



Krystyna Serafin

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
kserafin@ue.katowice.pl

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ WARUNKIEM SUKCESU WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Streszczenie: We współczesnym świecie niezwykle ważnym obszarem dla każdej organizacji jest działalność w zakresie społecznej odpowiedzialności. Działania te pozwalają nie tylko budować wizerunek organizacji, ale przekładają się na konkretne i wymierne efekty. Te zaś budują nie tylko sukces organizacji, ale też przynoszą wymierne korzyści dla społeczeństwa. Tak więc działania przedsiębiorstw w obszarze odpowiedzialnego biznesu to olbrzymi obszar do zapelnienia i pole do popisu dla solidnych i ambitnych organizacji.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność, odpowiedzialny biznes, etyka w biznesie, kapitał społeczny.

Wprowadzenie

„Działalność gospodarcza przebiega w rzeczywistości realnej i ma doprowadzić do wytworzenia dóbr realnych. Wprawdzie współcześnie niektóre działania mogą zachodzić w rzeczywistości wirtualnej, ale ich efekt finalny, jakim jest określone dobro, musi się urealnić. Prowadzenie działalności gospodarczej oznacza zatem, że zostaje ona włączona w zastaną rzeczywistość, stanowiącą przeważnie dość skomplikowany układ zdarzeń, procesów i relacji”¹. W taką rzeczywistość wkracza człowiek, ingerując w zastaną rzeczywistość. Człowiek ponosi więc odpowiedzialność za podejmowane i realizowane przedsięwzięcia gospodarcze. Tak rodzi się odpowiedzialny biznes. Celem więc tego artykułu jest przedstawienie – w sposób zwięzły, ale też prosty i przejrzysty – najważ-

¹ W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, WN PWN, Warszawa 2012, s. 26.

niejszych treści dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu, istoty i znaczenia tego typu działalności dla organizacji oraz czynników warunkujących sukces współczesnej organizacji zaangażowanej w działania w obszarze CSR.

Odpowiedzialny biznes to ogromny potencjał dla innowacji. Zapewnia ramy do zarządzania każdą organizacją, uwzględniając kwestie finansowe, środowiskowe i społeczne. Działania te wyróżniają przedsiębiorstwo, wspierają opracowywanie produktów i procesów innowacyjnych, otwierają nowe rynki, przyciągają i pomagają utrzymać najlepszych pracowników, redukują ryzyko wystąpienia problemów prawnych, zmniejszają koszty ubezpieczeń, przyczyniają się do zmniejszenia zużycia energii i zredukowania ilości odpadów, wyróżniają firmę wśród konkurencji, poprawiają jej wizerunek wśród udziałowców i społeczeństwa, wreszcie zapewniają wyższą jakość życia.

Trwały rozwój jest obecnie zagadnieniem strategicznym dla każdej myślącej przyszłościowo organizacji. Stanowi on odpowiedź na wyzwania środowiskowe powiązane z kwestiami społecznymi i ekonomicznymi. Włączenie społecznej odpowiedzialności biznesu do strategii i codziennych działań organizacji nie jest dla niej obciążeniem, przeciwnie – zachęca do zaangażowania się w proces innowacyjny, który wyznacza i będzie wyznaczał kierunki rozwoju biznesu na świecie. Zasady zrównoważonego rozwoju stają się etycznym mottem każdej przedsiębiorczej organizacji, która postrzega ludzi, świat i zyski jako spójną całość.

1. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

Zaniechanie, niekompetencja, niesprawiedliwość, zachłanność, korupcja, niedbalstwo, kumoterstwo, ryzykanctwo, łapówkarstwo, nomenklatura, zmowa monopolistyczna, nieuczciwa konkurencja, dumping... To słowa, które codziennie można znaleźć w dziesiątkach artykułów prasowych opisujących ostatnie porażki biznesu. Z całą pewnością doniesienia prasowe to wierzchołek góry lodowej. Większość nieetycznych działań i zachowań, w tym także dewastacja środowiska naturalnego, pozostaje tajemnicą przedsiębiorstw i ich pracowników. Najczęściej zależy im na ukryciu prawdy po to, aby uniknąć ewentualnych konsekwencji. Czasem trudno jest nawet oszacować koszty związane z brakiem odpowiedzialności przedsiębiorstwa i (lub) z niekompetentnym zarządzaniem, które to zjawiska zwykle idą w parze².

