

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 51, Issue 1, March 2019

Received 21 December 2018; Revised 4 February 2019; Accepted 31 March 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2352

Róžańska-Bińczyk, I. (1). Implementacja koncepcji społecznej odpowiedzialności w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Łódzkiego. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 51(1), 109-118. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1298>

CSR Implementation in the Marshal Office of the Lodzkie Voivodeship

Izabela Róžańska-Bińczyk

Summary

The objective of this study is to present innovative solutions in the area of corporate social responsibility introduced in the Marshal Office of the Lodzkie Voivodeship. Particular attention has been paid to the innovative nature of the introduced activities. The theoretical part of the article describes the essence and concept of social responsibility and its impact on the image of the organization. The research part of the article is based on the results of own research on selected activities of social responsibility on the example of a chosen office. The article underlines the significant role played by the implementation of good business solutions in the presented area in public administration.

Keywords: human resources management, CSR, social responsibility, public manager, local government unit

Implementacja koncepcji społecznej odpowiedzialności w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Łódzkiego

IZABELA RÓŻAŃSKA-BIŃCZYK

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

W artykule przedstawiono wprowadzone innowacyjne rozwiązania w obszarze społecznej odpowiedzialności w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Łódzkiego. Szczególna uwaga została zwrócona na nowatorski charakter wprowadzonych działań. W części teoretycznej artykułu została omówiona istota i pojęcie społecznej odpowiedzialności i jej wpływ na wizerunek organizacji. Część badawczą artykułu oparto na wynikach badania własnego poświęconego wybranym działaniom w obszarze społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranego urzędu. W artykule została podkreślona znacząca rola, jaką odgrywa implementacja dobrych rozwiązań biznesowych w przedstawionym obszarze w administracji publicznej.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, CSR, społeczna odpowiedzialność, menedżer publiczny, jednostka samorządu terytorialnego

Wprowadzenie

Nie istnieje jedna uniwersalna definicja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility, CSR*).

Według definicji Komisji Europejskiej (2011, s. 681), CSR to: „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Poszanowanie dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także do układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi, jest warunkiem wstępnym wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności. Aby w pełni wypełnić te zobowiązania,

przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią, w ściślejszej współpracy z zainteresowanymi stronami, w celu: maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości oraz rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia ich możliwości negatywnych skutków”.

Społeczna odpowiedzialność jest też definiowana jako: „efektywna strategia zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania korzystnych warunków dla rozwoju społecznego i ekonomicznego” (Rok, 2004, s. 17).

Można więc wysnuć wniosek, że społeczna odpowiedzialność jest obowiązkowym wyborem przez menedżerów takich decyzji i działań, które zarówno przynoszą korzyści organizacji, jak i służą ochronie dobrobytu społecznego (Wołowicz, 2004, s. 7).

Koncepcja społecznej odpowiedzialności nie może być przypisana do działalności tylko korporacji czy dużych firm, ale powinno się ją odbierać jako jedno z narzędzi zarządzania organizacją, niezależnie od jej rodzaju czy profilu działalności (Burda, 2006, s. 82).

Należy zaznaczyć, że nie ma znaczenia, czy jest to duża lub mała organizacja biznesowa, czy też organizacja publiczna. Każda organizacja działa w zmiennym, dynamicznym otoczeniu i przynosi określony wkład w rozwój gospodarki i społeczeństwa.

Opierając się na modelu CSR opracowanego przez A.B. Carroll, istnieją następujące rodzaje odpowiedzialności organizacji: 1) ekonomiczna, czyli zapewniająca zysk przedsiębiorstwa; 2) prawna, dotycząca przestrzegania przepisów prawnych; 3) etyczna, związana z etycznym i moralnym postępowaniem oraz 4) filantropijna, polegająca na angażowaniu się organizacji w sprawy społeczne (zob. Rybak, 2001).

W artykule skupiono się na odpowiedzialności filantropijnej. Opierając się na podziale dokonany przez Ph. Kotlera i N. Lee, wyróżniono sześć podstawowych inicjatyw społecznych, które są realizowane przez organizacje w ramach odpowiedzialności filantropijnej (zob. Mróz, 2008, s. 245): promocję społecznej sprawy, promowanie partycypujące, marketing społeczny, filantropię, wolontariat, bezpośrednio odpowiedzialne praktyki społeczne.

