

Jolanta Jasińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SPÓŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Streszczenie: Artykuł jest próbą znalezienia miejsca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw na gruncie nauk o organizacji i zarządzaniu. W pracy przedstawiono główne szkoły zarządzania ze szczególnym uwzględnieniem współczesnych nurtów zarządzania strategicznego. Rozważania koncentrowały się na problematyce pracowniczej, gdyż ten element wydaje się być szczególnie istotny z punktu widzenia istoty społecznej odpowiedzialności.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność, zarządzanie, strategia, zarządzanie strategiczne, zarządzanie kadrami.

1. Wstęp

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (*corporate social responsibility*) jest koncepcją, która pojawiła się już dość dawno temu¹, ale rozwój i jej rozpowszechnienie w praktyce nastąpiły pod koniec XX w., a w ostatnich latach nabiera coraz większego znaczenia. Początkowo jej założenia były kształtowane przez różne instytucje, publikujące zasady będące w większej części zaleceniami bądź wskazaniem, którymi powinny kierować się przedsiębiorstwa. W ten sposób pojawiły się najważniejsze dokumenty omawiające zasady działania biznesu, takie jak: Caux Round Table Principles for Business czy Global Compact i Green Paper on Corporate Social Responsibility. O potrzebie upowszechnienia idei społecznej odpowiedzialności zaczęto mówić coraz głośniejsz w kontekście ujawnianych afer gospodarczych (np. Enron), a w sytuacji, gdy analizy pojawienia się ostatniego kryzysu na rynkach światowych wskazują m.in. na brak odpowiedzialności za podejmowane decyzje o znaczeniu strategicznym, lekceważącym stosunku do powierzonych aktywów lub do klientów, funkcjonowanie na granicy prawa i etyki, a nawet na przekraczanie tych granic, potrzeba etycznego społecznie odpowiedzialnego działania w sferze biznesu staje się koniecznością. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, warto zastanowić się, jak ulokować ideę społecznej odpowiedzialności w problematyce nauk

¹ Po raz pierwszy u schyłku XIX w., a dokładnie w 1899 r., gdy opublikowano *Ewangelię bogactwa* Andrew Carnegie.

o zarządzaniu. Celem niniejszego artykułu jest próba znalezienia takiego miejsca w najnowszych trendach i szkołach zarządzania, jak też powiązanie tej koncepcji z istniejącymi praktykami zarządczymi. Oznacza to konieczność ukazania, jak ewoluowało zarządzanie w kierunku społecznej odpowiedzialności i jakie jest jej miejsce w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Szczególnym przedmiotem zainteresowania będą pracownicy organizacji, przy założeniu, że odpowiedzialność lub etyka to cechy działań podejmowanych przez ludzi, zatem wdrożeniu praktyk odpowiedzialnego biznesu do praktyki zarządczej powinno towarzyszyć tworzenie odpowiednich praktyk personalnych. Przedstawione rozważania mają charakter studiów teoretycznych opartych na literaturze przedmiotu.

2. Ewolucja zarządzania w kierunku społecznej odpowiedzialności

Powstanie i rozwój nauk o zarządzaniu jest naturalną konsekwencją rozwoju przemysłowego i gospodarczego. Funkcjonowanie wielkich przedsiębiorstw przemysłowych wymagało opracowania i wdrożenia skutecznych sposobów nimi zarządzania. Skomplikowane struktury techniczne, organizacyjne i społeczne, jakimi stały się przedsiębiorstwa, nie mogły działać bez odpowiednich, nowych sposobów kierowania, organizowania i kontrolowania pracy. Taki też cel przyświecał prekursorom w dziedzinie zarządzania, jakimi byli F.W. Taylor, H. Fayol czy M. Weber, którzy opracowali po raz pierwszy naukowe zasady naukowego zarządzania². Wszystkie te teorie, noszące teraz nazwę szkoły klasycznej, skupiały się na stronie organizacyjnej, formalnej, zwiększającej możliwości uporządkowania procesów wewnątrz przedsiębiorstw i wzrostu wydajności pracy. Niestety wiązało się to z dość przedmiotowym podejściem do pracowników, którzy byli traktowani jak jeden z elementów organizacji, który należało tylko odpowiednio zorganizować, regulować i kontrolować efekty jego pracy. W istocie pracownicy traktowani byli jako niezbędny, ale jednak dodatek do znacznie ważniejszych maszyn, które uważano za czynnik decydujący o możliwościach produkcyjnych, a co za tym idzie, o wielkości zysków. Kwestie odnoszące się do potrzeb pracowników, ich stanów emocjonalnych, postaw czy relacji pracowniczych nie miały w ogóle racji bytu. Przyjmowano, że pracownik, wchodząc do organizacji, jaką jest przedsiębiorstwo, stawał się jej częścią i poddawał się ogólnym zasadom, według których organizacja działała.

