

*Celina Sołek-Borowska*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: 0000-0002-2411-9677

Spółeczna odpowiedzialność biznesu a odpowiedzialne zarządzanie dla zrównoważonego rozwoju

Streszczenie

W literaturze przedmiotu pojęcia jak społeczna odpowiedzialność biznesu i odpowiedzialne zarządzanie często są stosowane zamiennie, a zrównoważony rozwój jest rozumiany jako pojęcie na poziomie makro. Celem artykułu jest usystematyzowanie pojęć oraz określenie ich wzajemnej zależności. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest definiowana jako koncepcja, „zgodnie z którą firmy dobrowolnie włączają kwestie społeczne i środowiskowe do swojej działalności biznesowej i interakcji z interesariuszami” [Crowther, Jatana, 2005]. Odpowiedzią przedsiębiorstw na wyzwania zrównoważonego rozwoju, a jednocześnie podstawą realizacji jego celów, jest model społecznej odpowiedzialności. Wykazano, że skuteczna implementacja społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju powinna zostać przeprowadzona zgodnie z koncepcją odpowiedzialnego zarządzania. Natomiast warunkiem koniecznym ich wdrożenia jest zaangażowanie ze strony przedsiębiorstw. Przeprowadzona dyskusja ukazuje postrzeganie koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwa jako kluczowe w zapewnieniu długofalowego rozwoju społeczeństw.

Słowa kluczowe: odpowiedzialne zarządzanie, społeczna odpowiedzialność biznesu, zrównoważony rozwój

Kody klasyfikacji JEL: M1, D6, E6

1. Wprowadzenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu służy jako paradygmat, w którym przedsiębiorstwa aspirują nie tylko do generowania zysków, ale także do ponoszenia odpowiedzialności za swój wpływ na społeczeństwo i środowisko. Obecnie CSR to nie strategia z wyboru, ale obowiązek każdej firmy, aby zrobić „coś dobrego” dla społeczeństw, w których funkcjonują. Dlatego badanie różnych rodzajów i pomiarów CSR stało się istotnym przedsięwzięciem dla przedsiębiorstw, organów regulacyjnych i społeczności akademickiej [Fedotova, Bocharova, Rachwał-Mueller, 2023, s. 83–110].

Zainteresowanie CSR wzrosło wraz z postępującymi wymogami społecznymi wobec przedsiębiorstw, aby podjęły odpowiedzialność za skutki społeczne swej działalności i służyły interesowi ogółu społeczeństwa. Społeczna odpowiedzialność biznesu stała się główną kwestią w dyskusjach na tematy etyczne i społeczne dotyczące podejmowania decyzji i zachowań menedżerskich w przedsiębiorstwach. Tym samym w literaturze przedmiotu spotkać można twierdzenia, że obecnie CSR to nie tylko idea, ale także podejście do zarządzania czy element zarządzania organizacją [Ślęzak-Gładzik, 2013, s. 113–125].

Równoległe z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu pojawia się koncept odpowiedzialnego zarządzania. Odkąd odpowiedzialne zarządzanie pojawiło się w agendzie badaczy zarządzania na początku XX wieku, obszar badawczy odpowiedzialnego zarządzania przeszedł długi okres studiów i dogłębnych badań [Sołek-Borowska, 2024, s. 1–6]. Dopiero na początku XXI wieku, wraz z ustanowieniem Zasad Odpowiedzialnego Zarządzania ONZ, odpowiedzialne zarządzanie (RM) zaczęło kształtować się jako spójny obszar zainteresowań akademickich. Ostatnio, zainteresowanie edukacyjne odpowiedzialnym zarządzaniem dało początek szybko rozwijającej się tej dziedzinie badań [Laasch, Suddaby, Freeman, Jamali, 2020, s. 1–38].