Podstawową korzyścią z działalności społecznie odpowiedzialnej jest poprawa lub wzmocnienie wizerunku organizacji. Społeczne zaangażowanie organizacji przekłada się na poprawienie relacji z jej klientami, ponieważ ułatwia proces „identyfikacji”, podczas którego osoby lub instytucje dostrzegają wyraźny związek między własnym systemem wartości a przekonaniami na temat danej organizacji. Organizacja, decydując się na zachowanie społecznie odpowiedzialne, kreuje swój pozytywny

wizerunek nie tylko wśród społeczności lokalnej czy pracowników, lecz także wśród pozostałych kibiców strategicznych (Głuszek, 2008, s. 198).

Wybrane działania w obszarze społecznej odpowiedzialności w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Łódzkiego – studium przypadku

Wykorzystanie metody badawczej – analizy przypadków w dyscyplinie zarządzania służy do opisu, wyjaśnienia oraz uogólnienia pewnego szczególnego zjawiska, którym zajmuje się autor badania. Dzięki wywiadam z respondentami badacz rozpoznaje przypadek oraz uzupełnia to badanie poprzez zebranie dodatkowych materiałów. Jak podkreśla M. Matejun (2011, s. 204–205), metodę tę określa się jako metodę monograficzną, analizę indywidualnego przypadku, *case study*, a swoim charakterem nawiązuje ona do idei badań etnograficznych, prowadzonych w realnym świecie w kontakcie z badanym podmiotem. Badacz jest zaangażowany jako uczestnik obserwujący dane otoczenie. Metoda analizy przypadku jako metoda naukowa zajmuje szczególnie użyteczne zastosowanie w naukach o zarządzaniu.

Opisy pojedynczych przypadków, pokazujące dobre i złe praktyki w zarządzaniu, pozwalają na dzielenie się wiedzą z menedżerami różnych organizacji na temat rozwiązań problemów zarządzania, z możliwością ich praktycznego wykorzystania. Wykorzystanie tej metody może zapewnić realizację postulatu triangulacji metodologicznej, opierającego się na konieczności stosowania różnych metod badawczych, które się wzajemnie korygują i weryfikują (Sudoł, 2007, s. 70–71).

W celu zwiększenia wiarygodności i dogłębności analizy zastosowano triangulację metod badawczych, polegającą na pozyskaniu danych z więcej niż jednego źródła. W ramach przeprowadzonych badań autorka wykorzystywała następujące techniki badawcze: badanie dokumentów, obserwację oraz wywiad niestandardowy częściowo ustrukturyzowany (zob. Różańska-Bińczyk, Mielczarek, 2019).

W okresie wrzesień 2017 r.–wrzesień 2018 r. autorka artykułu przeprowadziła analizę celowo wybranej dokumentacji działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością badanego urzędu. Oprócz materiałów, dokumentów, raportów związanych z realizacją tej koncepcji w urzędzie autorka odbyła spotkania z sekretarzem urzędu, który był pomysłodawcą wprowadzenia niniejszej koncepcji w urzędzie. Zrealizowała też wywiady niestandardowe i częściowo ustrukturyzowane z 25 osobami: sekretarzem, pracownikami departamentu prawno-organizacyjnego i wybranymi osobami biorącymi udział w inicjatywach społecznych w urzędzie.

W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Łódzkiego (UMWŁ) jest zatrudnionych 1100 pracowników. Mając świadomość, że podejmowane decyzje i działania

w urzędzie mają wpływ na społeczeństwo i środowisko danego województwa, kadra zarządzająca i pracownicy urzędu opracowali dokument opisujący przyjmowaną na siebie społeczną odpowiedzialność za skutki podejmowanych działań i decyzji w zakresie siedmiu kluczowych obszarów: ład organizacyjny urzędu, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej (Różańska-Bińczyk, 2018).

W dokumencie urzędnicy podkreślają, że w swoich działaniach i decyzjach, oprócz bezwzględnego przestrzegania przepisów prawnych, uwzględniają także zobowiązania wynikające z przyjętych przez urząd wartości, zasad etycznych, zasad zrównoważonego rozwoju, przy zachowaniu przejrzystości i rozliczalności ich działań (UMWŁ, 2017).

