

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**288**

# **Spółeczna odpowiedzialność organizacji**

## **W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii**



Redaktorzy naukowi

**Zdzisław Pisz**

**Magdalena Rojek-Nowosielska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-369-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako fundamenty nowego modelu biznesowego .....	11
<b>Ewa Gluszek</b> , Wykorzystywanie inicjatyw społecznych w budowaniu atrybutów dobrej reputacji przedsiębiorstwa .....	22
<b>Ewa Jastrzębska</b> , Społeczna odpowiedzialność liderów CSR w Polsce – wyniki badań.....	37
<b>Stanisław Kamiński</b> , Zawodność rynku a odpowiedzialna realizacja zadań publicznych przez przedsiębiorstwa .....	49
<b>Katarzyna Klimkiewicz</b> , Wizerunek przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego – analiza treści komunikatów .....	57
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny</b> , Oblicza odpowiedzialności społecznej w strategii przedsiębiorstwa .....	70
<b>Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata</b> , Strategia CSR, czyli tworzenie wspólnej wartości .....	84
<b>Paweł Kuźbik</b> , Strategiczna mapa interesariuszy klubu piłkarskiego .....	95
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka</b> , Ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w ramach CSR – korzyści dla przedsiębiorców .....	106
<b>Dominika Mirońska, Piotr Zaborek</b> , Analiza wrażliwości polskich nabywców indywidualnych na działania z zakresu marketingu społecznego podejmowane przez wytwórców dóbr i usług konsumpcyjnych .....	115
<b>Aleksandra Paszkiewicz</b> , Raportowanie zintegrowane jako przejaw ewolucji sprawozdawczości finansowej .....	126
<b>Adrian Pyszka</b> , Tworzenie społecznie odpowiedzialnych innowacji (SOI) z perspektywy kosztów transakcyjnych.....	138
<b>Marcin Ratajczak</b> , Ekorozwój jako podstawa odpowiedzialnego biznesu (CSR) w obszarze środowiska naturalnego .....	151
<b>Janusz Reichel</b> , <i>Homoresponsabilis</i> – edukacja globalna na rzecz społecznej odpowiedzialności w szkolnictwie zawodowym.....	160
<b>Piotr Rogala</b> , Raporty społeczne – doświadczenia i dylematy.....	173
<b>Agata Rudnicka</b> , Rynek FairTrade w wybranych krajach Unii Europejskiej .	182
<b>Ewa Stawicka</b> , Znaczenie kodeksów etycznych w małych i średnich przedsiębiorstwach .....	190
<b>Magdalena Stefańska</b> , Podstawy teoretyczne i ewolucja pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR).....	198

<b>Dorota Teneta-Skwiercz</b> , Istota i zasady funkcjonowania funduszy odpowiedzialnego inwestowania.....	212
<b>Monika Wilewska</b> , CSR przedsiębiorstw dużych i z sektora MSP – podobieństwa i różnice .....	224
<b>Przemysław Wolczek</b> , Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Polsce.....	234
<b>Adam Zawadzki</b> , Outsourcing w koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji.....	249
<b>Halina Zboroń</b> , CSR – ku nowemu paradygmatowi.....	259

## Summaries

<b>Tomasz Brzozowski</b> , Sustainable development and corporate social responsibility as the basis for new business model .....	21
<b>Ewa Głuszek</b> , Social initiatives in building key ingredients of star-quality corporate reputation .....	36
<b>Ewa Jastrzębska</b> , Social responsibility of CSR leaders in Poland – results of research .....	48
<b>Stanisław Kamiński</b> , Market failure and responsible public tasks performance by enterprises .....	56
<b>Katarzyna Klimkiewicz</b> , Image of a socially responsible firm – results of a content analysis.....	69
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny</b> , Faces of social responsibility in corporate strategy .....	83
<b>Alicja Krzepicka, Jolanta Tarapata</b> , CSR strategy as common value creation .....	94
<b>Paweł Kuźbik</b> , Strategic stakeholder’s map of sports organizations.....	105
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka</b> , Environmental responsibility in CSR – benefits for the entrepreneurs.....	114
<b>Dominika Mirońska, Piotr Zaborek</b> , Analysis of Polish consumers’ sensitivity to the cause related marketing activities undertaken by producers of consumer goods and services .....	125
<b>Aleksandra Paszkiewicz</b> , Integrated reporting as an aspect of financial reporting evolution .....	137
<b>Adrian Pyszka</b> , Creating Socially Responsible Innovations considering transaction costs .....	150
<b>Marcin Ratajczak</b> , Sustainability as the basis of responsible business (CSR) in the environmental area.....	159
<b>Janusz Reichel</b> , <i>Homoresponsabilis</i> – global education for social responsibility in vocational education.....	172
<b>Piotr Rogala</b> , Social responsibility reports – experiences and dilemmas.....	181