Z kolei zrównoważony rozwój polega na takim wykorzystaniu i konserwacji zasobów naturalnych, i takim zorientowaniu technologii oraz instytucji, aby osiągnąć i utrzymać zaspokajanie ludzkich potrzeb obecnego pokolenia i przyszłych pokoleń. Taki rodzaj rozwoju, który konserwując glebę, zasoby wodne, rośliny oraz genetyczne zasoby zwierząt, nie degraduje środowiska i wykorzystuje odpowiednie technologie, jest żywotny ekonomicznie i akceptowany społecznie [Hediger, 2007, s. 1–26]. Ponieważ niektórzy autorzy stawiają znak równości między tymi pojęciami, a nawet często stosują je zamiennie, warto te pojęcia usystematyzować [Laszlo, 2008]. Przeglądając bazę danych Emerald na dzień 12 lutego 2024 roku i wprowadzając pojęcia: odpowiedzialne zarządzanie (*responsible management*), system wyświetlił 110 000 rekordów, społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility*) – 48 000 rekordów, a zrównoważony rozwój – 100 000 rekordów, co świadczy o dużym zainteresowaniu ze strony badaczy i praktyków.

Celem artykułu jest próba usystematyzowania pojęć, takich jak: odpowiedzialne zarządzanie, społeczna odpowiedzialność biznesu i zrównoważony rozwój oraz uchwycenie ich wzajemnych zależności.

2. Przegląd literatury – od społecznej odpowiedzialności biznesu do odpowiedzialnego zarządzania

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest definiowana jako koncepcja, „zgodnie z którą firmy dobrowolnie włączają kwestie społeczne i środowiskowe do swojej działalności biznesowej i interakcji z interesariuszami” [Crowther, Jatana, 2005].

CSR to złożony, wieloaspektowy proces, na który wpływ ma wielu interesariuszy [Madanaguli, Srivastava, Ferraris, Dhir, 2022, s. 447–461]. Jest on spójny z kilkoma powiązаныmi tematami, takimi jak: odpowiedzialność społeczna, odpowiedzialność korporacyjna, odpowiedzialność interesariuszy korporacyjnych oraz zrównoważony rozwój i odpowiedzialność korporacyjna [Caroll, Shabana, 2010, s. 85–105].

W ciągu ostatnich dziesięcioleci CSR zyskała na znaczeniu jako idea, jako strategia korporacyjna i jako praktyczny program w przedsiębiorstwach [Carroll, 2008, s. 19–46]. CSR opiera się na założeniu, że istnieje związek między przedsiębiorstwami a innymi interesami – na przykład systemami gospodarczymi, kulturowymi, środowiskowymi i społecznymi – ponieważ działalność biznesowa wpływa na takie interesy w społeczeństwie. Relacje te mogą mieć silny wymiar ekonomiczny, ale mogą również koncentrować się przede wszystkim na kwestiach społecznych i środowiskowych [Dobers, 2009, s. 186–191]. Odpowiedzialność społeczna może ewoluować zgodnie z harmonią rozwoju gospodarczego i rentowności firmy (z punktu widzenia akcjonariuszy) i zmierzać w kierunku zrównoważonego rozwoju, co można osiągnąć poprzez inicjatywy CSR [Vintró, Comajuncosa, 2010, s. 31–41].

Odpowiedzialność społeczna i zrównoważony rozwój to dwa z wielu pojęć używanych do omawiania społecznego i środowiskowego wpływu czynników produkcji oraz konsekwencji prowadzenia działalności gospodarczej. Zrównoważony rozwój odnosi się do ostatecznego celu, jakim jest utrzymanie w nieskończoność rentowności gospodarek, społeczeństw, w których działają, oraz środowiska fizycznego, od którego wszystkie one zależą. Z kolei CSR odnosi się do działalności przedsiębiorstw, w szczególności do ich wkładu w osiągnięcie zrównoważonego rozwoju gospodarczego, społecznego i środowiskowego [Jenkins, 2009, s. 21–36].

W miarę jak organizacje coraz częściej starają się działać w sposób odpowiedzialny, rośnie zainteresowanie rozwojem praktyk odpowiedzialnego zarządzania (RM). Obecnie przyjmuje się, że organizacje i ci, którzy w nich pracują, muszą działać w sposób moralnie odpowiedzialny, ale zrozumienie, jakie konsekwencje to przynosi jest problematyczne, zarówno dla naukowców, organizacji, jak i praktyków [Sołek-Borowska, 2024, s. 2].