Klasyczna szkoła zarządzania koncentrowała się na problematyce wydajności pracy i dostosowaniu człowieka do organizacji, lecz z upływem czasu takie podejście okazało się mało wystarczające. Dlatego kolejne teorie zaczęły uwzględniać w większym stopniu człowieka, a przede wszystkim wskazywały na zachowania, postawy, motywacje i wzajemne oddziaływanie pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach. Badania prowadzone w praktyce zwróciły uwagę na proble-

² Taki właśnie tytuł nosiła książka Taylora: *Principles of Scientific Management*, opublikowana w 1911 roku.

matykę grup w organizacji (tak formalnych, jak i nieformalnych), jak też wskazywały na znaczenie zadowolenia jako czynnika decydującego o wydajności (eksperymenty w Hawthorne). Jednym z kluczowych przedstawicieli tej szkoły, nazywanej szkołą zachowań lub modelem stosunków międzyludzkich, stał się E. Mayo, a wnioski z jego badań można przedstawić następująco [Król 2006, s 39]:

- praca jest działalnością grupową,
- świat społeczny człowieka dorosłego jest kształtowany głównie przez jego zawód,
- potrzeba uznania, pewności i poczucia przynależności bardziej wpływa na nastroje pracownika i na jego wydajność niż warunki (fizyczne), w jakich pracuje,
- nieformalne grupy, istniejące w organizacji, wywierają silny wpływ społeczny na zwyczaje pracujących i postawę poszczególnych robotników,
- współdziałanie grup nie jest dziełem przypadku, musi ono być zaplanowane i rozwijane, a jeśli zostanie osiągnięte, to związki łączące pracowników mogą wykazać taką spójność, która oprze się wpływowi zatowarowanego społeczeństwa.

Szkoła stosunków międzyludzkich zaowocowała powstaniem szeregu rozwiązań organizacyjno-zarządczych, mających na celu wzmocnienie związku pracownika z przedsiębiorstwem. Działania te zmierzały do ukształtowania pozytywnych postaw pracowników wobec swojej firmy, wyeliminowania konfliktów, stworzenia dobrej atmosfery, życzliwości, zaufania itp. Jednocześnie pojawiły się próby poszerzenia wpływu na pracownika poprzez oddziaływanie na jego życie pozazawodowe (opieka lekarska, świadczenia socjalne, wypoczynek), co miało wzmocnić jego relacje z firmą i poziom zadowolenia z pracy.

Zainteresowanie problematyką postaw i emocji spowodowało zwiększenie udziału psychologów w badaniach nad przedsiębiorstwami, co zaowocowało zmianą podejścia i powstaniem kolejnych nurtów w zarządzaniu koncentrujących się na człowieku w organizacji, takich jak szkoła behawioralna lub humanistyczna, zaliczanych, podobnie jak szkoła stosunków międzyludzkich, do nurtu socjologicznego (lub psychospołecznego). Zainteresowanie psychologów i badania przez nich prowadzone koncentrowały się na problemach natury ludzkiej, motywacji, postawach, oczekiwaniach itp. Punktem ciężkości tych koncepcji i praktyk zarządzania powoli stawał się człowiek, a zadaniem organizacji było dostarczenie mu odpowiednich bodźców (teoria Skinnera) lub możliwości zaspokojenia potrzeb, w tym zwłaszcza potrzeby samorealizacji (teoria Masłowa), aby skutecznie osiągać założone cele.

