

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 13 (2018), nr 2 (kwiecień-czerwiec)
ISSN 1896-9380, s. 17-30



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Modern Management Systems
Volume 13 (2018), No. 2 (April-June)
ISSN 1896-9380, pp. 17-30

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Sposoby przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu – inkluzja społeczna w organizacji

Methods combating social exclusion – social inclusion in organization

Justyna Kołodziejczyk

Uniwersytet Łódzki,
Wydział Zarządzania

Abstrakt. Celem artykułu jest przybliżenie problemu wykluczenia społecznego oraz pokazanie możliwości jego ograniczania poprzez inkluzję społeczną. Artykuł powstał w oparciu o wstępny przegląd dobrych praktyk organizacji w zakresie przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu poprzez podejmowanie przedsięwzięć z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu czy zarządzania różnorodnością.

Słowa kluczowe: wykluczenie społeczne, inkluzja społeczna, zarządzanie różnorodnością, społeczna odpowiedzialność biznesu, dobre praktyki.

Abstract. This article presents the theoretical aspects of social exclusion and shows the possibility of reducing its size through social inclusion. This article is based on a preliminary review of good practices organizations in countermeasure social exclusion by undertaking actions in the area of corporate social responsibility and diversity management.

Keywords: social exclusion, social inclusion, diversity management, corporate social responsibility, good practices.

Wstęp

Minimalizowanie rozmiarów wykluczenia społecznego (ekskluzji) powinno być celem jednostek sektora publicznego i prywatnego. Podejmowanie spójnych działań w tym zakresie z jednej strony pomoże dostrzec istotny problem społeczny, natomiast z drugiej – może skłonić do zmiany nastawienia społeczeństwa, zaprzestania szerzenia stereotypów na temat określonych grup społecznych oraz

doświadczenia potrzeby niesienia pomocy tym osobom. Przedsiębiorcy w ramach prowadzonej działalności nie tylko powinni podejmować inicjatywy wspierające osoby doświadczające problemu ekskluzji, ale mogą również edukować swoich pracowników oraz wprowadzać do organizacji zasady tolerancji i poszanowania drugiego człowieka, bez względu na występujące pomiędzy nimi różnice. Konstruując programy, między innymi w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu czy zarządzania różnorodnością, mogą dzielić się z innymi spostrzeżeniami na temat podejmowanych przedsięwzięć na stronach internetowych, serwisach społecznościowych, w raportach społecznej odpowiedzialności biznesu, a także przystępując do różnego rodzaju zrzeseń promujących podobne działania.

1. Wykluczenie społeczne – podstawy teoretyczne

Uwzględniając nakładanie się na siebie wielu elementów wykluczenia społecznego, jednoznaczne określenie, czym jest podejmowany problem, stanowi niezwykle trudne zadanie. Najbardziej lakoniczna, w pełni oddająca istotę terminu definicja, ujmując wykluczenie społeczne, zwane też marginalizacją lub ekskluzją społeczną, jako częściowy lub całościowy brak możliwości korzystania z ogólnodostępnych dóbr i instytucji publicznych, ograniczone uczestniczenie w społecznych, kulturowych i gospodarczych aspektach życia społecznego jednostki oraz zdobywanie środków finansowych koniecznych do godziwego życia, jak również utrudnione pełnienie ról społecznych w danej zbiorowości (NSIS, 2003, s. 23).

Problem ten można rozpatrywać z dwóch perspektyw. Po pierwsze przez pryzmat osoby doświadczającej wykluczenia – czyli stanu, w którym się znajduje. Z drugiej strony – jako trzyfazowy proces, rozpoczynający się od wystąpienia w życiu jednostki okoliczności negatywnie na nią oddziałujących, skutkujących pogorszeniem się jej warunków życia, które jednocześnie prowadzą do kolejnych niekorzystnych wydarzeń, zmierzających ku ekskluzji. Wraz z upływem czasu człowiek zaczyna dostrzegać ograniczony dostęp do dóbr i usług oraz pewne odizolowanie od pozostałych członków społeczności, w której funkcjonuje, wkraczając tym samym w drugi etap procesu. W chwili, gdy problem zaczyna przybierać na sile, a jednostka nie potrafi samodzielnie poradzić sobie z zaistniałą sytuacją, następuje jej wykluczenie (Kubicki, 2013, s. 22). W procesowym ujęciu, ekskluzja społeczna ma kilka charakterystycznych cech (Kanios, 2015, s. 52):

- jej podłożem jest często brak odpowiednich zasobów,
- skutkuje deprywacją potrzeb w wielu aspektach życia osób jej doświadczających,
- często powiązana jest z izolacją i zerwaniem więzi z bliskimi,
- prowadzi do zaprzestania realizacji celów i marzeń,
- może być dziedziczona.

