

# **Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?**



pod redakcją  
**Zdzisława Pizsa**  
**Magdaleny Rojek-Nowosielskiej**



Recenzenci: Robert Rauziński, Adam Karol Szalkowski, Agata Zagórowska,  
Zofia Zymonik

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695- 163-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
-------------	----

---

### Część 1. Współczesne wyzwania i dylematy rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji

---

<b>Halina Zboroń:</b> Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle) .....	15
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska:</b> Modelowe ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw .....	30
<b>Tomasz Brzowski:</b> Ciągłe doskonalenie zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie społecznej odpowiedzialności .....	40
<b>Piotr Rogala:</b> Obywatel jak metafora organizacji społecznie odpowiedzialnej .....	48
<b>Adrian Pyszka:</b> Wykorzystanie sprzeczności w firmach do budowy dynamicznego modelu CSR .....	54
<b>Katarzyna Bachnik:</b> Kulturowo-etyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu .....	66
<b>Kazimierz Banasiewicz:</b> Zależność przejawów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa od fazy cyklu życia organizacji .....	75
<b>Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn:</b> Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu .....	84

---

### Część 2. Społeczna odpowiedzialność organizacji w wybranych aspektach polityki społecznej

---

<b>Zdzisław Pisz:</b> Polityka społeczna w przedsiębiorstwach i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce w okresie przekształceń systemowych .....	93
<b>Janusz Reichel:</b> Społeczna odpowiedzialność organizacji z różnych sektorów .....	104
<b>Mirosław Grewiński:</b> Związki wielosektorowej polityki społecznej z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu .....	111
<b>Stanisław Kamiński:</b> Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma relacji międzysektorowych .....	119
<b>Andrzej Sztando:</b> Niedostatki społecznej odpowiedzialności władz gmin w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego .....	128
<b>Joanna Szczepaniak:</b> O idei społecznej odpowiedzialności rodziny jako podmiotu polityki społecznej – kilka refleksji i uwag .....	139

---

### Część 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w opiniach i praktyce przedsiębiorstw w Polsce

---

<b>Ewa Stawicka:</b> Subiektywna ocena koncepcji społecznej odpowiedzialności w opinii przyszłych przedsiębiorców .....	159
<b>Joanna Krasodomska:</b> Społeczna odpowiedzialność w praktyce polskich przedsiębiorstw i kształceniu studentów .....	166
<b>Paweł Chlipała:</b> Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce – wyniki analizy kampanii CSR .....	177
<b>Anna Szcześniak:</b> „Przedsiębiorstwa <i>Fair Play</i> ” – praktyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu .....	185
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa .....	193

---

### Część 4. Dobre i złe praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacji

---

<b>Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz:</b> Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft sp. z o.o. ....	209
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – czynnik rozwoju kapitału ludzkiego organizacji .....	225
<b>Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz:</b> W kierunku kształtowania świadomej polityki społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych .....	234
<b>Anna Brdulak:</b> Zróżnicowane poziomy zaangażowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach .....	248
<b>Maria Roszkowska-Śliż:</b> Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków .....	257
<b>Ewa Głuszek:</b> Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczenia reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu .....	271
<b>Paweł Żuraw:</b> Społeczna odpowiedzialność ośrodków szkolenia kierowców w świetle norm prawnych regulujących organizację branży szkoleniowej .....	286
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Filantropia korporacyjna – istota, formy i motywy dobroczynności przedsiębiorstwa .....	297

---

### Część 5. Rola interesariuszy w kształtowaniu polityki społecznej odpowiedzialności organizacji

---

<b>Elżbieta Kolasińska:</b> Interesariusze a społeczna odpowiedzialność organizacji ...	309
<b>Adriana Paliwoda-Matiolańska:</b> Konsumeryzm a społeczna odpowiedzialność biznesu .....	314

<b>Małgorzata Koszewska:</b> Rola konsumentów w rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem rynku tekstylno-odzieżowego .....	327
<b>Agata Pierścieniak:</b> Postawy młodych pracowników wobec społecznej odpowiedzialności biznesu .....	335

---

### **Część 6. Standardy, raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności organizacji**

---

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Społeczna odpowiedzialność organizacji według 100 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej .....	347
<b>Piotr Wójcik:</b> Dyfuzja standardów odpowiedzialności społecznej w sieciach przedsiębiorstw w Polsce .....	357
<b>Zbigniew Antczak:</b> CSR w perspektywie menedżerów oraz konsumentów (wyniki badań) .....	367
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Raportowanie odpowiedzialności przedsiębiorstw – współczesne tendencje i problemy badawcze .....	377
<b>Grzegorz Zasuwa:</b> Stopień wykorzystania wytycznych GRI w raportach społecznych europejskich przedsiębiorstw .....	385
<b>Agata Rudnicka:</b> Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem .....	396
<b>Renata Koneczna, Łukasz Lelek:</b> Ekologiczna ocena przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego – zastosowanie metody LCA .....	404
<b>Magdalena Stefańska:</b> CSR a wartość przedsiębiorstwa .....	415

## Summaries

---

### **Part 1. Today's challenges and dilemmas of Corporate Social Responsibility development**

---

<b>Halina Zboroń:</b> Discussions on academic responsibility of economists .....	29
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska:</b> Model approach of Corporate Social Responsibility .....	39
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility .....	47
<b>Piotr Rogala:</b> A citizen as a metaphor of socially responsible organization ..	53
<b>Adrian Pyszka:</b> The use of contradiction in the companies to build a dynamic model of CSR strategy .....	65
<b>Katarzyna Bachnik:</b> Corporate Social Responsibility from ethical and cultural perspective .....	74

<b>Kazimierz Banasiewicz:</b> Correlation between the aspects of Corporate Social Responsibility and organizational life cycle .....	83
<b>Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn:</b> Innovation and risk in the area of Corporate Social Responsibility .....	90

---

### Part 2. Corporate Social Responsibility in some aspects of social policy

---

<b>Zdzisław Pisz:</b> Social policy in enterprises and corporate social responsibility in the period of system transition in Poland .....	103
<b>Janusz Reichel:</b> Social responsibility of organisations from different sectors .....	110
<b>Mirosław Grewiński:</b> Relations between multisectoral social policy and the concept of corporate social responsibility .....	118
<b>Stanisław Kamiński:</b> Public-private partnership as a form of intersectoral relations .....	127
<b>Andrzej Sztando:</b> Social responsibility deficiencies of local authorities in local development strategic planning .....	138
<b>Joanna Szczepaniak:</b> About the idea of social responsibility of family as an entity of social policy – some reflections .....	156

---

### Part 3. Corporate Social Responsibility in opinions and practice in Poland

---

<b>Ewa Stawicka:</b> Subjective assessment of Corporate Social Responsibility in future entrepreneurs' opinion .....	165
<b>Joanna Krasodomska:</b> Corporate Social Responsibility in the operations of Polish enterprises and in students' education .....	176
<b>Paweł Chlipała:</b> Corporate Social Responsibility in Poland – results of CSR campaign analysis .....	184
<b>Anna Szcześniak:</b> “Fair play businesses” – Corporate Social Responsibility in practice .....	192
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Building the coalition for Corporate Social Responsibility .....	206

---

### Part 4. Good and bad practice of Corporate Social Responsibility

---

<b>Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz:</b> Employee volunteering as an innovative instrument of corporate employee motivation policy on the example of Microsoft Ltd. company .....	224
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Corporate Social Responsibility (CSR) – the factor of human capital development in the organization .....	233

<b>Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz:</b> Towards aware policy of social responsibility in higher education .....	247
<b>Anna Brdulak:</b> Diversified levels of advancement of good and bad practices on the example of chosen companies .....	256
<b>Maria Roszkowska-Śliż:</b> Media and their social responsibility. Case studies analysis .....	270
<b>Ewa Gluszek:</b> Effectiveness of CSR initiatives as a strategy of corporate reputation insurance during crisis .....	285
<b>Paweł Żuraw:</b> Social responsibility of drivers' education centers in the light of legal norms regulating the education trade organization .....	296
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Corporate philanthropy – its essence, forms and reasons of enterprises' charity .....	305

---

**Part 5. The role of stakeholders  
in shaping the policy of Corporate Social Responsibility**

---

<b>Elżbieta Kolasińska:</b> Stakeholders and the organization's social responsibility .....	313
<b>Adriana Paliwoda-Matiolańska:</b> Consumerism and Corporate Social Responsibility .....	326
<b>Małgorzata Koszewska:</b> Consumers' role in the development of corporate social responsibility in Poland, particularly regarding the market for textiles and clothing .....	334
<b>Agata Pierścieniak:</b> Young workers' attitude towards Corporate Social Responsibility .....	344

---

**Part 6. Standards, reporting and assessment  
of Corporate Social Responsibility**

---

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Corporate Social Responsibility according to 100 largest companies of Central and Eastern Europe .....	356
<b>Piotr Wójcik:</b> Diffusion of the Corporate Social Responsibility standards in industrial networks in Poland .....	366
<b>Zbigniew Antczak:</b> Corporate Social Responsibility in the perspective of managers and consumers (the results of a survey) .....	375
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility .....	384
<b>Grzegorz Zasuwa:</b> The degree of application of the GRI guidelines in European companies' reports on Corporate Social Responsibility .....	395

<b>Agata Rudnicka:</b> The role of Corporate Social Responsibility in risk management .....	403
<b>Renata Koneczna, Łukasz Lelek:</b> Environmental assessment of automotive enterprises – application of LCA method .....	414
<b>Magdalena Stefańska:</b> CSR and corporate value .....	425



**Mirosław Grewiński**

Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie

---

## ZWIĄZKI WIELOSEKTOROWEJ POLITYKI SPOŁECZNEJ Z KONCEPCJĄ SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

---

**Streszczenie:** W artykule ukazano związki pomiędzy polityką społeczną a koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu w kontekście przeobrażeń państwa opiekuńczego i poszukiwania alternatywnych i/lub uzupełniających rozwiązań w zakresie realizowanej polityki społecznej. Autor prezentuje tezę, że wspólnymi elementami łączącymi politykę społeczną i CSR są – z jednej strony – odpowiedzialność społeczna różnorodnych interesariuszy instytucjonalnych, a z drugiej wielosektorowość polegająca na poszukiwaniu przez państwo sojuszników z innych sektorów (w tym biznesowego) w realizacji zadań polityki społecznej. Podjęcie tego tematu w artykule jest związane z nowym paradygmatem – ekonomizacji polityki społecznej, w ramach którego rola i znaczenie przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych będzie najprawdopodobniej wzrastać w przyszłości.

**Słowa kluczowe:** społecznie odpowiedzialny biznes, polityka społeczna, wielosektorowa polityka społeczna.

### 1. Wstęp

Celem artykułu jest ukazanie związków pomiędzy wielosektorową polityką społeczną a koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu w kontekście przeobrażeń państwa opiekuńczego i poszukiwania alternatywnych i/lub uzupełniających rozwiązań w zakresie realizowanej polityki społecznej. Wspólnymi elementami łączącymi politykę społeczną i CSR jest z jednej strony odpowiedzialność społeczna różnorodnych interesariuszy instytucjonalnych, a z drugiej wielosektorowość polegająca na poszukiwaniu przez państwo sojuszników z innych sektorów (w tym biznesowego) w realizacji zadań polityki społecznej. Podjęcie tego tematu w artykule jest związane m.in. z rysowaniem się aktualnie nowego paradygmatu ekonomizacji polityki społecznej, w ramach którego rola i znaczenie przedsiębiorstw społecznie

odpowiedzialnych będzie najprawdopodobniej wzrastać w przyszłości. Stąd też podjęcie tematu, który wydaje się nowy, ale rokujący.

## 2. CSR jako element wielosektorowej polityki społecznej

Koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) rozwija się na świecie już od kilku dekad. W Polsce jest obecna w dyskursie publicznym i naukowym także od kilkunastu lat. Rozwój tej koncepcji wynika z zapotrzebowania społecznego na nowe postrzeganie roli przedsiębiorstw, która nie powinna się ograniczać tylko do maksymalizacji zysku, ale powinna dotyczyć też tworzenia wartości społecznych i ekologicznych z uwzględnieniem wartości etycznych. Od społecznie zaangażowanego biznesu oczekuje się: powstrzymania i zaprzestania działań uznanych za społecznie szkodliwe, dostarczania dóbr i usług w dziedzinach niezyskowych, przyjęcia współodpowiedzialności za pozytywny rozwój społeczny.