---

<b>Agata Rudnicka</b> , FairTrade market in old and new EU countries .....	189
<b>Ewa Stawicka</b> , Meaning of ethical codes in small and medium enterprises ...	197
<b>Magdalena Stefańska</b> , Theoretical background and evolution of the definition of CSR .....	211
<b>Dorota Teneta-Skwiercz</b> , Essence and rules of SRI's performance .....	223
<b>Monika Wilewska</b> , CSR in SMEs and in large enterprises – similarities and differences.....	233
<b>Przemysław Wolczek</b> , Corporate Social Responsibility reporting in Poland	248
<b>Adam Zawadzki</b> , Outsourcing in the concept of corporate social responsibility .....	258
<b>Halina Zboroń</b> , CSR – towards the new paradigm .....	270

**Adam Zawadzki**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## OUTSOURCING W KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Koncepcja outsourcingu jest jedną z najszybciej rozwijających się koncepcji zarządzania. Dualizm outsourcingu silnie determinuje aspekty społecznej odpowiedzialności organizacji i umożliwia wprowadzenie do organizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności. Jednak aby to było możliwe, muszą być spełnione określone warunki. Celem artykułu jest przedstawienie roli, jaką outsourcing może odegrać we wdrażaniu i realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, społeczna odpowiedzialność organizacji, efektywność.

### 1. Wstęp

Celem artykułu jest wskazanie roli, jaką może odegrać koncepcja outsourcingu w kreowaniu społecznej odpowiedzialności organizacji, w tym w koncepcji zrównoważonego rozwoju. Społeczna odpowiedzialność organizacji jest jedną z kluczowych determinant kreowania wartości organizacji. Jednocześnie jest też próbą powiązania przedsiębiorstwa z odpowiedzialnością wobec obecnych i przyszłych pokoleń. Jej siła oddziaływania jest silnie skorelowana ze świadomością społeczną konsumentów. Świadomość ta coraz bardziej wzrasta, gdyż każdy z nas zaczyna sobie zdawać sprawę, że to właśnie my, konsumenci, poprzez swoje potrzeby i wybory odpowiadamy za rozwój społecznej odpowiedzialności organizacji.

### 2. Społeczna odpowiedzialność organizacji a jej strukturalizacja procesowa

W 1923 r. Tadeusz Kotarbiński użył po raz pierwszy pojęcia ‘prakseologia’ (Traktat o dobrej robocie, 1955). Prowadząc działalność gospodarczą, należy pamiętać o zależnościach między gospodarką, moralnością, polityką, prawem i społeczeństwem. „Dobra robota to robota skuteczna, wydajna i ekonomiczna. Prakseologia to teoria sprawnego działania z uwzględnieniem racjonalności, skuteczności i efektywności”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> W. Ocieczek, B. Gajdzik, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 10.

Działalność gospodarcza powinna wpisywać się w pewnego rodzaju triangulację:

1) ekonomiczności – odnoszącej się do przebiegu działania, gospodarności, sprawności, czyli wykorzystywania zasobów w sposób mądry, bez zbędnego marnotrawstwa,

2) ekologiczności – odnoszącej się do ochrony środowiska przyrodniczego,

3) etyki – odnoszącej się do wartości wyznaczonych przez ramy działań typowe dla danej kultury rozwoju społecznego<sup>2</sup>.

Spółeczna odpowiedzialność organizacji opiera się na charakterze społecznego zaangażowania, wykorzystując zasadę *triple bottom line* – czyli potrójnego fundamentu. Zasada ta zakłada, że przedsiębiorstwo powinno uwzględnić potrójną więźkę celu w swoim rozwoju, odnosząc się do: zysku ekonomicznego, ludzi związanych z firmą, czyli aspektu społecznego, troski o ekologiczny wymiar działalności<sup>3</sup>.

Jak zwracają uwagę M. Kramer i M. Porter, w dłuższym czasie tworzenie wspólnej społecznej i ekonomicznej wartości nie wyklucza się wzajemnie, a przedsiębiorstwo może włączyć społeczne aspekty w proces zarządzania w celu maksymalizacji korzyści i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej<sup>4</sup>.