Analizując teoretyczne aspekty wykluczenia społecznego, warto odnieść się do trzech jego wymiarów: poznawczego, politycznego oraz normatywnego. Pierwszy z nich – poznawczy, pozwala przedstawić oraz wyjaśnić przejawy ekskluzji społecznej. Wymiar polityczny umożliwia poszukiwanie rozwiązań zapewniających ograniczenie problemu. Z kolei wymiar normatywny ułatwia przyporządkowanie konkretnych jednostek do grupy osób zagrożonych wykluczeniem (Jaworska, 2013, s. 19).

Biorąc pod uwagę złożoność definicji oraz dynamikę ekskluzji, wręcz niemożliwym zadaniem jest wskazanie właściwego podziału jej przyczyn. Jednym ze sposobów jest wyznaczenie kluczowych problemów, które zainicjowały i zwiększyły rozmiary zjawiska. Rozpatrując przyczyny w tym ujęciu, podłożem wykluczenia społecznego są między innymi (Frąckiewicz, 2005, s. 11):

- negatywne skutki przeobrażeń społeczno-gospodarczych,
- ubóstwo,
- nieodpowiedni system prawny oraz utrudniony dostęp do instytucji publicznych,
- jawna dyskryminacja, niekorzystne działania osób postronnych,
- niedopasowany system szkolnictwa, niskie wykształcenie, brak kwalifikacji czy doświadczenia zawodowego,
- indywidualne cechy, w tym niepełnosprawność, choroba czy uzależnienia.

Bezpośrednio związane z przyczynami ekskluzji społecznej są jej skutki. Elementy te wzajemnie się przenikają, a w zależności od wybranej definicji, przyczyny mogą być skutkami i odwrotnie (Wańkowicz, 2011, s. 8). Wśród najważniejszych skutków problemu znajdują się (Sobczak, 2016, s. 18-19):

- izolacja społeczna, depresja, wzrost odsetka samobójstw,
- niewypełnianie ról społecznych, niekorzystanie z dostępnych zasobów,
- ubóstwo i pogłębianie nierówności społecznych,
- zachowania dysfunkcyjne (uzależnienia, przestępstwa, przemoc),
- bezrobocie, utrudniony dostęp do rynku pracy,
- bezdomność,
- ograniczone możliwości edukacji i rozwoju.

Coraz więcej osób narażonych jest na wykluczenie społeczne. Stereotypowo, są to przede wszystkim ludzie nadużywający alkoholu, mieszkający w biednych dzielnicach lub bezdomni, bezrobotni, z przeszłością kryminalną, bez środków do życia i z brakiem perspektyw polepszenia własnego położenia, czekający na pomoc ze strony instytucji społecznych. Natomiast współcześnie, w grupie zagrożonych znajdują się głównie: młodzi do 24. roku życia, osoby po 50. roku życia, niepełnosprawni, osoby samotnie wychowujące potomstwo, przewlekle chorzy, kobiety, młode matki, osoby z terenów wiejskich, dzieci z rodzin rozbitych i niepełnych, innowiercy, ofiary przemocy, imigranci czy społeczność LGBT (Żelazowska, 2014, s. 119). Lista grup narażonych na wyłączenie ze społeczeństwa nie ma końca, ponieważ każda odmienność może być przyczyną alienacji. Tym samym może pozbawić

osoby doświadczające problemu swobodnego korzystania z zasobów publicznych oraz pełnego dostępu do rynku pracy.

2. Inkluzja społeczna

Inkluzja społeczna, zwana integracją, reintegracją społeczną lub powszechnie – włączeniem, jest to proces związany z podejmowaniem inicjatyw, służących otworeniu się ludzi na różnorodność, w taki sposób, aby szanowali i akceptowali różnice pomiędzy sobą. Działania te mają zapewnić obywatelom równe prawa i dostęp do dóbr, usług, kapitału oraz rynków, umożliwić realizację ich planów, a także ułatwić uczestniczenie w życiu zbiorowości. Jednocześnie mają one zmierzać do ograniczania praktyk dyskryminacyjnych i minimalizowania rozmiarów ekskluzji. Przedsięwzięcia te to nie tylko udzielanie koniecznej pomocy materialnej i finansowej, ale również zachęcanie podmiotów sektora publicznego, prywatnego oraz mieszkańców określonego terenu do kooperacji i podejmowania różnego rodzaju aktywności na rzecz integracji (Muras, Ivanov, 2006, s. 19-20).

