

Spółeczna odpowiedzialność biznesu – trudności z implementacją w Polsce

Social responsibility of the business - the hardships of implementation in Poland

Wojciech Pawnik

AGH-Akademia Górniczo-Hutnicza

Streszczenie

Artykuł wskazuje na znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jako próby powrotu do kulturowych korzeni ekonomii. Traktuje CSR jako praktyczną odpowiedź na koncepcję człowieka zakorzenionego społecznie. Podstawowych czynników utrudniających jej implementację w Polsce upatruje w deficycie zaufania oraz społecznych wyobrażeniach przedsiębiorcy.

Summary

The paper focuses on social concepts of business responsibility as a way of turning back to the cultural roots of economy. CSR is treated as a practical answer to the concept of the socio-economic institutionally embedded man. The author believes that fundamental factors that make implementation in Poland harder are general deficit of trust and social image of the businessman.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, człowiek ekonomiczny, człowiek socjologiczny, człowiek zakorzeniony społecznie, zaufanie.

Key words: corporate social responsibility, the concept of economic man, the concept of social man, socio-economic institutionally embedded man, trust.

Kody JEL: A12, A13, J32, R23, Z13

Wprowadzenie

Trudność operacjonalizacji pojęcia odpowiedzialności społecznej wynika z faktu, iż na odpowiedzialność składa się podmiot (odpowiedzialności), przedmiot (instancja nakładająca odpowiedzialność) oraz jej egzekutor (Filek, 1999, s.113). Należy zatem przyjąć założenie o

ich historycznej zmienności. Intelktualne podwaliny koncepcji CSR odnajdujemy w książce Adrew Carnegi'ego „The Gospel of Wealth” (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, s. 112; Grzegorzewska-Ramocka, 2005, s. 17; Nakonieczna, 2008, s.17)⁵⁷, choć dyskurs o celach aktywności gospodarczej trwał od czasów Arystotelesa, Platona i Ojców Kościoła. Koncepcje ekonomiczne średniowiecza sięgały wprost do tradycji patrystycznej, w której niechęć do obecnej w starożytnym Rzymie „mentalności zdobywców” sąsiadowała z brakiem zrozumienia dla konsekwencji dewaluacji pieniądza (Rosenberg, Birdzell, 1994, s.65). Historia legitymizacji działalności uchodzącej w tradycji chrześcijańskiej za co najmniej wątpliwą wpływa dzisiaj na rozumienie idei CSR jako działania marketingowo-wizerunkowego.

Homo oeconomicus versus homo sociologicus

Z punktu widzenia prezentowanej problematyki interesującym zjawiskiem wydają się próby podjęte m. in. przez H. Saint-Simona, Ch. Fouriera oraz R. Owena (Szacki, 1980, s.112 i nast.). Zaprojektowana przez R. Owena społeczność fabryczna - skrócone godziny pracy, lepsze warunki egzystencji, edukacja dzieci robotników (Segal, 1985) - sygnalizowała zmianę percepcji roli przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa w krajobrazie gospodarki rynkowej. Protestantkie przekonanie, iż tworzenie wartości stanowi akt moralny zaczęło ustępować etyce powinności oraz utylitaryzmowi etycznemu. Pozbawiony sacrum zbiór praktyk społecznych przeobraził się w socjaldarwinowskie uzasadnienie skrajnego indywidualizmu (Bell, 1994, s.97). Postępujący proces indywidualizacji, wzrost świadomości społecznej, ekologicznej i rewolucja kulturowa lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku spowodowały wzrost zainteresowania pytaniami o miejsce aktywności gospodarczej oraz zaufania (Żądło, 15.05.2018). Aspekt kulturowy poszerzył analizę relacji organizacja-otoczenie społeczne o postawy i motywacje natury pozaeconomicznej (Benkler, 2006). Towarzyszyła temu zmiana