Odpowiedzialne zarządzanie pojawiło się jako koncepcja dopiero w 2007 roku w Zasadach Odpowiedzialnego Zarządzania ONZ [Laasch, Moosmayer, Antonacopoulou, Schaltegger, 2017, s. 20–48].

W ostatnich latach temat społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) został przez niektórych przeformułowany, aby skupić się na „odpowiedzialnym zarządzaniu” (RM). Łatwo jest argumentować, że to nowe podejście ma na celu pomóc w interpretacji i tłumaczeniu tego, co menedżerowie powinni robić, aby wypełnić społeczną odpowiedzialność organizacji.

W ten sposób RM odnosi się do konkretnych strategii, taktyk lub działań, które menedżerowie powinni realizować, aby sprostać odpowiedzialności, zobowiązaniom i obowiązkom biznesu wobec społeczeństwa i interesariuszy [Mintzberg, Laasch, 2020]. W literaturze RM jest terminem używanym głównie przez naukowców, ale coraz częściej także przez praktyków.

Ostatnie badania wykorzystują koncepcję RM opartą na praktyce, umieszczając menedżera w centrum działań na rzecz odpowiedzialności organizacyjnej i uznając usytuowany, społeczny charakter RM [Gherardi, Laasch, 2021, s. 269–281].

Na poziomie indywidualnego menedżera odpowiedzialne zarządzanie skupione jest na wartościach, zachowaniach i kompetencjach, a nawet emocjach, które predysponują menedżerów do odpowiedzialnego zachowania [Laasch, 2020]. Włączając w to posiadanie pewnych cnót i cech [Crossan, Mazutis, Seijts, Ganz, 2013, s. 285–305], w których cechy osobiste, takie jak integralność moralna, prowadzą jednostki do odpowiedzialnego zarządzania i rozwijają się poprzez stopniowe zrozumienie „kim być” i „jak być”. Bycie odpowiedzialnym pociąga za sobą wykazywanie odpowiedzialności za swoje działania: bycie moralnym i godnym zaufania oraz wykazywanie wartości opartych na trosce [Carmeli, Brammer, Gomes, Tabar, 2017, s. 1–18].

Z perspektywy makro, odpowiedzialne zarządzanie obejmuje zarządzanie i nadzór nad kwestiami społecznymi, publicznymi i interesariuszami przedsiębiorstwa, w tym CSR, zrównoważony rozwój i etykę biznesową, a także inne powiązane koncepcje, takie jak obywatelstwo korporacyjne, tworzenie wspólnej wartości i cel biznesowy. W szczególności wiąże się to z zarządzaniem działaniami obejmującymi granice między organizacją a jej środowiskiem interesariuszy. Na poziomie mikro, RM obejmuje zarządzanie celami, funkcjami i procesami związanymi z samą organizacją i członkami organizacji, którzy są odpowiedzialni za wdrażanie tych kwestii. Obecnie coraz częściej tematy te traktowane są w kontekście globalnego obywatelstwa biznesowego [Carroll i in., 2020].

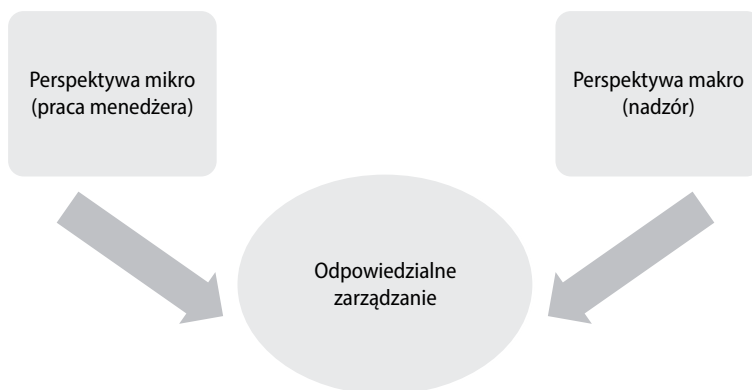
Ci sami autorzy Carroll i Laasch w innym artykule przyznają, że odpowiedzialne zarządzanie jest rozumiane jako zależna poddziedzina, sposób wdrożenia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przykładem takiego zastosowania jest sugestia Archiego Carrola, że odpowiedzialne zarządzanie opisuje menedżerskie wdrażanie CSR lub że obejmuje CSR po stronie pracowników [Laasch i in., 2020].