Podmioty zainteresowane prawidłowym wdrożeniem inicjatyw inkluzyjnych powinny holistycznie spojrzeć na problem i przeanalizować go z kilku perspektyw. Warto przyjrzeć się nie tylko aktualnej sytuacji osób wykluczonych społecznie, czy skupić się na prognozowaniu przyszłości, ale również uwzględnić przeszłość i czynniki, które wpłynęły na stan obecny.

Inkluzja społeczna nie powinna być traktowana wyłącznie jako integracja jednostek z rynkiem pracy, chociaż to jeden z kluczowych jej aspektów. Formułując strategię włączenia do społeczeństwa, należy usytuować inkluzję w prawidłowym kontekście, określić adresatów podejmowanych działań, a także ustalić prawdopodobieństwo powodzenia przedsięwzięcia (Broda-Wysocki, 2012, s. 66). Wyróżnia się następujące rodzaje strategii inkluzyjnych (Estivill, 2003, s. 100-103):

- reproduktywne – zakładające, że bieda czy wykluczenie nie jest problemem nowym, przeciwdziałanie mu w jednym miejscu będzie skutkowało pojawieniem się go w innym. Z drugiej strony może on motywować jednostki do polepszenia własnej sytuacji poprzez działania w tym zakresie;
- prewencyjne – mają minimalizować przyczyny występowania problemu,
- emancypacyjne – włączają jednostki zagrożone lub dotknięte problemem do społeczeństwa jako jego pełnoprawnych członków;
- lecznicze i paliatywne – polegają na jednorazowym wspieraniu podczas wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń zmierzających do wykluczenia danej jednostki.

Przedsięwzięcia inkluzyjne są niezwykle ważne dla osób wyłączonych, które nie są w stanie samodzielnie poradzić sobie z pojawiającymi się problemami. Należy

jednak podkreślić, że nie powinny one przybierać wyłącznie finansowych form, ponieważ zazwyczaj bardziej działają na niekorzyść tych jednostek, uzależniając je od pomocy innych podmiotów, powodując wycofanie oraz bierność.

W praktyce społecznej występują trzy możliwości przeciwdziałania ekskluzji społecznej: instytucjonalne – realizowane przez podmioty, zajmujące się reintegracją społeczno-zawodową, których działalność określona jest w przepisach prawa; indywidualne – zorientowane na konkretne grupy zagrożone problemem, przeprowadzane w formie programów zatrudnienia socjalnego czy kontaktów socjalnych; programowe – realizowane przez organizacje pozarządowe i samorządy przy wykorzystaniu staży, robót publicznych lub prac interwencyjnych (MRPiPS, 2016).

Ze względu na ogromną rolę pracy w życiu społecznym człowieka, wiele działań ma na celu aktywizację zawodową jednostek narażonych na wykluczenie społeczne. Poprzez wykonywanie obowiązków zawodowych niwelowany jest problem nie tylko bezrobocia, ale również braku środków finansowych, dostępu do zasobów, niskich kwalifikacji i nieodpowiedniego doświadczenia zawodowego, samoizolacji, obniżonego statusu społecznego czy braku wiary w siebie (Sobczak, 2016, s. 61).

Jedną z odpowiedzi państwa na problemy osób w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy jest Aktywna Polityka Rynku Pracy. Ma ona na celu aktywizować bezrobotnych, wpływać na strukturę zatrudnienia i poziom bezrobocia, minimalizować niedopasowania na rynku, zwiększać produktywność siły roboczej, sprawdzać gotowość jednostki do podjęcia zatrudnienia, a także podnosić konkurencyjność gospodarki (Kwiatkowski, 2002, s. 301-302). Realizowana jest przy wykorzystaniu wielu instrumentów, określonych w Ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (tabela 1).

Inicjatywy reintegracyjne mogą być podejmowane nie tylko przez instytucje pomocy społecznej, urzędy pracy czy organizacje trzeciego sektora, ale również przez przedsiębiorstwa prywatne. Niewyobrażalne jest pominięcie w działaniach inkluzyjnych miejsca pracy, w którym człowiek codziennie funkcjonuje. Dodatkowo praca pozwala mu gromadzić środki do życia oraz oddziałuje na jego postrzeganie przez innych członków zbiorowości.

Przedsiębiorstwa, poprzez formułowanie planów, programów i strategii oraz podejmowanie różnorodnych działań, mogą ograniczać rozmiary problemu wykluczenia społecznego lub przyczyniać się do jego wzrostu (Broda-Wysocki, 2012, s. 195). Chcąc przeciwdziałać wykluczeniu społecznemu, mogą dążyć do stania się podmiotami społecznie odpowiedzialnymi oraz wdrażać programy zarządzania różnorodnością.

Tabela 1. Instrumenty Aktywnej Polityki Rynku Pracy

Instrumenty skierowane do bezrobotnych	Instrumenty skierowane do pracodawców
Bony: szkoleniowe, na zatrudnienie, na zasiłki, stażowe	Refundacja kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanych bezrobotnych
Prace społecznie użyteczne	Finansowanie kosztów zorganizowanego przejazdu
Prace interwencyjne	Pożyczka na utworzenie stanowiska pracy
Przyznanie środków na podjęcie działalności gospodarczej, na założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej	Refundacja kosztów składek na ubezpieczenia społeczne za bezrobotnych do 30. roku życia podejmujących pierwszą pracę
Giełdy pracy	Dofinansowanie wynagrodzenia za bezrobotnego 50+
Targi pracy	Grant na telepracę
Doradztwo zawodowe	Świadczenie aktywizacyjne po przerwie związanej z wychowaniem dziecka
Przygotowanie zawodowe dorosłych	Refundacja kosztów poniesionych z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne
Staże	
Dodatek aktywizacyjny	
Programy specjalne i regionalne	
Roboty publiczne	
Stypendia w okresie kontynuowania nauki	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. z 2016 r. poz. 645 z późn. zm.

Ze względu na interdyscyplinarny charakter idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – od ang. *Corporate Social Responsibility*), niełatwe jest jednoznaczne zdefiniowanie tego terminu. Najczęściej występujące w literaturze przedmiotu określenia wskazują, że są to działania organizacji na rzecz środowiska naturalnego i kluczowych interesariuszy, podejmowane w sposób etyczny, dobrowolny i świadomy, przy wykorzystaniu licznych instrumentów (tabela 2). Inicjatywy te, powstałe z wykorzystaniem przejrzystych i jasnych zasad, mają na celu ograniczanie, naprawianie, przeciwdziałanie i zapobieganie niekorzystnym skutkom działalności podmiotu (Buczkowski i in., 2016, s. 13-14).

Tabela 2. Najczęściej wykorzystywane instrumenty społecznej odpowiedzialności biznesu

Nazwa instrumentu	Opis
Programy etyczne	Realizowane zazwyczaj poprzez formułowanie kodeksów etycznych, określających zasady postępowania wewnątrz organizacji w celu wykrywania, zapobiegania i korygowania nieodpowiednich zachowań pracowniczych.
Wolontariat pracowniczy	Działania podejmowane przez pracowników w czasie ich pracy na rzecz potrzebujących. Mogą się odbywać w formie pomocy przy konstruowaniu CV, pisaniu listów motywacyjnych czy udzielaniu korepetycji.
Kampanie społeczne	Przedsięwzięcia zwracające uwagę społeczeństwa na istotne problemy w nim zachodzące. Dotyczą między innymi: alkoholizmu, dyskryminacji, przemocy czy bezrobocia.
Raporty społeczne	Dokumenty przygotowane przez organizacje w celu dzielenia się z innymi swoimi dokonaniem oraz pokazaniu korzyści dla odbiorców tych działań.
Inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej	Inwestycje i przedsięwzięcia podejmowane na rzecz społeczności w celu zyskania jej przychylności. Realizowane między innymi w formie edukowania obywateli lub dotacji finansowych i rzeczowych dla domów dziecka, szkół czy najbardziej potrzebujących mieszkańców.
Marketing zaangażowany społecznie	Działania podejmowane nie tylko w celu osiągnięcia zamierzeń marketingowych organizacji, ale również reagujące na potrzeby społeczne. Polegają na zachęcaniu społeczeństwa do zakupu okresowych dóbr i usług, z których część lub całość przychodów zostanie przeznaczona na cele charytatywne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Leoński, 2016, *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu a wielkość przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 254, s. 92-96