Dokonując przeglądu wybranych teorii ekonomicznych w zakresie celów przedsiębiorstwa, można zauważyć, że obecnie nie mówi się o jednym zasadniczym celu, jakim mogłoby być maksymalizowanie zysku, lecz wymienia się np. maksymalizację obrotów (w myśl teorii W.J. Baumola), stopy wzrostu firmy (według R. Marissa) czy maksymalizację innych wydatków (zgodnie z założeniami teorii O.E. Williamsona)<sup>5</sup>.

Obecne zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością wśród podmiotów gospodarczych jest wynikiem<sup>6</sup>:

1) poszukiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa,

2) poczuwania się do odpowiedzialności za dobrobyt społeczny (wymiar moralny),

3) współdziałania z sektorem publicznym i *non profit* jako formy zdobywania przewagi komparatywnej<sup>7</sup>.

---

<sup>2</sup> W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wyd. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 8.

<sup>3</sup> A. Paliwoda-Matiolańska *Znaczenie partnerstwa międzysektorowego w procesie implementacji polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 156, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011, s. 74.

<sup>4</sup> M. Porter, M. Kramer, *The competitive advantage of corporate philanthropy*, "Harvard Business Review" 2002, December, s. 57-68.

<sup>5</sup> M. Rojek-Nowosielska, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu a cel maksymalizowania zysku przez przedsiębiorstwa*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 156, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011, s. 49.

<sup>6</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, wyd. cyt., s. 77.

<sup>7</sup> D. Hess, N. Rogovski, T.W. Dunfee, *The next wave of corporate community involvement. Corporate social initiatives*, „California Management Review” 2002, Vol. 44, No. 2, s. 110-125.

Można wyróżnić trzy determinanty podejścia podmiotów gospodarczych do społecznego zaangażowania<sup>8</sup>:

1) wartość przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od kontekstu społecznego, w jakim jest tworzona,

2) społeczeństwo domaga się większego zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych, kładąc nacisk na obywatelską postawę przedsiębiorstwa,

3) narastające problemy społeczne i ekologiczne wymagają rozwiązań poprzez efektywnie i skutecznie działające podmioty.

Należy przyjąć założenie, że w każdej z organizacji realizowane są dwa zasadnicze procesy – proces zaspokajania szeroko rozumianych potrzeb klienta i ściśle z nim związany interakcyjnie proces kreowania wartości organizacji. Uwzględniając wskazane aspekty, można stwierdzić, że te wszystkie elementy powinny znaleźć odzwierciedlenie w każdym z realizowanych przez organizację (przedsiębiorstwo) nie tyle obszarów, ile procesów. Oznacza to odejście od funkcyjnego postrzegania organizacji na rzecz postrzegania procesowego. Interakcyjność wskazanych procesów przejawia się tym, że to z jednej strony klient finalny determinuje specyfikę i przebieg tych procesów, a z drugiej strony oba wymienione procesy mogą kreować zarówno potrzeby klienta, jak i wartość organizacji. Klient finalny, poprzez zgłaszanie swoich potrzeb, informuje przedsiębiorstwo o tym, co powinno mu zaoferować, jakie cechy winien mieć produkt, tym samym determinuje specyfikę i przebieg wszystkich procesów w organizacji<sup>9</sup>. Każdy z realizowanych procesów oddziałuje na równoległy proces tworzenia wartości organizacji. Przywołana interakcyjność obu procesów polega na tym, że chęć i zdolność wykreowywania potrzeb klienta inspirowana jest dążeniem organizacji do wzrostu wartości. Oddziaływanie klienta na proces zaspokajania jego potrzeb czyni go swoistego rodzaju właścicielem tego procesu. Dążenie organizacji do zaspokajania potrzeb klientów i zwiększenia wartości organizacji skutkuje ciągłymi poszukiwaniami nowych rozwiązań w zakresie wskazanych procesów. Na bazie tych poszukiwań narodziła się w XX w. idea outsourcingu. Jej istota sprowadza się do prostego stwierdzenia: jeśli jest ktoś, kto robi coś, na czym zna się lepiej niż my sami, to niech to robi dla nas. Przenosząc to na płaszczyznę organizacji ustrukturalizowanej procesowo, można powiedzieć, że jeśli poza organizacją (podmiot macierzysty/podmiot przekazujący) istnieje inna organizacja (podmiot przejmujący), która potrafi dany proces lepiej zorganizować i przeprowadzić niż organizacja macierzysta, to trzeba taki proces do niej przekazać. Należy jednak pamiętać, że jest to wciąż proces, który ma realizować określone cele organizacji macierzystej. Podstawą jednak sprawnego przebiegu i skutecznej realizacji procesu (osiągania celów) jest charakter relacji. W ramach społecznej od-

<sup>8</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 7.

