

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 417

**Współczesne problemy ekonomiczne.  
Rozwój zrównoważony w wymiarze  
krajowym i regionalnym**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

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

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-562-9**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Grażyna Adamczyk-Łojewska, Adam Bujarkiewicz:</b> Procesy polaryzacji w polskiej przestrzeni gospodarczej / Polarization processes in the Polish economic space.....	9
<b>Anna Bisaga:</b> Kapitał społeczny w zrównoważonym rozwoju regionu opolskiego na przykładzie badań w towarowych gospodarstwach rolnych / Social capital in balanced development of Opole region on the basis of research in merchandise households.....	19
<b>Artur Grabowski:</b> Społeczna odpowiedzialność niemieckich przedsiębiorstw sportowych (piłkarskich) w kontekście zrównoważonego rozwoju / Corporate social responsibility of German sports (soccer) enterprises in the context of sustainable development .....	28
<b>Marcin Janowski:</b> Zarządzanie organizacją w aspekcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw / Socially responsible business and management of a contemporary organization.....	38
<b>Joanna Kizielewicz:</b> Trudności samorządów terytorialnych w Polsce w procesie planowania rozwoju regionalnego / Difficulties of regional authorities in Poland in the process of planning of regional development.....	46
<b>Jolanta Kondratowicz-Pozorska:</b> Konkurencyjność przedsiębiorstwa w świetle zrównoważonego rozwoju (na przykładzie ekologicznych gospodarstw rolnych) / Competitiveness of enterprise in the context of sustainable development (based on organic farms) .....	55
<b>Natalia Konopińska:</b> Priorytety zrównoważonej gospodarki leśnej na sudeckim przygranicznym obszarze górskim ze szczególnym uwzględnieniem ochrony i powiększania zasobów leśnych / Priorities of sustainable forest management at the Sudeten border mountain area with particular emphasis on the protection and enhancement of forest resources .....	64
<b>Sławomir Kotylak:</b> Potencjał klasy kreatywnej jako elementu strategii rozwoju zrównoważonego na przykładzie wybranych obszarów miejskich / Creative class potential as a part of sustainable development strategy on the example of selected urban areas .....	75
<b>Barbara Kryk:</b> Realizacja celów ekologicznych zrównoważonego rozwoju w Polsce na tle UE / The accomplishment of environmental objectives as part of sustainable development in Poland in comparison with the EU.....	86
<b>Joanna Kubicka, Teresa Kupczyk:</b> Wpływ mikro- i małych przedsiębiorstw na środowisko naturalne i ich działania na rzecz zrównoważonego rozwoju / Impact of micro and small enterprises on the natural environment and their operations related to sustainable development.....	95

<b>Agnieszka Łopatka:</b> Analiza sytuacji osób młodych na rynku pracy w Polsce w kontekście założeń strategii Europa 2020 / Analysis of young people on the labour market in Poland in the context of Europe 2020 Strategy .....	105
<b>Danuta Miłaszewicz:</b> Wybrane wymiary spójności społecznej w ocenie studentów / Selected dimensions of social cohesion in the assessment of students .....	115
<b>Jarosław Michał Nazarczuk:</b> Handel zagraniczny w SSE w Polsce w 2012 roku / Foreign trade in special economic zones in Poland in 2012 .....	126
<b>Łukasz Olipra:</b> Współczynnik biznesowej mobilności lotniczej pracowników w dolnośląskich przedsiębiorstwach – implikacje dla polityki rozwoju regionalnego / Business air mobility of employees factor in Lower Silesian companies – implication for the regional development policy.....	135
<b>Magdalena Pronobis:</b> Instrumenty finansowe: nowy paradygmat wsparcia unijnego? / Financial instruments: the new paradigm of the EU structural support? .....	153
<b>Ewa Szostak:</b> Spójność i rozwój zrównoważony na Dolnym Śląsku w kontekście strategii Europa 2020 – wybrane aspekty / Cohesion and sustainable development in Lower Silesia in the context of Europe 2020 Strategy – selected aspects.....	164
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Program Operacyjny Kapitał Ludzki jako narzędzie polityki spójności Unii Europejskiej w wymiarze społecznym w Polsce w latach 2007–2013 / Human Capital Operational Program as a tool of cohesion policy in the social dimension in the perspective of 2007–2013 in Poland .....	176
<b>Magdalena Wojarska:</b> Fundusze Polityki Spójności UE a zrównoważony rozwój polskich regionów / EU Cohesion Policy Funds in the context of sustainable development of Polish regions .....	185

