

- szansa na stworzenie „ładu ekonomicznego, który lepiej powiąże prawa natury, kultury i rozwoju gospodarki” [Żemigala, 2007, s. 165], przyczyni się do reorientacji celów (zastąpienie maksymalizacji zysku maksymalizacją wartości dla właścicieli i pozostałych interesariuszy),
 - kształtowanie długoterminowego interesu organizacji, mając istotny wpływ na:
 - a) wzrost konkurencyjności (szansa na wypracowanie przewagi konkurencyjnej; nasycony rynek poszukuje nowych czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej, może się nimi stać np. kompleksowe uwzględnienie oczekiwań społecznych),
 - b) wzrost zainteresowania inwestorów (etyczne zachowanie kojarzone jest z wiarygodną i rzetelną współpracą, co stanowi szansę na nawiązanie nowych kontaktów biznesowych),
 - c) wzrost lojalności klientów i pozostałych interesariuszy,
 - d) poprawę relacji ze społecznością i władzami lokalnymi, zaangażowanie w projekty mające na celu rozwój społeczności lokalnej, np. proces aktywizowania społeczności, wzrost świadomości w zakresie edukacji, działalności prozdrowotnej,
 - e) wzrost odpowiedzialności za zagrożenia wywołane prowadzoną działalnością - taką postawę można uznać za wynik niekwestionowanego postępu społeczno-technicznego, czego efektem jest ograniczanie zagrożeń związanych z wypłatą kar za nieprzestrzeganie prawa, np. związanych z odszkodowaniami za degradację środowiska (nadmierną eksploatację zasobów leśnych, zanieczyszczeń wód i powietrza, zagładę, czy wymieranie roślin i zwierząt),
 - f) przemiany w sposobie prowadzenia działalności gospodarczej będące rezultatem postępu technicznego i ekonomicznego, poprawy relacji wewnątrz organizacji, (kształtowanie kultury organizacyjnej ukierunkowanej na jakość, przedsiębiorczość, optymalizację stosunków międzyludzkich),
 - rozwój demokracji i globalizacji (oddziaływanie biznesu na życie, wzrost oczekiwań społecznych), co prowadzi do wzrostu świadomości ekonomicznej, społecznej i środowiskowej kadry menadżerskiej i pozostałych stron związanych z funkcjonowaniem organizacji (poszanowanie praw człowieka, rozwiązywanie istotnych problemów społecznych, edukowanie społeczeństwa, poprawa stanu środowiska naturalnego, itp.).
-

Wady społecznej odpowiedzialności:

- zgodnie z założeniami uznawanymi przez przeciwników prezentowanej koncepcji „istnieje tylko jeden rodzaj społecznej odpowiedzialności ze strony świata biznesu zgodnie z którym należy w pełni wykorzystać swoje zasoby i podejmować działalność w celu zwiększania własnych zysków dopóki jest to zgodne z regułami gry” [Friedman, 1993, s. 127-128], nowe obowiązki społeczne są sprzeczne z „logiką i prawem spółek akcyjnych, obowiązkiem powiernictwa według którego menedżerowie muszą wyłącznie służyć celom akcjonariuszy oraz przyczyniać się do wzrostu wartości organizacji” [Kroik, Bachorski-Rudnicki, 2011, s. 6-8], a działania wynikające z idei społecznej odpowiedzialności mogą obniżyć efektywność ich funkcjonowania, poprzez odciążenie korporacji od ich podstawowego celu, za który uznaje się maksymalizację zysku [Stoner, 2001, s. 114] wbrew zasadzie, że „biznes musi się zajmować przede wszystkim biznesem” [Kietliński, Reyes, 2005, s. 147].

