

Wiesław Łukasiński  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Spoleczna odpowiedzialność a projakościowe zarządzanie organizacją

### Streszczenie

Zmienność i złożoność otoczenia stanowią wyzwania, którym muszą sprostać organizacje funkcjonujące w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej. W publikacji autor prezentuje istotę optymalizacji jakości procesu zarządzania i funkcjonowania organizacji, poprzez wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności, ukazanie znaczenia trwałego i zrównoważonego rozwoju.

**Słowa klucze:** rozwój, społeczna odpowiedzialność organizacji, proces zarządzania.

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

### Wstęp

Dynamiczne i zmienne otoczenie wywołuje potrzebę ciągłego dostosowywania organizacji do pojawiających się wyzwań. Osiągnięcie sukcesu w dłuższym okresie wymaga orientacji nie tylko na maksymalizację zysku, ale przede wszystkim umiejętności brania odpowiedzialności za swoje działania, co należy postrzegać jako wyznacznik wysokich standardów postępowania, warunkujących wzrost zaufania do niej wśród interesariuszy. Wpisanie założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji w proces zarządzania obliguje do kształtowania jakości społecznych relacji oraz zachowania środowiska naturalnego w nienaruszonym stanie, gdyż umożliwi to zaspokojenie potrzeb przyszłych pokoleń. Takie postrzeganie problemu rozwoju skłania zarządzających do projakościowego działania, w którym zostają uwzględnione nie tylko interesy ekonomiczne organizacji, ale również oczekiwania społeczeństwa i środowiska naturalnego. Aktualnie powszechne staje się dążenie do popularyzacji prowadzenia działalności z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju, co sprzyja osiągnięciu dobrobytu społecznego. Transparentność i etyczność, postępowanie zgodnie z prawem i normami zachowania, zdolność uwzględnienia oczekiwań interesariuszy sprzyja powiązaniu „rozwoju gospodarczego i społecznego z zapewnieniem dostępu do zasobów przyrody i jakością życia w czystym środowisku” (Adamczyk 2013, s. 10). Celem rozważań jest ukazanie znaczenia i sposobu kształtowania trwałego i zrównoważonego rozwoju organizacji, zwiększenie świadomości, iż uwzględnienie zasad i wytycznych koncepcji społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania optymalizuje jakość jej funkcjonowania. Na podstawie przeglądu literatury ukazano miejsce społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania. Publikacja ma charakter przeglądowo-koncepcyjny.

## Spoleczna odpowiedzialność organizacji

W latach 50. ubiegłego stulecia społeczna odpowiedzialność organizacji postrzegana była jako obowiązek wykorzystywania rozwiązań organizacyjnych warunkujących realizację wartościowych i pożądaných społecznie celów (Bowen 1953). Umieszczenie biznesu w społeczeństwie sprawia, iż to kadra kierownicza powinna kształtować ten rodzaj odpowiedzialności. Zatem nie należy, podejmując decyzje związane z rozwojem organizacji, koncentrować się jedynie na aspektach ekonomicznych jej funkcjonowania, ale mieć na uwadze dobrobyt społeczeństwa (Rybak 2004). Niemniej trzeba zaznaczyć, iż zgodnie z podejściem efektywnościowym reprezentowanym przez M. Friedmana, przedsiębiorstwo powinno dążyć do wykorzystywania posiadanych zasobów w celu maksymalizacji zysku, wartości dla jego właściciela, do czasu, gdy „uczestniczy w otwartej i wolnej konkurencji, bez podstępów i oszustwa” (Friedman 1999, s. 261).

Aktualnie społeczna odpowiedzialność postrzegana jest jako strategia zarządzania, mająca na celu kształtowanie umiejętności, kompetencji organizacji warunkujących zwiększenie jej pozytywnego wkładu w jakość życia społeczeństwa, przez ograniczanie negatywnych skutków prowadzonej działalności, dążenie do respektowania potrzeb i oczekiwań interesariuszy. Społeczna odpowiedzialność to zdolność organizacji do poprawy kondycji gospodarczej społeczeństwa, gdzie istotne staje się aktywne dążenie do doskonalenia warunków pracy, jakości i bezpieczeństwa systemu wytwórczego i oferowanych produktów. Prowadzi to do jej postrzegania jako strategii, która warunkuje dobrowolne uwzględnienie interesów społeczeństwa, środowiska naturalnego i wszystkich interesariuszy.