Na potrzeby niniejszego artykułu zostały wybrane przez autorkę niektóre aspekty tej działalności urzędu. Są to: prawa człowieka, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

W obszarze praw człowieka przy podejmowaniu decyzji i realizacji zadań w urzędzie są respektowane prawa obywatelskie, osobiste, polityczne, gospodarcze, społeczne i kulturalne pracowników oraz klientów urzędu. Na uwagę zasługuje zapis dotyczący przeciwdziałania dyskryminacji grup szczególnie wrażliwych. Dotyczy to zwłaszcza osób niepełnosprawnych i przejawia się poprzez (Różańska-Bińczyk, 2018):

- elastyczność przy załatwianiu spraw, co oznacza, że w razie potrzeby pracownik merytoryczny może obsłużyć klienta na parterze w Biurze Podawczym;
- profesjonalną obsługę osób niesłyszących lub niedosłyszących dzięki możliwości skorzystania z:
 - usługi wideotłumacza w Biurze Podawczym lub usługi tłumacza języka migowego na miejscu lub na wezwanie,
 - usługi wideotłumacza w Punktach Informacyjnych Funduszy Europejskich,
 - usługi tłumacza języka migowego podczas szkoleń i spotkań dla beneficjentów, organizowanych w Punktach Informacyjnych Funduszy Europejskich,
- zainstalowanie systemu głosowego w windach budynków przy dwóch kluczowych urzędach, ułatwiającego korzystanie z nich osobom niedowidzącym i niewidomym,
- dostosowanie stron internetowych do potrzeb osób słabowidzących oraz niesłyszących lub niedosłyszących.

Zaangażowanie społeczne jest elementem przyczyniającym się do rozwoju społeczności lokalnej, który może nastąpić w obszarach związanych z tworzeniem miejsc pracy, dostępem do kultury, edukacji, ochrony zdrowia i technologii.

W obszarze zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej urząd podejmuje działania związane z promowaniem edukacji i aktywizacji zawodowej, np. poprzez udział w targach edukacyjnych i pracy oraz przyjmowanie na staże lub

praktyki osób wchodzących na rynek pracy i bezrobotnych, umożliwiając im dzięki temu zdobycie nowych kwalifikacji i rozwój kompetencji.

Proaktywna postawa względem społeczności lokalnej jest rozwijana poprzez (Różańska-Bińczyk, 2018):

- powołanie Referatu Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi, który m.in. pośredniczy w organizacji spotkań informacyjnych i szkoleniowych dla organizacji pozarządowych,
- udostępnianie organizacjom pozarządowym pomieszczeń urzędu na potrzeby nieodpłatnych przedsięwzięć, wydarzeń i konferencji obejmujących swoim zasięgiem województwo i skierowanych do jego mieszkańców,
- podejmowanie współpracy z uczelniami wyższymi, np. w sprawie konsultacji przy tworzeniu dokumentów, regulaminów i procedur,
- organizowanie wydarzeń w Domu Województwa w Brukseli w celu budowania poczucia wspólnoty wśród Polonii Belgijskiej, w tym organizacja imprez dla dzieci, takich jak mikołajki, teatryki tematyczne, wystawy,
- branie czynnego udziału w targach, piknikach, jarmarkach w celu wymiany informacji, współpracy i integracji różnych środowisk, w tym grup osób niepełnosprawnych, wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- organizowanie konkursów i spotkań upowszechniających wiedzę o województwie i Unii Europejskiej,
- udzielanie wsparcia młodym ludziom poprzez przyznawanie stypendiów naukowych uczniom i studentom, którzy osiągają znaczące sukcesy w nauce,
- przyznawanie nagród za najlepsze rozprawy habilitacyjne i doktorskie oraz prace magisterskie i dyplomowe tematycznie związane z województwem.

Na uwagę zasługuje fakt, że urząd wspiera zaangażowanie społeczne swoich pracowników poprzez:

- udział w różnego rodzaju akcjach społecznych na rzecz mieszkańców województwa i pracowników urzędu, np. *Szlachetna Paczka* i idea krwiodawstwa,
- propagowanie przekazywania 1% podatku dla organizacji pożytku publicznego z województwa,
- propagowanie wśród pracowników wolontariatu na rzecz grup potrzebujących (np. świetlica środowiskowa),
- promowanie aktywnego spędzania czasu, poprzez m.in. udział drużyn i pracowników urzędu w biegach, meczach, rajdach, imprezach okolicznościowych.