- stawianie korporacji w roli podmiotu zaangażowanego w rozwiązywanie problemów współczesnego świata może doprowadzić do powstawania wielu nieprawidłowości:

- a) dominacji korporacji nad otoczeniem (wpływy gospodarcze i polityczne, mogą prowadzić do wypierania mechanizmów samoregulujących świat biznesu),
- b) trudności z uwzględnieniem i zrównoważeniem interesów wszystkich interesariuszy (problem z ustanowieniem hierarchii ważności celów i ich realizacją w określonej kolejności) [Jansen, 2001], wynika to z faktu, iż organizacje nie muszą posiadać kompetencji pozwalających na rozwiązywanie problemów społecznych (specjalizacja w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej),
- c) konieczności odpowiedzialności menadżerów, zarządu nie tylko przed akcjonariuszami, ale również pozostałymi interesariuszami,
- d) braku możliwości jednoznacznego określenia w jakim stopniu oczekiwania interesariuszy zostały uwzględnione w realizowanej strategii organizacji, a na ile pozostały jedynie narzędziem marketingowym,
- e) globalnej walki pomiędzy organizacjami, które aby być konkurencyjne zmuszone są do obniżki kosztów wytwarzania, co najczęściej wiąże się z „odchudzaniem aktywów” np. poprzez radykalne zwolnienia pracowników,
- f) ograniczania interwencji państwa, co jest wynikiem liberalizacji stosunków ekonomicznych i może doprowadzić do zmniejszenia odpowiedzialności za jakość życia społeczeństwa np. poprzez przerzucanie kosztów porażek i kryzysów przedsiębiorstwa na społeczeństwo.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Piekarz, *Idea społecznej odpowiedzialności we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe” nr 700, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 64; M. Rybak, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość*, „Gospodarka Narodowa” 2001, nr 3; J. Kroik, M. Bachorski-Rudnicki, *Przedsiębiorstwo jako obiekt społecznej odpowiedzialności biznesu [CSR]*, „Problemy Jakości” 2011, nr 3, s. 6-8.

Po dokonaniu przeglądu argumentów „za” i „przeciw” wdrażaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji widoczne staje się, że skuteczne „wpisanie” jej w praktykę zarządzania powinno prowadzić do zoptymalizowania jakości jej funkcjonowania, poprzez wytworzenie kapitału (czynnika produkcji – zapasu zasobów, zdolnych do zaangażowania w proces wytwarzania produktów) warunkującego wypracowanie przewagi konkurencyjnej. Zatem koncepcję społecznej odpowiedzialności organizacji należy postrzegać jako efektywny proces zarządzania, mający na celu doprowadzenie do kompleksowej współpracy organizacji z otoczeniem, odpowiadający na zidentyfikowane potrzeby (oczekiwania) interesariuszy, eliminujący występujące zagrożenia. Takie postępowanie umożliwi wzrost konkurencyjności organizacji i daje szansę na stabilny oraz trwały jej rozwój z uwzględnieniem wymagań ekonomicznych, społecznych i środowiskowych.

Metodyka wdrażania społecznej odpowiedzialności organizacji

Odpowiedzialność społeczna uwzględnia ideały, przekonania i standardy, które powstały na bazie oczekiwań społeczeństw i mają na celu kształtowanie norm zachowań mających w przyszłości uzupełnić luki występujące w obowiązujących dzisiaj kodeksach prawnych, obyczajowych [Bolesta-Kukułka, 2003, s. 70-77]. Świadomość znaczenia społecznej odpowiedzialności organizacji powinna być obecna w trakcie podejmowania decyzji menedżerskich, które powstają na bazie diagnozy przeprowadzonej z zastosowaniem kryteriów utylitarnych (ekonomicznych, technicznych, organizacyjnych), emocjonalnych (estetycznych, moralnych) oraz społecznych, co sprzyja zoptymalizowaniu wykonywanego działania. Takie postępowanie pozwala społeczeństwu na kształtowanie wartości niematerialnych (duchowych, kulturowych), zachowanie postawy solidarnej (uznanie dobra ogólnego) oraz wypracowanie umiejętności samoograniczenia się. Stworzenie systemu otwartego, uwzględniającego zasady społecznej odpowiedzialności wymaga: zaprojektowania, wdrożenia, monitorowania stanu rozwoju, identyfikowania niesprawności i doskonalenia polityki społecznej odpowiedzialności organizacji. Takie działanie podnosi jakość funkcjonowania i daje możliwość rozwoju systemu, stanowiąc narzędzie pozwalające na dokonanie oceny działań społecznych w procesie zarządzania. Kompleksowe uwzględnienie zasad społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania organizacją pozwala na sprawne i skuteczne odpowiadanie na zidentyfikowane oczekiwania interesariuszy zwiększając konkurencyjność organizacji i zapewniając jej rozwój z uwzględnieniem korzyści wszystkich zainteresowanych. Wydaje się, iż konieczne staje się nadanie działaniom związanym z procesem kształtowania społecznej odpowiedzialności profesjonalnego charakteru. Należy zharmonizować procesy koordynacji podstawowej działalności z aktualnymi tendencjami, do czego konieczne staje się zdiagnozowanie zaangażowania organizacji w proces kształtowania jej społecznej odpowiedzialności i stopień realizacji działań o takim charakterze. Pomocne w tym może okazać się stworzenie metodyki (por. tabela 2) sprzyjającej zawarciu „nowego moralnego kontraktu” pomiędzy organizacją, jej pracownikami i społeczeństwem, co staje się możliwe dzięki kompleksowemu i skutecznemu wykorzystaniu posiadanych instrumentów zarządczych, które są niezbędne dla ukształtowania pożądanego stanu społecznej odpowiedzialności organizacji.

