

Dominika Bąk-Grabowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: dominika.bak-grabowska@ue.wroc.pl

**SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU
W OBSZARZE PRACOWNICZYM –
ZATRUDNIANIE PRACOWNIKÓW
W FORMACH NIESTANDARDOWYCH**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
IN THE LABOUR AREA –
NON-STANDARD EMPLOYMENT FORMS**

DOI: 10.15611/pn.2018.516.01
JEL Classification: M51, M54, J28, J41, J83

Streszczenie: W opracowaniu dokonano analizy zjawiska wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia w praktyce gospodarczej w kontekście założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Skoncentrowano się na dwóch kryteriach odpowiedzialności społecznej: kryterium stosowania przez przedsiębiorstwa rozwiązań zgodnych z normami prawnymi i kryterium spełniania oczekiwań wewnętrznych interesariuszy pracowników. W analizie posłużono się metodą studium przypadków. W efekcie rozważań zaproponowano macierz służącą kategoryzacji form zatrudnienia ze względu na dwa wyróżnione kryteria.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, zarządzanie zasobami ludzkimi, pracownicy, formy zatrudnienia, studium przypadków.

Summary: The article discusses problems of non-standard employment forms in business practice in the context of assumptions of Corporate Social Responsibility conception. The author focused on two selected assumptions of Corporate Social Responsibility. Enterprises should use solutions in accordance with: legal standards and interests of internal stakeholders (employees). In the analysis the case study method was used. As a result of the considerations the matrix was suggested, which is useful to categorize employment forms due to the two highlighted criteria.

Keywords: Corporate Social Responsibility, human resources management, employees, employment forms, case study.

1. Wstęp

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR) tradycyjnie odnoszona jest do kategorii interesariuszy przedsiębiorstwa. Za jednych z podstawowych interesariuszy uważa się pracowników, którzy nie tylko współtworzą i realizują cele przedsiębiorstwa, ale także kształtują relacje z interesariuszami zewnętrznymi. To, jak w przedsiębiorstwie podchodzi się do realizacji interesów pracowniczych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), wydaje się ważnym wyznacznikiem poziomu odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Jednocześnie w kontekście analizowanego w opracowaniu zjawiska wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia za ważne uznano spełnianie kryterium legalności rozwiązań stosowanych wobec pracowników.

Celem opracowania stała się ocena wybranych aspektów stosowania niestandardowych form zatrudnienia w kontekście założeń koncepcji CSR. Posiłkowano się przykładami z praktyki gospodarczej, których opis zaczerpnięto z opracowania *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia* [Bąk-Grabowska 2016]. Należy jednak dodać, że przedstawienie przypadków ma przede wszystkim charakter ilustracyjny. W efekcie prowadzonych rozważań podjęto próbę opracowania macierzy służącej kategoryzacji form zatrudnienia ze względu na dwa – istotne z punktu widzenia założeń CSR – kryteria: legalności rozwiązań i stopnia spełnienia oczekiwań pracobiorców.

2. Społeczna odpowiedzialność biznesu – znaczenie spełniania wymagań formalnych

W literaturze przedmiotu dokonano genezy dotychczasowych ujęć i przeglądów definicyjnych społecznej odpowiedzialności biznesu (zob. m.in. [Sokołowska 2013, s. 40-62; Teneta-Skwiercz 2013, s. 13-26; Rojek-Nowosielska 2017, s. 75-83]). Warto – posiłkując się dokonanymi analizami – zwrócić uwagę na kilka konstytutywnych cech CSR, a także na ewoluowanie ujęć tych cech. Skoncentrowano się przede wszystkim na analizie podejść do ujmowania kwestii spełniania przez przedsiębiorstwa wymagań formalnoprawnych.

K. Davis [1973, s. 312-322] stwierdza, że CSR zaczyna się wówczas, kiedy kończą się wymogi formalnoprawne, a zatem oznacza wyjście poza te wymogi, zrobienie czegoś więcej dla interesariuszy, w tym pracowników. W definicyjnym ujęciu CSR z 1972 r. [Manne, Wallich 1972, za: Rojek-Nowosielska 2017, s. 77] podkreśla się znaczenie całkowitej dobrowolności działań. A zatem i w tym wypadku uznaje się, że działaniem społecznie odpowiedzialnym nie jest działanie nakładane *z mocy prawa*, lecz działanie wychodzące poza wymagania prawne. Można stwierdzić, że takie ujęcie kwestii relacji wymagań formalnoprawnych do działań wpisujących się w CSR zaczęło być traktowane jako aksjomat w zasadzie do końca XX wieku.