Nawiązując do problemu wykluczenia społecznego oraz działań inkluzyjnych, organizacje wdrażające CSR powinny między innymi (Żemigała, 2007, s. 104-110):

- w taki sposób tworzyć miejsca pracy i kształtować wysokość wynagrodzeń, aby polepszyć jakość życia pracowników,
- szanować godność, zdanie i zdrowie wszystkich podwładnych,
- dbać o równowagę między życiem prywatnym i zawodowym,
- wdrażać elastyczne godziny pracy i nowoczesne formy zatrudnienia,
- zapewniać równy dostęp do zatrudnienia, awansowania, oceniania, wynagradzania oraz rozwoju,
- szanować różnorodność, promować integrację społeczną i dbać o pokój,
- uwzględniać oczekiwania i potrzeby pracownicze,

- promować zatrudnienie grup pomijanych i wykluczanych na rynku pracy w celu ich dowartościowania,
- zachęcać do wspierania potrzebujących i podejmować działania na ich rzecz,
- traktować pracowników jako aktywa i najważniejszy kapitał,
- zachowywać spójność w podejmowanych działaniach na rzecz interesariuszy,
- dążyć do sprawiedliwości i stabilizacji,
- przeciwdziałać praktykom dyskryminacyjnym i szerzeniu stereotypów,
- szanować i respektować prawa człowieka i prawa pracownika,
- współpracować z podmiotami w celu ograniczania problemów społecznych,
- dbać o bezpieczeństwo pracy.

Natomiast zarządzanie różnorodnością to idea, której celem jest takie ukształtowanie miejsca i środowiska pracy, w którym wszyscy pracownicy mają poczucie poszanowania ich praw i godności człowieka, są doceniani za wykonywane przez nich zadania oraz posiadają odpowiednie warunki rozwoju (Lewicka, 2010, s. 227).

Z perspektywy organizacji jest to proces świadomego wykorzystywania potencjału rozwojowego pracowników, uwzględniający podobieństwa i różnice występujące pomiędzy nimi, zmierzający do osiągnięcia określonych korzyści dla obu stron. Idea ta nie jest tożsama z tworzeniem równych szans dla określonych grup społecznych. Równość, o której mowa, jest jedynie częścią polityki zarządzania różnorodnością (Borkowska i in., 2016, s. 34).

Działania inkluzyjne podejmowane w ramach zarządzania różnorodnością, często pokrywają się z przedsięwzięciami z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu. Oprócz wyżej wymienionych, organizacja może także (Lewicka, 2010, s. 230):

- dopasowywać czas i miejsce pracy do wyznania swoich pracowników,
- znieść dress code na rzecz swobodnego ubioru,
- informować pracowników o przysługujących im partnerom życiowym świadczeń bez względu na orientację seksualną,
- tworzyć przedszkola przyzakładowe,
- dbać o różnorodność płci i pokoleń w miejscu pracy,
- edukować pracowników na temat różnorodności,
- zapewnić niezbędne materiały, sprzęt oraz pomoc pracownikom, którzy tego wymagają,
- dbać o odpowiednią kondycję psychofizyczną pracowników,
- wdrażać dodatkowe urlopy na samodoskonalenie podwładnych.

Przedsiębiorstwa mogą również dołączyć do międzynarodowych i krajowych inicjatyw na rzecz różnorodności, w tym podpisać Kartę Różnorodności. Jej celem jest propagowanie dobrych praktyk w zakresie różnorodności. Na dzień 15 listopada 2017 roku w Polsce skupia aż 199 podmiotów (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2017).

3. Dobre praktyki przeciwdziałania ekskluzji społecznej

Działania na rzecz niwelowania problemu wykluczenia społecznego podejmowane są przez spółdzielnie socjalne, fundacje, stowarzyszenia oraz przedsiębiorstwa. Wstępny przegląd dobrych praktyk, dokonany w drodze analizy treści raportów społecznych oraz stron internetowych konkretnych podmiotów, pozwolił zaobserwować pewien powtarzający się schemat. Organizacje trzeciego sektora zwracają przede wszystkim do zapobiegania wzrostowi rozmiarów ekskluzji, a także pomocy jednostkom, których problem dotyczy. Przedsiębiorstwa natomiast kierują swoje działania do konkretnych grup zagrożonych wykluczeniem, w tym kobiet, niepełnosprawnych, mniejszości narodowych, bezrobotnych, osób starszych czy lokalnej społeczności. Sporadycznie wdrażają kompleksowe działania na rzecz osób narażonych na ekskluzję. W dalszej części artykułu zostaną przytoczone najciekawsze, w subiektywnym odczuciu autorki, dobre praktyki inkluzyjne.