Tabela 2

Proces kształtowania społecznej odpowiedzialności organizacji w zintegrowanym systemie zarządzania

1. Identyfikacja stanu faktycznego wdrożenia społecznej odpowiedzialności organizacji (ustalenie norm, wskaźników pozwalających na ocenę istniejących rozwiązań w zakresie ekonomicznej, społecznej i środowiskowej odpowiedzialności organizacji).

Określenie prospołecznej i proekologicznej świadomości organizacji stanie się możliwe, gdy zostanie zbadany poziom wiedzy na temat: oczekiwań i poziomu satysfakcji interesariuszy, zjawisk charakterystycznych dla jej wnętrza, czy otoczenia, w którym funkcjonuje, respektowanych norm i wartości (sposobu postępowania) oraz będzie dokonana ocena jakości kapitału ludzkiego (rozpoznanie kompetencji zatrudnionych pracowników, określenie zdolności do systematycznego uczenia się). Takie działanie zwiększa skuteczność i racjonalność pogrupowania informacji z zakresu badanego problemu oraz umożliwia określenie etapu wdrożenia koncepcji, na którym aktualnie znajduje się organizacja.

2. Proces identyfikacji potencjału (możliwości wewnętrznych, instrumentów), który posiada i może wykorzystać organizacja w celu zaspokojenia potrzeb (oczekiwań) aktualnych i przyszłych interesariuszy.

Należy określić kluczowe czynniki decydujące o jakości kapitału intelektualnego, do którego zalicza się kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny (struktura organizacji, zaplecze technologiczne, bazy danych, wartości materialne i niematerialne). Postrzegany jest on jako niezbędny w procesie realizowania misji organizacji oraz daje szansę na realizację oczekiwań stron zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji, skutecznie optymalizując wzajemnie występujące relacje. Racjonalne wykorzystanie posiadanego potencjału, stworzenie warunków niezbędnych dla sprawnego działania pracowników oraz funkcjonowania organizacji staje się możliwe przy optymalnym wykorzystaniu instrumentów zarządczych, którymi dysponuje organizacja. Zbudowanie efektywnie funkcjonującego modelu biznesowego, respektującego w sposób kompleksowy założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji, wymaga zdiagnozowania stanu faktycznego, w czym niezbędny jest optymalny dobór narzędzi, pozwalających na przeprowadzenie badań z zakresu: zarządzania personelem, aspektu rynkowego, zarządzania strategicznego i operacyjnego (dostosowanie procesów operacyjnych w dostosowaniu organizacji dla potrzeb rynkowych), kształtowania polityki finansowej, czy organizacji i zarządzania.

3. Proces doskonalenia strategii poprzez optymalizację doboru metod i narzędzi pozwalających na sprawne wdrożenie koncepcji społecznej odpowiedzialności i realizację założeń zrównoważonego rozwoju.

Proces doskonalenia strategii wymaga zdobycia kompetencji, które poprzez kompleksowe wykorzystanie teorii zasobowych, organizacyjne uczenie się, czy zarządzanie wiedzą pozwolą na stworzenie planu, zbudowanie modelu zarządzania implementującego politykę zrównoważonego (trwałego) rozwoju, który stanie się regulatorem będącym zbiorem zasad i mechanizmów uwzględniającym oczekiwania interesariuszy.