Coraz bardziej powszechne staje się wykorzystywanie w procesie doskonalenia organizacji w aspekcie etycznym, ekologicznym i ekonomicznym istniejących standardów (por. zestawienie 1) zorientowanych na wdrażanie koncepcji CSR i doskonalenie procesu zarządzania, warunkując skuteczną i efektywną realizację wyznaczonych celów. Takie działanie sprzyja: wytworzeniu odpowiednich rozwiązań warunkujących zapewnienie ładu organizacyjnego, przestrzeganiu praw człowieka, ukształtowaniu odpowiednich stosunków pracy, propagowaniu uczciwości w praktykach rynkowych, respektowaniu zasad ochrony środowiska naturalnego, nawiązywaniu relacji z konsumentami i popularyzowaniu zaangażowania społecznego.

Instrumenty kształtowania społecznej odpowiedzialności organizacji stają się popularne, niemniej należy zaznaczyć, iż obecnie występują różne poziomy jej akceptacji. Organizacje mogą (Adamczyk 2009, s. 117):

- jedynie respektować zobowiązania prawne (ekonomiczna stabilizacja, wzrost wartości organizacji, osiągnięty zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa);
- kreować reputację (przestrzeganie praw człowieka, dążenie do optymalizacji warunków pracy, ochrona środowiska naturalnego, kształtowanie współpracy z interesariuszami bazującej na wzajemnym szacunku i zasadzie sprawiedliwości);

- działać etycznie (traktowanie społecznej odpowiedzialności jako wyróżnika, postępowanie moralne uwzględniające oczekiwania społeczne, prowadzące do osiągnięcia etycznej spójności organizacji, źródła przewagi konkurencyjnej).

### Zestawienie 1

#### Standardy wykorzystywane w procesie kształtowania społecznej odpowiedzialności organizacji

---

##### SA8000 (*Social Accountability*)

Standard określa wymogi umożliwiające organizacji opracowanie, wdrożenie i utrzymanie polityki i procedur, które warunkują weryfikację i doskonalenie warunków pracy, przestrzeganie praw pracowniczych, prowadząc do realizowania działań społecznie odpowiedzialnych.

---

##### AA1000 (*Account Ability*)

Narzędzie pomocne w promocji działań i zasad społecznej odpowiedzialności, wykorzystywane w procesie określania celów strategicznych, mierzenia osiągniętych rezultatów, przeprowadzania audytu etycznego oraz opracowania raportu społecznego.

---

##### ISO 26000 (*Social Responsibility*)

Norma standaryzuje wiedzę na temat społecznej odpowiedzialności. Zgodnie z nią to organizacji, należy przypisać odpowiedzialność za wpływ jej działań na społeczeństwo i środowisko naturalne. Jest to przewodnik w podejmowaniu działań warunkujących zrównoważony i trwały rozwój organizacji oraz dobrobyt społeczeństwa.

---

Źródło: opracowanie własne.

### Wybrane systemy zarządzania, a społeczna odpowiedzialność organizacji

Osiągnięcie przez organizację trwałego sukcesu uzależnione jest od wielu czynników. Z pewnością ma na to wpływ opracowana i wdrożona w organizacji strategia, struktura umożliwiająca jej realizację oraz wykreowana kultura wspomagająca ten proces. Należy zaznaczyć, iż kluczem do jego osiągnięcia staje się kształtowanie zdolności w zakresie kreowania kapitału intelektualnego:

- kapitału ludzkiego, dzięki któremu można dążyć do wzrostu wydajności, poziomu innowacyjności, wdrażania nowych pomysłów;
- kapitału organizacyjnego, kształtowania kompetencji w zakresie doskonalenia struktury, stosowania nowych technologii, instrumentów zarządczych, innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych;
- kapitału relacyjnego organizacji, nawiązywania współpracy z interesariuszami, bazującej na partnerstwie i wzajemnym zaufaniu, zasadzie sprawiedliwości, uczciwości społecznej (zdolność prowadzenia dialogu).