⁵⁷ Za jej początki uważa się również encykliki Rerum Novarum i Quadragesimo anno oraz książkę Eweretta W. Lorda (1926). *The fundamentals of business ethics*. New Jork, The Ronald Press Company; (por. Bowen, H., R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York 1953); Bernatt M. (2009). *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa; Bowen, H., R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York 1953); Lewicka-Strzałecka A. (2008). *Społeczna odpowiedzialność wielkich korporacji w świetle badań projektu RESPONSE*, Master of Business Administration. 3 (92), s. 29-33.

paradygmatu ekonomii klasycznej, czyli powrót do jej wymiaru kulturowego⁵⁸. Przestrzeń organizacyjna stała się czymś więcej niż racjonalnie uporządkowanym obszarem aktywności. (Sułkowski, 2005, s.71). Ta perspektywa analizy zjawisk w organizacji musi prowadzić do konieczności uwzględnienia pośredniego modelu człowieka. W. Morawski nazywa go człowiekiem zakorzenionym instytucjonalnie (Morawski, 2001, s.34). Wybory człowieka społeczno-ekonomicznego są wypadkową następujących czynników (ibidem, s. 35-37):

- Reguł i wzorów instytucjonalnych definiujących jego aktywność.
- Indywidualnych wyborów dokonywanych na podstawie dostępnego zasobu informacji i poziomu aspiracji.
- Modeli mentalnych, jakimi dysponuje działający podmiot.
- Zachowań podmiotu - realnych działań i doświadczeń zdobywanych w wymiarze aktywności społeczno – gospodarczej.

CSR wydaje się być próbą pogodzenia perspektywy człowieka ekonomicznego oraz socjologicznego. Pojawiają się interesujące pytania badawcze:

- Czy przedsiębiorstwo jest miejscem realizacji wartości merytokratycznych, czy przestrzenią zapewniającą poczucie identyfikacji i samorealizacji?
- Czy można je traktować w kategoriach podmiotu moralnego?
- Czy jego osobowość prawna zwalnia od potencjalnych zobowiązań moralnych? (Velasques, 1983, s.1-18).
- Czy jest rodzajem „towaru”, czy trwałym elementem przestrzeni pozarynkowej?
- Czy należy definiować jego zobowiązania społeczne, oczekiwać określonej reakcji i wrażliwości społecznej?
- Czemu służy aktywność ekonomiczna?
- Czy ekonomia jest sporem o wartości, czy nauką o racjonalnym wykorzystaniu ograniczonych zasobów?

Jeśli społeczeństwo ponowoczesne w staje się bardziej refleksyjne i świadome mechanizmów nimi rządzących (Giddens, 1999) wymaga to właściwej reakcji ze strony przedsiębiorstw (przedsiębiorców). Na tak postawione pytania odpowiada obecnie m. in. koncepcja CRS. Dla potrzeb niniejszej analizy przyjmuję normę ISO 26000, która wyróżnia

⁵⁸ Por. Baumol, W.J., Bowen, W.G. (1967). *Performing Arts: The Economic Dilemma*. „*A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*”. Vol. 7, 127-142. Throsby D. (2010). *Ekonomia i kultura*, Warszawa :Narodowe Centrum Kultury; Ilczuk D. (2012). *Ekonomia kultury*, Warszawa: PWN,; Grzełowska U. (2016). *Ekonomiczna strona kultury*, Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych PAN.

następujące obszary społecznej odpowiedzialności biznesu (O społecznej odpowiedzialności biznesu, 19.05.2018):

- Ład organizacyjny przedsiębiorstwa;
- Prawa człowieka;
- Etyka w biznesie;
- Środowisko;
- Praktyki i aspekty pracownicze;
- Komunikacja i współpraca z klientami;
- Rozwój społeczny.

Te obszary uwzględniają wypadkową różnych motywów skłaniających człowieka do działania w instytucjonalnych ramach społeczeństwa (Parsons, 1972, s.50-53).

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu – trudności z implementacją w Polsce.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest rozumiana jako dobrowolna działalność przedsiębiorców (przedsiębiorstw), która nie ma związku z obowiązkami wynikającymi z aktów prawa. Należą do niej działania zewnętrzne (np. udział w projektach realizowanych wspólnie z organizacjami pozarządowymi) i wewnętrzne (kierowane do pracowników) (Kucharski, Rola i znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, 22.05.2018)⁵⁹. Podmioty gospodarcze dostrzegają jej znaczenie (96%). Reprezentanci dużych i i średnich przedsiębiorstw akceptują przekonanie, że powinnością biznesu jest ochrona środowiska naturalnego (50%), rozwój społeczności lokalnych (36%) oraz nauki i edukacji (25%). Dostrzegane korzyści to przede wszystkim poprawa wizerunku na rynku (52%), wzrost akceptacji przez otoczenie (36%), wzrost zainteresowania przez kontrahentów (30%) i wzrost sprzedaży (26%). Nie budzi zdziwienia fakt, iż działania właściwe CSR są prowadzone głównie przez duże przedsiębiorstwa ze 100% udziałem kapitału zagranicznego (61% wobec 37% z kapitałem polskim). Moim zdaniem nie jest to efekt zacofania

⁵⁹ Por. Żychlewicz, M. (2015). Społeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka.* (11), s. 281-289. Logika biurokratyzacji życia społecznego w zderzeniu z wszechobecnym brakiem pewności zakwestionowała akcentowaną wcześniej dobrowolność praktyk CSR (Dyrektywa UE w sprawie ujawniania danych niefinansowych i informacji na temat różnorodności (<https://www.pibr.org.pl/static/items/publishing/FEE-Dyrektywa-UE-w-sprawie-ujawniania-danych-niefinansowych-i-informacji-na-temat-roznorodnosci-Jak-zapewnic-wysoka-jakosc-i-spojnosci-sprawozdawczosci.pdf>) (20.05.2018).

modernizacyjno-cywilizacyjnego, lecz ukształtowanej historycznie percepcji aktywności kapitału zagranicznego w Polsce. Pozytywne opinie o powinnościach wobec wyzwań społecznych i ekologicznych nie znajdują spełnienia w realnych działaniach. Co druga (54%) duża i średnia firma nie podejmuje w Polsce działań z zakresu CSR. Mniej niż jedna piąta (18%) z nich to przedsiębiorstwa podejmujące kompleksowe działania w tym zakresie (Raport z badań, Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce, 14.05.2018).

W raporcie „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki” wskazano na istnienie 1190 dobrych praktyk biznesu z zakresu społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju (o 300 więcej niż w 2017 r.), co sugeruje rozwój koncepcji w Polsce (Odpowiedzialny biznes w Polsce – dobre praktyki, 12.05.2018). Niestety wzrost liczby dobrych praktyk nie idzie w parze ze wzrostem zainteresowanych ich realizacją: 35% firm prowadzi krótkookresowe akcje CSR, 27% przeznacza środki finansowe w zależności od chwilowych potrzeb a 1/3 organizacji nie raportuje i nie dostrzega korzyści z prowadzonych projektów: 30% firm nie mierzy wyników, 28% nie potrafi ich oszacować. Co więcej, 70% konsumentów nie spotkało się nigdy z terminem CSR. (CSR w praktyce – barometr CCIFP, 10.05.2018). Moim zdaniem, powyższa sytuacja jest efektem następujących czynników:

- Zmiany postaw wobec kapitału zagranicznego w Polsce.
- Obowiązującego trendu (CSR jest jedną z możliwości budowania pozycji na rynku globalnym, gdzie realizacja standardów odpowiedzialnego biznesu jest bardziej oczywista).
- Dostosowania polityki personalnej do oczekiwań tzw. pokolenia work-life balance.

Zmiana postaw wobec przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym znajduje mocne empiryczne uzasadnienie. Związane z tym procesem doświadczenia opisała m. in. J. Hardy (2012). Ich działania miały wpływ na pozbawioną refleksji naukowej absorpcję metod i technik zarządzania z taylorowskim paradygmatem władzy, kontroli oraz bezwarunkowej akceptacji koncepcji trust management. Na patologię polskiej transformacji zwraca również uwagę W. Kieżun (2012). W 1988 roku 29,7 % respondentów nie zgadzało się ze stwierdzeniem, że duże różnice w dochodach są niezbędne dla zapewniania dobrobytu kraju. W 1993 r. i 1998 r. z taką opinią nie zgadzało się odpowiednio 38,7 % i 39,3 % badanych. W 2003 r. takie przekonanie odrzuciła ponad połowa respondentów, a w 2013 r. – 55% (Rozwarstwienie społeczne, bezrobocie, koszty transformacji ustrojowej, 10.05.2018). Choć najważniejszym kryterium, jakim kierują się polscy konsumenci przy wyborze produktów codziennego użytku jest cena (81%) i jakość (76 %), to coraz większą rolę odgrywa patriotyzm gospodarczy. Polskie

pochodzenie produktu jako kryterium wyboru wskazuje niemal połowa Polaków (46%). Kupowanie polskich produktów, i zakupy w lokalnych sklepach należących do polskich właścicieli to działania postrzegane jako przejawy patriotyzmu (CBOS listopad 2017)⁶⁰.

Założenie, iż przejrzysta polityka CSR może być jedną z możliwości budowania pozycji na rynkach światowych (gdzie oczekiwania wobec realizacji standardów odpowiedzialnego biznesu są bardziej oczywiste) sugeruje zacofanie modernizacyjne. Argument oczywistości nie spełnia jednak rygoru poprawności metodologicznej.

Przyjmując, iż CSR stanowi element polityki personalnej nie trudno zauważyć jej związku z koncepcją work-life balance (Klimek-Michno K. Pracodawca społecznie odpowiedzialny. Co zyskasz jako pracownik, 09.05.2018). Jednak coraz „(...)większe grono managerów zwraca uwagę, że problemy z work-life balance zaczynają się już od samej definicji – ta jest cokolwiek niejasna i ma tyle znaczeń, ile osób próbujących wcielić teorię w życie” (Kotliński, 07.05.2015)⁶¹. Wiąże się z zarządzaniem różnorodnością, działaniami wynikającymi z sytuacji demograficznej⁶² oraz brakiem lojalności wobec pracodawcy w pokoleniu wstępującym⁶³. Podstawowych źródeł utrudniających implementację koncepcji CSR w Polsce upatruję w ogólnym deficycie zaufania oraz społecznych wyobrażeniach przedsiębiorcy.

Problem ogólnego deficytu zaufania w Polsce a koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu.

Zaufanie to podstawowy komponent kapitału społecznego. Każda komercyjna transakcja zawiera w sobie element zaufania (Arrow, 1972, s. 357). Ograniczanie niepewności wiąże się ze swoistymi zakładami dotyczącymi potencjalnych przyszłych zachowań partnerów interakcji (Sztompka, 2002, s. 310). Zaufanie to pewność, nadzieja, przekonanie, predyspozycja, zmienna sytuacyjna, strukturalna, interpersonalna lub zmienna stosunku powiernictwa (Lewicka-Strzałecka 2003, s. 195-207). Czynniki redukujące (lub nie) poczucie

⁶⁰ Kolejnym czynnikiem zachęcającym do zakupu produktu firmy rodzinnej (50% badanych) okazała się ich polskość (Raport Fundacji Firmy Rodzinne, Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu, 2017. <https://ffr.pl/wp-content/uploads/2017/10/polacy-o-firmach-rodzinnych-2017.pdf> (20 05 2018).

⁶¹ por. Marshal, G. (2012). 21 Ways to Manage the Stuff That Sucks Up Your Time, Greine Investments.

⁶² Prognoza ludności na lata 2014-2050. GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014> (10 05 2018).

⁶³ Raport Zmiany pokoleniowe na rynku pracy – XYZ, 2017, Centrum Innowacji ProLearning, <http://szkolenia-biznesowe.prolearning.pl/wp-content/uploads/sites/7/2017/09/Raport-XYZ.pdf> (25 05 2018).

niepewności oraz zwiększające (lub nie) szanse zakładów dotyczących przyszłych działań innych w stosunku do nas odnajdujemy w doświadczeniu historycznym⁶⁴ i kontekście strukturalnym (Sztompka 2002, s. 318-319).

W relacjach społecznych Polacy są raczej nieufni - 23% badanych uważa, że większości ludzi można ufać, zaś trzy czwarte (74%) opowiada się za chowaniem ostrożności w stosunkach z innymi ludźmi. 45 % badanych wyraża przekonanie, iż zaufanie do partnerów w interesach na ogół źle się kończy. Dużym przedsiębiorstwom nie ufało 32 % respondentów (badany ufa mniej więcej co drugiej instytucji). W dłuższej perspektywie można zauważyć, że zmiany zaufania nie układają się w wyraźne trendy (CBOS 2016/18). Akceptacja idei odpowiedzialności przedsiębiorstw jest funkcją zaufania do instytucji życia publicznego i gospodarczego. CSR jest postrzegana jako czynnik zmniejszania ryzyka związanego z funkcjonowaniem w gospodarce rynkowej. Potencjalne niebezpieczeństwo ma być redukowane dzięki polityce społecznej, związkom zawodowym i dodatkowym funkcjom przedsiębiorstw (Strumińska-Kutra, s.33, 15 05 2018).

Spoleczne wyobrażenia przedsiębiorcy

Postrzeganie CSR w Polsce jest również zdeterminowane społecznymi wyobrażeniami przedsiębiorcy. Przyjmuję, iż przedsiębiorca nie poprzestaje na oferowaniu klientom znanych produktów. Wprowadzaniu nowych technologii (usług, produktów) towarzyszy wdrażanie innowacji i nowych metod zarządzania. Jego rolą jest kreowanie nowych rynków, odkrywanie nowych sposobów poszerzania podaży i reorganizacja już istniejących organizacji (Zaleśkiewicz 2004, s. 305-306). Brak tradycji kapitalistycznej w Polsce i społeczne dziedzictwo socjalizmu w istotnym stopniu kształtują społeczne wyobrażenia roli i funkcji przedsiębiorcy w ocenie instytucjonalnego profilu kraju⁶⁵.

Wizerunek przedsiębiorcy jest niejednoznaczny, lecz stosunkowo trwały. W 2003 r. jego charakterystyka wskazywała na takie cechy jak oszczędność i rozsądek (63%), orientację na szybki zysk (40%) nieprzestrzeganie prawa (41%). Ponad połowa respondentów akceptowała stwierdzenie, iż nie dba o pracowników (Cierniak-Szóstak, E., 2008, s. 397–408). W sektorze MSP pracuje blisko 70% ogółu zatrudnionych w Polsce. Doceniamy to, choć

⁶⁴ Zob. Hryniewicz, J. T. (2012). *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Warszawa: Scholar.

⁶⁵ Najważniejszym z punktu widzenia niniejszej analizy jest jego wymiar normatywny - społeczny stosunek do przedsiębiorczości (Kostov, a T. (1997). Country institutional profiles: Concept and measurement. *Academy of management proceedings*, 8 (1), 180-184.

jednym z funkcjonujących stereotypów jest przekonanie, że u „prywaciarza się nie dorobisz”. 62% wyraża przekonanie, że przedsiębiorcy starają się oszukać system, by płacić niskie podatki (Raport z badań „Przedsiębiorcy. Obraz pełen sprzeczności 2015, 17.05.2018).

Obecnie badania potwierdzają tezę, iż postrzeganie przedsiębiorców jest zależne od naszych doświadczeń. Najczęściej wymienianym cechom - pracowity (61%) i kreatywny (50%) towarzyszy nadal przekonanie, iż przedsiębiorca nie dba o pracowników - 47% (Raport z badań, Polscy przedsiębiorcy: odbiór społeczny a obraz medialny, 20.05.2018). W 2000 r. 41% Polaków akceptowało stwierdzenie: gospodarka rynkowa oparta na prywatnej przedsiębiorczości jest najlepszym systemem gospodarczym dla naszego kraju, Sześć lat później - tylko co trzeci Polak. W 2014 roku poparcie wyniosło 50% (CBOS 2014/31). Jest to stosunkowo nieznaczająca ewolucja postaw wobec potencjalnego pracodawcy.