<sup>9</sup> Zob. A. Zawadzki, *Strukturalizacja procesowa organizacji*, [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 56, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 450-452.



powiedzialności organizacji można wyróżnić dwa obszary oddziaływania: obszar wewnętrzny i obszar zewnętrzny. Czynnikiem, który oddziela obydwie obszary, jest zdolność (siła) kreowania społecznej odpowiedzialności organizacji przez tę organizację. Dla obszaru wewnętrznego wszystko, począwszy od inicjatywy, realizacji zamierzenia oraz jego bezpośrednich efektów, odbywa się w ramach procesów wewnętrznych. Gdy inicjatywa i/lub realizacja zamierzenia i/lub bezpośrednie efekty dotyczą ogółu społeczeństwa, wówczas można mówić o zamierzeniach z obszaru zewnętrznego. Uznając, że powodzenie danego zamierzenia rozumiane jako osiągnięcie oczekiwanych bądź wyższych od oczekiwanych efektów zależy od sprawnego sterowania, można stwierdzić, że osiągnięcie tych efektów – sterowanie procesem będzie łatwiejsze w obszarze wewnętrznym organizacji niż w jej obszarze zewnętrznym. Odnosząc to do obszaru etyki, łatwiej będzie można podejmować działania zmierzające do etycznych i transparentnych zachowań na linii pracodawca–pracownik–pracodawca niż na linii organizacja–kontrahent (odbiorca/dostawca)–organizacja. W tym miejscu należy się zastanowić, czy istnieje jakaś forma spinająca oba obszary – swoistego rodzaju brakujące ogniwo między obszarem wewnętrznym a zewnętrznym. Naszym zdaniem, z uwagi na dualistyczny charakter struktury outsourcingowej składającej się z procesu (niezależnie od jego charakteru i celu), podmiotu przyjmującego oraz podmiotu przekazującego proces, takim brakującym celem jest właśnie struktura outsourcingowa. Istotą tworzenia takiej dualistycznej struktury jest wspólne realizowanie procesu – tym samym pojawia się zbieżna dualistyczna wspólnota celowa obu podmiotów. Czyni ona z outsourcingu specyficzną relację, której siła społecznego oddziaływania jest dużo większa niż w przypadku procesów ograniczających się tylko do obszaru wewnętrznego. Przywołana zbieżna dualistyczna wspólnota celowa pozwala pokusić się o stwierdzenie, że outsourcing umożliwi uchwycenie przyczółków w obszarze zewnętrznego oddziaływania organizacji, ponieważ nie dotyczy obszaru wewnętrznego, gdzie mamy do czynienia z relacją i podporządkowaniem hierarchicznym, tylko obszaru, w którym takiego oddziaływania już nie ma. W tym drugim przypadku relacje wynikają ze wspólnoty celów, których nie da się osiągnąć samodzielnie przez każdą organizację.

### 3. Modele zarządzania działalnością społeczną a outsourcing

B. Husted wyróżnia trzy modele zarządzania działalnością społeczną przez przedsiębiorstwa<sup>10</sup>:

1. Przekazanie tego typu działalności na zewnątrz poprzez dotacje charytatywne dla organizacji pozarządowych. Wsparcie przyjmuje charakter dobrowolnej dotacji celowej – podmiot dotujący określa cel poprzez wybór beneficjenta (organizacja). Natomiast ostateczny beneficjent jest określony przez organizację. Ten model ce-

---

<sup>10</sup> Por. B. Husted, *Governance choices for Corporate Social Responsibility: To contribute, collaborate or internalize?*, "Long Range Planning" 2003, No. 36, s. 489-492.

chuje się brakiem zależności między przedsiębiorstwem a beneficjentami: pośrednim – organizacja i bezpośrednim – finalnym.

2. Realizowanie inicjatyw społecznych samodzielnie, własnymi środkami i siłami (projekty wewnętrzne). Cały proces związany z podejmowaniem działań prospołecznych wraz z ich oddziaływaniem bezpośrednim zlokalizowany jest wewnątrz podmiotu. W tym modelu beneficjentami prospołecznych działań przedsiębiorstwa są jego pracownicy, a pomiędzy donatorem a beneficjentem istnieje zależność wynikająca z hierarchii.

