

# CSR A ZARZĄDZANIE WIEKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

*Magdalena Popowska*<sup>1)</sup>

## **Streszczenie**

W niniejszym artykule podjęto rozważania nad odpowiedzialnością społeczną biznesu, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii zarządzania wiekiem. W przekonaniu autorki działania CSR skoncentrowane na pracownikach firmy są jedną z możliwych dróg dochodzenia przez przedsiębiorstwa (w tym również reprezentujące sektor MSP) do sukcesu, poprzez zbudowanie silnego, zmotywowanego i zaangażowanego w pracę zespołu.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), zarządzanie wiekiem

## **Wstęp**

Klasyczne podejście do działalności przedsiębiorcy zakładające, że podstawową jego odpowiedzialnością jest dbanie o to, aby firma generowała zyski dla niego samego lub ewentualnych udziałowców (ang. *shareholders*) danej spółki miało się bezpowrotnie zmienić wraz z pojawieniem się koncepcji promującej „odpowiedzialny biznes”, która szybko zyskała miano społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility* – CSR).

W pierwszej dekadzie XXI wieku idea społecznej odpowiedzialności biznesu jest powszechnie znana na całym świecie. Koncepcja ta okazała się również jednym z kluczowych tematów w polityce gospodarczej Unii Europejskiej. Źródłem społecznej odpowiedzialności biznesu należy się doszukiwać w etyce biznesu. Za jej początki uznaje się encyklikę *Rerum Novarum* Leona XIII z 1891 r. oraz książkę *The Fundamentals of Business Ethics*, wydaną w USA w 1926 r. Rzeczywisty rozkwit etyki biznesu nastąpił w latach 60. ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych, przy czym głównym obszarem jej stosowania były duże przedsiębiorstwa.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) to podejście ukierunkowane na otoczenie bliższe i dalsze organizacji i jako takie przewiduje również działania skoncentrowane na jej pracownikach. W tym zakresie, w ramach inicjatywy euro-

---

<sup>1)</sup> Politechnika Gdańska/Gdańsk University of Technology.

pejskiej zarządzania różnorodnością, mieszczą się także praktyki odpowiadające zarządzaniu wiekiem, i to niezależnie od wielkości organizacji.

## 1. Wielość definicji, wielość znaczeń?

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) to podejście bardzo złożone, a w przestrzeni biznesowej, w zależności od kontekstu, funkcjonuje wiele jego definicji.

Komisja Europejska w swojej nowej definicji określa CSR jako odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo (KE, 2011). Wcześniejsza definicja odnosiła się do stylu zarządzania przedsiębiorstwem polegającego na integrowaniu kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i dotyczących praw człowieka do działań biznesowych i strategii, we współpracy z interesariuszami (KE, 2001).

Program samoregulacji biznesu znany pod nazwą Global Compact, ustanowiony pod koniec lat 90. ubiegłego wieku, choć nie definiuje wprost odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, to zakłada, że obejmuje ona stosowanie we wszystkich sferach ich działalności dziesięciu fundamentalnych reguł z zakresu praw człowieka, standardów pracy i środowiska naturalnego oraz podejmowanie wspólnych akcji na rzecz ich promowania.

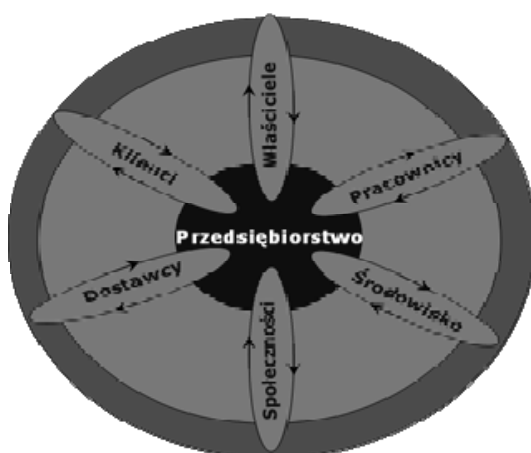
Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (WBCSD) definiuje odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstw jako „ciągłe zobowiązanie biznesu do etycznego zachowania oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju gospodarczego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości” (Home, Watts, 2000).