Model biznesowy musi uwzględniać kryteria społeczne i etyczne pozwalające na precyzyjne i zrozumiałe:

- określenie praw i obowiązków pracowników,
- dokonanie oceny warunków decydujących o możliwości organizacyjnego uczenia się (wyposażenie stanowiska pracy, system oceny pracy, system motywacyjny, system szkoleń),
- określenie zasad współpracy (relacji) z interesariuszami,
- określenie poziomu przestrzegania zasad etyki przez organizację i związanych z nią interesariuszy,
- wspieranie rozwoju, różnorodności i stopnia integracji lokalnego społeczeństwa.

W celu wdrożenia koncepcji zrównoważonego i trwałego rozwoju organizacji niezbędne staje się uwzględnienie w modelu biznesowym kryteriów ekonomicznych, etycznych i ekologicznych, które pozwolą na dokonanie oceny istniejących rozwiązań organizacyjnych. Organizacje, budując strategię, powinny być odpowiedzialne społecznie, co staje się możliwe, gdy dążą do zintegrowania systemów: zarządzania jakością stworzonego na bazie rodziny norm ISO serii 9000, zarządzania środowiskowego zgodnego z „międzynarodowymi normami ISO 14000 lub unijnym systemem EMAS”, zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy spełniającego „wytyczne opracowane przez instytucje międzynarodowe: OHSAS 18001 i ILO-OSH 2001” [Sikora, 2010, s. 60-155]. Przede wszystkim należy dokonać oceny skuteczności funkcjonowania systemu zarządzania środowiskiem warunkującego wyeliminowanie lub przynajmniej ograniczenie użycia elementów uznawanych za szkodliwe dla człowieka, środowiska naturalnego we wszystkich fazach cyklu życia produktów (projektowania, wytworzenia, dystrybucji, wykorzystania, konserwacji, dematerializacji). Produkt powinien zostać zaprojektowany w sposób, który zagwarantuje, że jego użytkowanie nie będzie mieć negatywnego wpływu na środowisko, a po jego wyeksploatowaniu możliwe będzie odzyskanie (powtórnie wykorzystane) jego elementów składowych.

4. Wdrażanie strategii:

- realizacja strategii (wdrażanie nowych rozwiązań, racjonalizacja działania, zorganizowanie: pracy, komunikacji, dobór adekwatnego do sytuacji rodzaju sprawowanej władzy) pozwalająca na integrację aspektów społecznych i ekologicznych z zarządzaniem prowadzoną działalnością biznesową,
 - ocena zdolności stworzonej architektury przedsiębiorstwa do zwiększenia zaufania, reputacji, ustalania zasad współpracy warunkujących wzrost bezpieczeństwa ekonomicznego, społecznego i ekologicznego,
 - monitoringu poziomu satysfakcji interesariuszy, ocena efektywności wykorzystania posiadanego kapitału, identyfikowanie nowych oczekiwań.
-

5. Ocena stopnia realizacji (skuteczności) obranych celów (audyt):

- optymalizacja jakości działania, systematyczne doskonalenie procesów zarządzania umożliwiające wzrost znaczenia kryteriów prospołecznych i proekologicznych w funkcjonowaniu organizacji,
 - określenie kierunku inwestowania w rozwój posiadanego kapitału, podejmowanie działań sprzyjających rozwojowi kompetencji prospołecznych i proekologicznych organizacji,
 - ujęcie zdobytej wiedzy i doświadczeń w procedury, sformalizowane metody, techniki, własność intelektualną, co pozwoli na wzrost kompetencji organizacyjnych w zakresie pomiaru i monitorowania, czego efektem jest możliwość określenia miejsc, punktów, procesów decydujących o poziomie jakości produktów.
-

6. Sporządzenie raportu:

- określenie poziomu osiągnięcia stanu pożądanego (pomiar poziomu wdrożenia strategii społecznej odpowiedzialności i zintegrowania jej z istniejącą praktyką zarządzania),
 - określenie skuteczności działań podejmowanych w ramach polityki zrównoważonego i trwałego rozwoju,
 - określenie wpływu podjętych działań na efektywność funkcjonowania organizacji i kształtowanie trwałych, pozytywnych relacji z zainteresowanymi stronami.
-