3. Współpraca w tym zakresie z organizacją i/lub organizacjami charytatywnymi prowadząca do celów społecznych w oparciu o częściową zależność.

Pomocnym narzędziem w dokonywaniu wyboru określonego modelu zarządzania działalnością społeczną może być macierz decyzyjna. Pozycjonuje ona przywołane wcześniej modele względem dwóch kryteriów: koncentracji i specyficzności. Kryterium koncentracji określa korelacje danego zamierzenia prospołecznego z misją i celami strategicznymi, specyficzność określa możliwość powielania podejmowanych zamierzeń przez inne podmioty, a wymiar tej możliwości jest odwrotnie proporcjonalny do siły przewagi konkurencyjnej determinowanej tym zamierzeniem. Jednocześnie większa zdolność powielania to też więcej potencjalnych chętnych podmiotów do zdyskontowania korzyści związanych z tym zamierzeniem<sup>11</sup>.

**Tabela 1.** Macierz decyzyjna społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw według koncentracji i specyficzności

		KONCENTRACJA	
		NISKA	WYSOKA
SPECYFICZNOŚĆ	NISKA	Dotacje charytatywne	Współpraca z organizacjami pozarządowymi
	WYSOKA	Współpraca z organizacjami pozarządowymi	Projekty wewnętrzne

Źródło: B. Husted, *Governance choices for Corporate Social Responsibility: To contribute, collaborate or internalize?*, "Long Range Planning" 2003, No. 36, s. 493.

B. Husted przyjął założenie, że silny związek z misją oznacza konieczność kontroli podejmowanych zamierzeń i efektów z nimi związanych, uznając, że taka kontrola jest możliwa tylko w drugim albo trzecim modelu. Ostatecznie jednak proponuje wybór modelu trzeciego, uzasadniając to kryterium optymalnych kosztów. Jeśli którekolwiek z kryteriów jest lokowane w pozycji 'niska', to najlepszym rozwiąza-

<sup>11</sup> Tamże, s. 489-492; E. Głuszek *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako sfera decyzji menadżerskich*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 42, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 142-143.

niem według autora jest wybór drugiego lub trzeciego modelu. Ostatecznie jednak wybór pada na model drugi z uwagi na kryterium optymalnych kosztów.

Dla pozostałych dwóch przypadków skrajnych proponowane są odpowiednio dla pozycji 'wysoka/wysoka' – model trzeci, a dla pozycji 'niska /niska' – model pierwszy. Podstawą takiego pozycjonowania modeli są dwa zasadnicze kryteria. Pierwsze to konieczność i możliwość kontroli realizacji zamierzenia. Drugie to możliwość zdyskontowania korzyści. W przypadku gdy mamy do czynienia z więcej niż jednym modelem, jako ostateczne autor proponuje kryterium optymalizacji kosztów. Naszym zdaniem przyjęte założenia, które legły u podstaw takiego pozycjonowania wskazanych trzech modeli, są dyskusyjne. Ich dyskusyjność wynika z faktu, że autor uznaje, iż skutecznie można kontrolować jedynie procesy zachodzące wewnątrz organizacji (projekty wewnętrzne) – przedkłada kontrolę nad efekty. Zakłada bowiem, że niemożliwa jest skuteczna kontrola zamierzeń realizowanych poza podmiotem, zwłaszcza gdy są one ściśle związane z misją albo strategią firmy, a ta niemożność niweczy wszelkie efekty. Jeśli zatem zamierzenia z obszaru społecznej odpowiedzialności organizacji mają tworzyć korzyści w postaci długofalowych przewag konkurencyjnych, to czy takie przewagi można tworzyć skutecznie w oparciu o projekty wewnętrzne? Naszym zdaniem nie, ponieważ trwałe, długofalowe i rozwojowe przewagi o dużej sile oddziaływania tworzy się właśnie w obszarze szeroko rozumianych kluczowych kompetencji. Siła tych przewag może zostać wzmocniona właśnie poprzez synergiczne oddziaływanie na siebie przedsiębiorstwa i podmiotu przejmującego proces lub jego część. Skuteczne przewagi konkurencyjne tworzy się tam, gdzie inni widzą zagrożenie, a jeśli zdolność zarządzania procesem, w tym i kontroli poza organizacją, jest zagrożeniem, to właśnie w tamtym obszarze należy tworzyć przewagi, bowiem potencjalne korzyści są znacznie większe niż w przypadku projektów wewnętrznych. Charakterystyczne dla modelu trzeciego opartego na projektach wewnętrznych jest to, że beneficjentami są pracownicy przedsiębiorstwa. Naszym zdaniem, jeśli to ma być skuteczne zamierzenie, o wysokiej sile oddziaływania na ogół społeczeństwa, to musi w zasadniczej części dotyczyć ogółu społeczeństwa, klientami – odbiorcami finalnymi tych zamierzeń bowiem mają być klienci finalni. Tylko wtedy koncepcja zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw długofalowo będzie determinować wzrost wartości przedsiębiorstwa. Ograniczanie się tylko do projektów wewnętrznych osłabia siłę oddziaływania podjętych zamierzeń na ogół społeczeństwa. Aby jednak taka synergia była możliwa, muszą być spełnione określone warunki. Nie bez znaczenia jest fakt, że jeśli działania i inicjatywy prospołeczne podejmowane przez przedsiębiorstwo mają być źródłem trwałych i rozwojowych przewag konkurencyjnych, to muszą one mieć charakter kompleksowy. Oznacza to, że powinny być uwzględnione w każdym realizowanym przez przedsiębiorstwo procesie. Tym samym nie powinny być traktowane inaczej z punktu widzenia przypisania odpowiedzialności. Skuteczny menedżer jest dzisiaj menedżerem nie typu „mieć”, ale „być”, a tym samym jego kluczową kompetencją winno być zarządzanie, czyli planowanie, organizowanie, motywowanie, kreowa-