Jako całość koncepcja RM wiąże się z zarządzaniem pozytywnymi relacjami z kluczowymi osobami i grupami [Maak, 2007, s. 329–343] często przedstawianymi jako zrównoważone i honorowe relacje z interesariuszami. Na rysunku 1 zaprezentowano wymiar postrzegania odpowiedzialnego zarządzania.

W konsekwencji powszechnie stosowana definicja odpowiedzialnego zarządzania służy jako parasol dla praktyk menedżerskich, które integrują aspekty z dyscyplinarnych dziedzin etyki, odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju [Laasch, Conaway, 2015], a także odmian pokrewnych i pokrewnych dyscyplin, które nie są traktowane jako ERS (*Ethics, responsibility, sustainability*; etyka, odpowiedzialność i zrównoważony rozwój), ale które mają istotne elementy do badania odpowiedzialnego zarządzania, takie jak zarządzanie humanistyczne

lub krytyczne studia zarządzania. W związku z tym skrót ERS+ jest używany do opisanie dziedzin dyscyplinarnych, z których czerpie odpowiedzialne zarządzanie.

Rysunek 1. Postrzeganie odpowiedzialnego zarządzania



Źródło: opracowanie własne na podstawie Sołek-Borowska [2024, s. 1–6].

3. Zależność między zrównoważonym rozwojem, odpowiedzialnym zarządzaniem a społeczną odpowiedzialnością biznesu

Zrównoważony rozwój oznacza zaspokojenie podstawowych potrzeb wszystkich ludzi i zapewnienie wszystkim możliwości spełnienia ich aspiracji do lepszego życia [United Nations, 1987].

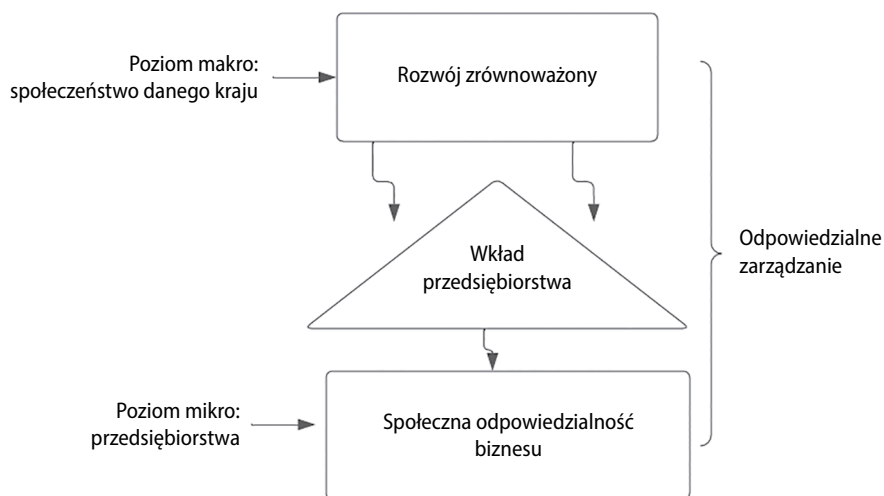
Idea i koncepcje zrównoważonego rozwoju powstały w odpowiedzi na problemy świata i ludzkości, od początku było wiadomo, że rozwiązanie tych problemów będzie wymagało przeniesienia tej idei na niższe poziomy, takie jak: regiony, sektory, a przede wszystkim przedsiębiorstwa. W ten sposób idea zrównoważonego rozwoju została przeniesiona na poziom przedsiębiorstw i zdefiniowana jako koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) [Zajkowska, 2024, s. 1–6]. Przedsiębiorstwa mają za zadanie pomagać społeczeństwu w osiągnięciu zrównoważonego rozwoju. Zrównoważone zarządzanie koncentruje się zatem wokół tego, co organizacja powinna robić, jakie działania podejmować, aby przyspieszyć zrównoważony rozwój i spróbować zmaksymalizować swój wkład w tym zakresie. Minimalne wymagania dotyczące zrównoważonego rozwoju w społeczeństwie jako całości są systematycznie weryfikowane i podejmowane są wysiłki w celu zapewnienia, że są one zawsze spełnione [Loew, Ankele, Braun, Clausen, 2004].