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa ma charakter strategiczny i dynamiczny. Opiera się na ciągłym doskonaleniu oraz stałej współpracy z inte-

² K. Kietliński, V. Reves, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 131.

resariuszami. Istotną cechą tej koncepcji jest jej interdyscyplinarność pokazująca konieczność integrowania i konwersji wiedzy z różnych dziedzin nauki, a także praktyki gospodarczej³.

Odpowiedzialność społeczna (i ekologiczna) przedsiębiorstw to koncepcja, w której odpowiedzialność biznesu polega na czymś więcej, niż tylko przyniesieniu zysku akcjonariuszom (właścicielom). Koncepcja ta dotyczy sposobu, w jaki decyzje biznesowe i działania przedsiębiorstwa wpływają na wszystkie podmioty, które mają z nim do czynienia wewnątrz organizacji i poza nią. Odpowiedzialność społeczna to narzędzie w procesie zarządzania pozwalające budować dialog z interesariuszami w celu doskonalenia rozwoju przedsiębiorstwa, tak aby lepiej ocenić jego silne i słabe strony oraz efektywnie zarządzać zmianami, opierając się na szansach i zagrożeniach⁴.

CSR spełnia trzy podstawowe zadania:

- promuje odpowiedzialność jako podstawę działania przedsiębiorstwa,
- przyczynia się do wzmacniania zasad odpowiedzialności społecznej i doskonali sposób przedstawiania wyników na potrzeby wszystkich interesariuszy,
- wspiera proces doskonalenia przedsiębiorstwa w aspekcie etycznym, ekologicznym i ekonomicznym.

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw jest związana z wysiłkami grup społecznych, rządów oraz instytucji międzynarodowych, by ograniczyć zjawiska patologiczne w gospodarce wolnorynkowej oraz zapobiec ich skutkom. Różne są obszary odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Są nimi środowisko wewnętrzne organizacji biznesowej i bezpośrednie otoczenie organizacyjne⁵. Przekładając te kwestie na formy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, wyróżnić należy formę wewnętrzną i formę zewnętrzną tej odpowiedzialności⁶.

Na wewnętrzną formę odpowiedzialności przedsiębiorstwa składa się dobrobyt przedsiębiorstwa (czyli opieka medyczna, pomoc w spłaceniu wierzytelności, urlopy zdrowotne, odprawy dla pracowników), warunki pracy (czyli podwyższenie standardów najbliższego otoczenia stanowiska pracy, świadczenia socjalne powyżej obowiązujących norm) oraz projektowanie zadań pracowniczych (czyli zwiększanie satysfakcji pracowników nawet kosztem efektywności ekonomicznej). Z kolei w formie zewnętrznej społecznej odpowiedzialności

³ B. Rok, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu* [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, op. cit., s. 423.

⁴ B. Rok, *Biznes w nieodpowiedzialnym otoczeniu*, „Manager” 2003, nr 8.

⁵ K. Serafin, *Etyka w życiu współczesnej organizacji – wybrane zagadnienia*, „Problemy Zarządzania” 2010, nr 2, s. 61.

⁶ A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 57.

przedsiębiorstwa mieści się środowisko naturalne (czyli redukcja zanieczyszczeń poniżej obowiązujących norm oraz oszczędność energii), produkty (czyli uwzględnienie niebezpieczeństw wynikających z nieostrożnego używania produktów przez konsumentów), rynek i marketing (czyli niesprzedawanie na pewnych rynkach i standardy reklamy), dostawcy (czyli uczciwe zasady handlowe i czarna lista dostawców), zatrudnienie (czyli pozytywna dyskryminacja faworyzująca mniejszości i podtrzymywanie zatrudnienia) oraz aktywność na rzecz lokalnej społeczności (czyli sponsorowanie lokalnych przedsięwzięć).