Inicjatorem opisanych poczynań był Sekretarz UMWŁ. Zanim zostały wdrożone poszczególne działania w tym obszarze, wykorzystał on wiedzę zdobytą samodzielnie w Internecie oraz na konferencjach skierowanych do organizacji biznesowych w obszarze budowania wizerunku organizacji przy użyciu narzędzi związanych ze społeczną odpowiedzialnością.

W pierwszej kolejności postanowił dotrzeć do najważniejszej grupy CSR, czyli swoich pracowników. Podzielił pracę związaną z edukacją pracowników w obszarze CSR na siedem etapów, zgodnie ze wskazówkami zawartymi w literaturze przedmiotu (*Po co, jak i o czym edukować pracowników o CSR?*, 2018):

- 1) „Jaki jest cel działań?” – pracownicy są informowani o działaniach CSR w urzędzie, rozumieją te działania i wierzą w wyznaczone wartości organizacji i zasadność celów, mają chęć podejmować działania w obszarze CSR;
- 2) „Kto w firmie jest odpowiedzialny za edukację pracowników o CSR?” – są to menedżerowie CSR/zespoły CSR, docelowo powołany specjalista ds. wizerunku urzędu, który będzie się też zajmował działalnością CSR;
- 3) „Jakimi kluczowymi tematami warto się zająć?” – są to: przekazanie podstawowych informacji o CSR, wolontariat, udział w akcjach społecznych na rzecz mieszkańców województwa (idea krwiodawstwa i *Szlachetna Paczka*), promowanie aktywnego spędzania czasu m.in. poprzez udział drużyn i pracowników urzędu w biegach czy meczach charytatywnych;
- 4) „Do kogo kierować działania edukacyjne?” – do kadry menedżerskiej, zarządu, wszystkich pracowników, osób odpowiedzialnych za tworzenie strategii personalnej;
- 5) „W jaki sposób?” – poprzez działania edukacyjne (szkolenia, wykłady, warsztaty, pogadanka), zaangażowanie pracowników (wolontariat pracowniczy, tworzenie zespołów, spotkania z interesariuszami, raportowanie), kampanie wewnętrzne (dedykowane eventy, plakaty, zdjęcia, filmy, badanie satysfakcji, intranet, *e-mailing*, *social media*);
- 6) warto mieć na uwadze: korzystanie z doświadczenia organizacji biznesowych, angażowanie wszystkich menedżerów organizacji oraz najwyższych władz urzędu, szukanie ambasadorów CSR wśród menedżerów i pracowników, włączenie CSR w program szkoleniowy, wykorzystanie kanałów komunikacyjnych (maile, intranet, *social media*), angażowanie pracowników w tworzenie nowych pomysłów i projektów, wykorzystanie metody dzielenia się wiedzą;
- 7) „Jakie są efekty?” – raportowanie i monitorowanie efektów, zbieranie informacji zwrotnej, wprowadzanie usprawnień, planów działania.

Sekretarz UMWŁ, J. Mielczarek, dzięki wdrożonym akcjom edukacyjnym w obszarze CSR miał silne wsparcie menedżerów i pracowników podczas wdrażania poszczególnych działań.

W tym miejscu zostaną przedstawione fragmenty wypowiedzi respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady.

Sekretarz UMWŁ, zapytany, co go zainspirowało go do wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności, odpowiedział: „Wynikało to przede wszystkim z moich wartości, moją misją jest pomaganie innym. Doszedłem do wniosku, że pracując na stanowisku sekretarza, mogę zarazić swoim entuzjazmem innych pracowników

i stworzyć swego rodzaju sieć, czyli jeśli ja przekonam chociażby jednego dyrektora departamentu do tych działań, on może przekonać kolejne osoby w urzędzie i metodą kuli śnieżnej może się z tego stworzyć duża grupa osób zaangażowanych w pomaganie”.

Sekretarz UMWŁ miał świadomość, że: „Pracownicy chcą pomagać innym ludziom, ale nie wiedzą, jak to zorganizować”. Pierwszą akcją, w jaką zaangażował swoich pracowników, był projekt *Szlachetna Paczka*. Początkowo w zachęcaniu pracowników do przystąpienia do projektu pomagał mu koordynator ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi. Jak podkreśla: „Jest ważne, aby stworzyć w urzędzie miejsce, zespół ludzi, którzy będą ambasadorami projektu i będą popularyzowali ideę danej akcji w danej organizacji i bardzo istotne jest wsparcie lidera tej organizacji w tych działaniach”.