Istotne znaczenie przypisywane jest przywódcy, który potrafi stworzyć sprawnie funkcjonujący zespół wykorzystujący odpowiednie instrumenty zarządcze, posiadane zasoby, aby zrealizować obrane cele. Zdolność współpracy pracowników z zespołem jest warunkiem umiejętnego wykorzystania posiadanych kompetencji, dążenia do spełnienia ocze-

kiwań klienta, zwiększania poziomu wiarygodności i wzajemnego zaufania, co powinno owocować wzrostem sprzedaży czy wyeliminowaniem kosztów nie mających wpływu na wytworzenie wartości dodanej. Takie postępowanie sprzyja zwiększaniu elastyczności reagowania na zidentyfikowane zmiany otoczenia, przede wszystkim oczekiwania klientów, zachowania konkurentów, nowe normy, standardy, przepisy prawa.

Aktualnie powszechne staje się dążenie do uwzględnienia nie tylko ekonomicznych, ale również społecznych i środowiskowych aspektów w procesie zarządzania organizacją. Realizacja założeń trwałego i zrównoważonego rozwoju wymaga kształtowania kompetencji w zakresie kojarzenia praw ekonomii, ekologii z oczekiwaniami społecznymi w procesach podejmowania decyzji. Ważne, aby miało to miejsce na każdym szczeblu zarządzania organizacją. Takie postępowanie powinno prowadzić do oszczędności wykorzystywanych zasobów (zwłaszcza tych nieodnawialnych), podnoszenia produktywności czy eliminacji (ograniczenia) zanieczyszczenia środowiska naturalnego.

W myśl pro jakościowego zarządzania celowe staje się zorientowanie na kompleksowe zarządzanie jakością, rozumiane jako proces ciągłego doskonalenia całej organizacji z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy, którzy mają istotny wpływ na jej zdolność do wytworzenia wartości dodanej. Doskonalenie jakości staje się możliwe, gdy występuje sprzężenie zwrotne warunkujące wzajemne zrozumienie, co sprzyja zmniejszeniu dystansu występującego między stanem rzeczywistym a oczekiwanym.

Według ISO, zarządzanie jakością powinno być rozumiane jako „skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości. Zazwyczaj obejmuje ustanowienie polityki jakości, celów dotyczących jakości, planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie” (PN-EN ISO 9000:2006, s. 29). Wydaje się, iż wymagania normatywne skupiają uwagę na kontroli jakości produktu i działań realizowanych przez pracowników, pomijając znaczenie procesu dostarczania wartości dla interesariuszy. Niemniej, możliwość sprostania pojawiającym się wymaganiom znacząco zwiększa wdrożenie systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000, który powinien zostać zintegrowany między innymi z systemem zarządzania środowiskiem, czy systemem zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (por. zestawienie 2).

Wdrożenie systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 często stanowi podstawę do wdrażania kolejnych, aby móc stworzyć zintegrowany system zarządzania organizacją zorientowany na potrzeby jej interesariuszy. Istotne staje się dążenie do kształtowania kompetencji ludzkich i organizacyjnych, warunkujących zaspokojenie nie tylko bieżących, ale również przyszłych ich oczekiwań. Realizacja celów postawionych przed wymienionymi systemami wymaga ich zintegrowania, przez wspólny cel zrównoważonego i trwałego rozwoju organizacji. Nie mogą one być rozpatrywane osobno, muszą zostać zharmonizowane, aby stworzyć sprawnie funkcjonujący system otwarty zorientowany na otoczenie. Ustalenie celów musi być poprzedzone analizą uwarunkowań prawnych, powinny zostać zidentyfikowane zagrożenia, określone skutki ich wystąpienia i dokonana ocena ryzyka. Muszą zostać określone możliwości techniczne i finansowe organizacji oraz wymagania operacyjne i biznesowe związane z realizacją celu. Wdrożeniu koncepcji społecznej od-

powiedzialności organizacji (zrównoważonego i trwałego rozwoju) sprzyja wypracowanie kompetencji w zakresie kompleksowego zintegrowania „systemu zarządzania zbudowanego na bazie: rodziny norm ISO serii 9000, koncepcji projakościowego zarządzania, wymagań standardów w zakresie zarządzania środowiskowego (ISO 14001/EMAS), zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (OHSAS/PN-N 18001), wymagań standardów sektorowych oraz standardów w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji i usługami informatycznymi” (Łukasiński 2012, s. 205).