Institute for Corporate Culture Affairs (ICCA) we Frankfurcie nad Menem określa CSR jako działanie etyczne przekładające się na wzrost jakości życia pracowników przedsiębiorstwa i społeczeństwa, w którym ono funkcjonuje. Międzynarodowa Korporacja Finansowa (IFC) z Grupy Banku Światowego uzupełnia tę definicję, dodając, że odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw to zobowiązanie do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju poprzez pracę z zatrudnionymi, ich rodzinami, społecznością lokalną i społeczeństwem jako całością, w celu podnoszenia jakości życia w sposób korzystny zarówno dla biznesu, jak i rozwoju.

W 2010 roku, po wielu latach prac przygotowawczych, gdy coraz bardziej odczuwalny był brak jednolitej definicji dającej możliwość usystematyzowania wiedzy na temat CSR oraz kryteriów oceny tego podejścia, Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna (ISO) zaproponowała dobrowolną normę ISO 26000, która ma stanowić praktyczny przewodnik po koncepcji CSR. Norma ta, jako zbiór wytycznych, odsyła przedsiębiorcę do siedmiu obszarów działalności firmy: zarządzania organizacją, praw człowieka, zarządzania zasobami ludzkimi, środowiska naturalnego, uczciwych praktyk biznesowych, spraw konsumenckich oraz zaangażowania i rozwoju społeczności (*ISO 26000*). Norma odwołuje się do siedmiu za-

sad odpowiedzialności społecznej: odpowiedzialności, transparentności, etycznego postępowania, poszanowania praw interesariuszy, poszanowania przepisów prawa, poszanowania międzynarodowych norm prowadzenia działalności, poszanowania praw człowieka oraz podpowiada sposoby ich wdrażania.

Głównym założeniem CSR jest wzmocnienie pozycji firmy na rynku oraz osiągnięcie przez nią długoterminowej przewagi konkurencyjnej poprzez wywieranie pozytywnego wpływu na otoczenie, w którym działa. Otoczenie definiowane jest jako zbiór grup wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, przedsiębiorstwa (rys. 1), a więc tworzą je zarówno ludzie, jak i środowisko naturalne znajdujące się w polu oddziaływania przedsiębiorstwa.



**Rysunek 1.** Interesariusze przedsiębiorstwa w podejściu CSR

*Źródło:* opracowanie własne.

Do tej pory najczęściej stosowanym sposobem wdrażania koncepcji CSR w życie była jej integracja ze strategią przedsiębiorstwa. Od niedawna w wielu firmach, głównie korporacjach, strategię firmy buduje się na bazie tej koncepcji.

## 2. Koncepcja CSR wiecznie żywa?

Jak wykazano we wstępie, CSR nie jest podejściem nowym. Większość przewidzianych w nim działań wywodzi się z lat 80. i 90. ubiegłego stulecia. W okresie stosowania tej koncepcji ta na całym świecie miało miejsce wiele kryzysów, była również przedmiotem wielu krytycznych ataków jako nieskuteczna i przestarzała. Krytycy podejścia twierdzili i nadal twierdzą, że większość programów CSR, wdrażanych przez firmy, zwłaszcza wielkie korporacje, jest nastawionych raczej na ograniczanie złych efektów ich działalności niż na ich przemianę w dobre, przykładowe etycznie firmy (Hollender, Breen, 2010). Dodatkowo, ekstensywna informacja na temat samego podejścia, licznych jednorazowych działań i programów, spowodowała, że ogromne rzesze obserwatorów zwątpiły w rzeczywiste i trwałe dobre intencje korporacji, widząc w nich wyłącznie chęć maksymali-

zacji zysku poprzez skuteczne budowanie wizerunku odpowiedzialnej firmy. CSR stała się w ich oczach swoistym narzędziem PR. Są i tacy, którzy zastanawiają się, czy CSR nie została wymyślona przez ludzi od PR (Frankental, 2001).

