

*Małgorzata Kołodziejczak**

CSR A TQM – WOKÓŁ IDEI I ZAŁOŻEŃ

1. WSTĘP

Na gruncie ekonomii i nauk o zarządzaniu coraz częściej pojawiają się terminy związane z moralnym wymiarem prowadzenia działalności gospodarczej: społeczna odpowiedzialność firmy/biznesu, etyka biznesu, społeczna sprawiedliwość, inwestowanie społeczne, prawa człowieka i szereg innych. Budzą one żywe emocje, tak u zwolenników, jak i przeciwników: pierwsi podkreślają zazwyczaj ich wagę i znaczenie dla współczesnego zarządzania, drudzy wiążą je z chwilową modą wykazując, że powstają one jedynie na użytek wyrafinowanego public relations i w istocie sprzeczne są z istotą funkcjonowania przedsiębiorstwa, którego celem jest zysk, a w konsekwencji osłabiają subtelny mechanizm „niewidzialnej ręki rynku”, czyli sprzeczne są z gospodarką kapitalistyczną¹. Wydaje się, że w prowadzeniu działalności gospodarczej nastawionej wyłącznie na maksymalizację zysków i redukcję kosztów przedsiębiorstwa pojawiać się mogą rozwiązania działające na szkodę pracowników, partnerów biznesowych, czy otoczenia organizacyjnego prowadzących w konsekwencji do zaniku woli współpracy, czyli upadku biznesu². Naprzeciw takim problemom wychodzi idea społecznej odpowiedzialności biznesu znana pod anglojęzyczną nazwą Corporate Social Responsibility (CSR), która propaguje taką strategię przedsiębiorstwa, w której dobrowolnie włącza się interesy społeczne i ochronę środowiska do celów przedsiębiorstwa, a także świadomie buduje relacje z różnymi grupami interesariuszy. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwo nie tylko spełnia wymogi prawne, ale inwestuje w kapitał ludzki, w ochronę środowiska, buduje dobre relacje w swoim otoczeniu organizacyjnym.

* Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ J. Filek, *Společna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, Wyd. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Kraków 2006, s. 9.

² R. Jeurissen, *Business In Response to the Morally Concerned Public*, [w:] H. Luijk, P. Ulrich, *Fading Public Interest: Ethical Challenge on Business Policy and Corporate Communications*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht 1995, s. 11.

Mimo iż szerokie dyskusje nad koncepcją CSR trwają już od ponad ćwierćwiecza, to badania skupiają się głównie wokół finansowym konsekwencji jej stosowania³. Powstają także raporty obrazujące rozwój tej koncepcji w różnych krajach⁴, branżach⁵, kulturach⁶. Wciąż jednak brak szerszych, wielostronnych, komparatywnych analiz CSR z innymi koncepcjami zarządzania. Wydaje się, że takie badania byłyby istotne ponieważ stosowanie przez przedsiębiorstwo określonych koncepcji zarządzania przynosi konkretne skutki nie tylko w wymiarze finansowym, ale i społecznym w danym przedsiębiorstwie – może więc tworzyć określony grunt oraz klimat dla wprowadzanie innych koncepcji: sprzyjać im, bądź nie.

Wychodząc od powyższych rozważań postawiono pytanie: która ze współczesnych koncepcji zarządzania może nie tylko współistnieć z CSR, ale zgodna jest z jej generalnymi ideami. Wysunięto tezę, że zdobywająca popularność w latach osiemdziesiątych XX w. koncepcja Total Quality Management, z sięgającymi lat pięćdziesiątych XX w. korzeniami, wpisuje się w główne założenia i może wspierać CSR. Celem opracowania jest przeprowadzenie analizy, w wyniku której wskazane zostaną punkty styczne i ewentualne rozbieżności pomiędzy głównymi założeniami CSR oraz TQM. A zatem, konieczne wydaje się syntetyczne scharakteryzowanie kluczowych dla obydwu koncepcji idei, pojęć, założeń, tak by w drodze analizy porównawczej zweryfikować lub sfalsyfikować postawioną tezę. Przyjęty cel wyznaczył strukturę niniejszego opracowania.