Jednakże w nowszych, prezentowanych po 2000 r. ujęciach CSR relatywnie często następuje odniesienie do spełniania wymagań formalnych. A. Sokołowska [2013, s. 40-62] wskazuje, że CSR to zobowiązanie przedsiębiorstwa wobec różnych interesariuszy, w tym zobowiązanie prawne. W ewolucyjnym ujęciu rozwoju CSR proponowanym przez W. Fredricka [2013, s. 524-527] zauważyć można, że postulat uwzględniania płaszczyzny przestrzegania zobowiązań formalnych jest wręcz silnie akcentowany w ostatniej fazie, która rozpoczęła się po roku 2000. I choć należy się zgodzić z M. Rojek-Nowosielską [2017, s. 84], że przedstawione przez W. Fredricka ujęcie jest ściśle związane z kontekstem amerykańskim, i z tego też powodu nie można całościowo owego ujęcia transponować na grunt europejski, to wydaje się, że ostatni z etapów – etap globalnego obywatelstwa przedsiębiorstw – ma charakter uniwersalny.

W ramach wyróżnionych przez W. Fredricka [2013, s. 524-527] czterech etapów rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu ujmowana jest płaszczyzna pracownicza, w różnych zakresach i z akcentowaniem różnych zagadnień:

- W pierwszym etapie (lata 1950-1960) – nazywanym *Corporate Social Stewardship* – menedżerowie biznesu zaczęli być postrzegani jako dysponenci różnorodnych zasobów, od których oczekiwano równoważenia interesów właścicieli i pracowników, a także klientów i społeczeństwa.
- W drugim etapie (lata 1960-1970) – nazwanym *Corporate Social Responsiveness* – narosły oczekiwania wobec przedsiębiorstw, aby te rozwiązywały istotne problemy, takie jak występowanie praktyk dyskryminacyjnych głównie ze względu na płeć i przynależność rasową, a także aby poprawiały warunki pracy.
- W trzecim etapie (1980-1990) – nazywanym *Business Ethics* – główną ideą było budowanie etycznej kultury przedsiębiorstw, co miało się przekładać na szacunek wobec oczekiwań i praw pracowniczych.
- W ostatnim etapie (2000- ...) – nazywanym *Corporate Global Citizenship* – globalne obywatelstwo przedsiębiorstw ma oznaczać przestrzeganie prawa w obszarze pracowniczym w wymiarze krajowym i międzynarodowym. Nadal podkreślane jest znaczenie partycypacji i szacunku wobec pracowników. Zauważyć należy ponadto, że to na tym etapie rodzi się potrzeba rozszerzenia odpowiedzialności przedsiębiorstw w obszarze pracowniczym o pracowników zatrudnianych w formach niestandardowych, pracujących u podwykonawców, w przedsiębiorstwach outsourcingowych, w tym w ramach powiązań offshoringowych (globalna perspektywa).

Można zatem postawić tezę, że obecnie przestrzeganie norm formalnoprawnych uznaje się za istotną wartość w procesie kształtowania społecznie odpowiedzialnego biznesu. Wydaje się, że istotnie wpływa na to obserwacja praktyki gospodarczej, która dostarcza przykładów działań nawet nie tyle wprost niezgodnych z przepisami, ile związanych z obchodzeniem prawa czy też – kolokwialnie rzecz ujmując – z jego naciąganiem, kombinowaniem. Takie przykłady obserwowane są m.in. w sferze finansowej, w tym w ramach nieuczciwych praktyk podatkowych, ale

też w analizowanej tu sferze zatrudnienia, gdzie występuje zjawisko fikcyjnego samozatrudnienia i jemu podobne. Spostrzeżenia te stanowią punkt wyjścia do prowadzonej w dalszej części opracowania analizy znaczenia wymagań formalno-prawnych dla odpowiedzialnego społecznie stosowania niestandardowych form zatrudnienia.

3. Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi

W jednym z istotnych ujęć społecznie odpowiedzialnego zarządzania zasobami ludzkimi mocno akcentuje się kwestie moralności i etyki. Podkreśla się, że ludzie w organizacji powinni być traktowani z godnością i szacunkiem, a prawa pracowników do sprawiedliwego traktowania, ochrony prywatności, swobody wypowiedzi i bezpieczeństwa powinny być traktowane jako priorytetowe przy wszelkich decyzjach w obszarze ZZL [Carroll 1991, s. 39-48].

Podstawowe zasady społecznej odpowiedzialności w obszarze człowiek-praca można wyprowadzić, jak uznaje się w literaturze przedmiotu, z regulacji zawartych w takich dokumentach, jak: Powszechna Deklaracja Praw Człowieka (*Universal Declaration of Human Rights*), Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych (*International Covenant on Civil and Political Rights*), Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych (*International Covenant on Economic, Social, and Cultural Rights*), a także z ośmiu podstawowych konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy (*International Labour Organization*) [Celma i in. 2014, s. 82-99]. Uznaje się, że bardziej szczegółowe zalecenia w zakresie organizacji pracy i kształtowania zatrudnienia w zgodzie z założeniami CSR wyprowadzić można z wytycznych formułowanych przez instytucje promujące ideę społecznej odpowiedzialności biznesu, jak np.: Zielona Księga CSR (*Green Paper on CSR*), *UN Global Compact*, wytyczne Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (*Organisation for Economic Co-operation and Development*), standard SA 8000 opracowany przez Międzynarodową Organizację ds. Odpowiedzialności Społecznej Biznesu (*Social Accountability International, SAI*), wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju (*Global Reporting Initiative, GRI*), oraz norma ISO 26000 [Celma i in. 2014, s. 82-99]. Podkreśla się, że wskazane dokumenty nie tyle precyzują, jakie konkretnie działania powinny być podejmowane w przedsiębiorstwach, ile wskazują obszary, w których podejmowane działania wpływają na kształtowanie dobrych (co rozumiane tu jest jako zgodnych z ideą CSR) miejsc pracy. Do obszarów tych należą: wynagradzanie, zatrudnienie, rozwój i szkolenia, komunikacja wewnętrzna, bezpieczne i higieniczne warunki pracy, równość szans i brak dyskryminacji oraz równowaga praca–życie [Celma i in. 2014, s. 82-99].

Wskazuje się, że odnoszenie założeń CSR do wyszczególnionych obszarów ZZL może podlegać operacjonalizacji poprzez zastosowanie określonych wskaźników, takich jak np. [Rok 2004, s. 44-45; Bombiak 2013, s. 143-157]:

- średnia wysokość wynagrodzenia kobiet/średnia wysokość wynagrodzenia mężczyzn w poszczególnych kategoriach zaszerzowania;
- rozpiętość wynagrodzeń (stosunek średniej dla 5% najlepiej zarabiających łącznie z zarządem/średnia dla 5% najslabiej zarabiających);
- liczba pracowników uczestniczących w szkoleniach/łączna liczba pracowników;
- odsetek kobiet zatrudnionych ogółem w stosunku do mężczyzn/odsetek kobiet zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w stosunku do mężczyzn;
- odsetek pracowników zrzeszonych w związkach zawodowych.

W niektórych ujęciach obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu w odniesieniu do ZZL uwypukla się znaczenie odpowiedzialnego stosowania niestandardowych form zatrudnienia. W. Gawel [2015, s. 12-19], analizując CSR w obszarze pracowniczym w ujęciu narzędziowym, stwierdza, że stosowanie niestandardowych form zatrudnienia w praktyce gospodarczej wzbudza szczególne kontrowersje, jednakże, jak każde rozwiązanie, formy te mogą być stosowane w dobrych intencjach, z poszanowaniem oczekiwań pracowników, „jak i z pobudek pazerności i chęci zmniejszenia kosztów zatrudnienia”. Za ważne uznaje się w tym kontekście komunikację i dialog pomiędzy pracodawcami i pracownikami [Gawel 2015, s. 12-19].

