

**Sabina Wyrwich**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W ŚWIETLE ROZWOJU WIRTUALNEJ PRACY

---

**Streszczenie:** W opracowaniu omówione zostały najistotniejsze kwestie dotyczące społecznej odpowiedzialności. Wskazano korzyści, które można uzyskać dzięki zastosowaniu tej koncepcji działania w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw. Następnie zaprezentowano istotę nowoczesnych form pracy ze szczególnym naciskiem na pracę wirtualną. Wirtualna praca charakteryzuje się wysokim poziomem elastyczności. Podjęto próbę przeanalizowania i wskazania korzyści wynikających z wdrożenia wirtualnej pracy dla pracownika i pracodawcy. Następnie próbowano znaleźć związek pomiędzy koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu, założeniami i oczekiwaniami interesariuszy a elastycznym sposobem świadczenia pracy.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu – CSR, praca, nowoczesne formy pracy, wirtualna praca, interesariusze, otoczenie organizacji.

DOI: 10.15611/eis.2014.1.08

### 1. Wstęp

Stale postępujące procesy globalizacyjne, rozwój techniki i technologii spowodowały konieczność reorientacji podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. Każda organizacja skupia swoje działania w obrębie odpowiedniej alokacji zasobów, uwarunkowanych tempem zmian w otoczeniu. Właśnie te dynamicznie zmieniające się warunki rynkowe powodują, że zarówno pracownicy, jak i pracodawcy poszukują „złotego środka” pomiędzy wzajemnie realizowanymi umowami. Współcześnie staje się to o tyle trudne, że coraz większego znaczenia nabierają pozaekonomiczne wyniki przedsiębiorstwa. Społecznie odpowiedzialny biznes to coraz częściej już nie tylko modne głoszone hasło, ale pewna filozofia zarządzania przedsiębiorstwem.

### 2. Nowoczesne formy pracy

Rewolucja informacyjna, globalna gospodarka, e-business, niestabilność popytu, stale skracający się cykl życia produktu i komercjalizacji idei produktu oraz wiele innych czynników, niezwykle ważnych dla konkurencyjności firm, powoduje, że

tradycyjne umowy o pracę stają się mało elastyczne i bardzo kosztowne. Dla nowoczesnych form pracy najważniejszym czynnikiem odróżniającym je od tradycyjnych form pracy jest elastyczność. Elastyczność w odniesieniu do pracownika dotyczy samodzielnego decydowania między innymi o czasie pracy, warunkach pracy czy harmonogramie zadań. Elastyczność stosunku pracy ma również odniesienie do pracodawcy, który przy takiej formie pracy zdecydowany jest na umożliwienie pracownikowi pewnej swobody, uzyskując w zamian określone korzyści. Pewna „dowolność” świadczenia pracy wynika z potrzeby dostosowania się zmieniającego się rynku pracy i biznesu. Zmiany stylu życia, postaw społecznych wpływają na podejmowanie działań w zakresie rozwoju wirtualnej pracy, której nieodłącznym elementem jest ewolucja pojęcia „praca”. W tabeli 1 zaprezentowano przegląd definicji pracy.

**Tabela 1.** Przegląd definicji pojęcia „praca”

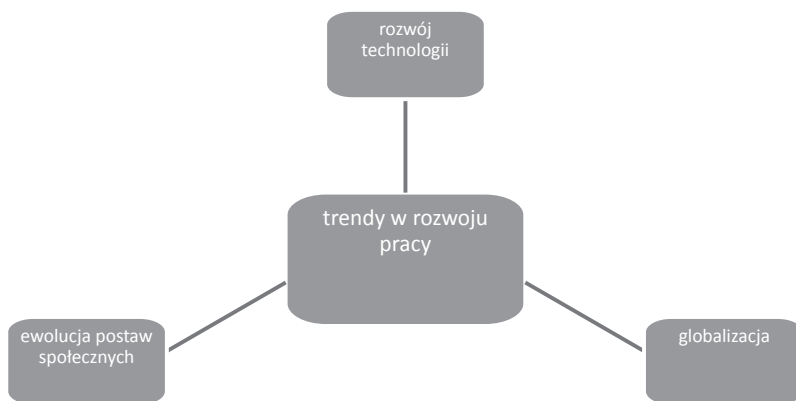
Autor/rok	Praca ...
M. Donecka Z. Słowik B. Wencel (1955)	.... to celowa działalność człowieka, w procesie której przekształca on z pomocą narzędzi pracy (maszyn, urządzeń, środków technicznych) przedmioty pracy i przystosowuje je do potrzeb oraz świadczy określone usługi materialne i niematerialne.
T. Kotarbiński (1965)	..... jest pojęciem wieloznacznym i nie istnieje jedno rozumienie pracy. To działanie lub zespół działań, do których wykonywania jest ktoś zobowiązany
K. Marks (1951)	....powinna być celową działalnością dostarczającą wartości użytkowych z przystosowania dóbr przyrody do potrzeb ludzkich
Słownik języka polskiego (2002)	.....to celowa działalność człowieka zmierzająca do wytworzenia określonych dóbr materialnych lub kulturalnych będąca podstawą i warunkiem istnienia i rozwoju społeczeństwa

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Donecka, Z. Słowik, B. Wencel, *Encyklopedia biznesu*, Warszawa 1955; T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wyd. PAN, Wrocław-Warszawa-Kraków 1965, s. 90; K. Marks, *Traktat*, Wyd. PWE Warszawa 1951, t. I, s. 195; *Słownik języka polskiego*, Wyd. PWN, Warszawa 2002, t. II, s. 864.