Impotencji CSR wobec wyzwań systemowych miał dowieść niedawny kryzys finansowy, podczas którego, zdaniem niektórych, doszło do wielopoziomowego bankructwa odpowiedzialności (Visser, 2010). Koncepcja CSR jednak nie umarła, czego dowodzą liczne seminaria i konferencje oraz konkursy organizowane na całym świecie, jak również wprowadzenie treści odnoszących do CSR do programów studiów na uczelniach wyższych. Visser (2011), na wzór Web 2.0, przepowiada nawet nastanie ery CSR 2.0, charakteryzującej się kreatywnością (C), skalowalnością (S), reaktywnością (R), lokalizacją globalną, czyli *glocality* (2), oraz kolistością (0) uosabiającą recykling.

W myśl podejścia CSR 2.0, biznes powinien w sposób ciągły wzbogacać swój kapitał społeczny i ludzki, nie tylko poprzez edukację i szkolenia, ale również przez zapewnianie dobrobytu pracownikowi i społeczności. CSR 2.0 podkreśla znaczenie pracy w życiu człowieka i stawia ten aspekt na równi z integralnością ekologiczną czy rentownością finansową przedsiębiorstwa.

### 3. CSR i zarządzanie zasobami ludzkimi

Jednym z ważnych obszarów zastosowania podejścia CSR jest zarządzanie zasobami ludzkimi. W podejściu klasycznym, efektywne zarządzanie personelem, podobnie jak zarządzanie całą firmą, powinno być podyktowane wyłącznie interesem ekonomicznym. W tej perspektywie interesariusze wewnątrz przedsiębiorstwa, jakimi są pracownicy, stanowią narzędzie w procesie maksymalizacji zysku, należy jednak pamiętać, że uczestniczą w nim z własnej woli. U źródeł podejścia CSR znajduje się przekonanie, że pracownik firmy jest kluczem do jej sukcesu, a prawa pracownicze mają swoje źródło w prawach człowieka. Dlatego właśnie działania w obszarze HR powinny być ściśle zintegrowane ze strategią CSR. Mamy tu zresztą do czynienia z obustronną zależnością: skuteczne działania HR zakładają CSR, z kolei skuteczna CSR zakłada profesjonalne działania w zakresie HR, ukierunkowane na wszystkie grupy pracownicze. Wysoka satysfakcja z pracy zachęca do działań prospołecznych, takich jak na przykład udzielanie pomocy klientom, współpracownikom, przełożonym, co przekłada się na konkretne korzyści zarówno dla pracowników jak i dla całej organizacji. Pracownicy są pierwszym i najlepszym z możliwych kanałów komunikowania otoczeniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, a bez ich osobistej satysfakcji i poczucia prestiżu, płynącego z identyfikacji z przedsiębiorstwem, nie może być mowy o sukcesie na rynku. Brak satysfakcji z wykonywanej pracy, brak silnej identyfikacji z przedsiębiorstwem może prowadzić do zachowań antyspołecznych, niskiej jakości usług czy nawet kradzieży.

W debacie na temat CSR, w kontekście spraw pracowniczych, często przeplatają się dwa pojęcia: „dialogu z pracownikami”, czyli budowania z nimi trwałych relacji i dopuszczenia ich do uczestniczenia w procesie decyzyjnym, oraz ich

„zaangażowania” w działania mające na celu wypracowanie wartości dodanej dla nich samych i dla firmy. Za tymi pojęciami kryje się wiele konkretnych działań, które można podjąć w odniesieniu do poszczególnych grup pracowniczych, zróżnicowanych pod względem płci, wieku, przynależności do związków zawodowych, statusu rodzinnego i charakteru wykonywanej pracy.

#### 4. CSR a zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie

Do pracowniczych działań, które wpisują się w koncepcję CSR, niewątpliwie należą wszelkie inicjatywy podejmowane w zakresie zarządzania wiekiem, a więc bogaty zbiór praktyk mających na celu poprawę samopoczucia, a co za tym idzie również wydajności osób w wieku 45+. Należą do nich: otwarta na osoby w każdym wieku rekrutacja i selekcja pracowników, ochrona i promocja zdrowia, planowanie ścieżki kariery, aktywizacja emerytów, czy pracowników w wieku przedemerytalnym (np. mentoring, doradztwo czy elastyczne formy zatrudnienia) bądź kształcenie ustawiczne.