nie, skuteczna kontrola i osiąganie wyznaczonych celów niezależnie od przedmiotu zarządzania (procesu). Merytoryczna sfera procesu winna przypadać tym, którzy się na niej znają. W przypadku stworzenia oddzielnego ośrodka odpowiedzialności dojdzie do oderwania odpowiedzialności za proces budowy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa od innych procesów i rozmycia odpowiedzialności za realizację określonych celów, a tym samym koncepcja nie będzie kompleksowa. Należy też zaznaczyć, że komunikowanie o inicjatywach społecznych przez samą firmę budzi sceptycyzm i podejrzliwość konsumentów<sup>12</sup>. Jest ona odbierana jako bardziej interesowna i dla konsumenta staje się mniej wiarygodna co do szczerości filantropijnych intencji, zwłaszcza w sytuacji, gdy firma o negatywnej reputacji informuje o podjętym programie społecznym, który jest ściśle związany z przedmiotem jej działalności<sup>13</sup>. Tym samym należy się zastanowić, czy skuteczna – efektywna koncepcja społecznej odpowiedzialności organizacji, nawet jeśli dotyczy zamierzeń strategicznych, winna być realizowana tylko w ramach projektów wewnętrznych. Naszym zdaniem nie, zwłaszcza jeśli ma stworzyć trwałe i rozwojowe przewagi konkurencyjne oparte na działaniach realnych, co do których intencji ich odbiorcy nie mają wątpliwości, że są tylko pozorowane. Oznacza to, że na znaczeniu będą zyskiwać wszelkiego rodzaju struktury outsourcingowe tworzone przez dualistyczną zbieżną wspólnotę interesów, oparte na partnerskich relacjach, nawet o charakterze międzysektorowym.

#### 4. Outsourcing międzysektorowy

Proces tworzenia i realizacji społecznej odpowiedzialności organizacji wpisuje się w proces zaspokajania potrzeb klienta, a przez jego wzajemną interakcję z procesem tworzenia wartości też na tę wartość wpływa. Zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego zarządzania społeczną odpowiedzialnością organizacji należy zaliczyć do obszaru kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, a to wymaga zmiany charakteru stosunków z innymi organizacjami. Koncepcja outsourcingu dzisiaj to już nie tylko wydzielanie prostych funkcji czy procesów, których celem była i jest obniżka kosztów. Obecnie outsourcing to świadomość, że „co dwie głowy, to nie jedna”, a to oznacza, że cele organizacji można efektywniej także w obszarze wewnętrznej i zewnętrznej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw nie tylko osiągać, ale je współtworzyć przy pomocy innych organizacji (przedsiębiorstw, organizacji pożytku publicznego). Wymaga to odejścia od prostej filantropii do partnerskiego i transparentnego opartego na zaufaniu współdziałania, wynikającego z dualistycznej wspólnoty interesów. Stworzenie takiej struktury jest też jednocześnie barierą dla podejmowania różnych działań pozornych o charakterze czysto PR-owskim, ponie-

---

<sup>12</sup> Y. Yoon, *Negative Consequences of Doing Good: The Effects of Inferred Motives Underlying Corporate Social Responsibility (CSR)*, doctoral dissertation, University of Michigan 2003, s. 20-26.