## Zestawienie 2

### Charakterystyka wybranych systemów zarządzania

#### System zarządzania jakością

Budowanie systemu zarządzania jakością ma na celu zwiększenie skuteczności i efektywności funkcjonowania organizacji, poprzez jej kompleksowe zorientowanie na potrzeby klienta. Niezbędne staje się dążenie do pogłębiania świadomości projakościowej personelu, optymalizacji zarządzania procesami wewnętrznymi, co prowadzi do wytworzenia produktu (wyrobu, usługi), posiadającego oczekiwane cechy, właściwości. Aktualnie proces kształtowania jakości zazwyczaj rozpoczyna się od wdrożenia systemu zgodnego z normą ISO 9001, który następnie jest doskonalony według wytycznych ISO 9004 oraz kryteriów modeli doskonałości np. EFQM. Takie postępowanie sprzyja kompleksowemu zarządzaniu jakością (TQM) i umożliwia wzrost poziomu dojrzałości rozwiązań organizacyjnych.

#### System zarządzania środowiskiem

W celu zapewnienia odpowiedniego wykorzystania zasobów środowiska naturalnego w organizacjach wdrażane są programy lub systemy zarządzania. Za niesformalizowany należy uznać system zarządzania środowiskowego Czysta Produkcja, mający na celu minimalizację powstawania odpadów lub Odpowiedzialność i Troska, natomiast do sformalizowanych należy zaliczyć znormalizowane systemy zarządzania środowiskowego zbudowane zgodnie z normą ISO 14001 lub wytycznymi nieznormalizowanego unijnego systemu ekzarządzania i audytu EMAS, co prowadzi do zintegrowania zarządzania i uwzględnienia wszystkich aspektów środowiskowych.

#### System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Istotne staje się dążenie do zapewnienia odpowiednich warunków jakości pracy, aby możliwe było wyzwolenie motywacji wewnętrznej i zaangażowania pracownika, co zwiększa efektywność i skuteczność zrealizowania obranego celu. Należy dążyć do wyeliminowania zdarzeń potencjalnie wypadkowych, ograniczenia ryzyka związanego z wykonywanym zawodem. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy mogą być budowane na bazie wytycznych normy PN-N-18001:2004 lub standardu OHSAS 18001:2007.

Źródło jak w zestawieniu 1.

Integracja systemów zarządzania w myśl podejścia systemowego sprzyja osiągnięciu efektu synergii, dając szanse na poprawę skuteczności i efektywności wykorzystywanych nakładów oraz zwiększając poziom elastyczności i otwartości na pojawiające się możliwości i nowe rozwiązania organizacyjne. Wiodącym motywem integracji systemów zarządzania jest „chęć poprawy funkcjonowania zarządzania w całej organizacji” (Kafel i Sikora 2011, s. 5). Wdrożenie modeli norm wiąże się ze stosowaniem technik audytów, przeglądów zarządzania, samooceny i innych instrumentów zarządzania warunkujących zorientowanie na zdobywanie, gromadzenie i wykorzystanie informacji, wiedzy niezbędnych do określania

konkretnych działań naprawczych i zapobiegawczych, zachęcaniem do ciągłego doskonalenia, koncentracji na zapisach zdarzeń w systemach zarządzania, systematycznym monitorowaniu i dokumentowaniu efektywności przebiegu zidentyfikowanych procesów, funkcjonowania organizacji. Doskonalenie w myśl wytycznych norm: ISO 9001, 14001, 18001 ukierunkowuje organizację na rozwój zrównoważony i trwały, zgodny z wdrażaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności. Systemowe ujęcie sprzyja przeniesieniu zainteresowania zrównoważonym i trwałym rozwojem z poziomu globalnego na szczeble operacyjne (Łukasiński 2012, s. 205). Promowanie działań pro jakościowych przyczynia się do zwiększenia efektywności i skuteczności procesu zarządzania, poprawy ładu organizacyjnego, co sprzyja rozwojowi uwzględniającemu pojawiające się wyzwania o charakterze globalnym, do których z pewnością należy zaliczyć ograniczenie niekorzystnych zmian klimatycznych, co wymaga szeregu działań z zakresu ochrony i regeneracji środowiska, minimalizacji zużycia zasobów naturalnych.