Od pewnego czasu takie działania są wdrażane w licznych korporacjach międzynarodowych, a raczej w ich oddziałach, w których dostrzeżono korzyści wynikające z zastosowania tych innowacyjnych rozwiązań (tab. 1).

**Tabela 1.** Przykłady działań z zakresu zarządzania wiekiem w dużych międzynarodowych koncernach

Firma	Inicjatywa	Korzyści
Danone Eaux France	Szczegółowa analiza sytuacji pracowników 45+ w postaci raportu <i>senior handbook</i> , która pozwoliła na opracowanie planu działań mających na celu poprawę wydajności i samopoczucia tej grupy pracowniczej	Zwiększona produktywność, mniejsza absencja, lepsza integracja osób niepełnosprawnych, uznanie wiedzy i zaangażowania starszych pracowników, wsparcie dialogu międzypokoleniowego
IBM Switzerland	Zastosowanie metody <i>Heart Rate Variability (HRV)</i> do pomiaru poziomu stresu wśród pracowników. Możliwość sprawdzenia, czy poziom witalności starszych pracowników odpowiada ich obowiązkom zawodowym	Zwiększona świadomość stanu zdrowia, zwiększona produktywność, satysfakcja pracowników i mniejsza absencja, zwiększenie tolerancji na stres, wzmocnienie poczucia pewności siebie
Volkswagen AG	Wdrożenie projektu <i>Pro Volunteer</i> dla pracowników 45+, którzy chcą na zasadach wolontariatu zrobić coś dla społeczności lokalnej	Zwiększona motywacja i możliwość nabycia dodatkowych kwalifikacji, które mogą się okazać przydatne w przyszłości

cd. tab. 1

Firma	Inicjatywa	Korzyści
BASF SE	Wdrożenie projektu <i>BASF's Corporate Health Management</i> , którego celem było rozpoznanie wpływ zmian demograficznych na rynku pracy na spółkę oraz dostosowanie warunków pracy starszych pracowników w celu optymalizacji ich zaangażowania	Optymalizacja procesów w firmie: rekrutacji, produktywności, przemian społecznych i odpowiedzialności społecznej
DOW Chemical Company	Program <i>Dow Retiree Health Empowerment</i> , dostarczający pracownikom informacji na temat ich zdrowia oraz narzędzi i środków oddanych do dyspozycji w celu poprawy ich samopoczucia	Zwiększona wykrywalność chorób przewlekłych (np. chorób serca, nowotworów, cukrzycy) i zachęta do postawy proaktywnej. Zwiększenie poczucia związania z firmą

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Wellbeing for Older Employees. Collection of Corporate Practices*. CSR Europe.

Tyle na temat korporacji, gdzie łatwiej przychodzą takie działania, i to z wielu powodów. Duże podmioty cechuje silne sformalizowanie działalności na podstawie różnych standardów i norm, a działania są realizowane przez rzesze wyspecjalizowanych pracowników. Małe firmy opierają swoją działalność głównie na intuicji przedsiębiorcy, a wszelkie działania niestandardowe powierzone są jednej osobie na zasadzie czynności dodatkowej (Gibb, 2000). Trudno tu mówić o formalnej strategii działania, a co dopiero o świadomej, pełnej i długofalowej palecie działań z zakresu CSR, o zarządzaniu wiekiem nie wspominając. Rozumienie CSR w obszarze pracowniczym w polskich MSP ogranicza się najczęściej do dbałości o rozwój zawodowy i intelektualny personelu poprzez organizację podstawowych szkoleń zawodowych czy zapewnienie możliwości udziału w targach branżowych, a więc do działań wynikających ze zwykłej praktyki biznesowej (Popowska, Starnawska, 2012). Na dowód tej tezy wystarczy dodać, że w bazie firm z sektora MSP, deklarujących działania CSR, chcących zaprezentować swoje dobre praktyki w tej materii, rejestrowanych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu (Raport, 2010), znajdują się tylko trzy firmy, które „przyznają się” do inicjatyw zakwalifikowanych w dziale „biznes a miejsce pracy, edukacja pracowników” (tab. 2).