Na CSR przez lata patrzono przede wszystkim przez pryzmat korzyści, jakie daje samym przedsiębiorstwom oraz bezpośrednio powiązanim z nimi interesariuszom (*stakeholders*): klientom, dostawcom, pośrednikom, udziałowcom, instytucjom publicznym, sektorowi pozarządowemu, konkurencji. Rzadko traktowano koncepcję CSR jako możliwość realizowania polityki społecznej<sup>1</sup>. Tymczasem zarówno w teorii, jak i w praktyce społecznej istnieje podejście, które umożliwia traktowanie CSR jako elementu wielosektorowej polityki społecznej, definiowanej jako „działalność różnorodnych podmiotów w ramach aktywności społecznej sektora publicznego, obywatelskiego, prywatnego i nieformalnego – służącą zaspokajaniu potrzeb socjalnych obywateli oraz łagodzeniu i/lub eliminowaniu kwestii społecznych przy wykorzystaniu potencjału pluralistycznego państwa opiekuńczego, społeczeństwa obywatelskiego i kapitału społecznego, w duchu współodpowiedzialności za spójność i integrację społeczną oraz bezpieczeństwo socjalne”<sup>2</sup>. W definicji tej odpowiedzialny biznes, realizujący swoje zadania społeczne i socjalne, jest zaliczony do sektora prywatnego. Rola przedsiębiorstw CSR, w tym przedsiębiorstw społecznych, jest uzupełniająca w realizacji celu, jakim jest gospodarka dobrobytu.

Przyjęcie takiego podejścia ma swoje uzasadnienie, gdyż współcześnie państwo opiekuńcze (*welfarestate*) nie jest w stanie samodzielnie rozwiązać tak wielu różnorodnych i skomplikowanych problemów społecznych, występujących w obecnych czasach. Kryzys państwowej polityki społecznej i poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, m.in. także w obszarze odpowiedzialności biznesu, spowodowało

---

<sup>1</sup> Wyjątkiem może być tu książka: M. Bonikowska, M. Grewinski (red.), *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, Warszawa 2011.

<sup>2</sup> M. Grewinski, *Wielosektorowa polityka społeczna – o przeobrażeniach państwa opiekuńczego*, Warszawa 2009.

wany jest różnorodnymi czynnikami, takimi jak postępująca delegitymizacja funkcji społecznych państwa, nadmierna biurokracja i wydatki socjalne sektora publicznego, postrzeganie państwowej polityki społecznej jako pasywnej i mało efektywnej. Ponadto twierdzi się, że rozwój społeczeństwa obywatelskiego, dynamiczny wzrost kapitału ludzkiego i społecznego, powoduje, że wielu obywateli chce aktywnie partycypować w procesach społecznych poprzez instytucje pośredniczące, takie jak organizacje pozarządowe, nieformalne grupy społecznościowe, a także poprzez przedsiębiorstwa, w których ci obywatele pracują. Niewątpliwie przeżywany od 30 lat kryzys *welfarestate* i niewydolność sektora publicznego przyczyniły się do poszukiwań alternatywnych lub też uzupełniających instrumentów, mających wpływ na jakość życia zbiorowego i indywidualnego.

Współczesne państwo, jak nigdy wcześniej, potrzebuje do rozwiązywania kwestii społecznych sprzymierzeńców w postaci instytucji samorządu lokalnego, organizacji pozarządowych, podmiotów biznesowych czy zintegrowanych społeczności lokalnych, które w ramach formalnych lub nieformalnych struktur powinny wspomagać proces zaspokajania potrzeb społecznych. Nowe podmioty polityki społecznej, działając w ramach różnych sektorów, powinny współpracować ze sobą, aby kompleksowo, skutecznie i efektywnie rozwiązywać problemy socjalne i kreować nowe rozwiązania i metody działań. Polityka społeczna powinna mieć charakter pluralistyczny (*welfarepluralism*), mieszany (*welfare mix*) i partnerski oparty na międzysektorowej współpracy (*multisectoralpartnership*) i partnerstwie publiczno-społeczno-prywatnym. W tym znaczeniu firmy realizujące koncepcję CSR można byłoby traktować jako część szeroko rozumianej wielosektorowej polityki społecznej.