2. SOCIAL CORPORATE RESPONSIBILITY - KLUCZOWE ZAŁOŻENIA

Można przyjąć, że szeroka debata nad zagadnieniem społecznej odpowiedzialności rozpoczęła się w latach 60. poprzedniego stulecia wraz z dyskusją i walką o obronę praw człowieka, środowiska naturalnego czy ochrony dóbr kulturowych. Nowatorskie idee przeniknęły także do świata biznesu rzucając nowe światło na potrzeby pracowników, oczekiwania klientów

³ M.L. Barnett, R.M. Salomon, *Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance*, Strategic Management Journal, 2006, s. 1101-1122.

⁴ Np. opracowanie: B. Rok, I. Kuraszko, M. Panek-Owsiańska, L. Wiecech, A. Brzozowski, *Společna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza. Global Compact*, Warszawa 2007; M. Orlitzky, F.L. Schmidt, S.L. Rynes, *Corporate Social and Financial Performance: A meta-analysis*, Organization Studies, 24/2003, s. 403-441.

⁵ P. Bansal, K. Roth, *Why companies go green: a model of ecological responsiveness*, Academy of Management Journal, 43, 2000, s. 717-736.

⁶ D.A. Waldman, M. Sully de Lue, N. Washburn, R.J. House, *Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries*, Journal of International Business Studies, 37, 2006, s. 823-837.

i otoczenia biznesu. Definiowanie obowiązków przedsiębiorstw wobec społeczeństwa nastąpiło dopiero w latach 80.

Jak dotychczas nie wypracowano jednej, powszechnie zaakceptowanej definicji CSR, jednakże najczęściej przyjmuje się, że jest to dobrowolne uwzględnianie przez przedsiębiorstwa aspektów społecznych i ekologicznych w swej działalności handlowej oraz kontaktach ze swoimi interesariuszami⁷, czyli jednostkami i podmiotami zainteresowanymi działalnością danego przedsiębiorstwa. Powszechnie zalicza się do nich: klientów, pracowników, inwestorów, dostawców, konkurentów, wspólnoty lokalne, agendy rządowe, grupy biznesowe, sprzedawców⁸ itp. Według badaczy koncepcja CSR opiera się na: filozoficznej idei odpowiedzialności wspartej ideą dialogu, etyce biznesu oraz demokracji⁹. Dyskusje wokół każdego z powyższych filarów są niezwykle pouczające i ciekawe¹⁰, lecz ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania, zdecydowano się zaprezentować jedynie wnioski z nich płynące, będące w gruncie rzeczy generalnymi zasadami CSR. A zatem można założyć, że za filary CSR uznaje się¹¹:

- uczciwe postępowanie oparte na powszechnym przestrzeganiu prawa z należytym uwzględnieniem praw klientów i pracowników,
- kształtowanie właściwych relacji z wszystkimi grupami interesariuszy oraz próby równoważenia ich sprzecznych interesów,
- zaangażowanie społeczne, polegające na kształtowaniu relacji społecznych, dbałość o zrównoważony rozwój.

Analizując działalność przedsiębiorstw w kontekście CSR można wyróżnić działania wewnętrzne, czyli podejmowane wewnątrz firmy w stosunku do wewnętrznych interesariuszy i zewnętrzne: skierowane do otoczenia bliższego i dalszego firmy. Pierwsze z nich mogą przejawiać się m.in. w: humanizacji pracy, tworzeniu bezpiecznych warunków pracy, tzw. „godziwej zapłacie” dla pracowników, rozwijaniu świadczeń socjalnych, zwiększaniu satysfakcji z pracy, przyczynianiu się do podnoszenia poziomu edukacji pracowników itp. Drugie przejawiają się w zaspokajaniu rzeczywistych potrzeb klientów, zagwarantowaniu wysokiej jakości dóbr i usług, przestrzeganiu uczciwych zasad wymiany, kształtowaniu standardów branżowych, dbałości o społeczny interes

⁷ Por. B. Rok, *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 268-291.