Optymistyczne podejście psychologów, wskazujących, że wystarczy odpowiednio oddziaływać na człowieka, by organizacja działała jak należy, nie mógł się oczywiście utrzymać. Ten punkt widzenia okazał się niewystarczający, w związku z czym pojawiły się kolejne koncepcje, próbujące wyjaśnić, w jaki sposób działa organizacja i jak nią zarządzać.

Jako że nurt socjologiczny skupiał się raczej na człowieku w organizacji, nie spełniał oczekiwań tych badaczy i praktyków, którzy widzieli raczej cel, procesy,

strukturę i inne elementy organizacji, dowodząc, że samo zadowolenie pracowników to za mało: pracownik powinien pracować sprawnie, wydajnie i realizować zadania służące osiągnięciu celów przedsiębiorstwa. Takie założenie przyświeca przedstawicielom kierunku, który można nazwać matematycznym. Cechą charakterystyczną tej szkoły jest szerokie wykorzystanie metod ilościowych w zarządzaniu. Zaslugą tego nurtu jest opracowanie wielu narzędzi wspomagających procesy zarządzania w postaci modeli decyzyjnych, ścieżek optymalizacyjnych itp.

Nacisk na usprawnianie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie doprowadził do rozwoju kolejnych nurtów w zarządzaniu, w tym szkoły empirycznej, a zwłaszcza podejścia menedżerskiego i zasobowego. Pierwsze z nich podkreśla kluczową rolę menedżerów w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, drugie natomiast koncentruje się na wewnętrznych zasobach i zdolnościach firmy, postrzegając je jako źródła przewagi konkurencyjnej [Czekaj, Jabłoński 2006, s. 27]. Podejście zasobowe zyskało szczególną popularność w koncepcjach zarządzania strategicznego, skupiając się na poszukiwaniu związków między szeroko rozumianymi zasobami, będącymi w dyspozycji przedsiębiorstwa, a osiąganymi wynikami [Godziszewski 2001, s. 43].

Kolejnym nurtem wartym opisanie jest tzw. podejście systemowe, ujmujące organizację jako system otwarty³, czyli zbiór elementów, powiązanych w taki sposób, że tworzą one pewną całość wyróżniającą się z otoczenia [*Podstawy nauki ...* 2003, s. 44]. Oczywiście otoczenie nie jest tu zupełnie ignorowane, a przedsiębiorstwo nie jest całkowicie izolowanym systemem. Organizacje są powiązane z otoczeniem siecią „wejść” (zasilanie materiałowe, finansowe itp.) oraz „wyjść” (gotowe produkty lub usługi), jednak kluczową rolę odgrywają procesy pomiędzy „wejściami” a „wyjściami”, w ramach systemu, jakim jest przedsiębiorstwo. Szczególnie istotna wydaje się tu szkoła systemów społecznych, gdzie głównym elementem integrującym organizację jest jej cel. Elementami wiążącymi podsystemy organizacji są natomiast procesy komunikacji, równowagi i podejmowania decyzji [Czekaj, Jabłoński 2006, s. 27]. W tym ujęciu ogromną rolę odgrywają pracownicy, traktowani jako jeden z elementów systemu (podsystem), współdziałający z pozostałymi i współpracujący się do powodzenia całości, czyli osiągnięcia celu [*Zarządzanie kadrami ...* 2010, s. 78].