W ciągu lat podejście do świadczenia pracy bardzo się zmieniło. Te zmiany dotyczą zarówno sposobu świadczenia, charakteru pracy, jak i ogólnych uwarunkowań stosunku pracy po stronie pracownika i pracodawcy. Zmieniające się trendy na rynku i turbulencje w otoczeniu powodują, że – jak podkreślają S. Proukrat i Ł. Świerzewski – „zmiany w tych obszarach są tak głębokie, że możemy mówić o nowej epoce pracy, nazywanej pracą 2.0<sup>1</sup>, która odnosi się nie tylko do miejsca wykonywania zadań,

<sup>1</sup> Współcześnie określenie 2.0 jest często używane do opisanie ewolucji i postępu w wielu obszarach społecznych i stosowanych również w innych obszarach, jak kultura 2.0, nauka 2.0 itp., którą w ostatnich latach charakteryzuje bardzo dynamiczny rozwój techniki i technologii oraz fakt, że społeczeństwo połączone jest w sieci.

ale także do sposobu ich realizacji, oczekiwań i postaw wobec pracy, ścieżek karier i relacji pracownik-pracodawca”<sup>2</sup>. Trendy w rozwoju pracy zaprezentowano na rys. 1.



**Rys. 1.** Czynniki wpływające na ewolucję sposobów świadczenia pracy

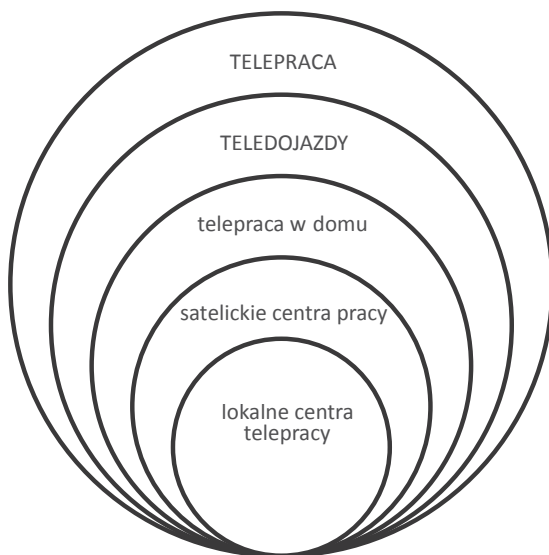
Źródło: opracowanie na podstawie: S. Prokurat, Ł. Świerzewski, *Nadchodzi praca 2.0*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2013 (125-126), artykuł nr A1307B, s. 53.

W pewnym uproszczeniu można wskazać kierunki zmian w obszarze sposobów świadczenia pracy, dla których naturalnym środowiskiem i determinantą jednocześnie są przytoczone czynniki. Rozwój technologii spowodował przede wszystkim znikanie granic w czasie i przestrzeni. Dzisiaj nikogo nie dziwi współpraca z krajami z innej strefy czasowej i z innego kontynentu. Dostęp do sieci telekomunikacyjnych i szeroki dostęp do mobilnych urządzeń powodują, że można pracować w zasadzie w każdym miejscu i w każdym czasie. Globalizacja rozumiana jest jako „proces rosnącej wzajemnej zależności między wszystkimi ludźmi tej planety, przy czym zależności te mają charakter wielowymiarowy, dotyczą współpracy między firmami z różnych kontynentów i krajów, wymiany wiedzy i informacji między ludźmi”<sup>3</sup>. Ma wpływ w wymiarze strategicznym na współczesną rolę pracownika w firmie. Wobec tego procesy globalizacji w istotny sposób wpłynęły na rozwój nowego podejścia do pracy; transfer wiedzy, szybszy przepływ informacji, rozwój międzynarodowych koncernów spowodowały zapotrzebowanie na nowe umiejętności menedżerskie, a nowy sposób świadczenia pracy staje się niezbędny.

<sup>2</sup> S. Prokurat, Ł. Świerzewski, *Nadchodzi praca 2.0*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2013 (125-126), artykuł nr A1307B, s. 52-53.

<sup>3</sup> P. Mikosik, J. Szupilo, *Konkurencja w warunkach globalizacji*, [w:] *Nowoczesne trendy w zarządzaniu*, red. J. Gonicka, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2011, s. 11-12.

Nowy sposób świadczenia pracy, dla którego charakterystyczna jest mobilność i elastyczność pracowników, powszechnie nazywany jest telepracą. Prekursorem telepracy i twórcą pierwszych definicji związanych z nowym sposobem wykonywania pracy był J.M. Nilles, który twierdził, że to praca powinna dojeżdżać do ludzi, a nie ludzie do pracy. Autor wyodrębnił dwa sposoby wykonywania pracy, która związana jest z jego nową ideą pracy: telepracą (*teleworking*) i teledojazdami (*telecommuting*). Teledojazdy stanowią składową telepracy, a zasadniczą różnicą pomiędzy nimi jest konieczność dojeżdżania do specjalnie przygotowanych miejsc wykonywania pracy, czyli fakt dojazdu (telecentra), i zastępowanie tych dojazdów łącznością telekomunikacyjną. W praktyce trudno wyobrazić sobie elastyczne czy mobilne wykonywanie pracy bez dojazdów i bez telekomunikacji. Stąd zapowiedź określenia takich sposobów wykonywania pracy jako wirtualna praca (e-praca). Rysunek 2 prezentuje zależność między telepracą a teledojazdami według Nillsa.



Rys. 2. Związek między telepracą a teledojazdami

Źródło: J.M. Nilles, *Telepraca. Strategia kierowania wirtualną załogą*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003, s. 29-37.

Telepraca zatem stanowi określenie dla wszystkich rodzajów pracy poza siedzibą firmy przy użyciu środków komunikacji. Jak podkreśla J. Nilles, „telepraca jest możliwa dzięki temu, że technika informacyjna rozwinęła się w stopniu umożliwiającym uzyskanie niezbędnej informacji w każdej chwili i w każdym miejscu”<sup>4</sup>. W tabeli 2 przedstawiono rodzaje telepracy.

<sup>4</sup>J.M. Nilles, *Telepraca. Strategia kierowania wirtualną załogą*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003, s. 29.

Tabela 2. Rodzaje telepracy

Rodzaje telepracy	Cechy charakterystyczne
Telepraca w domu	Świadczenie pracy z domu, korzystając z telefonu, faksu, komputera i łączności telekomunikacyjnych
Satelickie centrum telepracy	Praca odbywa się w centrach wyposażonych w sprzęt komputerowy i szybkie łącza. Łączność pomiędzy komórkami czy pracownikami zapewnia telekomunikacja, a nie wspólna lokalizacja
Telechatki	Praca w ośrodkach zwykle nieco mniejszych niż telecentra
Telewioski	Rozwinięcie koncepcji telechatki, obejmujące zwykle całą miejscowość

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.M. Nilles, *Telepraca. Strategia kierowania wirtualną zalogą*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003, s. 29-35; *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 230-232.

Wybrana forma świadczenia pracy – telepraca, wskazuje na dużą elastyczność w zakresie organizacji pracy, funkcji – przekwalifikowania, czasu i liczby osób potrzebnych do pracy<sup>5</sup>. Takie czynniki są szczególnie ważne, kiedy na rynku występują duże wahania koniunktury lub prowadzona jest działalność sezonowa. Wskazany w tab. 2 zakres telepracy szeroko ujmuje jej zadania, przyporządkowując nie tylko pracę w domu, ale również w centrach do tego przeznaczonych. W wielu publikacjach stawiany jest znak równości pomiędzy telepracą, pracą zdalną, e-pracą czy wirtualną pracą<sup>6</sup>, a trudno doszukać się jednoznacznego ich odróżnienia, co wydaje się wynikać jeszcze ze stosunkowo krótkiej historii tej formy organizacji pracy<sup>7</sup>. W tabeli 3 zaprezentowano różne określenia telepracy.

Trudno sobie wyobrazić, żeby telepracownik, wykonujący pracę w domu czy w centrum do tego przeznaczonym, nie konsultował postępu swoich pracy czy pewnych zadań do wykonywania z przełożonymi. W takim rozumieniu wirtualna praca jest również telepracą. J. Burn, P. Marshall i M. Barnett podkreślają, że wirtualna praca, inaczej nazywana telepracą lub pracą na odległość, to działania podejmowane w rozproszonej lokalizacji<sup>8</sup>. Ważnym czynnikiem charakteryzującym wirtualną pracę jest to, że podejmowana jest ona w terenie, u klienta czy kontrahenta, tam, gdzie aktualnie można zrealizować powierzone zadania. J. Nilles podkreśla z kolei, że „teledojazdy to okresowa praca poza centralą firmy lub w telecentrum co najmniej

<sup>5</sup> Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 68.

<sup>6</sup> Szerzej w: J.M. Nilles, wyd. cyt., s. 31-38; *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 229-233

<sup>7</sup> Telepraca narodziła się Stanach Zjednoczonych w latach 70. ubiegłego stulecia. Tam też ten rodzaj pracy najczęściej określany jest terminem *telecommuting* (praca zdalna), natomiast w Europie powszechnie stosuje się określenie *telework* (telepraca); źródło: <http://www.ipis.pl> (vortal dla przedsiębiorczych), dostęp z 26.10.2012 r.

<sup>8</sup> J. Burn, P. Marshall, M. Barnett, *E-business, Strategies for Virtual Organizations*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002, s. 13.

jeden dzień w tygodniu”<sup>99</sup>. To oznaczałoby, że współcześnie prawie każdy pracownik jest telepracownikiem. Właśnie dlatego forma wirtualnej pracy zakłada poniekąd na stałe pracę poza siedzibą firmy, u klientów, kontrahentów przy wykorzystaniu mobilnych urządzeń z dostępem do Internetu, a nawet w takiej formie przekazywanie wyników pracy.

**Tabela 3.** Przegląd definicji telepracy

Autor/rok	Definicja telepracy
Art. 67 Kodeksu pracy	Telepracą jest regularne wykonywanie pracy poza zakładem pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną
J.M. Nilles (1998)	Telepraca – każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą, techniką informacyjną (telekomunikacją i komputerami), przemieszczanie pracy do pracowników, zamiast pracowników do pracy Teledojazdy – okresowa praca poza centralą firmy; wykonywanie pracy w domu, w siedzibie klienta lub w telecentrum co najmniej jeden dzień w tygodniu
Rada Europejska (2000)	Telepraca to metoda organizacji i wykonywania pracy, której znaczna część wykonywana jest z dala od siedziby – biura, przy użyciu technik informatycznych i przekazu elektronicznego
S. Ziółkowski (2006)	Telepraca dotyczy pracy zdalnej; należy wykonywać obowiązki pracownika poza siedzibą firmy, a efekty swojej pracy dostarczać pracodawcy za pośrednictwem sieci internetowej, pracując w domu
A. Sobczak (2009)	Telepraca może być wykonywana jedynie przez telepracownika, a istotą telepracy jest przekazywanie wyników pracy przede wszystkim drogą elektroniczną

Źródło: opracowanie na podstawie: A. Sobczak, *Telepraca w prawie polskim*, Warszawa 2009, s. 20; Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy z późniejszymi zmianami, DzU 1975, nr 24, poz. 141; *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 229; J. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003, s. 21; M. Kaczmarek, *Telepraca – trzecia fala zalewa Europę*, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa, materiały konferencyjne VIII Konferencja Naukowa Młodych Ekonomistów, Dymaczewo 22-24.09.2003.

Czas pracy, miejsce, zadania i sposób ich wykonania są kluczowe dla określenia, czy pracę zaliczymy do elastycznych form wykonywania pracy czy też nie. Tym bardziej że, jak można zauważyć w praktyce, elastyczne świadczenie pracy wpisało się już w rzeczywistość światowego rynku pracy. Jest wynikiem podążania za trendami oraz potrzebami pracowników i pracodawców. Współczesny rynek pracy stawia nowe wymagania, a pracownicy coraz częściej zwracają uwagę na własne korzyści, pozostawiając lojalność i przywiązanie na drugim planie. Pracodawcy, podążając za tymi

<sup>99</sup>J. Nilles, wyd. cyt., s. 21.

trendami, zwracają uwagę na korzyści, które mogą osiągnąć dzięki nowym relacjom na rynku pracy. Wydaje się, że odpowiedzią na te wzajemne potrzeby są właśnie alternatywne (elastyczne) formy zatrudnienia jako próba równoważenia obustronnych korzyści. Wirtualna praca (*virtual work*) jako forma elastycznego wykonywania zadań będzie odpowiedzią na takie wyzwania.

### 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Obecne dynamiczne uwarunkowania rynkowe powodują, że menedżerom zarządzającym różnymi organizacjami trudno znaleźć jednoznaczny algorytm, według którego realizować będą cele biznesowe, aby przyniosły zamierzony efekt w postaci zrealizowanej sprzedaży, uzyskania przewagi konkurencyjnej czy pozyskania i utrzymania grona lojalnych klientów. Do tego należy również dodać nacisk ze strony różnych grup społecznych i interesariuszy, który powoduje, że zarządzanie przedsiębiorstwami staje się coraz większym wyzwaniem. W ostatnich latach szczególnie uwagę należy zwrócić uwagę na nabierającą coraz większego znaczenia ideę społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Skoro procesy przeobrażeń społeczno-gospodarczych przekroczyły granice krajów, tak również jest z ich globalnymi skutkami<sup>10</sup>. Społeczna odpowiedzialność biznesu wynika wprost z otoczenia, a konkretnie krytyki spowodowanej biznesowymi praktykami korporacji międzynarodowych i globalnych. CSR wywodzi się z prawa do wiedzy i partycypacji, jakiej domaga się społeczeństwo obywatelskie od instytucji, oraz dążenia do trwałego i zrównoważonego rozwoju społeczeństwa<sup>11</sup>. W społecznej odpowiedzialności biznesu chodzi o takie podejście menedżerów lub innych zarządzających, aby wybierać takie sposoby pomnażania zysku przedsiębiorstwa przy jednoczesnym pomnażaniu społecznego dobra. CSR można nazwać filozofią prowadzenia działalności, opierając się na budowaniu trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (interesariuszami), czyli pracownikami, klientami, partnerami biznesowymi, społecznością lokalną, administracją państwową itp.<sup>12</sup> Przyjęcie przez przedsiębiorstwa filozofii społecznej odpowiedzialności biznesu oznacza prowadzenie działalności, która:<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Z. Antczak, *Globalizacja a zarządzanie kadrami w Polsce (trendy ewolucji w świetle badań)*, [w:] *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*, red. E. Weiss, A. Godlewska, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Warszawa 2007, s. 7.

<sup>11</sup> Z. Antczak, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw/biznesu (zagadnienia definicyjno-systematyczne)*, [w:] *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, red. E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Warszawa 2008, s. 170.

<sup>12</sup> B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 18.

<sup>13</sup> K. Mizera, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu nowoczesną metodą tworzenia przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Nowoczesne trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, red. E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Warszawa 2008, s. 242.

- realizuje cele firmy (powiększenie wartości firmy, dostarczenie produktów i usług odpowiedniej jakości),
- realizuje te cele w długim okresie (harmonijna trwałość),
- zapewniając przy tym należyte kształtowanie relacji z głównymi interesariuszami (akcjonariusze, pracownicy, menedżerowie, klienci, dostawcy, społeczność lokalna, środowiska naturalne itd.),
- przestrzega przepisów prawa i społecznie przyjętych norm etycznych.

Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się wielowymiarowym wyzwaniem dla wszystkich przedsiębiorstw pod względem ekonomicznym, ekologicznym i społecznym. Ze względu na wielość uwarunkowań społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją, która znajduje swoje zastosowanie w praktyce i jest coraz bardziej powszechna. Powszechność stosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wynika z wielu czynników, które mają ogromny wpływ na prowadzenie biznesu we współczesnej gospodarce. Do tych czynników można zaliczyć<sup>14</sup>:

- 1) globalizację (nowe wyzwania, wywołane m.in. wzrostem poziomu konkurencji),
- 2) rozwój i wpływ coraz większych przedsiębiorstw pod względem zarówno liczby zatrudnionych, realizowanych obrotów, jak i zasięgu działania,
- 3) dynamiczne zmiany w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstw,
- 4) rosnącą rolę i różnorodność form pozacenowej konkurencji,
- 5) rosnącą rolę zasobów niematerialnych,
- 6) zmieniające się wymagania inwestorów.

Istotne w przyjmowanej idei społecznej odpowiedzialności biznesu jest prowadzenie zrównoważonego biznesu, który zakłada, poza uzyskiwaniem zadowalających interesariuszy wyników ekonomicznych, podejmowanie działań w interesie społecznym i ekologicznym. W ramach tej koncepcji podejmowane inicjatywy, często nazywane odpowiedzialnymi praktykami, oznaczają, że poza spełnianiem wymogów formalnych i prawnych nacisk i inwestycje ukierunkowane są na zasoby ludzkie, relacje z pracownikami, kontrahentami i klientami oraz ochronę środowiska. Coraz więcej firm zauważa ogromne korzyści płynące z wdrażania społecznie odpowiedzialnych strategii, traktując działania tego rodzaju nie jako koszt, ale długofalową inwestycję. Ogólnie korzyści ze stosowania CSR możemy podzielić na wewnętrzne, zewnętrzne i społeczne. W tabeli 4 zaprezentowano przegląd korzyści ze stosowania CSR.

Aby osiągnąć wymienione wyżej korzyści, przedsiębiorstwa muszą „globalnie” spojrzeć na ideę odpowiedzialnego biznesu, w ujęciu niemal strategicznym, jako jedną z ważnych funkcji przedsiębiorstwa. Podejście krótkookresowe nie ma zastosowania w tym przypadku, nie przełoży się na uzyskiwanie korzyści zarówno wewnętrznych, zewnętrznych, jak i społecznych. Podejmowanie „prospołecznych” inicjatyw musi się odbywać w długim okresie. Czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw, które świadczą

---

<sup>14</sup> M. Żemigła, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 101.



„dobre praktyki”, jest analiza wyników finansowych w powiązaniu z efektami środowiskowymi i społecznymi podejmowanych decyzji.

**Tabela 4.** Zasięg korzyści ze stosowania koncepcji CSR – *Corporate Social Responsibility* (społecznej odpowiedzialności biznesu)

Obszar	Zasięg	Korzyści
Wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pracownicy</li> <li>– wewnętrzne relacje w przedsiębiorstwie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost satysfakcji i lojalności pracowników,</li> <li>– wzrost motywacji i zaangażowania pracowników,</li> <li>– postrzeganie firmy jako atrakcyjnego pracodawcy,</li> <li>– lepsza kultura organizacyjna i wewnętrzna koordynacja,</li> <li>– wzrost innowacyjności firmy</li> </ul>
Zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bliskie otoczenie przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pozytywny wizerunek firmy,</li> <li>– wiarygodna misja przedsiębiorstwa,</li> <li>– sprawne i bezkonfliktowe prowadzenie działalności w społeczności lokalnej,</li> <li>– pozyskanie nowych klientów,</li> <li>– wzrost lojalności dotychczasowych klientów,</li> <li>– wzrost zainteresowania inwestorów</li> </ul>
Społeczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– społeczność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przychylność lokalnej społeczności,</li> <li>– akceptacja i zdobycie zaufania samorządu,</li> <li>– aktywizacja społeczności lokalnej,</li> <li>– stymulowanie rozwoju gospodarczego i wzrost zamożności mieszkańców,</li> <li>– edukację społeczeństwa,</li> <li>– popularyzowanie dobroczynności, postaw etycznych i poszanowania praw człowieka,</li> <li>– ochrona środowiska naturalnego</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie: B. Rok, *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wyd. Poltext, Wyd. Akademii Leona Koźmińskiego, Warszawa 2013 s. 54; M. Żemigła, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 56, <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/korzysci-z-csr> (dostęp z 20.12.013r.).

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest zgodna z zasadą *win-win*, obu stron wygrywających, ponieważ poza korzyściami ekonomicznymi, które firmy mogą uzyskać i zwiększać, przynosi również korzyści społecznościom. Poniesione nakłady na inwestycje czy programy społecznościowe zwykle przekładają się na podniesienie jakości życia. Konsekwentne stosowanie strategii społecznie odpowiedzialnego biznesu przekłada się na wyniki ekonomiczne i budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu uwzględnia takie działania, które zmierzają do ogólnej poprawy wizerunku przedsiębiorstw. Ten czynnik nabrał szczególnego znaczenia wobec powstających dużych firm i korporacji z udziałem podmiotów zagranicznych, którym zależy, aby nowi nabywcy darzyli ich zaufaniem. Bowiem zaufanie i wiele innych niematerialnych czynników progresywnie nabiera większego znaczenia wśród innych czynników konkurencyjności. Systematyczne

włączanie w misję przedsiębiorstwa dobrych praktyk zgodnych z koncepcją CSR wymaga uwzględniania wszystkich grup interesu będących w bezpośrednich lub pośrednich relacjach z daną firmą. Wręcz niebezpieczne może być pomijanie niektórych interesariuszy. W związku z tym istotne jest właściwe określenie grup interesariuszy, siły ich oddziaływania oraz klasyfikacji, które muszą być włączone, a które nie<sup>15</sup>. Klasyfikacja interesariuszy może wynikać wprost z zasięgu oddziaływania i korzyści, które wynikają ze stosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Przede wszystkim to te, które są w bliskich relacjach z przedsiębiorstwem, jak pracownicy, inwestorzy, klienci, kontrahenci, oraz te będące w dalszych relacjach, jak lokalne społeczności, środowisko, organizacje pozarządowe. Podziały te jednak coraz częściej się zacierają i są uzależnione od branży, jej specyfiki, poszczególnych rynków i stopnia ich rozwoju<sup>16</sup>.

W ramach praktyk społecznie odpowiedzialnych poza innymi interesariuszami coraz częściej podejmowane są inicjatywy na rzecz poprawy dobra pracowników. W strategiach przedsiębiorstw coraz częściej można dostrzec zapisy dotyczące ochrony pracownika, polepszenia warunków pracy i płacy, równouprawnienia itp., które z jednej strony regulowane są przepisami prawa<sup>17</sup>, ale z drugiej podyktowane są chęcią prowadzenia „lepszego” biznesu, poprawą wizerunku czy pozycji konkurencyjnej na rynku. Czy zatem można wskazać związek pomiędzy społecznie odpowiedzialnym biznesem a rozwojem nowoczesnych form pracy? Do funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa niezbędne są zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne i ludzkie. Żadna organizacja nie jest w stanie funkcjonować bez ludzi, natomiast rola zasobów ludzkich uległa zmianie. Współczesne uwarunkowania rynkowe i cywilizacyjne spowodowały, że oczekiwania i potrzeby pracowników wywołały konieczność przeorganizowania dotychczasowych stosunków pracy, zwiększając ich elastyczność, często dopiero umożliwiając podjęcie pracy, ale też zwiększając efekty pracy.

#### **4. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle rozwoju nowoczesnych form pracy**

Społeczna odpowiedzialność biznesu i nowoczesne formy pracy należą do obszarów, w których rozwój nastąpił w ciągu ostatnich lat. Można zauważyć, że dla obu obszarów gruntem do rozwoju była i jest nadal postępująca globalizacja. Z jednej strony rozwój transnarodowych korporacji i ich wejście na nowe, dotychczas nieznan

---

<sup>15</sup> *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*, red. M. Bernatt, J. Bogdanienko, T. Skoczny, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 87.

<sup>16</sup> B. Rok, *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wyd. Poltext, Wyd. Akademii Leona Koźmińskiego, Warszawa 2013, s. 93.

<sup>17</sup> Przepisy prawa, takie jak: Konstytucja, Kodeks pracy, Powszechna deklaracja praw człowieka, Międzynarodowy pakt praw ekonomicznych, społecznych i kulturowych czy liczne konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy.

rynki powoduje wielokrotnie konieczność zmiany dotychczasowej polityki w celu zakorzenienia się działalności na nowym rynku. Z drugiej strony, te same korporacje transnarodowe w wyniku nowej organizacji produkcji i relacji pracowniczych, dzięki możliwościom, które daje rozwój technologii informatycznych, niekoniecznie zainteresowane są tworzeniem tradycyjnych stanowisk pracy.

**Tabela 5.** Wpływ uwarunkowań na popularyzowanie wirtualnej pracy

Współczesne uwarunkowania	Przykłady	Wpływ na popularyzowanie wirtualnej pracy
Spoleczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zmiana podejścia do pracy,</li> <li>– równoważenie życia rodzinnego z zawodowym,</li> <li>– aktywność różnych grup społecznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nietraktowanie pracy jako obowiązku,</li> <li>– dopasowanie godzin pracy do własnych potrzeb osobistych</li> </ul>
Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost zamożności społeczeństwa,</li> <li>– zmniejszający się koszt dostępu do Internetu i zakupu urządzeń mobilnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– chętniej podejmowane zakupy w Internecie,</li> <li>– taniłość dostępu do Internetu i zakupu urządzeń do wykonywania pracy (telefon, laptop)</li> </ul>
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dynamiczny rozwój sieci teleinformatycznych,</li> <li>– nowoczesne urządzenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– coraz większa grupa społeczeństwa na co dzień korzysta z Internetu,</li> <li>– łatwy dostęp do nowoczesnych urządzeń</li> </ul>
Rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wymagania klientów,</li> <li>– wysoki poziom obsługi,</li> <li>– duża konkurencja,</li> <li>– konieczność współdziałania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– konieczność „bycia bliżej klienta”, obserwowanie „z bliska”, co robi konkurencja,</li> <li>– szybki przekaz informacji o sytuacji rynkowej zainteresowanym organizacjom</li> </ul>
Ekologiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ochrona środowiska naturalnego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak konieczności tworzenia stanowisk pracy,</li> <li>– ograniczenie zużycia energii elektrycznej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Rewolucja przemysłowa<sup>18</sup> na rynku pracy wyraźnie oddzieliła pracę od życia osobistego. Przez kilkaset lat utrwalony model świadczenia pracy oraz rozwoju zawodowego spełniał oczekiwania pracodawców i pracowników. Wraz z rozwojem

<sup>18</sup> Szerzej w: [www.wikipedia.org/wiki/Rewolucja\\_przemys%C5%82owa](http://www.wikipedia.org/wiki/Rewolucja_przemys%C5%82owa); [www.portalwiedzy.onet.pl/33682,,,rewolucja\\_przemyslowa](http://www.portalwiedzy.onet.pl/33682,,,rewolucja_przemyslowa); [www.encyklopedia.pwn.pl/haslo/3967502/rewolucja-przemyslowa.html](http://www.encyklopedia.pwn.pl/haslo/3967502/rewolucja-przemyslowa.html).

technologii informacyjnych, a także w wyniku wielu innych procesów, ten dotychczas utrwalony model przebywania w pracy zaczął ulegać zmianie. Wykonywanie pracy poza siedzibą firmy staje się coraz bardziej popularne, szczególnie w krajach, które przodują w zakresie rozwiązań e-business<sup>19</sup>. Dobre podłoże dla e-pracy tworzą współczesne uwarunkowania społeczne, ekonomiczne, technologiczne. W tabeli 5 zaprezentowano oddziaływanie różnych uwarunkowań na popularyzowanie wirtualnej pracy.

Głównym założeniem do podejmowania obowiązków pracowniczych w formie pracy wirtualnej jest osiągnięcie większych korzyści aniżeli przez pracę w tradycyjnie formowanych stanowiskach. To jednak wymaga zmian w mentalności pracodawców i pracowników oraz zaufania, że taka forma pracy może obu stronom przynieść określone korzyści. Zaprezentowana powyżej próba usystematyzowania związku pomiędzy uwarunkowaniami współczesnego rynku a wirtualną pracą pokazuje również, że taka forma wpisuje się w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu.

W odniesieniu do otoczenia i roli, jaką mogą odgrywać w nim pracownicy XXI wieku, wirtualna praca oparta jest na szybkim dostępie do aktualnych informacji, a narzędziami do pracy są przede wszystkim telefon, przenośny komputer czy tablet. Wzrastająca liczba zawodów, w których praca może być wykonywana zdalnie, to czynniki przemawiające za pracą na odległość. Takie uwarunkowania nie są związane tylko z dynamicznie rozwijającym się sektorem e-biznesu, ale z koniecznością dostosowywania się do wymagań klientów, szybkością reagowania na potrzeby oraz coraz trudniejszą walką konkurencyjną. Korzyści z zastosowania wirtualnej pracy jest wiele; oszczędność czasu i pieniędzy pojedynczego przedsiębiorstwa ostatecznie przedkłada się na korzyści wszystkich współpracujących przedsiębiorstw. Zestaw korzyści wynikających z zastosowania wirtualnej pracy można podzielić na te związane z pracownikiem i z pracodawcą. Tabela 6 przedstawia zestawienie takich korzyści.

Stosowanie dobrych praktyk w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstw zgodnych z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu podyktowane jest wieloma korzyściami, które przedsiębiorstwa mogą uzyskać. Analogicznie jest z wirtualną pracą, której przesłankami wyboru są korzyści, które mogą osiągnąć pracownicy i pracodawcy. Niektóre z nich się pokrywają, stanowiąc wspólny mianownik dla społecznie odpowiedzialnego biznesu i wirtualnej pracy. Wirtualna praca jako jeden z rodzajów nowoczesnego świadczenia pracy bezpośrednio wiąże się z ideą *work-life balance*. Idea *work-life balance* zakłada równoważenie życia osobistego z zawodowym. Jej punktem wyjścia jest wysoki poziom elastyczności, stanowi o innowacyjnym sposobie świadczenia pracy i relacjach pomiędzy stronami stosunku pracy. Wirtualna praca zakłada wysoką mobilność ją wykonujących, bez stałego miejsca wykonywania powierzonych obowiązków, ze szczególnym ukierunkowaniem na cel i efekt pracy. Dlatego też ogromne znaczenie w świadczeniu wirtualnej pracy ma zdolność do ciągłych zmian,

---

<sup>19</sup> M. Waśniowski, *Rozwój techniki a nowe formy zatrudnienia*, [www.wsz-pou.pl](http://www.wsz-pou.pl), dostęp z 14.03.2013 r.

dopasowywania systemu i czasu pracy do potrzeb zarówno pracownika, jak i pracodawcy, dużej elastyczności oraz łatwego adaptowania się do zmiennego otoczenia.

**Tabela 6.** Wybrane korzyści wdrożenia wirtualnej pracy dla pracodawcy i pracownika

Wybrane korzyści wykorzystywania wirtualnej pracy	
Pracownik	Pracodawca
<ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększenie wydajności pracy (nastawienie na wynik, osiągnięcie celu),</li> <li>– możliwość zatrudnienia osób niepełnosprawnych i korzystających z urlopu wychowawczego,</li> <li>– obniżenie kosztów dojazdu,</li> <li>– efektywniejsze zarządzanie czasem (oszczędność),</li> <li>– zwiększona możliwość zatrudnienia osób z małych miejscowości,</li> <li>– dostosowanie pracy do własnego biologicznego trybu życia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zmniejszenie kosztów funkcjonowania firmy (powierzchni biurowej, liczby dokumentów papierowych),</li> <li>– zwiększenie wydajności pracy (brak spóźnień, stania w korkach w drodze do pracy, ograniczenie niezdolności do pracy z powodu choroby),</li> <li>– większe możliwości pozyskania pracowników z wysokimi kwalifikacjami,</li> <li>– zatrudnieni mogą wykazywać większą chęć i gotowość do pracy (nie tracą czasu i sił na dojazdy),</li> <li>– możliwość dostosowania liczby zatrudnionych do potrzeb (oszczędność na infrastrukturze),</li> <li>– możliwość zatrudnienia osób z małych miejscowości, gdzie średnia płaca jest niższa</li> </ul>

Źródło: S. Wyrwich, *Wirtualna praca jako determinanta konkurencyjności łańcucha dostaw*, [w:] *Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej*, red. A. Lichota, K. Majewska, Tom 1, Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków 2013, s. 230, za: M. Ścibior, *Telepraca, czyli gorące biurko* ([www.technopolis.onet.pl/artkuł/](http://www.technopolis.onet.pl/artkuł/) dostęp z 25.10.2012r.); A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, wydanie II zmienione, Wyd. PWE, Warszawa 2008, s. 128.

Wirtualna praca umożliwia aktywizowanie osób niepełnosprawnych, matek przebywających na urlopach macierzyńskich i wychowawczych i innych grup społecznych, dla których niemożliwe jest albo dojeżdżanie do pracy, albo przebywanie w pracy zgodnie z przewidzianym harmonogramem pracy. Ze względu na te czynniki wirtualna praca jako jeden z rodzajów nowoczesnych form pracy wpisuje się w rzeczywistość społecznej odpowiedzialności biznesu i może być w takim kierunku rozwijana. Ponadto w praktyce często po to, aby zatrzymać dobrych pracowników, umożliwia się im świadczenie pracy zdalnie. Czasem warunki osobiste lub rodzinne uniemożliwiają pracę w biurze. Dzięki prospołecznym praktykom, ochronie pracowników przedsiębiorstwa również poprawiają swój wizerunek i konkurencyjność.

## 5. Podsumowanie

Istotnym czynnikiem jest czas potrzebny do przygotowania, wdrożenia i uzyskania efektów z wdrażania CSR. Długofalowego podejścia do odpowiedzialnego biznesu nie można wprowadzić z dnia na dzień, gdyż wymaga ono ustanowienia nowych

relacji i w wielu przypadkach zmian kultury organizacyjnej. Ze względu na korzyści, które przedsiębiorstwa mogą uzyskać dzięki stosowaniu dobrych praktyk, a z drugiej strony dzięki propagowaniu i wykorzystywaniu wybranych nowoczesnych form pracy obie idee łatwo połączyć. Poszukiwanie efektów synergicznych w tych obszarach może przynieść przedsiębiorstwom wymierne korzyści i przyczynić się do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku. W tym kontekście wirtualna praca można stać się nowym i istotnym obszarem zainteresowania w aspekcie społecznej odpowiedzialności biznesu.

## Literatura

- Burn J., Marshall P., Barnett M., *E-business, Strategies for Virtual Organizations*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002.
- Donecka M., Słowik Z., Wencel B., *Encyklopedia biznesu*, Warszawa 1955.
- Kaczmarek M., *Telepraca – trzecia fala zalewa Europę*, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa, materiały konferencyjne, VIII Konferencja Naukowa Młodych Ekonomistów, Dymaczewo 22-24.09.2003.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wyd. PAN, Wrocław-Warszawa-Kraków 1965.
- Marks K., *Traktat*, Wyd. PWE, Warszawa 1951, t. I.
- Nilles J., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.
- Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, red. E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Warszawa 2008.
- Nowoczesne trendy w zarządzaniu*, red. J. Gonicka, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2011.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, wydanie II zmienione, Wyd. PWE, Warszawa 2008.
- Prokurat S., Świerzewski Ł., *Nadchodzi praca 2.0*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2013 (125-126), artykuł nr A1307B.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Rok B., *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wyd. Poltext, Wyd. Akademii Leona Koźmińskiego, Warszawa 2013.
- Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Słownik języka polskiego*, Wyd. PWN, Warszawa 2002, t. II.
- Sobczak A., *Telepraca w prawie polskim*, Warszawa 2009.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*, red. M. Bernatt, J. Bogdanienko, T. Skoczny, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy z późniejszymi zmianami, DzU 1975 nr 24, poz. 141.
- Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej*, red. A. Lichota, K. Majewska, Tom 1, Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków 2013.
- Żemigła M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007.

## Źródła internetowe

Ścibior M., *Telepraca, czyli gorące biurka* ([www.technopolis.onet.pl/artykuł/](http://www.technopolis.onet.pl/artykuł/) dostęp z 25.10.2012 r.).  
Waśniowski M., *Rozwój techniki a nowe formy zatrudnienia*, [www.wsz-pou.pl](http://www.wsz-pou.pl) , dostęp z 14.03.2013 r.  
[www.wikipedia.org/wiki/Rewolucja\\_przemys%C5%82owa](http://www.wikipedia.org/wiki/Rewolucja_przemys%C5%82owa).  
[www.portalwiedzy.onet.pl/33682,,,,rewolucja\\_przemyslowa](http://www.portalwiedzy.onet.pl/33682,,,,rewolucja_przemyslowa).  
[www.encyklopedia.pwn.pl/haslo/3967502/rewolucja-przemyslowa.html](http://www.encyklopedia.pwn.pl/haslo/3967502/rewolucja-przemyslowa.html).  
[www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/korzysci-z-csr](http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/korzysci-z-csr).

### **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE LIGHT OF THE DEVELOPMENT OF VIRTUAL WORK**

**Summary:** The paper describes the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) discussing its benefits. It also presents modern forms of work, in particular virtual work and discusses the benefits of its implementation. In the last part it attempts to identify the impact of modern forms of work on CSR.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, virtual work, modern forms of work, stakeholders, organization environment.