⁸ W.B.jr. Werther, D. Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in Global Environment*, SAGE Publications, 2011, s. 27.

⁹ J. Filek, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, Wydawnictwo Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Kraków 2006, s. 9.

¹⁰ W. Świątkowski, *Nierozzerwalny związek wolności i odpowiedzialności*, Annales. Etyka w życiu gospodarczym, tom 10, nr 1, Salezjańska Wyższa szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2007, s. 67-75.

¹¹ W.B.jr. Werther, D. Chandler, *Strategic Corporate...*, *op. cit.*, s. 14-18.

lokalny, a nawet kształtowaniu polityki państwa w przestrzeni społeczno-gospodarczej¹².

CSR jest koncepcją wymagającą od zarządzających przedsiębiorstwem długofalowej strategii. Zaleca się by wprowadzając CSR korzystać z kodeksów postępowania i programów CSR zgodnych ze europejskimi i światowymi standardami, a także z najlepszych wzorów społecznego zaangażowania wykreowanych przez organizacje pozarządowe. Stosowaniu koncepcji CSR sprzyja stosowanie metod zarządzania opartych na współuczestnictwie pracowników w podejmowaniu decyzji, eksponujących podmiotowość uczestników i zasady dobrej komunikacji w firmie.

Stosując CSR tak naprawdę poddajemy przedsiębiorstwo swoistemu procesowi stopniowego doskonalenia przedsiębiorstwa we wszystkich jego obszarach. Należy podkreślić, że CSR wpisuje się w nowe strategie konkurencyjności – biorąc pod uwagę duże, rozwinięte przedsiębiorstwa amerykańskie i europejskie widać, jak na przestrzeni lat zmieniają się elementy budowania ich przewag konkurencyjnych: oprócz technologii, kultury organizacyjnej coraz częściej pojawia się konkurencja na gruncie postaw etyczno-społecznych. Wychodząc poza obszar przedsiębiorstwa można przyjąć, że realizacja idei i zasad CSR ma szansę przynieść szereg skutków: ułatwiać rozwój społeczności lokalnych, cywilizować konkurencję, budować atmosferę wzajemnego zrozumienia i zaufania.

3. TOTAL QUALITY MANAGEMENT – KLUCZOWE ZAŁOŻENIA

Anglojęzyczny termin Total Quality Management jest tłumaczony zazwyczaj jako „kompleksowe zarządzanie jakością”. Można również spotkać określenie „zarządzanie przez jakość”, „zarządzanie jakościowe”, „zarządzanie jakością totalną” albo nawet „totalne zarządzanie jakością”. Zważywszy na istotę TQM, którą jest wielowątkowe postrzeganie problemów jakości w przedsiębiorstwie, termin „kompleksowe zarządzanie jakością” uznać można za najbardziej udane pod względem językowym tłumaczenie¹³. Wychodząc od najbardziej ogólnej definicji, czy raczej określenia mówiącego, iż TQM jest zbiorem filozoficznych zasad stanowiących bazę do doskonalenia wszystkich procesów w przedsiębiorstwie poprzez dalsze, niesprzeczne z nią, dochodzimy do określeń bardziej szczegółowych, jak np.: „Kultura korporacyjna cechująca

¹² Por. J. Filek, *Społeczna odpowiedzialność...*, op. cit., s. 4.

¹³ A. Iwasiewicz, *Zarządzanie jakością. Podstawowe problemy i metody*, Wydawnictwo PWN, Warszawa – Kraków, 1999, s. 88.

się wzrostem zadowolenia klientów wskutek ciągłych udoskonaleń, w których aktywnie uczestniczą wszyscy pracownicy firmy”¹⁴.