Pfizer to największy koncern farmaceutyczny na świecie, powstały w 1849 roku w Nowym Jorku. Polski oddział funkcjonuje prawie sześćdziesiąt lat, ciesząc się olbrzymim szacunkiem wśród odbiorców swoich usług. Głównymi wartościami, którymi się kieruje, podejmując decyzje biznesowe, oprócz zorientowania na klienta czy dobrej jakości produktów są: etyka, szacunek do ludzi, współpraca oraz społeczność lokalna. Firma ta od niedawna jest Sygnatariuszem wspomianej Karty Różnorodności. Jednym z przedsięwzięć Pfizera jest Światowa Rada Kobiet, w której kobiety i mężczyźni na wysokich stanowiskach dążą do stworzenia takich warunków, aby stać się atrakcyjnym pracodawcą dla kobiet. Obecnie krajowy oddział zarządzany jest przez kobietę, a liczba zatrudnionych kobiet ponad dwukrotnie przewyższa liczbę pracujących mężczyzn. Kolejną inicjatywą dbającą o równouprawnienie, tolerancję oraz włączenie społeczne osób niepełnosprawnych, mniejszości narodowe, innowierców oraz społeczności LGBT było stworzenie Diversity & Inclusion Council Europe (DICE). W Polsce, organem DICE jest zespół pracowników znany jako KALEJDOSKOP (Pfizer, 2017).

Decora SA to jeden z producentów artykułów wykończeniowych, takich jak: artykuły podłogowe, ściennie, sufitowe czy okienne. Angażując się w pomoc społeczności lokalnej oraz ofiarom nieszczęśliwych wypadków, firma realizuje autorską inicjatywę Pomocna dłoń Decory. W jej ramach podejmuje działania wspierania Ośrodków Pomocy Społecznej czy domów spokojnej starości. Pomaga także rodzinom w trudniej sytuacji, które doświadczyły skutków negatywnych zdarzeń oraz wspiera pracowników, którzy wyrażają chęć działania na rzecz innych w formie wolontariatu pracowniczego (Decora, 2017).

Francuska firma konsultingowa Capgemini od ponad dwudziestu lat funkcjonuje w sześciu polskich miastach, świadcząc usługi outsourcingowe oraz wsparcia informatycznego. Na stronie internetowej dzieli się z interesariuszami podejmowanymi przez siebie działaniami. Organizacja stawia na zatrudnianie różnorodnych

pracowników, dlatego też w Polsce ponad połowę personelu stanowią kobiety. Dodatkowo, jednostka promuje zatrudnianie osób niepełnosprawnych. W tym celu opracowała autorski program Win with Capgemini. W jego ramach udoskonalała miejsce pracy, uwzględniając potrzeby niepełnosprawnych oraz uświadamia pracowników na temat życia osób niepełnosprawnych. Flagowym działaniem jest projekt Teatr – coroczny spektakl, z którego przychody są przeznaczane na wsparcie edukacyjne osób niepełnosprawnych. Firma także zainicjowała porozumienie Come CloSeR to Disability na rzecz włączenia niepełnosprawnych na rynek pracy (Capgemini, 2017).

Turystyczny kompleks Bałtowski Park Jurajski dąży do przeciwdziałania bezrobociu na lokalnym rynku pracy poprzez aktywizację osób długotrwale poszukujących zatrudnienia, mieszkańców znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej i ubogich. Warto zaznaczyć, że w dużej mierze, dzięki przedsięwzięciu, wskaźnik bezrobocia na terenie gminy Bałtów obniżył się o ponad trzydzieści procent (Bałtowski Park Jurajski, 2017).

Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości Społecznej Być Razem realizuje inicjatywy na rzecz włączenia do społeczeństwa osób doświadczających ekskluzji społecznej poprzez wsparcie, pracę, edukację, tworzenie miejsc pracy, integrację społeczną oraz zakładanie przedsiębiorstw społecznych (Fundacja Być Razem, 2017).

U Pana Cogito to krakowski pensjonat zatrudniający osoby niepełnosprawne, głównie chore psychicznie. Dodatkowo w domu wczasowym pracują osoby zdrowe, spełniające rolę opiekunów oraz nauczycieli właściwego postępowania z klientami, odpowiedniego zachowania i radzenia sobie z trudnościami (U Pana Cogito, 2017).