## Wstęp

Współczesne problemy ekonomiczne stanowią interesujący poznawczo obszar badań prowadzonych od kilku lat przez trzy zespoły naukowe z uczelni ekonomicznych Katowic, Szczecina i Wrocławia. Wybór rozwoju zrównoważonego na temat przewodni tomu, który trafia do rąk czytelnika, potwierdza aktualność i nieślabnące znaczenie tego zagadnienia w odniesieniu do teorii ekonomii (a zwłaszcza rozwoju regionalnego) i jej praktycznych zastosowań. Zebrane w tym tomie opracowania wskazują na rosnące zainteresowanie rozwojem zrównoważonym, który staje się zagadnieniem inter- i multidyscyplinarnym. Kryterium doboru artykułów do bieżącego tomu stanowi rozwój zrównoważony w jego wymiarze przestrzennym (krajowym i regionalnym, w tym lokalnym), który jest analizowany w różnych aspektach, np.: ekonomicznym, społecznym, ekologicznym i instytucjonalnym.

Naukowy oraz aplikacyjny charakter rozwoju zrównoważonego, postrzeganego współcześnie jako wyzwanie, znajduje potwierdzenie w dokumentach strategicznych formułowanych przez aktorów rozwoju na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym. Analiza takich dokumentów na tle strategii Europa 2020 potwierdza, że rządy, samorządy czy przedsiębiorcy, a także społeczeństwo są w różny sposób odpowiedzialni za osiągnięcie celów rozwoju zrównoważonego; znajduje to odzwierciedlenie w opracowaniach zebranych w niniejszym tomie. Autorzy koncentrują swoją uwagę na analizie polityki spójności jako narzędziu wdrażania celów rozwoju zrównoważonego na szczeblu regionalnym i krajowym, z pozycji różnych beneficjentów tej polityki – władz regionalnych, przedsiębiorców, samorządów terytorialnych. W badaniach przewija się zagadnienie czynników rozwoju (także nowoczesnych, takich jak wiedza czy klasa kreatywna) oraz instrumentów (SSE, instrumenty finansowe) i siły ich wpływu na poszczególne wymiary rozwoju zrównoważonego: gospodarczy, społeczny i środowiskowy. Analizie poddaje się też problemy rozwoju regionalnego w odniesieniu do całego kraju (polaryzacja przestrzeni gospodarczej), obszarów przygranicznych, miejskich oraz poszczególnych regionów (Opolszczyzna, Dolny Śląsk).

Wieloaspektowość podejścia do rozwoju zrównoważonego sprawia, że każdy czytelnik może znaleźć tu interesującą go problematykę oraz wartościowe wnioski i konkluzje.

*Urszula Zagóra-Jonszta, Ewa Pancer-Cybulska, Bernadeta Baran*

**Marcin Janowski**

Uniwersytet Szczeciński

e-mail: marcin.janowski@wzieu.pl

---

## ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ W ASPEKTCIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

---

## SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS AND MANAGEMENT OF A CONTEMPORARY ORGANIZATION

---

DOI: 10.15611/pn.2016.417.04

JEL Classification: M14

**Streszczenie:** W artykule zostaną przedstawione zagadnienia związane z zarządzaniem organizacją, przy uwzględnieniu aspektu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i roli współczesnego menedżera, który musi godzić interes ekonomiczny własnej organizacji z interesem społecznym szeroko pojętego otoczenia. Strategia zarządzania w oparciu o koncepcję CSR to dzisiaj coraz częściej stosowane narzędzie menedżerów, wynikające zarówno z potrzeby wewnętrznej przedsiębiorstwa (poprawy wizerunku podmiotu gospodarującego, zwiększenia efektywności organizacyjnej), jak i oczekiwań ze strony coraz bardziej świadomego społeczeństwa (ochrony środowiska naturalnego, równouprawnienia społecznego). Dlatego ważne jest, aby współczesne zarządzanie koncentrowało się na synergii celów ekonomicznych organizacji z celami społecznymi i środowiskowymi, dając wymierne korzyści zarówno podmiotom gospodarującym, jak i szeroko rozumianemu otoczeniu.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, zarządzanie, menedżer.

**Summary:** Management of businesses in the times of rapid and unpredictable changes, while striving for the efficient implementation of statutory goals and maintaining economic efficiency, is a complex and uneasy task. Managers want their company to implement not only business but also social goals that fit into the broad concept of Corporate Social Responsibility, the process which seems even more difficult. For this reason, it is important that contemporary managers should have versatile knowledge on management which deals with creating the methods of effective and efficient business goals implementation.

**Keywords:** sustainable development, Corporate Social Responsibility, management, manager.

## 1. Wstęp

Zarządzanie podmiotami ekonomicznymi w dobie dynamicznych i trudnych do przewidzenia zmian, przy dążeniu do skutecznej realizacji przyjętych celów statutowych i zachowania efektywności gospodarczej, to zadanie skomplikowane i niełatwe. Ponadto jeżeli zarządzający będą chcieli, aby ich organizacja, realizując cele ekonomiczne, wpisywała się w szeroko rozumianą koncepcję rozwoju zrównoważonego, to wybór takiej drogi wydaje się zadaniem jeszcze trudniejszym. Dlatego ważne jest, aby współcześnie menedżerowie wyposażeni byli w multidyscyplinarną wiedzę, będącą podstawą nauki zwanej zarządzaniem, zajmującej się tworzeniem metod skutecznego i sprawnego realizowania celów podmiotów gospodarujących.

## 2. Wprowadzenie do zarządzania

W podejściu podstawowym zarządzanie można określić jako wiedzę zaliczaną do nauk ekonomicznych. Stanowi ono proces „ukierunkowany na realizację wytyczonych celów, szczególnie poprzez planowanie, organizowanie pracy, skuteczne podejmowanie decyzji, motywację, a także kontrolowanie. Istotną właściwością zarządzania jest racjonalne dysponowanie posiadanymi zasobami (ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi i niematerialnymi)” [Engelhardt (red.) 2014]. W podobnym tonie o zarządzaniu wypowiadają się A.K. Koźmiński i D. Jemielniak, według których „zarządzanie polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swoimi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności, umożliwiający przetrwanie” [Koźmiński, Jemielniak (red.) 2005, s. 16]. Definicja zaprezentowana powyżej pokazuje jedną, dość istotną cechę zarządzania, związaną z rentownością. Jest to o tyle ważne, że dla każdej jednostki zainteresowanej wdrażaniem społecznej odpowiedzialności biznesu musi być jasny przekaz ważności celów, jakie osiąga podmiot gospodarujący. Także w koncepcji CSR nadal najważniejszy, priorytetowy jest cel ekonomiczny, natomiast cel społeczny jest realizowany jako podrzędny. Dzieje się tak ze względu na działania przedsiębiorstw na wolnokonkurencyjnych rynkach, gdzie bez zapewnienia sobie rentowności dany podmiot nie będzie w stanie realizować celów społecznej odpowiedzialności biznesu. Stwierdzenie to jest uzasadnione, gdyż w wielu środowiskach, zwłaszcza reprezentujących stronę tzw. praktyków, istnieją liczne mylne stereotypy, nawiązujące do stawiania sobie celów społecznych jako najważniejszych w działalności, zapominając o odpowiednim zarządzaniu celami ekonomicznymi.

Za najtrafniejszy przykład podsumowujący znaczenie celu ekonomicznego w działaniach CSR niech posłużą słowa klasyka P.F. Druckera: „gdyby w fotelach dyrektorskich zasiadali nie biznesmeni, lecz archaniołowie, to i tak musieliby zajmować się rentownością pomimo zupełnego braku swego osobistego zainteresowa-

nia zyskiem” [Żemigala 2007, s. 15]. Dlatego zarządzanie w organizacji wolnokonkurencyjnej (niezależnie od tego, którą koncepcję realizuje) jest niezbędne, a wiedza o nim pozwala w sposób lepszy, bardziej efektywny osiągać cele wyznaczone w organizacji (w tym cele społecznej odpowiedzialności biznesu). Dynamiczne zmiany w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym organizacji gospodarujących wyznaczają dość istotne zadanie współczesnemu menedżerowi. Jak określił to M. Parker: „zarządzanie nigdy się nie kończy, musi stale kontynuować działania zmierzające do organizacji ciągle dezorganizującego się systemu” [Parker 2002, s. 62].

Z punktu widzenia kadry zarządzającej realizującej postulat społecznej odpowiedzialności biznesu warto zaprezentować jeszcze jedną definicję, podkreślającą tym razem nie tylko aspekt ekonomiczny, ale również aspekt społeczny. Jej autorem jest A.K. Koźmiński. Napisał on, że „istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością i przekształcenie konfliktów we współdziałanie zmierzające do zapewnienia przetrwania i rozwoju organizacji, **w tym jej relacji z otoczeniem**” [Koźmiński, Piotrowski (red.) 2002, s. 57]. Takie spojrzenie na zarządzanie pozwala wyeksponować te zagadnienia, które wpisują się w koncepcję CSR (ochrona środowiska czy pomoc osobom defaworyzowanym społecznie i ekonomicznie).

Poza próbą określenia samego zarządzania należy omówić też najistotniejsze cechy tego procesu. Pozwoli to pełniej scharakteryzować pojęcie zarządzania i zaobserwować obszary, w których można odnaleźć nawiązania do aspektów społecznych, charakteryzujących CSR. Do podstawowych cech zarządzania zaliczyć można [Babis (red.) 2013, s. 46]:

- zakotwiczenie procesów zarządzania w środowisku społeczno-geograficznym, co wiąże się z koniecznością brania pod uwagę etyki, norm postępowania, charakterystyki kultury grupy;
- orientację na człowieka, co oznacza posiadanie świadomości, że za sukcesem organizacji zawsze stoi człowiek, którego można odpowiednio edukować;
- tworzenie systemów komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej organizacji, które warunkują sukces, zarówno ekonomiczny, jak i społeczny;
- dążenie do jednego z podstawowych celów, jakim jest pozytywna relacja z klientem;
- możliwość obserwacji otoczenia i wyciągania wniosków w postaci nauki, nabywania nowych kompetencji, adaptacji organizacji do zmieniających się warunków;
- odpowiedni dobór zadań, wyznaczenia właściwych celów i wartości (między innymi społecznych), którymi będą chcieli kierować się wszyscy interesariusze organizacji.

Jak można zaobserwować powyżej, zarządzanie nie może dotyczyć tylko jednego, wybranego aspektu, ale jest pojęciem uniwersalnym. Nie można wyodrębnić zasad dedykowanych tylko np. społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, gdyż zarządzanie dotyczy wszystkich podmiotów gospodarujących, realizujących różne koncepcje. Natomiast można przedstawić tezę, że w przypadku CSR pewne aspekty



będą bardziej odpowiednie do zastosowania niż inne. Zwłaszcza te, których zastosowanie można wpisać w nurt koncepcji zrównoważonego rozwoju.

### 3. Menedżer CSR

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele odpowiedzi na pytanie, kim jest menedżer. Jest to uzależnione od rodzaju działalności, podejścia do zarządzania i oczywiście subiektywnych opinii naukowców.

Definicję uwzględniającą cechy organizacyjne przedstawił J. Penc. Uważa on, że menedżer to „osoba zatrudniona na stanowisku kierowniczym, posiadająca wielostronną wiedzę i umiejętności niezbędne do kierowania ludźmi i zarządzania organizacjami, w celu optymalizacji realizacji ich zadań w warunkach, jakie wyznaczają ograniczenia otoczenia” [Penc 2003, s. 79]. To podejście podkreśla aspekt poruszony w części poświęconej zarządzaniu, a mianowicie realizację celów przy uwzględnieniu barier funkcjonowania. Takim celem może być realizacja zadań CSR, natomiast ograniczeniem środowisko wolnokonkurencyjne. Definicję uwzględniającą spojrzenie przez pryzmat społecznej odpowiedzialności, przejawiającej się w podkreśleniu roli wizerunku oraz stosunków interpersonalnych, zaprezentował J.P. Kotter. Według niego „menedżer to *twarz przedsiębiorstwa*, powinien mieć charyzmę, energię i zdolności *porywania* innych własnym przykładem, aby móc tworzyć zaufanie i koleżeński zespół” [Kotter 1990, s. 5–6]. Punkt widzenia zaprezentowany przez Kottera jest interesujący jeszcze z jednego powodu, mianowicie określa on bardzo szeroko kompetencje menedżera, nawiązując do roli lidera, o czym będzie mowa w dalszej części opracowania.

Wart podkreślenia jest fakt istnienia sporu natury akademickiej, który wydaje się szczególnie interesujący z punktu widzenia rozważań na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Spór ów polega na ścieraniu się dwóch koncepcji dotyczących podejścia do roli menedżera i roli przywódcy. W jednej obie te funkcje traktuje się jako odrębne w przedsiębiorstwie. W drugiej przyjmuje się, iż jest to nienaturalny podział, ponieważ menedżer i przywódca to ta sama osoba, gdyż każdy skuteczny menedżer musi pełnić też rolę przywódcy – lidera.

Sytuacja, w której menedżera utożsamia się z liderem, jest swego rodzaju gwarantem szerszego wdrażania koncepcji CSR<sup>1</sup>. Wprowadzone wtedy rozwiązania będą zgodne z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Jest to o tyle ważne, że choć społeczna odpowiedzialność biznesu sukcesywnie się rozwija, to jej wdrażanie ciągle napotyka wiele problemów związanych ze świadomością otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego w organizacji. Według badań przeprowadzonych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i GoodBrand & Company, zatytułowanych *CSR w Polsce – Menedżerowie/Menedżerki 500, Lider/Liderka CSR*, brak zaangażowa-

<sup>1</sup> Wdrażanie koncepcji CSR wymaga nie tylko procesowego zarządzania, ale i wykształcenia swojego lidera w menedżerze.

nia kadry kierowniczej jest wymieniany jako druga najważniejsza bariera w rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w naszym kraju. Aż 46% ankietowanych wskazało istnienie tego problemu i tylko brak wiedzy o korzyściach i narzędziach związanych z CSR był dla badanych ważniejszą barierą (54% ankietowanych) [CSR w Polsce... 2010]. Jak podkreślają autorzy raportu, w Polsce wyrażony jest brak zdecydowanych liderów CSR, firm, które dadzą przykład pozostałym uczestnikom procesów gospodarczych. Taka sytuacja wymusza na menedżerach stosujących koncepcję CSR przejście inicjatywy, przewodzenie w organizacji i bycie społecznie odpowiedzialnym. Jest to ogromna szansa dla wielu organizacji, które stosują CSR i mogą z tego tytułu odnieść dodatkowe korzyści, będąc utożsamianymi z liderem tej koncepcji. Na podstawie analizy raportu można przedstawić następujący punkt widzenia: „największym obecnie wyzwaniem jest konieczność upowszechnienia wiedzy na temat CSR oraz wskazanie potencjalnym liderom rynku CSR czytelnym i wiarygodnym związków istniejących pomiędzy zasadami biznesu odpowiedzialnego społecznie a sukcesem rynkowym. Duża część największych firm w Polsce jest mentalnie gotowa na poważne zaangażowanie się w CSR – brakuje jednak impulsu, który wzmocniłby tę gotowość” [CSR w Polsce... 2010, s. 24]. Powyższe rozważania uzasadniają według autora stanowisko, zgodnie z którym funkcja menedżera i przywódcy musi być współcześnie tożsama. Menedżer wykazujący cechy lidera wpisuje się w hasło „wydajność i skuteczność”, realizując ideę klasyka P.F. Druckera, który stwierdził, że „menedżerowie to ludzie, którzy robią rzeczy we właściwy sposób (wydajność), przywódcy to ludzie, którzy robią właściwe rzeczy (skuteczność)” [Bjerke 2004]. Jak stwierdził inny wybitny ekonomista, L.L. Byars, „przywódca jest osobą, która potrafi wpływać na postawy i opinie innych ludzi w organizacji, menedżer natomiast wpływa na ich działania i decyzje” [Byars 1987, s. 159]. Połączenie tych dwóch koncepcji pozwala osiągać ambitne cele podczas procesu zarządzania we współczesnych podmiotach gospodarujących. Nie jest to zadanie łatwe, wymaga wiedzy i odpowiednich predyspozycji od menedżerów, choćby z tego względu, że realizacja funkcji menedżera i lidera może się wzajemnie wykluczać. Aby lepiej to zobrazować, w tabeli 1 zestawiono wybrane podejścia, zgodnie z klasycznym podziałem menedżer – lider.

**Tabela 1.** Zestawienie ról menedżera i lidera

Podjęcie menedżera	Podjęcie lidera
• Eliminacja ryzyka	• Podjęcie ryzyka
• Skupienie na zadaniu	• Skupienie na ludziach
• Działanie „od szczegółu do ogółu”	• Działanie „od ogółu do szczegółu”
• Motywacja i monitorowanie zadań	• Inspiracja do działania
• Działanie w ramach formalnych struktur	• Działanie w ramach innowacyjnych
• Podporządkowanie pracowników	• Zobowiązanie pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Łapiński, Gołaszewski].

Wymienione wyżej podejścia są zestawione ze sobą na zasadzie kontrastu dla wyraźniejszego ukazania skali trudności w zarządzaniu organizacją, w której menedżer podejmuje się roli lidera. Ponadto tempo zmian w otoczeniu, wzrost świadomości i oczekiwań klientów oraz presja społeczno-ekonomiczna wymagają od menedżerów poszerzania swoich kompetencji w kierunku koncepcji menedżer = lider [Simerson, Veen 2010, s. 26–27]. Jest to w wielu organizacjach krok niezbędny, aby móc realizować w sposób efektywny postawione przez organy nadzorcze zadania, szczególnie te, do których zalicza się stosunkowo nowe koncepcje, takie jak CSR.

Warto zadać sobie następujące pytanie: Czy istnieje potrzeba, aby podejmować próby definiowania menedżera CSR? Odpowiedzią niech będzie fakt, że dziś CSR stał się koncepcją, którą stosuje lub właśnie wdraża blisko 50% przedsiębiorstw w Polsce. Dodatkowo na giełdzie funkcjonuje od 2009 roku Respect Index – indeks społecznie odpowiedzialnego biznesu. W wielu przedsiębiorstwach tworzone są odrębne strategie CSR. Dla wielu organizacji zasady społecznej odpowiedzialności stały się podstawą modelu biznesowego. Według takich przesłanek warto podjąć próbę określenia, czym powinna być koncepcja CSR dla menedżera i jak taki menedżer powinien być charakteryzowany.

Według P.F. Druckera „społeczna odpowiedzialność menedżerów wymaga takiego postępowania, aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstwa” [Drucker 1999, s. 418]. Jest to stwierdzenie niewątpliwie potwierdzające ewolucję gospodarki w kierunku zrównoważonego rozwoju. Dla każdego menedżera CSR słowa Druckera powinny stać się mottem w dalszych działaniach. Samego menedżera społecznie odpowiedzialnego biznesu można określić tak, jak zrobiła to B. Abramska, według której jest to osoba zatrudniona „do promowania i wdrażania społecznie odpowiedzialnego biznesu w firmie w zgodzie ze zrównoważonym rozwojem” [Abramska]. Podaną definicję warto uzupełnić o zakres działań, którymi menedżer CSR powinien się zajmować, a do których powinny należeć [Abramska]:

- budowa pozytywnych relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy,
- inicjacja, organizacja i nadzór nad wolontariatem pracowniczym,
- analiza potrzeb i organizacja lub współorganizacja studiów, szkoleń i warsztatów z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw,
- nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z organizacjami pozarządowymi oraz społecznością lokalną w ramach realizacji wspólnych działań o charakterze prospołecznym i proekologicznym, nawiązywanie partnerstw publicznoprawnych,
- promowanie działalności przedsiębiorstwa w ramach CSR,
- opracowanie materiałów informacyjnych (raportów, audytów, sprawozdań).

Nowoczesne i odpowiedzialne zarządzanie to dziś w dużej mierze rola menedżerów stosujących strategie CSR w swoich organizacjach. Jest to podyktowane między innymi wzrostem zainteresowania otoczenia modelami biznesu opartymi na aspekcie społecznym i środowiskowym, wynikającym z:

- konieczności wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju,

- procesów regulacji otoczenia gospodarującego, polegających na dążeniu do zwiększenia klarowności działań praktyki gospodarczej w celu ograniczenia zjawisk patologii gospodarczych,
- wzrostu świadomości społecznej i rozwoju etycznych postaw obywatelskich, w których domaga się ograniczenia negatywnego wpływu gospodarki na środowisko, poszanowania praw człowieka, równouprawnienia grup społecznych.

Poza niewątpliwymi korzyściami społecznymi wynikającymi z wdrażania koncepcji CSR coraz częściej zauważa się odnoszenie korzyści ekonomicznych przez przedsiębiorstwa. Wzrost wartości marki, silniejsze przywiązanie klientów to tylko jedno z licznych korzyści, jakie menedżerowie mogą osiągać w procesie zarządzania. Dlatego rola menedżera CSR w obecnym otoczeniu gospodarczym będzie stale rosła i przewidyuje się, że będzie to wzrost o charakterze dynamicznym.

#### 4. Zakończenie

Współczesny biznes to biznes odpowiedzialny, a rola menedżera musi polegać na poszukiwaniu synergii między celami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi. Skutkiem takich działań powinna być budowa strategii rozwoju przedsiębiorstwa w oparciu o koncepcję społecznie odpowiedzialnego biznesu. Da to możliwość osiągnięcia wymiernych korzyści dla organizacji. W kontekście wewnętrznym będzie to na przykład możliwość redukcji obciążeń administracji, będąca efektem angażowania się w dobrowolne zobowiązania etyczne czy bezkonfliktowe zarządzanie organizacją. W kontekście zewnętrznym działania w ramach CSR (w dłuższym czasie) mogą prowadzić do bardziej złożonych celów, nawet o charakterze makroekonomicznym (zwiększenie odpowiedzialności i spójności społecznej, wzrost innowacyjności gospodarki, odpowiedzialne wykorzystanie zasobów gospodarczych czy integracja rynku pracy) [*Społeczna Odpowiedzialność...*]. W świetle powyższych rozważań uzasadniona staje się rola społecznie odpowiedzialnego menedżera, ponieważ nie wystarczy dziś świadomość, że CSR jest koncepcją słuszną, właściwą, a nawet opłacalną. Należy jeszcze wiedzieć, jak ją skutecznie wdrażać i stosować, aby osiągnąć synergię celów społecznych i ekonomicznych.

#### Literatura

- Abramska B., *Menedżer Społecznie Odpowiedzialnego Biznesu*, Fundacja Instytut Społecznej Odpowiedzialności Organizacji, <http://www.institut-csr.net/menedzerowie-spoecznie-odpowiedzialnego-biznesu/> (8.02.2015).
- Babis H. (red.), 2013, *Menedżer ekonomii społecznej*, PTE, Szczecin.
- Bjerke B., 2004, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Byars L.L., 1987, *Strategic Management*, Harper & Row., New York.

- CSR w Polsce – Menedżerowie/Menedżerki 500, *Lider/Liderka CSR*, 2010, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i GoodBrand & Company, Warszawa.
- Drucker P.F., 1999, *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*, PWE, Warszawa.
- Engelhardt J. (red.), 2014, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, CeDeWu, Warszawa.
- Kotter J.P., 1990, *A Force for Change. How Leadership Differs From Management*, Macmillan, New York.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D. (red.), 2005, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), 2002, *Zarządzanie teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
- Łapiński B., Gołaszewski M., *Corporate Coach in Poland*, [http://coachu.pl/669- Przywodztwo\\_a\\_zarządzanie\\_roznice.htm](http://coachu.pl/669-Przywodztwo_a_zarządzanie_roznice.htm) (8.02.2015).
- Parker M., 2002, *Against Management*, Polity Press, Cambridge.
- Penc J., 2003, *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*, C.H. Beck, Warszawa.
- Simerson K.B., Veen M.L., 2010, *Menedżer jako lider*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Spółeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw (CSR)*, Ministerstwo Gospodarki, [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl) (10.02.2015).
- Żemigala M., 2007, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Budowa zdrowej, efektywnej organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.