## **Spoleczna odpowiedzialność, a jakości procesu zarządzania organizacją**

Współczesna organizacja powinna dążyć do akceptacji nowego sposobu zarządzania, który promuje ustawiczne doskonalenie jej potencjału, struktur czy działalności w różnych obszarach, aspektach jej funkcjonowania. Takie postępowanie prowadzi do zrównoważonego i trwałego rozwoju, wykreowania wizerunku akceptowanego przez otoczenie. Koncepcja społecznej odpowiedzialności organizacji przyczynia się do kształtowania jakości, dlatego powinna znaleźć swoje miejsce w procesie zarządzania. Istotne staje się wpisanie idei dobrych praktyk społecznej odpowiedzialności w proces tworzenia strategii, a następnie przeniesienie ich na działania operacyjne. Należy postrzegać je jako długofalowe inwestycje, które sprzyjają zorientowaniu organizacji na doskonałość. Uwzględnienie zasad i idei koncepcji społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania zwiększa skuteczność i efektywność odpowiadania na zidentyfikowane oczekiwania interesariuszy, optymalizując jakość funkcjonowania i dając szansę na rozwój organizacji. Wydaje się, iż celowe staje się nadanie tym działaniom profesjonalnego charakteru. Pomocne w tym może okazać się stworzenie metodyki sprzyjającej zawarciu „nowego moralnego kontraktu” między organizacją a jej otoczeniem (por. zestawienie 3).

Aktualnie od organizacji oczekuje się umiejętności poniesienia odpowiedzialności za działania, które warunkują ich rozwój. Strategicznym celem, który powinien zostać przez nie zrealizowany jest zrozumienie znaczenia kompleksowego zarządzania jakością, prowadzącego do realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Poziom skuteczności i efektywności zarządzania uzależniony jest od umiejętności organizacji w zakresie prowadzenia dialogu z interesariuszami, poszukiwaniu rozwiązań warunkujących uzyskanie obustronnej korzyści. Zaakceptowanie działań społecznie odpowiedzialnych prowadzi do osiągnięcia:



### Zestawienie 3

#### Zarys metodyki wdrażania społecznej odpowiedzialności w proces zarządzania

##### 1. Identyfikacja aktualnego poziomu wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności w organizacji

Należy dokonać diagnozy ekonomicznej sytuacji organizacji oraz poziomu jej prospołecznej i proekologicznej świadomości. Celowe staje się określenie satysfakcji interesariuszy z dotychczasowej współpracy, zdolności do respektowania norm i wartości istotnych z punktu widzenia zrównoważonego i trwałego rozwoju.

##### 2. Ocena posiadanego potencjału i jakości jego wykorzystania

Istotne staje się zdiagnozowanie:

- jakości kompetencji kadry zarządzającej i pracowników niezbędnych do realizacji obranych celów, wykonywania zadań,
- umiejętności w zakresie doboru instrumentów zarządczych, mających na celu zapewnienie sprawności funkcjonowania organizacji,
- zdolności doskonalenia posiadanej struktury, stosowanych technologii, infrastruktury, urządzeń i narzędzi wykorzystywanych w procesach wytwórczych oraz kreowania kultury jakości zorientowanej na doskonałość,
- umiejętności nawiązywania relacji z interesariuszami, realizowania ich potrzeb i oczekiwań,
- kompetencji w zakresie gromadzenia informacji – wiedzy i wykorzystywania ich w procesie doskonalenia aktualnych rozwiązań organizacyjnych.

##### 3. Proces doskonalenia - wpisanie założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności w realizowaną strategię, zorientowanie na zrównoważony i trwały rozwój organizacji

Należy dążyć do przeniesienia założeń przedstawionych w strategii przez odpowiednią taktykę na cele i zadania realizowane w ramach zarządzania operacyjnego. Istotne staje się:

- nawiązanie dialogu z interesariuszami, określenie ich potrzeb, zrozumienie wzajemnych oczekiwań,
- zorientowanie kadry zarządzającej, pracowników na cel i zasady społecznej odpowiedzialności, działania proekologiczne i prospołeczne,
- popularyzacja dobrych praktyk zarządzania, kształtowanie kompetencji prospołecznych i proekologicznych organizacji,
- wdrożenie zasad społecznej odpowiedzialności w struktury zarządcze organizacji, kreowanie wartości i kultury sprzyjających realizacji strategii, kształtowaniu postaw i zachowań pracowników warunkującej akceptację różnorodności, organizacyjne uczenie się,
- respektowanie zasad, nowej polityki i programów działania.