Łódzkie Partnerstwo Pomocy to zrzeszenie organizacji pozarządowych, publicznych oraz społeczności lojalnej, mające na celu uwrażliwienie mieszkańców miasta na występujące w nim problemy społeczne, w tym na wykluczenie społeczne. Organ ten zajmuje się między innymi: tworzeniem akcji na rzecz potrzebujących, prowadzeniem warsztatów edukujących społeczeństwo, opracowaniem ofert sponsorskich i projektowaniem wolontariatu pracowniczego (Łódzkie Partnerstwo Pomocy, 2017).

Firma Provident dąży do polepszenia życia obywateli Polski poprzez organizowanie akcji społecznych i wolontariat pracowniczy. Kluczowe dwa projekty Wokół Nas oraz Tak Pomagam zyskały przychylność klientów organizacji, ponieważ niosły pomoc osobom najbardziej potrzebującym i wykluczonym oraz reagowały na najbardziej aktualne potrzeby i bieżące problemy mieszkańców. Wsparcie polegało na przeprowadzaniu koniecznych prac remontowych w placówkach szkolnych, społecznych i wychowawczych oraz niesieniu pomocy najbardziej potrzebującym rodzinom, w których występował problem przemocy i alkoholizmu (Provident, 2017).

Walkę z wykluczeniem społecznym i przejawami dyskryminacji podejmuje również IKEA, promując wspólną wymianę wiedzy, doświadczeń, pomysłów na ograniczanie współczesnych problemów społecznych. Dodatkowo, organizacja

szanując różnorodność, dąży do zatrudniania zróżnicowanego pod względem wieku i płci personelu, który wyznaje podobne wartości (IKEA, 2017).

Analizując strony internetowe sygnatariuszy Karty Różnorodności oraz zapoznając się z atlasami dobrych praktyk, można dostrzec wiele przykładów działań na rzecz jednostek dotkniętych ekskluzją społeczną. Zdecydowana większość inicjatyw służy dowartościowaniu wybranych grup społecznych i pracowniczych oraz wspieraniu lokalnej społeczności. Firmy Deloitte, Novartis Poland, EDF czy Microsoft wspierają kobiety poprzez zapewnienie im zatrudnienia i możliwości rozwoju. Wspomniany już Provident, IBM, Cemex oraz KPMG dążą do zaprzestania praktyk dyskryminacyjnych młodych matek. Z kolei Orange oraz IMB dba o osoby starsze na rynku pracy i pomaga im odnaleźć się w wirtualnym świecie (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2017).

Podsumowanie

Wielowymiarowość koncepcji CSR i zarządzania różnorodnością prowadzi do licznych dylematów i kontrowersji. Podmioty powinny tak projektować swoje przedsięwzięcia, aby nie powielać błędów popełnianych przez inne organizacje w przeszłości, zwiększać wachlarz działań inkluzyjnych, korzystać z nich w perspektywie długookresowej, poprawiać swój wizerunek na zewnątrz organizacji, jak również równocześnie osiągać cele biznesowe i społeczne.

Wdrażanie programów na rzecz osób wykluczonych społecznie czy zagrożonych tym problemem powinno przede wszystkim być oparte na racjonalnym myśleniu. Propagowanie ideologicznych wizji przyszłości, w której podobne zjawiska nie występują, nie przyczyni się do osiągnięcia zamierzonych celów, przeciwnie – może być wyłącznie źródłem kosztów dla organizacji.