Na pytanie, jak pracownicy oceniają wdrożone, opisane działania w obszarze społecznej odpowiedzialności urzędu, odpowiedzieli oni w następujący sposób (przedstawiono fragmenty wypowiedzi):

- „Potrzebowałem takich działań, najbardziej mi odpowiada forma wolontariatu w świetlicy środowiskowej. Lubię to robić, bo przynosi mi to satysfakcję. W sumie dzięki pracodawcy w to się zaangażowałem. Samemu trudno się zebrać, poszukać, znaleźć czas. A tak wszystko było zorganizowane i trzeba było tylko spróbować i się udało!” (inspektor w UMWŁ, wolontariusz);
- „W końcu jesteście nie staromodnym urzędem, ale urzędem z nowoczesnymi rozwiązaniami, jakie funkcjonują w biznesie, to jest ogromny plus tych działań.” (kierownik działu UMWŁ);
- „Biegi charytatywne to był strzał w dziesiątkę. Dzięki temu pomagam innym, ale i sobie też. Znów wróciłem do sportu, a ponadto sześć osób z mojego zespołu też biega.” (kierownik departamentu UMWŁ);
- „Jesteśmy obecnie jedną z najsilniejszych drużyn w biegu charytatywnym *Łódź Poland Business Run*. W tym roku wystawiliśmy siedem drużyn i byliśmy jako UMWŁ jednym z głównych ambasadorów tego projektu. Co bardzo istotne, za udział w biegu pracownicy płacą sami, a co roku przybywa drużyn.” (Sekretarz UMWŁ);
- „Zależało mi, żeby budować wizerunek instytucji publicznej jako otwartej, nowoczesnej, w której pracują zaangażowani pracownicy. Chciałem przez wdrożenie koncepcji CSR odczarować wizerunek, myślenie stereotypowe o urzędach i urzędnikach, na przykład, że to skostniała organizacja, a tak naprawdę to nie jest. Dodatkowo, zależało mi na integracji zespołu i rzeczywistej pomocy osobom potrzebującym.” (Sekretarz UMWŁ);
- „Według mnie to świetna inicjatywa, w tej charytatywnej działalności przy różnych projektach poznajemy się lepiej, co służy polepszeniu atmosfery w pracy.

Oprócz tego tak to nas wciągnęło, że podpatrujemy wzorce z biznesu i chcemy wdrożyć coraz więcej takich projektów.” (podinspektor UMWŁ);

- „Najważniejsza jest pomoc innym. To jest największa wartość tych działań.” (dyrektor departamentu UMWŁ);
- „Wolontariat nie jest jednorazową akcją, to świadome i odpowiedzialne zaangażowanie. Początkowo był problem z przekonaniem pracowników, żeby poświęcili swój czas, coś, co teraz jest najcenniejsze – wolny czas, aby pomagać innym. Łatwiej jest wrzucić pieniądze to puszek na cele charytatywne niż systematycznie chodzić do świetlicy środowiskowej. Teraz jest grupa wolontariuszy, która czerpie z wolontariatu satysfakcję. Wystarczyło, żeby poszli i spróbowali. Grupa wolontariuszy w moim urzędzie cały czas się zwiększa. Warto było taką działalność zainicjować.” (Sekretarz UMWŁ).

Działania w obszarze społecznej odpowiedzialności urzędu są ciągle udoskonalane. Wypowiedzi respondentów wskazują na bardzo pozytywny odbiór tych działań. Na zadane pytanie, czy respondenci widzą jakieś wady wdrożenia tej koncepcji w urzędzie, żaden z respondentów nie potrafił ich wskazać.

Można zauważyć, że w działaniach w zdecydowanej większości urzędów brakuje tego aspektu działalności. Podejmowanie aktywności związanej ze społeczną odpowiedzialnością wymaga we współczesnych czasach szczególnej uwagi ze względu na oczekiwania społeczne oraz koncentrację działań wielu organizacji, głównie biznesowych w tym właśnie obszarze (Różańska-Bińczyk, 2018).