##### 4. Raport odzwierciedlający poziom realizacji działań społecznie odpowiedzialnych

Dobór problemów i wskaźników wykorzystywanych w raporcie powinien respektować:

- zasadę istotności (dążenie do wyboru zagadnień, wskaźników oceny wyników pozwalających na określenie wpływu podejmowanych działań na finanse organizacji, gospodarkę, społeczeństwo, środowisko naturalne),
- zasadę uwzględnienia interesariuszy (identyfikacja interesariuszy, stopnia spełnienia ich oczekiwań, poziomu zaangażowania w prowadzoną działalność),
- zasadę kontekstu zrównoważonego rozwoju (określenie wpływu organizacji na osiągnięte efekty ekonomiczne, społeczne i środowiskowe w otoczeniu, w którym funkcjonuje).

Raport powinno cechować: wyważenie, możliwość dokonania porównań, „dokładność, terminowość, przejrzystość i wiarygodność” (Adamczyk 2013, s. 11).

##### 5. Potwierdzenie realizacji zasad i wytycznych społecznej odpowiedzialności organizacji

Potwierdzeniem realizacji koncepcji jest uzyskanie certyfikatu według wytycznych normy SA8000, który jest ważny przez okres 3 lat. Certyfikacja CSR umożliwi poprawę wizerunku organizacji, sprzyja wzrostowi zaufania interesariuszy, dając lepsze warunki rozwoju i szansę na wypracowanie przewagi konkurencyjnej organizacji.

##### 6. Dalsze doskonalenie kompetencji organizacji w zakresie optymalizacji jakości funkcjonowania organizacji, respektowania założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji, warunkując trwały i zrównoważony jej rozwój

Zmienne i złożone otoczenie wymaga kompleksowego doskonalenia organizacji, aby mogła elastycznie dostosować się do pojawiających się wyzwań. Celowe staje się poszukiwanie nowych źródeł informacji, wiedzy niezbędnej do identyfikacji nowych oczekiwań interesariuszy. Wydaje się, iż to społeczna odpowiedzialność obliuguje do podejmowania działań innowacyjnych, prowadzących do stworzenia architektury organizacji warunkującej wzrost jej zaufania, reputacji, wiarygodności, a przez to konkurencyjności.

Źródło: jak w zestawieniu 1.

- a) korzyści ekonomicznych, za które należy uznać maksymalizację wartości dla właścicieli i pozostałych interesariuszy, przez możliwość optymalizacji kosztów mających wpływ na jakość wytworzonego produktu, związanych z wykorzystaniem środowiska naturalnego, z zabezpieczeniem warunków i bezpieczeństwa stanowiska pracy, zapewnieniem wiarygodności warunkującej większe szanse na kredyty, dotacje, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności organizacji;
- b) korzyści organizacyjnych wynikających z doskonalenia struktury organizacyjnej, skonsolidowania technologii ze zdobytymi kompetencjami, wyraźnego podziału odpowiedzialności i kompetencji (przydzielenie zidentyfikowanym procesom właścicieli), wytworzenia sprawnie funkcjonujących kanałów komunikacyjnych (zwiększenie szans na zdobywanie, gromadzenie i wykorzystywanie informacji – wiedzy), kształtowania zmian w postawach i zachowaniach pracowników zorientowaniem ich na działania pro-jakościowe, proekologiczne, proinnowacyjne, zespołowe, kształtowanie kompetencji w zakresie organizacyjnego uczenia się, kreowanie kultury jakości zorientowanej na doskonałość;
- c) korzyści marketingowych, do których należy zaliczyć kształtowanie wizerunku organizacji społecznie odpowiedzialnej, innowacyjnej, współpracującej z interesariuszami, zdolnej do skutecznego wspierania rozwoju społeczeństwa lokalnego, poprzez ukształtowanie kompetencji w zakresie prowadzenia dialogu z interesariuszami, ograniczania zagrożeń społecznych, zdolności minimalizacji szkodliwego wpływu na środowisko naturalne (Wyroba 2013, s. 48).