Koncepcja przedsiębiorstwa jako systemu, wyodrębnionego z otoczenia i w pewnym stopniu od tegoż niezależnego, z czasem zmieniła swój charakter. Dynamiczne zmiany zachodzące na rynkach, wzmożona konkurencja, zmiany polityczne zachodzące na świecie, wymusiły inne spojrzenie na wzajemne relacje organizacja–otoczenie. Znacznie większe znaczenie zaczęto przypisywać podmiotom zewnętrznym i relacjom z tymi podmiotami. Przedsiębiorstwa zaczęto postrzegać

³ W odróżnieniu od poprzedniego podejścia, gdzie przedsiębiorstwo było traktowane jako zamknięty system, który wymagał regulacji jedynie od wewnątrz i na tych wewnętrznych procesach skupiało się zainteresowanie badaczy i praktyków.

nie tylko jako systemy „otwarte”, ale raczej jako części większego systemu gospodarczego, społecznego, a nawet części całego środowiska; uzależnione od niego, ale i wywierające wpływ na to, co dzieje się wokół nich. Takie ujęcie wymusiło zmianę sposobu traktowania swoich klientów, kontrahentów, pracowników, a także innych podmiotów funkcjonujących w otoczeniu przedsiębiorstw, określanych szeroko interesariuszami. Organizacje gospodarcze zostały zmuszone do zadbania o potrzeby i oczekiwania tych podmiotów, a budowanie wzajemnych relacji stało się jednym z podstawowych pojęć w zarządzaniu.

Zwrócenie uwagi na otoczenie i wzajemne uzależnienie przedsiębiorstw i elementów większego systemu wokół zaowocowało szeregiem nowych koncepcji w zarządzaniu, umożliwiających większe dostosowanie do warunków szybko zmieniającego się otoczenia, zwiększenie konkurencyjności i osiągnięcie odpowiedniej pozycji rynkowej. Jednym ze sposobów osiągnięcia tych celów stało się zwrócenie uwagi na oczekiwania społeczne. Okazało się bowiem, że klienci coraz bardziej zwracają uwagę na inne czynniki niż tylko cena i jakość wyrobów/usług. Firmy dostrzegły konieczność zadbania o swój wizerunek w społeczeństwach, gdyż stało się to jednym z czynników budowania relacji z klientami i dbania o swoją pozycję rynkową.

Takie podejście do problematyki skutecznego zarządzania sprzyja pojawiającym się równolegle koncepcjom filozoficzno-etycznym, jakimi na początku były idee odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec społeczności, czy nawet całych społeczeństw, w ramach których mogą funkcjonować i osiągać zyski ze swojej działalności.

3. Miejsce społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw odnosi się do różnych obszarów działalności firm. Jej stosowanie to kompleksowy zespół programów i działań ukierunkowanych zarówno na otoczenie (społeczności lokalne, klienci, kooperanci, środowisko naturalne itd.), jak i na wewnątrz organizacji, czyli w ogromnym stopniu na swoich pracowników.

Różnorodność koncepcji zaczyna się już od prób określenia, czym jest społeczna odpowiedzialność i co oznacza w praktyce jej stosowanie.

Idea CSR (*corporate social responsibility*) zakłada, że organizacja, realizując własne plany, powinna troszczyć się o dobro swoich pracowników, klientów, społeczności lokalnych itp., innymi słowy – o swoich interesariuszy [Borkowska 2005, s. 9]. Celem działań podejmowanych w ramach CSR jest poprawa warunków pracy i życia pracowników firmy, ale również ludzi funkcjonujących w jej otoczeniu, jak też troska o samo otoczenie. W świadomości społecznej krajów rozwiniętych coraz mocniej przejawia się potrzeba odpowiedniego, godnego traktowania pracowników

i potrzeba zadbania o środowisko, w którym żyjemy i w którym żyć będą kolejne pokolenia.

W zasadzie, w zależności od genezy, miejsca lub autora zajmującego się tą problematyką, mamy do czynienia z różnymi koncepcjami, począwszy od definicji tego zagadnienia, a skończywszy na propozycjach praktycznych rozwiązań w tym zakresie. Różnorodność ta wynika również stąd, że społeczna odpowiedzialność jest pojęciem obejmującym duży obszar społecznej rzeczywistości, skąd wywodzą się trudności w jednolitym określeniu i rozumieniu tej koncepcji. Stworzenie jednej definicji nie wydaje się możliwe, przynajmniej w chwili obecnej. Wydaje się, że warto przyjąć założenie, iż przedsiębiorstwo jest częścią systemu społecznego i działa w jego ramach, dlatego powinno troszczyć się o dobro środowiska naturalnego i społeczeństwa stanowiącego te ramy. Przy takim założeniu dość trafną definicją wydaje się ta opracowana przez World Business Council for Sustainable Development, mówiąca, iż społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR) wyraża się w ciągłym zobowiązaniu biznesu do zachowań etycznych i przyczynianiu się do rozwoju ekonomicznego, poprawy jakości życia pracowników, ich rodzin, lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości [Żemigala 2007, s. 20].