Sięgając kolejno do poszczególnych członów nazwy koncepcji, krok po kroku możemy odkrywać założenia, filary, na których ona bazuje. Powszechnie przyjmuje się, że określenie: Total wyraża objęcie koncepcją całej organizacji, zintegrowanie wokół niej wszystkich pracowników, możliwość zastosowania jej we wszystkich rodzajach produkcji i usług, w każdej komórce organizacji, na każdym stanowisku, w sposób nieograniczony. Quality odnosi się do jakości, rozumianej jako spełnienie wciąż rosnących wymagań klientów w sposób w pełni ich zadowalający. Management oznacza metodę rozwiązywania problemów i osiągania znacznej poprawy poprzez dążenie do wyższej jakości pracy i jej efektów, czyli podejmowanie decyzji podporządkowanych ciągłej poprawie jakości produktów. Bezsprzecznie, ostatecznym celem TQM jest maksymalizacja zysku osiąganego przez przedsiębiorstwo w długim okresie czasu. Realizacji tego celu może służyć osiąganie licznych celów pośrednich. Najważniejszym z nich jest w TQM zadowolenie klienta. Osiąga się je drogą tworzenia jakości. By dotrzeć do sedna koncepcji, zrozumieć jej istotę, konieczne wydaje się przybliżenie kluczowych dla tej koncepcji pojęć, takich jak: jakość, klient, produkt.

Na jakość można spoglądać z różnych punktów widzenia: ekonomii, techniki, organizacji, psychologii, konsumenta, producenta itp. Efektem tylu spojrzeń na jakość jest istnienie, tak w literaturze jak i w praktyce, szeregu różnych jej określeń. Jakość kojarzyć się może z: doskonałością, czymś specjalnym, wysoką klasą (jakość bezwzględna); pewną liczbą pożądanых cech danego wyrobu (jakość zorientowana na wyrób); przydatnością do użytkowania (jakość zorientowana na użytkownika); zgodnością z wymaganiami określonymi przez normy określone w testach jakości (jakość zorientowana na wytwarzanie); ceną, gdzie jakość równoważy się z wartością otrzymaną za zapłacone pieniądze (jakość zorientowana cenowo). W TQM jakość rozumiana jest szeroko: jako jakość totalna, kompleksowa, powszechna, a to oznacza, że ma być rozpatrywana w całym cyklu powstawania i życia wyrobu i obejmować nie tylko jakość wyrobu, ale także pracy, życia osób tworzących ją¹⁵.

Należy wyraźnie podkreślić, że pojęcie produktu nabiera w TQM szerszego wymiaru - dąży się do tego by produkt był kombinacją wyrobu i usługi: „Jeśli podstawowym elementem oferty rynkowej jest wyrób, to towarzyszy mu usługa pozwalająca na bardziej racjonalne wykorzystanie tego wyrobu. I odwrotnie, jeśli podstawowym elementem oferty rynkowej jest usługa, to towarzyszy jej

¹⁴ J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000, s. 28; E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000, s. 10.

¹⁵ J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania ..., op. cit.*, s. 22.

wyrób wzmacniający efekt wywołany świadczoną usługą”¹⁶. Ponadto, w TQM zakłada się ciągły rozwój produktu. Rozwój ten, niezależnie od tego w jakiej formie jest realizowany, polega w istocie na ciągłych modyfikacjach zbioru technicznych i użytkowych właściwości produktu w celu poprawy jakości. Równoległe prowadzone jest ciągłe doskonalenie procesu produkcji, albo świadczenia usługi, w celu zapewnienia produktowi coraz wyższego poziomu jakości wykonania.

Szerokiego znaczenia nabiera także pojęcie klienta. Oznacza nie tylko klienta –końcowego odbiorcę finalnych dóbr, czy usług, ale rozciągnięte jest również na pracowników przedsiębiorstwa – tzw. klientów wewnętrznych, którymi są po prostu odbiorcy efektów pracy poprzedników biorących udział w określonym procesie pracy tworzącym tzw. łańcuch jakości¹⁷. Należy więc dążyć do osiągnięcia takiego stanu, w którym każdy pracownik potrafi określić kogo obsługuje i jakimi miarami ocenia swoją pracę. TQM hołduje bowiem dwóm zasadom: każdy w przedsiębiorstwie ma swego klienta; każdy w przedsiębiorstwie powinien znać wymagania swego klienta wewnętrznego. E. Deming mówił, że każdy ma swego klienta, a jeśli ktoś nie wie, kim ten klient jest i jakie są jego oczekiwania, to nie rozumie swojej pracy. Fakt przyjęcia określenia klient wewnętrzny ma służyć podkreśleniu ważności każdego pracownika w przedsiębiorstwie. Uznanie pracowników przedsiębiorstwa za klientów tak samo ważnych, jak tradycyjny klient zewnętrzny oznacza wzrost współdziału pracowników w zarządzaniu firmą i podkreślenie wkładu każdego stanowiska pracy w tworzenie wartości dodanej w przedsiębiorstwie.

4. PORÓWNANIE ZAŁOŻEŃ CSR I TQM

Wnikliwa analiza podstawowych założeń obydwu koncepcji pozwala na ukazanie ich wspólnych idei. W TQM na plan pierwszy wysuwa się podkreślanie podmiotowości uczestników organizacji, ich roli, ważności ich pracy i autentycznego wpływu na innych, a w konsekwencji na całą organizację. W TQM równoprawni są wszyscy ludzie, jednostki organizacyjne – ukazuje się ich w procesach podkreślając w ten sposób rolę, jaką wnoszą dla osiągnięcia założonych celów. Zdecydowanie przyczynia się to nie tylko do poczucia sprawstwa, podnoszenia poczucia własnej wartości u uczestników organizacji, ale także podkreślenia ich odpowiedzialności za pracę nie tylko swoją, ale także innych osób. W CSR odpowiedzialność jest problemem centralnym. Rodzi się zazwyczaj w trzech etapach. Pierwszym jest uświadomienie sobie swojej

¹⁶ A. Iwasiewicz, *Zarządzanie jakością. Podstawowe problemy i metody*, Wydawnictwo PWN, Warszawa – Kraków 1999, s. 99.

¹⁷ *Ibidem*, s. 97.

odpowiedzialności, drugim poczuwanie się do niej, a trzecim podejmowanie jej¹⁸. W przedsiębiorstwach, które weszły na drogę do TQM tworzą się warunki do tego, by odpowiedzialność pojawiać się mogła w swej najbardziej dojrzałej formie.

Wielowymiarowe podejście TQM do jakości wychodzi naprzeciw zarówno działaniom wewnętrznym, jak i zewnętrznym CSR. Dzięki bezpośredniemu odniesieniu jakości do warunków pracy i życia osób – pracowników następuje koncentracja na zabezpieczaniu wszystkich potrzeb ludzkich, od fizjologicznych i bezpieczeństwa poczynając, po następne. Kategoria produktu poszerzonego, jego ciągłe doskonalenie przez działania wszystkich pracowników stwarza ogromne możliwości dla osiągania potrzeby uznania w miejscu pracy, poczucia jej sensu, a zatem odnotowujemy tu dalsze wzmacnianie zabezpieczania potrzeb wyższego rzędu. Sprzyja to dalszemu podnoszeniu komfortu pracy i życia, a także kreowaniu postaw przedsiębiorczych promowanych przez CSR.

Kapitałne klienckie podejście w TQM do współpracowników owocuje wieloma pozytywami. Zrozumienie sensu swojej pracy, dokładne osadzenie jej w łańcuchu tworzącym wartość dla klienta, po raz kolejny podkreśla znaczenie pracy pojedynczego człowieka, co z kolei podnosić może jego samoocenę, ale daje też szerokie możliwości czerpania z ważnego dla większości ludzi poczucia zespołowości i zaspokajania szerokiego spektrum różnorodnych potrzeb o charakterze społecznym. Pojawia się pole doskonalenia inteligencji społecznej, emocjonalnej, ale także altruizmu, lojalności i po raz kolejny: odpowiedzialności. Należy dodać, że w takim podejściu do pracowników poprzez TQM realizowana jest kolejna idea CSR, a mianowicie idea demokracji ukształtowana przez idee wolności, równości, braterstwa ujawniające się w modelu relacji społecznej gwarantującej każdej jednostce szacunek oraz minimalny poziom zabezpieczenia socjalnego przeciwdziałający wykluczeniu społecznemu.

Mimo, że TQM nie odwołuje się bezpośrednio do charakterystycznych dla CSR elementów etycznych, to uznać można, że powyższe podejście do pracowników jest z nimi spójne: przedsiębiorstwo opierające się na TQM nie odżegnuje się od brania na siebie odpowiedzialności za godne życie swych pracowników. Z kolei stałe doskonalenie jakości procesów pod kątem spełniania różnorodnych norm odnoszących się nie tylko do bezpieczeństwa, ale i ochrony środowiska realizuje odpowiedzialność firmy także w odniesieniu do jej otoczenia bliższego i dalszego.

Jak wspomniano, E. Deming zalecał bezustanne doskonalenie produktu, natomiast w odniesieniu do ludzi w organizacji mówił o znaczeniu i roli ciągłego kształcenia i samodoskonalenia pracowników. Wprowadził pojęcie: „domu jakości” dla organizacji stosujących TQM, podkreślając w ten sposób

¹⁸ Por. J. Filek, *Společna odpowiedzialność...*, op. cit., s. 8.

kolejne założenia swej koncepcji, tzn. chęć odejścia od przestarzałej jego zdaniem piramidy zarządzania i rozkazodawstwa na relacje oparte na promowanej w CSR idei dialogu, pozwalające ukazać pracownikowi nową rolę organizacji/przedsiębiorstwa w jego życiu.

Powyższa analiza jest próbą wskazania zbieżności pomiędzy CSR a TQM, nie w pełni wyczerpuje podjęty temat, bowiem obydwie koncepcje mają filozoficzny charakter: dają jedynie zasady – nie są zamkniętym i ograniczonym zbiorem metod i procedur tworząc tym samym możliwość ekwifinalnego dochodzenia do zakładanych w nich celów. Okazuje się to być zarówno mocną i słabą stroną każdej z nich: można stosować je w niemalże każdym przedsiębiorstwie uwzględniając jego specyfikę, lecz ich ogólny charakter powoduje, że przed praktyką zarządzania pojawia się wymóg projektowania nowatorskich rozwiązań. Dodatkowo, brak możliwości oszacowania ewentualnych zysków z wprowadzanie obydwu koncepcji znacząco zniechęcają kadrę nastawioną na szybkie i spektakularne sukcesy, zwłaszcza w wymiarze finansowym. Argumentem, po który można sięgnąć w obronie rozpatrywanych koncepcji, jest ekonomiczne uzasadnienie: wzrost zysków osiąga się w przedsiębiorstwie na dwa sposoby: zwiększając obrót przy zachowaniu stałych kosztów albo redukując koszty przy stałym obrocie przedsiębiorstwa. Obydwie koncepcje wspierają tę drugą możliwość – poprzez redukcję kosztów wynikających z braku zaangażowania, motywacji, dobrego samopoczucia, poczucia sprawstwa, odpowiedzialności itp. można podnosić rentowność przedsiębiorstwa¹⁹.

Należy przypuszczać, że w toku rozmaitych interdyscyplinarnych studiów odkrywane będą nowe drogi i możliwości umożliwiające osiąganie szczytnych idei TQM i CSR.

5. ZAKOŃCZENIE

Wizja świata, w którym organizacje kultywują takie wartości jak: demokracja, odpowiedzialność oraz zasady współpracy oparte na: dialogu, zaufaniu, lojalności, umiejętności dostrzegania wysiłku ludzi, współdziałaniu, dążeniu do doskonałości, wydaje się bardzo atrakcyjna, lecz tak idealna, że trudna do ziszczenia. Jednak od kiedy uświadomiono sobie rolę zasobów ludzkich jako niewyczerpanego źródła możliwości w zdobywaniu przewag konkurencyjnych dla organizacji, nakłady na wszystkie koncepcje, których zastosowanie daje nadzieję na rozwój potencjału jednostkowego i społecznego,

¹⁹ M. Haffer, J.J. Klimiński, *Certyfikat ISO 9000 to nie dekoracja*, „Przegląd Organizacji”, nr 9/2000, s. 32.

należy traktować, jako inwestycje w przyciąganie klientów zorientowanych społecznie a takich sukcesywnie przybywa.

Powiązanie i wykazanie przez filozofów egzystencjalnych związków idei wolności i odpowiedzialności przenieść można na grunt biznesu: jeśli przedsiębiorcy korzystają z wolności gospodarczej w ramach wolnego rynku, to muszą pamiętać, że ponoszą pełną odpowiedzialność za działania wewnętrzne i zewnętrzne podejmowane przez przedsiębiorstwa. Świat nie jest prywatnym folwarkiem przedsiębiorcy, na którym może on robić wszystko, co mu się podoba, powinien on pamiętać o powinnościach wynikających z faktu bycia człowiekiem²⁰.

BIBLIOGRAFIA

- Barnett M. L., Salomon R. M., *Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance*, Strategic Management Journal, 2006.
- Bansal P., Roth K., *Why companies go green: a model of ecological responsiveness*, Academy of Management Journal, 43/2000.
- Dahlggaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000.
- Iwasiewicz A., *Zarządzanie jakością. Podstawowe problemy i metody*, Wydawnictwo PWN, Warszawa – Kraków 1999.
- Jeurissen R., *Business In Response to the Morally Concerned Public*, [w:] Luijk H., Ulrich P., *Fading Public Interest: Ethical Challenge on Business Policy and Corporate Communications*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht 1995.
- Filek J., *Společna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, Wyd. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Kraków 2006.
- Haffer M., Klimiński J. J., *Certyfikat ISO 9000 to nie dekoracja*, „Przegląd Organizacji”, 9/2000.
- Orlitzky M., Schmidt F. L., Rynes S. L., *Corporate Social and Financial Performance: A meta-analysis*, „Organization Studies”, 24/2003.
- Rok B., *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
- Rok B., Kuraszko I., Panek-Owsiańska M., Wiecech L., Brzozowski A., *Společna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza. Global Compact*, Warszawa 2007.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.
- Świątkowski W., *Nierozzerwalny związek wolności i odpowiedzialności*, *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, tom 10, nr 1, Salezjańska Wyższa szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2007.
- Waldman D. A., Sully de Luge M., Washburn N., House R.J., *Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries*, „Journal of International Business Studies”, 37, 2006.
- Werther W.B. jr., Chandler D., *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in Global Environment*, SAGE Publications, 2011, s. 27.

²⁰ Por. J. Filek, *Společna odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 11.

*Małgorzata Kołodziejczak***CSQ AND TQM - AROUND THE IDEAS AND ASSUMPTIONS**

The aim of this paper is to justify that Corporate Social Responsibility and Total Quality Management have a lot of similar characteristics. Thus, in subsequent parts of the article was decided to characterize the main objectives and thesis of CSR and TQM. Then was analyzed the key issues, ideas and concepts both of them.