Tak więc forma wewnętrzna społecznej odpowiedzialności to przede wszystkim prawidłowo konstruowany obszar stosunków między pracownikami a pracodawcami. W tym obszarze przedsiębiorstwa powinny przede wszystkim⁷:

- przestrzegać praw pracowniczych do reprezentowania ich przez związki zawodowe i inne organizacje,
- pomagać w tworzeniu układów zbiorowych,
- prowadzić otwarte konsultacje między pracownikami a pracodawcami lub ich przedstawicielami w sprawach dotyczących obu stron,
- likwidować wszelkie przejawy związane z problemem pracy dzieci,
- likwidować wszelkie formy pracy przymusowej,
- nie dyskryminować pracowników ze względu na płeć, rasę, religię czy przekonania polityczne,
- informować pracowników o faktycznym stanie przedsiębiorstwa,
- podejmować kroki właściwe dla zapewnienia zdrowia i bezpieczeństwa pracowników,
- zatrudniać, w miarę możliwości, pracowników lokalnych, umożliwiając im podnoszenie kwalifikacji.

Z kolei zewnętrzna forma CSR to przełożenie działalności przedsiębiorstwa na relacje z podmiotami funkcjonującymi w otoczeniu. W tym obszarze środowiska przedsiębiorstwa powinny⁸:

- stworzyć i utrzymać system zarządzania środowiskowego odpowiedni dla danego przedsiębiorstwa,
- ujawniać informacje dotyczące wpływu działalności firmy na stan środowiska naturalnego, czyli prowadzić dialog ze społeczeństwem,
- przewidywać ryzyko ekologiczne i mieć plan na wypadek awarii,
- zmniejszać negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne,
- wprowadzać najlepsze standardy ochrony środowiska,

⁷ M. Żemigala, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 105.

⁸ *Ibid.*, s. 106.

- promować wyroby o cechach ekologicznych,
- pobudzać wśród klientów świadomość ekologiczną,
- tworzyć efektywną politykę publiczną.

Co to daje przedsiębiorstwom i przedsiębiorcom? Jakie są korzyści z bycia społecznie odpowiedzialnym?

Spoleczne zaangażowanie przedsiębiorstwa i etyczny sposób prowadzenia działalności przynoszą wymierne korzyści zarówno społeczeństwu, jak i przedsiębiorstwu. Dla przedsiębiorstwa to droga do odniesienia sukcesu. Dla przedsiębiorstwa w zbiorze korzyści wymienia się przede wszystkim⁹:

- budowanie dobrej reputacji w oczach klientów, społeczności lokalnych, mediów i pracowników,
- zyskanie zaufania społeczności, samorządów, klientów, pracowników,
- wzmocnienie i uwiarygodnienie misji przedsiębiorstwa,
- zwrot kosztów poniesionych na działalność społeczną (w dłuższym czasie),
- możliwość konkurencyjności na rynkach zagranicznych (gdzie standardy społecznej odpowiedzialności i etycznego biznesu są już powszechnie przestrzegane),
- zwiększenie szansy na pozyskanie inwestorów.

Od dawna toczy się spór o to, który z obszarów odpowiedzialności jest istotniejszy: odpowiedzialność ekonomiczna, czyli dbałość o dodatni wynik finansowy, czy odpowiedzialność społeczna, a więc realizacja zobowiązań wobec społeczeństwa i zaspokajanie jego potrzeb¹⁰.

Oczekiwania społeczne wobec biznesu wiążą się nie tylko z tworzeniem nowych miejsc pracy, ale także z dbałością o ich jakość. Rośnie liczba przedstawicieli kadry menedżerskiej zdających sobie sprawę z faktu, że lepsze traktowanie pracowników, przestrzeganie podstawowych standardów i własnych dobrowolnych zobowiązań zwiększa motywację i wydajność pracowników, a także przyczynia się do długofalowego wzrostu konkurencyjności na rynku pracy¹¹. Pojawiają się także propozycje wdrożenia wskaźników odpowiedzialności społecznej, takich jak „płacenie podatków, tworzenie miejsc pracy, edukowanie pracowników, stopień przestrzegania wymogów ekologicznych”¹².

Istotnym obszarem działań podejmowanych i realizowanych przez organizację odpowiedzialną jest obszar odpowiedzialności wobec pracowników. Od-

⁹ J. Tabor, *Praktyki społecznej odpowiedzialności (CSR) w małych i średnich firmach* [w:] J. Lewandowski (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004, s. 335.