Podsumowanie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi próbę praktycznej odpowiedzi na model człowieka zakorzenionego społecznie. Redukuje ograniczenia modelu homo oeconomicus (indywidualizm metodologiczny) i homo sociologicus (człowiek przesocjalizowany). Poszerza możliwości poznawcze w odniesieniu do zachowań wewnątrzorganizacyjnych i związków przedsiębiorstwa z otoczeniem. Jej społeczną recepcję może ułatwić nie tylko edukacja ale przede wszystkim zmiana postrzegania roli przedsiębiorców w tworzeniu rzeczywistości rynkowej. Proces ów wymaga również redukcji deficytu zaufania społecznego, co wydaje się być perspektywą odległą czasowo.

Wydanie publikacji finansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (dotacja podmiotowa na utrzymanie potencjału badawczego 11/11.200.323).

Literatura

- Arrow, K. J. (1972). Gifts and Exchanges. „*Philosophy and Public Affairs*”, No. 1, 357.
- Baumol, W.J., Bowen, W.G. (1967). Performing Arts: The Economic Dilemma. „*A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*”. Vol. 7, 127-142.
- Bell, D. (1994). *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks. How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven and London: Yale University Press.

- Bernatt, M. (2009). *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Brzozowski, T. T. (2010). Rola i zasadność społecznej odpowiedzialności biznesu w warunkach integracji europejskiej. *Przedsiębiorczość - Edukacja*, vol. 6, 113-125.
- Carnegie, A. (1889). *The Gospel of Wealth*. New York: Carnegie Corporation of New York.
- CBOS 2014/31
- CBOS 2016/18.
- Cierniak-Szóstak, E., (2008). Wizerunek polskiego przedsiębiorcy jako element społecznej legitymizacji / delegitymizacji nowego ładu, *Zeszyt Nr 12 Uniwersytetu Rzeszowskiego*, 397–408.
- CSR w praktyce – barometr CCIFP*, <http://ccifp.pl/2-edycja-badania-csr-w-praktyce-barometr-ccifp-2/> (10.05.2018).
- Dyrektywa UE w sprawie ujawniania danych niefinansowych i informacji na temat różnorodności, (<https://www.pibr.org.pl/static/items/publishing/FEE-Dyrektywa-UE-w-sprawie-ujawniania-danych-niefinansowych-i-informacji-na-temat-roznorodnosci-Jak-zapewnic-wysoka-jakosc-i-spojnosc-sprawozdawczosci.pdf>) (20.05.2018).
- Encyklika Quadragesimo anno (1931).
- Encyklika Rerum novarum (1891).
- Eweret, W. Lord. (1926). *The fundamentals of business ethics*. Publisher: New York, The Ronald Press Company.
- Filek, J. (1999). Wolność i odpowiedzialność w działalności gospodarczej. W: W. Gacparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller (red.), *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, Łódź: Wydawnictwo WSHE w Łodzi, Fundacja „Wiedza i Działanie” im. L. von Misesa i T. Kotarbińskiego.
- Giddens, A. (1999). *Trzecia droga. Odnowa socjaldemokracji*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Grzegorzewska-Ramocka, E. (2005). *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w marketingu strategicznym*. Kielce: Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej.
- Grzełowska, U. (2016). *Ekonomiczna strona kultury*. Instytut Nauk Ekonomicznych PAN: Warszawa.
- GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014> (10.05.2018).
- Hardy, J. (2012). *Nowy polski kapitalizm*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.
- Hryniewicz, J. T. (2012). *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Scholar: Warszawa.
- Rozwarstwienie społeczne, bezrobocie, koszty transformacji ustrojowej. <https://finanse.wp.pl/rozwarstwienie-spoeczne-bezrobocie-koszty-transformacji-ustrojowej-6114304705001089a> (10.05.2018)
- Ilczuk, D. (2012). *Ekonomia kultury*. PWN: Warszawa .
- Kieżun, W. (2012). *Patologia transformacji*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Klimek-Michno, K. Pracodawca społecznie odpowiedzialny. Co zyskasz jako pracownik.pracownik.<https://porady.pracuj.pl/pracodawca-spoecznie-odpowiedzialny-co-zyskasz-jako-pracownik/> (09.05.2018).
- Kostov, a T. (1997). Country institutional profiles: Concept and measurement. *Academy of management proceedings*, 8 (1), 180-184.
- Kotliński, D. <http://natemat.pl/136359,work-life-balance-to-mit-dlaczego-rownowaga-jest-niemozliwa> (07.05.2015).
- Kucharski, M. <http://www.proto.pl/artykuly/rola-i-znaczenie-koncepcji-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu> (22.05.2018).
- Lewicka-Strzałecka, A. (2008). Społeczna odpowiedzialność wielkich korporacji w świetle badań projektu RESPONSE. *Master of Business Administration*, 3 (92), 29-33.