Wdrożenie w praktykę zarządzania idei koncepcji społecznej odpowiedzialności sprzyja optymalizacji jej funkcjonowania, poprzez zwiększenie sprawności procesu zarządzania w zakresie kompleksowości współpracy organizacji z jej interesariuszami, odpowiadania na ich oczekiwania i eliminowania występujących zagrożeń. Wytworzony kapitał zwiększa szansę na stabilność rozwoju, wypracowanie przez organizację przewagi konkurencyjnej.

## Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność jednoznacznie wynika z kompetencji organizacji w zakresie kształtowania rozwoju zrównoważonego i trwałego, co wiąże się z jej dążeniem do kształtowania jakości funkcjonowania. Niezbędne staje się dążenie do kompleksowego wykorzystania posiadanego potencjału w celu stworzenia unikalnych i cennych rozwiązań organizacyjnych, charakterystycznych dla systemu otwartego, który jest zdolny do wytworzenia i wykorzystania kapitału prospołecznego i proekologicznego na oczekiwanym poziomie. Takie postępowanie sprzyja zachowaniu ochrony środowiska naturalnego, przez utylizację odpadów, redukcję hałasu i emisji zanieczyszczeń związanych z realizowanym procesem wytwórczym. Istotne staje się dążenie do optymalizacji użytkowania zasobów środowiska naturalnego, uznanie zyskują takie rozwiązania jak recykling, czy wykorzystywanie niekonwencjonalnych źródeł energii. Respektowanie zasad społecznej odpowiedzialności jednoznacznie wymaga szanowania praw człowieka, ochrony jego zdrowia i życia. Powszechne



staje się dążenie do kształtowania jakości produktu, który musi być bezpieczny dla użytkownika i środowiska naturalnego, posiadać cechy i właściwości w pełni spełniające jego oczekiwania. Społeczną odpowiedzialność organizacji można postrzegać jako źródło wypracowania przewagi konkurencyjnej i zachowania zdolności rozwojowej w dłuższym okresie.

## Bibliografia

- Adamczyk J. (2009), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Adamczyk J. (2013), *Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper&Row, New York.
- Friedman M. (1999), *Społeczna odpowiedzialność biznesu to zwiększenie zysków*, (w:) Chryssides D., Kaler H.J. (red.), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kafel P., Sikora T. (2011), *Integracja systemów zarządzania*, „Problemy Jakości”, nr 8.
- Łukasiński W. (2012), *Doskonalenie organizacji zarządzanej projakościowo z wykorzystaniem modeli samooceny*, Wydawnictwo Naukowe AKAPIT, Kraków.
- PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wyroba A. (2013), *Społeczna odpowiedzialność organizacji w systemach zarządzania*, „ABC Jakości. Badania. Certyfikacja. Notyfikacja. Quality Review”, nr 1-2.

## Social Responsibility versus Pro-qualitative Organisation Management

### Summary

Changeability and complexity of the environment constitute challenges which should be dealt with by organisations functioning in the today's reality. In the article, the author presents the core of optimisation of the process of management and functioning of an organisation by means of the use of the concept of social responsibility. The aim of the article is to show sustainable development of an organisation.

**Key words:** development, organisation's social responsibility, management process.

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

## Социальная ответственность и прокачественное управление организацией

### Резюме

Изменчивость и сложность окружающей среды представляют собой вызовы, с которыми должны совладеть организации, функционирующие в ны-

нешней экономической действительности. В статье автор представляет суть оптимизации качества процесса управления и функционирования организации посредством использования концепции социальной ответственности, представления значения устойчивого развития.

**Ключевые слова:** развитие, социальная ответственность организации, процесс управления.

**Коды JEL:** M1, M14, A13, L15, L53

Artykuł nadesłany do redakcji w sierpniu 2013 r.

© All rights reserved

Afiliacja:

dr Wiesław Łukasinski

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wydział Zarządzanie

Katedra Procesu Zarządzania

ul. Rakowicka 27

31-510 Kraków

tel.: 12 293 56 16

e-mail: wlukasinski@prospect.pl