Problematyka CSR w obszarze pracowniczym jest wciąż aktualna, a badania w tym obszarze prowadzone są na różnych płaszczyznach. Na duże i rosnące znaczenie CSR w obszarze pracowniczym, przede wszystkim w kontekście warunków, jakie stwarza tzw. rynek pracy pracownika, wskazują m.in. wyniki badań prowadzonych przez M. Zielińskiego [2016, s. 567-576]. Z kolei na ważne kierunki dalszych badań związane z łączeniem perspektywy ZZL i CSR wskazują m.in. A. Sokołowska-Durkalec i E. Tabaszewska-Zajbert [2017, s. 179-194], koncentrując się na idei społecznie odpowiedzialnego zarządzania zaangażowaniem pracowników, co – zdaniem autorek – wiąże się ze stwarzaniem środowiska pracy sprzyjającego uzyskiwaniu przez pracowników pełni człowieczeństwa i poczucia dobrostanu.

4. Niestandardowe formy zatrudnienia w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi – studium przypadków

W celu zobrazowania praktyki stosowania niestandardowych form zatrudnienia w praktyce gospodarczej, a następnie dokonania ich analizy z punktu widzenia wybranych założeń koncepcji CSR, posłużono się dwoma przypadkami opisanymi szerzej (wraz z precyzyjnym omówieniem metodyki badań) w opracowaniu [Bąk-Grabowska 2016, s. 131-147; 168-173].

4.1. Przypadek 1 – *contact center*

Pierwszy przypadek to przedsiębiorstwo świadczące usługi typu *contact center*, w tym *call center*, na zasadach outsourcingu kontraktowego. Stosuje się tu elastyczny model zatrudnienia, co jest ściśle powiązane z profilem działalności przedsiębior-

stwa. Specyfika rynku powoduje, że zewnętrzne *contact center* w dużej mierze konkurują ceną usług, stąd wysokie znaczenie utrzymywania niskich kosztów pracy. Pracownicy wykonawczy zatrudniani są wyłącznie na podstawie umów prawa cywilnego. Jest to praktyka szczególnie opłacalna, gdy nie powstaje tytuł do odprowadzania składek na ubezpieczenia społeczne. Jest tak m.in. w sytuacji, gdy zatrudniony pracownik to osoba ucząca się (w tym studiującą) do 26 roku życia. Jedynie 18% zatrudnionych w przedsiębiorstwie to osoby powyżej 26 roku życia. Przeciętny staż pracy w przedsiębiorstwie to 9 miesięcy

Na stanowiska wykonawcze zatrudniani są wyłącznie kandydaci mający status osoby uczącej się lub studiującej do 26 roku życia (status). Utrata statusu stanowi podstawę do rozwiązania współpracy w ciągu miesiąca. Przyjmowane do pracy osoby zobowiązane są do potwierdzenia statusu oraz przewidywanego czasu trwania nauki. W trakcie zatrudnienia w przedsiębiorstwie pracownicy cyklicznie (co semestr) potwierdzają status. Pracownicy podlegają procesom oceny pracowniczej, która jest podstawą do prowadzenia tzw. rozmów coachingowych, ponadto są szkoleni. Organizacja czasu pracy jest elastyczna. Studenci mogą dostosować grafik do swoich obowiązków poza pracą. W ramach organizacji czasu pracy nie uwzględnia się regulacji określonych dla zatrudnienia pracowniczego. Zdarza się, że pracownicy po prostu się przepracowują, chcąc w krótkim czasie zintensyfikować swoje wynagrodzenie.

Stosowanie niestandardowych form zatrudnienia i zatrudnianie pracowników z określonej grupy wiekowej są elementami strategii personalnej przedsiębiorstwa i immanentną cechą stosowanego tu modelu zatrudnienia, a jedną z konsekwencji tego jest wysoka fluktuacja.

4.2. Przypadek 2 – przedsiębiorstwo z branży przesyłek kurierskich

Drugi z podmiotów to duże przedsiębiorstwo będące częścią międzynarodowej grupy kapitałowej. Analizowana działalność prowadzona jest w branży przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych. Ma tu miejsce zatrudnianie pracowników operacyjnych (kurierów) przez samozatrudnionych pośredników (tzw. przewoźników), u których to w ramach bezpośredniego powiązania kurierzy zatrudniani są na podstawie różnych umów. Przedsiębiorstwo macierzyste rekrutuje przewoźników. Już w ramach ogłoszenia rekrutacyjnego określone są warunki podjęcia współpracy – przewoźnik musi prowadzić własną działalność gospodarczą i posiadać własne samochody dostawcze. Przedsiębiorstwo natomiast gwarantuje wyłączność na obsługę danego terenu oraz bezpłatne szkolenia przed rozpoczęciem współpracy.