### **3. CSR a zasada socjalnej gospodarki rynkowej – w kierunku ekonomizacji polityki społecznej**

Traktowanie koncepcji odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw jako elementu polityki społecznej ma bezpośredni związek z konstytucyjnym zapisem ustrojowym, mówiącym o tym, że Polska realizuje zasadę socjalnej gospodarki rynkowej (art. 20 ustawy zasadniczej). Przywołany artykuł Konstytucji stanowi oczywisty punkt odniesienia dla praktyki, tym bardziej że na przykład w Niemczech społeczna gospodarka rynkowa stanowi fundament modelu realizowanej tam polityki społecznej. Socjalna gospodarka rynkowa daje pierwszeństwo zasadzie subsydiarności (pomocniczości), a nie onnipotentnemu państwu, które zaspokajając potrzeby, działa na zasadzie pełnego niemal monopolu w gospodarce i w sferze społecznej. Subsydiarność oznacza, że pierwszeństwo w dostarczaniu usług społecznych mają: rodzina, organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa, a dopiero gdy problemy i potrzeby nie są w odpowiedni sposób zaspokojone, dochodzi do ingerencji państwa lub samorządu terytorialnego (instytucji sektora publicznego). Takie rozumienie zasady ustrojowej wpisanej w polską ustawę zasadniczą stawia pytanie o rolę, znaczenie i funkcje socjalne współczesnego przedsiębiorstwa czy szerzej biznesu.

Oczywiście państwo w wielu zakresach i obszarach polityki społecznej jest i pozostanie głównym i najważniejszym aktorem. Jest to bowiem podmiot kreujący i nadzorujący stosunki społeczne oraz zasady ładu społecznego. Zaspokajanie potrzeb, kształtowanie pożądaných warunków życia i pracy, przestrzeganie zasady równości społecznej, redystrybucja świadczeń i transferów finansowych to najczęściej występujące pojęcia w definicjach polityki społecznej państwa. Jednakże w dostarczaniu usług społecznych państwo musi dzielić swą rolę z innymi sektorami, podmiotami czy interesariuszami. I tutaj jest miejsce i są możliwości dla działalności (aktywności) społecznie odpowiedzialnego biznesu, który może skutecznie uzupełniać deficyty usług społecznych i socjalnych, jakie mamy w Polsce.

Traktowanie CSR jako koncepcji wpisującej się w cele realizowanej socjalnej gospodarki rynkowej ma jeszcze inne uzasadnienie. Jest nim postępująca ekonomizacja polityki społecznej, polegająca m.in. na wprowadzaniu procesów urynkowienia, komercjalizacji czy prywatyzacji zadań socjalnych i usług społecznych. Kontraktowanie zadań przez sektor publiczny na inne podmioty skutkuje rozwijaniem *outsourcingu* funkcji socjalnych i tworzeniem się *quasi*-rynków wewnętrznych usług społecznych. Ponadto duży nacisk stawia się dzisiaj na stymulowanie rozwoju podmiotów gospodarki społecznej (*socialeconomy*), które mają za zadanie zapewnić osobom wykluczonym społecznie zatrudnienie socjalne i usługi reintegracji społecznej i zawodowej. Także istniejący paradygmat aktywnej (aktywizującej) polityki społecznej, którego priorytetem jest integracja osób bezrobotnych i biernych zawodowo z rynkiem pracy, sprzyja ekonomizacji polityki społecznej. W polityce społecznej pojawiają się także terminy, które wywodzą się z ekonomii: kapitał ludzki, kapitał społeczny, usługi społeczne, zarządzanie publiczne itp.

#### 4. Historyczne uwarunkowania kształtowania się CSR

Historycznie odpowiedzialność społeczną przedsiębiorców możemy znaleźć już na przełomie XVIII i XIX wieku, a to za sprawą prekursora zakładowej polityki socjalnej R. Owena, który jako właściciel przedziałni w New Lanark, zatrudniającej ponad 2 tys. osób, wprowadził różnorodne przywileje pracownicze, ochraniające pracowników i zmniejszające ich obciążenia. Przemysłowe doświadczenia R. Owena rozwijał H. Ford, który stworzył nowoczesny system współpracy i dialogu ze współpracownikami, oparty na licznych socjalnych i technicznych innowacjach. Obaj przedsiębiorcy byli z pewnością prekursorami humanizacji gospodarki rynkowej i mogą stanowić wzór do naśladowania dla współczesnych przedsiębiorców, określających się jako CSR.

W Polsce w okresie międzywojennym idee spółdzielczości (kooperatyizmu) były sposobem uczestnictwa w biznesie przy jednoczesnym procesie uspołecznienia przedsiębiorstw. Niektóre przedsiębiorstwa, takie jak E. Wedel czy PKP, wprowadziły rozbudowane świadczenia socjalne dla swoich pracowników już w latach 30.

XX wieku. W czasie II wojny światowej w niektórych polskich firmach praktykowano funkcje socjalne. Przykładem może być K. Szpotański, który na koszt firmy wydawał codziennie gorący posiłek wszystkim pracownikom<sup>3</sup>.

W okresie realnego socjalizmu wiele zadań polityki społecznej było realizowanych przez państwowe zakłady pracy, które poprzez swoje fundusze socjalne, finansowane zarówno przez państwo, jak i ze składek pracowniczych, realizowały wiele usług społecznych dla pracowników i ich rodzin. Jak twierdzi S. Borkowska, „w gospodarce centralnie planowanej opartej na własności państwowej zakłady pracy stanowiły istotny podmiot całego systemu polityki społecznej. Podstawową cechą zakładowej polityki społecznej była jej obligatoryjność. Polityka społeczna przedsiębiorstw nie była jednak nastawiona wówczas na wspieranie wzrostu efektywności organizacji gospodarczych; nie mówiąc już o ich konkurencyjności. Świadczenia adresowane do pracowników nie były powiązane także z indywidualnymi efektami pracy i oceną przydatności pracowników, lecz zależne były od sytuacji życiowej i poziomu dochodów pracownika i jego rodziny. Pełniły funkcję egalitarystyczno-pomocową, dlatego zakładowa polityka społeczna określana była mianem »polityki socjalnej«<sup>4</sup>. Warto przypomnieć, że zakładowa polityka społeczna w czasach realnego socjalizmu dotyczyła nie tylko pracowników państwowych przedsiębiorstw, ale również ich rodzin i najbliższego otoczenia społecznego. Oddziaływała także mocno na lokalną społeczność poprzez wspieranie sportu, rekreacji, kultury i edukacji. W ramach zakładowej polityki społecznej organizowano letni wypoczynek dla dzieci i młodzieży, dofinansowywano urlopy pracownicze, utrzymywano przedszkola i żłobki, domy kultury, ośrodki szkoleniowo-konferencyjne i stołówki pracownicze.

Po przełomie ustrojowym w 1989 roku wymiar i skala obligatoryjnych świadczeń socjalnych przedsiębiorstw została bardzo ograniczona. Firmy w dobie konkurencyjności i otwartej gospodarki rezygnowały z utrzymywania rozbudowanej infrastruktury socjalnej i wysokich nakładów na świadczenia socjalne dla swoich pracowników. Trudna sytuacja gospodarcza w okresie transformacji ustrojowej spowodowała wśród wielu przedsiębiorców nie tylko ograniczenia w transferowaniu świadczeń na rzecz swoich pracowników, ale zmusiła ich do łamania prawa pracy, niewynagradzania za nadliczbowe godziny pracy, nieregularnego wypłacania wynagrodzeń itd.<sup>5</sup> Z drugiej strony, w tym samym czasie wiele firm, głównie dużych, z kapitałem zagranicznym, zaczęło wprowadzać dodatkowe świadczenia socjalne dla swoich pracowników, aby przyciągnąć i utrzymać najlepsze kadry na

---

<sup>3</sup> Więcej na ten temat J. Auleytner, *Polityka społeczna czyli ujarzmianie chaosu socjalnego*, Warszawa 2002, s. 115, 142, 170.