7. Dalsze doskonalenie działań w zakresie kształtowania zdolności organizacji do respektowania założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa pozwalające na inteligentny, zrównoważony i trwały rozwój przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Wdrożenie zarządzania i aktywne przestrzeganie zasad koncepcji społecznej odpowiedzialności stanowi wyzwanie dla dzisiejszych organizacji. W tym celu niezbędne staje się zidentyfikowanie posiadanego potencjału organizacji, który może zostać wykorzystany w procesie tworzenia unikalności i cenności rozwiązań organizacyjnych, mogących przesądzić o możliwości wypracowania przewagi konkurencyjnej organizacji. Dotyczy to między innymi aspektu poznawczego, zgodnie z którym istotą staje się pogłębienie świadomości, iż odniesienie sukcesu zwiększa skuteczność uczenia się. Istotne staje się opracowanie koncepcji działania, która pomoże ukształtować kapitał proekologiczny i prospołeczny na oczekiwanym poziomie. Takie postępowanie ma na celu stworzenie systemu otwartego, w pełni uwzględniającego regulacje i rozporządzenia prawne, zdolnego do kompleksowego wykorzystania istniejących narzędzi i pojawiających się okazji z jednoczesnym uwzględnieniem zasad i instrumentów związanych z zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością. Efektem

takich działań jest uelastycznienie struktur (wytworzenie mechanizmów samokontroli, współdziałania), zespolenie konserwatywnych wartości rynkowych (zysk, konkurencja) z liberalnymi wartościami demokracji (współpraca, dobrobyt), rozbudowanie systemu informacji oraz wzrost wzajemnego zaufania, co pozwala na: kompleksowe przestrzeganie praw pracowniczych, czy skuteczne wspieranie rozwoju społeczeństwa lokalnego, poprzez zdobycie kompetencji organizacyjnych pozwalających na ograniczenie zagrożeń społecznych, zapewnienie ochrony środowiska, dialog z interesariuszami, prowadzący do uwzględnienia oczekiwań społecznych [Rok, 2004, s. 40]. Skuteczne odpowiadanie na zidentyfikowane potrzeby interesariuszy pozwala na wzrost efektywności procesu zarządzania. Wiąże się to ze zwiększeniem możliwości skonsolidowania technologii i zdobytych kompetencji pozwalających na wzrost bezpieczeństwa, zaufania międzyorganizacyjnego, co sprzyja wykorzystaniu pojawiających się okazji i daje szansę na posiadanie zasobów, które można określić jako wartościowe, rzadkie, trudne do skopiowania, czy zastąpienia substytutem. Wypracowanie wskazanych rozwiązań organizacyjnych stanowi szansę na stworzenie strategii warunkującej długoterminową przewagę konkurencyjną.

Bibliografia

- Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- Davis K., Blomstrom R., *Business and Society: Environment and Responsibility*, New York University Press, New York 1975.
- Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha i Rzeczpospolita, Warszawa 1993.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- Jansen M.C., *Value maximization, stakeholders theory and the corporate objective function*, Harvard Business School, „Working Paper” 2001, No. 01.
- Kietliński K., Reyes V. M., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Kowalczewski W., Matwiejczuk W., *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2008.
- Kroik J., Bachorski-Rudnicki M., *Przedsiębiorstwo jako obiekt społecznej odpowiedzialności biznesu [CSR]*, „Problemy Jakości” 2011, nr 3.
- Piekarczyk H., *Idea społecznej odpowiedzialności we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe” nr 700, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.
- Prahalad C. K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, (w:) Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, FOB, Warszawa 2004.
- Rybak M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość*, „Gospodarka Narodowa” 2001, nr 3.
- Sikora T., *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, UE w Krakowie, Kraków 2010.
- Stoner J., *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Żemigala M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

THE PROCESS OF FORMATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Summary

In their publication, the authors present the essence of optimisation of the process of organisation management with the use of the concept of corporate social responsibility. They show its influence on quality of its functioning and organisation's development.

Key words: corporate social responsibility, improvement process.

JEL codes: M1, M14, A13, L53, L15

ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Резюме

В публикации авторы представляют суть оптимизации процесса управления организацией с использованием концепции общественной ответственности бизнеса. Они указывают на ее влияние на качество функционирования и развитие организации.

Ключевые слова: общественная ответственность организации, процесс совершенствования.

Коды JEL: M1, M14, A13, L53, L15