Samozatrudnieni przewoźnicy zazwyczaj zatrudniają kurierów – są ich bezpośrednimi pracodawcami. Formę zatrudnienia pracowników ustala przewoźnik. Przedsiębiorstwo macierzyste nie stwarza wytycznych i nie ingeruje w ten proces. W praktyce przewoźnicy stosują różne formy zatrudniania kurierów – umowy o pracę, umowy prawa cywilnego (umowy zlecenia), ale również (choć relatywnie rzadko) zatrudnienie nierejestrowane.

Przewoźnik nie zachowuje autonomii w zakresie zarządzania pracownikami. Mimo że kurierzy formalnie są zatrudnieni u przewoźnika, proces zarządzania nimi realizowany jest w ramach ścisłej współpracy z przedsiębiorstwem macierzystym. Przewoźnik zgłasza nowo zatrudnionego kuriera do systemu ewidencyjnego (funkcjonującego w ramach zintegrowanego systemu informatycznego) przedsiębiorstwa, gdzie nadawany jest kurierowi tzw. numer ewidencyjny. Ten numer wykorzystywany jest następnie w procesach organizacji i kontroli pracy kuriera oraz w ramach realizacji poszczególnych procesów personalnych, takich jak np. ocena pracownicza. Praca kurierów kontrolowana jest m.in. za pomocą takich rozwiązań, jak: elektroniczny system ewidencji przesyłek, monitoring prowadzony za pomocą kamer oraz identyfikowanie lokalizacji kuriera za pomocą urządzeń GPS. Kurierzy wykonują pracę w odzieży roboczej z logo przedsiębiorstwa macierzystego. Odpowiednio oznakowane są również samochody dostawcze przewoźnika. Wszystko to powoduje, że klient ma poczucie bycia obsługiwanym przez pracowników przedsiębiorstwa o znanej marce. Kurierzy pracują w ramach tzw. dniówek. Od godz. 6.00 mogą pobierać paczki. Zwykle pracują ponad 8 godzin dziennie.

W analizowanym przypadku to przewoźnicy ponoszą odpowiedzialność za konsekwencje stosowania niestandardowych form zatrudnienia wobec kurierów. W wywiadzie podkreślano, że zatrudnienie nierejestrowane stosowane jest raczej okazyjnie (np. w związku z dużą liczbą przesyłek w okresie przedświątecznym), co wiąże się m.in. z obawą o ewentualne negatywne zdarzenia, jak np. wypadek w czasie pracy. Z punktu widzenia zintegrowanego systemu informatycznego, ewidencjonującego kurierów, a stosowanego w przedsiębiorstwie macierzystym, zatrudnienie nieformalne nie jest przeciwwskazaniem do zarejestrowania kuriera w systemie. Oficjalnie formy zatrudnienia stosowane przez przewoźnika nie są przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstwa macierzystego.

4.3. Analiza wybranych aspektów ZZL

W przedstawionych przypadkach dominującym kryterium stosowania niestandardowych form zatrudnienia jest kryterium kosztowe, ale w przypadku 2 również swoisty „outsourcing ryzyka” – to przewoźnik odpowiada za ewentualne zastrzeżenia co do stosowania niestandardowych form zatrudnienia zamiast umów o pracę. Nietrudno wyobrazić sobie sytuację, w której pracownicy zarówno analizowanego *contact center*, jak i firmy kurierskiej byłiby zatrudnieni na umowy o pracę. Jako znamiona stosunku pracy można tu wskazać m.in. nierezygnowanie przedsiębiorstw z realizacji procesów personalnych służących kontrolowaniu pracowników, ścisłego wyznaczania im zadań i oceniania pracowników z wywiązywania się z nich. Analizowane przedsiębiorstwa, stosując niestandardowe formy zatrudnienia, czerpią zatem korzyść z obniżenia tzw. klina podatkowego, nie rezygnując jednocześnie z przymiotów podległości służbowej względem pracodawcy, jakie daje tradycyjny stosunek pracy. Wydaje się zatem, iż można uznać, że w przedsiębiorstwach tych mamy do

czynienia właśnie z owym labilnym podejściem do przestrzegania norm prawnych, co zostało kolokwialnie ujęte jako kombinowanie, naginanie prawa.

Nie jest też jednoznaczne w ocenie odnośnie do spełniania oczekiwań pracobiorców. Pierwsze z analizowanych przedsiębiorstw może przecież artykułować wiele zalet stosowanego przez siebie rozwiązania: elastyczny czas pracy, odpowiadający oczekiwaniom młodych, uczących się ludzi, dodatkowe benefity, tj. karty sportowe, praca w młodym zespole itp. Z kolei drugie przedsiębiorstwo może się pochwalić wieloma nieopisywanymi tutaj dobrymi praktykami zarządzania zasobami ludzkimi stosowanymi jednakże w odniesieniu do zatrudnionych w tradycyjny sposób pracowników z tzw. trzonu zatrudnienia. Całościowy obraz zyskujemy dopiero po przeanalizowaniu praktyk stosowanych wobec pracowników sfery operacyjnej, którzy to pracownicy w tym przypadku zatrudniani są przez przewoźników (swoistych podwykonawców przedsiębiorstwa).

5. Legalność vs. spełnienie oczekiwań pracobiorców

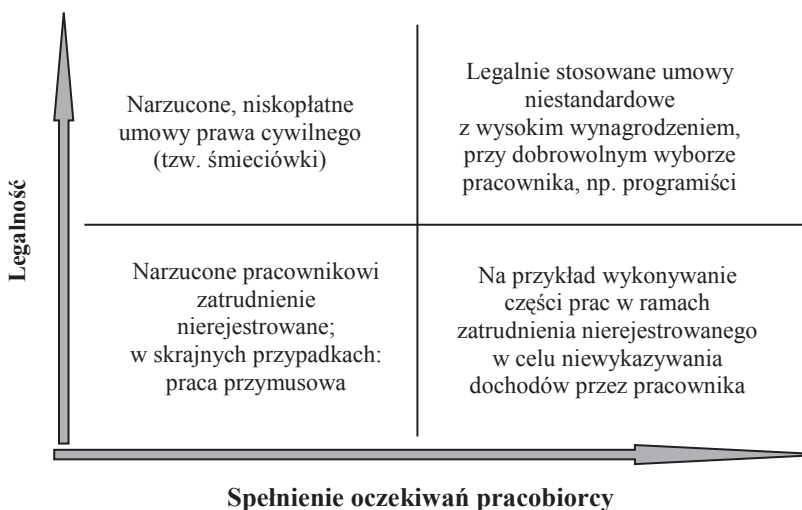
W kontekście dokonanej analizy teoretycznych ujęć założeń CSR w obszarze ZZL, prezentowanych przykładów z praktyki gospodarczej, a także szerszych doświadczeń badawczych autorki, nasuwają się nie tyle końcowe wnioski, ile raczej dalsze pytania. Kto bowiem w ogóle jest, bądź też kto jest bardziej odpowiedzialny społecznie? Przedstawmy dwa przykładowe rozwiązania:

1) pracodawca prowadzący przedsiębiorstwo stosuje umowy o pracę w sytuacji, gdy lokalni konkurenci bazują na zatrudnianiu niestandardowym, w tym nierejestrowanym. Pracownik zyskuje w tym wypadku gwarantowane mu prawem (kodeks pracy) przywileje, jednakże z punktu widzenia tradycyjnych założeń CSR pracodawca nie robi nic ponad spełnienie formalnych wymagań określonych w prawie pracy;

2) pracodawca, który nie łamiąc, ale „naginając” prawo, stosuje umowy prawa cywilnego (kodeks pracy nie obowiązuje), obniża swoje zobowiązania wobec ZUS-u, ale jednocześnie wprowadza: szkolenia, benefity, elastyczny czas pracy itp. W tym wypadku działania z zakresu ZZL wykraczają poza obowiązki formalne określone przepisami prawa cywilnego.

Postawione pytanie pozostawia się raczej jako przyczynek do dalszych rozważań i badań. Jednocześnie poczyniona analiza prowadzi do opracowania propozycji ujęcia relacji pomiędzy kryterium legalności a spełnianiem oczekiwań pracobiorców (zob. rys. 1) Do zaproponowanej macierzy relacji przyjęte zostało założenie, że legalność jest kryterium, które można traktować jako swoiste continuum, w ramach którego występują stany pośrednie, a nie zero-jedynkowo (albo coś jest, albo nie jest legalne).