Marshall, G., (2012). *21 Ways to Manage the Stuff That Sucks Up Your Time*, Greine Investments.

Morawski, W. (2001). *Socjologia ekonomiczna*. Warszawa: PWN.

Nakonieczna, J. (2008). *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.

O społecznej odpowiedzialności biznesu. <http://csr.parp.gov.pl/index/index/1711> (19.05.2018).

Parsons, T. (1972). *Szkice z teorii socjologicznej*. Warszawa: PWN.

Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki” (<http://raportcsr.pl/premiera-16-raportu-odpowiedzialny-biznes-w-polsce-dobre-praktyki/>) (12.05.2018).

Raport Fundacji Firmy Rodzinne, Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu, 2017. <https://ffr.pl/wp-content/uploads/2017/10/polacy-o-firmach-rodzinnych-2017.pdf> (20.05.2018).

Raport z badań Przedsiębiorcy. Obraz pełen sprzeczności, 2015. <http://rzetelnafirma.pl/getattachment/e255a439-6d85-4cff-b050-da3ba70bb1eb> (17.05.2018).

Raport z badań, Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/Raport-Spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-fakty-a-opinie-KPMG-FOB-2014.pdf> (14.05.2018).

Raport Zmiany pokoleniowe na rynku pracy – XYZ, 2017, Centrum Innowacji ProLearning, <http://szkolenia-biznesowe.prolearning.pl/wp-content/uploads/sites/7/2017/09/Raport-XYZ.pdf> (25.05.2018).

Rosenberg, N., Birdzell, L. E., Jr.(1994). *Historia kapitalizmu*, Kraków: Signum.

Segal, H. P. (1985). *Technological Utopianizm in American Culture*, Chicago: The University of Chicago Press.

Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.L. (1999). *Kierowanie*, Warszawa: PWE.

Strumińska-Kutra M. 2015, http://www.academia.edu/15553203/Postawy_wobec_spo%C5%82ecznej_odpowiedzialno%C5%9Bci_przedsi%C4%99biorstw_Attitudes_towards_Corporate_Social_Responsibility (15.05.2018).

Sułkowski, Ł. (2005). *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: PWE.

Szacki, J. (1980). *Spotkania z utopią*. Warszawa: Iskry.

Sztompka, P. (2002). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak.

Throsby, D. (2010). *Ekonomia i kultura*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

Velasquez, M. (1983). Why corporations are not morally responsible for anything they do. *Business and Professional Ethics Journal*, 2 (3), 1-18.

Zaleśkiewicz, T. (2004). Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy. Ujęcie ekonomiczne i psychologiczne. W: T. Tyszka (red.). *Psychologia ekonomiczna*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Żądło, K. Żądło, Zaufanie w wycenie, <http://ceo.cxo.pl/artykuly/60517/Zaufanie.w.wycenie.html> (15.05.2018).

Żychlewicz, M. (2015). Społeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka*. (11), 281-289.