<sup>4</sup> S. Borkowska, *Od zakładowej polityki socjalnej do społecznej odpowiedzialności organizacji?* [w:] A. Rączaszek (red.), *Sześćdziesiąt lat polityki społecznej w Polsce*, Katowice 2006, s. 160-161.

<sup>5</sup> Zob. np. J. Auleytner, M. Grewiński, *Sytuacja socjalna pracowników w firmach zagranicznych na przykładzie supermarketów w Polsce*, „Polityka Społeczna” 2002, 1.

rynku. Funkcje socjalne zakładów pracy na rzecz swoich pracowników zaczęto rozszerzać następnie na otoczenie zewnętrzne w duchu odpowiedzialności społecznej w szerszej skali. Obecnie coraz więcej firm odpowiedzialnym działaniem obejmuje nie tylko swoich pracowników i ich rodziny, ale społeczności lokalne czy pewne grupy społeczne z określonymi dysfunkcjami.

## 5. Jak wykorzystać potencjał CSR w polityce społecznej państwa?

Wykorzystanie potencjału podmiotów komercyjnych do realizacji celów polityki społecznej może mieć współcześnie bardzo różne oblicza. Biznes poprzez współpracę z instytucjami państwa lub samorządu terytorialnego może kreować i realizować różnorodne strategie, programy i projekty społeczne. Na przykład wszystkie gminy i powiaty w Polsce zobligowane są do przygotowywania i realizacji Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych. Niestety, sposób powstawania tych strategii, jak również metody ich realizacji dalekie są od ideału partycypacyjnego udziału różnych aktorów życia społeczno-gospodarczego w tworzenie długofalowych planów<sup>6</sup>. Bardzo często przedsiębiorców nie zaprasza się do dyskusji na temat priorytetów lokalnej polityki społecznej. Wynika to poniekąd z niskiej świadomości społecznej, że za dobrobyt społeczny odpowiadają różnorodne instytucje, ale także ze stereotypowego postrzegania firm jako organizacji działających tylko i wyłącznie dla maksymalizacji zysku. Nie sprzyja to rozwojowi partnerstwa relacji (partnerska realizacja programów i projektów), lecz tylko pozwala na realizację partnerstwa realizacji (podwykonawstwo; zlecenie zadań).

W zbyt małym stopniu są w Polsce rozwinięte także partnerstwa prywatno-społeczne, czyli między biznesem a organizacjami pozarządowymi. Tymczasem wiele podmiotów *nonprofit* znacznie skuteczniej rozwiązywałoby problemy społeczne, gdyby podmioty te posiadały wsparcie biznesu. Przy czym nie chodzi tylko o sponsoring, ale o wiele innych wspólnych działań, jak transfer *know-how*, wolontariat pracowniczy, doradztwo i szkolenia, *coaching*, udostępnienie infrastruktury itp. Trzeba byłoby jednak tutaj większej woli do przełamywania wzajemnych uprzedzeń sektorowych. Bariera jest także to, że firmy CSR to najczęściej duże korporacje lub przedsiębiorstwa, a znacznie rzadziej małe średnie firmy (MŚP), działające na lokalnym poziomie.

Warto zwrócić uwagę, że w Polsce mamy wiele dobrych praktyk działań przedsiębiorstw CSR<sup>7</sup>, dotyczących inwestycji w infrastrukturę zdrowia, edukacji, kultury, wspierania sztuki i sportu, realizacji różnych projektów i usług na rzecz grup defaworyzowanych i zagrożonych wykluczeniem społecznym (niepełno-

<sup>6</sup> Więcej na ten temat: M. Grewiński, A. Karwacki (red.), *Strategie w polityce społecznej*, Warszawa 2009.

<sup>7</sup> M. Bonikowska, M. Grewiński (red.), *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, Warszawa 2011.

sprawni, seniorzy, ubodzy). Wielu inwestycji społecznych i usług socjalnych nie byłoby współcześnie, gdyby nie hojność i wrażliwość prywatnych przedsiębiorców. Podnosi się także argumenty, że w rozwiązywaniu problemów społecznych sektor prywatny bardzo często wyprzedza inne sektory w kreowaniu działań, rozwiązań i metod pracy. Biznes charakteryzuje bowiem poszukiwanie innowacyjności i nowatorskich rozwiązań. Niestety, z różnych powodów część środowiska polityków społecznych, przywiązanych do koncepcji państwowej polityki społecznej, stara się tego nie dostrzegać. Być może dlatego, że koncepcja CSR jest ciągle nowa i wymaga więcej czasu na refleksję.