¹⁰ A. Kisil, *Zarządzanie przez odpowiedzialność*, Polski Druk Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 95.

¹¹ B. Rok, *Biznes w społeczeństwie – oczekiwania i ich realizacja* [w:] L. Kolarska-Bobińska (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, ISP, Warszawa 2004, s. 73.

¹² A. Kisil, op. cit., s. 95.

powiedzialność tego rodzaju może być realizowana poprzez następujące zasady i działania¹³:

- traktowanie pracowników zgodnie z zasadami równości,
- zapewnienie dobrowolności wykonywania pracy,
- uczciwość we wzajemnych stosunkach między pracownikami,
- możliwość wyrażania swoich poglądów i ocen,
- stwarzanie najlepszych warunków bezpieczeństwa pracy,
- informowanie pracowników o wszystkim, co ich dotyczy,
- zapewnienie właściwej opieki medycznej,
- troska o odpowiednią strukturę i sprawiedliwość wynagrodzeń,
- zapewnienie satysfakcjonujących warunków zatrudnienia,
- jak najszersze wspieranie rozwoju pracownika,
- poszanowanie życia prywatnego i rodzinnego pracowników,
- wsparcie w nagłych sytuacjach losowych,
- realizowanie programu *outplacementu*.

2. Budowanie odpowiedzialnej organizacji

W przypadku podejmowania przez organizację działań odpowiedzialnych społecznie organizacja, będąca zbiorem określonej grupy ludzi, podejmuje się realizacji określonej wizji, a następnie uruchamiana jest motywacja do działania nastawionego na określone cele i konkretne zadania, skierowane do interesariuszy zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych¹⁴. W dzisiejszej rzeczywistości organizacja, realizując swoją wizję, musi równocześnie budować swoją pozycję konkurencyjną. Z kolei ze specyfiki konkretnej sytuacji konkurencyjnej wynika strategia organizacji, czyli unikalny rynkowo i długofalowy sposób jej działania, obliczony na uzyskiwanie tej przewagi wobec konkurentów. Jest to więc czas przełożenia strategii na cele, działania, priorytety, czynniki sukcesu, podział ról i odpowiedzialności oraz strukturę. „Odpowiedzialna organizacja charakteryzuje się tym, że podejmuje trud profesjonalnego przejścia od strategii do struktury i planu swoich działań”¹⁵.

¹³ Ibid., s. 95-96.

¹⁴ G. Bartkowiak, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011, s. 109.

¹⁵ A. Kisil, op. cit., s. 98.

Przedsiębiorstwa wdrażające SSO (system społecznej odpowiedzialności) stosują wiele zasad w procesie formułowania polityki społecznej odpowiedzialności. Zasady te są następujące¹⁶:

- zasada odpowiedzialności,
- zasada uczestnictwa,
- zasada zupełności,
- zasada wymierności,
- zasada regularności,
- zasada zapewnienia jakości,
- zasada dostępności,
- zasada porównywalności,
- zasada wiarygodności,
- zasada istotności,
- zasada zrozumiałości,
- zasada kompleksowości,
- zasada ciągłej poprawy.

Zasady te powinny stanowić podstawę dla konkretnych norm postępowania, realizowanych w procesie budowania SSO. Stanowią one naczelną wartości funkcjonowania przedsiębiorstwa, które powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w poszczególnych etapach przygotowywania i wdrażania systemu społecznej odpowiedzialności. Współtworzą też zasady współpracy z interesariuszami.

Proces budowania wspomnianego systemu składa się z kilku następujących po sobie faz. Są to¹⁷:

- wyrażenie woli podjęcia tematyki społecznej odpowiedzialności przez zarząd przedsiębiorstwa,
- określenie grup interesariuszy istotnych dla tego zadania,
- określenie wizji i misji przedsiębiorstwa oraz przyjmowanych wartości,
- określenie zakresu, metod i celów strategicznych,
- określenie używanych wskaźników i sposobów pomiaru,
- zbieranie informacji, danych i ocen wyrażanych przez interesariuszy,
- analizowanie tych informacji, ustalanie metod doskonalenia wyników,
- opracowanie sposobów prezentacji i przygotowanie niezbędnych dokumentów,
- przeprowadzenie niezależnego audytu,
- udostępnienie raportu i audytu, zachęcenie do przekazywania informacji zwrotnych,
- określenie procedur wdrożenia wyników i wytycznych do analizy strategicznej.