Na rysunku 2 przedstawiono zależność pomiędzy zrównoważonym rozwojem a koncepcją CSR.

Odpowiednikiem zrównoważonego rozwoju od poziomu makro do poziomu mikro jest koncepcja CSR. Podczas gdy pojęcie CSR jest coraz bardziej widoczne w świecie korporacji,

wśród wielu zwolenników społeczeństwa obywatelskiego i w polityce publicznej jest ono niejednoznaczne i kwestionowane z różnych powodów [Dahlsrud, 2008, s. 1–13], w taki sam sposób, w jaki kwestionowana jest koncepcja zrównoważonego rozwoju. Wiele różnych podejść do wkładu CSR w zrównoważony rozwój może być kwestionowanych [Moon, 2007, s. 296–306].

Rysunek 2. Wzajemne zależności pomiędzy CSR a zrównoważonym rozwojem



Źródło: opracowane na podstawie Zajkowska [2024, s. 1–6].

Według Stuarta L. Harta [1997], zrównoważony rozwój na poziomie przedsiębiorstw działa w taki sam sposób, jak na poziomie całej gospodarki. Ma te same elementy i cele kierunkowe, tj. dotyczy równowagi funkcjonowania poprzez integrację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych [Hart, 1997, s. 66–76]. Koncepcja zrównoważonego rozwoju zyskała uwagę wielu środowisk, kiedy pojawiła się w Raplocie Brundtland ONZ z 1987 roku [Shao, Li, Tang, 2011, s. 187–189]. Większość interpretacji zrównoważonego rozwoju działa w ramach formuły Brundtland, ale różni się naciskiem kładzionym na każdy z trzech elementów zrównoważonego rozwoju: gospodarkę, środowisko i społeczeństwo. Istnieją również rozbieżności co do natury ludzkich potrzeb teraz i w przyszłości oraz roli technologii w zaspokajaniu tych potrzeb [Ross, 2009].

Holden, Linnerud, Banister [2017] twierdzą, że koncepcja zrównoważonego rozwoju opiera się na trzech imperatywach moralnych: zaspokajaniu ludzkich potrzeb, zapewnianiu sprawiedliwości społecznej i poszanowaniu granic środowiskowych [Holden i in., 2017, s. 213–226]. Daly [2007] uważa te imperatywy etyczne za jednoznaczne, interpretując je jako wartości moralne, odnosząc się do nich jako do „podstawowych obiektywnych wartości, a nie subiektywnych indywidualnych preferencji”.

Harmonizacja działań firmy, prowadząca do osiągnięcia celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, zapewnia jej zrównoważony rozwój. Przedsiębiorstwo musi mieć świadomość, że działa w złożonych warunkach wewnętrznych i zewnętrznych oraz podejmo-

wać działania zmierzające do znalezienia równowagi w środowisku, w którym funkcjonuje. Działania te pozwalają mu wykorzystać złożoność warunków, w których działa, aby odnieść sukces poprzez odpowiednie zarządzanie konfliktami, które mogłyby hamować jego rozwój. Z tego punktu widzenia realizacja celów społecznych staje się kluczowym czynnikiem sukcesu we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju. Z punktu widzenia wrażliwości społecznej przedsiębiorstwa, ogromne znaczenie ma ochrona środowiska naturalnego, z którego korzysta nie tylko przedsiębiorstwo, ale i całe społeczeństwo. Dlatego działania podejmowane na rzecz ochrony środowiska, w tym działania edukacyjne, promujące ochronę środowiska oraz współfinansowanie projektów związanych z ochroną środowiska, są przejawem wrażliwości społecznej firmy [Wachowiak, 2013, s. 110–111].