Na zakończenie warto podkreślić, że firmy spod znaku CSR nie rozwiążą dużych makroproblemów społecznych, takich jak demografia, migracje, bezrobocie, ubóstwo, wykluczenie społeczne, problemy rodziny itd., ale mogą przyczynić się do współniwelowania różnych mniejszych, a bardzo ważnych społecznie kwestii w skali lokalnej. Na przykład przedsiębiorstwa z zakresu CSR nie rozwiążą problemu braku polityki rodzinnej, ale mogą przyczynić się do tego, aby pracownicy firmy mieli zapewnione bardzo dobre warunki zatrudnienia, elastyczny czas i organizację pracy pozwalającą na łączenie pracy z życiem rodzinnym (*work-life balance*). Firmy mogą zainwestować w powstawanie przyzakładowych punktów przedszkolnych, które mogą rozwiązać problem drogich przedszkoli prywatnych, a także dowozu dzieci przez pracujących w firmie rodziców. Być może zastosowanie tego typu rozwiązań w wielu firmach na terenie całego kraju mogłoby przyczynić się do zwiększenia dzietności i być może więcej kobiet decydowałoby się na aktywność zawodową.

Biznes spod znaku CSR może także wspierać podmioty publiczne i pozarządowe realizujące zadania polityki społecznej w zakresie lepszego zarządzania usługami społecznymi i tworzenia bardziej wydajnego, racjonalnego i efektywnościowego modelu finansowania zadań społecznych poprzez wprowadzenie metod oceny jakości działań, zastosowanie narzędzi biznesowych dotyczących planowania, oceny ryzyka, osiągania zakładanych rezultatów.

Przyszłość pokaże, czy koncepcja CSR przyjmie się w polityce społecznej w głównym nurcie, czy też pozostanie mało znaczącą alternatywą na obrzeżach systemu polityki społecznej.

## Literatura

- Auleytner J., *Polityka społeczna, czyli ujarzianie chaosu socjalnego*, Warszawa 2002.
- Auleytner J., Grewiński M., *Sytuacja socjalna pracowników w firmach zagranicznych na przykładzie supermarketów w Polsce*, „Polityka Społeczna” 2002, 1.
- Bonikowska M., Grewiński M. (red.), *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, Warszawa 2011.
- Borkowska S., *Od zakładowej polityki socjalnej do społecznej odpowiedzialności organizacji?* [w:] A. Rączaszek (red.), *Sześćdziesiąt lat polityki społecznej w Polsce*, Katowice 2006.

- Grewiński M., *Wielosektorowa polityka społeczna – o przeobrażeniach państwa opiekuńczego*, Warszawa 2009.
- Grewiński M., Karwacki A. (red.), *Strategie w polityce społecznej*, Warszawa 2009.
- Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji – metodyka, narzędzia, ocena*, Wrocław 2011.
- Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji – perspektywa badawcza i wyzwania praktyczne*, Wrocław 2010.
- Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu – uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, Wrocław 2009.
- Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wrocław 2008.

## **RELATIONS BETWEEN MULTISECTORAL SOCIAL POLICY AND THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

**Summary:** The article presents relations between social policy and the concept of Corporate Social Responsibility in the context of transformations of welfare state and the search for alternative and/or supplementary solutions within the currently implemented social policy. The author suggests the thesis that the common elements which connect social policy and CSR are – on the one hand, the social responsibility of various institutional stakeholders, and on the other, the multisectoral nature of social policy which depends on the state's search for associates from other sectors (including the business one) to realise the objectives of social policy. The topic of the article has been inspired by the new paradigm – of the e-conomisation of social policy within which the role and significance of socially responsible enterprises will most probably increase in the future.

**Keywords:** Coporate Social Responsibility, social policy, welfare pluralism/ multisectoral social policy.