¹⁶ B. Rok, *System społecznej odpowiedzialności w praktyce zarządzania*, CEBI, Warszawa 2004.

¹⁷ *Ibid.*, s. 58.

3. Kierownik jako decydent w obszarze działań społecznie odpowiedzialnych

Postrzegając zarządzanie jako podstawową działalność kierownika, należałoby przytoczyć jedną z popularniejszych definicji zarządzania podawaną za R. Griffinem. Według tego autora zarządzanie to „zestaw działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe oraz informacyjne) i wykonywanych z zamierzeniem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”¹⁸. W skutecznie i sprawnie realizowanym procesie zarządzania istotnym czynnikiem jest wywieranie wpływu na drugiego człowieka. Tak więc w zbiorze realizowanych w organizacji działań dopełnieniem odpowiedzialnej organizacji są odpowiedzialni (za poszczególne obszary działań) ludzie. Charakterystykę (często określaną mianem profilu) człowieka odpowiedzialnego w zakresie swoich zadań i swojej organizacji można przedstawić jako sumę trzech składowych jego funkcjonowania w tej organizacji¹⁹:

- integralności, rozumianej jako uwewnętrznienie i praktykowanie systemu wartości organizacji, której jest członkiem,
- kompetencji, czyli wiedzy, umiejętności, kreatywności, doświadczenia, a zatem techniczno-merytorycznych możliwości działania,
- zaangażowania w działania organizacji (energii, siły, woli, konsekwencji, wytrwałości, dbałości).

W ramach społecznej odpowiedzialności każde przedsiębiorstwo może angażować się społecznie, aby kształtować kapitał społeczny, doskonalić system zarządzania, budować kapitał organizacyjny, wdrażać innowacyjne rozwiązania, stwarzać szanse rozwoju. Podstawowym warunkiem skutecznego realizowania się odpowiedzialności pracownika na rzecz organizacji jest jednak równoczesne zadbanie o odpowiedzialność roli, do pełnienia której został on powołany, oraz spójność wymogów roli, czyli stanowiska, z profilem danego pracownika. W stosunku do odpowiedzialnych pracowników formułowane są więc następujące oczekiwania²⁰:

- zdolność do rozumienia złożonej informacji i działania na jej podstawie,
- umiejętność rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, kreatywnego i samodzielnego działania,
- umiejętność krytycznego i abstrakcyjnego myślenia oraz inne umiejętności poznawcze,

¹⁸ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 37.

¹⁹ A. Kisil, op. cit., s. 99.

²⁰ Ibid., s. 100.

- odporność na stres, umiejętność szybkiego i opanowanego reagowania oraz kontrolowania kilku procesów równocześnie,
- praktykowanie systemu wartości zgodnego z kulturą organizacji,
- postawa solidarnej dbałości o sukces całej organizacji.

Także wobec menedżerów formułowane są pewne oczekiwania. Są to przede wszystkim²¹:

- odwaga w działaniu, przecieraniu nowych dróg, eksperymentowaniu, braniu odpowiedzialności za ewentualne niepowodzenia,
- umiejętność organizowania działań w grupie, rozwiązywania konfliktów, skutecznego komunikowania się, motywowania i wspierania współpracowników.

Wszystkie te cechy i działania przełożone na praktykę generują dla organizacji szanse odniesienia sukcesu.