4. Podsumowanie

Odpowiednikiem zrównoważonego rozwoju w skali makro jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w skali mikro, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają kwestie społeczne i ekologiczne w swojej codziennej działalności oraz w kontaktach z interesariuszami. Podstawowym celem koncepcji CSR jest zapewnienie systemu, w którym przedsiębiorstwa są rozliczane ze swoich działań, w tym działań na szkodę środowiska naturalnego lub działań przyczyniających się do problemów społecznych. Rozwój społecznej odpowiedzialności motywowany jest rosnącą świadomością i aktywnością konsumentów. W niniejszym opracowaniu przedstawiono istotę i interpretację pojęć związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu i zrównoważonym rozwojem oraz wskazano, że na drodze do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju oraz realizacji CSR odpowiedzialne zarządzanie jest sposobem ich osiągnięcia. Jak wspomniano, realizacja założeń zawartych w obu koncepcjach wymaga aktywnego udziału samych przedsiębiorstw. Kluczową rolę w budowaniu wysokiego poziomu odpowiedzialności organizacji odgrywają menedżerowie, którzy powinni podejmować działania zmierzające do realizacji społecznej odpowiedzialności organizacji.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Carroll, A.B., Adler, N.J., Mintzberg, H., Cooren, F., Suddaby, R., Freeman, R.E., Laasch, O. (2020). What 'are' responsible management? A conceptual potluck. W: *The Research Handbook of Responsible Management*, O. Laasch, R. Suddaby, R.E. Freeman, D. Jamali (Eds.). Cheltenham: Edward Elgar.

2. Carroll, A.B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and practices. W: *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (s. 19–46), A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel (Eds.). Oxford: Oxford University Press.
3. Crowther, D., Jatana, R. (2005). *International Dimensions of Corporate Social Responsibility*, Hyderabad: ICFAI University Press.
4. Daly, H. (2007). *Ecological Economics and Sustainable Development, Selected Essays of Herman Daly*. Cheltenham: Elgar.
5. Laasch, O., Conaway, R. (2015). *Principles of responsible management: Glocal sustainability, responsibility, and ethics*. Mason: Cengage.
6. Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R.E., Jamali, D. (2020). Mapping the emerging field of responsible management: Domains, spheres, themes, and future research. W: *The Research Handbook of Responsible Management*, O. Laasch, R. Suddaby, R.E. Freeman, D. Jamali (Eds.). Cheltenham: Edward Elgar.
7. Laszlo, Ch. (2008). *Firma zrównoważonego rozwoju*. Warszawa: Studio EMKA.
8. Loew, T., Ankele, K., Braun, S., Clausen, J. (2004). *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*. Münster und Berlin: Endbericht.
9. Mintzberg, H., Laasch, O. (2020). Mintzberg on (ir) responsible management. W: *Research Handbook of Responsible Management*, O. Laasch, R. Suddaby, R.E. Freeman, D. Jamali (Eds.). Cheltenham: Edward Elgar.
10. Sołek-Borowska, C. (2024). Responsible management. Concept and justification of research. W: *Responsible Management and Sustainable Consumption Creating a consumer and enterprise social responsibility index* (s. 1–6), P. Wachowiak, A. Dąbrowska, M. Zajkowska, C. Sołek-Borowska (Eds.). New York: Routledge.
11. Wachowiak, P. (2013). *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
12. Zajkowska, M. (2024). General management practices. W: *Responsible Management and Sustainable Consumption Creating a consumer and enterprise social responsibility index* (s. 1–6), P. Wachowiak, A. Dąbrowska, M. Zajkowska, C. Sołek-Borowska (Eds.). Nowy Jork: Routledge.