Niestety, żadna z przytoczonych inicjatyw CSR nie wpisuje się w koncepcję zarządzania wiekiem, a przecież małe firmy również zatrudniają starszych pracowników i ich także wkrótce dotyczyć będzie problem demograficzny starzejącego się społeczeństwa.

**Tabela 2.** Przykłady działań w dziedzinie pracowniczej w polskich MSP

Firma	Główna działalność	Działanie CSR
Diners Club Polska	Wystawca kart płatniczych, instytucja niebankowa	Uruchomienie programu (Talent Club) kształcenia własnej i obcej kadry menedżerskiej za pośrednictwem ogólnodostępnego portalu <a href="http://www.talentclub.pl">www.talentclub.pl</a> , który zaowocował Mistrzostwami Polski Kadry Menedżerskiej
Prima Sara Lee Coffe and Tea Poland SA	Produkcja i sprzedaż kawy	Wdrożenie programu aktywizacji zawodowej kobiet-paczekarek w palarni kawy w celu zapewnienia im w przyszłości możliwości rozwoju i awansu
		Granty dla przedstawicieli handlowych firmy, którzy chcą działać lokalnie
Spolita PR	Organizacja imprez okolicznościowych i wydarzeń	W ramach wolontariatu pracowniczego realizacja programu „Radom – lokalnie współpracujemy razem!”, którego celem było rozpropagowanie koncepcji CSR na poziomie lokalnego biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce* (2011).

## 5. Mali też mogą

Choć, jak wspomniano wcześniej, specyfika działalności małej firmy, a konkretnie mniej rozbudowane zasoby ludzkie i często płaska struktura zarządzania, sprawia, że możliwości stosowania praktyk z zakresu zarządzania wiekiem są nieco bardziej ograniczone, nie oznacza to, że nie można ich stosować w ogóle. Liwiński i Sztanderska (2010a, 2010b) wskazują na wiele praktycznych rozwiązań, w zakresie rozwoju kariery pracowników MSP, takich jak: przemyślany dobór zadań, dostosowany do możliwości, kompetencji i włączający starszych pracowników, wymiana zadań pomiędzy pracownikami tego samego szczebla czy jasna polityka informacyjna na temat możliwych ścieżek awansu opartej na wiedzy i kompetencjach, a nie na wieku pracownika. Dodatkowo można spróbować dostosować czas pracy do predyspozycji zdrowotnych czy psychofizycznych pracownika. Wszystkie te działania mogą prowadzić do wzrostu motywacji i zaangażowania w pracę, a także zwiększonej wszechstronności (ang. *multitask*) pracowników, tak ważnej w małym przedsiębiorstwie. Podobnie, w obszarze zatrudnienia autorzy rekomendują pełne wykorzystanie wiedzy i kompetencji pracowników w wieku emerytalnym poprzez zatrudnianie ich jako doradców czy też mentorów dla młodszej kadry, a także kierowanie się w rekrutacji, bądź w procesie redukcji zatrudnienia raczej kompetencjami i wiedzą niż wiekiem kandydata. Wreszcie, w obszarze kształcenia ustawicznego można zaproponować pracownikom szkolenia wykraczające poza zakres obowiązkowych, w większości związanych z BHP. Docelowo może to prowadzić do znacznej poprawy jakości świadczonych usług, a w przy-

padku osób starszych, do większej stabilności ich zatrudnienia. Dodatkowo można tu wykorzystać wiedzę i kompetencje starszych którzy mogą uczestniczyć w procesie kształcenia jako mentorzy dla młodszego pokolenia pracowników. Możliwości jest zatem wiele, pozostaje kwestia zainteresowania nimi przedsiębiorców i zachęcenia do ich stosowania. To zadanie, dzięki finansowaniu unijnemu, przypadło w udziale wielu instytucjom szkoleniowym i firmom konsultingowym, które oferują szkolenia lub doradztwo w zakresie technik zarządzania wiekiem.

## 6. Podsumowanie

Bez wątpienia najważniejszym celem przedsiębiorstwa jest generowanie zysku dla jego właścicieli lub udziałowców. Jednak w warunkach silnej konkurencji, aby osiągnąć sukces, należy uzyskać przewagę konkurencyjną, która pozwoli na zbudowanie relatywnie stabilnej pozycji na rynku. Jednym ze sposobów zyskujących na znaczeniu w obliczu kryzysu zaufania co do intencji przedsiębiorcy może być wykorzystanie w tym celu koncepcji i dorobku społecznej odpowiedzialności biznesu, w całości lub chociaż w wybranych jej obszarach.

Niewątpliwie, działania CSR skoncentrowane na pracownikach firmy są jedną z możliwych dróg dojścia do sukcesu poprzez zbudowanie silnego, zmotywowanego i zaangażowanego w pracę zespołu. Nie każdy przedsiębiorca dysponuje konstrukcją etyczną i moralną godną Yvona Chouinarda (2011), nie każde przedsiębiorstwo musi być tak przykładne, jak Patagonia Inc., ale każdy ma otwartą drogę do doskonalenia swojej działalności w myśl koncepcji CSR.

## Bibliografia

1. Chouinard Y.: *Dajcie im popływać*. Warszawa: Mayfly 2011.
2. Frankental P.: *Corporate Social Responsibility, a PR invention?* Corporate Communications, An International Journal, Volume 6, Number 1/2001, (2001) s. 18–23.
3. Gibb A.: *SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions*. International Small Business Journal 2000, No 18 (3), s. 13–34.
4. *Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* (2001), Komisja Europejska, Bruksela, [eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366end.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366end.pdf) [data dostępu 15.06.2012].
5. Hollender J., Breen B.: *The Responsibility Revolution: How the Next Generation of Businesses Will Win*. San Francisco: Jossey-Bass 2010.
6. Home L., Watts R.: *Making Good Business Sense*. Conches-Geneva: World Business Council for Sustainable Development 2000.
7. *ICCA's Global CSR Directory*, CSR Globe, [www.csrglobe.com/start.html](http://www.csrglobe.com/start.html) [data dostępu 5.06.2012].
8. *Investing in People: Sustaining Communities through Improved Business Practice* (2000), IFC Environment Division, Pensylwania, [www1.ifc.org](http://www1.ifc.org) [data dostępu 7.05.2012].



9. ISO 26000. *Social Responsibility*, International Organisation for Standardisation (2010), Bruksela, [www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm) [data dostępu 15.06.2012].
10. Liwiński J, Sztanderska U.: *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski 2010(a).
11. Liwiński J, Sztanderska U.: *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Rozwój kariery zawodowej*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski 2010(b).
12. Lord E.W.: *Fundamentals of Business Ethics*. New York: Ronald Press 1926.
13. *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw*. Bruksela: Komisja Europejska 2011, [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu) [data dostępu 15.06.2012].
14. Papiież Leon XIII: *Encyklika o kwestii robotniczej (Rerum Novarum)*, Kraków: Znak 1982, nr 332–334.
15. Popowska M., Starnawska M.: *Odpowiedzialność społeczna biznesu – polifonia strategii, zaangażowania, doświadczeń oraz miar dużych i małych firm*. *Journal of Management and Finance*, Vol. 10, No 1, Part 3, Uniwersytet Gdański 2012, s. 128–151.
16. *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2010. Dobre praktyki* (2011), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [www.odpowiedzialnybiznes.pl/](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/) [data dostępu 12.09.2012].
17. *Wellbeing for Older Employees*. Collection of Corporate Practices. CSR Europe, Bruksela, [www.csreurope.org/toolbox/wellbeing](http://www.csreurope.org/toolbox/wellbeing) [data dostępu 10.08.2012].
18. Visser W.: *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of Business*. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics* (2011), Vol. 5, No 3.
19. Visser W.: *CSR 2.: from the Age of Greed to the Age of Responsibility*. [W:] Sun W. (red.) *Corporate Social Responsibility. Lessons from Financial Crisis*. Emerald, Bingley 2010.

### CSR AND AGE MANAGEMENT IN THE ENTERPRISES

In the article author concentrates on the issue of corporate social responsibility, with special emphasis on age management. In author's opinion CSR's activities focused on employees, in strategic orientation, will become the most successful method for companies (including SME's) in the process of winning the market's competitiveness.