Obiecujący jest fakt, że coraz więcej przedsiębiorstw angażuje się w działania wspierające osoby w trudnej sytuacji, które są zagrożone wykluczeniem społecznym. Sporadycznie można obserwować inicjatywy kompleksowe, zmierzające ku bezpośredniemu ograniczaniu ekskluzji. W Polsce organizacje nadal częściej podejmują przedsięwzięcia na rzecz konkretnych grup (niepełnosprawnych, chorych, bezrobotnych). Niemniej jednak inkluzja społeczna w organizacji jest zagadnieniem na tyle absorbującym, że powinno się prowadzić dalsze rozważania teoretyczne i empiryczne na ten temat.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BORKOWSKA S., JAWOR-JONIEWICZ A., ROGOZIŃSKA-PAWEŁCZYK A., SĄJKIEWICZ B., CHMIELARZ P., 2016, *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, IPiSS, Warszawa.
- [2] BRODA-WYSOCKI P., 2012, *Wykluczenie i inkluzja społeczna. Paradygmaty i próby definicji*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- [3] BUCZKOWSKI B., DOROŻYŃSKI T., KUNA-MARZĄŁEK A., SERWACH T., WIELOCH J., 2016, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [4] FRĄCKIEWICZ L., 2005, *Wykluczenie społeczne w skali makro i mikroregionalnej*, [w:] *Wykluczenie społeczne*, red. L. Frąckiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- [5] JAWORSKA A., 2013, *Wykluczenie społeczne i marginalizacja – konceptualizacja zagadnień*, [w:] *Obszary wykluczenia społecznego – sfera biologiczna i środowiskowa*, red. D. Apanel, A. Jaworska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- [6] KANIOS A., 2015, *Wokół istoty wykluczenia społecznego – wymiar teoretyczny*, [w:] *Wielowymiarowość wykluczenia społecznego. Diagnoza i profilaktyka*, red. B. Szluz, Wydawnictwo Obciążone zdużenie SPEKTRUM-VÝCHOD, Spišská Nová Ves.
- [7] KWIATKOWSKI E., 2002, *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa.
- [8] LEOŃSKI W., 2016, *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu a wielkość przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 254.
- [9] LEWICKA D., 2010, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa.
- [10] MURAS M., IVANOV I. (red.), 2006, *Raport „Wykluczenie i integracja społeczna w Polsce. Ujęcie wskaźnikowe”*, CeDeWu, Warszawa.
- [11] *Program Aktywne formy przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu – nowy wymiar 2020*, 2016, Wydział Aktywnych Form Pomocy DPS – IV, Departamentu Pomocy i Integracji Społecznej, Warszawa.
- [12] SOBCEK M., 2016, *Wykluczenie społeczne i inkluzja społeczna z wykorzystaniem podmiotów ekonomii społecznej w Polsce na przykładzie województwa łódzkiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [13] Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. z 2016 r., poz. 645 z późn. zm.
- [14] WAŃKOWICZ W., 2011, *Wykluczenie społeczne – aspekt przestrzenny i rola planowania przestrzennego*, „Problemy Rozwoju Miast”, nr 3-4.
- [15] ŻELAZKOWSKA M., 2014, *Wykluczenie społeczne samotnych matek współczesnym problemem edukacyjnym*, [w:] *Od stereotypu do wykluczenia*, red. A. Fidelus, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa.
- [16] ŻEMIGAŁA M., 2007, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

NETOGRAFIA

- [1] Bałtowski Park Jurajski, <https://juraparkbaltow.pl/> [13.11.2017].
- [2] Capgemini, <https://www.capgemini.com/pl-pl/> [13.11.2017].
- [3] Decora SA, <http://www.decora.pl/> [13.11.2017].
- [4] ESTIVILL J., 2003, *Concepts and strategies for combating social exclusion. An overview*, <http://www.ilo.org/public/english/protection/socsec/step/download/96p1.pdf>, [13.11.2017].
- [5] Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/> [13.11.2017].
- [6] Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości Społecznej „Być Razem”, <http://www.fundacijabyczrazem.pl/pl> [13.11.2017].
- [7] <http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/sygnatariusze-karty> [16.11.2017].
- [8] IKEA, <https://www.ikea.com/pl/pl> [13.11.2017].
- [9] KUBICKI P., 2013, *Ubóstwo i wykluczenie społeczne osób starszych. Ekspertyza przygotowana w ramach projektu „EAPN Polska - razem na rzecz Europy socjalnej”*, <http://www.eapn.org.pl/wp-content/uploads/2013/07/Ubostwo-i-wykluczenie-oso%C5%82b-starszych.pdf> [12.11.2017].
- [10] Łódzkie Partnerstwo Pomocy w sytuacji Wykluczenia i Bezdomności, <http://lodzkiepartnerstwowpomocy.blogspot.com/> [13.11.2017].
- [11] Narodowa Strategia Integracji Społecznej dla Polski, 2003, <http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/mps/NSIS.pdf> [12.11.2017].
- [12] Pensjonat U Pana Cogito, <http://www.pcgito.pl> [13.11.2017].
- [13] Pfizer, <https://www.pfizer.com.pl> [13.11.2017].
- [14] Provident, <https://www.provident.pl> [13.11.2017].