Przedstawiona na rys. 1 macierz pozwala kwalifikować również te przypadki, w ramach których spełnienie oczekiwań pracobiorcy prowadzi do stosowania rozwiązań nielegalnych lub wątpliwych prawnie (część prawa dolna). Dzieje się tak



Rys. 1. Propozycja macierzy służącej do kategoryzacji form zatrudnienia ze względu na kryteria: legalności i spełniania oczekiwań pracobiorcy wraz z przykładami

Źródło: opracowanie własne.

np. wówczas, gdy pracownik, chcąc spełnić kryterium dochodowe przy pobieraniu świadczeń społecznych, lub gdy ma obowiązek alimentacyjny, oczekuje, że całość bądź część prac i/lub wynagrodzenia za pracę nie będzie rejestrowana. Podkreślić należy, że przedstawiona macierz została pokazana jako propozycja, która wskutek dalszych sugestii i dociekań może ulec modyfikacji.

6. Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność biznesu została odniesiona do sfery kształtowania zatrudnienia wpisującej się w zarządzanie zasobami ludzkimi. Dokonana analiza ujęć teoretycznych CSR pozwoliła na wskazanie, że istotne jest spełnianie przez przedsiębiorstwa wymagań formalnoprawnych w obszarze zatrudnienia. Podkreślono przy tym, że w celu właściwego analizowania rozwiązań stosowanych w praktyce gospodarczej należy kryterium legalności rozpatrywać z uwzględnieniem różnych niuansów i stanów pośrednich, a nie zero-jedynkowo.

Przedstawione w opracowaniu przykłady stosowania niestandardowych form zatrudnienia stanowią ilustracje dla praktyk, które uznać należy za niejednoznaczne czy też wątpliwe z punktu widzenia kryterium legalności. Jednocześnie wykazano, że stosowanie takich praktyk nie jest tożsame z niebraniem pod uwagę interesów pracobiorców. Ci bowiem – na równi z pracodawcą – mogą być zainteresowani ograniczeniem klina podatkowego bądź też standardowe, stabilne zatrudnienie, ze względu choćby na młody wiek, może nie być dla nich oczekiwaną wartością.

W celu umożliwienia kategoryzacji różnych form zatrudnienia ze względu na kryteria: legalności rozwiązań i stopnia spełnienia oczekiwań pracobiorców opracowano macierz, podkreślając jednocześnie, że traktuje się ją jako propozycję, która w toku dalszych prac, w tym zgłaszanych uwag i sugestii, może ulec modyfikacji.

Literatura

- Bąk-Grabowska, 2016, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Bombiak E., 2013, *Kształtowanie relacji z pracownikami jako płaszczyzna społecznej odpowiedzialności biznesu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 99 Seria: Administracja i Zarządzanie, s. 143-157.
- Carroll A.B., 1991, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, Vol. 34, s. 39-48.
- Celma D., Martínez-García E., Coenders G., 2014, *Corporate Social Responsibility in Human Resource Management: An analysis of common practices and their determinants in Spain*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 21, s. 82-99.
- Davis K., 1973, *The case for and against business assumption of social responsibilities*, Academy of Management, Vol. 16, No. 2, s. 312-322.
- Fredrick W.C., 2013, *Corporate social responsibility: deep, roots flourishing growth, promising future*, [w:] Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D. (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford.
- Gawel W., 2015, *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Rynek Społeczeństwo-Kultura, nr 3(15), s. 12-19.
- Manne H.G., Wallich H.C., 1972, *The Modern Corporation and Social Responsibility*, America Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington D.C.
- Rojek-Nowosielska M., 2017, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Model – diagnoza – ocena*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- Rok B., 2004, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, <https://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/52/odpowiedzialny%20biznes%20w%20nieodpowiedzialnym%20swiecie.pdf?sequence=1> (20.12.2017).
- Sokołowska A., 2013, *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sokołowska-Durkalec A., Tabaszewska-Zajbert E., 2017, *Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zaangażowaniem pracowników*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, nr 24, s. 179-194.
- Teneta-Skwiercz D., 2013, *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Zieliński M., 2016, *Znaczenie CSR w warunkach rynku pracownika*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 95, s. 567-576.