<sup>13</sup> Tamże, s. 57.

waż łatwiej o porozumienie, kiedy nie ma się wątpliwości co do szczerości intencji. Poszukiwanie efektywniejszych zamierzeń wychodzących naprzeciw, a także budujących postawy społecznej odpowiedzialności konsumentów prowadzi do poszukiwania przez przedsiębiorstwa partnerów, w tym partnerów społecznych skłonnych i zdolnych do współtworzenia kompleksowych i kooperatywnych działań. Poprzez inwestycje w strategiczną relację zwiększają się szanse na synergiczną kreację niematerialnych zasobów uczestników struktury outsourcingowej, takich jak reputacja, wraz z jednoczesną realizacją celów społecznych i ekonomicznych. Outsourcing sektorowy, poprzez zaangażowanie wiarygodnych partnerów, pozwala na efektywniejsze, pełne i wiarygodne odpowiadanie na problemy społeczne na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym czy globalnym. Budowany jest na wspólnocie interesów i to zasadniczo zmienia jego charakter i sposób zarządzania. B.K. Googins i S.A. Rochlin zauważają, że<sup>14</sup>: partnerstwo międzysektorowe pozwala na tworzenie znaczących, wzajemnie powiązanych ze sobą systemów zdolności i zasobów w celu realizacji zadań i dostarczenia rezultatów, które byłyby trudne do osiągnięcia samodzielnie przez każdy sektor z osobna.

„Refleksja teoretyczna i praktyczna wykazują, że efektywna polityka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oparta jest na wspólnym tworzeniu wartości społecznej i ekonomicznej. Skupia się ona na poszukiwaniu zarówno ekonomicznych rezultatów zaangażowania społecznego, jak i partnerów pozwalających na operacjonalizację działań społecznych w celu osiągnięcia zamierzonych celów. Partnerstwo sektorowe zaczyna stanowić podstawę efektywnej implementacji polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw na polu zarówno społecznym, jak i gospodarczym”<sup>15</sup>.

Partnerstwo sektorowe stanowi też odpowiedź i uzasadnienie dla wyrównania dysproporcji pomiędzy sektorami w zakresie podziału władzy, korzyści wynikających z większej efektywności. Tak rozumiane partnerstwo pozwoli na transformację różnic interesów w źródło innowacyjnych rozwiązań powstałych w wyniku połączenia kluczowych kompetencji oraz na wykazanie wzajemnych powiązań wszystkich sektorów, jak i efektywnego ich współdziałania. Pozwoli to na zbudowanie trwałych fundamentów koncepcji rzeczywiście zrównoważonego rozwoju, opierającej się na wzajemnej międzysektorowej interakcji. Jednocześnie też struktura outsourcingowa pozwala zwiększyć szybkość uczenia się i elastyczność organizacji. Przez elastyczność organizacji należy rozumieć nie tylko zdolność i umiejętność adaptacji do zmian w otoczeniu, ale także kreowanie tych zmian<sup>16</sup>.

Partnerstwo jest współpracą pomiędzy przedsiębiorstwem lub grupą przedsiębiorstw a organizacją lub organizacjami z sektora publicznego lub *non profit*, które

<sup>14</sup> B.K. Googins, S.A. Rochlin, *Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships*, „Business and Society Review” 2000, Vol. 105, No. 1, s. 128.

<sup>15</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Znaczenie partnerstwa...*, s. 80.

<sup>16</sup> A. Zawadzki, *Determinanty elastyczności organizacji*, [w:] *Nauki o Zarządzaniu – Zarządzanie w praktyce*, red. B. Olszewska, Wyd. UE, Wrocław 2011, s. 177.

współpracują nad rozwiązaniem problemów dotyczących ich wszystkich (aczkolwiek problem może ich dotyczyć na różnych poziomach). Problemy te przekraczają tradycyjne granice sektorów, a ich rozwiązanie jest korzystne dla wszystkich stron. Ponadto partnerzy muszą zaangażować wszystkie swoje zasoby, nie tylko te finansowe<sup>17</sup>. Istotne jest, aby ta partnerska relacja miała za zadanie osiągnięcie celu, który byłby niemożliwy do osiągnięcia przez podmioty tworzące relacje samodzielnie<sup>18</sup>.

## 5. Podsumowanie

Outsourcing, z uwagi na swoją przywoływaną już specyfikę (dwa podmioty i proces je łączący), może być narzędziem przyczyniającym się do wzrostu szeroko rozumianej wartości firmy nie tylko w wymiarze finansowym, ale też i społeczno-środowiskowym. Przywoływany efekt synergii zapewni korzyści i trwałość struktury tylko wtedy, kiedy będą one obopólne. Wymaga to partnerskiego podejścia do relacji między podmiotami, co jest jedną z determinant zrównoważonego rozwoju. Kolejną jest transparentność i zgodność z obowiązującym prawem – nie tylko gospodarczym – realizowanego procesu. Przywoływane w artykule zasady z umowy SLA<sup>19</sup> (*Service Level Agreements*) zawierają elementy koncepcji zrównoważonego rozwoju i doskonale się w nią wpisują, stanowiąc swoistego rodzaju przyczółek dla rozwoju tej koncepcji w organizacji. Drugim aspektem outsourcingu w kontekście koncepcji zrównoważonego rozwoju jest możliwość budowania prospołecznego, prośrodowiskowego wizerunku organizacji poprzez podmioty zewnętrzne. Nie chodzi tutaj o proste działania z obszaru *public relation* informujące o tym, jakie kroki firma poczyniła, aby ten wizerunek zbudować, ale o zaangażowanie w realizację procesów spełniających prospołeczne i prośrodowiskowe oczekiwania klientów.

## Literatura

- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wyd. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- Głuszek E., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako sfera decyzji menadżerskich*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 42, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.

---

<sup>17</sup> S. Waddock, *Building succesful social partnership*, „Sloan Management Review”, Summer 1998, s. 18.

<sup>18</sup> A. Wilson, K. Charlton, *Marketing partnership work*, [za:] B.K. Googings, S.A. Rochlin, wyd. cyt., s. 131.

<sup>19</sup> SLA – jest to umowa utrzymania i systematycznego poprawiania ustalonego między klientem a usługodawcą poziomu jakości usług poprzez cały cykl obejmujący: uzgodnienia, monitorowanie, raportowanie, przegląd osiągniętych wyników.



- Googings B.K., Rochlin S.A., *Creating the partnership society: Understanding the rethoric and reality of cross-sectoral partnerships*, „Business and Society Review” 2000, Vol. 105, No. 1.
- Hess D., Rogovski N., Dunfee T.W., *The next wave of corporate community involvement. Corporate social initiatives*, „California Management Review” 2002, Vol. 44.
- Husted B., *Governance choices for Corporate Social Responsibility: To contribute, collaborate or internalize?*, “Long Range Planning” 2003, No. 36.
- Ocieczek W., Gajdzik B., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Znaczenie partnerstwa międzysektorowego w procesie implementacji polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 156, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Porter M., Kramer M., *The competitive advantage of corporate philanthropy*, “Harvard Business Review” 2002, December.
- Rojek-Nowosielska M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a cel maksymalizowania zysku przez przedsiębiorstwa*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 156, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Waddock S., *Building succesful social partnership*, „Sloan Management Review”, Summer 1998.
- Wilson A., Charlton K., *Marketing partnership work*, [za:] B.K. Googings, S.A. Rochlin, *Creating the partnership society: Understanding the rethoric and reality of cross-sectoral partnerships*, „Business and Society Review” 2000, Vol. 105, No. 1.
- Yoon Y., *Negative Consequences of Doing Good: The Effects of Inferred Mpotives Underlying Corporate Social Responsibility (CSR)*, doctoral dissertation, University of Michigan 2003.
- Zawadzki A., *Determinanty elastyczności organizacji*, [w:] *Nauki o Zarządzaniu – Zarządzanie w praktyce*, red. B. Olszewska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Zawadzki A., *Strukturalizacja procesowa organizacji*, [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 56, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.

## OUTSOURCING IN THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

**Summary:** The concept of outsourcing is one of the dynamically developing management concepts. Dualism outsourcing strongly determines the social responsibility aspects of the organization and provides an introduction to the concept of corporate social responsibility organization. However, to make it possible, certain conditions must be met. The purpose of this article is to present the role that outsourcing can play in the implementation and realization of the concept of social responsibility of the organization.

**Keywords:** outsourcing, corporate social responsibility of the organisation, efficiency.