Artykuły naukowe

1. Carmeli, A., Brammer, S., Gomes, E., Tabar, S.Y. (2017). An organizational ethic of care and employee involvement in sustainability-related behaviours: a social identity perspective, *Journal of Organizational Behaviour*, 38(9), s. 1–18. DOI: 10.1002/job.2185.
2. Carroll, A.B., Shabana, K.M. (2020). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A review of concepts, research and practice, *International Journal of Management Reviews*, 12(1), s. 85–105.
3. Crossan, M., Mazutis, D., Seijts, G., Ganz, J. (2013). Developing leadership character in business programs, *Academy of Management Learning and Education*, 12(2), s. 285–305. DOI: 10.5465/amle.2011.0024a.
4. Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), s. 1–13.

5. Dobers, P. (2009). Corporate Social Responsibility: Management and Methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, s. 185–191.
6. Fedotova, I., Bocharova, N., Rachwał-Mueller, A. (2023). Corporate Social Responsibility as an Instrument of Sustainable Business Development: Exploring Types and Dimensions, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*, 19, s. 83–110.
7. Gherardi, S., Laasch, O. (2021). Responsible management-as-practice: mobilizing a post-humanist approach, *Journal of Business Ethics*, 181, s. 269–281. DOI: 10.1007/s10551-021-04945-7.
8. Hart, S.I. (1997). Beyond Greening Strategies for a Sustainable World, *Harvard Business Review*, 1–2, s. 66–76.
9. Hediger, W. (2007). *Framing Corporate Social Responsibility and Contribution to Sustainable Development* (Working Paper Series No. 02/2007). Center for Corporate Responsibility and Sustainability at the University of Zurich.
10. Holden, E., Linnerud, D., Banister, D. (2017). The Imperatives of Sustainable Development, *Sustainable Development*, 25, s. 213–226.
11. Jenkins, H. (2009). A Business Opportunity Model of Corporate Social Responsibility for Small- and Medium-Sized Enterprises, *Business Ethics: A European Review*, 18(1), s. 21–36.
12. Laasch, O., Moosmayer, D., Antonacopoulou, E., Schaltegger, S. (2017). Responsible management learning: Change and innovation for sustainability, responsibility, ethics, *Journal of Business Ethics*, 162(1), s. 735–757.
13. Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital, *Journal of Business Ethics*, 74(4), s. 329–343. DOI: 10.1007/s10551-007-9510-5.
14. Madanaguli, A., Srivastava, S., Ferraris, A., Dhir, A. (2022). Corporate Social Responsibility and Sustainability in the Tourism Sector: A Systematic Literature Review and Future Outlook, *Sustainable Development*, 30(3), s. 447–461.
15. Moon, J. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development, *Sustainable Development*, 15(5), s. 296–306.
16. Ross, A. (2009). Modern Interpretations of Sustainable Development, *Journal of Law and Society*, 36(1).
17. Shao, G., Li, F., Tang, L. (2011). Multidisciplinary Perspectives on Sustainable Development, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 18:3, s. 187–189.
18. Ślęzak-Gładzik, I. (2013). Corporate Social Responsibility (CSR) jako koncepcja porządkująca relacje między biznesem a społeczeństwem, *Modern Management Review*, XVIII/20(2).
19. Vintró, C., Comajuncosa, J. (2010). Corporate Social Responsibility in the Mining Industry: Criteria and Indicators, *Dyna*, (Medellin), 77(161), s. 31–41.

Materiały internetowe

1. United Nations (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability> (dostęp: 17.04.2024).

Corporate social responsibility versus responsible management for sustainable development

Abstract

In the subject literature the concepts of corporate social responsibility and responsible management are often used interchangeably, and sustainable development is used at the macro level. The aim of the article is to systematize the concepts and determine their mutual dependency. Corporate social responsibility is defined as a concept according to which “companies voluntarily include social and environmental issues in their business operations and interaction with their stakeholders” [Crowther, Jatana, 2005]. The response of businesses to the challenges of sustainable development, and simultaneously the basis for achieving its goals, is the model of social responsibility. It has been demonstrated that effective implementation of corporate social responsibility and sustainable development should be conducted according to the concept of responsible management. At the same time, the necessary condition of their implementation is engagement on the side of enterprises. The discussion shows the perception of the sustainable development and social responsibility concepts by enterprises as key to long-term development of societies.

Keywords: responsible management, corporate social responsibility, sustainable development