Obecnie można stwierdzić, że koncepcje społecznej odpowiedzialności obejmują cztery wymiary rzeczywistości społecznej [Pawnik 2009, s. 359]:

- ekonomię (ujęcie instrumentalne),
- politykę (ujęcie polityczne),
- integrację społeczną (ujęcie integrujące),
- etykę (ujęcie etyczne).

Z punktu widzenia przedsiębiorstw najbardziej pragmatyczne jest koncentrowanie się na ujęciu instrumentalnym i wydaje się, że takie ujęcie jest dominujące, choć oczywiście w systemach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw pojawiają się również pozostałe aspekty. Ujęcie instrumentalne oznacza, że działalność firm wymaga uwzględnienia następujących wymagań [Nakonieczna 2008, s. 20]:

- społeczna odpowiedzialność jest elementem strategii przedsiębiorstwa ułatwiającym jego zrównoważony rozwój polegający na optymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów przedsiębiorstwa,
- sytuacja konkurencyjna wymaga od przedsiębiorstw oparcia przewagi konkurencyjnej na czynnikach pozaekonomicznych, co oznacza zastosowanie strategii polegającej na budowaniu dobrych relacji z otoczeniem,
- dbałość o grupy związane z przedsiębiorstwem także w sferach nie bezpośrednio związanych z działalnością podstawową przedsiębiorstwa pozwala na wytworzenie lojalności lub co najmniej przychylności wśród potencjalnych klientów w stosunku do marki danej firmy; zaniedbywanie tych potrzeb może z kolei przyczynić się do bojkotu konsumenckiego, co z reguły negatywnie oddziałuje na sytuację przedsiębiorstwa. Społeczną odpowiedzialność można uznać za sposób skutecznego oddziaływania na otoczenie.

Oczywiście wymaga to od przedsiębiorstwa określenia, w jaki sposób włączyć działania z zakresu społecznej odpowiedzialności w strategię firmy. Jest to zadanie kierownictwa, które musi określić, które działania przedsiębiorstw będą miały charakter strategiczny, a które tylko reaktywne. Innymi słowy, na ile firma skupia się na naprawie krzywd wyrządzonych środowisku naturalnemu lub społecznemu (np. zanieczyszczenia, wykorzystywanie pracowników lub naruszenie zaufania klientów) bądź na prezentowaniu postawy obywatelskiej, angażując się w kwestie istotne społecznie (np. wolontariat, wspieranie inicjatyw społecznych), a na ile na wzmocnieniu strategicznej pozycji przedsiębiorstwa przy jednoczesnej poprawie jakości życia społeczeństwa [Głuszek 2009, s. 141].

Problematyka społecznej odpowiedzialności i kwestie zintegrowania tych koncepcji z zarządzaniem znakomicie wpisują się w zasobową szkołę zarządzania strategicznego. Zgodnie z jej założeniami, aby stanowić podstawę efektywnej strategii oraz przyczyniać się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, zasoby powinny [Godziszewski 2001, s. 45]:

- być strategicznie wartościowe, to znaczy że dzięki nim przedsiębiorstwo jest w stanie wykorzystywać szanse lub przeciwstawiać się zagrożeniom,
- charakteryzować się rzadkością posiadania przez dzisiejszych i potencjalnych konkurentów,
- być trudne do imitacji i kopiowania przez konkurentów,
- być niezastępowalne przez inne rodzaje zasobów.

Wydaje się, że powyższe warunki mogą być doskonale spełniane poprzez stosowanie i rozwijanie praktyk społecznej odpowiedzialności. Działanie etyczne, inwestowanie w ludzi, troska o środowisko naturalne i społeczne wymagają stworzenia unikatowej kompozycji praktyk opartych na pożądanym wartościach, za którymi idą normy zachowań, postawy itp. To oznacza pracę nad kształtowaniem specyficznej kultury organizacyjnej, ale wymaga też dobrania odpowiednich, skutecznych narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem

4. Uwagi końcowe

Mimo że problematyka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest już od dość dawna znana w świecie biznesu, to dopiero ostatnie dziesięciolecia przyniosły wzrost jej znaczenia w praktyce gospodarczej. Z pewnością doprowadziły do tego zmiany w systemie społecznym, związane ogólnie z rozwojem społecznym i zmianami postaw, zachowań i oczekiwań ludzi, wynikające ze zmian w świadomości społecznej, a odnoszących się do problemów etycznych, związanych z traktowaniem ludzi, ale i do ochrony środowiska i myślenia w kategorii przyszłych pokoleń. Niestety często się zdarza, że firmy, zyskując świadomość korzyści, jakie niesie wizerunek przedsiębiorstwa działającego zgodnie z zasadami CSR, stosują szereg zabiegów mających na celu rozpowszechnienie takiego właśnie wizerunku, ale nie idą za tym rzeczywiste praktyki społecznie odpowiedzialnego biznesu. Zadanie przeko-

niania otoczenia o tym, że jest się firmą społecznie odpowiedzialną, spoczywa na pracownikach służb PR (*public relations*), a te koncentrują się na polityce kreowania wizerunku, zamiast tworzenia go w rzeczywistości. Wydaje się, że w celu ograniczenia tego typu praktyk celowe byłoby bardzo mocne zintegrowanie idei społecznej odpowiedzialności ze współczesnymi nurtami w zarządzaniu. Przekonanie, że stosowanie tych praktyk stanie się jednym z warunków umożliwiających osiągnięcie celów firmy i uzyskanie przewagi na rynku, z pewnością pomoże w rozpowszechnieniu dobrych praktyk służących środowisku, w którym przedsiębiorstwo działa, ale przysporzy korzyści również samej firmie.

Zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu i problemów związanych z procesami zarządzania w organizacji znakomicie się uzupełniają i wspomagają. Przegląd wybranych koncepcji i szkół zarządzania wskazuje, że jest tu miejsce na takie zagadnienia, jak etyka, moralność, odpowiedzialność – i nie musi to być obciążeniem dla firmy, wręcz przeciwnie: można je traktować jak szanse, unikatywne zasoby, możliwości czy nawet swego rodzaju kapitał. Jednak dopóki problemy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw będą przedmiotem zainteresowania bardziej filozofów i etyków (niż ekonomistów), dopóty pozostaną one w sferze postulatów, zaleceń i przekonywania. Tylko przełożenie ich na język zarządzania i dostarczenie odpowiednich narzędzi wspomagających te praktyki pomoże w wypracowaniu odpowiednich standardów, przynoszących w konsekwencji korzyści różnym podmiotom, ale w pierwszej kolejności samej firmie.

Literatura

- Borkowska S., *CSR wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi; podejście unijne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 6 (45).
- Czekaj J., Jabłoński M., *Klasyczne i współczesne ujęcie procesów gospodarczych w organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 2.
- Głuszek E., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako sfera decyzji menedżerskich*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 42, UE, Wrocław 2009.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- Król H., *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Listwan T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Nakonieczna J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.

- Pawnik W., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – socjotechnika racjonalizacji*, [w:] *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.
- Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Żemigala M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SCHOOLS OF MANAGEMENT

Summary: The article attempts to place the problem of Corporate Social Responsibility in a science of organization and management. The paper describes the major schools of management, particularly it takes into consideration modern trends of strategic management. Special attention is paid to workers because this part of organization seems to be very significant in the area of CSR.

Key words: corporate social responsibility, strategy, strategic management, human resources management.