Podsumowanie

Dotychczas odpowiedzialność przedsiębiorstwa w Polsce pojmowana była dość specyficznie. Zazwyczaj o społecznej odpowiedzialności mówiło się w kontekście przekazywanych dotacji finansowych na wsparcie jakiegoś szczytnego celu lub kampanii społecznej. Towarzyszyły temu zapewnienia o bezinteresowności tych działań. A przecież teoria zarządzania określa społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw jako nowoczesny instrument budowania wartości przedsiębiorstwa i jego przewagi konkurencyjnej. Ta więc działalność charytatywna może być co najwyżej formą redystrybucji wypracowanego zysku²². Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw wprowadza programy i praktyki społeczne oraz środowiskowe do swojej podstawowej działalności biznesowej. Wśród nich z roku na rok przybywa małych i średnich przedsiębiorstw, rośnie także liczba podmiotów wdrażających długoterminowe strategie społecznej odpowiedzialności. Najwięcej dobrych praktyk przedsiębiorstw wiąże się z zaangażowaniem społecznym i rozwojem społeczności lokalnych. Kluczowe wyzwania, z jakimi będą musiały zmierzyć się organizacje w najbliższym czasie, to kwestie związane z odpowiedzialnym inwestowaniem, komunikacją społeczną czy dbaniem o etykę w łańcuchu dostaw.

Ten artykuł miał pokazać, jak ważnym obszarem dla współczesnej organizacji jest działalność w obszarze społecznej odpowiedzialności. Tego rodzaju przedsięwzięcia są wyzwaniem dla współczesnej organizacji. Są niezwykle ważne, pozwalają bowiem nie tylko budować wizerunek organizacji, ale prze-

²¹ Ibid.

²² B. Rok, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu...*, op. cit., s. 431.

kładają się na konkretne i wymierne efekty. Korzyści wskazane w artykule, odnoszone przez organizacje, będące konsekwencją działań w obszarze odpowiedzialnego biznesu, budują sukces organizacji, ale też przynoszą wymierne korzyści dla społeczeństwa. Tak więc działania przedsiębiorstw w obszarze odpowiedzialnego biznesu to olbrzymi obszar do zapewnienia i pole do popisu dla solidnych i ambitnych organizacji.

Literatura

- Bartkowiak G., *CSR a poziom autentycznego przywództwa i dobrostan pracowników w polskich i francuskich przedsiębiorstwach* [w:] Stankiewicz J. (red.), *Spoleczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010.
- Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Bartkowiak G., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
- Bojar M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność w biznesie*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2007.
- Gasparski W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, WN PWN, Warszawa 2012.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, konferencja „Etyka biznesu w działaniu”, Warszawa 2001.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2007.
- Janowska Z., *Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w świetle społecznej odpowiedzialności biznesu – gwarantem osiągnięcia sukcesu w małych i średnich firmach* [w:] M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, IBnDiPP, Warszawa 2008.
- Kietliński K., Reves V., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Kisil A., *Zarządzanie przez odpowiedzialność*, Polski Druk Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Kowalczyk J., *Odpowiedzialność społeczna i przeciwdziałanie korupcji w zarządzaniu organizacją*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- Lewicka-Strzałecka A., *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999.
- Rok B., *Biznes w nieodpowiedzialnym otoczeniu*, „Manager 2003”, nr 8.
- Rok B., *Biznes w społeczeństwie – oczekiwania i ich realizacja* [w:] L. Kolarska-Bobińska (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, ISP, Warszawa 2004.
- Rok B., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu* [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, WN PWN, Warszawa 2012.

- Rok B., *System społecznej odpowiedzialności w praktyce zarządzania*, CEBI, Warszawa 2004.
- Serafin K., *Etyka w życiu współczesnej organizacji – wybrane zagadnienia*, „Problemy Zarządzania” 2010, nr 2.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
- Tabor J., *Praktyki społecznej odpowiedzialności (CSR) w małych i średnich firmach* [w:] J. Lewandowski (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004.
- Turek D., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne* [w:] D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010.
- Witkowski S., Chwalibóg E., *Zachowania etosowe pracowników – możliwości i potrzeba badań* [w:] J. Stankiewicz (red.), *Spoleczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Spoleczna odpowiedzialność*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010.
- Żemigala M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS THE CONDITION OF SUCCESS FOR CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Summary: Activity within the domain of corporate social responsibility (CSR) is of utmost importance for any organization in the contemporary world. Such activity not only allows to build the image of the organization, but also they account for particular, measurable effects. Those effects not only stand for the success of the organization, but also give definite advantages for the society. Therefore the activities of organizations within the domain of corporate social responsibility form a vast area to fill and to act by thorough and ambitious organization.

Keywords: CSR, corporate social responsibility, responsible business, business ethics, social capital.