Podsumowanie

Z przeprowadzonego badania wynika, że pracownicy urzędu i ich menedżerowie bardzo wysoko oceniają wdrożoną koncepcję społecznej odpowiedzialności. Działania zostały ocenione przez wszystkich respondentów jako satysfakcjonujące, spełniające ich oczekiwania i nowoczesne. Zdecydowana większość respondentów podkreślała, że najważniejsze jest to, iż ich działania kreują konkretne rezultaty, czyli dają realną pomoc potrzebującym, przynoszą poprawę ich i swojego samopoczucia, a co się z tym wiąże – dają satysfakcję osobom pomagającym. Dodatkowo kilku respondentów wskazało, że działalność charytatywna wpływa na integrację zespołu czy zespołów pracowniczych, lepszą ich współpracę, co przekłada się na lepszą atmosferę w pracy.

Zaangażowanie urzędu w działalność społeczną pozwala mu budować pozytywny wizerunek wśród swoich interesariuszy, czyli pracowników, klientów czy ogółu społeczeństwa, co z pewnością przekłada się na jakość tej współpracy.

Jest istotne, że opisane działania w ramach społecznej odpowiedzialności wymagają dużego zaangażowania menedżerów, którzy – nadając większy sens pracy i stwarzając swoim pracownikom nowe wyzwania – budują jednocześnie kulturę organizacyjną opartą na szacunku, współpracy, empatii i wzajemnym zaufaniu.

Nagrodą za podejmowanie nowatorskich działań obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przez Sekretarza UMWEŁ, J. Mielczarka, jest jego nominacja przez członków Kapituły Konkursu Forum Zarządzania Publicznego na menedżera innowacyjnych praktyk w instytucjach publicznych 2018 r. Sekretarz znalazł się w gronie czterech finalistów.

Największą jednak nagrodą jest pomaganie innym i zainspirowanie do pomocy innych pracowników w urzędzie.

Bibliografia

- Burda, K. (2006). Biznes odpowiedzialny. *Forbes*, 2, 82–83.
- Głuszek, E. (2008). CSR jako narzędzie budowania wizerunku firmy. W: Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 193–203.
- Komisja Europejska (2011). *Strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. Bruksela.
- Matejun, M. (2011). Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 19, 203–213.
- Mról, J. (2008). Przejawy społecznych zaangażowań wybranych przedsiębiorstw działających w Polsce. W: Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 244–251.
- Po co, jak i o czym edukować pracowników o CSR?. http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2017/01/Infografika_PO-CO-JAK-I-O-CZYM-EDUKOWAC.pdf, 15.12.2018.
- Rok, B. (2004). *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Różańska-Bińczyk, I. (2018). *Transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego*. Rozprawa doktorska. Repozytorium Uniwersytetu Łódzkiego. <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/handle/11089/26154>, 15.12.2018.
- Różańska-Bińczyk, I., Mielczarek, J. (2018). Łódzkie Service Jam, czyli pobudzenie innowacyjności poprzez dzielenie się wiedzą w jednostkach samorządu terytorialnego. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 6, 62–71.

- Rybak, M. (2001). Społeczna odpowiedzialność biznesu – idea i rzeczywistość. *Gospodarka Narodowa*, 3, 23–47.
- Sudoł, S. (2007) *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- UMWŁ (2017). *Społeczna Odpowiedzialność UMWŁ*. Dokument wewnętrzny.
- Wołowicz, T. (2004). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 3, 3–11.

Summary

CSR Implementation in the Marshal Office of the Lodzkie Voivodeship

The objective of this study is to present innovative solutions in the area of corporate social responsibility introduced in the Marshal Office of the Lodzkie Voivodeship. Particular attention has been paid to the innovative nature of the introduced activities. The theoretical part of the article describes the essence and concept of social responsibility and its impact on the image of the organization. The research part of the article is based on the results of own research on selected activities of social responsibility on the example of a chosen office. The article underlines the significant role played by the implementation of good business solutions in the presented area in public administration.

Keywords: human resources management, CSR, social responsibility, public manager, local government unit

Dr Izabela Różańska-Bińczyk

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego. Zajmuje się głównie tematyką związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Jej zainteresowania badawcze dotyczą tematyki zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego oraz firmach międzynarodowych, a także współczesnych trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi.