

Redakcja naukowa:

Ewa Mazur-Wierzbicka

Danuta Janczewska

# Spółeczna odpowiedzialność biznesu - perspektywa zarządzania i ekonomii

Redakcja naukowa:

Ewa Mazur-Wierzbicka

Danuta Janczewska

# Spółeczna odpowiedzialność biznesu - perspektywa zarządzania i ekonomii

Monografia recenzowana

Redakcja naukowa: Ewa Mazur-Wierzbicka, Danuta Janczewska

Korekta językowa: Małgorzata Pająk, Lidia Pernak, Beata Siczek, Agnieszka Śliz,  
Dominika Więzik

Skład i łamanie: Małgorzata Pająk

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

Studia i Monografie nr 103

2019

ISBN: 978-83-64971-78-5

**Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk**

Kilińskiego 109

90-011 Łódź

tel. (42) 664 22 39

(42) 676 25 29 w. 339

## Spis treści

Ewa Mazur-Wierzbicka   <i>Wprowadzenie</i> .....	7
Alicja Antonowicz, Paweł Antonowicz   <i>Zaprzeczenie idei społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście utrzymywania minimalnego poziomu kapitału zakładowego w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością</i> .....	9
Beata Bieńkowska   <i>Społeczna odpowiedzialność biznesu w podstawie programowej – ocena wybranych aspektów</i> .....	25
Magdalena Borowska, Agata Pietroń-Pyszczyk   <i>Realizacja interesów pracowniczych w kontekście sposobów ich rozpoznawania – przypadek przedsiębiorstw branży kolejowej</i> .....	35
Magdalena Bsoul-Kopowska   <i>Społeczna odpowiedzialność Unii Europejskiej w zakresie bezpieczeństwa zdrowotnego</i> .....	45
Mariusz Chmielewski, Joanna Pioch   <i>Changes in the Legal Regulations Concerning Renewable Energy Sources as a Source of Investment Risk Based on the Example of Wind Energy Sector in Poland</i> .....	53
Wiesław Danielak   <i>Management of Relations with External Stakeholders in the Context of Corporate Social Responsibility</i> .....	65
Joanna Gajda   <i>Odpowiedzialna społecznie organizacja oczekiwaniem pracowników pokolenia Z</i> .....	75
Ewa Jastrzębska   <i>Grywalizacja jako przykład libertariańskiego paternalizmu. Dobre praktyki w Polsce</i> .....	89
Sławomir Kamosiński   <i>Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa w sferze zarządzania zasobami ludzkimi a społeczna odpowiedzialność pracownika wobec przedsiębiorstwa. Rozwiązanie umowy o pracę</i> .....	99
Magdalena Kaźmierczak   <i>Zaangażowanie małych i średnich przedsiębiorstw w działania na rzecz społeczności lokalnej w aspekcie koncepcji CSR</i> .....	109

<b>Hanna Kinowska</b>   <i>Rola przełożonego w kształtowaniu sprawiedliwości wynagrodzenia i zaangażowania w pracę</i> .....	119
<b>Marek Kunasz, Ewa Mazur-Wierzbicka</b>   <i>Odpowiedzialność środowiskowa przedsiębiorstwa – perspektywa potencjalnych pracowników</i> .....	133
<b>Justyna Kołodziejczyk</b>   <i>Działania społecznie odpowiedzialne na rzecz pracowników – przegląd dobrych praktyk</i> .....	147
<b>Agnieszka Kwarcińska</b>   <i>Zróżnicowanie działań wobec pracowników w ramach realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu na podstawie analizy wybranych raportów społecznych</i> .....	157
<b>Ewa Malinowska, Małgorzata Szymańska-Brałkowska</b>   <i>Społeczna odpowiedzialność konsumenta produktów żywnościowych</i> .....	167
<b>Aneta Masternak-Janus</b>   <i>Społeczna odpowiedzialność przemysłu w procesie gospodarowania materiałami</i> .....	177
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka, Marek Kunasz</b>   <i>Podjęcie pracowników do problematyki prośrodowiskowej – wybrane aspekty</i> .....	187
<b>Marta Miszczak</b>   <i>Aktywność młodzieży akademickiej na rzecz propagowania wiedzy i zachowań proekologicznych – badania na wybranej grupie studentów</i> .....	201
<b>Monika Murawska</b>   <i>Społeczna odpowiedzialność biznesu jako determinanta wartości organizacji – analiza spółek publicznych</i> .....	215
<b>Sylwia Nieszporska</b>   <i>Społecznie odpowiedzialny pacjent – wyzwania i dylematy polskiego świadczeniobiorcy</i> .....	227
<b>Katarzyna Pawlak</b>   <i>Postrzeganie przez młodych konsumentów działań społecznie odpowiedzialnych w branży odzieżowej</i> .....	237
<b>Renata Płoska, Joanna Próchniak, Piotr Nowak</b>   <i>The Role of Port Authorities in Poland in Achieving Sustainable Development Goals Based on the Example of Port of Gdynia Authority</i> .....	251

<b>Krzysztof Podsiadły</b>   <i>Corporate Social Responsibility for Cocoa Bean Farming – Initiatives of Key Chocolate Producers</i> .....	261
<b>Barbara Siuta-Tokarska, Agnieszka Thier</b>   <i>Zrównoważony i trwały rozwój w kontekście nauki o zarządzaniu</i> .....	275
<b>Dariusz Sobotkiewicz</b>   <i>Spółeczna odpowiedzialność biznesu na przykładzie niemieckiego koncernu Sitech</i> .....	289
<b>Dorota Teneta-Skwiercz</b>   <i>Przesłanki wdrażania oraz problemy związane z upowszechnianiem samoregulacji w biznesie</i> .....	299
<b>Joanna Wiśniewska-Paluszak, Grzegorz Paluszak</b>   <i>The CSR Scopes Reported in Food Industry in Poland and the Challenges Thereof</i> .....	309
<b>Katarzyna Włodarczyk</b>   <i>Równowaga między pracą zawodową i życiem prywatnym w ocenie przedstawicieli pokolenia Y – implikacje dla firm społecznie odpowiedzialnych</i> .....	321
<b>Bartłomiej Zinczuk</b>   <i>Socially Responsible Use of Autonomous Vehicles as an Innovative Technological Solution in Road Transport</i> .....	331
<b>Patrycja Zwiech</b>   <i>Mobbing i jego przejawy w przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego</i> .....	341



## Wprowadzenie

Zmienność otoczenia, jego nieprzewidywalność, zachodzące procesy globalizacji i internalizacji doprowadziły do sytuacji, w której zaczęto poszukiwać nowych paradygmatów, koncepcji zarówno rozwoju społeczno-gospodarczego, jak też zarządzania. Od połowy lat 60-tych XX wieku obserwujemy ewolucję zrównoważonego rozwoju, zaś od kilku lat coraz intensywniej propagowany jest biznes społecznie odpowiedzialny, stanowiący realizację tego paradygmatu w praktyce gospodarczej.

Wdrażanie przez organizacje standardów społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) pozwala im na identyfikację obszarów umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, rozpoznanie interesariuszy. Daje możliwość uzyskania szeregu korzyści, zarówno dla siebie samych, jak również dla społeczności i środowiska naturalnego.

Wychodząc naprzeciw rosnącemu zainteresowaniu koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, oddajemy w ręce Czytelników monografię, która mamy nadzieję pozwoli spojrzeć na koncepcję CSR z różnych perspektyw.

W monografii znajdują się treści teoretyczne przybliżające problematykę społecznej odpowiedzialności biznesu, uzupełnione o wyniki prowadzonych badań, jak również dane wtórne. Opracowanie składa się z 30 rozdziałów, przygotowanych przez pracowników polskich ośrodków naukowych.

Oddając niniejszą publikację do rąk Czytelników, wyrażamy nadzieję, iż ze względu na swoją wszechstronność, spotka się z zainteresowaniem zarówno ludzi świata nauki, jak i biznesu.

dr hab. prof. US Ewa Mazur-Wierzbicka





## **Alicja Antonowicz**

Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania  
alicia.antonowicz@ug.edu.pl

## **Paweł Antonowicz**

Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania  
pawel.antonowicz@ug.edu.pl

# **Zaprzeczenie idei społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście utrzymywania minimalnego poziomu kapitału zakładowego w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością**

## **Negation of the CSR Idea in the Context of Maintaining a Minimum Level of Share Capital in a Limited Liability Company**

**Abstract:** The chapter presents the results of research on the level of own equity in fallen (insolvent) in Poland enterprises. Corporate social responsibility (CSR) is the idea of running such a business that should not negatively affect the cooperators. Enterprises should transparently and genuinely (based on “fair view”) inform the market about their economic and financial position. This would largely limit the domino effect of bankruptcy of enterprises. The chapter presents the results of quantitative research, conducted on a group of 2,739 enterprises that fell in Poland in the years 2007–2013.

**Key words:** insolvency, bankruptcy, corporate social responsibility, CSR

## Wprowadzenie

Według P.F. Druckera „[...] nie wystarczy, by biznes czynił to, co do niego należy, musi również czynić dobro. Ale, aby czynić dobro, biznes musi najpierw czynić to, co do niego należy i jak należy” [Drucker, Maciariello 2011, s. 126]. Według K. Davis<sup>1</sup>, uznawanego powszechnie – jak podkreśla A.B. Carroll – za jednego z ojców CSR, „społeczna odpowiedzialność zaczyna się tam, gdzie kończy się zasięg oddziaływania prawa” [za: Carroll 1999, s. 271]. Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – dalej: CSR) staje się coraz częstszym tematem prac naukowych zarówno w Polsce, jak i na świecie.

Istotnym obszarem w realizacji idei CSR jest rzetelne, transparentne i oparte na zasadach *fair view* budowanie relacji z interesariuszami zewnętrznymi. Wiarygodność przedsiębiorstwa w obrocie gospodarczym, która występuje nie tylko na poziomie intencjonalnym, ale powinna również w transparentny sposób wpływać na bezpieczeństwo obrotu gospodarczego i transakcji zawieranych na rynku, oceniana jest przez kooperantów na podstawie wielu kryteriów. Do najważniejszych z nich należą:

- mierniki kwantyfikowalne – np.: kształtowanie się wskaźników scoringowych lub zdekomponowanych wskaźników analizy finansowej, wskazujących na: zdolność obsługi zadłużenia, poziom płynności finansowej, rentowność, produktywność czy obrotowość (tj. składowych cyklu konwersji gotówki) [P. Antonowicz 2014a, ss. 202–213];
- mierniki jakościowe (oceniane m.in. na podstawie dotychczasowego doświadczenia ze współpracy z przedsiębiorstwem, a także stanowiące punkt odniesienia do często subiektywnych i trudnych do zmierzenia innych kryteriów) [A. Antonowicz, P. Antonowicz 2014, ss. 35–49].

Według danych Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej (COIG) w strukturze upadających w Polsce przedsiębiorstw w 2018 r. najwyższy udział (55,3%) miały przedsiębiorstwa zorganizowane w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (dalej: sp. z o.o.) [<https://www.coig.com.pl/>, dostęp: 31.03.2019]. Warto też zauważyć, że udział tej formy organizacyjno-prawnej w strukturze upadających w Polsce w latach 2009–2018 przedsiębiorstw utrzymuje się na zbliżonym poziomie [P. Antonowicz 2014b, ss. 35–45]. W związku z tym autorzy opracowania

---

<sup>1</sup> W latach siedemdziesiątych XX w. K. Davis sformułował tzw. żelazne prawo odpowiedzialności (ang. *Davis's Iron Law of Responsibility*), którego głównym założeniem była konieczność ponoszenia przez przedsiębiorców odpowiedzialności za podejmowane decyzje współmiernie do posiadanej przez nich władzy [Rudnicka 2012, s. 37].

poddali krytycznej ocenie istotny, w ich opinii, kontekst prawny związany z minimalnym poziomem kapitału zakładowego w tych podmiotach, który istotnie wpływa na poziom wiarygodności finansowej przedsiębiorstw – również w odniesieniu do coraz powszechniej deklarowanej realizacji szeroko rozumianej idei CSR.

Przedmiotem badań opisanych w niniejszym opracowaniu było znaczenie poziomu wnoszonych kapitałów zakładowych w sp. z o.o. w kontekście ich wpływu na zdolność kontynuacji działalności gospodarczej, rozumianej w szczególności z perspektywy prawa upadłościowego. W opracowaniu poddana została analizie struktura upadłości przedsiębiorstw w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem analizy sp. z o.o. pod kątem wielkości posiadanych kapitałów własnych. Niski poziom tej pozycji bilansowej stanowić może bowiem istotny czynnik, który może determinować konieczność ogłoszenia tzw. upadłości bilansowej.

Celem opracowania była retrospektywna ocena zmian legislacyjnych w Kodeksie spółek handlowych (dalej: KSH), wprowadzonych jego nowelizacją z 2008 r., w odniesieniu do badań strukturalnych upadłości przedsiębiorstw w kolejnych latach, ze szczególnym uwzględnieniem poziomu wprowadzanego kapitału zakładowego [Ustawa z dnia 23 października 2008 r. o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2008 r. Nr 217, poz. 1381)]. Tak określony cel główny wymagał zastosowania następujących metod badawczych: krytycznej analizy piśmiennictwa ekonomicznego, analizy aktów prawnych, analizy wskaźnikowej sprawozdań finansowych, a także analizy statystycznej. Autorzy posłużyli się ponadto w formułowaniu wniosków procesem rozumowania opartym na indukcji.

## Obszarowe kierunki – rola i znaczenie CSR

Pierwotna koncepcja CSR wskazywała na obowiązki przedsiębiorstw wobec społeczeństwa, a – uznawany za jej ojca – H.R. Bowen określił społeczną odpowiedzialność biznesu jako „obowiązek prowadzenia polityki, podejmowania decyzji oraz realizowania działań, które są zbieżne z oczekiwaniami społecznymi” [Bowen 2013, s. 14]. Filozofia ta miała wielu oponentów, wśród których znalazł się m.in. M. Friedman, podkreślając, iż „odpowiedzialność społeczna spoczywa wyłącznie na jednostkach, zaś odpowiedzialność firm ogranicza się do zapewnienia zysku udziałowcom” [Friedman 1970, s. 32], Twierdził również, że „wyłącznym celem działania przedsiębiorcy jest maksymalizacja zysków w imię zobowiązań wobec swoich udziałowców” [Friedman 1962, s. 133]. Ze stanowiskiem tym polemizował P.F. Drucker, w opinii którego „[...] ekonomia działania jest pierwszą odpowiedzialnością biznesu. Biznes

nieprzynoszący zysku, równego przynajmniej wartości zainwestowanego weń kapitału, jest społecznie nieodpowiedzialny. Marnuje zasoby społeczne. Ekonomia wykonywania działań jest podstawą, bez niej biznes nie może podjąć żadnej innej odpowiedzialności, nie może być dobrym pracodawcą, dobrym obywatelem, dobrym sąsiadem” [Drucker 1999, s. 86]. Podkreślał on również, iż „[...] ekonomia działań nie jest jedyną sferą odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Każda organizacja musi przyjąć odpowiedzialność za wpływ, jaki wywiera na swych pracowników, na otoczenie, klientów i każdy podmiot, z jakim ma kontakt. To odpowiedzialność społeczna” [Drucker, Maciariello 2011, s. 126].

Współcześnie większość opracowań odnosi się do wytycznych normy ISO 26000:2010<sup>2</sup>, która w sposób fakultatywny porządkuje obszar zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. CSR według tej normy to odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nie decyzji oraz działań na społeczeństwo i środowisko poprzez etyczne i przejrzyste zachowanie w obszarze: „ładu organizacyjnego, praw człowieka, praktyk z zakresu pracy, środowiska, uczciwych praktyk operacyjnych, zagadnień konsumenckich oraz zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej” [Drucker, Maciariello 2011, s. 126].

Przedsiębiorcy w procesie tworzenia strategii rozwoju dobrowolnie uwzględniają w swoich działaniach zarówno interesy społeczne i dobro środowiska naturalnego, jak również relacje ze swoimi interesariuszami (ang. *stakeholders*), czyli grupami lub jednostkami, mogącymi wpływać lub będącymi pod wpływem działań przedsiębiorstwa. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w postulatach Komisji Europejskiej, według której „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 ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami” [Komunikat Komisji... 2011, s. 7]. Zachowanie to ma na celu maksymalizację tworzenia wspólnych wartości dla właścicieli i innych zainteresowanych stron oraz społeczeństwa jako całości, jak również rozpoznawanie, zapobieganie i łagodzenie ich potencjalnie negatywnych skutków. Komisja Europejska zajęła też stanowisko w kwestii poziomu zaufania w działalności gospodarczej, wskazując, iż „przedsiębiorstwa muszą być obdarzone zaufaniem obywateli”, jak również podkreślając,

<sup>2</sup> Norma PN-ISO 26000 (*Guidance on social responsibility*) została opracowana w 2010 r. przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (International Organization for Standardization) jako przewodnik stosowania zasad odpowiedzialności społecznej i środowiskowej. Inauguracja polskiej wersji językowej odbyła się w grudniu 2012 r. Norma nie podlega certyfikacji, jest natomiast zbiorem praktyk i standardów, dając możliwość dobrowolnego stosowania ich przez organizacje.

że „powinny dążyć do tego, by znaleźć się wśród najbardziej wiarygodnych grup organizacji w społeczeństwie” [Komunikat Komisji... 2011, s. 11].

W tym miejscu dochodzimy do kluczowej kwestii, sformułowanej w tytule opracowania, a odnoszącej się wprost do pewnego rodzaju systemowego zaprzeczenia realizacji CSR, polegającego na braku możliwości mitygacji ryzyka niewypłacalności (upadłości) przedsiębiorstw zorganizowanych w formie sp. z o.o. o minimalnym poziomie wniesionego kapitału zakładowego. Przejawem tego jest możliwość ponoszenia nieproporcjonalnie większej straty netto, deprecjonującej wartość kapitału własnego, co zgodnie z art. 11 ust. 1, 1a i 2 Prawa upadłościowego (dalej: PU) może w konsekwencji doprowadzać do upadłości tych jednostek gospodarczych [Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (Dz. U. z 2003 r. Nr 60, poz. 535)].

## Istota tzw. upadłości bilansowej przedsiębiorstwa

Obniżenie poziomu wymaganego kapitału zakładowego dla sp. z o.o., które weszło w życie z dniem 8 stycznia 2009 r. na mocy ustawy o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych, spowodowało upowszechnienie i zwiększenie dostępności tej formy prawnej jako rozpatrywanej alternatywy dla prowadzenia przedsiębiorstwa w postaci jednoosobowej działalności gospodarczej czy spółki cywilnej [Ustawa z dnia 23 października 2008 r. o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2008 r. Nr 217, poz. 1381)].

Wartość kapitału zakładowego w spółkach z o.o. określa umowa spółki. Ma on w założeniu zwiększać margines wypłacalności spółki i obniżać ryzyko jej upadłości<sup>3</sup>. Jego mankamentem jest jednak arbitralność. Wspólnicy mają obowiązek zgromadzić jedynie minimalną ustawowo wymaganą kwotę, która w przypadku spółki z o.o. od 8 stycznia 2009 r. wynosi jedynie 5 tys. zł. Ponadto należy mieć na uwadze, iż kapitał zakładowy nie musi pozostawać w jakiegokolwiek relacji do rozmiarów i rodzaju prowadzonej działalności<sup>4</sup>.

Celowość zobowiązania spółek kapitałowych do posiadania minimalnego kapitału zakładowego od dłuższego czasu budzi w Polsce spory. Instytucja ta została zniesiona w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością m.in. w prawie

<sup>3</sup> Wkłady na kapitał zakładowy muszą być wniesione do spółki w całości przed złożeniem wniosku o jej rejestrację do KRS.

<sup>4</sup> Przykładowo: duże podmioty mogą utrzymywać kapitał na rażąco niskim poziomie, co powoduje, że ochrona udzielana kontrahentom okazuje się być de facto iluzoryczna.

francuskim (2003 r.) i holenderskim (2010 r.). Nigdy natomiast nie istniała w spółkach angielskich czy irlandzkich. Z kolei w Niemczech w 2008 r. wprowadzono nowy podtyp spółki z o.o. (niem. *Unternehmergeellschaft*), tworzony bez konieczności zgromadzenia kapitału startowego na etapie powstawania spółki<sup>5</sup>.

W Polsce od dłuższego czasu toczy się dyskusja nad zmianami w KSH, proponowanymi przez Komisję Kodyfikacyjną Prawa Cywilnego, działającą przy Ministerstwie Sprawiedliwości. Projekt ten zakłada, że kapitał zakładowy w spółce z o.o. będzie instytucją w pełni fakultatywną i uzależnioną od woli wspólników. Stąd też, obok tradycyjnej konstrukcji spółki z o.o., proponowany jest wariant spółki z o.o. bez kapitału zakładowego, za to z kapitałem udziałowym, w którym udziały wspólników nie będą stanowić ułamka kapitału zakładowego i nie będą posiadały określonej wartości nominalnej. Proponowany jest też tzw. wariant mieszany, w którym będą zarówno udziały o wartości nominalnej, jak i udziały beznominałowe [<https://mojafirma.infor.pl/spolki/216170,Spolka-z-oo-bez-kapitalu-zakladowego.html>, dostęp: 18.05.2019].

Zgodnie z art. 10 PU upadłość ogłasza się w stosunku do dłużnika, który stał się niewypłacalny, tj. utracił zdolność do wykonywania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych [Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (Dz. U. z 2003 r. Nr 60, poz. 535)]. Nie jest to jednak jedyna okoliczność mogąca w konsekwencji prowadzić do upadłości, gdyż zgodnie z brzmieniem art. 11 ust. 2 PU upadłość (dalej: tzw. upadłość bilansowa) może mieć w szczególności miejsce w sytuacji, gdy wartość zobowiązań pieniężnych przekracza wartość majątku dłużnika i stan ten utrzymuje się przez okres przekraczający 24 miesiące, nawet gdy zobowiązania te są na bieżąco realizowane [Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (Dz. U. z 2003 r. Nr 60, poz. 535)].

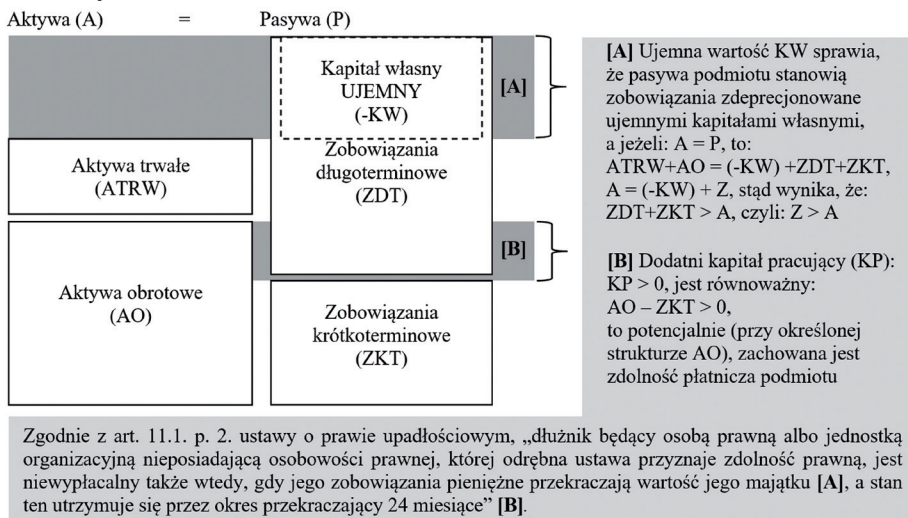
Wyjaśnienie tej szczególnej sytuacji bilansowej zostało przedstawione na rysunku (zob. rysunek 1).

---

<sup>5</sup> W późniejszym okresie wspólnicy mają obowiązek uzupełnienia kapitału do dotychczasowej wysokości 25 tys. euro, przeznaczając na ten cel część wypracowanych zysków.

**Rysunek 1. Struktura bilansu przedsiębiorstwa zagrożonego tzw. upadłością bilansową w rozumieniu art. 11.1. p. 2. Ustawy z dnia 28 lutego 2003 r.**

**Prawo upadłościowe**



Legenda: A – aktywa, ATRW – aktywa trwałe, AO – aktywa obrotowe, P – pasywa, KW – kapitał własny, ZDT – zobowiązania długoterminowe, ZKT – zobowiązania krótkoterminowe, Z – zobowiązania ogółem, KP – kapitał pracujący.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (Dz. U. z 2003 r. Nr 60, poz. 535); Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 1994 r. Nr 121, poz. 591); P. Antonowicz 2015, s. 138].

Przedstawiony na rysunku schemat tzw. bilansowej niewypłacalności (tj. upadłości) dotyczy sytuacji przekroczenia wartości zadłużenia przedsiębiorstwa ponad stan jego majątku (zob. rysunek 1). Sytuacja ta może mieć miejsce, gdy co najmniej jedna ze składowych kapitałów własnych (KW)<sup>6</sup> będzie swoją wartością przekraczała pozostałe elementy KW. Wartości ujemne mogą przyjąć jednak wyłącznie takie pozycje, jak: II, III i IX, ale także mogą wystąpić (co jest właśnie charakterystyczne dla upadających w Polsce przedsiębiorstw) w pozycjach: VII i VIII. Najczęściej jednak obniżenie kapitałów własnych poniżej zera ma

<sup>6</sup> Na kapitały własne przedsiębiorstwa składają się w szczególności: (I) kapitał (fundusz) podstawowy, (II) należne wpłaty na kapitał podstawowy, (III) udziały (akcje) własne, (IV) kapitał (fundusz) zapasowy, (V) kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, (VI) pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, (VII) zysk (strata) z lat ubiegłych, (VIII) zysk (strata) netto, (IX) odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego [Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. (Dz. U. z 1994 r. Nr 121, poz. 591)].

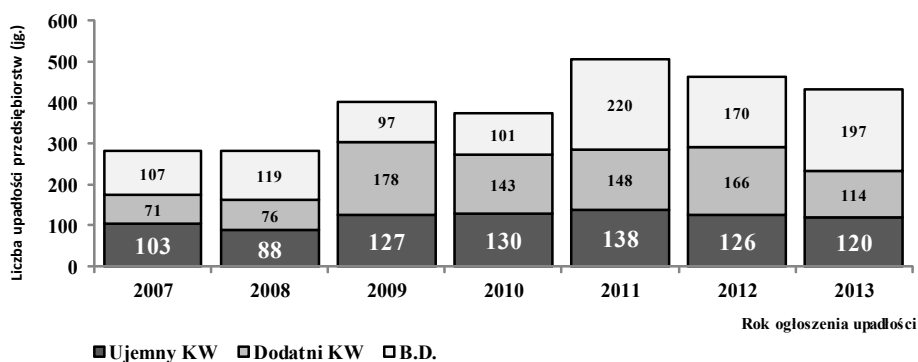


miejsce w sytuacji ponoszenia przez przedsiębiorstwa istotnej straty w latach ubiegłych lub straty netto w bieżącym roku obrotowym.

## Wpływ elementów składowych KW w upadłych przedsiębiorstwach na ujemną wartość ich kapitałów własnych

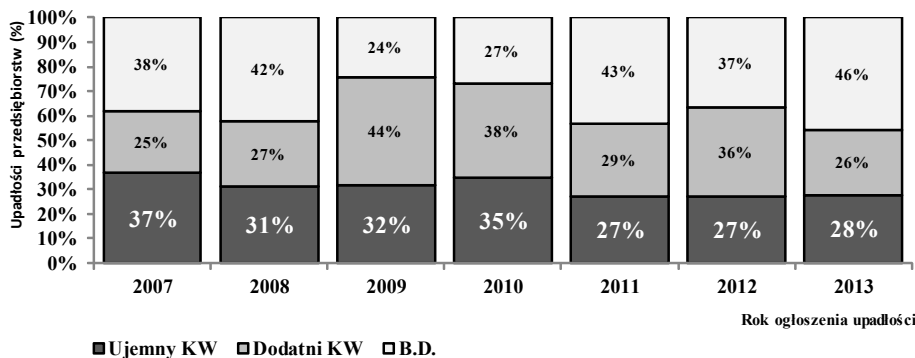
W latach 2007–2013 w Polsce miało miejsce łącznie 4750 upadłości przedsiębiorstw [Antonowicz 2015, s. 280]. Z populacji generalnej tych upadłości zostały pozyskane sprawozdania finansowe 2739 upadłych przedsiębiorstw (za okres 5 lat przed sądowym orzeczeniem o upadłości). Badanie zmienności w czasie szeregu wskaźników analizy finansowej tych jednostek w okresie 4 lat poprzedzających upadłość przedsiębiorstw jest przedmiotem innych, szerszych badań autorskich [zob. Antonowicz 2015, ss. 169–276]. W niniejszym opracowaniu natomiast zostały przedstawione wyniki badań związanych z kształtowaniem się wartości kapitałów własnych tych jednostek, wraz z analizą struktury i siły wpływu poszczególnych elementów KW na ostateczną (ujemną) wartość kapitałów własnych. Na wykresach przedstawiona została skala występowania ujemnego poziomu kapitałów własnych w przedsiębiorstwach na jeden rok przed sądowym ogłoszeniem o upadłości (zob. wykres 1 i wykres 2).

**Wykres 1. Częstość występowania ujemnych kapitałów własnych na rok przed ogłoszeniem upadłości przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2013 (jg.)**



Źródło: obliczenia własne na podstawie analizy sprawozdań finansowych 2739 upadłości przedsiębiorstw z lat 2007–2013.

**Wykres 2. Częstość występowania ujemnych kapitałów własnych na rok przed ogłoszeniem upadłości przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2013 (%)**



Źródło: obliczenia własne na podstawie analizy sprawozdań finansowych 2739 upadłości przedsiębiorstw z lat 2007–2013.

Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć, iż w latach 2007–2013, na rok przed ogłoszeniem upadłości, średnio co najmniej 31% poddanych analizie jednostek gospodarczych wykazywało ujemną wartość kapitałów własnych. Zgodnie z obowiązującym wówczas stanem prawnym (nieaktualne już obecnie Prawo upadłościowe i naprawcze) dłużnicy ci byli zobligowani nie później niż w terminie 2 tygodni od momentu, w którym wystąpiła podstawa do ogłoszenia upadłości, zgłosić w sądzie wnioski o ogłoszenie upadłości<sup>7</sup>.

Ze zbioru przedstawionych na wykresach upadłości przedsiębiorstw (zob. wykres 1 i wykres 2), udało się poddać dalszej analizie próbę liczącą 1493 jednostek, które złożyły kompletne sprawozdania finansowe do sądów gospodarczych, w których były wyszczególnione wszystkie składowe ich kapitałów własnych za okres obejmujący rok przed sądowym ogłoszeniem upadłości. Celem badania było określenie, jaka część zmienności zmiennej zależnej, czyli kapitałów własnych przedsiębiorstw na rok przed ogłoszeniem ich upadłości ( $KW_{t-1}$ ), była wyjaśniana zmiennością poszczególnych zmiennych niezależnych:  $\{I_{t-1}, II_{t-1}, \dots, IX_{t-1}\}$ , gdzie cyfrom rzymskim odpowiadają określone składowe kapitałów własnych<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Nowelizacja prawa w tym zakresie (która weszła w życie 1 stycznia 2016 r.) odracza, w obecnym jego brzmieniu, czas na złożenie wniosku do 24 miesięcy, tj. jak zostało wskazane na rysunku 1 (zgodnie z art. 11.1. p. 2. PU).

<sup>8</sup>  $I_{t-1}$  – kapitał (fundusz) podstawowy;  $II_{t-1}$  – należne wpłaty na kapitał podstawowy;  $III_{t-1}$  – udziały (akcje) własne;  $IV_{t-1}$  – kapitał (fundusz) zapasowy;  $V_{t-1}$  – kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny;  $VI_{t-1}$  – pozostałe

Przeprowadzone testy zgodności (Shapiro-Wilk,  $p < 0,05$ ) wykazały brak rozkładów normalnych dla wszystkich analizowanych zmiennych. Dlatego też zdecydowano się przeprowadzić nieparametryczną analizę korelacji przy zastosowaniu współczynnika korelacji rang Spearmana, wyznaczonego wzorem (1), zwanego również „współczynnikiem korelacji kolejnościowej”, który jest odpowiednikiem parametrycznego współczynnika korelacji liniowej Pearsona.

$$r_s = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n (x_i^* - y_i^*)^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad (1)$$

gdzie:

$r_s$  – współczynnik korelacji rang Spearmana;

$X_i^*$  – ranga przyporządkowana  $i$ -tej wartości (realizacji) zmiennej  $X$ ;

$y_i^*$  – ranga przyporządkowana  $i$ -tej wartości (realizacji) zmiennej  $Y$ ;

$d_i$  – różnica między rangami odpowiadających sobie cech (czyli przyporządkowanymi  $i$ -tej obserwacji w odniesieniu do zmiennej  $X$  oraz w odniesieniu do zmiennej  $Y$ );

$n$  – liczba badanych obiektów.

Z uwagi na to, iż w próbie badawczej udział rang wiązanych wynosił poniżej 1%, zdecydowano się na zastosowanie wersji uproszczonej współczynnika (wzór nr 1), nieuwzględniającego rang wiązanych [Gregory 1974, ss. 234–238; Stanisław 2006, ss. 295–296]. W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano współczynniki korelacji<sup>9</sup>, które zostały zawarte w tabeli (zob. tabela 1).

kapitały (fundusze) rezerwowe; VII<sub>t-1</sub> – zysk (strata) z lat ubiegłych; VIII<sub>t-1</sub> – zysk (strata) netto, IX<sub>t-1</sub> – odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego.

<sup>9</sup> W literaturze przedmiotu umownie przyjmuje się następujący schemat interpretacji uzyskanych wyników: 0,0–0,2 – współzależność bardzo słaba; 0,2–0,4 – współzależność słaba; 0,4–0,6 – współzależność umiarkowana; 0,6–0,8 – współzależność silna; 0,8–1,0 – współzależność bardzo silna.

**Tabela 1. Znaczenie składowych kapitałów własnych w postaci zmiennych:  $I_{(t-1)} - IX_{(t-1)}$ , na rok przed ogłoszonymi w Polsce w latach 2007–2013 upadłościami przedsiębiorstw – analiza nieparametryczna przy zastosowaniu współczynnika korelacji rang Spearmana**

Zmienna	$KW_{t-1}$	$I_{t-1}$	$II_{t-1}$	$III_{t-1}$	$IV_{t-1}$	$V_{t-1}$	$VI_{t-1}$	$VII_{t-1}$	$VIII_{t-1}$	$IX_{t-1}$
$KW_{t-1}$	1,00									
$I_{t-1}$	<b>0,19</b>	1,00								
$II_{t-1}$	0,00	-0,04	1,00							
$III_{t-1}$	0,03	<b>-0,08</b>	0,04	1,00						
$IV_{t-1}$	<b>0,25</b>	<b>0,16</b>	0,01	-0,04	1,00					
$V_{t-1}$	<b>0,09</b>	<b>0,06</b>	<b>-0,06</b>	-0,02	<b>0,12</b>	1,00				
$VI_{t-1}$	<b>0,09</b>	0,03	0,02	<b>-0,07</b>	-0,04	0,03	1,00			
$VII_{t-1}$	<b>0,36</b>	<b>-0,29</b>	0,01	0,04	<b>0,14</b>	<b>-0,06</b>	<b>0,07</b>	1,00		
$VIII_{t-1}$	<b>0,38</b>	<b>-0,31</b>	-0,01	<b>0,05</b>	<b>-0,18</b>	<b>-0,06</b>	<b>-0,05</b>	<b>0,15</b>	1,00	
$IX_{t-1}$	-0,02	0,01	-0,01	0,00	0,04	-0,02	-0,01	-0,04	<b>-0,06</b>	1,00

Korelacja porządku rang Spearmana  
BD usuwane parami. Oznaczone (czcionka pogrubiona) wsp. korelacji są istotne z  $p < 0,05$

Źródło: obliczenia własne (z wykorzystaniem programu STATISTICA 10) na podstawie analizy sprawozdań finansowych 1493 upadłości przedsiębiorstw.

Na podstawie wyników zawartych w tabeli (zob. tabela 1) można zauważyć, iż najwyższe wartości współczynnika korelacji rang Spearmana zostały uzyskane dla zmiennej zależnej  $KW_{t-1}$  oraz zmiennej niezależnej  $VIII_{t-1}$ , jak również dla pary zmiennych:  $KW_{t-1}$  i  $VII_{t-1}$ <sup>10</sup>. Zmienna  $VIII_{t-1}$  jest ponadto skorelowana ze wszystkimi zmiennymi niezależnymi, które są istotnie skorelowane ze zmienną zależną  $KW_{t-1}$ . Można zatem wnioskować, iż wynik finansowy netto z bieżącego roku obrotowego, a także wynik finansowy z lat ubiegłych, w najwyższym stopniu determinowały kształtowanie się ujemnej wartości kapitałów własnych w poddanych badaniu przedsiębiorstwach. W najwyższym stopniu zmienność kapitałów własnych była

<sup>10</sup> Statystyka testowa Z wykazała istotność tych zależności (dla  $p < 0,05$ ).

wyjaśniana na rok przed ogłoszeniem upadłości analizowanych przedsiębiorstw zmiennością wyniku finansowego netto tych podmiotów. Przyjmował on najczęściej postać straty netto (zdecydowanie rzadziej – generowanego zysku netto) w danym roku obrotowym. Na rok przed ogłoszeniem upadłości analizowanych 1493 przedsiębiorstw osiągnięty przez nie wynik finansowy netto aż w 80,7%<sup>11</sup> stanowił stratę netto. Na drugim miejscu zmienność kapitałów własnych była, na rok przed ogłoszeniem upadłości analizowanych przedsiębiorstw, wyjaśniana zmiennością wyniku finansowego z lat ubiegłych. Sytuacja ta dotyczy zatem dość specyficznego układu struktury bilansu podmiotów gospodarczych, w którym dochodzi do wykazania przez nie ujemnej wartości kapitałów własnych, będącej w przeważającej mierze wynikiem ponoszenia straty netto w bieżącym roku obrotowym, bądź jej wartości skumulowane z poprzednich lat, która *de facto* przekracza poziom wniesionego kapitału zakładowego. Jest to o tyle istotne w powiązaniu z opisaną w opracowaniu ideą społecznej odpowiedzialności biznesu, że w sposób pośredni wpływa na zdolność przedsiębiorstwa do kontynuacji działalności gospodarczej, przez co w sposób nieco ukryty dla przeciętnego uczestnika procesów gospodarczych zwiększa ryzyko niewypłacalności jednostki. Ta z kolei może mieć bardzo istotny wpływ na opisywane szerzej w literaturze przedmiotu zjawisko tzw. spirali upadłości (efekt domina upadłości).

## Zakończenie

Reasumując, kontrahenci tworzą istotną z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu grupę jednostek, zwracającą uwagę nie tylko na interes właścicieli podmiotu gospodarczego, lecz również na interes społeczny, co wspomaga zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa. Jak wykazały przeprowadzone badania, istnieje statystycznie istotna zależność zmienności kapitałów własnych od ponoszonej straty netto z bieżącego roku obrotowego, a także (w nieco mniejszym stopniu) od generowanej wartości zysku (straty) z lat ubiegłych. Obie te zmienne w najwyższym stopniu wpływają na kształtowanie się wartości kapitałów własnych w przedsiębiorstwach bankrutujących, tj. znajdujących się w specyficznym momencie cyklu życia, gdyż na

<sup>11</sup> Miało to miejsce w przypadku 1205 jednostek gospodarczych. Zaledwie 18,96% analizowanych podmiotów (283 jednostki gospodarcze) uzyskało na rok przed ogłoszeniem upadłości zysk netto, który nie powodował obniżania sumarycznej wartości ich kapitałów własnych. W przypadku 5 przedsiębiorstw (0,33% próby) w pozycji zysk (strata) netto z roku obrotowego wykazywana była wartość 0,00 zł.

rok przed ogłoszeniem upadłości. Obniżony nowelizacją KSH poziom wymaganego kapitału zakładowego sp. z o.o., a także przedstawione w opracowaniu propozycje dalszej liberalizacji prawa gospodarczego w tym zakresie, w opinii autorów, są pewnego rodzaju zaprzeczeniem możliwości realizacji idei CSR w tym obszarze [Ustawa z dnia 23 października 2008 r. o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2008 r. Nr 217, poz. 1381)]. Przy czym należy wyraźnie podkreślić, iż obecny poziom wymaganego kapitału zakładowego (tj. 5 tys. zł) w analizowanej formie prawnej przedsiębiorstwa (sp. z o.o.) jest tak niski, iż dalsze jego obniżenie, nawet w skrajnym scenariuszu mogące całkowicie zlikwidować minimalny jego pułap, niewiele zmieni w ocenie wiarygodności finansowej przedsiębiorstw zorganizowanych w tej formie.

## Bibliografia

**Antonowicz A., Antonowicz P.** (2014), *Jakościowe metody ekonomicznej analizy otoczenia dalszego w projektach inwestycyjnych – ramowy układ sił i ocena atrakcyjności sektora* [w:] J. Sadowska, M. Chmielewski (red.), *Zarządzanie projektami – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

**Antonowicz P.** (2015), *Bankructwa i upadłości przedsiębiorstw. Teoria – praktyka gospodarcza – studia regionalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

**Antonowicz P.** (2014a), *The Analysis of Ranges of Variability of Selected Ratios from a Group of Assets Productivity Ratios Three Years Before the Declaration of Bankruptcy by Companies in Poland*, „Business and Economic Horizons”, vol. 10, issue 3.

**Antonowicz P.** (2014b), *The Multi-Dimensional Structural Analysis of Bankruptcy of Enterprises in Poland in 2013 – Results of Empirical Studies*, „Journal of International Studies”, vol. 7, no. 1.

**Bowen H.** (2013), *Social Responsibility of the Businessman*, University of Iowa Press, Iowa City.

**Carroll A.B.** (1999), *Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct*, „Business & Society”, vol. 38, no. 3.

**Davis K.** (1960), *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, „Management Review”, vol. 2.

**Drucker P.F., Maciariello J.A.** (2011), *Drucker na każdy dzień. 366 refleksji o dobrych praktykach zarządzania*, Wydawnictwo Eksplanator, Poznań.

**Drucker P.F.** (1999), *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Friedman M.** (1970), *The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits*, „New York Times Magazine”, September 13.

**Friedman M.** (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.

**Gregory S.** (1976), *Metody statystyki w geografii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw** (2011), Bruksela, KOM/2011/681 wersja ostateczna [online], <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011DCo681&from=pl>, dostęp: 15.03.2019.

**Malara Z., Kroik J.** (2012), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – konstituowanie koncepcji w perspektywie strategicznej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.

**Rok B.** (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

**Rudnicka A.** (2012), *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

**Stanisz A.** (2006), *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, t. 1, Statystyki podstawowe, Wydawnictwo StatSoft, Kraków.

**Ślęzak-Gładzik I.** (2013), *Corporate Social Responsibility (CSR) jako koncepcja porządkująca relacje między biznesem a społeczeństwem*, „Modern Management Review”, vol. 2.

**Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości** (Dz. U. z 1994 r. Nr 121, poz. 591).

**Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe** (Dz. U. z 2003 r. Nr 60, poz. 535).

Ustawa z dnia 23 października 2008 r. o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych  
(Dz. U. z 2008 r. Nr 217, poz. 1381).

### Strony WWW

<https://www.coig.com.pl/>, dostęp: 31.03.2019.

<https://mojafirma.infor.pl/spolki/216170,Spolka-z-oo-bez-kapitalu-zakladowego.html>, dostęp:  
31.03.2019.





**Beata Bienkowska**

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, KNEIS

bbienkowska@autograf.pl

## Spółeczna odpowiedzialność biznesu w podstawie programowej – ocena wybranych aspektów

### Corporate Social Responsibility in Education System Core Curriculum – Assessment of Chose Aspects

**Abstract:** Nowadays it is observed a growing interest in concept of CSR, also with regards to education curricula. Due to increasing environmental and social problems caused by the human activity it is crucial to start educating young people in this area as early as possible. The chapter attempts to analyze and assess whether chosen subjects on primary and secondary level of education contain directly the CSR concept and other fundamental problems concerning the CSR. The curricula of two school subjects – ethics and principles of entrepreneurship – have been analyzed. The study shows a significant positive change and progress in the approach to teaching young people Social Responsibility. Although the concept itself is rarely mentioned in curricula, the ethical and responsibility aspects of consumer's and entrepreneur's decisions are often underlined. Even if they are not clearly imbedded in the CSR idea in the curriculum, they in fact belong to the issues concerning CSR.

**Key words:** CSR, education, core curriculum, entrepreneurship, ethics

## Wstęp

Konieczność wprowadzania treści związanych z nauczaniem przedsiębiorczości, na co wskazuje M. Lackeus, na różnych etapach kształcenia jest niezaprzeczalna [Lackeus 2015, ss. 10–11]. Kontrowersje w dyskusjach nad jej rozwojem dotyczą jednak

coraz częściej sposobu działania przedsiębiorców oraz potencjalnych efektów tych działań, znacznie wykraczających poza skutki czysto ekonomiczne. Celem rozdziału jest próba analizy podstaw programowych wybranych przedmiotów nauczania w systemie oświaty pod kątem treści, które wbudowane są w pojęcie „społeczna odpowiedzialność” w ogóle oraz ocena tego, czy treści te odnoszone są również do działań przedsiębiorców.

Rozważany problem wiąże się z koniecznością uwzględniania w decyzjach podejmowanych po obu stronach gry rynkowej całościowego efektu działań zarówno producentów, jak i konsumentów. Postawiono zatem tezę, iż skuteczny proces kształtowania postaw przyszłych wytwórców i nabywców powinien zaczynać się jak najwcześniej, a jego ważnym elementem jest wskazywanie tego, jak istotna jest społeczna odpowiedzialność w działaniach przedsiębiorców. Dlatego do analizy wybrano podstawy programowe kształcenia ogólnego w zakresie dwóch przedmiotów – etyki oraz podstaw przedsiębiorczości. Pierwszy z nich realizowany jest w obu typach szkół, natomiast drugi tylko w szkołach ponadpodstawowych. W celu weryfikacji treści obu przedmiotów odnoszących się do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB), zastosowano metodę analizy danych zastanych, wykorzystując do tego dokumenty zawierające główne założenia kształcenia w obszarze dwóch wyżej wspomnianych przedmiotów. Dokonano również krótkiego przeglądu pojęć związanych z relacjami pomiędzy edukacją, przedsiębiorczością oraz społeczną odpowiedzialnością biznesu, tak by wykazać, że są to koncepcje ściśle ze sobą powiązane.

## **Przedsiębiorczość, SOB, edukacja**

Współcześnie przedsiębiorczość – rozumiana zarówno jako postawa, zachowanie, jak i proces – uznawana jest za kompetencję kluczową, której można i należy nauczać [Piecuch 2010, ss. 37–44]. J.A. Schumpeter nazywał przedsiębiorcę „kreatywnym destruktozem”, a jego działanie uznawał za nieodzowny element rozwoju gospodarczego [Schumpeter 1960, ss. 104–105]. Przedsiębiorcy są, zdaniem cytowanego wyżej autora, absolutnie niezbędni do pokonywania stagnacji w gospodarkach [Schumpeter 2009, ss. 82–82]. Komisja Europejska przyjęła w ramach Europejskich Ram Kompetencji Przedsiębiorczych (EntreComp), iż „[...] przedsiębiorczość ma miejsce wtedy, kiedy ktoś działa, wykorzystując szanse i pomysły i przekształca je w wartość dla innych. Wartość, o której mowa, może mieć wymiar finansowy, kulturowy lub społeczny” [Bacigalupo, Kampylis, Punie i in. 2016, s. 10].

Zatem bardzo istotnym elementem przedsiębiorczości i jednocześnie czynnikiem mającym kluczowe znaczenie dla idei SOB jest to, iż wartość nie musi być wyrażona w jednostkach pieniężnych. W tym kontekście obydwa terminy: zarówno „SOB”, jak i „przedsiębiorczość” odnoszą się do szerszych zagadnień, takich jak: rozwój zrównoważony i trwały oraz przedsiębiorczość społeczna. Pokolenie tzw. mileniaków jako najważniejsze kryterium wyboru miejsca zatrudnienia wskazuje wartość będącą efektem pracy i ocenę organizacji przez pryzmat jej działań w zakresie SOB [Smith, Nicols 2015, s. 42]. I właśnie dlatego coraz częściej jego przedstawiciele wybierają na miejsca swej pracy przedsiębiorstwa społeczne lub społecznie odpowiedzialne. R.L. Martin i S. Osberg podkreślają, iż przedsiębiorczość społeczna jest odmienna od komercyjnej ze względu na nadrzędność celów społecznych, ale ta druga może realizować cele społeczne w ramach koncepcji SOB [Martin, Osberg 2007, s. 35].

Ocena działań przedsiębiorcy wymaga tego, co J. Ormiston i R. Seymour określają jako „holizm raczej niż partykularyzację”, a więc podejścia całościowego [Ormiston, Seymour 2011, s. 129]. Wartość działań przedsiębiorstwa coraz częściej postrzegana jest, jak zauważają D. Bornstein i S. Davis, jako wartość mieszana, dotycząca równocześnie celów społecznych i finansowych [Bornstein, Davis 2010, s. 54]. J. Klimek podkreśla, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest właśnie definiowana jako takie dążenie do realizacji celów organizacji, które uwzględnia również interes społeczny, czyli – jak wyjaśnia P. Hąbek – przyczynia się do tworzenia dobra wspólnego [Klimek 2014, s. 270; Hąbek 2015, s. 13]. Jak pisze z kolei M. Żemigała, jest to koncepcja, w ramach której „przedsiębiorstwa integrują społeczne i środowiskowe aspekty w swojej codziennej działalności oraz we wzajemnych stosunkach z interesariuszami” [Żemigała 2007, s. 100]. Interesariusze to grupy, bez których przedsiębiorstwo nie może istnieć [Paliwoda-Matiolańska, ss. 60–61]. Zalicza się do nich wszystkie podmioty, wewnątrz organizacji lub poza nią, które tworzą lokalną i globalną społeczność zainteresowaną jej działaniami [Żelazna-Blicharz 2013, s. 52]. Koncepcję interesariuszy charakteryzuje całościowe spojrzenie na organizację i uwzględnianie interesów różnych grup zawsze, nawet wtedy, jeśli – jak podkreśla M. Soin – zarząd firmy nie jest tego świadomy [Soin 2016, s. 8].

Podejście holistyczne znajduje również zastosowanie w edukacji i wychowaniu. Zdaniem W. Okonia edukacja, to „ogół procesów i oddziaływań, których celem jest zmienianie ludzi, przede wszystkim dzieci i młodzieży – stosownie do panujących w danym społeczeństwie ideałów i celów wychowawczych” [Okoń 2001, s. 87]. W preambule ustawy o prawie oświatowym zapisano, iż oświata jest „wspólnym dobrem całego społeczeństwa”, a procesy wychowania i nauczania „respektując chrześcijański system wartości – za podstawę przyjmują uniwersalne zasady etyki”

[Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz. U. z 2017 r., poz. 59 z późn. zm.)]. Przepisy ogólne tej ustawy jako jeden z celów systemu oświaty wskazują „upowszechnienie wśród dzieci i młodzieży wiedzy o zasadach zrównoważonego rozwoju oraz kształtowanie postaw sprzyjających jej wdrażaniu w skali lokalnej, krajowej i globalnej” [Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz. U. z 2017 r., poz. 59 z późn. zm.)]. Rola systemu edukacji formalnej w szerzeniu wiedzy na temat SOB jest ogromna [Rojek-Nowosielska 2013, ss. 47–48]. D. Bornstein i S. Davis przekonują, iż edukację w zakresie rozumienia potrzeb innych należy rozpocząć jak najwcześniej, a szczególne znaczenie ma uczenie empatii [Bornstein, Davis 2010, ss. 81–86]. Społeczeństwa potrzebują empatycznych obywateli, identyfikujących się z innymi, rozpoznających problemy i współpracujących ze sobą w poszukiwaniu rozwiązań. Również J. Rifkin podkreśla znaczenie empatii, formułując tezę, iż społeczeństwa empatyczne znacznie łatwiej radzą sobie z trudnymi problemami, takimi jak korupcja czy przemoc [Rifkin 2018].

## Podstawa programowa a SOB

Podstawowe zagadnienia związane z treściami nauczania, umiejętnościami, jakie w wyniku procesu kształcenia ma osiągać uczeń oraz organizacją całego procesu w systemie oświaty zawiera podstawa programowa. Na potrzeby tego opracowania analizie poddano etykę dla szkół podstawowych oraz etykę i podstawy przedsiębiorczości dla szkół średnich. W pierwszej kolejności porównano ogólne założenia podstaw programowych tych przedmiotów nauczania dla obu typów szkół pod kątem problematyki społecznej odpowiedzialności w ogóle, a następnie dokonano analizy tego, czy te założenia w treściach programowych związane są w jakikolwiek sposób z SOB.

Obie podstawy programowe zawierają zapisy odnoszące się do zagadnień etycznych związanych z funkcjonowaniem jednostki w społeczeństwie. Cele kształcenia na poziomie szkoły podstawowej to m.in.:

- podkreślenie i wprowadzenie ucznia w świat wartości i budowania relacji społecznych;
- rozbudzanie szacunku dla godności innych i budowanie godności własnej;
- rozwijanie kompetencji związanych z innowacyjnością, kreatywnością i przedsiębiorczością;
- kształtowanie aktywności w życiu społecznym i odpowiedzialności za zbiorowość [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r.

w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej... (Dz. U. z 2017 r., poz. 356)].

W zapisach podstawy programowej dla szkół średnich natomiast wskazano m.in. takie cele, jak:

- kształtowanie i rozwijanie wrażliwości społecznej i moralnej;
- rozwijanie postaw obywatelskich i społecznych, takich jak: uczciwość, wiarygodność, odpowiedzialność, szacunek dla innych ludzi, przedsiębiorczość, podejmowanie działań na rzecz środowiska szkolnego i lokalnego [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 stycznia 2018 r. w sprawie podstawy programowej kształcenia ogólnego dla liceum ogólnokształcącego, technikum oraz branżowej szkoły II stopnia (Dz. U. z 2018 r., poz. 467)].

Umiejętności, które można wiązać ze społeczną odpowiedzialnością na poziomie szkoły podstawowej, to: praca w zespole i społeczna aktywność oraz aktywny udział w życiu szkoły, środowiska lokalnego i kraju, natomiast uczniowie liceum powinni doskonalić kreatywne rozwiązywanie problemów i aktywne uczestnictwo we wspólnocie.

Przedmiotem szczególnie istotnym w edukacji na rzecz społecznej odpowiedzialności jest etyka. Niestety nie jest ona obowiązkowa, ale może być realizowana pod warunkiem, że rodzice lub sam uczeń (po osiągnięciu pełnoletniości) wyrażą chęć uczestnictwa w tego typu zajęciach. Decyzję w sprawie liczby godzin podejmuje dyrektor szkoły, zatem można sądzić, że jest to przynajmniej jedna godzina tygodniowo [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 kwietnia 1992 r. w sprawie warunków i sposobu organizowania nauki religii w szkołach publicznych (Dz. U. z 1992 r. Nr 36, poz. 155 z późn. zm.)]. W szkole podstawowej etyka realizowana może być w ramach edukacji wczesnoszkolnej oraz w klasach IV–VIII, a jej celem jest m.in. kształtowanie takich postaw, jak: szacunek, otwartość, współdziałanie i odpowiedzialność [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego w szkole podstawowej... (Dz. U. z 2017 r., poz. 356)]. W pierwszym etapie szczególny nacisk położono na funkcjonowanie dziecka we wspólnocie, rozumienie i przestrzeganie norm oraz odpowiedzialność jednostki za podejmowane decyzje. W drugim etapie podkreślono rozwijanie empatii, kształtowanie szacunku wobec każdego człowieka oraz umiejętności współdziałania. Założeniem, które można uznać za odnoszące się do społecznej odpowiedzialności, jest analiza wytworów człowieka, w kontekście pytania o dobre życie. Zaznaczono również bezpośrednio, iż uczeń

powinien znać ideę SOB. W podstawie programowej dla liceum również znajduje się pojęcie „społeczna odpowiedzialność biznesu”, którego znajomość przez ucznia wyodrębniono w ramach etyk zawodowych [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 stycznia 2018 r. w sprawie podstawy programowej kształcenia ogólnego dla liceum ogólnokształcącego, technikum oraz branżowej szkoły II stopnia (Dz. U. z 2018 r., poz. 467)]. Inne odniesienia można znaleźć w części dotyczącej etyki środowiskowej (ochrona środowiska), etyki społecznej i politycznej (dobro wspólne, solidarność, sprawiedliwość, uczciwość) oraz etyki życia osobistego. Należy zauważyć, że podstawa programowa z etyki opracowana dla nowej struktury systemu oświaty w znacznie większym stopniu niż ta dotychczasowa podkreśla elementy, które są fundamentem budowania społecznej odpowiedzialności obywateli. Zdaniem J. Frydrycha wcześniejsze zapisy były „niezadowalające ze względu na swój lapidarny charakter i przypadkowy oraz niekompletny dobór celów kształcenia i treści nauczania” [Frydrych 2018]. Bardzo istotnym krokiem w edukacji w zakresie SOB jest samo już pojawienie się tego pojęcia w podstawie programowej (we wcześniejszych zapisach pojęcie to w ogóle nie występowało).

Drugim przedmiotem, którego podstawę programową przyjęto jako punkt odniesienia dla analizy zagadnień związanych z SOB w procesie edukacji na poziomie oświaty, są podstawy przedsiębiorczości. Jest to przedmiot obowiązkowy w szkołach ponadpodstawowych i realizowany w wymiarze jednej godziny (co określa MEN) tygodniowo w drugiej i trzeciej klasie [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 marca 2017 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół (Dz. U. z 2017 r., poz. 703)]. Nowa podstawa programowa w ramach omawianego przedmiotu znacznie silniej akcentuje aspekty etyczne oraz te dotyczące wpływu przedsiębiorstwa na otoczenie niż to miało miejsce dotychczas. W celach kształcenia podkreślono m.in. takie aspekty, jak:

- rozumienie zasad zarządzania, roli marketingu oraz społecznej odpowiedzialności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa;
- rozpoznawanie działań etycznych i nieetycznych w życiu gospodarczym oraz przejawów społecznej odpowiedzialności biznesu;
- kształtowanie postaw związanych z odpowiedzialnością konsumentów i przedsiębiorców za dobrobyt społeczny i gospodarczy;
- umiejętność godzenia własnego dobra z dobrem innych ludzi;
- przyjmowanie postaw etycznych, społecznej solidarności i odpowiedzialności w życiu gospodarczym [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 stycznia 2018 r. w sprawie podstawy programowej kształcenia ogólnego dla liceum ogólnokształcącego, technikum oraz branżowej szkoły II stopnia (Dz. U. z 2018 r., poz. 467)].

W ramach nabywanych umiejętności uczeń powinien umieć ocenić m.in. przykłady praktyk etycznych i nieetycznych na rynku finansowym, jak również etyczne i nieetyczne zachowania pracodawców i pracowników. Młodzi ludzie nauczą się także rozróżniania zachowań etycznych i nieetycznych w biznesie oraz rozumienia istoty i celów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Wśród poznawanych przez nich form organizacyjno-prawnych znalazło się również przedsiębiorstwo społeczne, w tym: spółdzielnia pracy, spółdzielnia socjalna oraz fundacja i stowarzyszenie. Uczeń, zamiast realizować plan przedsięwzięcia biznesowego, może alternatywnie opracować plan innego przedsięwzięcia o charakterze społecznym, kulturalnym, artystycznym czy sportowym. Jest to szczególnie cenne, ponieważ pokazuje uczniom, iż wartość może mieć wymiar pozafinansowy, rozwijane więc mogą postawy charakterystyczne dla społecznych przedsiębiorców. Zapisy podstawy programowej podkreślają też, że rozumienie etyki w życiu społeczno-gospodarczym przez młodych ludzi jest podstawą kształtowania postaw przedsiębiorczych.

Pomimo iż przedmiot podstawy przedsiębiorczości w dużej części koncentruje się na wypracowaniu umiejętności technicznych związanych z prowadzeniem firmy i wciąż zbyt mało uwagi poświęca się analizie szans i pomysłów biznesowych, jednak ogromną zmianą w podejściu do tej problematyki jest duży zakres zagadnień odnoszących się do etyki biznesu, dobra wspólnego i społecznej odpowiedzialności biznesu. Podstawa programowa podkreśla konieczność kształtowania postaw świadomych konsumentów i przedsiębiorców ludzi uczciwych w pracy i w biznesie. Wydaje się zatem, że pojawienie się zagadnień etycznych to dobry krok w kształtowaniu społecznie odpowiedzialnych przyszłych właścicieli firm i konsumentów.

## Zakończenie

Treści programowe wybranych przedmiotów zawierają wiele elementów, które można wiązać ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Należy podkreślić, że samo to pojęcie pojawiło się w podstawie programowej, co wskazuje na pozytywny kierunek zmian w tym zakresie. Ukazywanie powiązań pomiędzy wartościami, jakimi jednostka kieruje się w życiu osobistym a konsekwencjami podejmowanych przez nią decyzji jest bardzo istotne w edukacji przyszłych uczestników życia społecznego i gospodarczego. Niestety etyka jest przedmiotem fakultatywnym, natomiast podstawy przedsiębiorczości – co prawda – obowiązkowym, ale realizowanym w niewielkim wymiarze godzinowym. W obu przypadkach wywołuje to przede wszystkim problem kadrowy, ponieważ ogranicza możliwość zatrudnienia nauczyciela na cały etat.



W przypadku przedsiębiorczości zazwyczaj nauczyciele innych przedmiotów uzupełniają godziny etatowe, ucząc dodatkowo tego przedmiotu. Krótka sonda przeprowadzona przez autorkę rozdziału w 20-osobowej grupie studenckiej pokazała, że najczęściej jest to nauczyciel posiadający główne kwalifikacje w zakresie nauczania geografii, biologii, fizyki, ale również np. wychowania fizycznego. Wydaje się więc, że obu tym przedmiotom, czyli zarówno etyce, jak i podstawom przedsiębiorczości, wciąż nie nadano wystarczającej rangi w systemie edukacji.

Nowe zapisy podstawy programowej, dotyczące SOB, niosą za sobą konieczność podnoszenia kwalifikacji nauczycieli w tym zakresie. Istotne jest również pokazywanie dobrych praktyk SOB, czyli kontakt ucznia z przedsiębiorstwami, które wdrażają tę koncepcję w swojej działalności. Wydaje się, iż najistotniejsze w nauczaniu SOB jest wskazywanie holistycznego podejścia do analizy skutków decyzji podejmowanych zarówno przez producenta, jak i konsumenta. Ważne jest również podkreślanie, że każda próba aktywności przedsiębiorczej zasługuje na uznanie – niezależnie od tego, czy jest udana, czy też nie – pod warunkiem, że u podstaw każdego takiego działania leży analiza szeroko rozumianych skutków. Reasumując, należy zatem pozytywnie ocenić podstawy programowe analizowanych przedmiotów pod kątem treści związanych z ideą SOB. Innym problemem jest oczywiście ocena zakresu i sposobu wdrażania tej koncepcji w procesie edukacji, co może wyznaczać cel kolejnego etapu badań nad tym zagadnieniem. W przyszłości zaś można będzie oceniać to, jak wprowadzenie edukacji o SOB wpłynie na zastosowanie tej koncepcji w działaniach przyszłych przedsiębiorców, którzy dzisiaj o byciu odpowiedzialnym właścicielem firmy, w szerokim tego słowa znaczeniu, dopiero się uczą.

## Bibliografia

**Bacigalupo M., Kampylis P., Punie Y. i in.** (2016), *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*, Publication Office of the European Union, Luksemburg.

**Bornstein D., Davis S.** (2010), *Social Entrepreneurship. What Everyone Needs to Know*, OXFORD University Press, Nowy Jork.

**Frydrych J.** (2018), *Etyka – szkoła podstawowa. Podstawowe założenia, filozofia zmiany i kierunki działania* [online], <https://www.ore.edu.pl/wp-content/uploads/2018/03/nowa-podstawa-programowa.-szkola-podstawowa.-etyka.-prezentacja.pdf>, dostęp: 10.03.2019.

**Hąbek P.** (2015), *Sprawozdawczość przedsiębiorstw i ich społecznej odpowiedzialności. Ocena jakości raportów CSR*, CeDeWu, Warszawa.

**Klimek J.** (2014), *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa.

**Lackeus M.** (2015), *Entrepreneurship in Education. What, Why, When, How*, European Commission [online], [https://www.oecd.org/cfe/.../BGP\\_Entrepreneurship-in-Education](https://www.oecd.org/cfe/.../BGP_Entrepreneurship-in-Education), dostęp: 6.01.2019.

**Martin R.L., Osberg S.** (2007), *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*, „Stanford Social Innovation Review” [online], [https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition), dostęp: 15.02.2019.

**Okoń W.** (2001), *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.

**Ormiston J., Seymour R.** (2011), *Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement*, „Journal of Social Entrepreneurship” [online], [OrmistonandSeymour-JoSE-FullArticle.pdf](#), dostęp: 17.02.2019.

**Paliwoda-Matiolańska A.** (2014), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

**Piecuch T.** (2010), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

**Rifkin J.** (2018), *The Third Industrial Revolution: A Radical New Sharing Economy* [online], <https://www.youtube.com/watch?v=QX3M8Ka9vUA>, dostęp: 15.03.2019.

**Rojek-Nowosielska M.** (2013), *Edukacja jako instrument kształtowania wiedzy o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, nr 131 [online], <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171251423>, dostęp: 20.02.2019.

**Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 kwietnia 1992 r.** w sprawie warunków i sposobu organizowania nauki religii w szkołach publicznych (Dz. U. z 1992 r. Nr 36, poz. 155 z późn. zm).

**Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lutego 2017 r.** w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz podstawy programowej kształcenia ogólnego dla szkoły podstawowej, w tym dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, kształcenia ogólnego dla branżowej szkoły I stopnia, kształcenia ogólnego dla szkoły specjalnej przysposabiającej do pracy oraz kształcenia ogólnego dla szkoły policealnej (Dz. U. z 2017 r., poz. 356).

**Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 marca 2017 r.** w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół (Dz. U. z 2017 r., poz. 703).

**Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 stycznia 2018 r.** w sprawie podstawy programowej kształcenia ogólnego dla liceum ogólnokształcącego, technikum oraz branżowej szkoły II stopnia (Dz. U. z 2018 r., poz. 467).

**Schumpeter J.A.** (2009), *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Schumpeter J.A.** (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

**Smith T.J., Nichols T.** (2015), *Understanding the Millennial Generation*, „Journal of Business Diversity”, vol. 15, no. 1 [online], SmithandNichols2015.pdf, dostęp: 19.12.2018.

**Soin M.** (2016), *Filozoficzne trudności teorii interesariuszy*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym”, vol. 19, nr 3 [online], [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.hdl\\_11089\\_19854/c/2016\\_3\\_soin\\_7\\_16.pdf](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.hdl_11089_19854/c/2016_3_soin_7_16.pdf), dostęp: 19.02.2019.

**Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe** (Dz. U. z 2017 r., poz. 59 z późn. zm.).

**Żelazna-Blicharz A.** (2013), *Spółeczna odpowiedzialność w procesie gospodarowania a zrównoważona produkcja i konsumpcja*, Politechnika Lubelska, Lublin.

**Żemigła M.** (2007), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.

## **Magdalena Borowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny,  
Instytut Nauk Ekonomicznych  
magdalena.borowska@ue.wroc.pl

## **Agata Pietroń-Pyszczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny,  
Instytut Nauk Ekonomicznych  
agata.pietron-pyszczyk@ue.wroc.pl

# **Realizacja interesów pracowniczych w kontekście sposobów ich rozpoznawania – przypadek przedsiębiorstw branży kolejowej**

## **Satisfaction of Employees Interests in the Context of Their Recognition Methods – the Case of Railway Companies**

**Abstract:** The purpose of the chapter is to recognize the level of satisfaction of employee interests in enterprises in the rail transport industry along with an indication and assessment of how to identify them in these economic entities. Literature studies and empirical studies were conducted. The research procedure included surveys, in-depth interviews (free and structured). A total of 574 opinions were obtained (of which 86% were executive employees, i.e. not performing managerial functions). Research has shown that in the analyzed enterprises, gathering knowledge about employee expectations is not formal. There is also no monitoring of employees' interests carried out there. Not quite satisfactory assessment of the level of implementation of employee interests, results in a negative assessment of management's preferred activities, including an intuitive approach to recognizing employee expectations.

**Key words:** employees, employee interests, recognition of employees' interests, satisfaction surveys, involvement, motivational potential

## Wstęp

Zgodnie z założeniami koncepcji przedsiębiorstwa rozszerzonego, kluczową determinantą jego zdolności do generowania bogactwa jest współpraca (relacje) z najważniejszymi interesariuszami [Post, Preston, Sachs 2002, s. 245; Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 419; Juchnowicz 2016, s. 45]. W literaturze podkreśla się, iż interesariuszy tych należy poszukiwać zwłaszcza w obrębie stron przyczyniających się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, tj. interesariuszy wewnętrznych. Dzięki ich sprawności, szybkości, niezawodności przedsiębiorstwo może zdobywać pożądaną pozycję konkurencyjną, a także zaspokajając potrzeby pozostałych interesariuszy [Jabłoński 2012, s. 39; Król, Ludwicyński 2006, s. 11].

Skoro tak, to pożądane wydaje się, by pracodawcy dysponowali wiedzą o interesach swoich pracowników. Przez interesy te należy rozumieć skonkretyzowane oczekiwania zatrudnionych odnoszące się do działań podejmowanych w danej organizacji, których realizacja umożliwiła uzyskanie ważnych dla nich pożytków [Gableta, Adamska 2009, s. 59]. Identyfikacja owych interesów powinna odbywać się niejako symultanicznie z określaniem celów przedsiębiorstwa. Stworzenie pracownikom warunków realizacji ich interesów powinno przyczyniać się do zwiększenia ich zaangażowania w sprawy organizacji. Zaangażowanie to – jak wskazuje literatura przedmiotu [Vance 2006, s. 3] – przyczynia się do sukcesu organizacji poprzez podejmowanie wysiłków na rzecz osiągnięcia jej celów.

Dbałość o interesy pracownicze wymaga systematyczności oraz konsekwencji w podejmowaniu określonych działań – zarówno identyfikujących, jak i oceniających – zmierzających w rezultacie do ich urzeczywistnienia. Oznacza to, że interesy te – po ich właściwym rozpoznaniu – powinny być usystematyzowane z położeniem nacisku na te, którym w procesie realizacji należy nadać priorytetowe znaczenie. Łączy się to z koniecznością doboru właściwych narzędzi identyfikacji tych interesów. Zaznaczający się brak instrumentarium diagnostycznego, dedykowanego bezpośrednio interesom pracowników, a w szczególności ich identyfikacji, skutkuje niekiedy brakiem rozeznania w kształtującej się wśród zatrudnionych hierarchii ich ważności. Niemniej istnieje wiele narzędzi, którymi można posiłkować się w procesie rozpoznawania omawianych interesów. Mowa tu m.in. o badaniach sondażowych [Pietroń-Pyszczek 2015, ss. 136–145], badaniach zadowolenia i satysfakcji z pracy [Juchnowicz 2014, s. 37], Indeksie Satysfakcji i Motywacji Pracowników (ISMP) [Skowron 2013, ss. 157–158] czy kwestionariuszu Motywacyjnej Analizy Potencjału Zawodowego (MAPP) [<http://www.hrpartner.pl/mapp.html>].

Sformalizowane podejście do rozpoznawania interesów pracowników niesie korzyści samemu przedsiębiorstwu, w tym m.in.: wzrost motywacji pracowników, lepsze wykorzystanie ich kompetencji, zwiększanie lojalności, zaufania i zaangażowania zatrudnionych, które sprzyjają budowaniu ich przywiązania do organizacji, zapobieganie i łagodzenie konfliktów organizacyjnych czy wreszcie zwiększenie jakości świadczonych usług zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, co wzmacnia satysfakcję klientów [Mrówka 2010, ss. 167–168]. Kwestie te nie pozostają bez znaczenia dla budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, a przy tym nadawania jego kulturze organizacyjnej wyraźnie prospołecznych cech.

Działania te nie mogą mieć charakteru okazjonalnego, oczekiwania zatrudnionych bowiem mają tę cechę, że podlegają okresowym modyfikacjom, wynikającym ze zmieniających się uwarunkowań, wśród których istotną rolę odgrywają potrzeby pracowników i ich hierarchia. Niezbędne jest zatem monitorowanie zmian w obrębie oczekiwań artykułowanych przez zatrudnionych. Warto przy tym pamiętać, iż spośród zidentyfikowanych interesów pracowniczych nie wszystkie mogą zostać zrealizowane w konkretnych okolicznościach funkcjonowania organizacji [Pietroń-Pyszczyk 2012, s. 95]. Zatem przy analizowaniu interesów pracowników ważne jest ustalenie ich rangi, głównie ze względu na potencjał motywacyjny, który tkwi w ich realizacji. Zgodnie z teorią oczekiwań Vrooma, motywacja pracownika warunkowana jest siłą oczekiwania oraz oceną prawdopodobieństwa jego spełnienia [Czajka 2009, s. 24]. Dla pracodawcy oznacza to, iż powinien on dysponować wiedzą na temat interesów o priorytetowym znaczeniu dla pracowników, w warunkach urzeczywistnienia których będą oni skłonni do intensyfikowania wysiłków na rzecz realizacji zamierzeń organizacji.

Za cel opracowania przyjęto ustalenie stopnia zaspokojenia interesów pracowników oraz ocenę poziomu świadomości kadry kierowniczej co do hierarchii interesów pracowniczych w kontekście sposobów ich rozpoznawania, zidentyfikowanych w przedsiębiorstwach branży transportu kolejowego.

Dla realizacji tak ujętego celu posiłkowano się analizą literatury przedmiotu oraz wynikami własnych badań empirycznych, które prowadzono w latach 2011–2014 w trzech przedsiębiorstwach branży transportu kolejowego. Przyjęta procedura badawcza obejmowała badania ankietowe, wywiady swobodne oraz skategoryzowane. Badania ankietowe przeprowadzono przy wykorzystaniu kwestionariusza pytań zamkniętych z sugerowanymi wariantami odpowiedzi. Zasadniczym celem tych badań było rozpoznanie podejścia do rozpoznawania

interesów pracowników. W tym celu opracowano zestaw 22 interesów<sup>1</sup> [Gableta 2015; Engelhardt, Wardacki, Zalewski 1995], który oceniany był przez ankietowanych. Pracownicy określali, na ile dany interes jest dla nich ważny oraz w jakim zakresie jest realizowany. Także osoby pełniące funkcje kierownicze zostały poproszone o określenie rangi interesów pracowniczych, co pozwoliło ustalić – na tle wskazań pracowników wykonawczych – poziom ich świadomości w tym zakresie.

Większość pytań w ankietach miała postać koniunkcji, tzn. dopuszczała do wyboru więcej niż jedną odpowiedź, wraz ze skalą ocen – od „zdecydowanie nie”, poprzez „raczej nie”, „ani tak, ani nie”, „raczej tak” do „zdecydowanie tak”.

W badaniach uczestniczyli menedżerowie oraz pracownicy wykonawczy (głównie bezpośrednio obsługujący ruch kolejowy). Przy doborze respondentów wzięto pod uwagę fakt, iż miejsce zajmowane w hierarchii organizacyjnej oraz rola, jaką odgrywa pracownik w organizacji, wpływają na postrzeganie określonych zjawisk i sytuacji. Łącznie przebadano 574 osoby, w tym 495 pracowników wykonawczych, 79 kierowników różnych szczebli zarządzania.

## **Interesy pracownicze – optyka pracowników vs optyka kierownictwa**

Prezentowane wyniki badań dotyczą interesów o priorytetowym znaczeniu dla pracowników, a więc tych, w których tkwi wysoki potencjał motywacyjny. By wyłonić te interesy, poproszono respondentów o wskazanie trzech szczególnie ważnych dla nich pożytków, na których spełnienie liczą w danych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

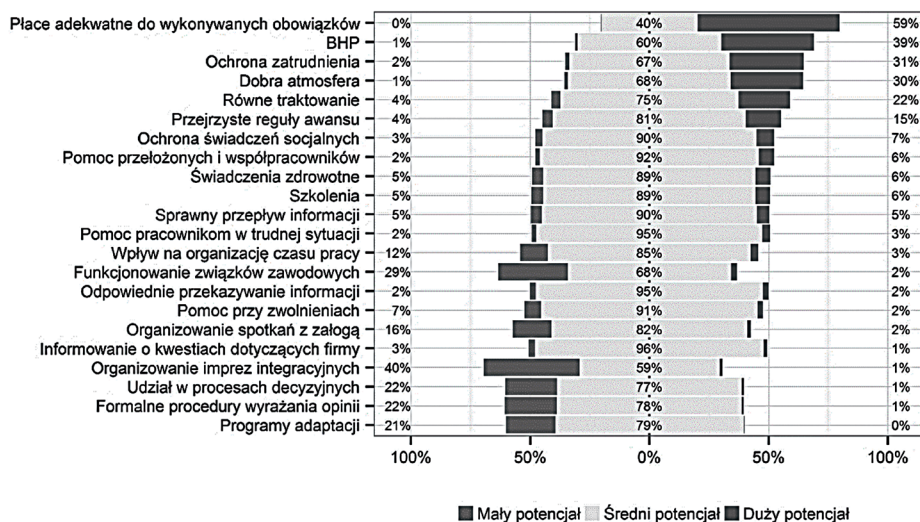
Pracownicy, udzielając odpowiedzi na pytanie dotyczące wskazanych interesów, dokonywali wyboru trzech spośród dwudziestu dwóch interesów, przypisując im wagę od 1 do 3 (gdzie 1 oznaczało interes, który pracownik stawiał na pierwszym miejscu w swojej hierarchii ważności). Na podstawie wskazań pracowników zliczono częstość typowania poszczególnych interesów. Pozwoliło to wyróżnić grupę sześciu najczęściej wskazywanych interesów<sup>2</sup> (rysunek 1):

<sup>1</sup> Zestaw opracowano posługując się literaturą dotyczącą interesów pracowników, uwzględniając przy tym specyfikę branży kolejowej.

<sup>2</sup> Wskazania procentowe w nawiasach dotyczą odsetka respondentów, którzy wskazali konkretny interes z listy dwudziestu dwóch interesów podlegających ocenie, jako jeden z trzech najważniejszych.

1. płace adekwatne do wykonywanych obowiązków (59%),
2. bezpieczne i higieniczne warunki pracy (39%),
3. ochrona zatrudnienia (31%),
4. dobra atmosfera w miejscu pracy (30%),
5. równe traktowanie w zatrudnieniu (22%)
6. przejrzyste reguły awansu (15%).

**Rysunek 1. Potencjał motywacyjny interesów pracowniczych w opinii pracowników wykonawczych**

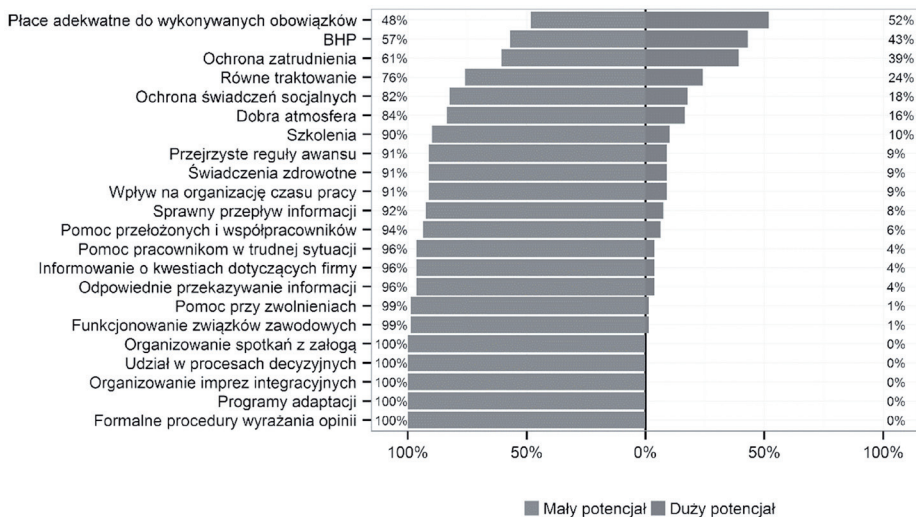


Źródło: opracowanie własne.

W badaniu podjęto także próbę określenia świadomości kadry kierowniczej co do ważności określonych oczekiwań pracowników. W tym celu poproszono zarządzających o wskazanie trzech pożytków ważnych, według nich, dla podwładnych. Jak przedstawia rysunek 2, oba zestawy – zarówno pracowników, jak i kierowników – w dużej mierze się pokrywają. Zarządzający, podobnie jak ich podwładni, wskazywali na znaczenie płac (52%), bhp (43%), ochrony zatrudnienia (39%) oraz równego traktowania (24%). Kierownicy częściej przypisywali jednak większe znaczenie ochronie świadczeń socjalnych, rozpatrując ją jako większy pożytek dla ich podwładnych niż dobra atmosfera w miejscu pracy. Jednocześnie nie dysponowali wiedzą o znaczeniu, jakie pracownicy przypisują możliwości awansowania w miejscu pracy.



**Rysunek 2. Potencjał motywacyjny interesów pracowniczych w opinii kadry zarządzającej**



Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 syntetycznie zaprezentowano hierarchię ważności interesów o priorytetowym znaczeniu dla pracowników wykonawczych, świadomość kadry kierowniczej w tym zakresie oraz zakres realizacji tych interesów w opinii respondentów – pracowników.

**Tabela 1. Interesy o priorytetowym znaczeniu dla pracowników na tle opinii kadry kierowniczej**

Hierarchia interesów priorytetowych wg zatrudnionych	Odsetek pracowników wskazujących dany interes jako jeden z trzech najważniejszych	Odsetek kierowników wskazujących dany interes jako jeden z trzech najważniejszych	Realizacja interesów w ocenie zatrudnionych <sup>3</sup>
1. płace adekwatne do wykonywanych obowiązków	59	52	52
2. bezpieczne i higieniczne warunki pracy	39	43	86
3. ochrona zatrudnienia	31	39	72
4. dobra atmosfera w miejscu pracy	30	16	76
5. równe traktowanie w zatrudnieniu	22	24	56
6. przejrzyste reguły awansu	15	9	47

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

Zadowolającemu, jak się wydaje, poziomowi świadomości zarządzających co do rangi, jaką nadają pracownicy określonym interesom, nie towarzyszy pożądany zakres ich realizacji.

## Źródła wiedzy kierownictwa o interesach pracowniczych

W badaniu starano się ustalić, czy w procesie rozpoznawania analizowanych interesów wykorzystuje się sformalizowane narzędzia. W tym celu zwrócono się do respondentów-kierowników z pytaniem: „W jakiej formie gromadzone są informacje o interesach pracowników?”. Zarządzający wskazywali najczęściej, iż informacje te gromadzone są przez związki zawodowe. Stanowisko przedstawicieli związkowych wskazywało natomiast, iż są powoływane do reprezentacji i ochrony interesów pracowników, zaś rozpoznawanie potrzeb pracowników powinno pozostawać w gestii pracodawcy. Odpowiedzi te wydają się wskazywać na odcinanie się kierujących od odpowiedzialności za właściwe zorganizowanie i przeprowadzanie sformalizowanych badań oczekiwań zatrudnionych, a przy tym zrzucanie jej na inne podmioty.

<sup>3</sup>Odsetek pracowników wykonawczych, którzy zadeklarowali, że dany interes jest realizowany (odpowiedź z ankiety „raczej tak” lub „zdecydowanie tak”).

Respondenci-pracownicy wykonawczy deklarowali natomiast, że „Nikt nie pyta nas, czego potrzebujemy”. Pracownicy wskazywali także, iż wiedza pracodawcy co do dużego znaczenia takich interesów, jak np. zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy czy ochrony zatrudnienia, wydaje się oczywista. Liczne zagrożenia występujące w branży transportu kolejowego, jak np. zmienne warunki klimatyczne, konieczność pracy w hałasie, zagrożenia wynikające z ruchu taboru czy ergonomiczne, związane z koniecznością przyjmowania wymuszonej pozycji ciała, powodują, że pracownicy przywiązują dużą wagę do tego interesu. Jeśli chodzi o ochronę zatrudnienia, jak ujawniła analiza stanu i struktury zatrudnienia badanych przedsiębiorstw, znaczna liczba pracowników to osoby w wieku okołoemerytalnym. Zatem, jak wskazywali pracownicy, nie powinno dziwić, że ochrona tego interesu zyskuje na znaczeniu, zwłaszcza w warunkach przemian, jakie zachodzą współcześnie na kolei.

Na tym tle należy stwierdzić, że świadomość kierownictwa co do oczekiwań, jakie artykułują pracownicy, opiera się na intuicji, wspartej m.in. znajomością branży czy tradycji kolejowych jak np. przywiązaniem do długoterminowego zatrudnienia. Wiedza ta nie jest jednak gromadzona w sposób uporządkowany, sformalizowany, a zatem rzadko kiedy stanowi rzeczywistą przesłankę (podstawę) decyzji zarządczych.

## Podsumowanie

W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż łączenie trwania i rozwoju organizacji z osiąganiem przez pracowników oczekiwanego przez nich pożytku z pracy nie może mieć charakteru okazjonalnego. Pożytek ten jest ściśle związany z realizacją interesów pracowników. Nie wszystkie oczekiwania pracowników mogą zostać zrealizowane w konkretnych okolicznościach funkcjonowania organizacji. W tym kontekście pożądane jest rozpatrywanie interesów pracowniczych przez pryzmat tkwiącego w nich potencjału motywacyjnego. Podstawowym warunkiem jego uruchomienia stanowi systematyczne diagnozowanie ich rodzaju, struktury oraz zmian zachodzących w ich obrębie [Gableta 2015, s. 106]. Działania takie sprzyjają budowaniu zaangażowania pracowników. W tym kontekście zasadna wydaje się formalizacja, a więc sięgnięcie po odpowiednie narzędzia. Wobec braku instrumentów bezpośrednio dedykowanych rozpoznawaniu interesów pracowników, postuluje się posiłkowanie się np. badaniami satysfakcji pracowników, których celem jest m.in. rozpoznanie potrzeb pracowników oraz zadowolenia z ich realizacji.

Uznając potrzebę sformalizowania procesu rozpoznawania interesów pracowników w przedsiębiorstwach, należy spowodować, aby w fazie przygotowań do

tych badań uczestniczyli zarówno pracodawcy, jak pracownicy, w tym również ich przedstawiciele np. związki zawodowe. W odniesieniu do zarządzających pożądane jest natomiast utrwalenie wśród pracowników przekonania o zasadności oraz celowości ich przeprowadzenia wraz ze wskazaniem przyszłych korzyści. Ważnym zadaniem kierownictwa jest także profesjonalne podejście do wyników badań, w tym zwłaszcza odpowiednia reakcja na propozycje i sugestie pracowników, a także ich krytyczne opinie. Nie należy doprowadzić do sytuacji, w której zatrudnieni będą przekonani, że tego typu przedsięwzięcia są jedynie działaniami pozornymi.

W badanych przedsiębiorstwach nie przeprowadza się monitoringu realizacji interesów pracowników. Nie dość zadawalająca ocena zakresu realizacji tych interesów, jak to ma miejsce w analizowanych przypadkach, może często skutkować negatywną oceną preferowanych przez kierownictwo sposobów działania. Chodzi zwłaszcza o intuicyjne podejście kierownictwa do określania potrzeb pracowników, którzy oczekiwaliby bardziej sformalizowanego, niż ma to miejsce w analizowanych jednostkach gospodarczych, podejścia do rozpoznawania oraz realizacji ich potrzeb i oczekiwań.

Brak rozstrzygnięć korzystnych dla pracowników w tym zakresie należy rozpatrywać w kontekście „marnowania” tkwiącego w nich potencjału motywacyjnego, którego uruchomienie owocowałoby korzystnymi postawami pracowników wobec organizacji. W wywiadach pogłębionych pracownicy wskazywali często, iż niedomaganie te stanowią niejednokrotnie przesłankę podjęcia decyzji o zmianie zatrudnienia.

## Bibliografia

**Czajka Z.** (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa.

**Engelhardt J., Wardacki W., Zalewski P.** (1995), *Transport kolejowy. Organizacja, gospodarowanie, zarządzanie*, Kolejowa Oficyna Wydawnicza, Warszawa.

**Gableta M.** (2015), *O potrzebie badania interesów pracowniczych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 4(38).

**Gableta M., Adamska M.** (2009), *Kształtowanie procedury uwzględniania interesów pracowniczych w procesie gospodarowania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 43, s. 59.

**Jabłoński A.** (red.) (2012), *Strategiczny wymiar funkcjonowania współczesnych organizacji. Strategie, modele biznesu, finanse, zasoby ludzkie, relacje*, Wyd. Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza.

**Juchnowicz M.** (2014), *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa.

**Juchnowicz M.** (2016), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*, PWE, Warszawa.

**Koźmiński A., Jemielniak D.** (2008), *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

**Król H., Ludwiczynski A.** (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.

**Mrówka R.** (2010), *Wykorzystanie badań satysfakcji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem* [w:] M. Aluchna (red.), *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, ss. 157–168.

**Pietroń-Pyszczyk A.** (2015), *Motywowanie pracowników. wskazówki dla menedżerów*, Wyd. Marina.

**Pietroń-Pyszczyk A.** (2012), *Procedura rozpoznawania interesów pracobiorców* [w:] M. Gableta (red.), *Interesy pracowników oraz warunki ich realizacji w przedsiębiorstwach*, Wyd. UE, Wrocław, ss. 90–97.

**Post J.E., Preston L.E., Sachs S.** (2002), *Managing the extended enterprise; the new stakeholder view*, „California management review”, vol. 45, nr 1, za: Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, s. 245.

**Skowron Ł.** (2013), *Istota i pomiar niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa*, „Humanities and Social Sciences HSS”, vol. XVIII, 20 (2), ss. 149–160; 157–158.

**Vance R.J.** (2006), *Employee Engagement and Commitment*, SHRM Foundation, Alexandria [online], <http://www.hrpartner.pl/mapp.html>, dostęp: 24.07.2019.

**Magdalena Bsoul-Kopowska**

Politechnika Częstochowska

m.bsoul@vp.pl

## **Społeczna odpowiedzialność Unii Europejskiej w zakresie bezpieczeństwa zdrowotnego**

### **Social Responsibility of the European Union for Health Safety**

**Abstract:** With contemporary challenges and threats, health safety is more and more often taken into account in various European safety and health programs. As an international organization which is socially responsible, the European Union plays an important role in e.g. improving public health, preventing and treatment of diseases, promoting health and reducing the number of sources of hazards to human health. This paper discusses the problems of social responsibility in the EU's initiatives to ensure health safety of its citizens by presentation of selected EU programmes.

**Key words:** European Union, social responsibility, management, health safety

### **Wprowadzenie**

Społeczna odpowiedzialność jako społeczna funkcja organizacji nie jest zjawiskiem nowym, lecz współcześnie odkrywanym na nowo. Rozumiana jest jako świadomość wpływu decyzji organizacyjnych na otoczenie zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne organizacji oraz jako skutki tychże decyzji w płaszczyźnie społecznej. Należy pamiętać, że istotą społecznej odpowiedzialności jest dobrowolne uwzględnianie społecznych, etycznych i ekologicznych aspektów działalności organizacji. Inaczej mówiąc, społeczna odpowiedzialność to koncepcja, według której organizacje na etapie budowania strategii dobrowolnie

uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy.

Zielona Księga Komisji Europejskiej z 2001 r. definiuje społeczną odpowiedzialność jako „koncepcję, według której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz kontaktach z interesariuszami” [Bernatt 2009, s. 26].

Z kolei w roku 2010 została opracowana przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (*International Organization for Standardization, ISO*) norma PN-ISO 26000 jako przewodnik dla organizacji w zakresie stosowania zasad odpowiedzialności społecznej i środowiskowej. Norma ta, czyli *Guidance on social responsibility*, zawiera wytyczne dotyczące odpowiedzialności społecznej i definiuje ją jako „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, które poprzez odpowiednio podejmowane działania przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa; uwzględnia oczekiwania interesariuszy; jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania oraz jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach” [<http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/>].

Wspomniana w definicji odpowiedzialność społeczna organizacji dotyczy takich kluczowych obszarów, jak np.: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie czy też zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

Norma PN-ISO 26000 jest przeznaczona dla wszystkich organizacji, zarówno tych biznesowych, jak i administracji rządowej, samorządowej oraz trzeciego sektora. Nie podlega ona certyfikacji, jest zbiorem praktyk i standardów dających możliwość dobrowolnego ich stosowania przez organizację.

Definicja ta wskazuje na współczesną tendencję do coraz większego zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu, również przez organizacje nie zawsze związane z biznesem.

W związku z powyższym, w niniejszym rozdziale podjęto próbę pokazania istoty społecznej odpowiedzialności również w sektorach pozabiznesowych, na przykładzie działań Unii Europejskiej w zakresie starań podjętych w celu zapewnienia obywatelom Wspólnoty poczucia bezpieczeństwa zdrowotnego.

## Współczesne trendy społecznej odpowiedzialności

Działania organizacji względem społeczeństwa, w obszarze w którego funkcjonuje oraz jej oddziaływanie na środowisko poprzez podejmowane inicjatywy, stają się obecnie fundamentalnym elementem oceny wyników jej działalności jako całości, a także jej zdolności do dalszego kontynuowania skutecznego działania.

Odpowiedzialność organizacji za wpływ jaki mają jej decyzje i działania podejmowane na rzecz społeczeństwa i środowiska ma na celu przyczynianie się do zrównoważonego rozwoju, w tym również do poprawy stanu i dobrobytu społeczeństwa.

Zależność pomiędzy sukcesami organizacji a rozwojem społecznym staje się coraz wyraźniejsza. Organizacje działające zarówno w Polsce, jak i na świecie, dostrzegają korzyści płynące ze zobowiązania się do fundamentalnych zmian na rzecz otoczenia i biznesu. Obecnie odpowiedzialność społeczna nie może być stawiana w opozycji do interesów organizacji, ponieważ dbanie o dobro wspólne leży również w ich interesie.

Przykładem takiej organizacji jest Unia Europejska, dla której społeczna odpowiedzialność stanowi jeden z priorytetów.

## Unia Europejska a odpowiedzialność społeczna w zakresie zarządzania bezpieczeństwem zdrowotnym

Życie i zdrowie ludzkie to wartości silnie z sobą związane oraz wymagające wyjątkowej ochrony ze względu na swoją wartość, niezależną od innych dóbr prawnie chronionych. Uznanie zdrowia za dobro o szczególnym znaczeniu wydaje się stanowić pochodną uznania życia ludzkiego za wartość nadrzędną.

Bezpieczeństwo zdrowotne można natomiast określić jako proces pozwalający każdemu człowiekowi na zwiększenie oddziaływania na jego stan zdrowia, w sensie jego poprawy i utrzymania. Dla osiągnięcia dobrego samopoczucia fizycznego, psychicznego i społecznego potrzebne jest działanie zarówno jednostki, jak i całych społeczności. Dlatego bezpieczeństwo zdrowotne powinno być rozpatrywane w kategoriach wiedzy i zasobów, na których człowiek mógłby opierać się w życiu codziennym. Podstawą systemu polityki zdrowotnej, mającej wpływ na bezpieczeństwo zdrowotne jest zatem polityka polegająca na promowaniu zdrowia, a do jej zadań należy m.in.: kształcenie, pokazywanie miejsca człowieka w organizmie państwa, uczenie, jak zachować zdolność do życia na poziomie



niezbędnym, aby człowiek mógł stawić czoła wyzwaniom, jakie na nim ciążyą oraz nauczanie, w jaki sposób minimalizować ryzyko choroby.

W związku z tym dążenie do wyższego poziomu w zakresie ochrony zdrowia stanowi jeden z istotniejszych celów Unii Europejskiej (UE) w ramach wszystkich europejskich polityk i działań, zgodnie z art. 168 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE). Szczególnie unijna polityka w zakresie zdrowia koncentruje się na poprawie zdrowia publicznego, zapobieganiu chorobom oraz zagrożeniom poprzez promowanie badań.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie działań UE w zakresie bezpieczeństwa zdrowotnego. Odpowiednie zarządzanie systemami opieki zdrowotnej i świadczenie usług zdrowotnych na wysokim poziomie jest istotne dla poszczególnych państw członkowskich, natomiast rolą UE jest pomoc im w realizowaniu wspólnych celów polityki zdrowotnej. Unijne zarządzanie bezpieczeństwem zdrowotnym pomaga państwom członkowskim w rozwiązywaniu problemów, które dotyczą ich wszystkich. Obejmują one m.in.: pandemię, czynniki ryzyka związane z chorobami przewlekłymi czy też tego, jak na systemy opieki zdrowotnej wpłynie wzrost średniej długości życia.

## Unijna polityka w dziedzinie bezpieczeństwa zdrowotnego

Terminy „zdrowie” oraz „bezpieczeństwo” stanowią ważne kategorie przywoływane we współczesnym dyskursie politycznym, społecznym, a także naukowym. Istotną przesłanką skłaniającą do podjęcia tej tematyki w sposób łączny stało się rosnące znaczenie problematyki bezpieczeństwa zdrowotnego obywateli Unii.

Zdrowotna polityka UE ma swój początek w przepisach dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy. Do jej dalszego rozwoju doszło na skutek swobodnego przepływu zarówno osób, jak i towarów na rynku wewnętrznym, co z kolei wymagało uzgodnienia problemów dotyczących zdrowia publicznego.

Prawo do ochrony zdrowia obywateli gwarantuje także Europejska Karta Społeczna Rady Europy (art. 11) z 1991 r., w której zwrócono uwagę na konieczność usunięcia przyczyn chorób, pomocy w zakresie poradnictwa i edukacji dla poprawy zdrowia oraz zapobiegania chorobom epidemicznym, endemicznym itp.

Wśród najważniejszych celów unijnych w kształtowaniu bezpieczeństwa zdrowotnego jest m.in.:

- przeciwdziałanie chorobom,
- promowanie zdrowego stylu życia,

- dbanie o dobry stan psychiki,
- zapobieganie poważnym zagrożeniom zdrowotnym mającym wymiar międzynarodowy,
- łatwiejszy dostęp do opieki zdrowotnej,
- wspieranie edukacji zdrowotnej,
- zapewnienie pacjentom bezpieczeństwa,
- wspieranie nowych technologii,
- określenie wysokich norm jakości i bezpieczeństwa dotyczących narządów i innych substancji pochodzenia ludzkiego,
- zapewnienie bezpiecznych i wysokiej jakości produktów leczniczych i wyrobów medycznych [<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A12016E168>].

## **Działania Unii Europejskiej w zakresie zarządzania bezpieczeństwem zdrowotnym**

Jeszcze przed przyjęciem aktualnego Traktatu i pomimo braku jasnej podstawy prawnej, polityka w zakresie zapewnienia poczucia bezpieczeństwa zdrowotnego prowadzona w ramach działań UE dotyczyła m.in. produktów leczniczych, placówek badawczych i wzajemnej pomocy.

W roku 1993 Komisja UE opublikowała komunikat dotyczący ram dla działań w dziedzinie zdrowia publicznego. Wyróżniono w nim osiem obszarów działania, tworząc w ten sposób podstawę pierwszego wieloletniego programu w zakresie zdrowia publicznego i kolejnych programów, które po nim nastąpiły. Wszystkie te programy zostały zrealizowane w latach 1996–2002. Wspomniane programy dotyczyły:

- promowania zdrowia;
- monitorowania zdrowia;
- analizy i badań epidemiologicznych – „Europa w walce z rakiem”;
- narkotyków;
- AIDS i chorób zakaźnych;
- zapobiegania wypadkom w czasie wolnym;
- zapobiegania chorobom wynikającym z zanieczyszczenia środowiska naturalnego;
- zapobiegania rzadkim chorobom oraz
- wymiany informacji [<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A12016E168>].

W latach 2003–2008 UE realizowała pierwszy program w dziedzinie zdrowia publicznego. W celu sprawniejszego zarządzania oraz ustalenia zasad realizacji polityki zdrowotnej ustanowiono drugi wspólnotowy program działań w dziedzinie zdrowia na lata 2008–2013. Celem tych strategii było promowanie zdrowia wśród starzejącego się społeczeństwa Europy, ochrona obywateli przed zagrożeniami dla zdrowia oraz wspieranie dynamicznych systemów opieki zdrowotnej oraz nowych technologii.

W lutym 2013 r. Komisja Europejska przyjęła pakiet dotyczący inwestycji społecznych na rzecz wzrostu i spójności gospodarczej. W części dotyczącej zdrowia przyznano, że nie jest ono wartością samą w sobie, lecz stanowi warunek dobrobytu. Dokument podkreśla potrzebę inwestycji w zrównoważony system opieki zdrowotnej i w zdrowie ludzkie [Ślusarz, Mitela-Grzybek 2013, s. 271].

W marcu 2014 r. został przyjęty trzeci program zdrowia Unii Europejskiej na lata 2014–2020, w ramach którego są realizowane następujące priorytety: promocja zdrowia, profilaktyka chorób polegająca na uwzględnieniu zasady „zdrowie we wszystkich politykach”, ochrona mieszkańców Wspólnoty przed transgranicznymi zagrożeniami zdrowotnymi, zwiększenie innowacyjności, efektywności i stabilności systemów opieki zdrowotnej oraz zapewnienie lepszego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej [<http://www.mz.gov.pl/rozwoj-i-inwestycje/komunikaty/ogloszono-trzeci-program-zdrowia-ue-na-lata-2014-2020/>].

W ostatnich latach działania UE w zakresie bezpieczeństwa koncentrowały się na trzech najważniejszych aspektach mających bezpośredni wpływ na strategię z zakresu bezpieczeństwa zdrowotnego:

1. Konsolidacji ram instytucjonalnych – większych możliwości dla Parlamentu jako organu współdecydującego w odniesieniu do kwestii zdrowia, środowiska, bezpieczeństwa żywności oraz ochrony konsumentów.
2. Konieczności wzmocnienia zdolności szybkiego reagowania – ważna jest zdolność skoordynowanego szybkiego reagowania na główne zagrożenia bezpieczeństwa zdrowotnego.
3. Lepszej koordynacji promowania zdrowia i zapobiegania chorobom – celem ma być walka z głównymi przyczynami problemów zdrowotnych mającymi swoje źródło w stylu życia poszczególnych osób oraz w czynnikach ekonomicznych i środowiskowych. Priorytetową koncepcją ma być stworzenie mechanizmu konsultacji społecznych w odniesieniu do kwestii zdrowotnych.

## Podsumowanie

Przesłanką skłaniającą do podjęcia tego tematu jest rosnące znaczenie zarządzania bezpieczeństwem zdrowotnym w polityce UE. Zdrowie obywateli stało się jednym z podstawowych priorytetów Wspólnoty. Unijna polityka w tej dziedzinie funkcjonuje równolegle do polityki na poziomie krajowym poszczególnych państw członkowskich, a jej zadaniem jest zagwarantowanie wszystkim mieszkańcom UE dostępu do wysokiej jakości opieki zdrowotnej. Działania podejmowane w ramach Wspólnoty mają za zadanie uzupełniać polityki krajowe poszczególnych państw członkowskich, natomiast Unia ma zachęcać do współpracy pomiędzy państwami członkowskimi w dziedzinie zdrowia. Dlatego też unijna polityka zdrowotna obejmuje zarówno rozwój wspólnych kompetencji z państwami członkowskimi, jak i uzupełnianie polityk krajowych [Komisja Europejska, Pakiet legislacyjny].

UE jako organizacja międzynarodowa, świadoma istoty społecznej odpowiedzialności, realizuje szeroki program prac w obszarze bezpieczeństwa zdrowia, który jest koordynowany przez Komitet ds. Bezpieczeństwa Zdrowia.

Uczestnictwo Polski w UE pozwala na udział we wszystkich wyżej wymienionych strategiach unijnych, mających na celu zwiększenie bezpieczeństwa zdrowotnego oraz na korzystaniu z dotacji unijnych, które przyczyniły się do poprawy warunków w szpitalach i przychodniach oraz zakupu nowego sprzętu medycznego. Fundusze unijne pozwoliły na realizację projektów dotyczących m.in.: opracowania kompleksowych programów profilaktycznych przystosowanych do potrzeb poszczególnych grup pracowników i grup zawodowych, w szczególności skierowanych na redukcję chorób zawodowych; opracowania kompleksowych programów umożliwiających powrót do pracy określonym grupom pracowników i grupom zawodowym ze stwierdzonymi chorobami zawodowymi oraz osobom po długotrwałej niezdolności do pracy, spowodowanej chorobami pośrednio związanymi z warunkami pracy; kształcenia zawodowego pielęgniarek i położnych w ramach studiów pomostowych; kształcenia zawodowego lekarzy, ratowników medycznych oraz dyspozytorów medycznych z zakresu ratownictwa medycznego oraz specjalizacji lekarzy deficytowych specjalności: onkologów, kardiologów oraz lekarzy medycyny pracy [Warchoł 2017].

## Bibliografia

**Bernatt M.** (2009), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

<http://www2.mz.gov.pl/wwwmz/index?mr=m481&ms=48&ml=pl&mi=87&mx=0&ma=13677>,  
dostęp: 11.02.2019.

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A12016E168>, dostęp: 12.02.2019.

<http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/>,  
dostęp: 13.02.2019.

<http://www.mz.gov.pl/rozwoj-i-inwestycje/komunikaty/ogloszono-trzeci-program-zdrowia-ue-na-lata-2014-2020/>,  
dostęp: 12.02.2019.

**Komisja Europejska, Pakiet legislacyjny** [online], [http://europa.eu/legislation\\_summaries/public\\_health/index\\_pl.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/public_health/index_pl.htm),  
dostęp: 12.02.2019.

**Warchoł M.** (2017), *Dotacje unijne w latach 2007–2013 a system ochrony zdrowia w Polsce*, „Journal of Education, Health and Sport”, 7(5), ss. 401–409.

**Ślusarz B., Mitela-Grzybek A.** (2013), *Bezpieczeństwo zdrowotne mieszkańców Unii Europejskiej ze szczególnym uwzględnieniem nowej perspektywy finansowej na przykładzie województwa lubuskiego*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa”, nr 4, ss. 269–278.

**Mariusz Chmielewski**

University of Gdańsk

mariusz.chmielewski@ug.edu.pl

**Joanna Pioch**

Sopot University of Applied Sciences

joannapioch@op.pl

## Changes in the Legal Regulations Concerning Renewable Energy Sources as a Source of Investment Risk Based on the Example of Wind Energy Sector in Poland

**Abstract:** The paper contains the analysis of statistical data and changes in the legal regulations concerning RES and shows that there is currently a problem of decreasing investments in wind energy, and the instruments promoting it so far are losing their importance for various reasons. The effects of the presented regulatory changes in Poland are already noticeable. Rapidly changing legal regulations are undoubtedly a factor that poses a threat to the functioning of business entities.

**Key words:** RES, investment risk, wind energy, legal regulation

### Introduction

The functioning of each organization is increasingly more determined by the environment in which a given organizational unit functions [Griffin 2017, p. 79]. In the classical system, the factors that have a significant impact on the functioning of an organization are legal, economic, social and technological factors [Multan, Bombiak, Chyłek 2014, p. 48]. Factors from particular groups may constitute an opportunity or

a threat to conducting business activity that enables generating profits at a satisfactory level for the investors – they may generate risk with a different impact on the entity's future [Damodaran 2009, p. 30]. Undoubtedly, the factors with a huge impact on other groups, as well as on the functioning of the organization include factors of legal and political nature – therefore, these types of activities are reflected in the area of finance, operational activity and risk management of the entity [Zemke 2009, p. 58]. High variability of the regulatory environment in which enterprises operate is a factor which should be treated as a threat to the functioning of enterprises. In addition, if legal and political factors change to less favorable for potential investors, they withdraw from operating in an industry in which these unfavorable changes are taking place. The aim of this chapter is to analyze the changes in the legal environment regulating the wind energy industry and compare them with the changes in the involvement of investors in conducting business activity in this sector in Poland after 2016. It seems that the decrease in the investors' activity in the wind energy sector in Poland may result from the changes that have taken place in the legal regulations in Poland. The legal changes introduced after 2015 made it impossible to achieve the key business activity objective, which is the increase in the value of a business entity [Marcinkowska 2000, p. 23].

## **Legal environment for the functioning of the Polish renewable energy market**

Since 1 October 2005 there has been a support system in Poland dedicated to entities generating electricity from various renewable energy sources (RES). The system was based on issuing certificates of origin, certificates of origin from co-generation and certificates of origin from agricultural biogas, commonly referred to as green, yellow, red, purple and brown certificates. Property rights from the certificates were transferable and constituted a commodity, which was an additional source of income for the producers of electricity from RES. Apart from selling generated energy, the producer could also sell the obtained certificates. A basic type of certificates were certificates of origin of electricity produced from RES, i.e. the so-called green certificates. The value of a green certificate corresponded to the value of the unit substitution fee marked with the symbol Ozj, referred to in Article 9a (2) of The Act of 10 April 1997 – The Energy Law, determined annually until 31 March by the President of the Energy Regulatory Office acting on the basis of Article 9a (3) and (4) of the Energy Law. The value of the unit

substitution fee was determined on the basis of the amount of 240 PLN/MWh, which was annually increased by the equivalent of the inflation rate published in an announcement of the President of the Central Statistical Office concerning the average annual price index of consumer goods and services. In 2014, the value of the unit substitution fee corresponding to the green certificate was 300.03 PLN per each MWh of electricity generated from RES [Information of the President of the Energy Regulatory Office No. 6/2014]. Property rights to certificates of origin were traded on the Polish Power Exchange (POLPX). Companies trading in electricity must demonstrate an appropriate volume of electricity generated from RES in their sales volume, or in the case of no sales of electricity generated from RES, pay a substitution fee. For an electricity trading company, it was more cost-effective to pay a substitution fee in the form of certificates as, for example, certificate prices under long-term contracts were lower and traditionally accounted for approximately 85-90% of the substitution fee. Companies trading in electricity concluded long-term contracts with RES energy producers or purchased certificates on POLPX in Warsaw during session transactions. In accordance with the Polish law, a so-called “obliged supplier” was required to purchase all electricity from RES produced and fed into the grid [The Energy Law, art. 9a1]. Power plants using RES in their production process had a legally guaranteed demand for all electricity produced and fed into the grid.

## Development of wind energy in Poland

Since the beginning of the 21<sup>st</sup> century, among all RES, wind energy has been ranked first in Poland in terms of generation capacity. According to the data of the Energy Regulatory Office, thanks to the legal regulations in force, at the end of 2015 the total capacity of wind farms in Poland reached 4978 MW, at the end of 2014 921 wind farms with a total capacity of 3834 MW were installed in Poland, at the end of 2013 wind farms with a capacity of 3389 MW were installed, in 2012 with a capacity of 2497 MW, while in 2011 526 wind farms with a total capacity of 1616.36 MW were installed in Poland. This illustrates a significant increase in the number of wind farms and their capacity over four years (2011–2015), which clearly indicates the growing popularity of this type of investment among investors (table 1).



**Table 1. Production of electricity using wind power in Poland in GWh and share of energy produced in wind farms in the domestic electricity consumption in Poland in the years 2010–2017**

Year	Volume of electricity production using wind power [GWh]	Domestic electricity consumption [TWh]	Share [%]
2010	1,485	155.00	0.96%
2011	3,126	158.00	1.98%
2012	4,435	157.00	2.82%
2013	5,895	157.99	3.73%
2014	7,180	158.73	4.52%
2015	10,114	161.43	6.27%
2016	11,769	164.60	7.15%
2017	14,005	168.10	8.33%

Source: data based on PSE, Reports of KSE in years 2012, 2015, 2018.

Favorable legal environment resulted in Poland's over seventy-fold increase in the production of electricity generated from wind power since 2004. Nevertheless, this volume still satisfied only slightly more than 6.2% of the domestic electricity consumption. Despite the difficulties related to lengthy administrative processes, the condition of the Polish transmission infrastructure and the need to expand the energy base, potential investments in RES were perceived by investors as beneficial, which resulted in a systematic increase in the capacity of the power in Poland.

## Changes in the Energy Law in Poland after 2015

Poland did not introduce all the legal provisions necessary to implement Directive 2009/28/EC on the promotion of the use of energy from renewable sources before 2015. Delays in the implementation of the Directive led the European Commission to file a complaint against Poland to the EU Court of Justice in March 2013, demanding that a fine be imposed on Poland for delays in adapting the law to the provisions of the Directive. In the period since the adoption of the Directive, the Energy Law in Poland has been amended several times. In Poland, the issue of RES was regulated by the Act of 20 February 2015 on renewable energy sources [Journal of Laws of 2015, item 478]. Most of the provisions of the Renewable Energy Sources Act entered into force on 4 May 2015. The Act was amended after nearly 4 years of

consultations and publication of its further drafts. A very significant amendment to the Act took place on 29 December 2015; as part of this amendment, there was a six-month extension of the operation period of the previously applicable support system of RES, the so-called “green certificates”. At the same time, it resulted in a change of the date of entry into force of the new auction support system for RES two days before the original date of entry into force of Chapter IV – from 1 January 2016 to 1 July 2016. Another amendment to the RES Act was adopted on 22 June 2016 and signed by the President of the Republic of Poland on 28 June 2016. It entered into force, as did Chapter IV of the RES Act, on 1 July 2016. The purpose of this amendment was to remove interpretation doubts regarding the obligation to purchase electricity by the obliged seller. The new amendment, which became effective on 1 January 2018, abolished this obligation. The provisions of Chapter IV of the Act, which entered into force on 1 July 2016, were important for the producers of electricity from RES. The new law significantly modified the support system principles by introducing a new auction system instead of the existing system based on transferable certificates of origin. The guaranteed support period was set at 15 years from the moment of generating electricity for the first time.

The unfavorable regulations, which particularly affected planned wind farms, were introduced by the new Act on Investments in Wind Power Plants [Journal of Laws of 2016, item 961], which entered into force on 16 July 2016. This Act introduces the minimum distance of wind power installations from residential buildings, national parks, nature reserves, landscape parks and Promotion Forest Complexes, in the amount of ten times the total height of the turbine. In practice, this means a distance of 1.5 to 2 km, which significantly reduces the number of potential locations of new wind power plants throughout the country. The new Act also introduces the new definition of a wind farm. This change in the definition poses a threat to the possibility of a several-fold increase in property tax for wind farms. Such a threat undoubtedly has an impact on the perception of the entire industry by potential investors as a less attractive form of investing financial resources. These changes affecting the efficiency of operation of power plants using RES were introduced in mid-2017. The amendment to the RES Act adopted in July 2017 introduced a new formula for calculating the substitution fee. The substitution fee depends on the index of certificate quotations in POLPX session transactions.

The changes introduced in the legal environment affected the attractiveness of investments in renewable sources of wind energy, which gradually decreased as a result of changes in the legal acts which increased the risk of functioning of this

type of business entities in Poland. Legal instability is one of the most important factors reducing the attractiveness of this type of investment for potential investors.

## Changes in the state policy regarding RES support instruments

The attractiveness of investments in wind farms in individual periods was influenced by the policy concerning support instruments for RES installations. The basic support instrument for RES installations in Poland in the analyzed period were green certificates, which are sold on POLPX in session or OTC transactions and purchased by companies obliged to settle the substitution fee. The value of this obligation, expressed as a percentage of the amount of electricity sold to end consumers, is regulated by the Minister of Economy. Until the end of 2011, the price of green certificates was above or around the value of the substitution fee announced annually by the President of the Energy Regulatory Office. From the beginning of 2012, the price of green certificates was slightly below the substitution fee, while from 2013 until the end of 2014, prices started to reach much lower levels. However, these levels have not yet resulted in the suspension of the plans of investors from the wind energy sector.

**Table 2. Weighted average quotations of green certificates in session transactions on POLPX in the years 2010–2017**

Data	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	PLN/ /MWh	PLN/ /MWh	PLN/ /MWh	PLN/ /MWh	PLN/ /MWh	PLN/ /MWh	PLN/ /MWh	PLN/ /MWh
Yearly average	274.56	281.39	251.21	165.33	184.22	123.57	74.21	38.83
Substitution fee	267.95	274.92	286.74	297.35	300.03	300.03	300.03	300.03/ /92.04*
% of the fee	102.47%	102.35%	87.61%	55.60%	61.40%	41.19%	24.73%	12.94%/ /42.19%*

Source: authors' own work based on monthly reports of POLPX.

\*Change substitution fee 07.2017 – Lex Energa.

Nevertheless, certificate prices fluctuated rapidly in the analyzed period and the flawed regulatory policy was seen as the main reason for these changes. Initially, oversupply contributed to price reduction due to the fact that the redemption obligation was established in 2006 and was not corrected; a fixed obligation level also existed in the years 2010–2012, despite the fact that the National Action Plan

assumed increases both in installed capacity and production from RES sources in these years. The adjustment of the obligation level for subsequent years which was introduced in 2012 was too low, and the RES Act passed in 2015 confirmed the obligation level for 2015 and 2016 at the level set in 2012, i.e. before the first collapse in the market of certificates of origin at the beginning of 2013.

The RES Act introduced relief for energy-intensive enterprises, reducing the demand for green certificates. The aim of the Ministry of Economy was to restore balance on the green certificates market, which was to be achieved by limiting the right to receive green certificates by depreciated installations, exclusion from the system of large hydropower and reduction of support for co-combustion, a technology which, due to very low investment costs, developed in an uncontrolled manner in the years 2009–2012. During this period, a support system based on green certificates was in force and work on the creation of a new support system based on the auction model was in progress. For most of the analyzed period, work related to the creation of the basis for a new support system was in progress, which caused legal uncertainty for this type of investment. The changes introduced after 2015 made wind farm projects less attractive for potential investors. By the end of 2015, wind energy was the source of renewable energy generation, which was characterized by the highest growth dynamics (table 3).

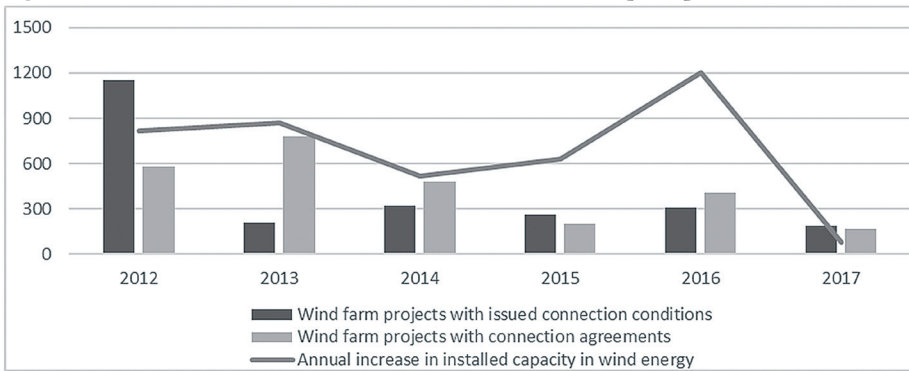
**Table 3. Production of electricity on wind farms in comparison with electricity production in Poland in the years 2010–2017**

Year	Volume of electricity production using wind power [GWh]	Annual growth of electricity production on wind farms [%]	Total electricity production in Poland [GWh]	Share of wind energy in total electricity production [%]	Capacity of installed wind farms [MW]
2010	1 485	78%	156 342	0,95%	1 180
2011	3 126	111%	165 153	1,89%	1 616
2012	4 435	42%	159 853	2,77%	2 497
2013	5 895	33%	162 501	3,63%	3 390
2014	7 180	22%	156 567	4,59%	3 834
2015	10 114	41%	161 772	6,25%	4 582
2016	11 769	16%	162 626	7,24%	5 807
2017	14 005	19%	165 852	8,44%	5 858

Source: data based on PSE, Reports of KSE in years 2012, 2015, 2018.

The changes introduced in legal regulations have reduced the growth dynamics of electricity generation using wind farms. However, due to the implementation of already commenced wind farm projects, both in 2016 and 2017 we can observe slight increases in the amount of electricity produced on wind farms. Taking into account the capacity of all agreements with connection conditions issued after 2016, the capacity of wind farms with concluded connection agreements, and the annual increase in the capacity of new wind farms after a period of legal changes in the years 2015–2017, unfavorable from the investors' point of view, a sharp decline in the number of investments in the wind farm sector can be observed (figure 1).

**Figure 1. Capacity of wind farms in Poland in 2012–2017 [MW]**



Source: Instytut Energetyki Odnawialnej [2018].

A sharp decline in the investors' interest in wind energy, expressed in the number of completed projects, suddenly became visible in 2017. This moment in time coincides with the tightening of the legal regulations concerning the implementation of wind farms in Poland. Over time, the investors who have invested financial resources in wind farms will complete projects that started before the introduction of unfavorable legal changes, ensuring small increases in the capacity of wind farms installed in Poland. However, the lack of new projects, together with the increase in the installed capacity in the National Power System, will result in a decrease in the share of wind energy in electricity generation in Poland (table 4).

**Table 4. Structure of installed capacity in the National Power System in 2010–2017 [MW]**

As at	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Total	35,509	37,010	37,720	38,112	38,476	39,777	41,278	43,332
Utility power plants	32,382	33,032	33,061	32,546	32,183	32,069	32,629	34,525
Hydro utility power plants	2,297	2,310	2,311	2,311	2,337	2,330	2,347	2,376
Thermal utility power plants (including coal-fired and lignite-fired utility power plants)	30,085	30,722	30,750	30,235	29,846	29,739	30,282	32,149
Wind and other renewable energy sources	953	1,932	2,606	3,429	3,855	5,258	6,047	6,242
Industrial power plants	2,173	2,046	2,053	2,137	2,438	2,451	2,601	2,565

Source: Data based on PSE, Reports of KSE in years 2012, 2015, 2018.

As a consequence, this will increase the difficulties in meeting the requirements for the share of electricity produced from RES in Poland, which should amount to 15% of total electricity generated in 2020. The factor which significantly influenced the reduction in the number of wind farm projects was undoubtedly the implementation of legal changes which reduced the benefits for potential investors. It should be noted that high variability of the Polish law is a significant impediment to conducting any business activity.

## Conclusion

The developing economy and the growing affluence of the society require a continuous increase in the production and consumption of electricity. In order to protect the society from environmental degradation, individual countries have introduced legal regulations aimed at reducing the share of sources that have a negative impact on the natural environment in the production of electricity. In the presented chapter, the issue of changes in the legal regulations as a factor increasing the risk of investments in renewable energy on the example of wind energy was raised. The share of renewable energy in the production and consumption of electricity in Poland, in relation to other EU countries and the region, has never been high, and the trends presented in the chapter indicate a high probability of deterioration of the indicators regarding the use of RES.

## References

**Damodaran A.** (2009), *Ryzyko strategiczne*, Wharton School Publishing, Warszawa.

**Directive 2009/28/EC of the European Parliament and of the Council of 23 April 2009**, OJ L 140, 05.06.2009.

**Griffin R.W.** (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa.

**Information of the President of the Energy Regulatory Office No. 6/2014.**

**Marcinkowska M.** (2000), *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa.

**Multan E., Bombiak E., Chyłek M.** (2014), *Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie*, UPH, Siedlce.

**Instytut Energetyki Odnawialnej** (2018), *Projekty Wiatrowe w Polsce 2018* [online], <https://ieo.pl/pl/aktualnosci/1305-projekty-wiatrowe-w-polsce-2018>, access: 10.03.2019.

**POLPX** (Polish Power Exchange) [online], [www.wyniki.tge.pl](http://www.wyniki.tge.pl), access: 1.03.2019.

PSE, Reports of KSE in years 2012, 2015, 2018, tab.6\_2 [online], <https://www.pse.pl/dane-systemowe/funkcjonowanie-rb/raporty-roczne-z-funkcjonowania-kse-za-rok/raporty-za-rok>, access: 5.11.2019.

**The Act of 10 April 1997 – The Energy Law** (Journal of Laws of 1997 No. 54, item 348).

**The Act of 20 February 2015 on Renewable Energy Sources** (Journal of Laws of 2015, item 478).

**The Act on Investments in Wind Power Plants of 20 May 2016** (Journal of Laws of 2016, item 961).

**Zemke J.** (2009), *Ryzyka zarządzania organizacją gospodarczą*, Wydawnictwo UG, Gdańsk.





**Wiesław Danielak**

University of Zielona Góra, Faculty of Economics and Management

w.danielak@wez.uz.zgora.pl

## Management of Relations with External Stakeholders in the Context of Corporate Social Responsibility

**Abstract:** The growing significance of the issues of managing relations with external stakeholders is gaining importance due to the fact that relationships form the basis for the existence and development of a company. Relations are a source of value for both the company and its external stakeholders.

The key problem is to seek an answer to the question: how to manage relations with external stakeholders, so that they constitute an opportunity to reconcile the interests of the company itself and the interests of stakeholders.

It has been assumed that the key variable explaining the management of relations with external stakeholders in relation to corporate social responsibility is the care of the interests of the enterprise itself as well as the interests of external stakeholders. The results of analyses of various authors were presented.

**Key words:** relationships, management of inter-organizational relations, corporate social responsibility

### Introduction

In practice, enterprises must establish various types of relationships in order to be able to fulfil their business goals. Inter-organizational relationships connect organizations with external stakeholders, i.e. clients, suppliers, competitors, financial institutions, state administration units, the public, etc.

The growing significance of the issues of managing relations with external stakeholders is gaining importance in the context of corporate social responsibility (CSR). CSR is a modern concept of management that combines the development of an enterprise with ethical issues and social issues in a very effective way [Jarosławska-Sobór 2017, p. 168].

According to Ilona Bažantová [2018, pp. 80–81], the CSR concept is based on values focused on the economic, social and environmental impact of the company's core business. In the economic area, the main aspects include ethics, transparency, positive relationships with suppliers and other partners, and the quality of products and services. At the local development level, they relate to reducing unemployment or combating corruption. In the social area, the main emphasis is placed on the responsible behaviour of the organization towards its employees, protection and support of their health and disease prevention, equality, ethics, positive customer relations, community support and human rights [Bažantová 2018, pp. 80–81]. On the other hand, in the area of environmental protection, CSR mainly includes support for environmental protection, assessment of the impact of enterprises' activities on human health, prevention of pollution, use of sustainable resources and activities for the benefit of ecology.

Through social responsible activities, the company cares for relations with external stakeholders and makes efforts to be based on integrity, transparency, openness to the customer and the natural environment. Moreover, it initiates efforts to consolidate relationships and build relationships based on a sense of trust, community of interests and development prospects.

In order to meet the expectations of different groups of stakeholders, it is necessary to skilfully manage inter-organizational relations. Relations are a source of value for both the company and external stakeholders, especially when co-creating value.

The aim of the chapter is to show the management of relations with external stakeholders in the context of corporate social responsibility.

It has been assumed that the key variable explaining the management of relations with external stakeholders in relation to corporate social responsibility is the care of the interests of the enterprise itself as well as the interests of external stakeholders.

The thesis formulated in this way prompts to look for an answer to the question: how to manage relations with external stakeholders, so that they constitute an explanation for reconciling the interests of the company itself and the interests of stakeholders.

Implementation of the indicated objective will be supported by the structure of the study regarding relationship management from the perspective of the stages of relationship creation. Indications of selected internal and external factors affecting the management of relations process and showing the benefits of inter-organizational relationships.

The chapter uses the method of analysing literature, and in relation to empirical considerations, the results of analyses of various authors were presented.

## **The essence of managing inter-organizational relations**

Managing relations with external stakeholders involves identifying stakeholders, analysing their goals and expectations, developing strategies for value creation from mutual relations and its implementation in practice. Management of relations requires a proper approach to reconcile the often conflicting interests of the company itself and the conflicting interests of different stakeholder groups.

The management of inter-organizational relations boils down to the sequential and multi-stage decision-making and problem-solving process in relation to particular stages of relationship development. Relations are built over a specific period of time, in consecutive stages including: initiating, formalizing, developing, evaluating, improving and terminating the relationship [see Chomiak-Orsa, 2013, p. 162] (figure 1).

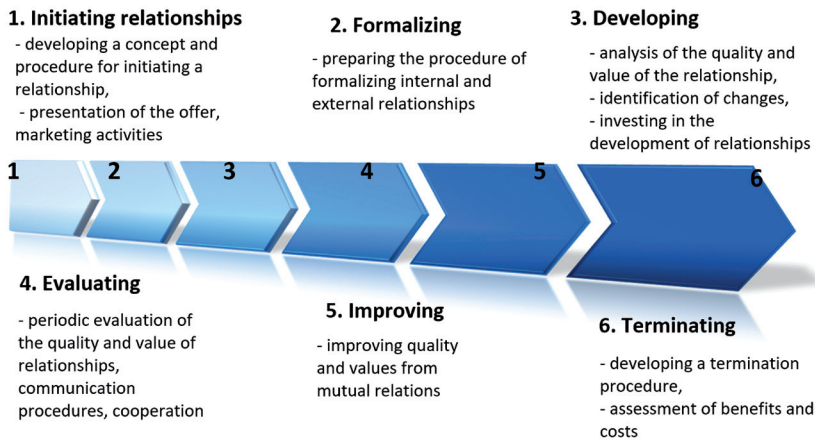
The management of stakeholder relations is not limited to meeting only their expectations, but also involves long-term dynamics and interaction with them [Baba, Raufflet 2017, p. 159]. Therefore, managers need to know who the stakeholders are, what their features are and how to rank them [Baba, Raufflet 2017, p. 160].

The advantage of the relationships is the possibility of their multiple use. Relationships are difficult to copy and do not have substitutes of similar value. Relationships are dynamic and change at various stages of their development. The goals and expectations as well as the responsibility of the parties involved in the relationship are changing. They are often unique for a particular company, and it may be difficult for them to be taken over by other entities.

Relationships are usually unique to people and places where they were initiated and shaped. Their transfer outside the place where they were created is difficult. They do not have substitutes that give the same value. Relations require care due to their natural tendency to disappear in the absence of interaction for a long time. In building stable and long-term relationships, it is necessary to trust and be

active in the sphere of cooperation. A lack of trust or inadequate involvement may hinder the exchange of knowledge and information, and thus adversely affect the development of relationships.

**Figure 1. Stages of relationship development**



Source: developed on the basis of Chomiak-Orsa [2013, p. 162].

In managing relationships, resources and relational abilities gain importance in shaping long-term relations with clients, suppliers, co-operators and society.

Properly shaped relations give the opportunity to access valuable resources, favour the creation of new, connect and exchange existing ones. According to A. Adamik [2010, p. 21], efficient relationship management significantly increases the effectiveness of learning from partners and the protection of their own key skills and knowledge, allows developing many specialized routines for the transfer of knowledge and information that facilitate the transfer of suspicions towards the partner for possible opportunistic behaviour, and thus improving the transmission and assimilation of explicit and implicit knowledge.

Relationships are not a one-sided property, but are subject to control by both parties directly involved in the relationship.

What unites the involved entities is the value (both material and immaterial) obtained from the relationship. Various entities (suppliers, business partners, allies and clients) are involved in the value creation process and cooperate to create value [Bhagat, Byramjee, Taiani 2010, p. 311].

However, not all relationships contribute to creating value and do not provide opportunities for development. Incorrect relationship management can reduce

the value of relationships, which from the client's point of view may result in the launch of activities aimed at terminating cooperation.

## **Internal factors affecting management of relations**

The intra-organizational relations existing in the enterprise influence the inter-organizational relations. These are the relations between the business owner and the manager as well as the manager and the employees reporting to them, and also between the employees themselves or the formal and informal groups.

The management staff shapes relations with employees, affects their attitudes and behaviours. Managers issue orders, delegate powers to subordinate employees, control the effects of their work. They give a hierarchical dimension to the supervisor-subordinate relationship. The managerial staff cooperates with various internal stakeholders, using single, multilateral as well as network relationships.

In shaping relations with external stakeholders, the key role is played by employees directly responsible for these relations. The quality and value of relationships with customers and suppliers are influenced by the relational abilities of employees, their knowledge, experience and attitudes, skilful communication and relationship competences. It is employees who initiate relationships with external stakeholders, develop them, nurture and improve them. Thanks to frequent exchange of information, it is possible to predict future interactions. Understanding mutual goals, expectations and limitations can contribute to the growth of trust and consolidation of relationships.

Developed common goals, personalized relationships, efficient communication and resuming purchases are the basis for strengthening the customer's relationship with the company. The transfer of knowledge in relation to innovative products/services takes place in the purchase process. The reputation of the company plays a significant role in maintaining the existing and acquiring new clients. Also the quality of the products/services offered. Engaging the enterprise in activities for the benefit of society through sponsorship.

The company's reputation and its products increase value from the customer's point of view.

Relational relations with clients, suppliers, competitors and other stakeholders are formed through the relational skills of employees. With the participation of employees, human capital is created, which allows using their competences, intellectual efficiency, motivation and predisposition to shape inter-organizational

relations. Employees contribute to the creation of structural capital in the form of new products, patents, trademarks or solutions in the sphere of implemented processes. Thanks to the employees' relational abilities and competences, the company's relational capital is built based on valuable relationships with external stakeholders.

Shaping relationships in the long-term allows building the company's relational capital. Relational capital arises as a result of the interdependence and interaction of entities related by relationships [Danielak 2012, p. 16]. Relational capital is created on the basis of relational resources created between the company and external stakeholders. It is based on personal contacts of employees and managers with clients and other external stakeholders, supported by their personal beliefs, ethical standards and knowledge [Adamik 2010, p. 21].

Building inter-organizational relationships is tailored to the activities of a specific company, in particular the objectives, processes and strategies pursued in such a way as to be the key to creating value for the company and its stakeholders.

## **External factors affecting management of relations**

The external environment influences the relationship regarding the goals and expectations of external stakeholders. A special role is played by contract stakeholders (clients, suppliers, competitors, financial institutions, retailers, wholesalers, investors) and contextual (local communities, social organizations, economic organizations, state and local government institutions).

The indicated stakeholders have various expectations regarding the company's operations. They expect full, reliable and comprehensive information about its activities, meeting its obligations and that the company is managed by specialists and experts. Moreover, they expect to conduct safe activities and care for the protection of the environment.

State administration offices controlling the company's operations expect it to operate in accordance with the law and comply with social norms.

Competitors expect the company to act according to fair rules, so that it does not apply unfair competition practices – to cooperate within co-opetition, i.e. cooperate in some areas and compete in others. An example may be cooperation in the scope of certain functions of the value chain (e.g. joint production, marketing activities, information systems), while in other areas, strong competition (e.g. customer service, product offer) [Cygler 2009, p. 15].

Enterprises undertake a number of CSR initiatives, the aim of which is to gain the trust of stakeholders who set different expectations for the company's management staff. Consumers expect their needs to be recognized and actions taken to satisfy them. They expect the company to solve social problems, including those related to environmental protection and the work environment. In addition, it would use the concept of sustainable development, according to which the needs of the present generation should be met without diminishing the opportunities of future generations to satisfy their needs [Jurek 2016, p. 237]. Investors expect an increase in the value of the company, suppliers – cost-effective and long-lasting supply relationships, and competition – compliance with the rules of fair competition.

“The level of social acceptance for the company's operations is also of great importance in contemporary society” [Jarosławska-Sobór 2017, p. 171]. Internal stakeholders through the transfer of knowledge to external stakeholders can affect the perception of the company as a reliable and trustworthy partner. And the increase in purchase and sale transactions may affect the positive financial result. The information from external stakeholders should be an incentive to work for internal stakeholders.

## Conclusions

The management of relations with external stakeholders in the context of corporate social responsibility is influenced by a number of variables existing within the enterprise and in its environment. Enterprises identify variables, both at the stage preceding the creation of relationships as well as at the stage of their initiation, maintenance, development, improvement, as well as after their completion. These variables refer to the benefits obtained and the costs incurred resulting from formal and informal relationships, their duration, frequency of contacts and the quality of relationships.

It has been assumed that the key variable explaining the management of relations with external stakeholders in relation to corporate social responsibility is the care of the interests of the enterprise itself as well as the interests of external stakeholders.

Due to the fact that external stakeholders bring different expectations to the managerial staff of the company, it is not possible to meet all of them. In conditions of limited resources, building valuable relationships with all external stakeholders can be difficult. Therefore, it is necessary to concentrate on building



and maintaining relations with stakeholders, thanks to which it is possible to implement the company's strategic goals. First of all, it is necessary to look after the interests of key stakeholders that ensure the company's survival and long-term growth. Then, maintain and develop those relationships that may become valuable in the future. Long-term, privileged relations with selected partners are of key importance.

To be successful, entrepreneurs and managers need to know what kind of resources the company and its stakeholders have and how to configure them to create value for the entities involved in the relationship. A relational strategy aimed at creating value for various groups of external stakeholders becomes helpful. This entails the need to build new competences in the area of technology, innovative products/services, methods of management and logistics, including network connections with partners – which are key success factors for modern enterprises. The development and growth of the company's value should translate into an increase in the satisfaction and quality of life of all stakeholders [Rok 2008, p. 79].

Managerial staff in the process of managing relations with external stakeholders will apply a variety of management concepts and methods. It is particularly important to acquire knowledge about the needs and expectations of customers in the context of acquiring new and retaining existing customers. IT systems that help manage customer relations CRM (Customer Relationship Management) and suppliers SRM (Supplier Relationship Management) are helpful. Open innovation is among the methods that favour the exchange of knowledge, experience and ideas between an enterprise and entities in its environment. The concept of design thinking is helpful in discovering the hidden needs of customers. It allows you to identify real problems and find solutions that meet customer needs.

Common electronic interaction platforms are used to shape valuable relationships between the entities involved. The concept of design thinking is important in discovering the hidden needs of customers. And the concept of user-driven innovation is helpful to engage customers in co-creating attractive offers and using the technological knowledge of suppliers.

The indicated concepts and methods used in the process of managing relations with external stakeholders in the context of CSR should be supported by various concepts, such as intellectual capital, value management or change management. Managerial staff must make strategic choices that take into account new realities arising from dynamic changes in the environment, global competition, technological changes, and various approaches to interacting and managing relationships with external stakeholders.

## References

**Adamik A.** (2010), *Budowa kapitału relacyjnego jako szansa rozwoju MSP* [in:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (Ed.), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, “Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, No. 116.

**Baba S., Raufflet E.** (2017), *Challenging Stakeholder Salience: Lessons from Dormant Local Stakeholders*, “Stakeholder Management” [online], pp. 159–188, <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000008>, access: 14.03.2019.

**Bažantová I.** (2018), *Corporate social responsibility: from voluntary concept to mandatory reporting*, “Journal of International Scientific Publications” [online], Vol. 12, pp. 78–87, [www.scientific-publications.net](http://www.scientific-publications.net), access: 14.03.2019.

**Bhagat P., Byramjee F., Taiani V.** (2010), *A framework of total value orientation for strategic outsourcing decisions*, “Competitiveness Review: An International Business Journal” [online], Vol. 20, No. 4, pp. 305–321, <https://doi.org/10.1108/10595421011065316>, access: 12.03.2019.

**Chomiak-Orsa I.** (2013), *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.  
Cygler J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i operacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

**Danielak W.** (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

**Jarosławska-Sobór S.** (2017), *CSR w polskim górnictwie. Uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju*, “Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie”, Vol. 112, No. 1990, pp. 168–178.

**Jurek M.** (2016), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – ewolucja koncepcji i jej znaczenia*, “Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, No. 449, p. 237, Wrocław, DOI: 10.15611/pn.2016.449.20, access: 12.03.2019.

**Rok B.** (2008), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw kontekście strategii osiągania obojętnej korzyści* [in:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (ed.), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, “Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław.



**Joanna Gajda**

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

joannagajda@vp.pl

## Odpowiedzialna społecznie organizacja oczekiwaniem pracowników pokolenia Z

### Socially Responsible Organization as an Expectation of Employees of Generation Z

**Abstract:** Nowadays, corporate social responsibility ceases to be considered only as a theory. Business entities more and more often report the practical application of their initiatives based on CSR standards, striving to build a competitive advantage in the global market. Due to the fact that the human factor has a decisive role to play here, it is necessary to emphasize the importance of activities in the area of work in accordance with the needs and expectations of the young generation.

The chapter consists of two parts. The first one focuses on the analysis of the essence of the concept of corporate social responsibility in the area of employees. The second part presents the results of research on recognizing the expectations of employees that are guided by corporate social responsibility.

**Key words:** generation Z, stakeholders, corporate social responsibility, expectations

## Wprowadzenie

Współczesne organizacje stoją w obliczu rosnących wyzwań dotyczących nie tylko wielkości produkcji i najwyższej jakości świadczonych usług, ale także zaangażowania w działania ukierunkowane na rozwiązywanie problemów społecznych. Prowadzi to do wzrostu zainteresowania zagadnieniem społecznej odpowiedzialności

biznesu. Wdrażanie inicjatyw w ramach prowadzonej działalności gospodarczej wiąże się z koniecznością określenia reguł postępowania wobec grona kluczowych interesariuszy organizacji, którzy mają realny wpływ na zapewnienie przeżycia organizacji w trudnych i dynamicznie zmieniających się warunkach rynkowych. Do wewnętrznych interesariuszy o znaczącym wpływie na działania organizacji należą pracownicy, jako jej najważniejszy zasób. To dzięki sile zasobów ludzkich organizacja może podnosić swoją konkurencyjność na rynku w dążeniu do osiągnięcia trwałego sukcesu. Dlatego też wyzwaniem dla organizacji staje się zintegrowanie jej strategii działania w trzech głównych obszarach – biznesu, HR i CSR, co zagwarantuje jej efektywność funkcjonowania i rozwój w długiej perspektywie. Jeśli organizacji zależy na zabezpieczeniu własnego dobrostanu, powinna wykazać się odpowiedzialnością wobec swoich pracowników, odpowiadając na ich potrzeby i oczekiwania. Rozdział stanowi próbę rozpoznania oczekiwań przedstawicieli pokolenia Z w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. To młode pokolenie stanowi swego rodzaju niewiadomą dla przyszłego pracodawcy, który niejednokrotnie nie potrafi dokładnie rozpoznać i wykorzystać potencjału w nim tkwiącego. Dlatego też istotną kwestią staje się możliwość zbadania i oceny, choćby fragmentarycznej, oczekiwań przedstawicieli pokolenia Z wobec pracodawcy w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Rozważania zostały poparte przeglądem literatury i wzbogacone o wyniki badań empirycznych.

## **Istota koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w obszarze pracowniczym**

CSR (*Corporate social responsibility*) określa się jako koncepcję społecznej odpowiedzialności, która determinuje działania współczesnych organizacji dzięki zwiększeniu ich wartości w następstwie poprawy efektywności działania i konkurencyjności. Ważnym celem CSR jest zorientowanie na prowadzenie aktywności biznesowej w sposób świadomy i zrównoważony, w związku z czym przestaje liczyć się wyłącznie osiągnięcie jak największych zysków finansowych, a znaczenia nabiera potrzeba realizowania interesów społecznych na równi z ekonomicznymi [Klimczok, Tomczyk 2013, s. 178]. Z dokumentu Komisji Europejskiej zatwierdzonego w 2001 r. pod nazwą „Zielona Księga” wynika, że zgodnie z koncepcją CSR organizacje w swoich działaniach skierowanych do społeczeństwa i środowiska dobrowolnie decydują się na przyjmowanie odpowiedzialności za ich stan i budowanie pozytywnych relacji. Działania te są ukierunkowane na konkretnych interesariuszy, na których będzie

miał wpływ prowadzony biznes. Również interesariusze będą oddziaływać w sposób znaczący na funkcjonowanie i sukces tej organizacji [Nieradzik 2017, s. 122].

W ciągu ostatnich lat coraz większe uznanie zyskały działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Wynika to ze świadomości organizacji, że u podstaw kreowania jej korzystnego wizerunku jako społecznie odpowiedzialnej leży odpowiednia strategia działania w tej dziedzinie. Organizacje są świadome tego, że, po pierwsze, muszą ze sobą konkurować o względy klienta, i w tym obszarze poszukują źródeł umocnienia swojej pozycji w otoczeniu rynkowym. Po drugie, stoją przed wyzwaniem wciąż rosnących i dynamicznie zmiennych oczekiwań różnych grup interesów. Koncentrowanie uwagi na niezbędnych potrzebach i oczekiwaniach kluczowych interesariuszy nie jest jednak proporcjonalne [Gadomska-Lila 2012, s. 42]. Jak pokazują badania X. Luo i C. Bhattacharya z 2006 r., organizacje w większym stopniu skupiają się na budowaniu relacji opartych na współpracy i zaufaniu z klientami niż z pozostałymi interesariuszami, co przekłada się na wzrost zadowolenia i uzyskanie od klientów pozytywnych opinii [Luo, Bhattacharya 2006]. Zważywszy jednak na fakt, że pracownicy odgrywają niebagatelną rolę w sprawnym funkcjonowaniu organizacji, podejmowanie działań w zakresie społecznej odpowiedzialności względem tej grupy interesariuszy nie jest wystarczająco doceniane. Działania skierowane na wewnętrznych interesariuszy, do których zalicza się między innymi pracowników, nie mogą być jedynie szczytkowe. Ze względu na ich pracę na rzecz organizacji społecznie odpowiedzialna firma powinna reagować na oczekiwania pracowników i dążyć do zaspokajania ich potrzeb.

Przejawem zaprezentowanego wyżej podejścia wobec osób zatrudnionych w danym miejscu pracy jest kształtowanie takiego środowiska pracy, które będzie wywierało na nie bezpośredni wpływ. Chodzi o zapewnienie właściwych warunków pracy, przyczyniających się nie tyle do zaspokojenia potrzeb, ile uwolnienia w pracowniku potencjału kreatywności, odgrywającego kluczową rolę w rozwoju osobistym i zawodowym, jak i doskonalenia organizacji, w której uzyskali zatrudnienie [Gaweł 2015, s. 13]. Wymienione warunki wpływają w konsekwencji na utrzymanie harmonii w środowisku pracy i współpracy realizowanej z uwzględnieniem interesów obu stron, czyli organizacji i pracobiorców, mających centralne znaczenie w budowaniu i osiągnięciu sukcesów organizacji [Rybak 2004, s. 43].

J. Nogiec podkreśla, że postawy pracownicze, pomysły wniesione w realizację zadań powinny być pierwszym impulsem do zaangażowania się organizacji w praktykowanie CSR w prowadzonym przez siebie biznesie. Nierzadko działania o charakterze wewnętrznym dojrzejają z biegiem czasu i „wychodzą” poza miejsce pracy. Zwykle bywa tak, że pracownicy, realizując swoje własne pasje poza

godzinami pracy, przenoszą je na grunt zawodowy, aby spełnić oczekiwania pracodawcy, a tym samym utrzymać pracę na wymarzonej stanowisku. Pracodawcy doceniający tego typu działania mają zapewne świadomość faktu, że zaangażowany w pracę podwładny wykazuje większą lojalność [Nogieć 2013, s. 52]. Tak więc podejmowanie działań wobec pracowników stanowi jedno z głównych założeń wchodzących w zakres społecznej odpowiedzialności biznesu. Jak zauważa G. Wolska, wiąże się to z troską o inwestowanie w zasoby ludzkie i respektowanie praw zatrudnionych pracowników poprzez opracowanie i wdrażanie do codziennej praktyki założeń własnej polityki personalnej [Wolska 2015, s. 90].

Kwestie dotyczące postępowania organizacji społecznie odpowiedzialnych względem pracowników znajdują odzwierciedlenie choćby w kilku głównych zasadach Sullivana [Buczowski, Dorożyński 2016, s. 41], do których należą:

- promowanie przestrzegania praw człowieka, w tym praw pracowniczych,
- prowadzenie polityki równych szans dla wszystkich pracowników bez względu na rasę, pochodzenie etniczne, przekonania religijne, płeć, wiek, kolor skóry,
- poszanowanie prawa do dobrowolnego zrzeszania się,
- zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju, podnoszenia kwalifikacji i godziwego wynagrodzenia,
- zapewnienie bezpiecznego miejsca pracy i ochrony zdrowia ludzkiego.

A. Badura-Mojza uzupełnia powyższe zasady o kilka kolejnych, a mianowicie [Badura-Mojza 2016, s. 88]:

- zapewnienie pracownikom komfortowych i bezpiecznych warunków pracy,
- stworzenie efektywnej strategii promocji zdrowia w środowisku pracy i redukcji stresu,
- zapewnienie *work life balance*,
- właściwe postępowanie podczas odejścia pracownika z organizacji,
- dialog z pracownikami.

Jak wynika z przedstawionych wyżej zasad, w ramach społecznej odpowiedzialności organizacje pragną świadomie i z własnej woli zadbać o swoich kluczowych interesariuszy – pracowników, o nawiązywanie z nimi prawidłowych relacji przy jednoczesnym uwzględnianiu wysokich standardów etycznych. Oznacza to, że organizacje podczas budowania i wdrażania strategii w zakresie społecznej odpowiedzialności koncentrują się na zaangażowaniu pracobiorców w sprawy organizacji, aby mogli oni stać się jej pełnoprawnymi członkami. Dobrowolne i odpowiedzialne przestrzeganie przez biznes wyżej wyszczególnionych zasad dotyczących pracowników prowadzi w rezultacie do pełnego zadowolenia z pracy oraz postrzegania firmy jako solidnego i atrakcyjnego pracodawcy.

## Cel badań

Celem niniejszych badań było rozpoznanie oczekiwań przedstawicieli pokolenia Z w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Ich znajomość umożliwia pracodawcom zweryfikowanie zgodności realizowanych przez nich działań z potrzebami i wymaganiami najważniejszych interesariuszy wewnętrznych, do których należą pracownicy. Ponadto rezultaty niniejszych badań mogą być dla pracodawców ciekawym źródłem inspiracji, niosących za sobą możliwość wypracowania i promowania rozwiązań ukierunkowanych na budowanie prawidłowych relacji z pracownikami najmłodszego pokolenia. Stanowią one również podbudowę kreowania wizerunku przedsiębiorcy wrażliwego i odpowiedzialnego społecznie. Lepsze postrzeganie przedsiębiorcy przez społeczność wiąże się z ograniczeniem ryzyka występującego w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej.

W ramach badań przygotowano oraz przeprowadzono ankietę (w listopadzie 2018 r.) wśród studentów studiów stacjonarnych I i II stopnia Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej na kierunkach finanse i rachunkowość, bezpieczeństwo i higiena pracy oraz zdrowie publiczne. Badanie miało charakter anonimowy i dobrowolny. Próbkę badawczą stanowiła grupa 373 osób, wśród których większość, bo aż 62%, stanowiły osoby niezatrudnione, pozostałe osoby były pozbawione formalnego statusu zatrudnienia. Ustalono, że 32% ankietowanych pochodzi ze wsi, 8% osób z miasta do 20 tys. mieszkańców, 28,6% osób z miasta powyżej 100 tys. mieszkańców, 31% osób z miasta wielkości 20–100 tys. mieszkańców.

Dla próby badawczej wykonano test niezależności  $\chi^2$ . Na jego podstawie oceniono, czy charakter odpowiedzi na zadane pytanie zależy od statusu zatrudnienia przedstawiciela pokolenia Z (zatrudniony lub niezatrudniony). Hipoteza zerowa ( $H_0$ ) zakłada, że fakt zatrudnienia nie ma wpływu na odpowiedź, natomiast hipoteza alternatywna ( $H_1$ ) wskazuje, że odpowiedź zależy od statusu zatrudnienia respondenta. Test został przeprowadzony dla poziomu istotności  $\alpha = 0,05$ . Wyniki analiz zostały przedstawione w tabelach.

## Analiza uzyskanych wyników badań

W badaniu mającym na celu rozpoznanie oczekiwań przedstawicieli pokolenia Z wobec pracodawcy w świetle koncepcji CSR, skoncentrowano się na analizie wewnętrznych obszarów działań organizacji. Wśród tych działań zawartych w zbiorze dobrych praktyk wyróżnia się między innymi zapewnienie jak najlepszych warunków pracy,



zgodnych z przepisami BHP. Kwestie dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy są na tyle ważne, że znajdują odzwierciedlenie w aktach prawa krajowego i międzynarodowego. Podejmowanie działań z myślą o stworzeniu zatrudnionym odpowiednich warunków pracy na podstawie akceptowalnych procedur BHP wiąże się ściśle z kształtowaniem zdrowego stylu życia. Ma on decydujący wpływ na ochronę zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników. Projektowanie i wdrażanie rozwiązań zachęcających do prozdrowotnego stylu życia znajduje przełożenie na budowanie relacji z podwładnymi. Wyniki badań przedstawione w tabeli 1 prezentują, jakich inicjatyw ze strony społecznie odpowiedzialnej organizacji w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy oczekuje młode pokolenie.

**Tabela 1. Oczekiwania pokolenia Z wobec odpowiedzialnej społecznie organizacji w odniesieniu do BHP**

Wyszczególnienie	Zatrudnieni	Niezatrudnieni	$\chi^2$	$\alpha$	Hipoteza
Przestrzeganie w pracy zasad BHP	58%	43%	7,32	0,05	H1
Zapewnienie bezpieczeństwa i komfortu pracy pracowników	61%	63%	0,14	0,05	Ho
Troska o zdrowie pracowników	52%	57%	0,82	0,05	Ho
Pomoc w radzeniu sobie ze stresem związanym z przeciążeniem pracą i obawami utraty pracy	16%	12%	1,11	0,05	Ho
Ochrona pracowników przed obrażeniami w miejscu pracy i chorobami zawodowymi	67%	65%	0,14	0,05	Ho

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonego testu  $\chi^2$  można stwierdzić, że podejście do różnych zagadnień z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy zależy od tego, czy respondent jest już osobą zatrudnioną czy dopiero potencjalnym pracownikiem. Osoby już pracujące dostrzegają konieczność podejmowania przez odpowiedzialne organizacje działań przyczyniających się do minimalizacji zagrożeń chorobami zawodowymi i ochrony pracowników przed obrażeniami w miejscu pracy (67% wskazań). Niewiele mniej, bo 65% niezatrudnionych respondentów również docenia ważność tego typu działań pracodawców w zakresie BHP. Ponadto ankietowani w obu

grupach oczekują, że pracodawca zapewni im bezpieczeństwo i komfort pracy (61% zatrudnionych, 63% pozostających bez pracy). Pod względem statystycznym zachodzi istotny związek pomiędzy oczekiwaniami pokolenia Z dotyczącymi przestrzegania w pracy przepisów BHP a zatrudnialnością pracowników. Pozostałe badane oczekiwania odnoszące się do BHP nie wykazały takiej zależności.

Odpowiedzialność społeczna organizacji wobec pracowników obejmuje także działania zorientowane na zapewnienie im możliwości rozwoju. Odpowiedzialny biznes uwzględnia kwestie związane z rozwojem umiejętności pracowniczych oraz planowaniem i realizacją ich drogi zawodowego rozwoju, pozwalających na zaspokojenie własnych potrzeb oraz oczekiwań zatrudnionych oraz samej organizacji. Pracownik, widząc starania organizacji w rozwijaniu jego osobistego potencjału, charakteryzuje się większym poziomem motywacji i zaangażowania w pracę. Tabela 2 prezentuje działania, jakie w tym zakresie powinna podjąć organizacja z punktu widzenia młodego pokolenia, aby można ją uznać za odpowiedzialną społecznie.

**Tabela 2. Oczekiwania pokolenia Z wobec odpowiedzialnej społecznie organizacji odnośnie do stwarzania możliwości rozwoju zawodowego**

Wyszczególnienie	Zatrudnieni	Niezatrudnieni	$\chi^2$	$\alpha$	Hipoteza
Możliwość uczestnictwa w szkoleniach i kursach według potrzeb stanowiskowych	79%	68%	4,90	0,05	H1
Zachęcanie pracowników do zdobywania przydatnych umiejętności i wiedzy	37%	42%	0,85	0,05	Ho
Stwarzanie możliwości wykorzystywania w pracy nabytej wiedzy i umiejętności	89%	88%	0,08	0,05	Ho
Udział organizacji w planowaniu ścieżki rozwoju zawodowego	35%	27%	2,47	0,05	Ho
Jednakowe możliwości awansu dla wszystkich	97%	96%	0,23	0,05	Ho

Źródło: opracowanie własne.

Analiza uzyskanego materiału badawczego skłania do wniosku, że młode pokolenie oczekuje od odpowiedzialnego pracodawcy zapewnienia możliwości rozwoju zawodowego. Na podstawie przeprowadzonego testu  $\chi^2$  można stwierdzić,

że oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z, dotyczące możliwości uczestnictwa w szkoleniach i kursach według potrzeb stanowiskowych, wykazują statystycznie istotną zależność od tego, czy respondent jest zatrudniony. Ankietowani o statusie pracownika dostrzegają istotność tego aspektu, o czym świadczy ilość wskazań (79%) w porównaniu z osobami jeszcze niepracującymi, które w zdecydowanie mniejszym stopniu doceniają możliwość poszerzenia swoich kwalifikacji zawodowych o nowy zakres wiedzy i umiejętności, zwiększających szansę na zatrzymanie ich w miejscu pracy. Mimo że pozostałe objęte badaniami oczekiwania, dotyczące stworzenia im możliwości rozwoju zawodowego, nie wykazały takiej zależności statystycznej, warto wspomnieć, że osoby pracujące z pokolenia Z, jak i jeszcze nieobecne na rynku pracy, w równym stopniu oczekują jednakowych możliwości awansu dla wszystkich. Podobnie zapatrują się na kwestię stwarzania możliwości wykorzystywania w pracy nabytej wiedzy i umiejętności (89% – zatrudnieni, 88% – osoby pozostające bez pracy).

Kolejnym obszarem działań, w ramach którego organizacja może wykazać się swoją odpowiedzialnością, jest system wynagrodzeń. Dbłość o wdrożenie poprawnej polityki wynagrodzeń stanowi jeden ze wskaźników odpowiedzialności biznesu, który rzutuje na wzrost motywacji do pracy osób zatrudnionych, co z kolei pozytywnie przekłada się na podniesienie efektywności ich pracy. Dobre praktyki w tym zakresie pokazują, że wzrost poziomu motywacji do pracy i gotowości do wysiłku w celu osiągnięcia coraz lepszych wyników przynosi szereg korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji. Pracownik, zyskując wynagrodzenie określonej wysokości, według oczekiwanych kryteriów, odnosi korzyść w postaci czerpania satysfakcji z pracy, a organizacja ma możliwość pozyskania lojalnych pracowników. W tabeli 3 zaprezentowano wyniki badań uwzględniające oczekiwania młodych osób zatrudnionych w danej organizacji, jak i tych, które pozostają bez pracy.

**Tabela 3. Oczekiwania pokolenia Z wobec odpowiedzialnej społecznie organizacji odnośnie do systemu wynagradzania**

Wyszczególnienie	Zatrudnieni	Niezatrudnieni	$\chi^2$	$\alpha$	Hipoteza
Wypłacanie płac terminowo	100%	100%	–	0,05	–
Wynagrodzenie adekwatne do wkładu i efektów pracy	94%	96%	0,72	0,05	Ho

Wyszczególnienie	Zatrudnieni	Niezatrudnieni	$\chi^2$	$\alpha$	Hipoteza
Wynagrodzenie pozwalające na poprawę warunków życia pracownika	89%	93%	1,67	0,05	Ho

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonego testu  $\chi^2$  można stwierdzić, że badane oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec odpowiedzialnej społecznie organizacji dotyczące systemu wynagradzania nie wykazują statystycznie istotnej zależności od statusu zatrudnienia respondenta. Niniejsze badania pokazują, że młodzi dorośli w jednakowym stopniu doceniają ważność otrzymywania regularnego miesięcznego wynagrodzenia (100% – zatrudnieni, 100% – pozostający bez pracy). Duże znaczenie przypisują wynagrodzeniu według wkładu i efektów pracy, choć wyższa wartość liczbowa tej zmiennej została nadana przez osoby pozostające bez zatrudnienia. Wśród pokolenia Z zauważalny jest spory rozdźwięk przy odpowiedzi na pytanie o wynagrodzenie pozwalające na poprawę warunków życia pracownika (93% wskazań – osoby bez formalnego statusu zatrudnienia, 89% wskazań – osoby pracujące).

Nie ulega wątpliwości, że odpowiedzialny pracodawca powinien czuć się zobowiązany do równoważenia życia zawodowego z życiem osobistym pracowników. Podejście do elastycznego czasu przeznaczanego na wykonywanie swoich obowiązków zawodowych w miejscu pracy powinno być elementem dobrych praktyk, realizowanych z myślą o podniesieniu efektywności i terminowości prowadzonych działań. Istnieje szereg rozwiązań w zakresie funkcjonowania elastycznych form organizacji pracy, za sprawą których pracownik zyskuje możliwość wykonywania powierzonych zadań i obowiązków bez odczuwania negatywnych emocji z powodu zaniedbywania własnej rodziny. Z uwagi na młody wiek pracowników uczestniczących w niniejszym badaniu, interesujące jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie o działania, jakich oczekują ze strony odpowiedzialnej organizacji, ułatwiających im godzenie wypełniania obowiązków zawodowych z życiem prywatnym (tabela 4).

**Tabela 4. Oczekiwania pokolenia Z wobec społecznej odpowiedzialności biznesu odnośnie do godzenia pracy zawodowej z życiem prywatnym**

Wyszczególnienie	Zatrudnieni	Niezatrudnieni	$\chi^2$	$\alpha$	Hipoteza
Możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy	51%	59%	2,11	0,05	Ho
Indywidualne dostosowanie godzin pracy do sytuacji pracowników	48%	52%	0,52	0,05	Ho
Możliwość skorzystania z urlopu z krótkim wyprzedzeniem	67%	56%	4,10	0,05	H1
Możliwość wykonywania pracy zdalnie	63%	67%	0,58	0,05	Ho

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że istotnie pozytywnie skorelowana jest ze sobą możliwość skorzystania z urlopu z krótkim wyprzedzeniem z podjęciem zatrudnienia, w czasie którego pracownik nabywa prawa do wypoczynku, który zapewniają przepisy o czasie pracy. Pozostałe oczekiwania poddane badaniom, dotyczące kwestii utrzymania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, nie wykazały zależności statystycznej. Warto podkreślić, że docenione zostały jeszcze takie kwestie, jak możliwość wykonywania pracy zdalnie (na tę kwestię wskazało 67% osób niezatrudnionych i 63% osób pracujących) oraz wykonywanie pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy – jest to znaczące udogodnienie dla 59% osób pozostających poza sferą zatrudnienia i 51% osób, które skorzystały z propozycji pracy.

Wiele spośród czołowych firm na świecie jest świadomych faktu, że o konkurencyjnej pozycji organizacji decyduje jakość przywództwa, wyznawana przez nie „filozofia” kierowania personelem. Wraz z dokonującymi się zmianami w biznesie rola menedżera staje się coraz trudniejsza i bardziej odpowiedzialna. Wymogi stawiane kadrze zarządzającej nie są łatwe do spełnienia, dlatego rozwój kompetencji kierowniczych i osobistych stanowi podstawę budowania kariery świadomego i odpowiedzialnego lidera. Obecnie wartość kadry kierowniczej mierzona jest na podstawie stosunku do podwładnych – umiejętności tworzenia warunków umożliwiających wykorzystanie potencjału pracowników na rzecz organizacji. Autorka uznała za zasadne zbadanie, jakich kompetencji kierowniczych i osobistych oczekują respondenci od swoich menedżerów. Stopień ważności kompetencji, jakimi powinien cechować się w swojej pracy lider z punktu widzenia respondentów, zaprezentowano w tabeli 5.

**Tabela 5. Oczekiwania pokolenia Z wobec kompetencji kadry kierowniczej w pracy**

Wyszczególnienie	Zatrudnieni	Niezatrudnieni	$\chi^2$	$\alpha$	Hipoteza
Posiada trwałe przekonania pozwalające na wyrażenie opinii	34%	12%	24,26	0,05	H1
Docenia zapał, umiejętności i postępy pracownika	70%	57%	5,83	0,05	H1
Ustala oczekiwane wyniki i terminy realizacji zadań	44%	68%	19,33	0,05	H1
Udziela instrukcji i wskazówek odnośnie realizacji zadania	54%	60%	1,20	0,05	Ho
Udziela wsparcia merytorycznego, dając poczucie bezpieczeństwa i uznania	52%	37%	7,47	0,05	H1
Pokazuje pracownikom perspektywy rozwoju	42%	25%	10,89	0,05	H1
Ocenia efekty pracy wspólnie z pracownikami	33%	9%	31,56	0,05	H1

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z analiz, dla badanych osób niezwykle ważne okazały się kompetencje kadry zarządzającej związane z docenianiem zapału, umiejętności i postępow pracownika (70% wskazań – zatrudnieni, 57% wskazań – osoby niepracujące), ponadto udzielanie instrukcji i wskazówek odnośnie do realizacji zadania (50% wskazań – zatrudnieni, 60% wskazań – osoby bez pracy). Wyraźne dysproporcje ujawniły się w odpowiedziach dotyczących oceniania efektów pracy wspólnie z pracownikami. Taka potrzeba została zaakcentowana przez osoby jeszcze niezatrudnione, które doceniły również wagę informowania przez kierowników o terminach realizacji zadań oraz oczekiwanych wynikach. Może to wynikać z nieznamomości przez osoby niepracujące czynników trudnych do przewidzenia na etapie planowania i realizacji zadań.

Badania przeprowadzone testem  $\chi^2$  pozwalają na wyprowadzenie wniosku, że oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec kadry kierowniczej w takich obszarach, jak posiadanie trwałych przekonań, docenianie umiejętności pracownika, udzielanie wsparcia, pokazywanie perspektyw rozwoju oraz dokonywanie oceny efektów pracy wspólnie z pracownikiem, wykazują statystycznie istotną

zależność od tego, czy respondent jest zatrudniony, czy też nie. Jedynie w przypadku oczekiwania dotyczącego udzielania wskazówek i instrukcji przez kierownictwo odnośnie realizacji działania nie wykazano takiej zależności.

## Zakończenie

W niniejszym rozdziale zostały przedstawione oczekiwania pokolenia Z wobec pracodawcy w świetle koncepcji CSR. Rezultaty badań mogą choć w części pomóc pracodawcom, a przede wszystkim pracownikom działów HR organizacji, w budowaniu efektywnego i odpowiedzialnego zespołu, zdolnego sprostać wymaganiom współczesnego społeczeństwa. Pracodawcy powinni chcieć poznać rzeczywiste potrzeby i oczekiwania swoich podwładnych, aby uniknąć sytuacji spornych na etapie ustalania warunków pracy. Wdrażanie działań społecznie odpowiedzialnych w ramach prowadzonej działalności powinno być wynikiem konsensusu obu stron, wynikającego z analizy potrzeb organizacji i oczekiwań osób w niej zatrudnionych. Zatrudnienie pracownika zgodnie z potrzebami stanowiska pracy to dopiero początek budowania z nim długoterminowej relacji. Pracownik świadczy swoją pracę na rzecz organizacji, licząc w zamian na spełnienie jego oczekiwań mieszczących się w standardach społecznej odpowiedzialności biznesu. Obecne pokolenie różni się od poprzedniego choćby pod względem stawianych wymagań i oczekiwań. Biorąc pod uwagę odpowiedzi udzielone przez ankietowanych w niniejszym badaniu, warto zauważyć, że młode pokolenie zaczęło podkreślać potrzebę poważnego podejścia do kwestii równowagi życia zawodowego z życiem prywatnym (możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy, wykonywanie pracy zdalnie, indywidualne dostosowanie godzin pracy do sytuacji pracowników, skorzystanie z urlopu z krótkim wyprzedzeniem). W kontekście realizacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu pracownicy z pokolenia Z wyraźnie akcentują aspekt związany z działaniami umożliwiającymi im poszerzenie horyzontów zawodowych dzięki udziałowi w szkoleniach i kursach. Zdobывая nową wiedzę i umiejętności, mogą doskonalić dotychczasowe działania. Ponadto zgodnie z oczekiwaniami młodego pokolenia organizacja powinna angażować się w inicjatywy mające na celu: zapewnienie zatrudnionym bezpiecznych warunków pracy, satysfakcjonującego, wypłacanego terminowo wynagrodzenia za swój wkład pracy, stworzenie jednakowych możliwości awansu dla wszystkich pracowników.

Przedstawiciele pokolenia Z mają wysokie oczekiwania kompetencyjne wobec kadry kierowniczej, a mianowicie zależy im, by doceniono zapał, umiejętności i postępy pracownika; udzielano instrukcji i wskazówek odnośnie realizacji zadania;

ustalano oczekiwane wyniki i terminy realizacji zadań; pokazywano pracownikom perspektywy rozwoju. Skalę oczekiwań wobec kadry zarządzającej można uzasadnić tym, że w organizacji tak naprawdę wiele zależy od kierowników czy liderów; dotyczy to działań w każdej sferze – finansowej, organizacyjnej czy personalnej.

Wyszczególnione oczekiwania respondentów, zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej obszarze działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, sprzyjają budowaniu więzi z organizacją i między samymi pracownikami. Te pozytywne relacje pozwalają na otwarte wyrażanie przez pracowników swoich poglądów i oczekiwań wobec pracodawców, dzięki czemu będą mogły zostać dostrzeżone i w pełni zaspokojone.

## Bibliografia

**Badura-Mojza A.** (2016), *Działania wobec pracowników w ujęciu zastosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) – analiza przypadku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 283, Katowice.

**Buczkowski B., Dorożyński T., Kuna-Marszałek A. i in.** (2016), *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, studia przypadków firm międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Gadomska-Lila K.** (2012), *Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników*, „Management and Business Administration. Central Europe”, 2.

**Gaweł W.** (2015), *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura”, nr 3(15).

**Klimczok M., Tomczyk A.** (2013), *CSR – koncepcja odpowiedzialnego biznesu w świetle zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2, Sosnowiec.

**Luo X., Bhattacharya C.B.** (2006), *Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value*, „Journal of Marketing”, no. 70(4).

**Nieradzik D.** (2017), *Oczekiwania interesariuszy wobec społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1.



**Nogieć J.** (2013), *Działania społecznej odpowiedzialności biznesu skierowane do różnych grup odbiorców*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 1(33), Wrocław.

**Rybak M.** (2004), *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

**Wolska G.** (2015), *Zaangażowanie przedsiębiorstw w realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 236, Katowice.

**Ewa Jastrzębska**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne

ewa.jastrzebska@sgh.waw.pl

## Grywalizacja jako przykład libertariańskiego paternalizmu. Dobre praktyki w Polsce

Gamification as an Example of a Libertarian Paternalism.  
Good Practices in Poland

**Abstract:** Raised on the Internet Millennials have made playing computer one of ways of spending free time today. Gamification is the application of game mechanics to non-game contexts to enhance user engagement and modify people's behaviour. It responds to the needs of Millennials who want to mix ambition and personal fulfillment with making the world a better place. Beginning with the characteristics of the libertarian paternalism, this chapter presents gamification as nudge which can encourage people to make the right choice. Also a review of Polish examples of gamification was conducted.

**Key words:** gamification, nudge, libertarian paternalism, choice architecture, good practices, games

### Wstęp

Żyjemy w czasach, kiedy coraz bardziej do głosu dochodzą tzw. milenialsi, przedstawiciele pokolenia chcącego łączyć zawodową samorealizację ze zmienianiem świata na lepsze. Te urodzone po 1980 r. osoby, zwane również „pokoleniem Y”, które od najmłodszych lat obcuje z nowoczesnymi technologiami, traktują Internet, media społecznościowe i gry komputerowe jako naturalny element codziennego życia. Jak wynika z badań Polish Gamers Research 2018, do grania w jakiegokolwiek gry przynajmniej

się już 79% Polaków (przede wszystkim wykorzystują do tego telefony komórkowe), a wśród graczy nieznacznie przeważają kobiety (51% badanych) i choć grają przedstawiciele wszystkich grup wiekowych, to najwięcej graczy jest wśród osób w wieku 25–34 lat (34% ogółu) [*Polish Gamers...* 2019].

Z grania się zatem nie wyrasta i stało się ono popularnym sposobem spędzania wolnego czasu. Według informacji podanych przez Gamesindustry.biz, wartość światowego rynku gier wyniosła w 2018 r. 134,9 mld dolarów, czyli ok. 11% więcej niż rok wcześniej [*GamesIndustry.biz Presents...* 2018]. Tylko na granie w grę „World of Warcraft” gracze na świecie poświęcili już łącznie 5,93 mln lat [Kaplan 2019].

Jednym z nowych narzędzi, którego genezy i rosnących zastosowań należy dozukiwać się właśnie w intensywnym rozwoju rynku gier komputerowych i które odpowiada na aktualne potrzeby pokolenia Y i nadchodzącego pokolenia Z (jeszcze bardziej uzależnionego od Internetu), jest **grywalizacja**.

Celem rozdziału jest próba odpowiedzi na pytanie o to, czy grywalizację można uznać za impuls stosowany w libertariańskim paternalizmie w celu zachęcenia ludzi do dokonania właściwego wyboru. W rozdziale zaprezentowano także przegląd wybranych polskich przykładów grywalizacji. Ze względu na specyfikę tematu jako metodę badawczą zastosowano krytyczną analizę źródeł internetowych oraz literatury przedmiotu.

## Impuls w libertariańskim paternalizmie

R.H. Thaler, który w 2017 r. otrzymał nagrodę Nobla z dziedziny ekonomii za wkład w rozwój ekonomii behawioralnej, zaczął od krytyki podstawowego założenia teorii ekonomii, jakim jest koncepcja *homo oeconomicus*, podkreślając jej nieadekwatność w odniesieniu do faktycznych zachowań ludzi, które nazwał „zachowaniami niepoprawnymi” (ang. *misbehaving*). W rzeczywistości bowiem ludzie nie dokonują wyborów optymalnych, najlepiej służących ich interesom i nie podejmują decyzji na podstawie obiektywnych przesłanek, a wpływ na nie ma wiele czynników uchodzących w teorii za rzekomo nieistotne (ang. *supposedly irrelevant factors*). Ludzi cechuje zatem ograniczona racjonalność, gdyż brakuje im zdolności do rozwiązywania skomplikowanych problemów – są zbyt zajęci i mają ograniczoną uwagę, brakuje im wiedzy i doświadczenia. „Niewidzialna ręka rynku” A. Smitha nie przekształca niepoprawnie zachowujących się ludzi w identycznie racjonalne podmioty, a motywacja (wysokość stawki) także niczego tu nie zmienia [za: Thaler 2018, ss. 15–18, 39–40, 71–72]. Dowodzą tego chociażby wnioski zespołu badaczy, którym kierował Ch.J.L. Murray,

analizującego trendy żywieniowe i ich wpływ na zdrowie obywateli 195 państw [GBD 2017 Diet Collaborators 2019]. Z przygotowanego przez nich raportu wynika, że zła dieta odpowiada za więcej zgonów niż jakikolwiek inny czynnik ryzyka – jest przyczyną śmierci co piątej osoby na świecie [GBD 2017 Diet Collaborators 2019]. Trudno zatem osądy i decyzje ludzi w zakresie żywienia uznać za racjonalne.

R.H. Thaler zauważa, że małe i pozornie nieważne szczegóły mogą mieć poważny wpływ na zachowanie ludzi. Osoby, zwane przez niego „architektami wyboru” („publicznymi” i „prywatnymi”), mogą świadomie wpływać na wybory, jakich dokonują inni ludzie, w wyniku zastosowania impulsu (zachęty, szturchnięcia – ang. *nudge*) [Thaler, Sunstein 2017]. Jest to fundament opracowanej przez R.H. Thalera idei libertariańskiego paternalizmu zakładającej, że nie ograniczając ludziom wolnego wyboru, można ich popchnąć w kierunku decyzji, która uczyni ich życie lepszym (według ich własnego osądu). Impuls to nie nakaz czy zakaz, lecz każdy czynnik, który w znaczący sposób zmienia postępowanie ludzi, będąc łatwą do uniknięcia i niekosztowną interwencją [Thaler, Sunstein 2017, ss. 13–16, 18]. Impulsy powinny być stosowane przede wszystkim w trudnych sytuacjach, dotyczących dokonywania życiowych wyborów, które się rzadko podejmuje lub które mają odroczone w czasie i trudne do przewidzenia skutki [Thaler, Sunstein 2017, ss. 76–80]. Aby były skuteczne, muszą uwzględniać tendencje behawioralne ludzi, takie jak np. niechęć do straty, skłonność do utrzymania *status quo* (inercji) i wybierania tzw. opcji domyślnej, czy też problemy z samokontrolą i uleganie wpływom społecznym, a także omylność [Thaler, Sunstein 2017, ss. 38–42].

Jednym z najczęściej przywoływanych przykładów libertariańskiego paternalizmu jest umieszczenie namalowanej muchy w pisuarach w męskich toaletach (co redukuje rozlewanie moczu o 80%), ale impulsem może być zarówno automatyczne zeznanie podatkowe, samochodowy wskaźnik mierzący ekologiczność jazdy, odżywka do paznokci zapobiegająca ich obgryzaniu czy kampania społeczna [Thaler, Sunstein 2017, ss. 13, 183, 200–201, 205].

## Grywalizacja jako motywator do zmiany zachowań ludzi

Twórcami koncepcji grywalizacji, inaczej: gamifikacji, rzadziej: gryfikacji (ang. *gamification*)<sup>1</sup>, są B. Reeves i jego współpracownicy z firmy Seriousity Inc., którzy

<sup>1</sup> Twórcą samego pojęcia był N. Pellling, który nazwał tak swoją firmę (2002 r.), jednak jak stwierdził, założył ją parę lat za wcześniej, bo upadła z powodu braku zainteresowania [Złotek 2017, ss. 15–16].

opracowali ją na zlecenie IBM jako narzędzie kształtowania liderów w organizacji. Przeprowadzone przez nich w połowie 2006 r. badania wśród graczy MMORPG<sup>2</sup> pozwoliły bowiem stwierdzić, że w grach przywództwo jest przejściowe i szybko się rozwija jako efekt uboczny wewnętrznego środowiska (co wpisuje się w koncepcję przywództwa relacyjnego i wirtualnego), zwiększając umiejętności i skuteczność liderów, często zaskoczonych własnymi możliwościami, co więcej liderów, którzy w realnych sytuacjach w ogóle by się nie wyłonili. Gry ułatwiają kształtowanie przywódców, ponieważ są zorientowane na zadania, umożliwiają komunikację w czasie rzeczywistym za pomocą różnych kanałów, ułatwiają podejmowanie decyzji, oferują transparentność w zakresie kompetencji i umiejętności graczy oraz przejrzyste systemy motywacyjne [Virtual Worlds... 2007, s. 13, 17].

P. Tkaczyk, autor pionierskiej w Polsce książki o grywalizacji, definiuje to zjawisko jako „przeniesienie mechanizmów znanych z gier (także komputerowych, choć nie tylko) do rzeczywistego świata, aby zmieniać ludzkie zachowania” na lepsze [za: Tkaczyk 2012, s. 10]. G. Zichermann, autor jednej z pierwszych publikacji z tego zakresu (*Game-Based Marketing: Inspire Customer Loyalty Through Rewards, Challenges, and Contests*), uznaje, że „grywalizacja polega na implementowaniu koncepcji gier [...] oraz założeń ekonomii behawioralnej do budowania motywacji odbiorców” [Zichermann, Linder 2010; za: Radziszewska 2017, s. 285]. Specjaliści Growth Engineering ujmują grywalizację jako zastosowanie mechaniki gier w środowiskach innych niż gry, aby uczynić trudne zadania łatwiejszymi do zaakceptowania [What Is the Definition... 2019]. Zwracają oni zatem uwagę na to, że mechanizmy związane z grami, a więc przede wszystkim z przyjemnością, zabawą, frajdą (ang. *fun*), sprawiają, że bardziej angażujemy się w aktywności, które wcześniej uważaliśmy za nudne i monotonne, co działało demotywująco. Podobnie definiujący grywalizację pierwszy polski portal o grywalizacji biznesowej, tj. Grywalizacja24.pl, podkreśla dodatkowo, że zastosowanie mechanizmów i technik wykorzystywanych podczas projektowania gier musi być świadome i celowe, a grywalizacja może być wykorzystywana jako wsparcie dla rozwiązywania konkretnych realnych problemów. Grywalizacja ma zatem na celu zdobywanie nowych umiejętności i doświadczeń oraz budowanie oczekiwanych podstaw, tworząc dobrą zabawę z czegoś, co jej nie przypomina [Definicje 2019]. Grywalizacja nie jest więc grą, jedynie wykorzystuje mechanizmy gier, które służyć mają nie tylko zabawie, ale również wyższemu celowi [Złotek 2017, s. 22].

<sup>2</sup> MMORPGs – *multiplayer online role-playing games* to typ wieloosobowej gry komputerowej, rozgrywanej za pośrednictwem Internetu, w której gracze wcielają się w postaci występujące w grze.

P. Tkaczyk za J. Huizingą (monografia *Homo ludens. Zabawa jako źródło kultury*, po raz pierwszy wydana w 1938 r.) podkreśla, że grywalizacja (jak gra) musi być dobrowolna, niezwykła, zawierać spójną i dopasowaną do odbiorcy narrację (fabułę), czyli opowiadać historię, z której wynika cel, mieć jasne i stałe reguły oraz element rywalizacji i współpracy [Tkaczyk 2012 za: Huizinga 1985]. Zastosowanie mechaniki gry wymaga wprowadzenia takich elementów, jak:

- punkty i odznaki przydzielane za pożądane aktywności w grze;
- natychmiastowa informacja zwrotna;
- poziomy będące wyznacznikiem statusu;
- wyzwania do osiągnięcia;
- publiczne zestawienia wyników<sup>3</sup>;
- wirtualne prezenty i nagrody [Tkaczyk 2012, ss. 81–93].

Trzeba jednak pamiętać, że podstawą skutecznej grywalizacji jest właściwe określenie odbiorcy grywalizacji, gdyż wymienione wyżej elementy pozytywnej motywacji zewnętrznej jedynie pobudzają i wspierają trwałą motywację wewnętrzną [Grywalizacja oczami... 2019].

## Grywalizacja w praktyce

W 2012 r. instytut badawczy Gartnera uznał grywalizację za jeden z trendów, który będzie miał znaczący wpływ na obszary takie, jak: innowacje, edukacja, wydajność pracowników, lojalność klientów czy rozwój osobisty [Gartner's gamification... 2019]. I rzeczywiście są to główne obszary, w których grywalizacja znajduje zastosowanie, chociaż można ją wykorzystać w każdej dziedzinie życia.

W Polsce grywalizacja pojawiła się najpierw w działaniach marketingowych. Jednym z pierwszych przykładów jej zastosowania była aplikacja HBO Play z 2013 r. służąca budowaniu relacji z fanami w ramach promocji trzeciego sezonu „Gry o tron”. Za wypełnianie misji (np. polubienie czy polecenie fanpage’a i trailera, przy czym liczyła się szybkość, aktywność oraz ilość), uczestnik otrzymywał tzw. buksy, które mógł wymieniać na nagrody rzeczowe [Woźniakowski 2016, ss. 408–410].

Do innych udanych zastosowań grywalizacji podczas realizacji strategii marketingowych w Polsce można m.in. zaliczyć:

<sup>3</sup> Zjawisko mierzenia i publikowania swoich osiągnięć ulega silnemu umasowieniu, stając się jednym z nowych nurtów konsumenckich [Kaplan 2019].

- wprowadzanie produktu na rynek: „mGra” mBanku (zapoznawała użytkowników z funkcjonalnościami nowego serwisu transakcyjnego banku);
- wzrost zaangażowania klientów: platforma „Warzywne Inspiracje” Bonduelle (program lojalnościowy związany z edukacją na temat produktów, brandu oraz nawyków żywieniowych)<sup>4</sup>;
- marketing terytorialny: poznańska gra miejska „Enigma” z 2007 r. i jej kontynuacja „Łamacze szyfrów” z 2012 r., czy 20 ścieżek questingowych na Wschodnim Szlaku Rowerowym Green Velo, służących poznaniu historii, geografii i środowiska tego obszaru.

Następnie grywalizacja w Polsce zaczęła rozwijać się w projektach wewnętrznych skierowanych do pracowników. Wśród przykładów w tym obszarze warto wymienić:

- szkolenia i rozwój: „Inspiratorium Menedżer 2.0” PZU (wsparcie kadry menedżerskiej w rozwoju kompetencji przywódczych i zachęcanie ich do samokształcenia)
- rekrutacja: „Gra o Bro” Grupy Żywiec (interaktywna gra rekrutacyjna będąca pierwszym z trzech etapów procesu rekrutacji);
- *employer branding*: „Przyciągamy najlepszych 3.0” PZU (budowanie świadomości marki i długotrwałych relacji ze studentami i absolwentami);
- relacje z klientami: „MilleMocni” i „play2grow” Banku Millennium (edukowanie pracowników w celu podniesienia poziomu obsługi klientów i relacji sprzedażowych);
- *crowdsourcing*: „Bank Szyty na Miarę” banku BPH (zgłaszanie pomysłów na rozwój i usprawnienie firmy);
- *wellness i worklife balance*: „Provi4You” Provident Polska (promocja praktyk prozdrowotnych).

Dokonując przeglądu dobrych przykładów grywalizacji warto zwrócić uwagę na aplikację *Activy*, czyli pierwszą mobilną grę rowerową, która wygrała startu-powy konkurs „Imagine Cup” organizowany przez Microsoft. Celem tej gry jest przekonywanie mieszkańców polskich miast do przesiadania się na rowery w wyniku budowania nowych nawyków i nagradzania wysiłku walutą *BikeCoin*, którą można wymieniać na realne nagrody, rabaty i specjalne okazje. Aplikacja może być wykorzystywana zarówno w programach motywacyjnych dużych firm, jak np. projekt „Rowerem do Pracy”, w ramach którego każdy przejazd rowerowy

---

<sup>4</sup> W ciągu roku funkcjonowania projektu 27 tys. użytkowników zdobyło łącznie 19 mln punktów, wykonując ponad 600 tys. zadań, spędzając w aplikacji średnio ponad 21 godzin, co dało ponad 1700 kontaktów z marką dziennie [„Warzywne Inspiracje”... 2015].

przekłada się na pieniądze przekazane przez firmę na cele charytatywne (np. Microsoft Polska, Allianz Polska, Santander Bank Polska), jak i w ogólnopolskiej grze rowerowej (odbyła się ona w okresie od września do października 2018 r. w Gdańsku, Gdyni, Sopocie i Tczewie), której celem jest kształtowanie prozdrowotnych postaw społeczeństwa [Ogólnopolska gra... 2019].

Innym przykładem, mającym już wyłącznie wymiar społeczny, a nie biznesowy, jest ogólnopolski program „Pracownie Orange”. Został on zainicjowany w 2012 r. i jego celem jest zwiększenie aktywności społecznej Polaków oraz ich kompetencji cyfrowych w ramach multimedialnych świetlic zakładanych w małych miastach i wsiach (obecnie jest ich 100). Aby zmotywować liderów „Pracowni Orange” do aktywnego działania na rzecz mieszkańców swoich miejscowości, Fundacja Orange wprowadziła grywalizację. W ramach niej punktowane jest zarówno zgłaszanie pomysłów na działania, organizowanie wydarzeń, jak i realizowanie projektów, a także podejmowanie okresowych wyzwań (np. zorganizowanie dnia bezpiecznego Internetu). Punkty wymieniane są na realne nagrody, pozwalające na skuteczniejsze działanie (np. gry, klocki, piłki) [O Programie 2019]. W ciągu pierwszych 18 miesięcy funkcjonowania grywalizacji nastąpił taki wzrost zaangażowania, jaki Fundacja spodziewała się osiągnąć dopiero po 4 latach [Grywalizacja. Zrób... 2014, s. 66].

Wśród innych przykładów grywalizacji skierowanej do społeczeństwa warto wymienić także: „Mega Misję” Fundacji Orange (cyfrowa edukacja w szkole i świetlicy szkolnej dla nauczycieli i dzieci); „Tesco dla szkół – Przyszłość na talerzu” (wzbudzenie zainteresowania zdrowym odżywianiem w wyniku zachęcania dzieci do czytania etykiet produktów), „Projekt Labirynt” Fundacji Synapsis (zachęcenie osób z zespołem Aspergera do korzystania z oferty i przestrzeni bibliotek publicznych), „Planetę odzysku”, grę Zakładu Utylizacyjnego w Gdańsku (budowanie świadomości ekologicznej).

## Uwagi końcowe

J. McGonigal, projektantka gier uznana przez „New York Timesa” za autorkę jednej z 10 przełomowych idei biznesowych, w wystąpieniu TED w 2010 r. przedstawiła zaskakującą tezę, że jeśli ludzie chcą rozwiązać globalne problemy, to muszą bawić się grami internetowymi co najmniej 21 mld godzin tygodniowo [McGonigal 2010]. Z jej doświadczenia wynika bowiem, że w świecie gier ludzie osiągają więcej i pokazują swoją najlepszą stronę. Niedługo potem (2 lata później) J. McGonigal zaprezentowała grę „SuperBetter”, dzięki której regularnie wzmacniając 4 podstawowe



odporności (fizyczną, psychiczną, emocjonalną i społeczną), można wydłużyć swoje życie o 10 lat [McGonigal 2019]. Skuteczności tej gry dowiodła w opublikowanej w 2016 r. książce pt. *SuperBetter. The Power of Living Gamefully*, zawierającej wyniki badań przeprowadzonych na 500 tys. graczy [McGonigal 2016; za: Tkaczyk 2019].

Grywalizacja odpowiada na oczekiwania coraz liczniejszego pokolenia millenialsów, wychowanego na grach komputerowych, chcącego zmieniać świat na lepsze. Grywalizacja, stanowiąc przeniesienie mechanizmów znanych z gier komputerowych do sytuacji niewiążących się z grami, stwarza Thalerowski impuls do zmiany negatywnych ludzkich zachowań w pozytywne. Zwiększa motywację i zaangażowanie ludzi w wykonywanie czynności, które nie były dotychczas kojarzone z przyjemnością. Może być stosowana jako zachęta do prostych, codziennych aktywności (np. biegania czy zdrowego odżywiania się), w akcjach społecznych i charytatywnych oraz edukacji [Złotek 2017, ss. 73–86]. Da się ją wykorzystywać również jako narzędzie służące do podniesienia efektywności procesów biznesowych (np. do promocji produktów czy budowania kompetencji), a nawet mechanizm interwencji w zakresie zdrowia publicznego [Johnstone 2017, s. 27]. Trzeba jednak pamiętać, że grywalizacja, tak jak i libertariański paternalizm, może spotkać się z zarzutem manipulacji, stąd istotne jest jej właściwe stosowanie.

## Bibliografia

**Definicje** (2019), [online] <http://grywalizacja24.pl/definicje/>, dostęp: 11.04.2019.

**GamesIndustry.biz Presents... The Year In Numbers 2018** (2018), [online], [www.gamesindustry.biz/articles/2018-12-17-gamesindustry-biz-presents-the-year-in-numbers-2018](http://www.gamesindustry.biz/articles/2018-12-17-gamesindustry-biz-presents-the-year-in-numbers-2018), dostęp: 11.04.2019.

**Gartner's Gamification Predictions for 2020** (2019), [online], [www.growthengineering.co.uk/future-of-gamification-gartner/](http://www.growthengineering.co.uk/future-of-gamification-gartner/), dostęp: 11.04.2019.

**GBD 2017 Diet Collaborators** (2019), *Health Effects of Dietary Risks in 195 Countries, 1990–2017: A Systematic Analysis for the Global Burden of Disease Study 2017*, „The Lancet”, April 3.

**Grywalizacja. Zrób to sam. Poradnik** (2014), Fundacja Orange, Fundacja Highlight/Inaczej, Laboratorium EE, Warszawa [online], [https://fundacja.orange.pl/files/user\\_files/user\\_upload/publikacje/grywalizacja\\_poradnik.pdf](https://fundacja.orange.pl/files/user_files/user_upload/publikacje/grywalizacja_poradnik.pdf), dostęp: 11.04.2019.

**Grywalizacja oczami praktyków – wywiad z Jackiem Siadkowskim i Michałem Jeską z Gerere Fun For Good** (2019), [online], <http://poczuj-miete-do-csr.pl/index.php/2017/06/01/grywalizacja-okiem-praktykow-wywiad-z-jackiem-siadkowskim-i-michalem-jeska-z-gerere-fun-for-good/>, dostęp: 11.04.2019.

**Huizinga J.** (1985), *Homo ludens. Zabawa jako źródło kultury*, Czytelnik, Warszawa.

**Johnstone M.-J.** (2017), *The Ethics of “Nudging”*, „Australian Nursing & Midwifery Journal”, Vol. 24, No. 6.

**Kaplan S.** (2019), *Gdyby praca miała charakter gier* [online], [www.hbrp.pl/b/gdyby-praca-miala-charakter-gier/16frJAW7f](http://www.hbrp.pl/b/gdyby-praca-miala-charakter-gier/16frJAW7f), dostęp: 11.04.2019.

**McGonigal J.** (2010), [online] [https://www.ted.com/talks/jane\\_mcgonigal\\_gaming\\_can\\_make\\_a\\_better\\_world?language=pl](https://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world?language=pl), dostęp: 10.04.2019.

**McGonigal J.** (2016), *SuperBetter: The Power of Living Gamefully*, Penguin Books, Londyn.

**McGonigal J.** (2019), [online], [www.ted.com/speakers/jane\\_mcgonigal?language=pl](http://www.ted.com/speakers/jane_mcgonigal?language=pl), dostęp: 11.04.2019.

**O Programie** (2019), [online], <https://pracownieorange.pl/o-programie>, dostęp: 11.04.2019.

**Ogólnopolska gra rowerowa** (2019), [online], [www.grarowerowa.pl/](http://www.grarowerowa.pl/), dostęp: 11.04.2019.

**Polish Gamers Observatory** (2019), [online], <http://polishgamers.com/>, dostęp: 11.04.2019.

**Radziszewska A.** (2017), *Uwarunkowania skutecznego wykorzystania gamifikacji w działaniach marketingowych*, „Handel Wewnętrzny”, nr 6 (371).

**Thaler R.H., Sunstein C.S.** (2017), *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań.

**Thaler R.H.** (2018), *Zachowania niepoprawne. Tworzenie ekonomii behawioralnej*, Media Rodzina, Poznań.

**Tkaczyk P.** (2012), *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

**Tkaczyk P.** (2019), *Jane McGonigal „SuperBetter”*, [online], <https://paweltkaczyk.com/pl/jane-mcgonigal-superbetter/>, dostęp: 11.04.2019.

**Virtual Worlds, Real Leaders: Online Games Put the Future of Business Leadership on Display. A Global Innovation Outlook 2.0 Report** (2007), IBM, Seriosity Inc. [online], [www.ibm.com/ibm/files/L668029W94664H98/ibm\\_gio\\_gaming\\_report.pdf](http://www.ibm.com/ibm/files/L668029W94664H98/ibm_gio_gaming_report.pdf), dostęp: 11.04.2019.

**„Warzywne Inspiracje” – platforma grywalizacyjna Bonduelle po roku aktywności** (2015), [online], <https://marketingprzykawie.pl/espresso/warzywne-inspiracje-platforma-grywalizacyjna-bonduelle-po-roku-aktywnosci/>, dostęp: 11.04.2019.

**What Is the Definition of Gamification?** (2019), [online], [www.growthengineering.co.uk/definition-of-gamification/](http://www.growthengineering.co.uk/definition-of-gamification/), dostęp: 11.04.2019.

**Woźniakowski M.** (2016), *Niekonwencjonalne wykorzystanie gier jako innowacyjne narzędzie komunikacji z klientami*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3 (362).

**Zichermann G., Linder J.** (2010), *Game-Based Marketing: Inspire Customer Loyalty Through Rewards, Challenges, and Contests*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

**Złotek M.** (2017), *Grywalizacja – wykorzystanie mechanizmów z gier jako motywatora do zmiany zachowania ludzi*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.

**Sławomir Kamosiński**

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Wydział Administracji i Nauk Społecznych  
slawomirkamosinski@ukw.edu.pl

## **Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa w sferze zarządzania zasobami ludzkimi a społeczna odpowiedzialność pracownika wobec przedsiębiorstwa. Rozwiązanie umowy o pracę**

**Enterprise's Social Responsibility in Human Resources Management or Employee Social Responsibility Towards an Enterprise. Termination of Employment Contract**

**Abstract:** An employer and an employee are correlated and interdependent links that exist inside the enterprise. These two links jointly form a company, both in economic prosperity times and in worse periods. The employee who participates in the formation of the company and who offers to it his or her skills expects the employer to provide for him or her certain stability in professional and thus in private life. The employee signs an employment contract with the employer and, regardless of its legal form, is always hoping for the contract to last as long as possible without sudden termination. Changes in economic situation may however force parties to the contract undertake mutually exclusive actions. The employer will strive to terminate the contract, whilst the employee will try to preserve the workplace. It is worth noticing that termination of the employment contract is strictly connected with the life of employers and workers. However, circumstances of such occurrence are significant. They prove mutual social maturity of both parties, mutual respect for human dignity and personality.

Development of required standards of conduct of both parties in such sensitive matter is undoubtedly very difficult. This may however be facilitated by thorough implementation by the employer of a strategy of social responsibility of a company executed in the inner

space of the company. On the other hand, one must notice a problem, non-existent in the subject literature, concerning the concept of employee's social responsibility. Is it possible to be identified? In what conditions one may refer to it? In my opinion, it is significant in case of termination of employment contract. An employee, having left the company, guided by self-interest, may by his or her activeness, for instance in the virtual space, destroy the company's brand. This paper bases mainly on the research conducted in 2018 among entrepreneurs and workers from the small and medium enterprises' sector located in small towns and villages.

**Key words:** termination of employment contract, entrepreneur's ethics, employee's ethics, recruitment process, labour market

## Wstęp

Pracodawca i pracobiorca to dwa zazębiające się ogniwa w wewnętrznej przestrzeni przedsiębiorstwa, które są od siebie uzależnione. Współtworzą oni firmę, zarówno w chwilach koniunktury gospodarczej, jak i w momentach jej pogorszenia. Pracownik, współtworzący organizację i oddający jej swoje umiejętności, oczekuje od pracodawcy zapewnienia mu stabilizacji w życiu zawodowym i, pośrednio, w osobistym. Pracobiorca, podpisując umowę o pracę, niezależnie od jej formy prawnej, ma nadzieję, że nie zostanie ona nagle wypowiedziana. Zmienność koniunktury gospodarczej może zmuszać strony umowy do działań wzajemnie się wykluczających. Pracodawca będzie dążyć do wypowiedzenia umowy o pracę, a pracownik do zachowania pracy.

Wypracowanie pożądanego standardu zachowania obu stron umowy o pracę w sytuacji jej rozwiązania jest bardzo trudne. Ułatwić je może realizowana przez pracodawcę w przestrzeni wewnętrznej firmy strategia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa [Dec, Masiukiewicz 2016, s. 44]. Z drugiej strony należy podnieść problem nieobecny w literaturze przedmiotu, który ujęto w sentencji społecznej odpowiedzialności pracownika wobec przedsiębiorstwa. W tym kontekście celem rozdziału jest zwrócenie uwagi na realny problem zgłaszany przez przedsiębiorców jakim jest wskazana powyżej społeczna odpowiedzialność pracownika wobec przedsiębiorstwa. W rozumieniu przedsiębiorców jest ona subelementem szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Pytanie badawcze jest zatem ukierunkowane na poszukiwanie odpowiedzi, czy społeczna odpowiedzialność pracownika wobec przedsiębiorstwa jest możliwa do identyfikacji i w jakich warunkach można o niej mówić.

## Rozwiązanie umowy o pracę – rozważania teoretyczne

Jack Welch, światowej sławy menedżer, w swoim podręczniku zarządzania dla przedsiębiorców-praktyków podaje, że „zwalnianie ludzi jest rzeczą trudną” i wyjaśnia, że „praca przypomina bardziej ogród Eden. Czasem ludzie muszą zostać z niego wydalenii” [Welch, Welch 2012, s. 145]. E. Sternberg, cytowana przez M. Sidor-Rządkowską, stwierdziła: „Zwalnianie z pracy jest etyczne, gdy właściwą osobę usuwa się z właściwych powodów i we właściwy sposób” [Sidor-Rządkowska 2010, s. 15]. Oczywiście jest, że ludzie łączą się z organizacją na określonym etapie swojego życia i gdy osiągną inny etap, warunkujący podniesienie kwalifikacji zawodowych czy zmianę priorytetów życiowych, decydują się na opuszczenie jednej organizacji i wejście do innej, w ich subiektywnym przekonaniu lepszej.

Zgromadzona wiedza o rozwiązaniu umowy o pracę jako jednej ze sfer aktywności zawodowej człowieka i powiązanie jej z przestrzenią społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest nadal, w moim przekonaniu, niewystarczająca. Rozwiązanie umowy o pracę sprawia, że osoba związana z firmą przez kilka miesięcy, a w wielu wypadkach przez lata, wychodzi poza obręb organizacji. Odejście pracownika z przedsiębiorstwa, niezależnie od powodów, na własną prośbę czy też w wyniku derekrutacji będącej następstwem restrukturyzacji organizacji, wywołuje stres i napięcie dostrzegane zarówno po stronie osoby rozstającej się z instytucją, jak i pracodawcy.

Tak postawiony problem sprawia, że pozostaje otwarte pytanie, czy odejście pracownika z organizacji, niezależnie od jego przyczyny, może być realizowane według zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, w zakresie etycznego i odpowiedzialnego podejścia do zarządzania zespołem przez przedsiębiorcę. Ten aspekt przestrzeni wewnętrznej firmy jest istotny do rozważenia chociażby z tego powodu, że pracownik odchodzący z firmy z przyczyn leżących po stronie pracodawcy może być potencjalnie jedynym żywicielem rodziny, mieć kłopoty finansowe i stałe źródło dochodu jest dla niego warunkiem dającym szansę na godną egzystencję jego i jego rodziny. Przytoczona sytuacja jest klasycznym przykładem kolizji racji ekonomicznych ze społecznymi. Można ją odnieść np. do pośredniej odpowiedzialności pracodawcy za rodzinę pracownika [Kamosiński 2017, ss. 117–130].

Jack Welch sugeruje menedżerom i właścicielom firm, że „Każdy pracownik, który odchodzi, nie przestaje być przedstawicielem twojej firmy. Przez kolejne pięć, dziesięć czy dwadzieścia lat może o niej mówić źle lub ją wychwalać” [Welch, Welch 2012, s. 153]. Prof. Zbigniew Ścibiorek twierdzi podobnie, podkreślając, że przedsiębiorca „Powinien mieć świadomość, że zwalniany pracownik

będzie nośnikiem informacji o przedsiębiorstwie i w pewnym stopniu będzie wpływał na inne osoby, a także potencjalnych kandydatów do pracy w danej firmie” [Ściborek 2010, s. 344].

Zwracając uwagę na powyższy kontekst, nie bez znaczenia dla przywołanego problemu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec pracowników jest zwrócenie uwagi na to, że odpowiedzialność za emocje rodzące się przy rozwiązywaniu umowy o pracę rozkłada się na równi na pracodawcę i pracownika. Pracownik, podczas podjęcia pracy, zobowiązuje się wobec pracodawcy do bycia lojalnym i uczciwym. Posługiwanie się więc w chwili rozwiązania umowy o pracę oszczerstwem, mającym na celu obniżenie wartości marki firmy, jest szkodliwe społecznie. W tym kontekście powinno się mówić o społecznej odpowiedzialności pracownika wobec przedsiębiorstwa. Ten aspekt jest potencjalnie nowym polem badawczym i wymaga doprecyzowania form tej odpowiedzialności. W moim przekonaniu, społeczna odpowiedzialność pracownika wobec przedsiębiorstwa może być związana z zasadami tzw. umowy nieformalnej, zwanej kontraktem psychologicznym. Omawia to zagadnienie Agnieszka J. Mackiewicz [2010, s. 58] twierdząc, że zawarcie umowy o pracę pomiędzy pracodawcą a pracownikiem powinno uwzględniać, obok formalnych wymagań, fakt zawarcia umowy nieformalnej, czyli kontraktu psychologicznego. Po stronie pracownika znajdują się w tej umowie oczekiwania dotyczące zachowania poczucia własnej godności i wartości, zachowania przysługujących jednostce praw oraz okazywania szacunku. Pracodawca natomiast oczekuje od pracownika tego, że będzie on dbał o dobre imię firmy i jej pozytywny wizerunek oraz tego, że nie zdobędzie się na ujawnianie tajemnic organizacji [Mackiewicz 2010, s. 58; Brayshaw i in. 2015, ss. 45–82].

## Badania empiryczne

Badania empiryczne, dotyczące rozwiązania umowy o świadczenie pracy, przeprowadzono u schyłku 2018 roku w powiecie liczącym, według danych GUS za 2016 rok, 86 776 mieszkańców. Powiat położony jest w regionie kujawsko-pomorskim. Badania prowadzono w grupie pracodawców (20 respondentów). Wytypowano osoby prowadzące małe i średnie przedsiębiorstwa w sektorze produkcji i usług nieprzerwanie 10 i więcej lat. Niezbędne informacje pozyskano głównie metodą wywiadu bezpośredniego.

Ankietowani przedsiębiorcy podkreślali, że dobra koniunktura ostatnich lat z jednej strony zachęca ich do podejmowania nowych wyzwań i rozszerzania

zakresu usług czy produkcji, z drugiej zaś strony rośnie obawa, czy możliwe jest rekrutowanie odpowiedzialnych i wykwalifikowanych pracowników w sytuacji ogromnego na nich zapotrzebowania. Pracodawcy operują zazwyczaj na lokalnych rynkach pracy, więc jedynym źródłem pozyskania nowych pracowników jest odejście ich z innej organizacji. Rzadziej poszukuje się pracowników w ościennych powiatach.

W związku z zamknięciem rynku pracy w granicach powiatu, przedsiębiorcy podkreślają, że chcąc ograniczyć proces migracji pracowników do dużych ośrodków i związać najlepszych z własną firmą, należy przyjąć zasadę wynagradzania pracobiorców za świadczoną pracę w formie płacy skutecznej [Bugdol 2014, s. 109]. Pojęcie to obejmuje płacę, która pozwala zaspokoić większość potrzeb życiowych pracownika i jego rodziny. Jest to wynagrodzenie, na które zgadza się pracownik i którego wysokość zniechęca go do poszukiwania innej pracy. Pracodawcy zgodnie stwierdzali, że w powiecie, w którym prowadzą działalność gospodarczą, płaca skuteczna w 2018 roku wynosiła około 3000,00 zł netto. Ten poziom wynagrodzenia oferowany pracownikowi w pełni go satysfakcjonuje i pozwala mu skupić się na obowiązkach służbowych.

Ankietowani pracodawcy zwrócili uwagę na to, że trudności w rekrutacji nowych pracowników przyczyniają się tego, że w chwili obecnej nie są oni skłonni do rozwiązywania umów o pracę. Przedsiębiorcy wykazują większą tolerancję wobec naruszania przez pracowników dyscypliny pracy i jak podkreślają „chciałbym zwolnić taką osobę, lecz z powodu braku fachowców na rynku pracy, nie mogę tego zrobić”. Takie zdanie przewija się w wypowiedziach większości badanych. Oczekują oni w wypadkach naruszenia tzw. dobrych obyczajów przeproszenia ich przez pracownika za zaistniałą sytuację i dalszej lojalnej pracy. Do grupy przewinień pracownika, które można im darować, zaliczają jego niedyspozycję spowodowaną nietrzeźwością, samowolne przedwczesne opuszczenie stanowiska pracy i kłótnię z pracodawcą. Jako duże przewinienie, związane z naruszeniem niepisanego kontraktu psychologicznego i tym samym przedmiotowej społecznej odpowiedzialności pracownika, traktują przedsiębiorcy zamieszczenie przez pracownika w przestrzeni Internetu informacji szkalujących przedsiębiorcę i jego firmę. Mniejsza grupa rozmówców uznała, że w takich wypadkach pracownik powinien odejść z miejsca pracy, ponieważ jest nielojalny i nieuczciwy. Większa grupa przedsiębiorców zwróciła uwagę na to, że „może na pierwszy raz wystarczy ostrzeżenie”. Nie zmienił się natomiast stosunek przedsiębiorców do tych pracowników, którzy rażąco naruszają dyscyplinę pracy. Kradzież i świadome niszczenie powierzonego sprzętu skutkuje natychmiastowym rozwiązaniem umowy o pracę. W każdym wypadku uzasadnienie tego stanowiska



było jednoznaczne – „darowanie naruszenia dyscypliny pracy demoralizuje i dlatego musi taki pracownik odejść”. Zwrócić należy uwagę też na kontekst wychowawczy w odniesieniu do pozostałej grupy pracowników, ponieważ przedsiębiorcy traktują takie zwolnienie jako przestrożę dla innych.

Pracodawcy jako zagrożenie dla firmy traktują zjawisko, które nazywają „uzależnieniem pracodawcy od pracownika”. Przedsiębiorcy wskazywali, że można tę sytuację obserwować w przypadku pracownika mającego specyficzne kwalifikacje, unikalne na rynku pracy, a niezbędne w danym przedsiębiorstwie. Takiego pracownika nie można w zasadzie zastąpić. Rozwiązanie z nimi umowy o pracę może obniżyć wartość marki firmy, wpłynąć na asortyment produkcji lub jakość świadczonych usług. Doskonale zdaje sobie z tego sprawę również pracownik. Zdaniem pracodawców ta sytuacja sprzyja eskalacji żądań, a obawa przed odejściem pracownika zmusza przedsiębiorcę do daleko idących ustępstw na jego rzecz. Ta postawa burzy relacje interpersonalne w firmie i niszczy komunikację wewnętrzną ze wszystkimi zatrudnionymi osobami. Jeden z przedsiębiorców stwierdził, że „Pracodawca nie może pracować po to, aby zaspokoić wygórowane żądania jednego pracownika”. To jest w jego ocenie nieetyczne i podważa zasady sprawiedliwości i odpowiedzialnego społecznie podejścia do prowadzenia biznesu. Z tego powodu, nawet kosztem narażenia firmy na przejściowe straty czy rezygnacji z wykonywania pewnych zadań produkcyjnych lub usług, rozwiązanie umowy o świadczenie pracy ze wskazanym pracownikiem jest, zdaniem przedsiębiorców, zasadne. W tym wypadku przedsiębiorcy wskazali na pojęcie społecznej odpowiedzialności pracownika wobec przedsiębiorstwa, pytając, czy ona istnieje.

Trudności, jakie występują na lokalnym rynku pracy w zakresie rekrutacji pracowników, sprawiły, że wielu przedsiębiorców obawia się, że może pozostać bez wykwalifikowanej siły roboczej. Dodatkowo paraliżuje ich myśl, iż pracownicy mogą nie wykazać się odpowiedzialnością za swoje miejsce pracy i dobro firmy, którą współtworzą i odejść do konkurencji. Ponownie pojawia się pojęcie społecznej odpowiedzialności pracownika wobec organizacji. Obawa ta, nawet mało realna, jest uznana przez dużą grupę przedsiębiorców za potencjalną samospełniającą się przepowiednię. Sektor MSP to przecież firmy małe, zatrudniające np. sześć pracowników. W sytuacji, gdy czterech z nich zdecyduje się na rozwiązanie umowy o pracę, firma przestanie istnieć. Zdaniem przedsiębiorców pozostali pracownicy, nie widząc sensu pozostawania w organizacji, również odejdą.

Rekrutacja pracowników wiąże się z wieloma przykrymi doświadczeniami przedsiębiorców. Przyznają oni, że zawsze kierują się ograniczonym zaufaniem w stosunku do potencjalnego pracownika. Na tą postawę mają wpływ zebrane

doświadczenia i skumulowane w ich następstwie negatywne emocje. Przedsiębiorcy zwracają uwagę, że mają w bagażu swoich doświadczeń przypadki związane z oszustwem ze strony nowozatrudnionego pracownika i wykradaniem know-how. Mała firma wymaga dbałości o stabilność w każdym aspekcie działalności - to zdanie często powtarzają ankietowani. Ostrożna rekrutacja to przyjęcie zasady, że „niezatrudnianie jest lepsze niż zatrudnienie i pojawienie się wkrótce cienia wątpliwości, czy decyzja o przyjęciu pracownika do firmy była słuszna”. Inny z pracodawców wskazał, że „jeśli pojawi się cień wątpliwości co do osoby pracownika, to lepiej go nie zatrudniać”. Taka decyzja jest jego zdaniem lepsza dla organizacji i zgodna z zasadą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorcy wobec otoczenia firmy i społeczności lokalnej. W mojej ocenie, wypowiedzi te odkrywają przestrzeń do rozważań nad problemem społecznej odpowiedzialności pracownika wobec organizacji.

Zauważyć można jeszcze jeden element związany z prezentowaną kwestią. Zatrudnianie ostrożne, ograniczone czy wręcz brak zaufania do potencjalnych nowych pracowników i ograniczenie rekrutacji do osób z rekomendacjami, buduje w społeczności lokalnego rynku pracy wizerunek organizacji jako strefy zamkniętej, do której trudno się dostać. Niska fluktuacja załogi lub jej brak, na co rzadko zwraca się uwagę w badaniach, podnoszą dla obserwatorów zewnętrznych, w tym głównie potencjalnych przyszłych pracowników, wartość miejsca pracy w tej firmie. Przyjąć należy, że jest to najbardziej pożądanym przez przedsiębiorców wizerunek organizacji, którą kierują. Kształtuje się on zazwyczaj powoli i jest wynikiem rzetelnego wywiązywania się przez przedsiębiorcę z przyjętych na siebie zadań.

Pracodawcy zauważyli, że odejście pracownika z organizacji w następstwie zwolnienia go z pracy, uruchamia u tej osoby wolę zemsty. Znikają wówczas wszelkie bariery przyzwoitości i odchodzący z firmy pracownik zapomina o nieformalnych, a ważnych dla każdej ze stron, zasadach kontraktu psychologicznego. Przedsiębiorcy nie kryją tego, że frustracja pracownika objawia się falą nieprzyjemnego ataku na firmę. Objawia się on szeregiem doniesień i skarg, które były już pracownik skierował do inspekcji i służb mogących kontrolować firmę.

Przedsiębiorca, rozstając się z pracownikiem w mało sympatycznej atmosferze, jest pewny tego, że były pracownik nakreśli w przekazach nieformalnych negatywny wizerunek jego osoby i firmy i jest zazwyczaj bezradny. Nawet jeśli obraz ten jest niesprawiedliwy, to może utrudnić rekrutację nowych pracowników i tym samym zahamować rozwój przedsiębiorstwa. Niszczenie przez byłego pracownika wizerunku firmy i jej marki ma miejsce nie tylko w przekazach nieformalnych, w tym w rozmowach towarzyskich, lecz coraz częściej staje się

udziałem przestrzeni Internetu. Wirtualny świat, dający większe poczucie bycia anonimowym, może, na co wskazało wielu ankietowanych przedsiębiorców, stać się przestrzenią hejtu. Przedsiębiorcy podnoszą, że w ten sposób zostaje naruszona ważna zasada nieformalna, związana z niepisanym kontraktem psychologicznym, że o byłym miejscu pracy nie powinno się mówić w kategoriach pejoratywnych. To, ich zdaniem, jest przykład niedotrzymania zasad społecznej odpowiedzialności pracownika wobec organizacji.

Ankietowani przedsiębiorcy wskazali, że dużą wartość ma dla nich informacja nieformalna o pracowniku, pozyskana z jego poprzednich miejsc pracy. Informacje te mogą dotyczyć przeszłej lojalności pracownika wobec pracodawcy i jego postaw wobec pracy. Wielu z przedsiębiorców przyznaje, że wiedza ta jest dla nich drogowskazem. Zła opinia o pracowniku stygmatyzuje taką osobę i prowadzi w konsekwencji do trudności w znalezieniu przez nią pracy. Pracownicy, zdaniem pracodawców, zorientowali się, że powstał rynek informacji o nich, działający na zasadach zbliżonych do rynku pracodawców, nieformalnie tworzonego przez pracowników. Wskazane dwa rynki informacji, pomimo tego, że są nieformalne, istniały (co należy podkreślić) zawsze, różna jest jednak na nich skala informacji. Wydaje się, że zależna jest ona od koniunktury gospodarczej. Ocena strony etycznej i moralnej tego problemu jest trudna. Można tu mówić o zjawisku swoistego relatywizmu moralnego.

## Zakończenie

Badanie, które przeprowadzono w grupie przedsiębiorców związanych z sektorem mikroprzedsiębiorstw oraz MSP w końcu 2018 roku miało pomóc w identyfikacji problemu ujętego w sentencji społecznej odpowiedzialności pracownika wobec przedsiębiorstwa. Odpowiedzialność tę przedsiębiorcy uznają za integralny element, na którym oparte jest działanie współczesnej organizacji. Jej zasady zostały wyartykułowane przez przedsiębiorców w oparciu o doświadczenie zbudowane na gruncie obserwacji zachowania pracowników. Zaliczono do tego katalogu: zobowiązanie się pracownika wobec przedsiębiorcy do bycia lojalnym wobec firmy i dochowania jej tajemnic, wykonywania obowiązków z poszanowaniem godności przedsiębiorcy i poszanowaniem jego mienia, darzenie szacunkiem współpracowników, dbanie o zasoby przyrody poprzez np. oszczędzanie energii na stanowisku pracy oraz przestrzeganie zasad ochrony środowiska naturalnego, np. przez segregowanie odpadów w firmie. W chwili rozwiązania umowy o świadczenie pracy, do katalogu zasad społecznej odpowiedzialności pracownika wobec przedsiębiorstwa

włączono zasadę trwałej lojalności byłego pracownika wobec firmy bez względu na okoliczności rozwiązania umowy o pracę, powstrzymanie się przez niego od podważania jej wiarygodności i marki. Ankietowani przedsiębiorcy są jednomyślni w tym, że forsowane przez nich zasady społecznej odpowiedzialności pracownika wobec przedsiębiorstwa powinny znaleźć trwałe miejsce w świadomości pracowników. Stan dobrej współpracy przedsiębiorców i pracowników osiągnie się, należy to podkreślić, tylko w przypadku, gdy obie strony obecne w organizacji postępują wobec siebie uczciwie. Jest to stan idealny, w wielu wypadkach trudny do osiągnięcia.

Zasygnalizowany problem społecznej odpowiedzialności pracownika wobec przedsiębiorstwa, jako interesujący fragment relacji zachodzących w organizacji, wymaga z całą pewnością pogłębionych badań. Jak stwierdził Józef Schumpeter, przedsiębiorca poszukuje zmiany i odpowiada na zmianę.

## Bibliografia

**Brayshaw L., Chrobot A., Konior E., Płuciniak A., Wanio G.** (2015), *Derekrutacja czyli jak skutecznie rozwiązać stosunek pracy*, PWN, Warszawa.

**Bugdol M.** (2014), *Znaczenie sprawiedliwości z zarządzaniu ludźmi. Dlaczego warto być sprawiedliwym*, Difin, Warszawa.

**Dec P., Masiukiewicz P.** (2016), *Odpowiedzialność menedżerów*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle Orgmasz, Warszawa.

**Kamosiński S.** (2017), *Odpowiedzialność pracodawców wobec rodzin pracowników (na podstawie badań empirycznych)*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, tom 20, nr 2, ss. 117–130.

**Mackiewicz A.J.** (2010), *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Difin, Warszawa.

**Sidor-Rządkowska M.** (2010), *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer business, Warszawa.

**Ścibiorek Z.** (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.

**Welch J., Welch S.** (2012), *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa.



**Magdalena Kaźmierczak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Instytut Zarządzania,  
Katedra Zarządzania Jakością  
magdalena.kazmierczak@ue.poznan.pl

## Zaangażowanie małych i średnich przedsiębiorstw w działania na rzecz społeczności lokalnej w aspekcie koncepcji CSR

**Involvement of Small and Medium-Sized Enterprises  
in Activities for the Benefit of the Local Community  
in the Aspect of the CSR Concept**

**Abstract:** The aim of this study is to identify and evaluate CSR (Corporate Social Responsibility) activities undertaken by small and medium-sized enterprises, operating in Poland, with particular emphasis on the area of community involvement and development of the local community. The analysis was based on the literature available and data obtained from empirical research conducted by the writer. The results of the research have enabled the identification of the most frequently used good practices for the development of the local community in the sector of small and medium-sized enterprises.

**Key words:** Corporate Social Responsibility – CSR, stakeholders, small and medium-sized enterprises (SMEs), local community

### **Wprowadzenie**

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) staje się obecnie coraz istotniejszą koncepcją zarządzania niż kiedykolwiek wcześniej [Sharma 2013; Farahmand 2011, ss. 25–34; Masoud 2017]. Coraz więcej organizacji

biznesowych w Polsce wdraża i realizuje działania z zakresu CSR. Składa się na to wiele czynników. Po pierwsze pojawiają się inicjatywy i regulacje prawne, na poziomie międzynarodowym i krajowym, skłaniające organizacje do większej aktywności na polu społecznej odpowiedzialności biznesu. Po drugie CSR zawdzięcza swój rozwój stawianym przez partnerów biznesowych wymaganiom dostarczania informacji z działalności niefinansowej spółki, potwierdzających mniejsze ryzyko reputacyjne i finansowe związane z danym podmiotem. Po trzecie CSR staje się niezbędnym narzędziem w coraz silniejszej rywalizacji o przyciągnięcie i utrzymanie najlepszych pracowników [Strzelczyk 2019].

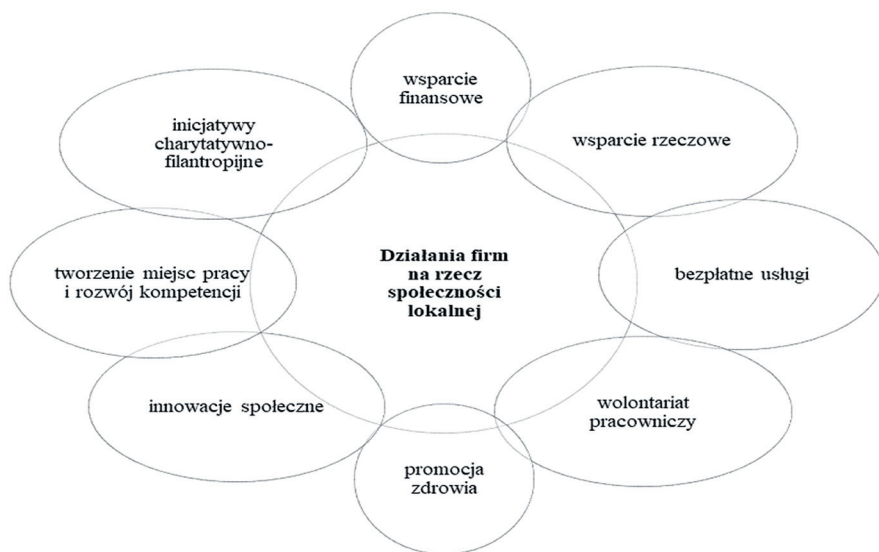
To z pewnością niejedynie determinanty wzrostu zainteresowania przedsiębiorstw koncepcją społecznej odpowiedzialności, ponieważ CSR obejmuje swoim zasięgiem szeroką gamę aspektów zarządzania organizacją. W definicji Światowej Rady Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju (*World Business Council for Sustainable Development – WBCSD*) społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to ich ciągłe zobowiązanie do zachowań etycznych oraz działań na rzecz rozwoju ekonomicznego, przy równoczesnej trosce o poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, społeczności lokalnej oraz całego społeczeństwa [WBCSD 1999]. W obliczu rosnącej świadomości społeczeństwa o zagrożeniach wpływających ze sfery gospodarki to właśnie zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej stały się ważnym obszarem CSR. Zwłaszcza jest on istotny dla sektora MŚP, bo ten, co do zasady, od początku jest blisko swoich lokalnych społeczności. Celem rozdziału jest identyfikacja i ocena społecznie odpowiedzialnych działań podejmowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa działające w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru zaangażowania społeczności i rozwoju społeczności lokalnej. Składa się on z trzech zasadniczych części. W pierwszej opisano ramy teoretyczne koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz scharakteryzowano działania CSR, jakie mogą być prowadzone na rzecz lokalnej społeczności, jako jednej z ważnych grup interesariuszy przedsiębiorstwa. W części drugiej rozdziału opisano wyniki przeprowadzonych autorskich badań własnych w powyższym zakresie. Badania miały charakter ankietowy oraz wywiadów bezpośrednich. Dane zebrane w badaniu umożliwiły identyfikację najczęściej stosowanych praktyk zaliczanych do grupy społecznie odpowiedzialnych wobec lokalnych społeczności, a także wskazanie możliwych obszarów doskonalenia w powyższym zakresie. Ostatnia część rozdziału stanowi podsumowanie całości podjętych rozważań.

## Znaczenie obszaru zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej w koncepcji CSR

Społeczna odpowiedzialność biznesu to pojęcie, które nie ma jednej spójnej definicji, gdyż poszczególni definiujący je autorzy kładą nacisk na odmienne aspekty zarządzania. Zdaniem Rahmana [2011] jest przynajmniej 10 istotnych zagadnień, do których w mniejszym lub większym stopniu odwołują się definicje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Do najważniejszych kwestii zaliczył: prawa człowieka, rozwój ekonomiczny, transparentność działań, odpowiedzialne zachowania, etykę biznesu, ochronę środowiska, działania na rzecz interesariuszy, moralny obowiązek, wolontariat oraz odpowiedzialność za społeczeństwo. Innymi słowy, CSR to sposób, w jaki firmy osiągają równowagę imperatywów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych [Rai, Bansal 2014]. Najczęściej przywoływana w literaturze przedmiotu definicja społecznej odpowiedzialności pochodzi z międzynarodowej normy ISO 26000:2010. Zgodnie z nią, społeczna odpowiedzialność to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez transparentne i etyczne zachowanie w kluczowych obszarach, takich jak: prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, ład organizacyjny, uczciwe praktyki operacyjne, środowisko, zagadnienia konsumenckie oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej [ISO 26000:2010, s. 6]. Obecnie literatura przedmiotu wskazuje na rosnące znaczenie zwłaszcza ostatniego z wymienionych powyżej obszarów – działań CSR wobec społeczności lokalnej [Badura-Mojza 2017; Sitkin 2013; Ismail 2009; Shaw 2007]. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec społeczności lokalnej jest rozpatrywana jako społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw (*Corporate Community Involvement – CCI*). Jest ono dziedziną CSR, koncentrująca się na pomocy w podnoszeniu jakości życia w społecznościach, w których funkcjonuje dane przedsiębiorstwo [Hąbek, Szewczyk 2010, s. 49]. Najważniejsze obszary zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej zależą będą od konkretnej społeczności oraz unikalnej wiedzy, zasobów i zdolności, które każda organizacja wnosi do społeczności. W powyższym obszarze zawiera się m.in. współpraca z organizacjami pozarządowymi i uczelniami, tworzenie miejsc pracy, wsparcie projektów zdrowotnych i edukacyjnych, a także prowadzenie działań filantropijnych, co ilustruje poniższy rysunek.



**Rysunek 1. Działania podejmowane przez organizacje biznesowe na rzecz społeczności lokalnej**



Źródło: opracowanie własne.

Działania przedsiębiorstwa na rzecz społeczności lokalnych można przedstawić również z punktu widzenia trzech poziomów zaangażowania [Hąbek, Szewczyk 2010, s. 53]:

- poziomu zgodności z istniejącym systemem prawnym (płacenie podatków, przestrzeganie praw pracowniczych, przestrzeganie norm środowiskowych);
- poziomu zmniejszania szkód powstałych w środowisku naturalnym bądź w sferze społecznej w wyniku prowadzonej działalności gospodarczej;
- poziomu zwiększania pozytywnych skutków prowadzonej działalności gospodarczej oraz tworzenia wartości przez inwestycje, działalność innowacyjną, partnerstwo na rzecz społecznego i środowiskowego dobra oraz podnoszenia jakości życia mieszkańców (tworzenie nowych miejsc pracy, troska o rozwój społeczny oraz wzrost gospodarczy).

Przedsiębiorstwa są interesariuszami w swoich społecznościach i często dzielą wspólne problemy lokalne. Każda społeczność jest wyjątkowa, a zaangażowanie organizacji w jej rozwój jest częścią długoterminowej relacji, która może mieć daleko idące pozytywne skutki zarówno dla firmy, jak i społeczności, w której działa. Zdaniem Arnolda [2010, s. 102] pierwszą i zasadniczą korzyścią płynącą z wdrożenia koncepcji CSR jest właśnie poprawa relacji między

przedsiębiorstwami a społecznościami. Ponadto demonstrowanie zaangażowania w społeczność lokalną może poprawić reputację przedsiębiorstwa, a tym samym ułatwić rekrutację lub utrzymanie w organizacji najlepszych pracowników.

## Wybrane działania na rzecz społeczności lokalnej w ramach koncepcji CSR w polskim sektorze MŚP

Zaangażowanie społeczne dotyczy nie tylko dużych korporacji, ale także sektora małych i średnich przedsiębiorstw. O ile te pierwsze działają na rzecz społeczeństwa, angażując się w rozwiązywanie problemów na skalę krajową czy nawet światową, to niewielkie przedsiębiorstwa mogą aktywnie wspierać społeczność, zwłaszcza lokalną, gdyż to z niej najczęściej wywodzą się jej najbardziej znaczący interesariusze – pracownicy i klienci.

Podstawę przeprowadzonych badań empirycznych stanowił kwestionariusz ankietowy, który skierowano do respondentów zarówno drogą pocztową, jak i metodą CAWI. Ankieta rozesłana została do 1066 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, zlokalizowanych na terenie całej Polski. Łącznie analizie poddano 206 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. Spośród badanych przedsiębiorstw największy odsetek stanowiły te zatrudniające od 50 do 249 osób (39,8%), a najmniejszy zatrudniające od 1–9 osób (22,3%). Ankieta zawierała 27 szczegółowych pytań, spośród których były również te dotyczące działań na rzecz społeczności lokalnej w obszarze CSR [Kaźmierczak 2017, s. 153]. Działania CSR wobec społeczności lokalnej były dość mocno zróżnicowane w badanych przedsiębiorstwach. Oprócz działań już podjętych, respondenci planowali wdrażanie kolejnych.

Udział procentowy działań CSR podejmowanych przez mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie organizacje w obszarze zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej prezentuje poniższa tabela.

**Tabela 1. Udział procentowy działań CSR podejmowanych przez mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie organizacje w obszarze działań na rzecz rozwoju społeczności lokalnej**

Wybrane działania w ramach CSR	Mikro przedsiębiorstwa (%)			Małe przedsiębiorstwa (%)			Średnie przedsiębiorstwa (%)		
	Podjęliśmy	Planujemy	Nie planujemy	Podjęliśmy	Planujemy	Nie planujemy	Podjęliśmy	Planujemy	Nie planujemy
	<i>Działania na rzecz rozwoju społeczności lokalnej</i>								
Zaangażowanie w rozwój społeczności lokalnej	41	24	35	59	15	26	62	17	21
Programy zaangażowania społecznego (programy społeczne)	35	22	43	44	14	42	45	27	28
Działania skierowane na rodziny pracowników	41	22	37	44	18	38	56	26	18
Poprawa lokalnej infrastruktury	24	26	50	42	21	37	43	17	40
Wsparcie finansowe lub materialne lokalnych instytucji użyteczności publicznej	43	20	37	53	15	32	62	16	22

Źródło: opracowanie własne.

Żadna organizacja nie może się rozwijać bez społeczności, w której funkcjonuje. Kwestie związane z rozwojem społeczności lokalnej, w które organizacja może wnieść swój wkład obejmują tworzenie miejsc pracy poprzez rozszerzenie i dywersyfikację działalności gospodarczej oraz poprzez rozwój technologiczny. Udział w tego typu działaniach, mających na celu zaangażowanie w rozwój społeczności lokalnej, deklaruje ponad 60% badanych przedsiębiorstw średnich, ponad połowa organizacji małych i 41% mikroprzedsiębiorstw. Kolejne działanie podejmowane przez badane przedsiębiorstwa to wsparcie finansowe lub materialne lokalnych instytucji użyteczności publicznej (w mikroprzedsiębiorstwach 43% wskazań, w organizacjach małych 53%, a w przedsiębiorstwach średnich 62%). Były to głównie formy wsparcia dzieci i młodzieży z okolicznych domów dziecka

czy rodzinnych domów dziecka, a także szkół i przedszkoli. Ankietowanym nie są również obce programy zaangażowania społecznego (programy społeczne), które podejmuje 35% badanych mikroprzedsiębiorstw, 44% organizacji małych i 45% średnich. Badane organizacje podejmują również działania adresowane do rodzin pracowników (w mikroprzedsiębiorstwach 41% wskazań, w przedsiębiorstwach małych 44%, a w organizacjach średnich 56%). Najczęściej badane organizacje podejmowały działania skierowane na poprawę lokalnej infrastruktury. Wśród innych działań, które deklarowali badani przedsiębiorcy można wymienić: aktywny udział w lokalnych wydarzeniach kulturalnych, mających na celu pozyskanie środków dla szkół, przedszkoli i innych instytucji, wsparcie szkół technicznych, angażowanie lokalnej społeczności w rozwój organizacji, wspomaganie osób wykluczonych oraz wsparcie finansowe inicjatyw oddolnych.

Badany segment małych i średnich organizacji, bez względu na rodzaj, województwo czy wielkość organizacji, pomimo iż dobrze lub raczej dobrze ocenił realizację swoich działań we wszystkich 7 obszarach społecznej odpowiedzialności wyszczególnionych w normie ISO 26000:2010, ocenił najślabiej obszar społecznego zaangażowania i rozwoju społeczności lokalnej (tab. 2).

**Tabela 2. Ocena kluczowych obszarów CSR według ISO 26000:2010 przez badany segment mikro, małych i średnich przedsiębiorstw**

<i>Jak oceniacie Państwo swoją działalność w kluczowych obszarach społecznej odpowiedzialności?</i>	<i>micro</i>	<i>małe</i>	<i>średnie</i>
	Przedsiębiorstwa (średnia)		
Ład korporacyjny	3,9	4,2	4,4
Prawa człowieka	4,2	4,3	4,4
Praktyki pracownicze	3,9	4,3	4,3
Środowisko	4,0	3,9	4,0
Etyka biznesu	4,3	4,2	4,5
Kwestie związane z klientem	4,3	4,2	4,4
Społeczne zaangażowanie i rozwój społeczności lokalnej	3,3	3,5	3,8

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Mając na uwadze powyższe, można stwierdzić, że niezbędne wydaje się podjęcie dalszych działań, mogących zniwelować występujące w MŚP ograniczenia związane z zarządzaniem społecznie odpowiedzialnym w obszarze zaangażowania społecznego

i rozwoju społeczności lokalnej. Przykładem takich działań może być promocja dobrych praktyk w powyższym zakresie, opisywanych corocznie w Raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB). W ostatnim opracowaniu za 2018 rok, w obszarze rozwoju społeczności lokalnej, znalazły się działania pogrupowane aż w 16 różnych kategoriach: aktywność fizyczna, bezpieczeństwo na drodze, dobry sąsiad, inicjatywy charytatywno-filantropijne, edukacja dorosłych, edukacja dzieci i młodzieży, innowacje społeczne, kampanie społeczne, kultura i sztuka, marketing zaangażowany społecznie, profilaktyka zdrowotna, rozwój przedsiębiorczości, tworzenie miejsc pracy i rozwój kompetencji, wsparcie organizacji pozarządowych, współpraca z uczelniami oraz zrównoważone miasta. Spośród wielu działań podejmowanych przez duże organizacje biznesowe, nie zabrakło w raporcie przykładów dobrych praktyk podejmowanych również przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Przykładem może być firma WoshWosh, która angażuje się w pomoc potrzebującym i ubogim z najbliższego otoczenia. W 2018 roku zorganizowała dwie akcje pomocy osobom bezdomnym i samotnym matkom. Polegały one na zbiorce butów, ich renowacji i naprawie, a następnie przekazaniu osobom potrzebującym i ośrodkom wspierającym takie osoby. W ramach inicjatywy firma zebrała 1082 pary butów. Projekt Trening czyni samodzielnym to z kolei uzupełnienie priorytetu firmy ABC-Czeczynski, jakim jest zwiększanie świadomości finansowej i ekonomicznej wśród dzieci i młodzieży. Przedsięwzięcie polegało na stworzeniu książeczki zawierającej scenariusze warsztatów zajęć o tematyce edukacyjnej z zakresu ekonomii i finansów, przygotowanej dla terapeutów i opiekunów prowadzących zajęcia terapii poznawczej i treningu budżetowego dla osób niepełnosprawnych intelektualnie. Wyprodukowano 12 filmów instruktażowych, a pakiety edukacyjne trafiły do 150 placówek terapeutycznych i stowarzyszeń w Wielkopolsce. To tylko niektóre z działań coraz częściej podejmowanych przez MŚP w obszarze zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej. Pojawienie się i umacnianie działań w obszarze CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach jest dowodem na to, że jeśli chodzi o odpowiedzialność przedsiębiorstw, wielkość nie ma znaczenia. CSR to dobry sposób, aby organizacja zwiększyła swoją atrakcyjność zarówno dla pracowników, jak i konsumentów oraz zwiększała przewagę konkurencyjną przy jednoczesnym pozytywnym wpływie na społeczność lokalną, jak i całe społeczeństwo.

## Podsumowanie

Analiza literatury przedmiotu, jak również wyniki przeprowadzonych własnych badań, ukierunkowanych m.in. na identyfikację działań badanych MŚP wobec

społeczności lokalnej, wykazały, że ankietowani, jako najważniejsze, wskazywali na wsparcie finansowe lub rzeczowe lokalnych instytucji użyteczności publicznej. Nie są im obce również programy zaangażowania społecznego (programy społeczne). Mimo to badane przedsiębiorstwa, spośród wszystkich obszarów społecznej odpowiedzialności, najniżej oceniły realizację działań właśnie w obszarze zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej. Powyższa sytuacja może wynikać z wielu przyczyn. Jedną z nich może być utrzymujący się brak wystarczającej wiedzy o możliwościach podejmowania działań skierowanych do tak ważnej grupy interesariuszy. Żeby określić tego rodzaju działania, niezbędna jest znajomość ich potrzeb, jak i samej społeczności.

Można stwierdzić, że organizacja, która chce dzisiaj odnieść sukces rynkowy, powinna identyfikować i uwzględnić potrzeby swoich interesariuszy, a w szczególności społeczności lokalnych, w których funkcjonuje. Działania w zakresie zaangażowania społecznego prowadzą bowiem do wyższego poziomu zaufania, które szybko staje się najważniejszą przewagą konkurencyjną w XXI wieku.

## Bibliografia

**Arnold M.F.** (2010), *Competitive Advantage from CSR Programmes* [w:] C. Louche, S.O. Idowu, W.L. Filho (red.), *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation*, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield, ss. 102–130.

**Badura-Mojza A.** (2017), *Działania CSR wobec społeczności lokalnej wdrożone przez spółki z branży paliwowej – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Innowacyjność i zmiana jako wyzwania dla współczesnych finansów”, tom 73, nr 2, ss. 119–133.

**Farahmand N.** (2011), *Social Responsibility of Organizational Management*, „Management”, vol. 1, no. 1, ss. 25–34. DOI: 10.5923/j.mm.20110101.03.

**Hąbek P., Szewczyk P.** (2010), *Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

**ISO 26000:2010**, *Guidance on Social Responsibility*, International Organization for Standardization, Genewa.

**Kaźmierczak M.** (2017), *Determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

**Masoud N.** (2017), *How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR*, „International Journal of Corporate Social Responsibility”, 2, s. 4. DOI: 10.1186/s40991-017-0015-y.

**Rahman S.** (2011), *Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility*, World Review of Business Research.

**Rai S., Bansal S.** (2014), *An Analysis of Corporate Social Responsibility, Expenditure in India* [online], <https://www.epw.in/node/130387/pdf>, dostęp: 2.04.2019.

**Santos M.** (2011), *CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles*, „Social Responsibility Journal”, t. 7, nr 3, ss. 490–508, DOI: 10.1108/17471111111154581.

**Sharma Y.** (2013), *Role of Corporate Social Responsibility in Organization*, „IOSR Journal of Business and Management”, vol. 13, iss. 4, s. 1 [online], [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org), dostęp: 3.02.2019.

**Shaw H.J.** (2007), *The Role of CSR in Re-empowering Local Communities*, „Social Responsibility Journal”, vol. 3, iss. 2, ss. 11–21. DOI: 10.1108/17471110710829687.

**Sitkin A.** (2013), *Working for the local community: Substantively broader/geographically narrower CSR accounting*, „Accounting Forum”, 37, ss. 4, ss. 315–324. DOI:10.1016/j.accfor.2013.05.002.

**Strzelczyk M.** (2019), *Odpowiedzialny biznes rośnie w tempie 30 proc. Premiera Raportu Odpowiedzialny biznes w Polsce 2018. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu [online], <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualności/odpowiedzialny-biznes-rosnie-w-tempie-30-proc-premiera-raportu-odpowiedzialny-biznes-w-polsce-2018-dobre-praktyki/>, dostęp: 10.04.2019.

**WBCSD** (1999), *CSR: Meeting Changing Expectations* [online], [www.wbcds.org](http://www.wbcds.org), dostęp: 3.07.2018.

**Hanna Kinowska**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie,  
Instytut Kapitału Ludzkiego  
hanna.kinowska@sgh.waw.pl

## **Rola przełożonego w kształtowaniu sprawiedliwości wynagrodzenia i zaangażowania w pracę**

### **The Role of the Superior in Shaping the Fairness of Remuneration and Work Engagement**

**Abstract:** The aim of the chapter is to analyze the relationship between the activities of a superior and the perception of justice of remuneration by the employees and their work engagement. The influence of the superior on the engagement and comprehensiveness of justice assessment was determined on the basis of literature review. The results of empirical research on a representative sample of working Poles were the basis for exploration of the relationship between the activities of a superior and the evaluation of particular aspects of justice of remuneration. Correlations of manager's care for remuneration with engagement and fairness were investigated. Conclusions from the conducted analyses contain directions for further research on the relationships between the studied constructs.

**Key words:** fairness of remuneration, leadership, organizational justice, work engagement

### **Wprowadzenie**

Istnienie związków między zachowaniami przełożonego i zaangażowaniem zostało potwierdzone przez badaczy już pod koniec ubiegłego stulecia [Kahn 1990]. Wpływ menedżera na kształtowanie oceny sprawiedliwości wynagradzania zidentyfikowano w ramach rozwoju teorii sprawiedliwości organizacyjnej [Bies 2001].



Mimo upływu czasu nadal brakuje badań dotyczących relacji między zachowaniami menedżera, oceną sprawiedliwości wynagradzania i zaangażowaniem.

Celem rozdziału jest eksploracja związków zaangażowania i postrzegania sprawiedliwości wynagradzania z działaniami przełożonych. Analiza została przeprowadzona na podstawie wyników badań opinii pracujących Polaków na temat sprawiedliwości wynagradzania, przeprowadzonych w 2017 r. w ramach grantu nr 2016/21/B/HS4/02992, pt. „Sprawiedliwość wynagradzania”, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

## Istota pracy lidera

Zadaniem kierownika jest osiągnięcie celów organizacji poprzez zapewnianie realizacji procesów, za pomocą skoordynowanych wysiłków pracowników. Przełożony dba o odpowiednią współpracę, łagodzi napięcia i zarządza kontrowersjami. Dysponuje formami nacisku, jak: nagrody czy kary. Posiada władzę i możliwości rozwiązywania problemów [Kotter 1996].

Zaangażowanie pracowników wiąże się bezpośrednio z przywództwem. Liderów nie interesują szczegóły napędzające proces. Osiągają efekty poprzez inspirowanie i motywowanie ludzi dzięki odwoływaniu się do ich potrzeb, wartości i emocji. W ten sposób przyczyniają się do realizacji wizji i pokonywania przeszkód [Kotter 1996].

Przywództwo należy do najczęściej analizowanych i najmniej zrozumianych zjawisk w naukach społecznych [Bennis, Nanus 1985; Gadomska-Lila 2018]. Jednocześnie jest jednym z najistotniejszych czynników kształtujących zaangażowanie pracowników [Macey, Schneider 2008]. Mimo zainteresowania badaczy panuje chaos w kwestii definicji przywództwa. W celu uporządkowania rozważań opracowywane są typologie [Avolio i in. 2009; Drath i in. 2008]. Rozpowszechniony jest podział na przywództwo transakcyjne i transformacyjne [Bass 1997]. Liderzy transakcyjni zawierają ze swoimi zwolennikami transakcje, które prowadzą do zaspokojenia potrzeb i skutkują motywacją do działania. Oferują korzyści finansowe, uznanie, dostęp do rzadkich zasobów, możliwość uniknięcia kar [Bass 1997]. Przeciwnieństwem transakcyjnego jest przywództwo transformacyjne (charyzmatyczne). Koncentruje się na zarządzaniu zmianami i wymaga zaangażowania emocjonalnego [Soane i in. 2015]. Liderzy tworzą atrakcyjną wizję przyszłości i wskazują sposób jej realizacji. Podzielanie wizji i zrozumienie drogi do niej daje pracownikom motywację do pracy.

Realia biznesowe stwarzają konieczność zarządzania wysoko wykwalifikowanymi profesjonalistami, których praca wykonywana jest przy niewielkim nadzorze. W takich warunkach możliwości jawnego okazywania przywództwa są ograniczone. Konieczna okazuje się dyskrecja. Skuteczny przywódca łączy skromność osobistą z siłą i determinacją do osiągania celów [Collins 2001]. Działa poprzez budowanie otwartości, wspieranie w rozwiązywaniu konfliktów i podtrzymywanie relacji z interesariuszami. Tworzy swoisty parasol ochronny nad zespołem i kanalizuje presję społeczną [Mintzberg 1998].

## Zaangażowanie pracowników

Zaangażowanie konceptualizowane jest na wiele sposobów [Simpson 2009; Shuck i Wollard 2010; Christian i in. 2011; Lewicka 2019]. Na potrzeby niniejszego opracowania wybrano definicję, zgodnie z którą stanowi ono rodzaj postawy wobec pracy [Juchnowicz 2017], obejmując aspekty: kognitywny, emocjonalny i behawioralny. Wymaga dysponowania wiedzą o pracy i organizacji, pozytywnych lub negatywnych uczuć, w szczególności w stosunku do wartości i celów firmy, postępowania liderów oraz sposobu funkcjonowania organizacji, a także aktywności w celu zapewnienia realizacji interesów firmy. Zaangażowany pracownik jest skoncentrowany na wykonywanej pracy, realizuje zadania z pasją i entuzjazmem, ma pozytywny stosunek do organizacji i/lub pracy oraz wykazuje się wysokim stopniem aktywności [Juchnowicz 2012].

Zaangażowanie stwarza konieczność sprawnego posługiwania się przez menedżerów instrumentarium tradycyjnego motywowania pracowników oraz wizjonerskim przywództwem. Wymaga połączenia świadomego oddziaływania za pomocą bodźców z inspirowaniem do realizacji celów korzystnych dla obu stron. Zarządzanie przez zaangażowanie oznacza stworzenie warunków, w których praca będzie wyznawaniem i źródłem satysfakcji, a pracownicy będą mieli świadomość, że ich wkład ma znaczenie dla organizacji.

## Postrzeżenie sprawiedliwości

Pojęcie sprawiedliwości, podobnie jak przywództwo, znajduje się w centrum zainteresowań myślicieli od zarania dziejów. Arystoteles [1956] podzielił sprawiedliwość na redystrybucyjną (wyrównawczą) i dystrybucyjną (rozdzielczą).

Pierwsza z nich polega na kompensowaniu braków tym, którzy są pod pewnym względem słabsi. Druga odnosi się do równego rozdziału dóbr wśród osób należących do tej samej kategorii. Jej skutkiem jest różnicowanie podziału na podstawie przyjętych kryteriów.

W dwudziestym wieku dorobek filozofii dotyczącej sprawiedliwości rozwijano w ramach podejścia neoliberalnego i egalitarnego. Do pierwszego z nich zaliczają się: R. Nozick, J. Rawls, R. Dworkin i M. Walzer. Nozick [1999] uznaje nabycie za sprawiedliwe, jeśli jest zgodne z prawem. Rawls [2013] wyróżnia dwie zasady sprawiedliwości. Nadrzędna oznacza równy dostęp dla wszystkich do systemu podstawowych wolności (prawo wyborcze, wolność słowa, własność itp.). Druga zasada dopuszcza nierówności, gdy są one z korzyścią dla osób w najgorszym położeniu, przy zachowaniu równej dostępności urzędów i stanowisk. Dworkin [1981a i 1981b] proponuje wyrównywanie szans wynikających z różnic będących poza wpływem jednostki. Dla Walzera [1984] sprawiedliwość nie jest abstrakcją, ale moralnym standardem obowiązującym w społeczeństwie. Jej miernikiem jest podział dóbr według ich społecznego znaczenia. Żadne z nich (pieniądze, władza) nie może dominować lub zniekształcać dystrybucji pozostałych.

Podejście bazujące na możliwościach reprezentują: A. Sen i M. Nussbaum. Nussbaum [2000] proponuje listę dziesięciu możliwości, które powinny wspierać kraje demokratyczne w celu zapewnienia sprawiedliwości. Wśród nich wyróżnia poszukiwanie pracy na równych zasadach i wykonywanie zadań wymagających korzystania z rozumu, stwarzających możliwości nawiązywania relacji i okazywania wzajemnego uznania. Sen [1984] nawołuje do koncentracji na rzeczywistości oraz uwzględnienia realnych procesów i rezultatów osiąganym przez instytucje w interakcji z ludźmi.

W naukach o zarządzaniu obecny jest konstrukt sprawiedliwości organizacyjnej [Wnuk 2017]. Jest to ogólne poczucie sprawiedliwości funkcjonowania organizacji w szerokim zakresie. Obejmuje: sprawiedliwość dystrybutywną, proceduralną i interakcyjną. Pierwsza z nich koncentruje się na mechanizmie porównywania wysiłku i nakładów przez pracowników [Adams 1965]. Zgodnie z drugą prawdopodobieństwo zaakceptowania wyniku rośnie, gdy strony uznają proces do niego prowadzący za sprawiedliwy i bezstronny [Thibaut, Walker 1975]. Aspekt interakcyjny obejmuje relacje interpersonalne oraz ilość i jakość przekazywanych informacji [Bies 2001].

## Wyniki badań

Celem badań zrealizowanych w ramach grantu „Sprawiedliwość wynagrodzenia” była identyfikacja czynników wpływających na ocenę sprawiedliwości wynagrodzenia. Dane zostały zebrane w 2017 roku. Przebadana została reprezentatywna próba pracujących Polaków (dane ważone N = 1007). Zastosowano technikę CATI (telefoniczną). Dobór respondenta miał charakter losowy, z użyciem postrealizacyjnego ważenia danych. Charakterystyka próby przedstawiona jest w tabeli 1.

**Tabela 1. Struktura próby badawczej**

		Polska
Płeć	kobieta	56%
	mężczyzna	44%
Wiek	poniżej 25	6%
	26–34	31%
	35–44	25%
	45–59	32%
	powyżej 60	6%
Wykształcenie	podstawowe/ zawodowe	8%
	zasadnicze zawodowe	24%
	średnie	35%
	wyższe	33%
Sektor	własność państwowa (skarbu państwa)	18%
	własność komunalna (samorządów terytorialnych)	3%
	własność prywatna osób fizycznych	49%
	spółka/ spółdzielnia	19%
	własność zagraniczna	6%
	nie wiem/ trudno powiedzieć	5%
Wielkość firmy	do 10 osób zatrudnionych	27%
	11–50 osób zatrudnionych	22%
	51–250 osób zatrudnionych	21%
	251–500 osób zatrudnionych	7%
	powyżej 500 osób zatrudnionych	16%
	nie wiem/ trudno powiedzieć	7%

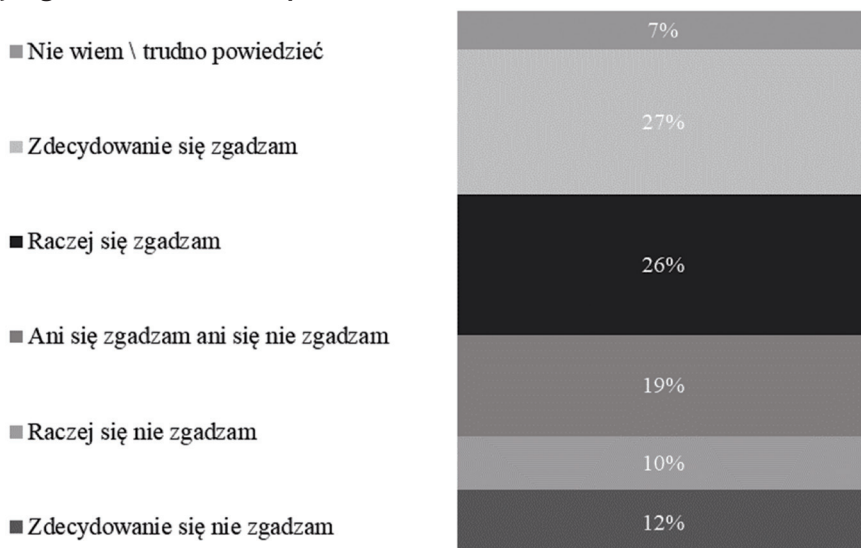
		Polska
Wielkość miejscowości	wieś	35%
	do 100 tys.	32%
	100 – 499 tys.	18%
	500+ tys.	14%
	Brak odpowiedzi	0%

Źródło: opracowanie własne.

Badanie dotyczyło wielu aspektów sprawiedliwości wynagradzania. Na potrzeby niniejszego rozdziału przeanalizowane zostały odpowiedzi na pytania odnoszące się do oceny dbałości przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie oraz korelacje między nim i oceną sprawiedliwości wynagradzania oraz zaangażowania.

Pytanie o działania podejmowane przez bezpośredniego przełożonego w celu zapewnienia sprawiedliwego wynagrodzenia dotyczyło percepcji wysiłków podejmowanych przez aktualnego przełożonego. Respondenci oceniali jego dbałość o odpowiednie wynagrodzenie za pomocą pięciostopniowej skali Likerta: od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”. Spośród ankietowanych 52% pozytywnie oceniło wysiłki przełożonego, w tym 27% zdecydowanie pozytywnie. Krytyczni pracownicy stanowili 22% próby. Duża część respondentów nie potrafiła sformułować opinii – łącznie 26% badanych wybrało odpowiedzi „nie wiem/ trudno powiedzieć” lub „ani się zgadzam, ani się nie zgadzam”. Szczegółowe wyniki zebranych odpowiedzi na pytanie o dbałość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie zamieszczone są na rysunku 1.

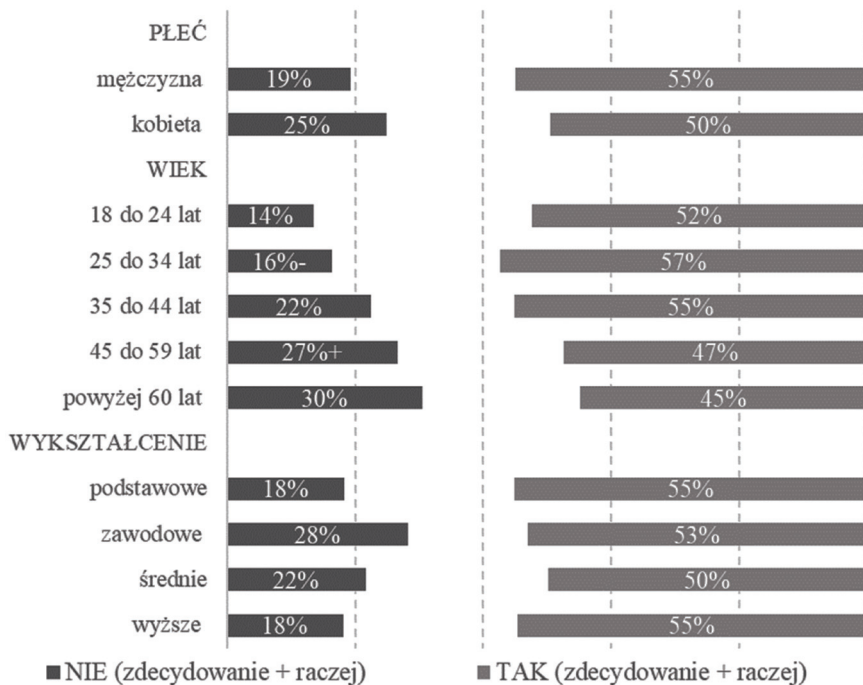
**Rysunek 1. Odpowiedzi na pytanie: Mój przełożony dba o odpowiednie wynagrodzenie dla swoich pracowników**



Źródło: Raport z badań „Sprawiedliwość wynagrodzeń” przeprowadzonych przez Kantar MillwardBrown w 2017 r. na zlecenie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Ocena dbałości przełożonego różniła się w zależności od zmiennych metryczkowych. O 5 punktów procentowych więcej mężczyzn niż kobiet pozytywnie oceniło dbałość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie. Pracownicy wraz z wiekiem coraz bardziej krytycznie oceniali swoich szefów – negatywne odpowiedzi rosły od 14% dla wieku 18–24 lata do 30% dla powyżej 60 lat. Osoby z wykształceniem podstawowym i wyższym nieco bardziej pozytywnie odbierały starania przełożonych niż z pracownicy z wykształceniem średnim. Zróżnicowanie odpowiedzi w zależności od płci, wieku i wykształcenia przedstawione jest na rysunku 2.

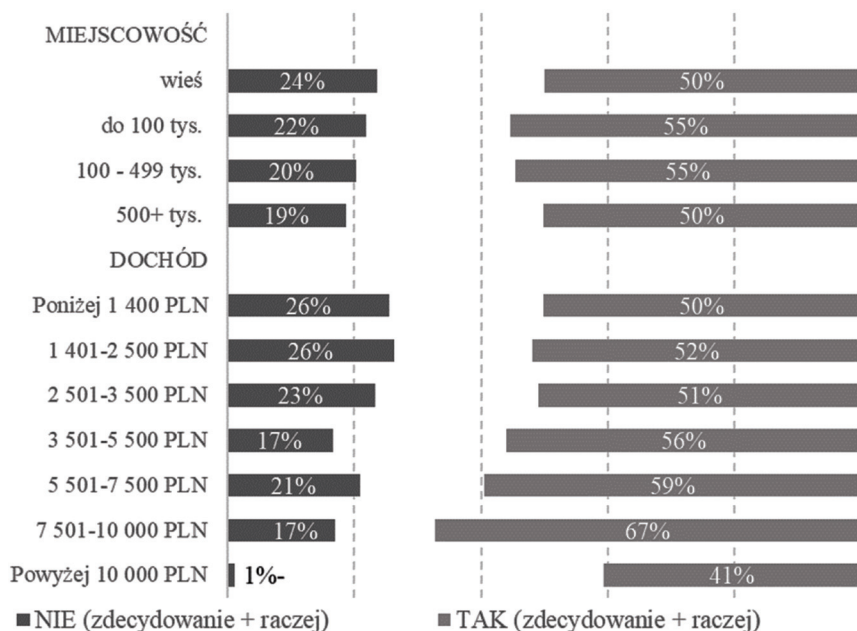
**Rysunek 2. Zróżnicowanie odpowiedzi na pytanie: Mój przełożony dba o odpowiednie wynagrodzenie dla swoich pracowników, w zależności od płci, wieku i wykształcenia**



+/- różnice statystycznie w stosunku do wszystkich respondentów istotne na poziomie 95%  
 Źródło: Raport z badań „Sprawiedliwość wynagrodzeń” przeprowadzonych przez Kantar MillwardBrown w 2017 r. na zlecenie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Udział negatywnych odpowiedzi spadł wraz ze wzrostem wielkości miejscowości – od 24% na wsi do 19% w największych miastach. Pozytywne oceny staraj przełożonego rosły wraz ze wzrostem zarobków do poziomu 10 000 PLN netto – od 50% do 67% – i spadły do 41% powyżej kwoty 10 000 PLN. Zróżnicowanie odpowiedzi w zależności od wielkości miejscowości i poziomu dochodu przedstawione jest na rysunku 3.

**Rysunek 3. Zróżnicowanie odpowiedzi na pytanie: Mój przełożony dba o odpowiednie wynagrodzenie dla swoich pracowników, w zależności od wielkości miejscowości i poziomu dochodu**



+/- różnice statystycznie w stosunku do wszystkich respondentów istotne na poziomie 95%  
 Źródło: Raport z badań „Sprawiedliwość wynagrodzeń” przeprowadzonych przez Kantar MillwardBrown w 2017 r. na zlecenie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Wszystkie badane związki oceny dbałości bezpośredniego przełożonego ze składowymi oceny sprawiedliwości wynagradzania i zaangażowania są istotne statystycznie. Zróżnicowana jest siła korelacji. Związek o wysokiej sile łączy ocenę dbałości przełożonego z: oceną sprawiedliwości i przekonaniem, że wynagrodzenie jest odpowiednie do wykonywanej pracy ( $r > 0,5$ ). Przeciętna korelacja ( $0,3 < |r| \leq 0,5$ ) występuje między oceną przełożonego i przekonaniem o jawności zasad oraz deklaracją ich znajomości. Słaby związek łączy percepcję dbałości szefa z przekonaniem, że inni otrzymują podobne wynagrodzenie.

Spośród badanych aspektów zaangażowania przeciętne korelacje łączą dumę, satysfakcję z pracy i poczucie bycia wykorzystywanym z oceną dbałości przełożonego. Słabe związki występują między oceną przełożonego i badanymi behawioralnymi aspektami zaangażowania: gotowością do dzielenia się wiedzą i podejmowania dodatkowych obowiązków.



Zestawienie wskaźników korelacji poszczególnych pytań wraz z poziomami istotności przedstawione jest w tabeli 2.

**Tabela 2. Korelacje ocen dbałości przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie z poszczególnymi aspektami sprawiedliwości wynagradzania i zaangażowaniem**

		Mój bezpośredni przełożony dba o odpowiednie wynagrodzenie dla swoich pracowników	Ocena poziomu korelacji
Moje aktualne wynagrodzenie jest sprawiedliwe	Współczynnik korelacji rho Spearmana	.569**	wysoka
	Istotność (dwustronna)	0,000	
	N	953	
Moje wynagrodzenie jest odpowiednie do pracy, którą wykonuję	Współczynnik korelacji rho Spearmana	.561**	wysoka
	Istotność (dwustronna)	0,000	
	N	960	
Zasady wynagradzania w mojej firmie są jawne	Współczynnik korelacji rho Spearmana	.336**	przeciętna
	Istotność (dwustronna)	0,000	
	N	946	
Znam zasady ustalania wynagrodzeń w mojej firmie	Współczynnik korelacji rho Spearmana	.344**	przeciętna
	Istotność (dwustronna)	0,000	
	N	956	
Pracownicy wykonujący podobną pracę do mojej otrzymują podobne wynagrodzenie do mojego	Współczynnik korelacji rho Spearmana	.294**	słaba
	Istotność (dwustronna)	0,000	
	N	900	
Jestem dumny(-a) z wykonywanej pracy	Współczynnik korelacji rho Spearmana	.350**	przeciętna
	Istotność (dwustronna)	0,000	
	N	957	

		Mój bezpośredni przełożony dba o odpowiednie wynagrodzenie dla swoich pracowników	Ocena poziomu korelacji
Moja praca daje mi satysfakcję	Współczynnik korelacji rho Spearmana	.394**	przeciętna
	Istotność (dwustronna)	0,000	
	N	957	
Chętnie podejmuję się dodatkowych zadań poza obowiązkowymi	Współczynnik korelacji rho Spearmana	.220**	słaba
	Istotność (dwustronna)	0,000	
	N	955	
W pracy chętnie dzielę się swoją wiedzą i doświadczeniem	Współczynnik korelacji rho Spearmana	.219**	słaba
	Istotność (dwustronna)	0,000	
	N	960	
Czuję się w pracy wykorzystywany(-a)	Współczynnik korelacji rho Spearmana	-.394**	przeciętna
	Istotność (dwustronna)	0,000	
	N	956	

\*\* . Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

## Wnioski

Istotność statystyczna wszystkich badanych wymiarów oceny sprawiedliwości wynagradzania i zaangażowania pracowników z przekonaniem o dbałości przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie potwierdziła znaczenie jego roli dla kształtowania poczucia sprawiedliwości oraz zaangażowania. Wysoką siłę związku można interpretować jako wskazówkę do tworzenia warunków do aktywnego udziału przełożonych w kształtowaniu właściwych wynagrodzeń swoich podwładnych. Z analizy częstości odpowiedzi na pytanie o ocenę przełożonego wynika, że polscy menedżerowie szczególnie duży potencjał do zmiany mogą odnaleźć w przypadku pracowników starszych i mniej zarabiających. W wyjątkowej sytuacji znajdują się osoby zarabiające najwięcej (powyżej 10 000 PLN netto), które w większości nie potrafią sformułować konkretnej oceny dbałości przełożonego. Pogłębienie wiedzy

na temat specyfiki funkcjonowania poszczególnych grup wymagałoby przeprowadzenia dodatkowych badań jakościowych.

Wyniki badania potwierdziły złożoność czynników związanych z percepcją sprawiedliwości wynagradzania. W szczególności została potwierdzona teoria sprawiedliwości organizacyjnej w wymiarze interakcyjnym, który wiąże ocenę sprawiedliwości z relacjami i otrzymywanymi informacjami. Z badania wynika, że dbałość przełożonego wyraźnie związana jest z ogólną oceną sprawiedliwości wynagradzania oraz znajomością zasad i percepcją ich jawności.

Przeciętna i słaba siła związków oceny dbałości przełożonego o wynagrodzenie z badanymi aspektami zaangażowania potwierdziły, że wymaga ono kompleksowego instrumentarium. Zapewnienie przez przełożonego właściwego wynagrodzenia jest podstawowym i ważnym, ale tylko jednym z wielu, składowych systemu motywacyjnego, prowadzącego do poczucia dumy i satysfakcji z pracy, gotowości do dodatkowego wysiłku i dzielenia się wiedzą. Wywoływanie zaangażowania wymaga sięgania po instrumenty spoza wynagradzania finansowego, mające na celu inspirowanie pracowników do osiągnięcia wspólnych celów.

Badanie, z uwagi na eksploracyjny charakter, pozwoliło na zidentyfikowanie jedynie ogólnych zależności pomiędzy dbałością przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie oraz oceną sprawiedliwości i zaangażowania. Złożoność relacji wymaga szczegółowych analiz, w szczególności pozwalających na identyfikację związków przyczynowo-skutkowych.

## Bibliografia

**Adams S.** (1965), *Inequity in social exchange* [w:] L. Berkowitz (red.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York.

**Arystoteles** (1956), *Etyka nikomachejska*, PWN, Warszawa.

**Avolio J., Walumbwa O., Weber J.** (2009), *Leadership: current theories, research, and future directions*, „Annual Review of Psychology”, z. 60, nr 1, ss. 421–449.

**Bass B.M.** (1997), *Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?*, „American Psychologist”, z. 52, nr 2, ss. 130–139.

**Bennis W., Nanus B.** (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row Publishers, New York.

**Bies R.J.** (2001), *Interactional in (justice): the sacred and the profane* [w:] J. Greenberg, R. Cropanzano (red.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Stanford.

**Christian M.S., Gaza A.S., Slaughter J.E.** (2011), *Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*, „Personnel Psychology”, z. 64, nr 89–136.

**Collins J.** (2001), *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, MT Biznes, Warszawa.

**Drath W.H., McCauley C.D., Palus Ch.J. i in.** (2008), *Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership*, „The Leadership Quarterly”, z. 19, ss. 635–653.

**Dworkin R.** (1981a), *What is Equality? Part 2: Equality of Resources*, „Philosophy and Public Affairs”, z. 10, nr 4, ss. 283–345.

**Dworkin R.** (1981b), *What is Equality? Part 1: Equality of Welfare*, „Philosophy and Public Affairs”, z. 10 nr 3, ss. 185–246.

**Gadomska-Lila K.** (2018), *Przywództwo w organizacjach wiedzy i innowacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, z. 47, nr 1, ss. 43–57.

**Juchnowicz M.** (2017), *Organizacja samoangażująca w realiach polskich*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, z. 45, nr 3, ss. 11–22.

**Juchnowicz M.** (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.

**Kahn W.A.** (1990), *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal”, z. 33, nr 4, ss. 692–724.

**Kotter J.P.** (1996), *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston.

**Lewicka D.** (2019), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo C.H Beck, Warszawa.

**Macey W.H., Schneider B.** (2008), *The meaning of employee engagement*, „Industrial and Organizational Psychology”, z. 1, nr 1, ss. 3–30.

**Mintzberg H.** (1998), *Covert Leadership: Notes on Managing Professionals*, „Harvard Business Review”, November–December.

**Nozick R.** (1999), *Anarchy, State and Utopia*, Blackwell, Oxford UK & Cambridge USA.

**Nussbaum M.** (2000), *Sex & social justice*, Oxford University Press, Oxford New York.

**Rawls J.** (2013), *Teoria sprawiedliwości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Sen A.** (1984), *Collective Choice and Social Welfare*, Elsevier Science Publishing Co, New York.

**Shuck B., Wollard, K.** (2010), *Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations*, „Human Resource Development Review”, z. 9, nr 1, ss. 89–110.

**Simpson M.R.** (2009), *Engagement at work: a review of literature*, „International Journal of Nursing Studies”, z. 46, ss. 1012–1024.

**Soane E., Butler Ch., Stanton E.** (2015), *Followers' personality, transformational leadership and performance*, „Sport, Business and Management: An International Journal”, z. 5, nr 1, ss. 65–78.

**Thibaut J., Walker L.** (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Erlbaum, Hillsdale.

**Walzer M.** (1984), *Spheres of Justice, A Defense of Pluralism and Equity*, Basic Books.

**Wnuk M.** (2017), *Polska wersja Skali Sprawiedliwości Organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, z. 45 nr 3, ss. 37–54.

**Marek Kunasz**

Uniwersytet Szczeciński  
marek@kunasz.eu

**Ewa Mazur-Wierzbicka**

Uniwersytet Szczeciński  
ewa.mazur-wierzbicka@wp.pl

## Odpowiedzialność środowiskowa przedsiębiorstwa – perspektywa potencjalnych pracowników

### Environmental Responsibility of an Enterprise – Perspective of Potential Employees

**Abstract:** The paper analyses issues of the influence of an ecological image of a company on the decision to choose a potential employer. The study has a theoretical-empirical character. The empirical angle presents results of a survey on the systems of human resources management in enterprises from the West Pomeranian voivodship carried out at the University of Szczecin. The scholarly proceedings show that taking into account the perspective of future employees, organizations should construct their image as an image of an entity involved pro-environmentally and employing ecologically aware human resources.

**Key words:** corporate social responsibility, environment, environmental protection, employee

### Wprowadzenie

Zmiany, które można zaobserwować, zachodzące w otoczeniu organizacji zdeterminowane są wieloma czynnikami, z których fundamentalne znaczenie przepisane jest nasilającemu się procesowi globalizacji, internacjonalizacji, postępowi

technologicznemu, wzmożonej konkurencji, a także zmianom klimatycznym i zmianom zachodzącym w środowisku naturalnym. Można obiektywnie stwierdzić, że proces znaczącej degradacji i zanieczyszczenia środowiska naturalnego jest faktem. Wpływ zachodzących, niekorzystnych zmian środowiskowych na jakość życia ludzi (walory estetyczne, warunki zdrowotne etc.), jak i na funkcjonowanie organizacji, powinien być związany z koniecznością podejmowania działań (na różnych poziomach) propagujących edukację ekologiczną i prowadzących do wzrostu świadomości ekologicznej społeczeństwa. Wymaga to jednak nowego podejścia do tej problematyki, tak od strony państwa, przedsiębiorstw, jak i pracowników.

Podejmowanie działalności prośrodowiskowej przez organizacje wymaga właściwego do niej podejścia. Ważne jest, aby sam problem ochrony środowiska naturalnego był zauważony przez przedsiębiorców i uznany za istotny dla funkcjonowania organizacji oraz aby zostały podjęte odpowiednie działania, przynoszące korzyści tak jej samej, jak i poszczególnym jej interesariuszom. Działania takie mogą zostać podjęte m.in. w wyniku implementacji w organizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR), w ramach której wyodrębniony został obszar dedykowany zagadnieniom dotyczącym środowiska naturalnego.

Wobec powyższego, za cel rozdziału przyjęto ocenę wybranych aspektów odpowiedzialności środowiskowej przedsiębiorstwa przez potencjalnych pracowników.

Realizacji celu podporządkowano układ rozdziału. W części pierwszej przedstawiono obszar środowiska naturalnego – jednego z kluczowych obszarów zapewniających prawidłowe funkcjonowanie CSR w przedsiębiorstwie, w drugiej części opisano metodykę prowadzonych badań, a w trzeciej zaprezentowano wybrane aspekty odpowiedzialności środowiskowej przedsiębiorstwa z perspektywy potencjalnych pracowników. Rozdział oparto na literaturze przedmiotu oraz wynikach badań własnych.

## **Problematyka środowiskowa w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu**

Współcześnie społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi jedną z bardziej popularnych koncepcji implementowanych przez organizacje. W literaturze przedmiotu występuje duża różnorodność ujęć definicyjnych pojęcia „społeczna odpowiedzialność

biznesu” [Mazur-Wierzbicka 2012, ss. 26–29]<sup>1</sup>. W opracowaniu przyjęto definicję ujętą w normie ISO 26000<sup>2</sup> uznając ją za najbardziej kompleksową, tj.: „istotą społecznej odpowiedzialności jest wzięcie przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności za wpływ jego decyzji oraz działań na społeczeństwo i środowisko oraz etyczne zachowanie, przyczyniające się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczności, biorące pod uwagę oczekiwania interesariuszy, będące zgodne z prawem i międzynarodowymi normami zachowania oraz spójne z samą organizacją”.

W normie ISO 26000 bardzo czytelnie wyodrębniono także obszary zakresu odpowiedzialności przedsiębiorstw (rys. 1) [ISO 26000:2010 2010]. Jest to bardzo istotne, gdyż w literaturze przedmiotu występuje kilka podziałów obszarów CSR [por.: Mazur-Wierzbicka 2012, ss. 36–41].

**Rysunek 1. Obszary normy ISO 26000**



Źródło: opracowano na podstawie [ISO 26000 2010].

Każde przedsiębiorstwo, poprzez prowadzoną działalność gospodarczą, wywiera wpływ na środowisko naturalne. Chcąc zatem działać zgodnie z koncepcją

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu z zakresu odpowiedzialności społecznej występuje duża liczba ujęć i definicji tej interdyscyplinarnej, wielopłaszczyznowej, złożonej kategorii. Z uwagi na ograniczony zakres niniejszego rozdziału, nie dokonano przeglądu definicji społecznej odpowiedzialności biznesu.

<sup>2</sup> Norma ISO 26000 – norma społecznej odpowiedzialności biznesu [ISO 26000:2010 2010].



CSR, musi być ono także odpowiedzialne względem tego interesariusza<sup>3</sup>. Dokonuje się to głównie poprzez zwiększenie świadomości ekologicznej oraz ocenę i ograniczenie wywieranego bądź potencjalnego wpływu na środowisko naturalne. Stąd też jednym z 7 kluczowych obszarów CSR uregulowanych w normie jest obszar „środowisko”. Przypisano mu 4 podstawowe zagadnienia, tj.:

Zagadnienie 1: Zapobieganie zanieczyszczeniu.

Zagadnienie 2: Zrównoważone korzystanie z zasobów.

Zagadnienie 3: Przeciwdziałanie i przystosowanie do zmian klimatycznych.

Zagadnienie 4: Ochrona środowiska, bioróżnorodności i przywrócenie naturalnych siedlisk.

W ramach każdego zagadnienia przedsiębiorstwo powinno podjąć się przeprowadzenia określonych działań, adekwatnych do specyfiki prowadzonej działalności (tab. 1).

**Tabela 1. Przykładowe działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w obszarze środowiska naturalnego**

Zagadnienie	Przykładowe działania podejmowane w ramach zagadnienia	Potencjalne korzyści
Zapobieganie zanieczyszczeniom	Wdrożenie technologii bądź strategii w celu ograniczenia emisji zanieczyszczeń do powietrza, odprowadzania do wody. Wykorzystywanie i usuwanie niebezpiecznych substancji chemicznych. Poprawa gospodarki odpadami.	Oszczędności wynikające z bardziej wydajnego wykorzystania zasobów, mniejszego zużycia wody, niższych wydatków na utylizację odpadów, oszczędności wynikające z bardziej efektywnego wykorzystania i odzyskiwania surowców (niższa materiałochłonność i energochłonność).
Zrównoważone wykorzystanie zasobów	Zastępowanie (tam gdzie jest to możliwe) zasobów nieodnawialnych (paliwa kopalniane, metale itp.) zasobami odnawialnymi. Racjonalne korzystanie z zasobów (energia, woda, materiały).	

<sup>3</sup> Środowisko naturalne jako interesariusz zob. szerzej w: Chodyński [2012, ss. 21–25] i Jastrzębska [2015; ss. 49–51].

Zagadnienie	Przykładowe działania podejmowane w ramach zagadnienia	Potencjalne korzyści
Przeciwdziałanie i przystosowanie do zmian klimatycznych	Określenie przez każde z przedsiębiorstw wywieranego, negatywnego wpływu na zmiany klimatu. Dążenie do minimalizacji negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na zmiany klimatyczne.	W dłuższej perspektywie strategiczne zwiększenie dostępności surowców, przyczynienie się do ograniczenia negatywnych skutków zmian klimatu (ograniczenie emisji CO <sub>2</sub> ).
Ochrona środowiska, bioróżnorodności i przywrócenie naturalnych siedlisk	Ograniczenie negatywnego wpływu przedsiębiorstw na siedliska. Ochrona oraz przywracanie naturalnych siedlisk przez przedsiębiorstwa.	W związku z rosnącą świadomością społeczeństw, pozytywny wpływ na reputację.

Źródło: opracowano na podstawie *Podręcznik Użytkownika NORMAPME...* 2011, s. 10] i Gański, Piskalski [2009, s. 17].

Przedsiębiorstwa w ramach aktywności na rzecz środowiska naturalnego mogą wdrażać znormalizowane systemy zarządzania środowiskowego zgodne z normą ISO 14001 lub rozporządzeniem EMAS. Z uwagi na ich udokumentowany, oficjalny charakter (w przypadku normy ISO 14001 certyfikat, zaś w przypadku rozporządzenia EMAS wpis do rejestru) zyskują poprzez to większą wiarygodność wśród interesariuszy. Organizacje mogą podejmować także inne formy działania służące ochronie środowiska (np. implementacja Programu Czystszej Produkcji czy też, specjalnie dedykowanemu przedsiębiorstwom chemicznym, Programu „Odpowiedzialność i Troska”). Dodatkowo mogą wspomagać się innymi narzędziami, jak chociażby Ecomapping [zob. szerzej w: Mazur-Wierzbińska 2014, ss. 39–51].

Zagadnienia ochrony środowiska powiązane są z wieloma obszarami funkcjonowania przedsiębiorstw. W kontekście holistycznego spojrzenia na podejmowane działania społecznie odpowiedzialne przez organizację, istotne jest dokonanie ich prawidłowej identyfikacji oraz podjęcie odpowiednich działań prośrodowiskowych, realizując wcześniej przyjęte cele. Przykładowe zadania z obszaru dotyczącego środowiska naturalnego uwzględnione w wybranych procesach funkcjonowania przedsiębiorstwa ujęto w tabeli 2.

**Tabela 2. Zadania prośrodowiskowe dla przykładowych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa**

Obszar	Zadania	Cel
<b>Projektowanie/ /inżynieria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identyfikacja możliwości uwzględniania elementów ekologicznych w atrybutach oferowanych produktów i usług.</li> <li>• Rozwój programów szkoleniowych mających na celu budowanie kompetencji w zakresie projektowania proekologicznego.</li> <li>• Szukanie nowych rozwiązań dla produktów i usług w zakresie ich proekologicznego charakteru.</li> </ul>	Budowa potencjału grup projektowych i inżynierskich pozwalająca na efektywną implementację proekologicznych rozwiązań oraz odpowiednia edukacja i szkolenie klientów i odbiorców w zakresie nowatorskich rozwiązań.
<b>Operacyjny/ /produkcja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zużycie energii, mediów, surowców.</li> <li>• Polityka odpadami.</li> <li>• Zachowanie bioróżnorodności czy ochrona zwierząt.</li> <li>• Zużycie naturalnych produktów.</li> <li>• Gospodarka transportowa.</li> </ul>	Edukacja i szkolenia pracowników w zakresie redukcji i zużycia energii, mediów i surowców, recyklingu i ich efektywnego wykorzystania.
<b>Handel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uwzględnienie aspektów ekologicznych w procesie współpracy z dostawcami i kooperantami.</li> </ul>	Monitoring dostawców i sprzedawców w celu zwiększenia ich świadomości, współodpowiedzialności i zaangażowania w problemy ekologiczne oraz programy i inicjatywy wdrożone przez przedsiębiorstwo.
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing etyczny.</li> <li>• Zagospodarowanie odpadów posprzedażowych.</li> </ul>	Zwiększenie świadomości ekologicznej.

Źródło: opracowanie na podstawie [Paliwoda-Matiolańska 2009, ss. 111–112].

W zależności od zainteresowania organizacji problematyką środowiskową można je przyporządkować do jednego z pięciu poziomów. Pierwszy to najniższy stopień zainteresowania (w skrajnych przypadkach brak zainteresowania) problemami relacji przedsiębiorstwo-środowisko naturalne, piąty zaś to aktywne, mocne nastawienie prośrodowiskowe organizacji.

Warto zasygnalizować, że CSR, pomimo iż z nazwy jest to biznes społecznie odpowiedzialny, zawiera w sobie również aspekt środowiskowy – wykazywanie troski o stan środowiska naturalnego.

Współcześnie, w dobie wzmożonej konkurencji na rynku, przedsiębiorstwom szczególnie powinno zależeć na budowaniu pozytywnego wizerunku wśród swoich interesariuszy, m.in. poprzez zaspokajanie ich różnorodnych potrzeb – także tych, związanych z ochroną środowiska [por. Olejniczak 2013]. Ważne jest zatem skierowanie uwagi m.in. na korzyści, jakie mogą uzyskać firmy z większego zaangażowania się w problematykę ochrony środowiska, budowę wizerunku przedsiębiorstwa zaangażowanego środowiskowo i dbającego o jakość życia społeczności, wśród których funkcjonują [zob. szerzej w: Chodyńki, Jabłoński, Jabłoński 2008; Mazur-Wierzbička 2018]. Jest to szczególnie istotne ze względu na rosnącą (choć powoli) świadomość ekologiczną otoczenia społecznego, wzrost jego wymagań środowiskowych i rygorystyczniejszego prawa. Nabiera to jeszcze większego znaczenia w przypadku, gdy kluczowi interesariusze sami podejmują dobrowolne działania prośrodowiskowe. Należy zwrócić uwagę także na potencjalnych (przyszłych) pracowników, którzy w swoich decyzjach w zakresie wyboru pracodawcy mogą kierować się zaangażowaniem organizacji w działania prośrodowiskowe i jej autentycznym, rzeczywistym wizerunkiem prośrodowiskowym. Mając na względzie (jak pokazują wyniki badań) wzrost świadomości środowiskowej społeczeństwa, zaangażowanie prośrodowiskowe organizacji może stanowić poważny argument przy dokonywaniu wyboru przyszłego pracodawcy.

## Aspekty metodyczne badań

Analizowany w pracy materiał empiryczny pochodzi z badań ankietowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach. Niniejsze badania przybrały formę badań częściowych. W takim przypadku powinna zostać określona badana populacja, a z niej wyłoniona próba badawcza. Podmiotem badania byli pracownicy przedsiębiorstw, a jednostką próby pojedynczy pracownik, jednak kwestionariusz mógł dotrzeć do wielu pracowników pojedynczego przedsiębiorstwa.

Aby móc wnioskować na podstawie wyników analizowanych badań o tendencjach w populacji, konieczne jest zapewnienie reprezentatywności wyłonionej próby badawczej. Zapewniają ją procedury doboru losowego jednostek do próby oraz odpowiednio liczna reprezentacja respondentów. Takie rozwiązanie przyjęto również w przypadku prezentowanych badań. Określono minimalną wielkość próby (598 jednostek). Ostatecznie pozyskano materiał empiryczny z 601 ankiet.

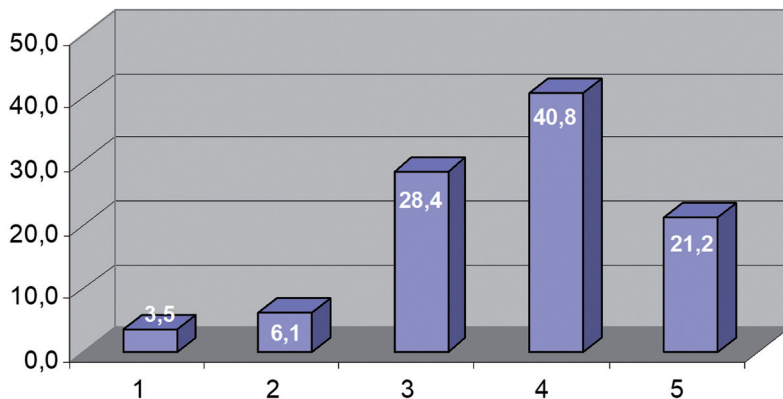
Kwestionariusz składał się łącznie z 78 pytań (z czego 10 pytań tworzyło metryczkę). Horyzont czasowy badań wyznaczają miesiące marzec–maj 2017 roku. Zakres przestrzenny badań obejmuje województwo zachodniopomorskie.

Analizy prowadzono w ujęciu ogólnym oraz w grupach podmiotów wyodrębnionych według czterech kryteriów podziału populacji: wielkości przedsiębiorstwa (4 grupy), płci (2 grupy), pełnionego stanowiska (4 grupy) oraz stażu pracy (6 grup). Istotność statystyczną różnic w deklaracjach respondentów z poszczególnych grup określano na podstawie nieparametrycznego testu chi-kwadrat.

## Wyniki badań

W pierwszym etapie badań respondenci dokonali oceny poziomu swojej świadomości ekologicznej. Ocena ta realizowana była za pośrednictwem pięciostopniowej skali Likerta (oceny cząstkowe od 1 – ocena najniższa do 5 – ocena najwyższa). Określono także wartość średnią oceny odzwierciedlającą ważony udział ocen przyporządkowanych do poszczególnych stopni. Strukturę wskazań respondentów zaprezentowano na wykresie 1.

**Wykres 1. Samoocena poziomu świadomości ekologicznej respondentów (w ujęciu ogólnym – dane w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Średnia ocena poziomu świadomości ekologicznej badanych przyjęła wartość 3,66. Respondenci najczęściej wybierali opcję 4 (40,8% przypadków), relatywnie rzadziej wybierali natomiast oceny najniższe (1 i 2 – łącznie prawie 10% przypadków).

Zbadano istotność statystyczną różnic w deklaracjach respondentów w grupach wyodrębnionych na podstawie przyjętych kryteriów podziału populacji. Miary, po analizie których dokonywano adekwatnych rozstrzygnięć, zaprezentowano w tabeli 3.

**Tabela 3. Analiza istotności statystycznej różnic w deklaracjach respondentów z wybranych grup dotyczących samooceny poziomu świadomości ekologicznej**

Kryterium	$\chi^2$	$\chi^2_{0,05}$	df	zależność
Wielkość	39,9	31,4	20	istotna
Płeć	3,1	9,5	4	nie istotna
Stanowisko	20,8	21,0	12	nie istotna
Staż	39,8	31,4	20	istotna

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku grup z dwóch kategorii zidentyfikowano istotne statystycznie różnice w deklaracjach respondentów. W takiej sytuacji wartość empiryczna sprawdzianu hipotezy o niezależności cech ( $\chi^2$ ) kształtowała się powyżej wartości krytycznej tego testu dla adekwatnej liczby stopni swobody ( $\chi^2_{0,05}$ ). Powyższe dotyczyło kryterium wielkości reprezentowanego podmiotu oraz stażu respondentów. Dla grup przyporządkowanych do powyższych kategorii oraz grup respondentów wyodrębnionych ze względu na kryterium pełnionego stanowiska przeprowadzono analizy kształtowania się średnich ocen poziomu świadomości ekologicznej (określonych według metodyki opisanej dla ujęcia ogólnego). Szczegółowe dane zaprezentowano w tabeli 4.

**Tabela 4. Samoocena poziomu świadomości ekologicznej respondentów w grupach wyodrębnionych z uwzględnieniem wybranych kryteriów podziału populacji (ocena średnia ważona)**

grupa	ocena średnia
<b>kryterium: wielkość przedsiębiorstwa</b>	
mikro	3,57
małe	3,54
średnie	3,67
duże	3,90

grupa	ocena średnia
<b>kryterium: stanowisko</b>	
szeregowo	3,62
kierownik szczebel niższy	3,59
kierownik szczebel średni	3,66
kierownik szczebel wyższy	4,23
<b>kryterium: staż pracy</b>	
do 0,5 roku	3,38
0,5–1 roku	3,73
1–2 lat	3,55
2–5 lat	3,54
5–10 lat	3,63
powyżej 10 lat	3,97

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

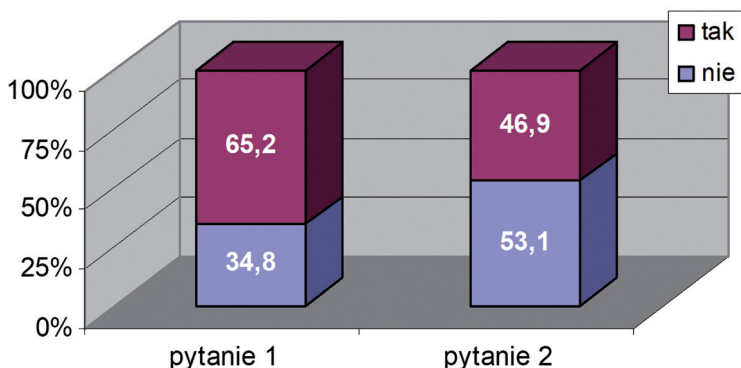
Biorąc pod uwagę kryterium wielkości badanego podmiotu należy stwierdzić, iż stan własnej świadomości ekologicznej najlepiej był oceniany przez przedstawicieli przedsiębiorstw dużych (wrażna różnica w relacji do przedstawicieli innych grup firm). Kolejnym rozpatrywanym kryterium podziału populacji był staż pracy respondentów. Tu zidentyfikowano wyraźnie najniższą samoocenę w gronie świeżo upieczonych pracowników danej organizacji. Najwyższe oceny w adekwatnym obszarze, relatywnie rzecz biorąc, wskazywali pracownicy z najwyższym stażem (powyżej 10 lat), jednak nie zidentyfikowano ukierunkowanej jednolitej tendencji zmian analizowanej miary średniej. Mimo braku istotnych statystycznie różnic w deklaracjach respondentów do analiz włączono także dane dla grup respondentów reprezentujących różne typy pełnionych stanowisk. Tu należy zwrócić uwagę na relatywnie wysoką samoocenę poziomu świadomości ekologicznej w gronie kierowników wyższego szczebla (średnia ocena 4,23, w pozostałych grupach w tej kategorii średnia ocena oscylowała wokół poziomu 3,6).

W postępowaniu naukowym zbadano także kwestię wpływu ekologicznego wizerunku przedsiębiorstwa na decyzję o wyborze potencjalnego pracodawcy. Respondentom w ankiecie przedłożono dwa pytania dotyczące tego zagadnienia:

- pytanie 1: Czy w poszukiwaniu pracy kierujesz się względami etyczności środowiskowej przedsiębiorstwa? (warianty odpowiedzi: tak, nie),
- pytanie 2: Czy ważny jest dla Ciebie ekologiczny wizerunek przedsiębiorstwa, w którym zamierzasz podjąć pracę? (warianty odpowiedzi: tak, nie).

Strukturę odpowiedzi respondentów na oba pytania zaprezentowano na wykresie 2.

**Wykres 2. Struktura odpowiedzi respondentów na pytanie o kwestię wpływu na decyzję o wyborze potencjalnego pracodawcy ekologicznego wizerunku przedsiębiorstwa (dane w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Co prawda wyraźna większość respondentów przy poszukiwaniu pracy kieruje się względami etyczności środowiskowej przedsiębiorstwa (takie deklaracje złożyło 65,2% badanych), jednakże na pytanie, w którym w podobnym kontekście rozpatruje się kwestie podjęcia pracy, ekologiczny wizerunek przedsiębiorstwa ma znaczenie w przypadku decyzji nieco poniżej 50% ankietowanych (większość zatem stanowią osoby, dla których w tym kontekście ów wizerunek nie odgrywa już tak istotnej roli).

Zbadano istotność statystyczną różnic w deklaracjach respondentów w grupach wyodrębnionych ze względu na przyjęte kryteria podziału populacji w odpowiedzi na analizowane pytania. Niezbędne do prowadzenia tego typu analiz dane zaprezentowano w tabeli 5.

**Tabela 5. Analiza istotności statystycznej różnic w deklaracjach respondentów z wybranych grup w odpowiedzi na dwa analizowane powyżej pytania**

Pytanie	$\chi^2$	$\chi^2_{0,05}$	df
pytanie 1 – staż	20,0	11,1	5
pytanie 2 – staż	15,7	11,1	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



W przypadku obu rozpatrywanych pytań zidentyfikowano związki istotne statystycznie dla kryterium podziału populacji „staż pracy”. To kryterium włączono zatem do analiz struktur deklaracji respondentów. Analizowano także struktury udzielanych odpowiedzi w grupach wyodrębnionych ze względu na płeć oraz pełnione stanowisko. Dane zaprezentowano w tabeli 6.

**Tabela 6. Analiza deklaracji respondentów z wybranych grup w odpowiedzi na dwa analizowane powyżej pytania (odsetek wyborów opcji „tak” – dane w %)**

grupa	pytanie 1	pytanie 2
<b>kryterium: płeć</b>		
mężczyzna	59,4	43,7
kobieta	67,2	47,6
<b>kryterium: stanowisko</b>		
szeregowie	63,2	44,4
kierownik szczebel niższy	65,2	49,3
kierownik szczebel średni	68,6	61,7
kierownik szczebel wyższy	78,6	50,0
<b>kryterium: staż</b>		
do 0,5 roku	64,4	54,2
0,5–1 roku	67,5	51,8
1–2 lat	61,3	42,5
2–5 lat	57,0	36,0
5–10 lat	58,0	46,2
powyżej 10 lat	81,6	59,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uwzględniając pierwsze z wymienionych kryteriów, staż pracy respondentów, należy stwierdzić, że nie jest możliwe zidentyfikowanie ukierunkowanej jednolitej tendencji zmian miary struktury wraz z rosnącym stażem pracy ankietowanych. Wraz ze wzrostem stażu pracy do 5 lat wręcz obserwuje się tendencję spadku odsetka twierdzeń pozytywnych w odpowiedzi na analizowane pytania o znaczenie ekologicznego wizerunku przedsiębiorstwa w kontekście postrzegania pracodawcy na rynku pracy. Dla pracowników ze stażem pracy powyżej 5 lat kwestie te zaczynają nabierać znaczenia. Pracownicy ze stażem powyżej 10 lat wybierali opcję pozytywną w odpowiedzi na pierwsze pytanie w 81,6% przypadków, na drugie zaś – w 59,1% przypadków.

W przypadku analiz deklaracji respondentów po wyodrębnieniu grup kobiet i mężczyzn należy zauważyć, iż ekologiczny wizerunek przedsiębiorstwa w kontekście postrzegania pracodawcy na rynku pracy ma relatywnie większe znaczenie dla kobiet. Kolejną rozpatrywaną kategorią respondentów byli pracownicy według stanowisk pracy. Wraz ze wzrostem znaczenia stanowiska w strukturze zarządzania rośnie odsetek kierujących się względami etyczności w poszukiwaniu pracy. Tak postrzegają wizerunek 78,6% respondentów pełniących funkcję kierowników szczebla wyższego. Przy podjęciu pracy ekologicznym wizerunkiem przedsiębiorstwa kierowali się jednak najczęściej kierownicy szczebla średniego (61,7% przypadków wobec 50% przypadków kierowników z najciślejszego grona zaufania – kierowników szczebla wyższego).

## Podsumowanie

Z przeprowadzonego postępowania naukowego wynika, że respondenci relatywnie wysoko oceniają stan swojej świadomości ekologicznej. Ponad 40% ankietowanych wybrało wariant oceny 4 w skali pięciostopniowej. Relatywnie wysokiej samooceny we wspomnianym zakresie dokonują przedstawiciele przedsiębiorstw dużych, osoby pełniące najwyższe funkcje w strukturze zarządzania organizacją czy też osoby z relatywnie dużym stażem pracy. Respondenci w relatywnie wysokim zakresie posiłkują się przy poszukiwaniu pracodawcy względami pozytywnego wizerunku środowiskowego podmiotu, jednak podejmując ostateczną decyzję o wyborze pracodawcy uwzględniają ów aspekt w relatywnie mniejszym zakresie. Biorąc pod uwagę zatem perspektywę przyszłych pracowników, organizacje powinny budować swój wizerunek jako wizerunek podmiotu zaangażowanego środowiskowo, zatrudniającego świadome ekologicznie kadry.

## Bibliografia

**Chodyński A., Jabłoński M., Jabłoński A.** (2008), *Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.

**Chodyński A.** (2012), *Środowisko naturalne jako interesariusz w koncepcjach odpowiedzialnego biznesu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.

**Gasiński T., Piskalski G.** (2009), *Zrównoważony biznes poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

**ISO 26000:2010** (2010), *Guidance on Social Responsibility*, International Organization for Standardization, Genewa.

**Jastrzębska E.** (2015), *Środowisko przyrodnicze jako niemy interesariusz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa. Dobre praktyki biznesu w Polsce*, „Logistyka Odzysku”, nr 2(15).

**Mazur-Wierzbicka E.** (2012), *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Wydawca Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin.

**Mazur-Wierzbicka E.** (2014), *Specyfika realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XV, zeszyt 7, część I.

**Mazur-Wierzbicka E.** (2018), *Corporate Social Responsibility as an element of the process of bank's image creation* [w:] S. Misiak-Kwit, N. Gorgadze (red.), *The Challenge of Diversity*, Winnet Centre of Excellence® Series No. 3, Saimedo, Tbilisi.

**Olejniczak K.** (2013), *Wpływ wybranych czynników ekologicznego aspektu CSR na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw działających na terenie województwa śląskiego*, „Rocznik Ochrona Środowiska”, t. 15.

**Paliwoda-Matiolańska A.** (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.

**Podręcznik Użytkownika NORMAPME dla europejskich MŚP dotyczący ISO 26000 Wytyczne ds. Społecznej odpowiedzialności** (2011), Europejskie Zrzeszenie Rzemiosła oraz Małych i Średnich Przedsiębiorstw dla Normalizacji, wyd. 1, Warszawa.

**Justyna Kołodziejczyk**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

justyna.kolodziejczyk@uni.lodz.pl

## **Działania społecznie odpowiedzialne na rzecz pracowników – przegląd dobrych praktyk**

### **Socially Responsible Activities for Employees – a Review of Good Practices**

**Abstract:** One of the key challenges for modern organizations is to meet the expectations of employees in terms of work-life balance, acceptance of diversity, health promotion policy and initiatives for their psychophysical condition. The main aim of this chapter is to present good practices of the largest organizations in Poland (WIG30), addressed to employees as part of corporate social responsibility.

**Key words:** corporate social responsibility, employees, good practices

### **Wprowadzenie**

Współczesne organizacje, uwzględniając globalne trendy, powinny zmienić dotychczasowe myślenie o społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Ich sukces jest powiązany z wpływem społecznym, jaki wywierają na otoczenie poprzez podejmowanie określonych działań. Coraz ważniejsze stają się obecnie inicjatywy zmierzające do pozytywnej zmiany społecznej. Przedsiębiorstwo odpowiedzialne to takie, które, prowadząc działalność nastawioną na zysk, uwzględnia aktualne trendy, wsłuchuje się w potrzeby interesariuszy, wdraża dobre praktyki i chętnie dzieli się nimi z innymi podmiotami [Trendy HR 2018, ss. 1–2].

Pracownicy najszybciej weryfikują jakość wdrażanych zmian w organizacji, dlatego chcąc sprostać stawianym wyzwaniom, jednostki powinny dbać w szczególności o tę grupę interesariuszy. Celem rozdziału jest przybliżenie dobrych praktyk podejmowanych na rzecz pracowników przez spółki wchodzące w skład indeksu WIG30. Wykorzystaną metodą badawczą była analiza treści raportów społecznych spółek za 2017 r.

## **Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec interesariuszy wewnętrzných**

Od kilku lat można obserwować wzrost różnorodności w miejscu pracy. Wynika to głównie z globalizacji oraz procesów demograficznych (ruchów migracyjnych, starzenia się społeczeństwa). Istotnym czynnikiem są też zmieniające się preferencje klientów, wymuszające zaangażowanie bardziej zróżnicowanych zespołów w proces tworzenia produktów. Zmianie podlega również sposób postrzegania samych pracowników i organizacji jako miejsca pracy [Jastrzębska 2016, s. 12].

Zacierająca się granica między życiem prywatnym a zawodowym powoduje zmianę oczekiwań pracowników względem organizacji. Pracodawcy, chcąc sprostać ich potrzebom, inwestują w programy wpisujące się w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Pomimo toczących się dyskusji na temat zasadności czy motywów podejmowania odpowiedzialnych działań należy uznać, że niewątpliwie jest to istotna koncepcja, zmierzająca do usprawnienia porządku społecznego i do stałego wspierania wszystkich interesariuszy organizacji [Gadomska-Lila 2012, s. 50].

Wskazanie definicji społecznej odpowiedzialności biznesu, która w pełni oddawałaby istotę, złożoność oraz współczesne rozumienie zagadnienia, nie jest zadaniem łatwym. Interpretacja terminu CSR zależy od uwarunkowań historycznych danego kraju, kultury, poziomu rozwoju ekonomicznego oraz modelu polityki społecznej przyjętego przez aparat rządzący [Rojek-Nowosielska 2017, ss. 75–82].

Według J. Adamczyka [2009, s. 10] społeczna odpowiedzialność biznesu to zobowiązanie jednostki do przejrzystego prowadzenia działalności zgodnej z zasadami zrównoważonego rozwoju, uwzględniające oczekiwania interesariuszy oraz zmierzające do osiągnięcia dobrobytu społecznego przy jednoczesnym przestrzeganiu litery prawa i przyjętych norm zachowań. Natomiast zdaniem Z. Janowskiej [2013, s. 62] CSR jest koncepcją, w ramach której organizacja w dobrowolny sposób uwzględnia w procesach zarządzania interesy społeczne, inwestuje w rozwój pracowników oraz dba o relacje z interesariuszami i o środowisko.

Idea CSR może być analizowana w wymiarze wewnętrznym (inicjatywy podejmowane na rzecz pracowników) i zewnętrznym (działania skierowane do społeczności lokalnej, partnerów biznesowych, klientów, dostawców czy przedsiębiorstwa podejmowane w celu poprawy środowiska naturalnego) [Bartkowiak 2011, s. 25]. Jak słusznie zauważa K. Gadomska-Lila [2012, s. 42], widoczna jest znaczna przewaga badań empirycznych poświęconych zewnętrznej aktywności przedsiębiorstw. Inicjatywy na rzecz interesariuszy wewnętrznych, chociaż coraz częściej eksponowane przez badaczy, nadal pozostają nierozpoznane w stopniu wystarczającym.

Tymczasem jednym z podstawowych elementów działalności przedsiębiorstwa jest budowanie pozytywnych relacji z pracownikami. Inicjatywy na ich rzecz powinny wykraczać poza zasady równości, zakaz dyskryminacji czy poszanowanie praw pracowniczych, wynikające z prawa i przyjętych kodeksów etycznych. Zabezpieczanie interesów pracowników, dbanie o nich i spełnianie ich potrzeb należy do obowiązków pracodawcy, który chce sprostać oczekiwaniom akcjonariuszy, klientów, społeczeństwa i samych pracowników [Badura-Mojza 2016, s. 88].

Od tego, w jaki sposób traktowani są pracownicy, jak respektuje się przysługujące im prawa, jak realizowana jest polityka personalna, zależy stopień integracji z przedsiębiorstwem, lojalność, efektywność pracowników i ich zaangażowanie. Działania odpowiedzialne na rzecz podwładnych przekładają się na zwiększenie satysfakcji, motywacji do pracy, obniżenie liczby nieetycznych zachowań, zwiększenie produktywności, spadek absencji pracowniczej czy fluktuacji kadr [Turek 2010, ss. 221–242]. Wybrane zalety wynikające z wykorzystania idei CSR zostały zaprezentowane w tabeli 1.

**Tabela 1. Korzyści z podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych**

Korzyści wewnętrzne	Korzyści zewnętrzne
Wzrost zainteresowania inwestorów	Edukowanie społeczeństwa
Wzrost lojalności pracowników	Rozwiązywanie problemów społecznych
Wzrost konkurencyjności organizacji	Poprawa środowiska naturalnego
Pozytywny wizerunek wśród pracowników	Przestrzeganie praw człowieka
Doskonalenie jakości zarządzania	Dostęp do informacji o organizacji
Podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej	Lepsze relacje ze społeczeństwem
Pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników	Poprawa wizerunku i reputacji organizacji

Korzyści wewnętrzne	Korzyści zewnętrzne
Wzrost motywacji wśród pracowników i kadry zarządzającej	Zrównoważony rozwój regionu i kraju, w którym jednostka funkcjonuje
Wejście na nowe rynki	Zwiększenie lojalności klientów
Zwiększenie sprzedaży	Udział w kształtowaniu polityki kraju
Redukcja kosztów	Długoterminowa przewaga rynkowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Rok 2004, s. 54].

Uwzględniając korzyści wynikające z podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych, przedsiębiorstwa wdrażają rozwiązania obejmujące zapewnienie bezpiecznych warunków pracy, programy zarządzania różnorodnością, realizują działania promujące zdrowy styl życia, przedsięwzięcia umożliwiające dialog z pracownikami, a także dbają o kształtowanie relacji z byłymi pracownikami. Natomiast zakres podejmowanych działań uzależniony jest od szeregu czynników związanych przede wszystkim z samym przedsiębiorstwem, jego wielkością, możliwościami finansowymi czy sektorem działalności [Sudoł 2013, s. 26].

## Przegląd dobrych praktyk przedsiębiorstw na rzecz pracowników

Dobrą praktyką nazywa się działania, procedury i programy, które przyczyniają się do osiągnięcia przez organizację korzystnych rezultatów. Każde przedsięwzięcie zaliczane do zbioru dobrych praktyk powinno być przetestowane, aby potwierdzić przydatność w generowaniu zysku, wypracowaniu przewagi konkurencyjnej czy realizacji zamierzonych celów [Karwińska, Wiktor 2008, ss. 6–8].

Prezentowany przegląd dobrych praktyk jest wynikiem analizy raportów społecznych za 2017 r., opublikowanych przez spółki wchodzące w skład indeksu WIG30 według stanu na dzień 18 października 2018 r. Spośród licznych inicjatyw podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu na rzecz pracowników przybliżono jedynie te, które zdaniem autorki mogą stanowić wzór do naśladowania przez inne organizacje.

Analiza raportów pokazuje, że wszyscy badani pracodawcy, szanując zdrowie swoich podwładnych i uwzględniając długi czas oczekiwania do specjalistów czy na zaawansowane badania medyczne, oferują prywatną opiekę medyczną. Między innymi Bank Millenium wynegocjował preferencyjne stawki za usługi medyczne także dla partnerów i współmałżonków swoich pracowników, ich dzieci do ukończenia 26. roku życia, rodziców oraz dla emerytowanych podwładnych.

Ponadto w warszawskim oddziale banku funkcjonuje przyzakładowa przychodnia medyczna gwarantująca podstawową opiekę medyczną. Bank Millenium zapewnia także swoim podwładnym możliwość zaszczepienia się przeciwko grypie, natomiast spółka Enea oprócz szczepień przeciwko grypie proponuje szczepionki przeciwko kleszczowemu zapaleniu mózgu.

Program zachęcający do aktywnego stylu życia funkcjonuje także w Banku Zachodnim WBK (obecnie Santander Bank Polska). W ramach inicjatywy „Zdrowie na Bank” oferowany jest szeroki wachlarz akcji propagujących zdrowy styl życia, w tym m.in.: webinaria ze specjalistami, czat z dietetykiem, działania edukacyjne w obszarze profilaktyki zdrowia psychicznego i fizycznego, wypoczynku, promocji ruchu i ergonomii pracy. Ponadto w ramach przedsięwzięcia został przygotowany program muzyki relaksacyjnej, powstała drużyna biegowa i kolarska, opracowano książkę kucharską oraz mapę tras rowerowych.

Zdrowy styl życia popierają także pracownicy spółki LPP, którzy stworzyli własną drużynę sportową, w ramach której startują w biegach, biorą udział w wyścigach kolarskich oraz wspólnie trenują inne dyscypliny. Organizacja finansuje członkom drużyny profesjonalny sprzęt i odzież, a także udział w zawodach. Ponadto spółka przeprowadza liczne akcje zdrowotne, a pracownicy gdańskiego oddziału mogą korzystać ze służbowych rowerów.

Równie ważne jak zdrowy styl życia jest poszanowanie różnorodności pracowników. Zarządzanie różnorodnością rozumiane jest jako dobrowolne działania zmierzające do budowania pozytywnych relacji z pracownikami poprzez dostrzeżenie i akceptowanie ich różnorodności [Jastrzębska 2016, s. 13]. Niestety pomimo deklaracji jednostek dotyczących akceptacji różnorodności oraz respektowania prawa zaledwie w dziesięciu spółkach obowiązuje formalny dokument odnoszący się do zarządzania różnorodnością. Podmioty te stały się sygnatariuszami Karty Różnorodności, przyjęły Globalne Cele Zrównoważonego Rozwoju lub stworzyły własne rozwiązania w tym zakresie. Przykładem autorskiego projektu jest przyjęta w 2016 r. przez Bank ING Deklaracja Różnorodności. Bank zobowiązuje się do promowania różnorodności, a także budowania kultury odpowiedzialności, otwartości i szacunku, aby tworzyć przyjemne miejsce pracy, w którym pracownicy dobrze się czują.

Jednym z aspektów zarządzania różnorodnością jest promowanie zwiększenia zatrudnienia kobiet i rozwoju ich umiejętności. Dobrą praktyką w tym obszarze może być autorski program Alior Banku „Babki w górę”, w ramach którego kobiety zajmujące niższe stanowiska uczestniczyły w warsztatach na temat budowania własnej marki, rozwoju asertywności i umiejętności komunikacyjnych. Natomiast



dla kobiet na wyższych stanowiskach oprócz zajęć z budowania asertywności i komunikacji zaprojektowano działania zwiększające zrozumienie obowiązującego w banku modelu lidera.

Odpowiedzialne miejsce pracy to również takie, w którym pracownicy mają poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia po narodzinach dziecka. Spółka Play gwarantuje opiekę nad kobietami od 3 miesiąca ciąży do pół roku po powrocie z urlopu macierzyńskiego. Ponadto przez pięć dni w miesiącu pracownicy organizacji mogą wykonywać swoje obowiązki w domu. Podobne inicjatywy wdrożyły także inne spółki.

PKN Orlen realizuje program „Pracodawca przyjazny rodzinie”, w ramach którego zapewnia podwładnym żłobek dla dzieci, dodatkowe dwa dni opieki nad dzieckiem do 3. roku życia i kolejne dwa dni dla rodziców niepełnosprawnego dziecka do lat 24, opiekę medyczną dla kobiet w ciąży, dodatkową godzinę na karmienie w specjalnych pokojach dla matek karmiących, prezenty dla rodziców z okazji narodzin dziecka, a także przesyłanie rodzicom na urloпах informacji o wydarzeniach firmowych.

Bank ING zwraca szczególną uwagę na trwałość zatrudnienia po powrocie z urlopów rodzicielskich. W ramach działań przekazuje rodzicom ulotki o ich prawach i przywilejach wynikających z nowej roli, a także wypłaca specjalne świadczenie z tytułu narodzin dziecka. Zatrudnieni w banku mężczyźni do ukończenia przez ich potomstwo 2. roku życia mogą wykorzystać płatny urlop w wymiarze czternastu dni.

Coraz częściej pracodawcy dbają o dobre samopoczucie w pracy, zapewniając nietypową aranżację biur. Dla przykładu w wybranych spółkach grupy Asseco wydzielone są specjalne strefy relaksu, pracownicy biurowi mają gwarantowane masaże, a także dodatkowe przerwy spacerowe. W spółce Enea dba się o odpowiednią ergonomię miejsca pracy dzięki odpowiedniemu wyposażeniu (fotele, podnóżki i podkładki). Z kolei na każdym piętrze warszawskiego biura Eurocash znajdują się miejsca „chilloutu” oraz ergonomiczne miejsca do pracy stojącej, jak również darmowa siłownia dla pracowników w budynku spółki.

Spółka Orange w trosce o relacje wśród pracowników stworzyła swój portal społecznościowy – Orange Plaza. Dzięki temu rozwiązaniu pracownicy mogą między innymi budować grupy do wymiany informacji i współpracy w ramach różnych projektów, korzystać z łatwego dostępu do informacji, a także tworzyć własne profile i uzupełniać informacje związane z nagrodami, doświadczeniem czy zainteresowaniami. Platforma społecznościowa funkcjonuje także w spółce Eurocash. Każdego tygodnia pracownicy dostają dodatkowo od prezesa newsletter „Udanego tygodnia”, mający pozytywnie nastroić ich do pracy.

Pracownicy oczekują od organizacji realizowania misji społecznej, a zatem podejmowania działań na rzecz społeczeństwa, w których chcą również uczestniczyć. Zazwyczaj odbywa się to w formie wolontariatu pracowniczego. Analiza raportów pokazała, że rozwiązanie to funkcjonuje w osiemnastu spółkach. Na uwagę zasługuje program spółki Enea „Potęga poMocy”. Pracownicy sami mogą zgłaszać lokalne inicjatywy społeczne, które ich zdaniem zasługują na wsparcie organizacji. Następnie zarząd wybiera i finansuje trzy projekty. Podobne rozwiązanie wdrożył Bank Zachodni WBK. Na specjalnej platformie pracownicy mogą zgłaszać się jako wolontariusze, dołączyć do istniejącej lub stworzyć własną akcję pomocy, a także rozliczyć swój projekt.

Odpowiedzialność organizacji powinna obejmować również działania z zakresu kształtowania dobrych relacji z byłymi pracownikami. PKN Orlen w czternastu miastach Polski powołał Radę Klubu Seniora, w ramach której organizowane są spotkania kulturalno-oświatowe i wycieczki dla byłych pracowników spółki. Organizacja gwarantuje też dofinansowania wypoczynku/leczenia w sanatorium, kolonii i wyprawek dla dzieci oraz zwrotne pożyczki na cele mieszkaniowe.

Oprócz przytoczonych powyżej dobrych praktyk badane spółki proponują swoim pracownikom m.in.: dostawy świeżych owoców (np. Eurocash, Asseco), karty i abonamenty sportowe, bibliotekę pracowniczą (np. KRUK), karnety do teatru, dofinansowanie dojazdu do pracy (np. CCC), systemy kafeteryjne, ubezpieczenia na życie, dofinansowania warsztatów w obrębie ich pracy lub pasji, programy emerytalne, wsparcie działalności kulturalno-sportowej, dofinansowania wypoczynku, elastyczne godziny pracy (np. PZU), dodatkowe dni urlopu (np. Dzień Energetyka w spółce Tauron), przerwy lunchowe (np. mBank), dofinansowania do wyżywienia (np. LPP), pomoc w opiece nad dziećmi lub rodzicami, wyprawki szkolne (np. PKN Orlen) lub prezenty z okazji narodzenia dziecka (np. LPP, Alior Bank) oraz system *home office*. Dodatkowo organizują imprezy okolicznościowe, pikniki rodzinne (np. Cyfrowy Polsat), firmowe wyjścia (np. Orange), a także wspólne oddawanie krwi (np. Play, Energa). Część spółek podejmuje trud badania satysfakcji z pracy podwładnych oraz nawiązuje dialog z pracownikami (np. PGNiG i Eurocash).

## Zakończenie

Podsumowując, organizacje powinny dopasowywać swoje działania do zmieniających się trendów rynkowych. Funkcjonując wśród szerokiego grona interesariuszy, powinny tak projektować swoją działalność, aby zaspokajając ich potrzeby

i oczekiwania, nie szkodzić innym grupom ze swojego otoczenia. Działalność społecznie odpowiedzialna powinna obejmować wszystkich interesariuszy, począwszy od pracowników, odgrywających strategiczną rolę w funkcjonowaniu organizacji. Oprócz generowania zysku, poprawy wizerunku na rynku czy przyciągnięcia największych talentów do firmy celem funkcjonowania organizacji powinno być dążenie do pozytywnej zmiany społecznej. Raportowanie tej działalności, dzielenie się z innymi podmiotami, a przede wszystkim zachowanie spójności pomiędzy deklaracyjnymi a rzeczywistymi poglądami, wartościami i działaniami przyczyni się do osiągnięcia kluczowych celów.

Troska organizacji o pracowników, podejmowanie inicjatyw poprawiających ich kondycję psychofizyczną, a także zapewnienie im odpowiednich warunków pracy w ramach działań CSR przynosi organizacji szereg obopólnych korzyści. Usatysfakcjonowany pracownik jest bardziej lojalny, buduje pozytywny wizerunek organizacji, przyczynia się do wzrostu sprzedaży, a także poprawy rentowności i konkurencyjności.

Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu ukierunkowanej na pracowników organizacji pozostaje niewystarczająco rozpoznana. Niniejsze rozważania umożliwiają zapoznanie się z ideą CSR oraz przyczyniają się do rozpowszechniania wiedzy na jej temat. Każda próba promowania dobrych praktyk na rzecz wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa jest wartościowa, w związku z czym zaleca się kontynuowanie badań w tym obszarze.

## Bibliografia

**Adamczyk J.** (2009), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw: teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.

**Badura-Mojza A.** (2016), *Działania wobec pracowników w ujęciu zastosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) – analiza przypadku*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 283, ss. 86–98.

**Bartkowiak G.** (2011), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa.

**Gadomska-Lila K.** (2012), *Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników*, „Management and Business Administration. Central Europe”, nr 2, ss. 41–62.

**Janowska Z.** (2013), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – uwarunkowania kulturowe, korzyści społeczne i ekonomiczne* [w:] B. Kaczmarek (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, ss. 61–68.

**Karwińska A., Wiktor D.** (2008), *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej* [online], <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomia-spoleczna.pl/public/Biblioteka/2008.42.pdf>, dostęp: 26.03.2019.

**Raport Trendy HR 2018. Czas odpowiedzialnych firm. Analiza polskich wyników badania Human Capital Trends 2018** [online], <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html>, dostęp: 5.01.2019.

**Rojek-Nowosielska M.** (2017), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Model – diagnoza – ocena*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

**Rok B.** (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

**Sudoł S.** (2013), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – koncepcja i jej realizacja* [w:] B. Kaczmarek (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, ss. 21–30.

**Syper-Jędrzejak M.** (2018), *Promocja zdrowia wśród pracowników uczelni wyższej – na przykładzie badań własnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 512, ss. 237–245.

**Turek D.** (2010), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zachowania pracowników. Badania empiryczne* [w:] D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo AGH, Kraków, ss. 221–242.



**Agnieszka Kwarcieńska**

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

agnieszka.kwarcinska@wzieu.pl

## Zróżnicowanie działań wobec pracowników w ramach realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu na podstawie analizy wybranych raportów społecznych

### Diversity Measures to Employees in the Implementation of the Concept of Social Responsibility on the Basis of Analysis of Selected Social Reports

**Abstract:** The implementation of the concept of corporate social responsibility (CSR) integrates a whole range of voluntary, optional activities of organizations oriented towards its stakeholders. Employees most often appear among stakeholders. They constitute both the basis for the functioning of enterprises and the first link in the creation of their image outside. Therefore, from the point of view of every organization, it is extremely important to create and improve responsible relations with employees.

The aim of the chapter is first of all to diagnose ways of engaging enterprises that implement the concept of corporate social responsibility in activities for the benefit of employees and to distinguish the principles and criteria for their selection and diversification.

To achieve the goal, a critical analysis of the literature on the subject and conception with the use of methods of deduction and induction around normative guidelines and a dozen or so social reports taking into account the employee aspect of corporate social responsibility were made.

**Key words:** employee, human resources management, corporate social responsibility, stakeholders

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa są aktywnymi uczestnikami życia gospodarczego. Prowadząc swoją działalność z jednej strony przyjmują istotność wpływu na nie określonych uwarunkowań, w jakich decydują się funkcjonować, a z drugiej biorą pod uwagę swój potencjał oddziaływania na otoczenie bliższe i dalsze. Świadomość różnorodnych interakcji sprawia, że współczesne przedsiębiorstwa, obok podstawowych aktywności ekonomicznych, podejmują coraz częściej także moralne zobowiązanie odpowiedzialnego gospodarowania. Urzeczywistnieniem jego realizacji jest wdrażanie zasad koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*). Aplikacyjny wymiar CSR to zbiór nadobowiązkowych inicjatyw organizacji uwzględniających chęć utrzymywania adekwatnych relacji z najważniejszymi interesariuszami<sup>1</sup>. Fundamentalną grupą interesariuszy wewnętrznych są pracownicy firmy. Ich znaczenie dla każdego przedsiębiorstwa w tworzeniu zarówno wymiernych finansowo, jak i niepoliczalnych korzyści, generuje potrzebę formułowania przedsięwzięć o wymiarze strategicznym. Uznanie nadrzędności charakteru koncepcji CSR wobec pracowników stanowi niejednokrotnie inicjację oraz warunkuje powodzenie wdrażania konkretnych działań dla budowy wzajemnych relacji. Koncentracja analizy na określonych poczynaniach pozwala dostrzec występujące zależności oraz wyodrębnić swoiste pryncypia i kryteria ich zastosowania.

Celem rozdziału jest przede wszystkim diagnoza sposobów zaangażowania wybranych przedsiębiorstw realizujących koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w działania na rzecz pracowników, a także wyodrębnienie podstawowych zasad i kryteriów ich doboru oraz zróżnicowania.

Dla realizacji celu dokonano krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz kopytowanie z wykorzystaniem metod dedukcji i indukcji wokół wytycznych normatywnych i kilkunastu wybranych raportów społecznych uwzględniających aspekt pracowniczy społecznej odpowiedzialności biznesu.

---

<sup>1</sup> Szerzej na temat założeń koncepcji CSR: Kwarcińska [2015, ss. 157–165].

## Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec pracowników według międzynarodowych wytycznych i standardów<sup>2</sup>

Mimo iż w praktyce funkcjonuje swoista swoboda przedsiębiorstw w kreacji indywidualnych rozwiązań służących kształtowaniu optymalnych relacji z pracownikami, to podstawowe założenia koncepcji CSR ukonstytuowane zostały na poziomie międzynarodowym w postaci fundamentalnych wytycznych normatywnych. Ich treści o wyrazie postulatycznym tworzą zasadnicze ramy i rekomendacje dla kształtowania odpowiedzialnych postaw. Ich sformalizowany charakter podkreśla rangę tego zobowiązania moralnego i wskazuje możliwe obszary aktywności. Wśród konstytutywnych wytycznych z tego zakresu poczesne miejsce zajmują: Wytyczne OECD dla Przedsiębiorstw Wielonarodowych – *Guidelines for Multinational Enterprises*, Zasady Global Compact, Norma ISO 26000, Norma SA 8000 oraz Standard AA1000SES. Ich odniesienie do odpowiedzialności wobec pracowników i problemów z tym związanych przyjmuje charakter pośredni lub bezpośredni oraz kształtuje wymogi ogólne lub wskazówki szczegółowe.

Kwestie pracowników podejmowane w Wytycznych OECD występują m.in. w obszarach: jawności informacji, praw człowieka, zatrudnienia i stosunków pracy [*OECD Guidelines...*; Makuch 2011, ss. 10–14]. Najistotniejszym z obszarów wydaje się być ten traktujący o zatrudnieniu i stosunkach pracy. Zapisy w tym zakresie podkreślają zarówno wolność stowarzyszania się, prawo do negocjowania układów zbiorowych, skuteczne zniesienie pracy dzieci, wyeliminowanie wszelkich form pracy wymuszonej lub przymusowej, jak również zniesienie praktyk dyskryminacyjnych w sferze zatrudniania i działalności zawodowej.

Podobnie Zasady Global Compact zwracają uwagę na zagadnienia odnoszące się do kwestii pracowniczych w zakresie wspierania i ochrony praw człowieka, wolności stowarzyszania się oraz konieczności likwidacji wszelkich form pracy przymusowej i podejmowania działań na rzecz zniesienia pracy dzieci [Kietliński, Reyes, Oleksyn 2005, ss. 152–153].

Bardziej praktycznego wymiaru w aspekcie kształtowania relacji z pracownikami nabierają normy i standardy wdrożeniowe. Spośród nich podstawową rolę odgrywa Norma ISO 26000 Spółeczna odpowiedzialność (*Guidance on Social Responsibility*). Stanowi ona zbiór praktycznych wytycznych, które swym zakresem obejmują również relacje z pracownikami w odniesieniu przede wszystkim do: respektowania praw człowieka, unikania sytuacji naruszania tych praw, rozpatrywania skarg i dyskryminacji oraz praktyk pracy, gdzie uwaga skierowana jest na zatrudnienie

<sup>2</sup> Szerzej w: Kwarcińska [2016, ss. 95–103].



i stosunki pracy, warunki pracy i ochronę socjalną, dialog społeczny, bezpieczeństwo i higienę pracy, rozwój człowieka oraz szkolenia w miejscu pracy [ISO 26000].

Norma SA8000 Odpowiedzialność społeczna odnosi się z kolei konkretnie do aspektów pracowniczych, uwzględniając wymogi odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w odniesieniu między innymi do: pracy dzieci, pracy przymusowej lub obowiązkowej, zdrowia i bezpieczeństwa, wolności zrzeszania się i prawa do rokowań zbiorowych, dyskryminacji, dyscypliny pracy, czasu pracy oraz wynagrodzenia [Norma SA8000].

Natomiast Standard AA1000SES obejmuje wytyczne ważne z punktu widzenia formalnej strony budowania trwałych relacji organizacji z różnymi grupami interesariuszy, w tym także pracownikami. Zgodnie ze Standardem AA1000SES proces zaangażowania interesariuszy za każdym razem obejmuje następujące cztery etapy postępowania wobec nich: planowanie, przygotowanie, wdrożenie, przegląd i doskonalenie [Standard AA1000SES].

Przedstawione wytyczne i standardy tworzą obraz przedsiębiorstwa przyjmującego na siebie odpowiedzialność za pracowników. Wskazują obszary, kierunki i zakres tego zobowiązania z konkretyzacją formalnych aspektów wdrożeniowych. Zachowują przy tym swój uniwersalny charakter, co służy nie tylko przedsiębiorstwom, ale także różnym organizacjom. Należy jednak podkreślić, że wspomniane wytyczne i standardy nie obligują jednoznacznie do bezwzględnego i kompletnego ich zastosowania. Są dobrowolne i dają stosunkowo dużą swobodę w kształtowaniu wzajemnych relacji z pracownikami oraz w doborze konkretnych działań. Praktyka gospodarcza ukazuje zaangażowanie przedsiębiorstw w realizację koncepcji CSR i działań z zakresu aktywności skierowanej do pracowników.

## **Analiza działań wobec pracowników w ramach realizacji koncepcji CSR na podstawie wybranych raportów społecznych**

Fundamentem wszelkich dodatkowych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa wobec pracowników w ramach realizacji koncepcji CSR jest uznanie i zrozumienie ich wartości dla organizacji. Świadome organizacje przyjmują strategiczną rolę tych interesariuszy wewnętrznych oraz znaczenie ich przywiązania, lojalności i identyfikacji z przedsiębiorstwem.

Praktyki społecznie odpowiedzialne w odniesieniu do pracowników prezentowane są niejednokrotnie w raportach społecznych traktowanych jako dodatkowe źródło informacji o przedsiębiorstwie. Ich eksploracja pozwala rozpoznać

niejednoznaczność legitymizacji działań z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec pracowników. Dla potrzeb niniejszego rozdziału przeanalizowano kilkanaście raportów społecznych różnych organizacji zgłoszonych w ramach 12. edycji konkursu Raporty Społeczne<sup>3</sup> i dostępnych na stronie internetowej organizatorów [<http://raportyspoleczne.pl>]. Wybrane raporty przyporządkowano trzem obszarom działalności przedsiębiorstw: budownictwu i nieruchomościom (cztery raporty), energetyce (siedem raportów) oraz finansom (dziewięć raportów).

Podstawowymi cechami przeanalizowanych raportów jest ich obszerność oraz różnorodność zarówno pod względem formy, jak i treści. Wynika to przede wszystkim z braku bezwzględnych wymogów formalnych co do zawartości i uporządkowania raportów oraz faktu istnienia stosunkowo dużej swobody w stosowaniu określonych działań przez każde przedsiębiorstwo.

Dodatkowo stwierdzić można, że w odniesieniu do pracowników, w raportach wyodrębnia się części o charakterze postulatyno-strategicznym oraz o konkretnych inicjatywach personalnych. Stronę postulatów reprezentują przede wszystkim różnego rodzaju strategie i polityki formułowane w wymiarze ogólnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Występują one zarówno w postaci generalnych zobowiązań, priorytetów, deklaracji, wytycznych lub gwarancji poszanowania, jak i bardziej szczegółowych, wskazanych w raportach, kodeksach postępowania oraz regulacjach dotyczących niespektowania określonych zachowań.

Podstawowym przedmiotem analizy raportów były jednak konkretne działania przedsiębiorstw skierowane do pracowników. W tym zakresie można wyróżnić zaangażowanie w różnych obszarach. Charakterystyczne jest to, że płaszczyzny oddziaływania powiązane są niejednokrotnie z aspektami procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Ta specyficzna spójność zarządca z jednej strony podkreśla ich istotność, a z drugiej pozwala systematyzować zbiór określonych inicjatyw. Oznacza to, że każda organizacja swobodnie, aczkolwiek z indywidualną adekwatnością, decyduje o sferach kształtowania relacji z personelem, jak i harmonizuje rodzaj oraz intensywność aktywności. Przytoczenie wszystkich proponowanych działań wyszczególnionych w analizowanych raportach wymagałoby stosunkowo obszernego opracowania, dlatego w tabeli 1 zaprezentowano wybrane, często praktykowane rozwiązania z podziałem na obszary zarządzania personelem. Ich przyporządkowanie

<sup>3</sup> Konkurs jest inicjatywą mającą na celu upowszechnianie idei odpowiedzialnego biznesu (CSR), zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska i zaangażowania społecznego, skierowaną do firm i organizacji publikujących raporty ze swojej aktywności w tych obszarach. Organizatorami jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz Deloitte [<http://raportyspoleczne.pl>].

do określonych aspektów ma charakter umowny i niejednoznaczny, nie stanowi wymogu przynależności, a tym bardziej nakazu lub konieczności występowania.

**Tabela 1. Działania przedsiębiorstw z zakresu CSR wobec pracowników według aspektów zarządzania zasobami ludzkimi**

Obszar zaangażowania	Przykłady inicjatyw
Planowanie zatrudnienia	programy dla uczniów szkół i studentów, umowy patronackie ze szkołami, programy stażowe, praktyki zawodowe, stypendia, wycieczki terenowe dla uczniów, programy dla utalentowanych studentów, udział w targach pracy, obecność w mediach społecznościowych i specjalistycznych portalach internetowych, współpraca z biurami karier, program poleceń pracowniczych
Rekrutacja i selekcja	stosowanie zasady różnorodności, promowanie rekrutacji wewnętrznej
Wdrożenie do pracy	szkolenia wstępne, zagraniczne campusy szkoleniowe, programy onboardingowe, wsparcie ze strony doświadczonych pracowników
Bezpieczeństwo i higiena pracy	pomiar i monitorowanie działań, przyjmowanie dodatkowych celów np. zero wypadków, dodatkowe plany zabezpieczeń, krótkie ale częste prelekcje na tematy BHP, organizowanie tygodnia BHP, stosowanie dodatkowych środków ochronnych, pokazy szkoleniowe, konkursy wiedzy o BHP, filmy instruktażowe, targi bezpieczeństwa, anonimowa infolinia
Zdrowie	pakiety opieki medycznej dla pracowników i ich rodzin, karty sportowe dla pracowników i ich rodzin, pakiety ubezpieczeń na życie, udogodnienia dla rowerzystów, organizowanie spotkań ze specjalistami od zdrowia, zdrowego żywienia i trybu życia, zakup defibrylatorów, broszury dotyczące pierwszej pomocy, wsparcie psychologa, dofinansowanie pływania, instruktaż ćwiczeń profilaktycznych dla pracujących przy monitorach, współpraca z dostawcami zdrowej żywności dla pracowników
Ocena pracowników	system ocen z uwzględnieniem realizacji celów, oceną kompetencji i umiejętności
Wynagradzanie i nagradzanie	jednolite zasady wynagradzania, jawny system wynagrodzeń, system wynagradzania premiowego, dofinansowanie do wczasów, karty podarunkowe, pożyczki mieszkaniowe, bezzwrotne zapomogi losowe, dofinansowanie biletów do teatru, na koncerty, paczki dla dzieci pracowników, transport dla pracowników, dofinansowanie imprez integracyjnych
Edukacja i rozwój	organizowanie szkoleń stacjonarnych, e-szkoleń, szkoleń on-line dla różnych stanowisk, kursy nauki języków obcych, studia podyplomowe, przeglądy kariery zawodowej, programy menedżerskie, projekty promujące rozwój kobiet

Obszar zaangażowania	Przykłady inicjatyw
Motywowanie	wdrażanie usprawniających pomysłów pracowników, wprowadzanie celów indywidualnych, regularne oceny jakości pracy, rekrutacja wewnętrzna
Równowaga między życiem zawodowym i prywatnym	skrócenie czasu pracy kobietom w ciąży przy zachowaniu wynagrodzenia za pełen etat, skracanie czasu pracy wszystkim pracownikom np. o 2 godziny, dzień rodziny, odwiedzanie miejsca pracy przez rodzinę, warsztaty, porady, ćwiczenia z tematyki wypalenia zawodowego, z budowania więzi rodzinnych, radzenia sobie ze stresem, wspieranie pasji pracowników poprzez udział i nagradzanie, jednorazowe wsparcie finansowe z okazji narodzin dziecka, elastyczny czas pracy, świadczenie pracy z domu ( <i>home-office</i> )
Komunikacja	spotkania bezpośrednie, intranet, wideokonferencje, plakaty, poczta elektroniczna, platformy – forum pracowników, spotkania wyjazdowe, newslettery, magazyny, korporacyjne informacje na tablicach, wsparcie w komunikowaniu zmian
Satysfakcja pracownika	badanie zadowolenia pracowników, konkursy dla pracowników, pikniki dla pracowników i ich rodzin
Wolontariat pracowniczy	programy pomocowe, włączanie się w działalność charytatywną, oddawanie krwi, zbiórki baterii i zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego, zbiórki prezentów dla potrzebujących
Rozstanie	dodatkowe odprawy emerytalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wybranych raportów społecznych zgłoszonych w ramach 12. edycji konkursu Raporty Społeczne [<http://raportyspoleczne.pl>].

Analiza zbiorów inicjatyw uwzględnionych w wybranych raportach podejmowanych przez przedsiębiorstwa wobec swoich pracowników pozwala zauważyć ich znaczne zróżnicowanie. Nie oznacza to jednak, że wszystkie z wymienionych działań występowały bezwzględnie w każdym raporcie. Podejmowanie określonych aktywności jest bowiem podporządkowane indywidualnym wyznacznikom organizacji i niejednokrotnie wynika z rodzaju inicjatyw oraz zaangażowania samych pracowników. Niemniej podjęto próbę wyodrębnienia swoistych kryteriów występowania określonych działań. Okazało się, że w przedsiębiorstwach budowlanych i energetycznych stosunkowo częściej stwierdzono wzmożoną aktywność w kierunku dodatkowych programów zwiększających odpowiedzialność indywidualną i zbiorową za bezpieczeństwo w pracy. Jednocześnie większą uwagę przywiązuje się w tych podmiotach do planowania zatrudnienia, w tym do udziału w programach stażowych i praktykach zawodowych. Organizacje finansowe natomiast znacznie częściej wykazywały działania z zakresu wdrożenia do pracy w postaci szkoleń wstępnych i programów onboardingowych. One również

często uwzględniały inicjatywy związane z elastycznym czasem pracy oraz świadczeniem pracy z domu. Z kolei w przedsiębiorstwach energetycznych względnie często można było zauważyć aktywność pracowników po stronie wolontariatu, gdzie pojawiły się programy pomocowe i działalność charytatywna.

Ostatecznie stwierdzono, że stosunkowo najczęściej i najliczniej w każdym z badanych raportów, niezależnie od zakresu działalności, pojawiały się inicjatywy związane z dodatkowymi świadczeniami uwzględnionymi w wynagradzaniu i nagradzaniu oraz wynikające z troski o zdrowie pracowników. Wśród nich dominują różnego rodzaju karnety, dofinansowania, karty, podarunki itp. Charakterystyczne dla badanych przedsiębiorców było także organizowanie licznych szkoleń dla pracowników różnych szczebli i podkreślanie znaczenia troski o właściwą komunikację, która prowadzona jest w bardzo zróżnicowanych formach – od spotkań bezpośrednich po forum internetowe, gdzie każdy pracownik może wyrażać swoje opinie.

## Zakończenie

Podsumowując, należy przede wszystkim podkreślić, że adekwatność konkretnych działań wobec pracowników, choć podporządkowana ogólnym wytycznym koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, kształtowana jest w sposób szczególny, odpowiadający specyfice poszczególnych organizacji i indywidualności tworzących je pracowników. Wskazuje zatem na dosłowny wydźwięk znaczenia dobrowolności, swobody i kreatywności organizacji w zakresie odpowiedzi na społeczną odpowiedzialność podmiotu w odniesieniu do pracowników. Z uwagi na ograniczoną liczbę poddanych analizie raportów społecznych trudno jest wysnuć jednoznaczne i daleko idące wnioski dotyczące zasad i kryteriów występowania danych inicjatyw. Wydaje się jednak, że podstawowe przesłanki wiążą się przede wszystkim z zakresem prowadzonej działalności przedsiębiorstwa, strukturą płci zatrudnionych oraz ich strukturą wiekową. Zależnie bowiem od tych aspektów stwierdzono stosunkowo większe zaangażowanie przedsiębiorstw w danych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi oraz z określoną intensywnością. Na zakończenie warto podkreślić znaczenie podejmowania wszelkich tego rodzaju inicjatyw i zaakcentować istotność ich regularnego występowania. Oznacza to bowiem budowę świadomej i trwałej odpowiedzialności oraz zaangażowania, a nie incydentalne okazanie zainteresowania swoimi pracownikami. Jednocześnie, wskazując kierunki dalszych badań w tym obszarze, zastanawiająca jest ocena przydatności i skuteczności stosowania określonych praktyk przez organizacje z punktu widzenia przyjmowanych celów ich podejmowania.

## Bibliografia

<http://raportyspoleczne.pl>, dostęp: 14.02.2019.

**ISO 26000 Społeczna odpowiedzialność** [online], [http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf), dostęp: 19.09.2014.

**Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T.** (2005), *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Kwarcieńska A.** (2015), *Corporate Social Responsibility jako zobowiązanie moralne biznesu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka”, nr 851, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, ss. 157–165.

**Kwarcieńska A.** (2016), *Międzynarodowe inicjatywy normatywne w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jako wyraz działań na rzecz zrównoważonego rozwoju*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 416, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ss. 95–103.

**Makuch Ł.** (2011), *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących*, Warszawa.

**Norma SA8000 Społeczna odpowiedzialność** [online], <https://www.mpit.gov.pl>, ss. 15–18, dostęp: 12.11.2018.

**OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011 Edition**, OECD Publishing [online], <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en>, dostęp: 20.11.2013.

**Standard AA1000SES, Zaangażowanie Interesariuszy** [online], <http://www.academia.edu>, ss. 22–43, dostęp: 12.11.2018.



## **Ewa Malinowska**

Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania  
ewa.malinowska@ug.edu.pl

## **Małgorzata Szymańska-Brałkowska**

Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania  
m.bralkowska@ug.edu.pl

# **Spółeczna odpowiedzialność konsumenta produktów żywnościowych**

## **Social Responsibility of the Consumer of Food Products**

**Abstract:** The socially responsible consumer takes into account during purchasing decisions the following CSR factors; economic, ecological and social. In case of food purchase the elements that create quality and food safety are also important. The aim of this paper was to determine the validity of factors affecting purchasing decisions of food consumers by looking through the prism of socially responsible consumer. The results of the research showed high significance of quality factors (taste, health safety, durability, reliability of product information), environmental (the possibility of using the entire product, ecological functions of the packaging), and prices, taken into account by socially responsible consumer of food products. This is a very important information for enterprises so they could increase their expenditures in maintaining appropriate parameters of these factors.

**Key words:** CSR, consumer, food product, quality, food safety



## Wstęp

W obecnych czasach popularną koncepcją stała się tzw. społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR), która opisywana i definiowana jest przez wielu autorów [np.: Castka i in. 2004, s. 216; Williams i in. 2006, ss. 1–18]. Według literatury [Bernat 2009, s. 23], źródeł CSR można doszukiwać się w filozoficznej idei odpowiedzialności i etyce biznesu. Koncepcja ta jest dynamiczna i staje się coraz bardziej popularna zarówno wśród przedsiębiorstw, jak i różnego rodzaju organizacji, które często są interesariuszami tej inicjatywy. Według definicji zaczerpniętej z normy ISO 26000 CSR to „... odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (...) na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa, bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania (...)” [za: Czubała 2011, ss. 58–66]. Wśród interesariuszy tej koncepcji wyróżnia się strony tzw. pierwszego stopnia, są to np.: akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy oraz drugiego stopnia, stanowiące elementy dalszego otoczenia przedsiębiorstwa, które wpływają pośrednio na działalność firmy (np. społeczność lokalna, media, organizacje społeczne itp.).

Kluczową grupę interesariuszy stanowią klienci, gdyż to ich decyzje zakupowe mają ogromny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku. Obecnie konsument jest coraz bardziej świadomy swoich praw, zdaje sobie sprawę, czego może żądać od producenta. Oczekuje dobrych jakościowo produktów, które pośrednio lub bezpośrednio nie będą zagrażać środowisku oraz właściwych informacji na jego temat w postaci rzetelnej, uczciwej i etycznej reklamy. Doniesienia o idei społecznej odpowiedzialności konsumentów można także znaleźć w literaturze. Pojęcie to definiowane jest jako świadome i celowe decyzje konsumenckie, które dokonywane są w oparciu o osobiste przekonania moralne [Bobola 2016, ss. 87–100J]. Jest to koncepcja w której człowiek, występując w roli konsumenta na zasadach dobrowolności, łączy zaangażowanie na rzecz kwestii społecznych i środowiskowych w ramach racjonalnego gospodarowania posiadanymi środkami pieniężnymi. Należy poddać pod rozagę fakt, czy kwestie społeczne, ekologiczne i ekonomiczne mogą być wystarczające w przypadku decyzji zakupowych na rynku produktów żywnościowych. Wiadomym jest, że żywność stanowi podstawę egzystencji człowieka, a zaspokojenie głodu i pragnienia to nadrzędna potrzeba, którą należy zaspokoić w pierwszej kolejności w sposób gwarantujący odpowiednią jakość i bezpieczeństwo. Czy biorąc pod uwagę wspomniane czynniki konsument produktów żywnościowych będzie się kierował w równym stopniu elementami wpływającymi na płaszczyznę ekologiczną,

społeczną i ekonomiczną podejmowanych decyzji, co czynnikami warunkującymi jakość i bezpieczeństwo żywności?

Celem pracy jest przedstawienie ważności poszczególnych czynników charakteryzujących produkty spożywcze, które zostały sklasyfikowane w myśl koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu do obszarów: ekonomicznego, ekologicznego, społecznego oraz jakościowego i są brane pod uwagę podczas decyzji zakupowych społecznie odpowiedzialnego klienta.

## Istota jakości i bezpieczeństwa żywności

Podstawową rolą produktów spożywczych, które nazywane są także żywnością, jest dostarczenie organizmowi energii, wartości odżywczych oraz poczucia przyjemności i satysfakcji sensorycznej [Kowalczyk 2018, s. 15; Szczygieł 1975, s. 73; Baryłko-Pikielna 1995, ss. 3–10], przy zapewnieniu odpowiedniego poziomu jakości i bezpieczeństwa [Kijowski, Sikora 2003, s. 1]. Jakość żywności w literaturze jest definiowana na wiele sposobów [por. Świdorski 1999, s. 111; Baryłko-Pikielna 1975, ss. 298–300; Zalewski 1992, s. 32; Wiśniewska 2005, s. 26], jednak pierwszą definicję przedstawił Szczucki [1970, ss. 2–5] i to ona stanowi podstawowy filar do kreowania kolejnych opisów jakości żywności. Według niego jakość artykułów żywnościowych to stopień zdrowotności, atrakcyjności sensorycznej i dyspozycyjności w szerokim konsumenckim i społecznym zakresie. W obrębie grup mających wpływ na postrzeganie jakości żywności zaproponował charakteryzujące je cechy, tzw. wyróżniki jakościowe (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Elementy charakteryzujące jakość produktu żywnościowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Szczucki 1970, ss. 2–5].

Dla wielu konsumentów żywność dobrej jakości oznacza żywność bezpieczną dla jego zdrowia i życia [Grębowiec 2010, ss. 117–130]. Taką zależność przedstawia również rysunek 1, gdzie wśród czynników tworzących obszar zdrowotności znajduje się bezpieczeństwo żywności. Podobnie jak wcześniej wspomniane pojęcia, także i bezpieczeństwo żywności doczekało się wielu prób definiowania [np. Kołożyn-Krajewska, Sikora, 2010, s. 16; Kowalczyk 2018, s. 72; Ustawa... 2006, poz. 1225]. Ogólnie można przyjąć, że bezpieczna żywność to taka, która jest wolna od skażeń środowiskowych oraz źródeł zatruc szkodliwych dla zdrowia lub jako zapewnienie, że żywność nie wywoła niepożądanych skutków zdrowotnych u finalnego konsumenta. Bezpieczeństwo żywności gwarantowane jest przez działania trzech głównych grup interesariuszy: instytucji rządowych, których zadaniem jest ustanawianie odpowiednich uregulowań legislacyjnych; wytwórców i pośredników – ich rola skupia się na zagwarantowaniu odpowiedniego poziomu jakości i bezpieczeństwa żywności poprzez stosowanie obligatoryjnych systemów (HACCP – Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontrolnych, GMP – Dobrej Praktyki Produkcyjnej, GHP – Dobrej Praktyki Higienicznej) i wewnętrznych autorskich rozwiązań (standaryzacja, wizualizacja procesu produkcyjnego) oraz konsumentów, którzy powinni stosować tzw. dobrą praktykę kuchenną w codziennych czynnościach przy przygotowaniu żywności oraz ciągle doskonalić się w zakresie bezpieczeństwa żywności [Kowalczyk 2018, s. 93].

## Spółecznie odpowiedzialny konsument

Wszelkie wybory konsumenta są uwarunkowane systemem wartości, zasad, które zależne są od systemu społeczno-gospodarczego, w jakim on funkcjonuje. Badania wskazują, że konsumenci, przywiązujący dużą wagę do kwestii ochrony środowiska, zaangażowani są także w sprawy społeczne, wybierając towary i usługi przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie [Kieźel 2010, s. 45]. Społecznie świadomy konsument to człowiek młody, poniżej 40. roku życia, uznający działania proekologiczne, skłonny zapłacić więcej za produkty i usługi odpowiedzialne społecznie – wykazuje zainteresowanie produktami wytwarzanymi przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne wówczas, gdy korzyści, jakość, i cena są względem siebie w odpowiednim stosunku [za: Mazur-Wierzbicka 2015, ss. 296–306].

Polscy społecznie odpowiedzialni konsumenci oczekują od firm, że te będą działać w ramach CSR bądź że powinny walczyć z niesprawiedliwością społeczną. Oczekują od marek, które kupują, aby odgrywały większą rolę w rozwiązywaniu problemów

społecznych oraz zaangażowania w rozwój lokalnych społeczności. Ponad połowa respondentów uczestniczących w badaniach Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej [Raport 2018, s. 6] unika kupowania produktów firm, które mają negatywny wpływ na społeczeństwo lub środowisko. Konsumenty są świadomi tego, że poprzez swoje decyzje zakupowe mogą realnie wpływać na zmiany na świecie. Ważne jest, aby konsument nie tylko deklarował swoje działania, lecz także je podejmował i jak wskazują doniesienia, zarówno świadomie i nieświadomie, angażują się oni w działania oparte na koncepcji CSR [Bobola 2016, ss. 87–100; Lewicka-Strzałecka 2015, ss. 4–9]. O odpowiedzialności społecznej zarówno producenta, jak i konsumenta jako wspólnej i świadomej działalności związanej z produkcją i spożyciem żywności, wspomina w swoich badaniach Sznajder [2008, 165]. Zauważył on, że społeczna odpowiedzialność funkcjonuje w całym cyklu życia produktu spożywczego, który nazwał odpowiedzialnym łańcuchem żywnościowym. W ramach tego łańcucha Sznajder wyznaczył cele środowiskowe – związane z walką z zanieczyszczeniami powietrza, wody, gleby; cele ekonomiczne osiągnięte dzięki m.in. osiągnięciu punktu równowagi między popytem a zapewnieniem umiarkowanych cen żywności, utrzymaniu stanowisk pracy oraz cele społeczne, które są spełnione wówczas, gdy jest zapewniony dobry standard życia rodzin rolników, przetwórców, handlowców i wszystkich zaangażowanych w łańcuch żywnościowy, uwidoczniła się promocja dobrych stosunków międzyludzkich pomiędzy osobami uczestniczącymi w łańcuchu żywnościowym i promocja dobrego zdrowia wszystkich konsumentów żywności. Wskazuje również na cel żywieniowy, który zostanie osiągnięty poprzez zapewnienie wystarczającej ilości żywności dla ludzkości, zapewnienie pożywej żywności (makro- i mikroelementy), żywności bezpiecznej, stabilnych dostaw żywności, w czasie i miejscu wymaganym przez konsumentów społecznych.

## **Cel, zakres, metodyka i wyniki badań własnych**

Jak wcześniej wspomniano, konsument przy zakupie żywności kieruje się czynnikami fizjologicznymi, jak również psychologicznymi [Jaworska 2007, ss. 127–236], ekonomicznymi [Babicz-Zielińska, Jeżewska-Zychowicz 2015 ss. 5–18] oraz informacyjnymi [Cianciara 2011 ss. 21–24]. Świadomy i odpowiedzialny konsument bierze pod uwagę ponadto czynniki ekologiczne i społeczne. Przedsiębiorstwa w walce o klienta wykorzystują potencjał jakościowy produktów, co może stać się wartością dodaną w tworzeniu wizerunku „CSR-owego”, a to – przełożyć na utrzymanie stałych i pozyskanie nowych, świadomych klientów.

Celem opracowania było zidentyfikowanie, sklasyfikowanych według idei koncepcji CSR, czynników charakteryzujących produkty spożywcze, którymi kieruje się podczas zakupu społecznie odpowiedzialny konsument oraz określenie ich stopnia ważności.

Badania zostały przeprowadzone w marcu 2019 roku. Podmiotem badań było 112 studentów studiów drugiego stopnia, którzy uczestniczyli w zajęciach prowadzonych w ramach jednego z wykładu do wyboru. Przedmiotem badań było określenie świadomości społecznie odpowiedzialnego konsumenta i sposobu jego postępowania na rynku produktów spożywczych, patrząc przez pryzmat kryteriów jego wyboru.

Badania były przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety, w dwóch etapach. W ramach pierwszego z nich chciano uzyskać informacje o stopniu wiedzy na temat społecznie odpowiedzialnego biznesu i roli klienta w ramach tej koncepcji. Wyniki ukazały, że wszyscy ankietowani umieli poprawnie zidentyfikować podstawowe zasady CSR i utożsamiają się z rolą społecznie odpowiedzialnego konsumenta. W drugim etapie poproszono respondentów o wskazanie i uszeregowanie cech, którymi kierują się przy wyborze produktów spożywczych (zestaw cech zawartych w kwestionariuszu ankiety przedstawiono w tabeli 1).

**Tabela 1. Czynniki wpływające na decyzje zakupowe społecznie odpowiedzialnego konsumenta produktów żywnościowych**

Obszar	Rodzaje czynników
Ekonomiczny (Em)	cena produktu (1), świadomość zapewnienia pracy społeczeństwu przez przedsiębiorstwo (2);
Społeczny (S)	dobre stosunki pomiędzy uczestnikami rynku (1), wizerunek firmy wytwarzającej produkt (2), uczciwe zasady konkurencji (3), tworzenie mecenatu, sponsoringu itp. przez firmę (4), udział firmy w życiu społecznym, lokalnym (5);
Ekologiczny (Ek)	zwrotność opakowania (1), możliwość ponownego użycia opakowania (2), emisja zanieczyszczeń podczas produkcji produktu żywnościowego (3), możliwość pełnego wykorzystania produktu (bez pozostawiania odpadów (4));
Jakościowy (J)	smak (1), wielkość (2), wartość odżywcza (3), wartość energetyczna (4), trwałość (5), bezpieczeństwo zdrowotne (6), rozpoznawalność produktu (7), wielkość opakowania (8), rzetelność informacji o produkcie (9);

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bobola [2016, ss. 87–100], Szczucki [1970, ss. 2–5], Lewicka-Strzałecka [2015, ss. 4–9].

Okazuje się, że podczas podejmowania decyzji zakupowych produktów spożywczych, społecznie odpowiedzialny konsument bierze pod uwagę przede wszystkim czynniki jakościowe (w największym stopniu: smak, bezpieczeństwo zdrowotne, trwałość, rzetelność informacji o produkcie), cenę produktu oraz czynniki ekologiczne (możliwość pełnego wykorzystania produktu, funkcje ekologiczne opakowania). Podczas zakupów konsument kieruje się także wizerunkiem przedsiębiorstwa wytwarzającego produkt spożywczy (por. tabela 2).

**Tabela 2. Ważność czynników wpływających na decyzje zakupowe społecznie odpowiedzialnego konsumenta produktów żywnościowych**

Czynnik	Wsp. ważności	Czynnik	Wsp. ważności	Czynnik	Wsp. ważności
J1	5,00	J2	4,23	Ek3	3,49
J6	5,00	S2	4,21	J3	3,46
Em1	4,93	Ek1	4,20	S4	2,74
J5	4,91	Ek2	4,00	S5	2,36
Ek4	4,80	J8	3,98	Em2	2,10
J9	4,70	S3	3,88	S1	1,85
J7	4,32	J4	3,85		

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przedstawionych powyżej badań przedstawiają istotność cech jakościowych produktu spożywczego, którymi kierują się konsumenci podczas decyzji zakupowych. Spośród czterech badanych grup czynników, ich średni udział w ważności dla konsumenta kształtuje się na wartości 51%, udział procentowy czynników pozostałych trzech grup to 49%. Wydaje się to ważną informacją dla przedsiębiorstw, które kierują się zasadami społecznie odpowiedzialnego biznesu, aby obok ekspozycji idei tej koncepcji, ukazywały również czynniki charakteryzujące jakość swoich produktów. Te czynniki również można włączyć do obszarów CSR i udowodnić, iż ich wysoki poziom wpływa pośrednio na kształtowanie się kryteriów społecznych, ekonomicznych czy ekologicznych stosowanych przez przedsiębiorstwo.

Przedstawione w pracy badania stanowią w opinii autorki, początkowy etap szerszych rozważań nad zakomunikowanym problemem. Następnym etapem będzie rozszerzenie grup respondentów zarówno w ramach czynników demograficznych, jak i społecznych. Natomiast kolejnym, zbadanie stopnia zaangażowania w relacje upowszechniania czynników jakościowych przez zainteresowane tym tematem przedsiębiorstwa deklarujące działania w ramach społecznie odpowiedzialnego biznesu.

## Zakończenie

Konsument, podczas wyboru produktów lub usług przedsiębiorstwa podejmującego kwestię CSR, automatycznie zostaje włączony do działań w całym cyklu życia produktu lub usługi, zaczynając od pozyskania surowca, poprzez jego przetworzenie, dystrybucję, a na konsumpcji kończąc. Społecznie odpowiedzialny konsument jest w stanie przewidzieć wpływ swoich decyzji zakupowych na aspekt społeczny, stan środowiska. Potrafi on racjonalnie gospodarować środkami pieniężnymi oraz przewidzieć bieżące oraz przyszłe skutki swoich decyzji. Jednak należy pamiętać, że będzie się również kierował postrzeganiem czynników dotyczącymi jego zdrowia i oczekiwaniem wobec nich, w tym czynnikami tworzącymi tzw. jakość i bezpieczeństwo produktu żywnościowego. Według literatury wśród czynników, które są brane pod uwagę podczas wyboru artykułów spożywczych, znajdują się, obok ceny: cechy funkcjonalne (trwałość, skład, wygoda, dostępność, opakowanie), atrybuty sensoryczne (smak, zapach, wygląd) oraz świeżość i bezpieczeństwo [Niewczas 2013, ss. 204–219; Babicz-Zielińska i in. 2015, ss. 5–18]. Te cechy stanowią podłoże idei jakości i bezpieczeństwa żywności, a w świetle wymagań polskiego prawa muszą być odpowiednio zagwarantowane przez przedsiębiorstwa przemysłu rolno-spożywczego. Na podstawie wyników badań można potwierdzić, że cechy sensoryczne produktów spożywczych oraz zapewnienie na odpowiednim poziomie ich higieny i bezpieczeństwa są istotnymi elementami, które są brane pod uwagę podczas decyzji zakupowych świadomego idei CSR konsumenta. To właśnie on, jako ostatnie ogniwo łańcucha żywnościowego, stanowi element bezpośrednio warunkujący kierunki działania, rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego też w koncepcji CSR należy uwypuklić istotność czynników jakościowych, w przypadku produktów spożywczych także dotyczących bezpieczeństwa żywności, co może w przyszłości przełożyć się na jakość produktów danego producenta i oczywiście na zwiększenie świadomości społecznej, ekonomicznej i ekologicznej konsumenta.

## Bibliografia

- Babicz-Zielińska E., Jeżewska-Zychowicz M. (2015), *Wpływ czynników środowiskowych na wybór i spożycie żywności*, „Handel Wewnętrzny”, 2(355), ss. 5–18.
- Baryłko-Pikielna N. (1995), *Konsument a jakość żywności*, „Żywność. Technologia. Jakość”, 4(5), ss. 3–10.

**Bernatt M.** (2009), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.

**Bobola A.** (2016), *Społecznie odpowiedzialni konsumenci–ogniwo zrównoważonego łańcucha żywnościowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 17(9, cz. 3), *Marketing w rozwoju innowacyjności*”, ss. 87–100.

**Castka P., Bamber Ch.J., Bamber D.J., Sharp J.M.** (2004), *Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework*, „The TQM Magazine”, vol. 16(3), ss. 216–224.

**Cianciara D.** (2011), *Społeczny wymiar żywienia – zadania dla promocji zdrowia w Polsce*, „Hygeia Public Health”, 46(1), 21–24.

**Czubała A.** (2011), *Rola konsumentów w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Konsumpcja i rozwój”, (1), ss. 58–66.

**Grębowiec M.** (2010), *Czynniki warunkujące jakość oraz ich wpływ na podejmowanie decyzji nabywczych na rynku gastronomicznym*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*”, (80), ss. 117–130.

**Jaworska G.** (2007), *Charakterystyka żywności dla grup narodowościowych, religijnych i społecznych*, „ŻYWNOSĆ”, 125, ss. 127–236

**Kieźel E.** (2010), *Konsument i jego zachowania na rynku europejskim*, PWE, Warszawa.

**Kijowski J., Sikora T.** (red.) (2003), *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem żywności, integracja i informatyzacja systemów*, WNT, Warszawa.

**Kołożyn-Krajewska D., Sikora T.** (2010), *Zarządzanie bezpieczeństwem żywności. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.

**Kowalczyk S.** (2018), *Bezpieczeństwo i jakość żywności*, PWN, Warszawa.

**Lewicka-Strzałecka A.** (2015), *Mit społecznie odpowiedzialnego konsumenta*, „Marketing i Rynek”, (10), ss. 4–9.



**Mazur-Wierzbicka E.** (2015), *Wpływ konsumentów na rozwój społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny”, 357(4), ss. 296–306.

**Niewczas M.** (2013), *Kryteria wyboru żywności*, „Żywność Nauka Technologia Jakość”, 20(6), ss. 204–219.

**Paster T.** (2007), *HACCP food safety training manual*, John Wiley & Sons, New Jersey.

**Raport „CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej”** [online], <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/raport-z-3-edycji-badania-csr-w-praktyce-barometr-francusko-polskiej-izby-gospodarczej/>, dostęp: 9.04.2019.

**Szczucki C.** (1970), *Zakresy znaczeniowe podstawowych pojęć w kontroli produktów mięsnych*, „Gospodarka Mięsna”, nr 1, ss. 2–5.

**Szczygieł A.** (1975), *Podstawy fizjologii żywienia*, PWN, Warszawa.

**Sznajder M.** (2008), *Koncepcja zrównoważonego łańcucha żywnościowego (mleczny łańcuch żywnościowy – studium przypadku)*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, nr 2(8), ss. 1–8.

**Świdorski F.** (red.) (1999), *Towaroznawstwo żywności przetworzonej*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

**Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia** (Dz. U. z 2006 r. Nr 171, poz. 1225).

**Williams A. Mc., Siegel D., Wright P.M.** (2006), *Introduction – corporate social responsibility: strategic implications*, „Journal of Management Studies”, nr 1, ss. 1–18.

**Wiśniewska M.** (2005), *Od gospodarstwa do stołu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

**Zalewski S.** (1992), *Optymalizacja jakości żywności*, „Przemysł spożywczy”, nr 2, ss. 32–38.

**Aneta Masternak-Janus**

Politechnika Świętokrzyska, Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego  
a.masternak@tu.kielce.pl

## Spółeczna odpowiedzialność przemysłu w procesie gospodarowania materiałami<sup>1</sup>

### Social Responsibility of Industry in the Process of Materials Management

**Abstract:** The purpose of this paper is to examine the efficiency of materials management in industrial enterprises using Data Envelopment Analysis (DEA). The research has been performed on the basis of the set of materials consumption indicators as input values and gross value added (GVA) as an output value. The results of the research have revealed that the food industry, the electrotechnical and electronic industry, as well as electricity, gas, steam and air conditioning supply sector and the water supply, sewerage, waste management and remediation activities sector are the efficiency leaders regardless of the model used (CCR or BCC). The remaining industries waste the material resources while obtaining the GVA. The low efficiency in these industries is usually attributed not only to the ineffectiveness of materials management, but also to the inefficiency of the scale.

**Key words:** Data Envelopment Analysis (DEA), CCR model, BCC model, efficiency, industrial enterprises

---

<sup>1</sup> Praca powstała w wyniku realizacji grantu MINIATURA 2 NR 2018/02/X/HS4/00868 finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

## Wstęp

Gospodarowanie materiałami obejmuje wszelkie zjawiska i procesy związane z przepływem dóbr rzeczowych (surowców naturalnych, surowców pochodzących z przetworu i wtórnych oraz półproduktów) od momentu ich pozyskania, poprzez wykorzystanie we wszystkich fazach procesu wytwórczego, aż do końcowego etapu zużycia produkcyjnego [Skowronek 1987, s. 124; GUS 2017, s. 10]. Z jednej strony przepływy materiałowe mają istotne znaczenie dla rozwoju społecznego i sprawnego funkcjonowania gospodarki [GUS, USB 2017, s. 35], z drugiej zaś bezpośrednio i pośrednio wywołują różne problemy ekologiczne i społeczne [Lindahll i in. 2014, s. 98]. Negatywne oddziaływania występują w całym cyklu życia materiałów, a ich skutkiem jest wzrost zanieczyszczenia wszystkich komponentów środowiska naturalnego, wyczerpywanie nieodnawialnych surowców naturalnych, a tym samym zmniejszenie jakości życia społecznego [Wagner 2002, ss. 1, 9; Wyszowska, Artemiuk 2016, s. 162].

Wzrost świadomości na temat negatywnych skutków ekologiczno-społecznych wynikających z przepływu materiałów wywołuje potrzebę zrównoważonego nimi zarządzania, co jest jednym z postulatów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Inwestycje w działania społecznie odpowiedzialne, zapobiegające degradacji środowiska naturalnego oraz przeciwdziałające niekontrolowanemu i nieracjonalnemu korzystaniu z zasobów materialnych wymagają natomiast odpowiednich metod i wskaźników pozwalających na ocenę skuteczności tych działań oraz porównywanie praktyk. Celem niniejszego rozdziału jest zastosowanie metody DEA do pomiaru i oceny efektywności gospodarowania materiałami w polskim przemyśle. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem dwóch podstawowych modeli DEA, a więc modelu CCR zakładającego stałe efekty skali [Charnes i in. 1978] oraz modelu BCC zakładającego zmienne efekty skali [Banker i in. 1984]. Dane empiryczne wykorzystane w badaniu stanowiły informacje o zużyciu materiałów oraz wartości dodanej brutto dla 2016 r.

## Gospodarowanie materiałami – dobre praktyki i pomiar efektywności

W celu zrównoważonego gospodarowania materiałami wszelkie praktyki przemysłowe powinny być ukierunkowane na wprowadzanie materiałów mniej szkodliwych dla środowiska i ekologicznych technologii ich przetwarzania, stosowanie

mniej licznej ilości materiałów w systemach produkcyjnych oraz ich ponowne wykorzystanie, biorąc pod uwagę efektywność ekonomiczną i potrzeby społeczne [Wagner 2002, s. 9; EPA 2009, s. 5; OECD 2012, s. 15]. Wdrażanie nowych rozwiązań zmniejszających materiałochłonność i umożliwiających efektywniejsze korzystanie z zasobów jest także korzystne dla przedsiębiorstw, ponieważ pozwala na uzyskanie wielu wymiernych i niewymiernych efektów, takich jak obniżenie kosztów funkcjonowania, zwiększenie konkurencyjności, budowanie wizerunku firmy dbającej o środowisko i zdrowie ludzkie oraz poprawę relacji z władzami samorządowymi [Sołtysik 2011, ss. 733–735; Węgrzyn 2013, s. 139]. W związku z powyższym, społecznie odpowiedzialne działania dotyczące efektywnego i zrównoważonego gospodarowania materiałami powinny być istotnym elementem strategii przedsiębiorstw, ponieważ zapewniają osiągnięcie sukcesu w długim horyzoncie czasowym. Przykładem działań, które przyniosły wymierne pozytywne efekty w zakresie zmniejszania materiałochłonności jest np. zastosowanie w przemyśle spożywczym paletyzatorów w miejsce ręcznych owijarek w przemyśle piwowarskim (zmniejszenie zużycia folii owijającej), modernizacja stacji wyparnej w przemyśle cukrowniczym (zmniejszenie zużycia paliw) czy zmiana technologii produkcji butelek typu *blow and blow* (BB) na *narrow neck press and blow* (NNPB) w produkcji napojów bezalkoholowych i alkoholowych (oszczędność masy szklarskiej podczas produkcji) [MRiRW, ITP, 2010, ss. 56–57].

W celu wsparcia procesu podejmowania decyzji dotyczących wdrażania rozwiązań i inicjatyw efektywnego gospodarowania materiałami, prowadzone są badania z wykorzystania materiałów w gospodarce przy użyciu różnych wskaźników. Na poziomie makroekonomicznym stosowany jest wskaźnik produktywności materiałowej wyznaczany jako relacja produktu krajowego brutto (PKB) do krajowej konsumpcji materiałów (*Domestic Material Consumption – DMC*) [GUS, USB 2017, s. 35]. Na poziomie sektorów gospodarki stosowane są natomiast wskaźniki stanowiące stosunek między określonym środowiskowym parametrem a wartością dodaną brutto [Cascone 2016, s. 12]. Nowym alternatywnym podejściem do oceny efektywności gospodarowania materiałami jest wykorzystanie znanej nieparametrycznej metody opartej na procedurze programowania liniowego, tj. metody DEA (*Data Envelopment Analysis*) do obliczenia zagregowanej miary efektywności integrującej wskaźniki zużycia materiałów ze wskaźnikiem ekonomicznym. Dotychczasowe badania i studia przypadków wskazują, że metoda DEA może być zastosowana na dowolnym poziomie, a więc na poziomie makro (krajowym), mezo (regionalnym) oraz mikro (przedsiębiorstwa) [Pan i in. 2010; Masternak-Janus, Rybaczewska-Błażejwska 2017; Zhao, Wei 2019], gdzie zapewnia wielowymiarowe

analizy z zastosowaniem jednocześnie wielu wejść (nakładów) i wyjść (rezultatów) wyrażonych w różnych jednostkach. Analizy mogą być prowadzone z wykorzystaniem różnych modeli DEA grupowanych według orientacji (modele niezorientowane lub zorientowane na wejścia lub wyjścia) i korzyści skali (*Constant Returns to Scale* – CRS lub *Variable Returns to Scale* – VRS), a ich wynikiem jest uszeregowanie obiektów z badanego zbioru ze względu na relatywny wskaźnik efektywności mieszczący się w przedziale  $[0,1]$ . W ostatnim czasie model DEA zorientowany na wejścia o stałych efektach skali został po raz pierwszy zastosowany w obszarze gospodarki materiałowej, tj. do oceny efektywności gospodarowania materiałami w krajach Unii Europejskiej [Masternak-Janus 2019].

## Metodologia badawcza

Badanie efektywności gospodarowania materiałami przeprowadzono dla przedsiębiorstw przemysłowych, które w oparciu o klasyfikację PKD 2007 podzielono na następujące branże: górnicza i wydobywcza (działy 5, 6, 7, 8, 9), spożywcza (działy 10, 11, 12), tekstylno-odzieżowa (działy 13, 14, 15), drzewna (dział 16), papiernicza (dział 17), poligraficzna (dział 18), chemiczna (działy 19, 20, 21, 22), materiałów budowlanych (dział 23), metalowa (działy 24, 25), elektrotechniczna i elektroniczna (działy 26, 27), maszynowa (dział 28), motoryzacyjna i transportowa (działy 29, 30), meblowa (dział 31), zajmująca się wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę (dział 35) oraz zajmująca się dostawą wody, gospodarowaniem ściekami i odpadami, rekultywacją (działy 36, 37, 38, 39).

W badaniu z wykorzystaniem metody DEA zastosowano wszystkie dostępne wskaźniki zużycia materiałów publikowane w opracowaniach statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS). Wskaźniki te pogrupowano według jednostek, otrzymując trzy sumaryczne zmienne wejściowe:

- $x_1$  – zużycie wełny, masy celulozowej, papieru i tektury, chemikaliów i wyrobów chemicznych, cementu, wapna, wyrobów hutniczych, materiałów elektrotechnicznych, metali nieżelaznych, aluminium oraz wyrobów z aluminium i stopów aluminium (w t);
- $x_2$  – zużycie skór zwierzęcych, płyt pilśniowych, szkła typu float, papy (w m<sup>2</sup>);
- $x_3$  – zużycie tarcicy, płyt wiórowych (w dam<sup>3</sup>).

Jako zmienną wyjściową ( $y$ ) przyjęto wartość dodaną brutto (w mln zł). Wartości zmiennych wejściowych i wyjściowych pozyskano dla 2016 r. (tab. 1), zapewniając tym samym najnowsze dostępne informacje o wartości dodanej brutto.

**Tabela 1. Dane zastosowane w badaniu efektywności gospodarowania materiałami w przemyśle (2016 r.)**

Branża	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$y$
Przemysł górniczy i wydobywczy	418420,8	38602,1	114,6	26944,7
Przemysł spożywczy	215855,5	18994,7	3,5	56519,5
Przemysł tekstylny-odzieżowy	153757,0	7435873,2	6,3	11049,1
Przemysł drzewny	73415,5	239921,1	7212,0	11952,9
Przemysł papierniczy	5513651,0	4141,0	1,0	11273,7
Przemysł poligraficzny	744798	9586,7	5,7	6358,6
Przemysł chemiczny	4778632,3	116441,0	138,3	61554,8
Przemysł materiałów budowlanych	1095140,7	205322,4	49,1	19069,3
Przemysł metalowy	8920411,7	58199,9	147,0	48734,3
Przemysł elektrotechniczny i elektroniczny	856792,5	2628,5	25,9	20766,9
Przemysł maszynowy	744927,3	7784,4	34,9	14924,5
Przemysł motoryzacyjny i transportowy	1488884,0	2725653,8	20,5	36170,7
Przemysł meblarski	295895,6	8840525,7	38981,0	14347,6
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę	156484,0	47301,4	16,6	50120,4
Dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami, rekultywacja	41537,1	58946,1	6,2	23709,2

Źródło: GUS [2016, ss. 54–71; 2017, ss. 91–93].

W badaniu zastosowano model CCR, który pozwala na wyznaczenie tzw. całkowitej efektywności technicznej (*Overall Technical Efficiency* – OTE) oraz model BCC, który mierzy tzw. czystą efektywność techniczną (*Pure Technical Efficiency* – PTE). W obu modelach założono orientację na nakłady, ponieważ społecznie odpowiedzialny przemysł powinien dążyć do zmniejszania zużycia materiałów przy uzyskiwanym poziomie wartości dodanej brutto. Zastosowanie powyższych modeli pozwoliło na obliczenie wskaźnika efektywności skali (*Scale Efficiency* – SE). Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym skala działalności danej branży jest bliższa optymalnej skali działalności. W celu określenia charakteru efektów skali obliczono sumy tzw. optymalnych współczynników wagowych  $\lambda_j$  uzyskanych z rozwiązania modelu CCR, przy czym [Guzik 2009, s. 69]:

1. Jeżeli  $\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$ , to 0-ta branża charakteryzuje się stałymi efektami skali (*Constant Returns to Scale* – CRS).

2. Jeżeli  $\sum_{j=1}^J \lambda_j > 1$ , to o-ta branża charakteryzuje się malejącymi efektami skali (Decreasing Returns to Scale – DRS).
3. Jeżeli  $\sum_{j=1}^J \lambda_j < 1$ , to o-ta branża charakteryzuje się rosnącymi efektami skali IRS (Increasing Returns to Scale – DRS).

## Rezultaty badania

W celu obliczenia wskaźników efektywności gospodarowania materiałami w przemyśle w 2016 r. z zastosowaniem modelu CCR oraz modelu BCC rozwiązano  $2 \cdot 15 = 30$  zadań programowania liniowego. Następnie wykorzystując wyniki efektywności uzyskane z obu modeli obliczono wskaźniki efektywności skali SE jako iloraz całkowitej efektywności technicznej OTE i czystej efektywności technicznej PTE. Otrzymane wartości wskaźników efektywności, a także wyznaczony charakter efektów skali przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2. Wyniki badania efektywności gospodarowania materiałami w przemyśle**

Branża	OTE	PTE	SE	Typ skali
Przemysł górniczy i wydobywczy	0,24	0,51	0,48	IRS
Przemysł spożywczy	1	1	1	CRS
Przemysł tekstylny-odzieżowy	0,23	0,79	0,28	IRS
Przemysł drzewny	0,29	0,57	0,50	IRS
Przemysł papierniczy	0,91	1	0,91	IRS
Przemysł poligraficzny	0,21	1	0,21	IRS
Przemysł chemiczny	0,15	1	0,15	DRS
Przemysł materiałów budowlanych	0,06	0,15	0,40	IRS
Przemysł metalowy	0,20	0,27	0,76	DRS
Przemysł elektrotechniczny i elektroniczny	1	1	1	CRS
Przemysł maszynowy	0,45	0,91	0,49	IRS
Przemysł motoryzacyjny i transportowy	0,11	0,17	0,64	IRS
Przemysł meblarski	0,08	0,14	0,61	IRS
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę	1	1	1	CRS

Branża	OTE	PTE	SE	Typ skali
Dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami, rekultywacja	1	1	1	CRS
Średnio	0,46	0,70	0,63	

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z wynikami uzyskanymi zarówno z modelu CCR, jak i modelu BCC (tab. 2), do liderów efektywności, którzy nie marnotrawią zasobów materialnych przy tworzeniu wartości dodanej brutto należy zaliczyć przemysł spożywczy, przemysł elektrotechniczny i elektroniczny, a także przedsiębiorstwa zajmujące się wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę oraz dostawą wody, gospodarowaniem ściekami i odpadami oraz rekultywacją. Niezależnie od przyjętego modelu wskaźniki efektywności wymienionych przedsiębiorstw osiągnęły wartość 1. Wśród 15 badanych branż aż 67% wykazało całkowitą efektywność techniczną niższą od 0,45. Ostatnie miejsca w rankingu zajęł przemysł materiałów budowlanych oraz przemysł meblarski, ze skrajnie niską wartością OTE równą odpowiednio 0,06 oraz 0,08, co oznacza, że efektywność w tych branżach wyniosła zaledwie 6% oraz 8% efektywności liderów.

W związku z tym, że wyniki efektywności uzyskane z modelu BCC są zawsze większe lub równe tym uzyskanym z modelu CCR, czystą efektywnością techniczną niższą od 0,45 charakteryzowało się już tylko 27% branż (przemysł meblarski, materiałów budowlanych, motoryzacyjny i transportowy oraz metalowy), natomiast 27% branż uzyskało wskaźniki PTE w zakresie 0,51–0,91 (przemysł górniczy i wydobywczy, drzewny, tekstylny-odzieżowy oraz maszynowy). Ponadto do liderów efektywności dołączył przemysł papierniczy osiągając 100% czystą efektywność techniczną, a także przemysły chemiczny i poligraficzny, które osiągnęły bardzo niskie wyniki według modelu CCR. Bardzo duże zróżnicowanie uzyskanych wartości, zarówno wskaźników OTE, jak i PTE, wskazuje na znaczne różnice w działalności produkcyjnej i biznesowej w analizowanych branżach.

Jak można zaobserwować w tabeli 2, przemysły spożywczy, elektrotechniczny i elektroniczny, zajmujący się wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę, a także dostawą wody, gospodarowaniem ściekami i odpadami oraz rekultywacją charakteryzowały się w 2016 r. działaniem w optymalnej wielkości skali ( $SE = 1$ ). Oznacza to, że  $n$ -krotne zwiększenie zużycia materiałów w tych branżach powodowało  $n$ -krotne zwiększenie wartości dodanej brutto. Pozostałe 11 branż uzyskało wskaźniki  $SE < 1$ , przy czym nieefektywność branż papierniczej, poligraficznej i chemicznej nie wynikała ze złych praktyk



menedżerskich w gospodarowaniu materiałami, lecz raczej z działania w nieodpowiedniej skali ( $PTE = 1$  i  $OTE < 1$ ). Nieefektywność aż 8 branż, tj. górniczej i wydobywczej, tekstylno-odzieżowej, drzewnej, materiałów budowlanych, metalowej, maszynowej, motoryzacyjnej i transportowej oraz meblarskiej, należy przypisać zarówno działaniu w nieodpowiedniej skali, jak i złemu gospodarowaniu materiałami ( $PTE < 1$ ,  $OTE < 1$ ,  $PTE \neq OTE$ ). Należy jednak zauważyć, że w branży materiałów budowlanych, metalowej, motoryzacyjnej i transportowej oraz meblarskiej wskaźniki PTE były większe niż wartości wskaźników SE, co oznacza, że nieefektywność gospodarowania materiałami należy w nieco większym stopniu przypisać nieskuteczności zarządzania nimi. Średnia wartość wskaźnika SE pokazuje, że w polskim przemyśle niezbędna jest aż 63% poprawa w celu osiągnięcia optymalnej skali działalności.

Sumy optymalnych współczynników wagowych  $\lambda$  uzyskanych z rozwiązania modelu CCR wskazały, że w 2016 r. w obszarze rosnących efektów skali (IRS) znalazło się 9 branż (tab. 2), tj. górnicza i wydobywca, tekstylno-odzieżowa, drzewna, papiernicza, poligraficzna, materiałów budowlanych, maszynowa, motoryzacyjna i transportowa oraz meblarska. Można to uznać za korzystne z punktu widzenia kreowania społecznej odpowiedzialności, ponieważ branże te, mimo zwiększenia zużycia materiałów związanego niewątpliwie z negatywnym oddziaływaniem na środowisko naturalne, mogą zwiększyć wartość dodaną brutto więcej niż proporcjonalnie. Jedynie branża chemiczna i metalowa działały w obszarze malejących efektów skali (DRS), a więc w celu zwiększenia efektywności powinny zmniejszyć skalę działalności.

## Zakończenie

Przeprowadzone badania efektywności gospodarowania materiałami z wykorzystaniem metody DEA wykazały, że przedsiębiorstwa działające w branży spożywczej, elektrotechnicznej i elektronicznej, zajmujące się wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę, a także zajmujące się dostawą wody, gospodarowaniem ściekami i odpadami oraz rekultywacją skutecznie wykorzystują materiały do tworzenia wartości dodanej brutto, co jest przejawem ich społecznej odpowiedzialności. Pozostałe branże sklasyfikowane jako nieefektywne, marnotrawią zasoby materialne, chociaż w różnym stopniu i z różnych powodów. Menedżerowie w tych branżach powinni więc zintensyfikować wysiłki na rzecz wprowadzania najlepszych dostępnych technik poprawiających wydajność procesów wytwórczych i zmniejszających materiałochłonność.

Na koniec należy dodać, że zaprezentowane badanie efektywności gospodarowania materiałami można uznać za wstępne, które powinno być impulsem do dalszych analiz prowadzonych w dwóch kierunkach. Po pierwsze niezbędne jest badanie relacji między zużyciem materiałów a wzrostem gospodarczym z wykorzystaniem różnych kombinacji zmiennych zebranych na niższym poziomie agregacji oraz w dłuższym przedziale czasowym. Po drugie w celu zastosowania odpowiednich środków korygujących i zapobiegawczych konieczne jest wyznaczenie kierunków poprawy efektywności dla zainteresowanych branż w powiązaniu z ustalonymi potencjalnymi redukcjami zużycia materiałów przy danym poziomie wartości dodanej brutto.

## Bibliografia

**Banker R.D., Charnes A., Cooper W.W.** (1984), *Some models for estimating technical and scale inefficiencies in Data Envelopment Analysis*, „Management Science”, vol. 30, no. 9, ss. 1078–1092.

**Cascone C.** (2016), *More from less – material resource efficiency in Europe 2015 overview of policies, instruments and targets in 32 countries*, European Environment Agency, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

**Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E.** (1978), *Measuring the efficiency of decision making units*, „European Journal of Operational Research”, vol. 2, no. 6, ss. 429–444.

**EPA** (2009), *Sustainable Materials Management: the Road Ahead*, United States Environmental Protection Agency, Washington.

**GUS** (2016), *Gospodarka materiałowa w 2016*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.

**GUS** (2017), *Rocznik Statystyczny Przemysłu 2017*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.

**GUS, USB** (2017), *Wskaźniki zielonej gospodarki w Polsce 2017*, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok.

**Guzik B.** (2009), *Podstawowe możliwości analityczne modelu CCR-DEA*, „Badania operacyjne i decyzje”, nr 1, ss. 55–75.

**Masternak-Janus A., Rybczewska-Błażejowska M.** (2017), *Comprehensive regional eco-efficiency analysis based on data envelopment analysis: the case study of Polish regions*, „Journal of Industrial Ecology”, vol. 21, no. 1, ss. 180–190.

**Masternak-Janus A.** (2019), *Efficiency of materials management in the European Union*, „World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development”, vol. 15, no. 4, ss. 354–365.

**Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Instytut Technologiczno-Przyrodniczy (MRiRW, ITP)** (2010), *Wytyczne w zakresie wykorzystania produktów ubocznych oraz zalecanego postępowania z odpadami w rolnictwie i przemyśle rolno-spożywczym*, Ośrodek Wydawniczo-Poligraficzny „SIM”, Falenty-Warszawa.

**Lindahl P., Robèrt K-H., Ny H. i in.** (2014), *Strategic sustainability considerations in materials management*, „Journal of Cleaner Production”, vol. 64, ss. 98–103.

**OECD** (2012), *Materials Management: Making Better Use of Resources*, OECD Publishing, Paris.

**Pan T.W., Hung S.V., Lu W.M.** (2010), *DEA Performance Measurement of the National Innovation System in Asia and Europe*, „Asia-Pacific Journal of Operational Research”, vol. 27, no. 3, ss. 369–392.

**Skowronek S.** (1987), *Efektywność gospodarki materiałowej*, PWN, Warszawa.

**Sołtysik M.** (2011), *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa z wykorzystaniem narzędzi CSR*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 74, ss. 733–742.

**Wagner L.A.** (2002), *Materials in the Economy. Material Flows, Scarcity, and the Environment*, U.S. Department of the Interior, U.S. Geological Survey, Denver.

**Węgrzyn G.** (2013), *Ekoinnowacje w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej*, „Ekonomia i Środowisko”, z. 3, nr 45, ss. 138–148.

**Wyszowska D., Artemiuk H.** (2016), *Pomiar środowiskowej efektywności produkcji w zielonej gospodarce*, „Ekonomia i Środowisko”, z. 3, nr 58, ss. 152–171.

**Zhao X., Wei Z.** (2019), *The technical efficiency of China's wind power list enterprises: An estimation based on DEA method and micro-data*, „Renewable Energy”, vol. 133, ss. 470–479.

**Ewa Mazur-Wierzbicka**

Uniwersytet Szczeciński

ewa.mazur-wierzbicka@wp.pl

**Marek Kunasz**

Uniwersytet Szczeciński

marek@kunasz.eu

## **Podejście pracowników do problematyki prośrodowiskowej – wybrane aspekty**

### **Employees' Approach to Environmental Issues – Selected Aspects**

**Abstract:** One of the basic elements of human resource management (HRM) is improvement, employee development also understood in terms of broadening knowledge and raising qualifications. Professional development takes place, among others through training and professional development. The aim of the chapter is to assess employees' approach to environmental issues. The chapter is based on a critical analysis of the literature on the subject and research results.

**Key words:** environmental protection, human resource management, employee, education, qualifications, skills, training

### **Wprowadzenie**

Jednym z podstawowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL, ang. *human resource management*) jest doskonalenie i rozwój pracowników, rozumiany także w kategoriach poszerzenia wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji. Rozwój ten odbywa się m.in. przez szkolenie i doskonalenie zawodowe. W dobie coraz bardziej zauważalnego nacisku, aby organizacje podejmowały działania ukierunkowane na

minimalizowanie swojego negatywnego wpływu na środowisko naturalne, zaczynają one przywiązywać coraz większą wagę nie tylko do zmiany technologii na prośrodowiskowe, ale także podejmują działania zorientowane na podnoszenie poziomu wiedzy i kwalifikacji z zakresu problematyki ochrony środowiska. Wiadomym jest, że dobrze poinformowani pracownicy, świadomi znaczenia problematyki ochrony środowiska w życiu codziennym, jak i w funkcjonowaniu organizacji, są gwarantem skutecznego wdrożenia i realizacji odpowiedzialnej polityki środowiskowej organizacji, programów środowiskowych (np. Czystsza Produkcja, Odpowiedzialność i Troska w przemyśle chemicznym) czy norm środowiskowych (np. norm serii ISO 14000, rozporządzenia EMAS). Zrozumienie konieczności wprowadzenia zmian w organizacji w obszarze ochrony środowiska, świadomość problematyki środowiskowej, świadomość korzyści, jakie uzyskuje organizacja, a także jej interesariusze wewnętrzni (czyli m.in. pracownicy) oraz zewnętrzni z podejmowanych działań prośrodowiskowych, zmniejsza opór pracowników w zakresie wprowadzania zmian, wzmacnia ich zrozumienie dla podejmowanych przez organizację działań służących ochronie środowiska, mocniej utożsamia pracowników z organizacją w zakresie m.in. wartości, co wzmacnia ich zaangażowanie i otwartość na wprowadzane rozwiązania prośrodowiskowe.

Wobec powyższego, za cel rozdziału przyjęto ocenę podejścia pracowników do problematyki prośrodowiskowej, a jego realizacji podporządkowano układ treści. Rozdział oparto na krytycznej analizie literatury przedmiotu oraz na wynikach badań.

## **Rozwój pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi**

Jednym z elementów procesu zarządzania jest zarządzanie zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznej definicji tego terminu, głównie z uwagi na jego złożoność i wielowymiarowość. Często można spotkać się z pojęciami stosowanymi jako jego synonimy, np.: zarządzanie potencjałem pracy, zarządzanie zasobami pracy, zarządzanie potencjałem społecznym, sterowanie zasobami ludzkimi, administrowanie personelem<sup>1</sup>.

Cytując M. Adamiec i B. Kożuszniak „Zarządzanie zasobami ludzkimi to strategia i praktyka nabywania, wykorzystywania (używania), udoskonalania i zachowywania ludzi – ich możliwości i umiejętności w organizacji lub przedsiębiorstwie” [2000, s. 18]. Na zarządzanie zasobami ludzkimi składa się kilka elementów. Są to:

<sup>1</sup> Por. definicje, które przytaczają np.: A. Stabryła [1998, s. 179] i J. Penc [2000, s. 80].

- planowanie zasobów ludzkich,
- pozyskanie pracowników obejmujące rekrutację, selekcję oraz adaptację pracowniczą,
- ocena (ocena wyników pracowników, ocena ich możliwości rozwoju),
- motywowanie pracowników,
- rozwój pracowników.

Ostatni element ZZL to rozwój zasobów ludzkich, czyli „celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacenia wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich” [Pocztowski 2008, s. 274]. Rozumiany w ten sposób rozwój zasobów ludzkich jest integralnie związany z rozwojem podmiotu oraz tworzeniem sukcesów zawodowych i obejmuje następujące elementy [Armstrong 2005, ss. 425–426]:

- naukę – rozumianą jako ciągłą zmianę zachowania jednostek na skutek praktyki i doświadczenia,
- edukację – oznaczającą poszerzenie wiedzy i rozwój zdolności we wszystkich sferach życia,
- rozwój – przez który należy rozumieć realizowanie możliwości i potencjału pracowników poprzez doświadczenia związane z nauką i edukacją,
- szkolenie – rozumiane jako planowanie i systematyczne zmiany zachowania na skutek pojedynczych wydarzeń, programów i instrukcji, które umożliwiają zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań.

Obecnie zarządzający zaczynają przywiązywać coraz większą uwagę do procesu rozwoju pracowników, gdyż, jak pokazują liczne badania, przynosi to korzyści tak pracownikowi (np. szansa uczenia się, rozwoju, samorealizacja przy wykonywaniu zadań na obecnym i przyszłym stanowisku pracy), jak i organizacji (głównie rozwój kreatywności i innowacyjność, co stanowi o rozwoju organizacji, a zapewnienie odpowiedniego potencjału zasobów ludzkich, pozwalającego na realizację przyjętej strategii, postawionych celów oraz zadań, może przełożyć się na wzrost udziału w rynku, utrzymanie/poszerzenie grona klientów, prowadząc w efekcie do wzrostu zysków). Potrzeba wzmocnienia elementu ZZL, jakim jest rozwój pracowników, uwarunkowana jest głównie koniecznością większej elastyczności w dostosowywaniu się organizacji do zachodzących w jej otoczeniu zmian, z czym bezpośrednio wiąże się dostosowanie do nich także kompetencji zawodowych i zachowań pracowników.

Rozwój pracowników ma na celu przede wszystkim pozyskanie takich cech pracowniczych, które pozwolą organizacji na realizację przyjętych zadań, celów, na podnoszenie kwalifikacji pracowników celem zwiększenia ich sprawności działania i na podwyższanie kompetencji wymaganych do realizacji zadań w przyszłości. Pracodawcom powinno zatem zależeć na rozwoju kompetencji pracowników, ponieważ prowadzi to zarówno do zwiększenia wiedzy pracowników, świadomości wykonywanej przez nich pracy, jak również do wzrostu ich umiejętności oraz sprawniejszego wykonywania przez nich działań. Na kompetencje składa się bowiem wiedza i umiejętności kształtowane przez doświadczenie, praktyczne działanie (w jakim stopniu jednostka wykorzystuje zdobytą wiedzę do wykonywania powierzonych jej zadań) i postawy (chęci oraz gotowość wykorzystania zdobytej wiedzy i wykształconych umiejętności w procesie realizacji zadań zawodowych).

Rozwój kompetencji pracowników i wzrost ich kwalifikacji możliwy jest dzięki zastosowaniu szeregu narzędzi, spośród których najczęściej stosowanymi i najwyższej ocenianymi (przyjmując za kryterium przydatność) są szkolenia<sup>2</sup>. Jak zauważa J. Woźniak, współcześnie szkolenia to nie tylko działania edukacyjne ukierunkowane na doskonalenie realizowanych zadań, działań na stanowisku pracy, ale także pomoc w realizowaniu roli zawodowej pracowników. Odwołują się one zatem nie tylko do umiejętności i wiedzy, ale również do postaw i wartości [Woźniak 2009, ss. 256–257]. Nakłady na nie poniesione powinny być rozpatrywane przez organizacje w kategoriach inwestycji w kapitał ludzki [Król, Ludwiczynski 2006, s. 435].

Warto zwrócić uwagę na to, aby w organizacji, obok szkoleń, prowadzone były także inne formy rozwoju pracowników, np. programy doskonalenia zawodowego, które umożliwią im wykorzystanie w nauce ich własnych doświadczeń zawodowych. Ważne jest, aby w organizacji zadbano o to, by formy, metody rozwoju i doskonalenia były dostosowane z jednej strony do potrzeb indywidualnego pracownika (czy też konkretnej grupy pracowników), z drugiej zaś, aby uwzględniały skalę działań i przyjętych w przedsiębiorstwie rozwiązań organizacyjnych.

---

<sup>2</sup> W literaturze przedmiotu występuje duża różnorodność ujęć definicyjnych pojęcia szkolenia, jak też ich podziałów, klasyfikacji [por. Beck, Długosz-Truszkowska 2007, s. 70; Armstrong 2005, s. 478; Matejek 2014, s. 325–335].

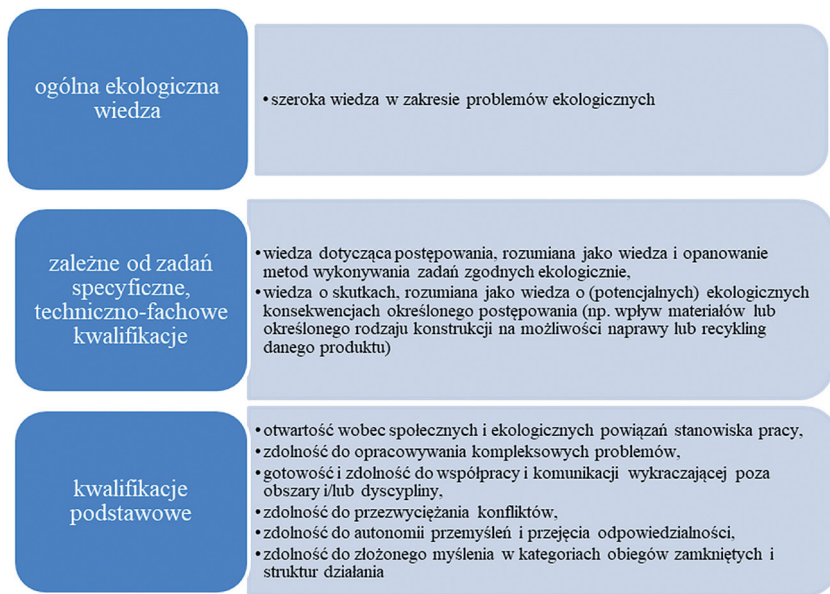
## Rozwój pracowników w kontekście problematyki prośrodowiskowej

Jak zaznaczono wcześniej, współczesne organizacje stoją przed zwiększającymi się wymaganiami zmieniającego się dynamicznie rynku i aby utrzymać swoją konkurencyjną pozycję, potrzebują wykwalifikowanych, kompetentnych pracowników, otwartych na ciągłe poszerzanie i aktualizację posiadanej wiedzy, doskonalenie umiejętności oraz podwyższanie swoich kwalifikacji. Jednym z coraz mocniej zarysowujących się wymagań stawianych przez rynek jest szeroko rozumiana ochrona środowiska. Zwiększone wymagania środowiskowe rynku wynikają głównie z występujących i nasilających się zagrożeń środowiskowych, zmniejszania się zasobów naturalnych, wzrastającego zanieczyszczenia środowiska na skutek prowadzenia działalności gospodarczej czy też zmian klimatycznych. W wyniku tego przedsiębiorstwa coraz częściej, realizując swoje strategie, biorą pod uwagę, obok uwarunkowań ekonomicznych, także te środowiskowe i coraz częściej podejmują różnorodne działania prośrodowiskowe, zapobiegające/minimalizujące ich negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne (wprowadzając m.in. ekoinnowacyjne rozwiązania, technologie przyjazne środowisku, implementując normy serii ISO 14000 czy też EMAS bądź wprowadzając pogramy typu Czystsza Produkcja [zob. szerzej: Mazur-Wierzbicka 2005; Mazur-Wierzbicka 2006; Fura 2011]).

Podjęmowane przez organizacje działania prośrodowiskowe wymagają połączenia przez zarządzających nacisku na pozyskanie i rozwój wiedzy potrzebnej do ich prośrodowiskowego funkcjonowania. Wiedza ta powinna być w kręgu zainteresowania wszystkich pracowników przedsiębiorstw, zarówno na najwyższych, jak i na najniższych szczeblach. Szczególną rolę odgrywa tu jednak kadra kierownicza, ponieważ to ona, poprzez powierzone jej zadania i funkcje, ma decydujący wpływ na podległy jej personel [Mazur-Wierzbicka 2016]. Istotną kwestią w kontekście prośrodowiskowego funkcjonowania organizacji jest zwrócenie uwagi na środowiskowe kwalifikacje pracowników, na które składają się trzy podstawowe elementy (rys. 1).



Rysunek 1. Podstawowe elementy kwalifikacji środowiskowych



Źródło: Atens [2005, s. 517].

Ważne jest także zadbanie o rozwój pracowników w zakresie kompetencji środowiskowych, czyli zdolności do skutecznej kombinacji zasobów środowiskowych, rozpoznania wzajemnych oddziaływań między różnymi elementami środowiska naturalnego i minimalizowania możliwości wystąpienia ryzyka ekologicznego [Zimniewicz 1999, ss. 178–179]. Budowanie kompetencji środowiskowych wymaga jednak od organizacji szeregu umiejętności, m.in. [Kubasik 2006, s. 160]:

- identyfikacji znaczących aspektów środowiskowych,
- wyboru priorytetów,
- określenia profilu ekologicznego,
- korzystania z przepisów prawa, ich interpretacji, śledzenia kierunków zmian legislacyjnych,
- korzystania z listy pytań kontrolnych i tzw. dobrych praktyk zarządzania,
- identyfikacji i wykorzystania ekologicznego cyklu życia wyrobu,
- identyfikacji krytycznych parametrów ekologicznych,
- minimalizacji ryzyka ekologicznego,
- aktywnego podejścia do ryzyka i ubezpieczania się od ryzyka ekologicznego,
- identyfikacji warunkowych zobowiązań ekologicznych i zabezpieczania się przed nimi,

- określania wartości firmy z „przyczyn ekologicznych”,
- tworzenia wizerunku ekologicznego firmy i public relations,
- współpracy z organizacjami ekologicznymi,
- wykorzystania obcych źródeł finansowania przedsięwzięć ekologicznych,
- ciągłego uczenia się pracowników,
- korzystania z doświadczeń własnych i innych firm.

## Aspekty metodyczne badań

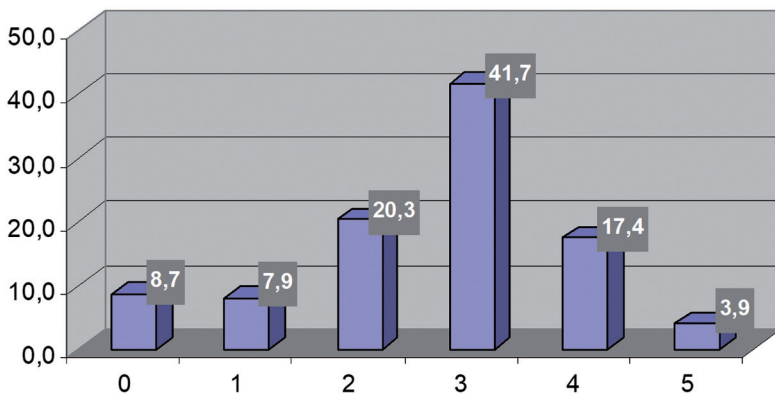
Materiał empiryczny prezentowany w dalszej części rozdziału pochodzi z badań ankietowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach. Badania realizowano w Uniwersytecie Szczecińskim. Przybrały one formę badań częściowych. W takim przypadku konieczne jest wyłonienie z określonej populacji odpowiednio licznej próby badawczej. Dla zapewnienia wiarygodności badań i możliwości transferowania ustaleń na szczeblu próby na populację, dobór próby musi mieć charakter reprezentatywny. Reprezentatywność próby zapewnia dobór losowy jednostek. Taką też procedurę zastosowano przy doborze jednostek do próby w analizowanym przypadku. Podmiotem badania byli pracownicy losowo wybranych przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego. Jednostką próby był zatem pojedynczy pracownik, jednakże kwestionariusz, dzięki któremu gromadzono dane, mógł dotrzeć do wielu pracowników z jednego podmiotu gospodarczego. Kwestionariusz ankiety obejmował 78 pytań (z czego 10 pytań z metryczki). Pozyskano materiał empiryczny z 601 ankiet (minimalną wielkość próby ustalono na 598 jednostek). Badanie zrealizowano w okresie marzec–maj 2017 roku. Analizy prowadzono w ujęciu ogólnym oraz w grupach podmiotów wyodrębnionych według czterech kryteriów podziału populacji: wielkości przedsiębiorstwa (4 grupy), płci (2 grupy), pełnionego stanowiska (4 grupy) oraz stażu pracy (6 grup). Istotność statystyczną różnic w deklaracjach respondentów z poszczególnych grup określano na podstawie nieparametrycznego testu chi-kwadrat.

## Wyniki badań

W pierwszym etapie postępowania badawczego respondenci ocenili rangę proekologicznie ukierunkowanego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Oceny dokonywano z wykorzystaniem sześciostopniowej skali, gdzie 0 oznaczało ocenę

najniższą, a 5 najwyższą. Strukturę wyborów ocen dokonanych przez respondentów prezentuje wykres 1.

**Wykres 1. Ocena rangi proekologicznie ukierunkowanego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondenci najczęściej wybierali ocenę 3. Tak uczyniło 41,7% ankietowanych. Powyżej 10% wskazań odnotowano w przypadku wskazań ocen 2 i 4. Określono także wartość średnią oceny z uwzględnieniem ważonego udziału ocen przyporządkowanych do poszczególnych stopni. W ujęciu ogólnym średnia ocena rangi proekologicznie ukierunkowanego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji ukształtowała się na poziomie 3,66. W dalszej części analiz deklaracji respondentów w grupach wyodrębnionych z uwzględnieniem przyjętych kryteriów podziału populacji, posługiwano się wartościami adekwatnych miar średnich.

Zbadano istotność statystyczną różnic w deklaracjach respondentów z grup wyodrębnionych według przyjętych kryteriów podziału populacji testem chi-kwadrat. Związki istotne statystycznie odnotowano w przypadku grup wyodrębnionych według kryterium płci. W tabeli 1 zaprezentowano miary średnie dla poszczególnych grup.

**Tabela 1. Średnia ocena rangi proekologicznie ukierunkowanego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji w grupach respondentów wyodrębnionych według kryterium płci**

grupa	średnia ocena
mężczyzna	2,52
kobieta	2,67

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analizowana miara średnia w gronie kobiet ukształtowała się na poziomie 2,67. Mężczyźni relatywnie niżej oceniają rangę proekologicznie ukierunkowanego ZZZL w organizacji. Adekwatna miara ukształtowała się na poziomie 2,52. W pozostałych grupach respondentów nie odnotowano istotnych statystycznie różnic w deklaracjach ich przedstawicieli, jednakże warto zwrócić uwagę na przypadki skrajne średnich ocen w wybranych grupach. Najwyższą rangę proekologicznie ukierunkowanego ZZZL w organizacji dostrzegają kierownicy najwyższego szczebla zarządzania (średnia ocena 2,88) a także przedstawiciele przedsiębiorstw dużych czy osoby ze stażem pracy powyżej 10 lat (średnia ocena 2,79). Na przeciwnym krańcu można umiejscowić kierowników średniego szczebla (najniższa średnia ocena w gronie wszystkich rozpatrywanych grup respondentów – 2,24), pracowników mikroprzedsiębiorstw (2,44) oraz osoby ze stażem pracy od 0,5 roku do 2 lat (miara średnia oscyluje wokół 2,5).

Następnie analizom poddano wybrane aspekty dotyczące podejścia pracowników badanych organizacji do problematyki prośrodowiskowej. Problematykę badawczą zamknięto w ramach trzech przedstawionych w kwestionariuszu ankietowym pytań. Strukturę deklaracji respondentów w odpowiedzi na te pytania zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2. Wybrane aspekty dotyczące podejścia pracowników badanych organizacji do problematyki prośrodowiskowej (dane w %)**

nie	tak
pytanie 1. Czy według Ciebie kwalifikacje, wiedza ekologiczna mają wpływ na proekologiczne zachowania pracowników?	
25,3	74,7
pytanie 2. Czy kształcenie z zakresu ochrony środowiska pracowników w przedsiębiorstwie uważasz za pożądane?	

nie	tak
37,2	62,8
pytanie 3. Czy chciałbyś być szkolonym w kierunku podwyższania kwalifikacji z zakresu problematyki ochrony środowiska?	
41,2	58,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyrażna większość respondentów (74,7% przypadków) uważa, że kwalifikacje i wiedza ekologiczna warunkują proekologiczne zachowania pracowników. 62,8% ankietowanych w powyższym kontekście uważa kształcenie z zakresu ochrony środowiska za pożądane. W szkoleniach podwyższających kwalifikacje z zakresu problematyki ochrony środowiska chcieliby uczestniczyć jednakże nieznacznie mniej badanych (58,8% ogółu wskazań).

Zbadano istotność statystyczną różnic w deklaracjach respondentów z grup wyodrębnionych ze względu na przyjęte kryteria podziału populacji dla struktur odpowiedzi na powyżej analizowane trzy pytania z kwestionariusza ankietowego. Adekwatne dane zaprezentowano w tabeli 3.

**Tabela 3. Analiza istotności statystycznej różnic w deklaracjach respondentów z wybranych grup**

kryterium	$\chi^2$	$\chi^2_{0,05}$	df
pytanie 1 – staż	20,0	11,1	5
pytanie 2 – staż	16,5	11,1	5
pytanie 3 – płeć	5,8	3,8	1
pytanie 3 – staż	13,2	11,1	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku każdego z rozpatrywanych trzech pytań odnotowano istotne statystycznie związki dla deklaracji respondentów z grup wyodrębnionych przez pryzmat kryterium stażu pracy. W przypadku pytania 3, dotyczącego kwestii chęci uczestnictwa przez respondentów w szkoleniach podwyższających kwalifikacje z zakresu problematyki ochrony środowiska, dodatkowo zidentyfikowano istotne statystycznie różnice w deklaracjach respondentów z grup wyodrębnionych według kryterium płci. We wszystkich przywołanych przypadkach wartości empiryczne sprawdzianu hipotezy o niezależności cech ( $\chi^2$ ) ukształtowały się powyżej wartości krytycznej testu chi-kwadrat dla adekwatnej liczby stopni swobody ( $\chi^2_{0,05}$ ).

W tabeli 4 zaprezentowano odsetki wyboru opcji pozytywnych w odpowiedzi na analizowane powyżej 3 pytania w grupach respondentów wyodrębnionych według kryteriów, dla których odnotowano powyżej zidentyfikowane istotne statystycznie różnice w deklaracjach.

**Tabela 4. Analiza deklaracji respondentów z wybranych grup odnoszących się do wybranych aspektów dotyczących podejścia pracowników badanych organizacji do problematyki prośrodowiskowej (w %)**

grupa	pytanie 1	pytanie 2	pytanie 3
<b>kryterium: staż pracy</b>			
do 0,5 roku	72,9	54,2	48,3
0,5 – 1 roku	77,8	60,2	53,1
1 – 2 lat	75,0	59,5	53,2
2 – 5 lat	65,2	54,4	53,8
5 – 10 lat	67,5	70,7	67,5
powyżej 10 lat	88,4	75,4	69,1
<b>kryterium: płeć</b>			
kobieta	x	x	61,7
mężczyzna	x	x	50,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku każdego z rozpatrywanych pytań, najczęściej z pozytywnymi deklaracjami w odpowiedzi na postawione trzy pytania spotkać się można w grupie osób z najwyższym stażem pracy. W przypadku pytania 1 i 2 trudno wskazać jednolitą ukierunkowaną tendencję zmian miar struktury. Natomiast w przypadku pytania o chęć uczestnictwa w szkoleniach podnoszących kwalifikacje z zakresu problematyki ochrony środowiska (pytanie 3) taka jednolita tendencja (wzrostu odsetka chętnych do uczestnictwa w takich szkoleniach wraz ze wzrostem stażu pracy) kształtuje się. Przywołane pytanie rozpatrywano także w kontekście różnic ujawniających się w gronie kobiet i mężczyzn (zidentyfikowane różnice okazały się istotnymi statystycznie). W szkoleniach kształtujących kompetencje z zakresu ochrony środowiska chciałoby uczestniczyć 61,7% kobiet i relatywnie nieco mniej mężczyzn (adekwatny odsetek 50%).

## Podsumowanie

W pracy skoncentrowano się na wybranych aspektach dotyczących podejścia pracowników do problematyki prośrodowiskowej. Badania zaprezentowane w pracy pozwoliły na określenie rangi proekologicznie ukierunkowanego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Ankietowani wyraźnie najczęściej wybierali ocenę 3 na skali sześciostopniowej (z maksymalną oceną 5). Rozkład struktur ocen jest bliski rozkładowi normalnemu z lekką asymetrią lewostronną. We wspomnianym kontekście należy uznać za istotne budowanie kompetencji ekologicznych kadr, co w opinii respondentów powinno przełożyć się na proekologiczne zachowania pracowników. Większość ankietowanych takie działania uznaje za pożądane i chciałyby podnosić swoje kompetencje ekologiczne.

## Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B.** (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, AKADE, Kraków.
- Armstrong M.** (2005), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Atens R.** (2005), *Proekologiczne zarządzanie zasobami ludzkimi* [w:] M. Kramer, H. Strebek, L. Buzek (red.), *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem*, tom III, C.H. Beck, Warszawa.
- Beck E., Długosz-Truszkowska E.** (2007), *Zarządzanie pracownikami*, Wyd. AGH, Kraków.
- Fura B.** (2011), *System zarządzania środowiskowego ISO 14001 a efektywność przedsiębiorstw*, WUR, Rzeszów.
- Król H., Ludwiczynski A.** (2006), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie Kapitału Ludzkiego*, PWE, Warszawa.
- Kubasik A.** (2006), *Obszary kreowania kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 5, ss. 28–32.
- Matejek P.** (2014), *Szkolenia pracownicze w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 100, ss. 325–35.

**Mazur-Wierzbicka E.** (2005), *EMAS – nowoczesne narzędzie zarządzania środowiskowego* [w:] J. Lewandowski (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, t. II, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.

**Mazur-Wierzbicka E.** (2006), *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwach*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 5, ss. 38–43.

**Mazur-Wierzbicka E.** (2016), *Inteligentne przedsiębiorstwa proaktywne środowiskowo*, „*Marketing i Rynek*”, nr 3, sz. 553–562.

**Penc J.** (2000), *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa.

**Pocztowski A.** (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa.

**Stabryła A.** (1998), *Podstawy zarządzania firmą*, Antykwa, Kraków.

**Woźniak J.** (2009), *E-learning: metoda szkoleniowa czy narzędzie zarządzania wiedzą?* [w:] E. Skrzypek, A. Sokół (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

**Zimniewicz K.** (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.





**Marta Miszczak**

Wojskowa Akademia Techniczna, Wydział Cybernetyki

marta.miszczak@wat.edu.pl

## **Aktywność młodzieży akademickiej na rzecz propagowania wiedzy i zachowań proekologicznych – badania na wybranej grupie studentów**

**Active Academic Youth to Promote Knowledge and Pro-Ecological Behavior – Research on a Selected Group of Students**

**Abstract:** The aim of the paper was to determine the readiness of students, to act for the promotion of knowledge and pro-ecological behavior and to determine the forms of these activities, if they are taken. The survey was conducted on a group of 148 students of the selected Warsaw university. Data analysis leads to the conclusion that it is necessary to take actions that would activate the researched youth for environmental protection.

**Key words:** ecological awareness, academic youth, forms of pro-ecological activity

### **Wstęp**

W koncepcji zrównoważonego rozwoju, różnie definiowanego w literaturze przedmiotu i dokumentach unijnych, wymienia się sferę ekologiczną, jako jedną z tych trzech sfer, które należy objąć uwagą, by mogły być zaspokojone potrzeby nie tylko obecnych, ale i przyszłych pokoleń [World Commission... 1987, s. 41; Rudnicka 2012, ss. 46–47]. Mówi się o tzw. trójkącie zrównoważonego rozwoju w granicach naturalnej wytrzymałości [Munasinghe 2007; Kleine, von Hauff 2009; Rogall 2010, s. 47]. W koncepcji zrównoważonego rozwoju kładzie się nacisk na zmiany w stosowanych dotychczas technologiach produkcji, postuluje się zmianę modelu

konsumpcji i korzystania z zasobów środowiska oraz ochronę różnorodności biologicznej, zwraca się też uwagę na gospodarkę obiegu zamkniętego (GOZ) [Rudnicka 2012, s. 47; *Raport: Gospodarka obiegu zamkniętego 2018*, ss. 36–60]. W dwóch ostatnich obszarach szczególna rola przypada współczesnym konsumentom. To od nich w dużym stopniu zależy powodzenie działań na rzecz recyklingu i wybór wzorów konsumpcyjnych. W niniejszym rozdziale uwaga autorki skupia się na konsumentach indywidualnych, w wieku 20–25 lat, czyli młodzieży akademickiej. Grupa ta została wybrana nieprzypadkowo – są to osoby, od których świadomości ekologicznej, będzie zależało to, czy praktyki z zakresu zrównoważonego rozwoju będą w przyszłości powszechnie respektowane i stosowane. Za podjęciem tego typu badania przemawia również konkluzja zamieszczona w *Raporcie z analizy badań świadomości, postaw i zachowań ekologicznych Polaków przeprowadzonych w Polsce w latach 2009–2015*, mówiąca o tym, że zasięg badań poświęconych postawom i zachowaniom proekologicznym ma przeważnie charakter ogólnopolski [*Raport z analizy badań...* 2015, s. 15]. Brakuje wiedzy o grupach specyficznych, w tym grupie młodzieży. W związku z tym zasadne jest prowadzenie badań na grupach docelowych, chociażby ze względu na planowanie odpowiednich działań edukacyjnych.

Celem podjętego badania było zdiagnozowanie gotowości studentów Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie z kierunku: zarządzanie, do działań na rzecz propagowania wiedzy i zachowań proekologicznych oraz określenie form tych działań, jeżeli są podejmowane. Badanie przeprowadzono na grupie 148 osób, postępując metodą sondażu diagnostycznego. Materiał do analizy zebrano za pomocą autorskiego kwestionariusza ankiety przeprowadzonej w sposób audytoryjny. W ramach analizy danych wykorzystano metody statystyki opisowej. Wykorzystano również analizę literatury oraz *desk research* (wyniki badań wtórnych).

## **Przegląd literatury dotyczącej postaw i zachowań proekologicznych Polaków oraz instrumentów kształtujących te postawy i zachowania**

Wiedza i zachowania proekologiczne mogą być propagowane, jeśli ambasadorzy sami posiadają wiedzę i motywację ku temu. Sytuacją sprzyjającą jest wysoki poziom świadomości ekologicznej społeczeństwa. Według ankiety Instytutu Gallupa z 1993 r. Polacy i Rosjanie zapytani o to, kto powinien inicjować działania proekologiczne: obywatele czy rząd, w przytłaczającej większości odpowiedzieli, że powinien to robić rząd (tylko 9% wskazało na obywateli) [za: Żemigła 2007, s. 143].

W porównaniu z latami osiemdziesiątymi i dziewięćdziesiątymi zwiększyła się – jak zauważa B. Poskrobko – świadomość odpowiedzialności jednostek za stan środowiska [Poskrobko 2001, s. 38]. Jednak A. Majchrowska, opisując ten stan rzeczy, mówi o tzw. falowaniu – są bowiem okresy, kiedy zainteresowanie działalnością na rzecz środowiska wśród Polaków wzrasta, a następnie spada [Majchrowska 2013, s. 14]. Można powiedzieć, że stan świadomości ekologicznej Polaków nadal jest w fazie kształtowania się. Niestety obywatele nie zawsze czują się odpowiedzialni za własne działania sprzyjające poprawie stanu środowiska. Jako najczęstsze powody takiego stosunku do omawianej kwestii podają: brak zainteresowania problemem, brak wiary w skuteczność działań oraz niechęć do zmiany przyzwyczajzeń [Bołtromiuk, Burger 2008, s. 29; Zbaraszewski 2011, s. 284]. Wskazuje się przy tym, że wzrasta poczucie indywidualnego wpływu na środowisko, ale deklaracjom składanym przez Polaków nie towarzyszą działania proekologiczne [Bołtromiuk, Burger 2008, s. 28; Zbaraszewski 2011, s. 284; Strumińska-Kutra 2012, s. 44]. Poziom świadomości ekologicznej Polaków został opisany w licznych pracach, również w postaci zestawień (podsumowań) literatury i badań z tego obszaru [np.: Strumińska-Kutra 2012, ss. 25–50; Majchrowska 2013, ss. 1–35; Kłós 2015, ss. 35–44; Dulewicz 2017, ss. 79–96]. Tematyka ta podejmowana jest także w raportach, np. takich, jak:

- *Polacy w zwierciadle ekologicznym* [Bołtromiuk, Burger 2008, ss. 1–29]
- *Badanie świadomości ekologicznej Polaków ze szczególnym uwzględnieniem energetyki przyjaznej środowisku* [Stanaszek, Tędziągolska 2011, ss. 1–77]
- *Badanie świadomości i zachowań ekologicznych mieszkańców Polski* [Kachaniak, Skrzyńska, Trząsalska 2014, ss. 1–94]
- *Raport z analizy badań świadomości, postaw i zachowań ekologicznych Polaków przeprowadzonych w Polsce w latach 2009–2015* [Raport z analizy badań... 2015, ss. 1–68].

Jak zauważa A. Majchrowska, nie zawsze z raportów tych płyną spójne wnioski [Majchrowska 2013, ss. 13–14].

Konsumenci są wymieniani jako jeden z wielu elementów budujących system, wpływający na efektywną realizację założeń zrównoważonego rozwoju. H. Rogall mówi o nich, obok przedsiębiorstw oraz inicjatyw i instytucji pozarządowych, jako o jednym z trzech aktorów pośrednich [Rogall 2010, ss. 261–263]. Oddziałują oni na aktorów bezpośrednich i za pomocą odpowiednich instrumentów kształtują politykę zrównoważonego rozwoju. W przypadku konsumentów, takim instrumentem jest zrównoważona konsumpcja i inwestycja (np. kupowanie produktów ekologicznych, bojkoty), wspieranie organizacji konsumenckich [Rogall 2010, ss. 261–263]. Niewątpliwie ważną rolę w tym przypadku odgrywa wiedza konsumentów, która może

być pozyskana w sposób formalny (różne szczeble edukacji formalnej) i nieformalny (m.in. obserwacje własne, przekaz innych ludzi, publikacje, raporty, odczyty, popularyzacja przekazu, środki masowego przekazu, np. tv, radio, czasopisma, Internet) [Poskrobko 2001, ss. 39–53]. Edukacja i informacja ekologiczna, czyli instrumenty miękkie (o działaniu pośrednim), mają na celu zmianę zachowań konsumentów i producentów [Rogall 2010, s. 271]. Pomimo że, jak zaznacza H. Rogall, instrumenty miękkie posiadają niewystarczającą skuteczność ekologiczną, to mogą odgrywać rolę przygotowującą do radykalnych działań w postaci łączenia różnych rodzajów instrumentów (w tym też tzw. instrumentów twardych), a ich zadaniem jest nakłanianie – za pomocą ofert motywujących oraz informacji – do większej dbałości o środowisko [Rogall 2010, s. 270]. W celu popularyzacji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i zrównoważonego rozwoju niezbędne są działania kompleksowe, uwzględniające wiele podmiotów tworzących rynek. Konieczne jest zatem zbudowanie sieci wzajemnych powiązań wpływających na poszerzanie wiedzy o zrównoważonym rozwoju m.in. za pomocą edukacji na różnych szczeblach: od szkoły podstawowej począwszy, po edukację najwyższej kadry zarządzającej. Taki projekt edukacyjny leży zarówno w interesie studentów, uczelni, jak i firm-pracodawców [Panek-Owsiańska 2015, s. 3; Buglewicz 2017, ss. 128–129]. Niezbędne w tym systemie są oddolne działania obywateli. W takiej strukturze nie może zabraknąć studentów.

Na siłę i zaangażowanie ludzi młodych w propagowanie wiedzy o społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonym rozwoju stawia Forum Biznesu Odpowiedzialnego (FOB). Od 2004 r. działa program edukacyjny FOB pod nazwą „Liga Odpowiedzialnego Biznesu” (LOB), kierowany do studentów, którzy mogą, w ramach konkursu, być co roku wybrani na ambasadorów CSR. Ich rolą jest promowanie wiedzy o CSR wśród lokalnych społeczności (w tym akademickich), ale też udział w projektach na ogólnopolską skalę. Formy wykorzystywane w tym celu to: warsztaty na temat odpowiedzialnego biznesu w szkołach średnich, w regionie z którego wywodzi się ambasador CSR, indywidualne projekty edukacyjne o CSR w środowisku lokalnym, z którym związany jest ambasador CSR (forma projektu jest dowolna), monitorowanie lokalnego rynku CSR oraz reprezentowanie LOB podczas wydarzeń dotyczących CSR w regionach. Krzewienie wiedzy wśród uczniów szkół średnich odbywa się również za pomocą konkursów [[www.odpowiedzialnybiznes.pl/lob](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/lob), dostęp: 10.01.2019].

Celem LOB było zainteresowanie i wypromowanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) wśród polskich studentów oraz ukształtowanie świadomego pokolenia młodych ludzi w zakresie CSR. Obecnie LOB jest jedynym tego typu bezpłatnym programem edukacyjnym w Polsce [[www.odpowiedzialnybiznes.pl/lob](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/lob),

dostęp: 10.01.2019]. LOB został powołany z inicjatywy FOB oraz kół naukowych z Uniwersytetu Łódzkiego, Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu oraz Uniwersytetu Gdańskiego, czyli ośrodków akademickich prężnie działających na rzecz krzewienia wiedzy o CSR [www.odpowiedzialnybiznes.pl/lob, dostęp: 10.01.2019]. Pojawia się zatem pytanie: Na ile studenci, reprezentujący uczelnię X, są gotowi do działań na rzecz promowania wiedzy i zachowań ekologicznych?

## **Formy propagowania przez badanych studentów wybranej uczelni zachowań proekologicznych – wyniki badań**

Prezentowane w rozdziale wyniki są częścią szerszego badania, podejmującego problematykę zachowań konsumenckich, roli uczelni wyższej w kształtowaniu świadomości ekologicznej studentów oraz gotowości studentów do propagowania wiedzy i zachowań proekologicznych. Badanie zostało przeprowadzone w Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie w marcu 2019 r. Uczestniczyli w nim studenci studiów licencjackich i magisterskich z kierunku: zarządzanie. Próba badawcza została dobrana w sposób celowy. Wybór respondentów podyktowany był m.in. tym, że jako przyszli menedżerowie powinni w sposób szczególny kierować się troską o środowisko, jak również propagować wiedzę w tym obszarze. Badanie zostało przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety. Spośród 153 zebranych kwestionariuszy ankiet, ze względu na nieprawidłowe wypełnienie lub znaczne braki, odrzucono 5. Ostatecznie w badaniu wzięło udział 148 osób. Do analizy danych pozyskanych z badania wykorzystano oprogramowanie do obliczeń statystycznych SPSS.

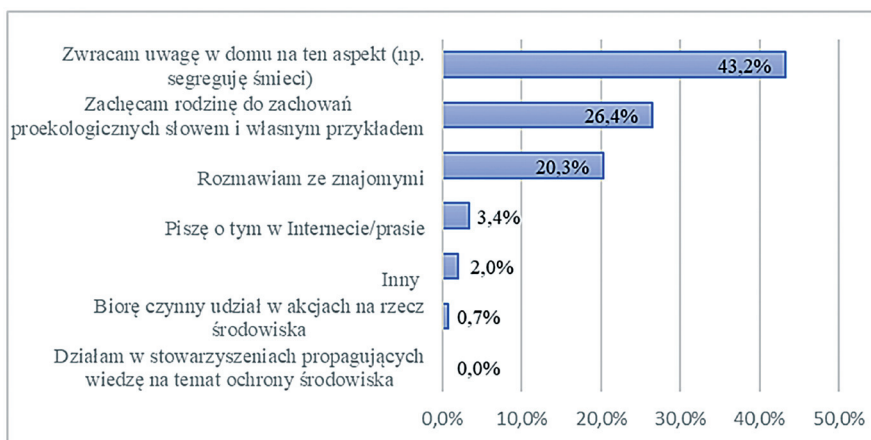
Według *Raportu z analizy badań świadomości, postaw i zachowań ekologicznych Polaków przeprowadzonych w Polsce w latach 2009–2015* najczęściej badanymi składowymi postaw jest komponent emocjonalny i poznawczy, rzadziej natomiast behawioralny [*Raportu z analizy badań...* 2015, s. 32]. Prezentowane wyniki badania koncentrują się na behawioralnym komponencie postawy proekologicznej. Przyjęte w pytaniach ankietowych odpowiedzi (wskaźniki) dotyczą postaw deklarowanych i obejmują aktywność rzeczywistą lub hipotetyczną na rzecz dbałości o środowisko. W pytaniu dotyczącym gotowości podjęcia działań proekologicznych (zob. tabela 1) zastosowano pięciostopniową skalę, na podstawie której możliwe było zobrazowanie dążenia „do” lub „od” wymienionych w odpowiedzi działań. Należy zaznaczyć, że komponent behawioralny postawy jest powiązany z pozostałymi jej składowymi, w związku z tym można pośrednio wnioskować o poznawczym i emocjonalnym

(afektywno-oceniającym) zabarwieniu postawy [Kollmuss, Agyeman 2002; Böhner, Wänke, 2002; Marciniak 2016, ss. 153–161].

Na pytanie zamieszczone w kwestionariuszu ankiety o treści: „Czy propaguje Pani/Pan zachowania proekologiczne?”, twierdząco odpowiedziało 48,0% badanych studentów. Pozostali respondenci (52,0%) odpowiedzieli, że nie robią tego. Działania na rzecz środowiska, wśród tych studentów, którzy zadeklarowali zachowania proekologiczne, dotyczą najbliższego kręgu osób – przede wszystkim rodziny i – w dalszej kolejności – znajomych (zob. wykres 1). Najwięcej badanych (43,2%) zaznaczyło, że zwraca uwagę na aspekt ekologii w domu, np. segreguje śmieci. Można jedynie domyślać się, że w tej kategorii mieściłyby się również takie działania, jak: oszczędzanie wody i energii czy powtórne wykorzystanie niektórych produktów. Warto dodać, że z innych badań wynika, iż najczęściej podejmowane są te działania proekologiczne, które przynoszą wymierne skutki ekonomiczne, np. oszczędzanie prądu, wody, używanie energooszczędnych żarówek [Majchrowska 2013, s. 16].

Znaczna grupa studentów (26,4%) wybrała również odpowiedź: „Zachęcam rodzinę do zachowań proekologicznych słowem i własnym przykładem”. Rozmowy ze znajomymi na tematy dotyczące ekologii podejmuje podobna (20,3%) grupa respondentów (zob. wykres 1).

### Wykres 1. Sposoby propagowania przez respondentów badania zachowań proekologicznych



W tej kwestii wypowiedziało się 71 osób (48% ogółu badanych), którzy zaznaczyli twierdzącą odpowiedź na pytanie: „Czy propaguje Pani/Pan zachowania proekologiczne?” – badani mieli możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi, zatem wyniki nie sumują się do 100%.

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanie mniej badanych wybierało pozostałe odpowiedzi, w których wskazywano na bardziej sformalizowane działania. W kategorii „Inny” trzy osoby zadeklarowały: „Propaguję akcje typu „zero waste””; „Udostępniam posty dotyczące środowiska (filmy, zdjęcia, informacje)””; Często podpisuję petycje dotyczące ochrony środowiska oraz dbam, aby znajomi wyrzucali śmieci do kosza, a nie np. na trawnik czy ulicę”.

Podobna tendencja zarysowała się w przypadku odpowiedzi na pytanie o hipotetyczne zaangażowanie studentów w działania na rzecz środowiska (zob. tabela 1). Badani znacznie chętniej deklarowali własny przykład, np. nie kupując w nadmiarze, segregując odpady, rozmawiając z innymi o zagadnieniach ekologicznych (68,3%), niż pozostałe formy aktywności proekologicznej.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że niechętnie podjęliby się działania na rzecz szerzenia wiedzy i zachowań proekologicznych w formie organizacji indywidualnego projektu edukacyjnego w swoim środowisku lokalnym (69,6% – po zsumowaniu odpowiedzi przypisanych wartościom 1 i 2, wskazującym na brak bądź niską chęć do propagowania wiedzy na temat ekologii). Równoliczna grupa badanych (69,6% – wynik sumowania odpowiedzi przypisanych wartościom najniższym, czyli 1 i 2 na przyjętej skali) odmówiłaby działalności w lokalnym środowisku w roli prowadzącego szkolenie czy pogadankę o tematyce ekologicznej. W niewielkim stopniu badani studenci są zainteresowani uczestnictwem w programach lub stowarzyszeniach na rzecz ekologii (63,6% – wynik sumowania odpowiedzi przypisanych wartościom najniższym, czyli 1 i 2 na przyjętej skali). Dwie pierwsze deklaracje wymagałyby od respondentów umiejętności lidera. Przewagę wyborów negatywnych można tłumaczyć m.in. tym, że nie każdy ma potrzebę i (lub) predyspozycje do bycia liderem. Niestety forma, która zakłada bycie członkiem stowarzyszenia czy programu na rzecz ekologii, spotkała się z takim samym, co do liczby deklarujących taką postawę, odrzuceniem przez respondentów (zob. tabela 1).



**Tabela 1. Sposoby propagowania wiedzy ekologicznej – deklaracje respondentów (N = 14)**

Lp.	Wyszczególnienie	Średnia ocena*	Udział ocen (w %)				
			1	2	3	4	5
1.	Uczestnictwo w programach/ stowarzyszeniach na rzecz ekologii	2,1	34,5	29,1	23,0	10,8	2,0
2.	Działalność w lokalnym środowisku, np. prowadzenie pogadanek, szkoleń na temat zrównoważonego rozwoju	2,0	40,5	29,1	20,9	7,4	2,0
3.	Organizacja indywidualnego projektu edukacyjnego o ekologii w swoim środowisku lokalnym (dowolna forma)	2,0	38,5	31,1	20,9	6,8	2,7
4.	Aktywność w Internecie, np. prowadzenie bloga lub wpisywanie treści proekologicznych	2,3	33,1	29,7	15,5	14,2	6,1
5.	Własny przykład, np. niekupowanie w nadmiarze, segregowanie odpadów, rozmawianie z innymi o zagadnieniach ekologicznych	3,8	5,4	7,4	18,9	33,8	34,5
6.	Inny (jaki?) – odpowiedziały 2 osoby, czyli 1,4% ogółu („Promowanie wykorzystania transportu publicznego, rowerów publicznych”; „Organizowanie eventów propagujących ekologiczny styl życia”)						

\*Ocena dokonana w skali pięciostopniowej, gdzie ocena 1 oznacza, że respondent wcale nie jest skłonny do propagowania wiedzy na temat ekologii, a ocena 5 znaczy, że jest do tego skłonny w znacznym stopniu.

Źródło: opracowanie własne.

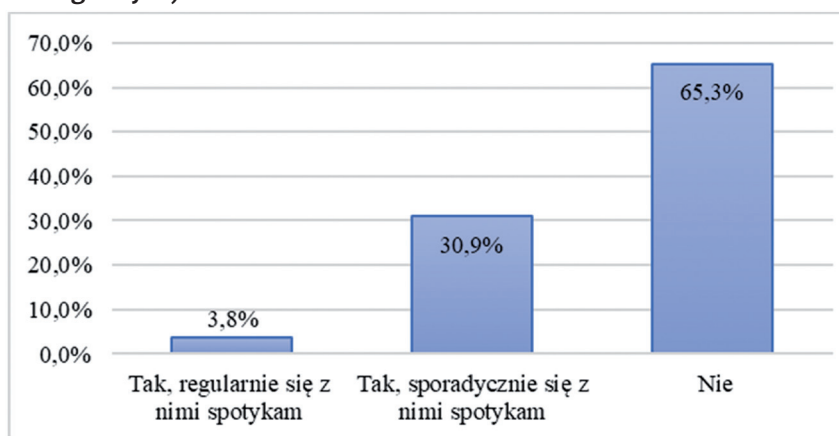
Pośrednio można wnioskować, że ankietowani studenci nie są skłonni do aktywności proekologicznej sformalizowanej, wymagającej bezpośredniego i – jak się zdaje – większego zaangażowania oraz wchodzenia w relacje z szerszym gronem odbiorców.

Wydaje się, że zorganizowane formy działań ekologicznych oraz aktywność prośrodowiskowa w lokalnej wspólnocie, z jakichś powodów nie są doceniane przez studentów. Świadczą o tym nie tylko wyniki prezentowanych badań, ale też inne doniesienia naukowe. Badania prowadzone przez D. Tenetę-Skwiercz wśród studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Wrocławskiego pokazują, że funkcja uniwersytetu polegająca na zachęcaniu pracowników i studentów do udziału w lokalnych inicjatywach prośrodowiskowych nie znalazła uznania wśród respondentów [Teneta-Skwiercz 2018, ss. 30–31].

Należy zaznaczyć, że w sposób neutralny odpowiadały dość liczne grupy badanych (znaczenie neutralne zostało przypisane wartości 3 na przyjętej skali). Ci niezdecydowani, przy odpowiednim oddziaływaniu, mogą zasilić szeregi studentów deklarujących aktywne uczestnictwo w stowarzyszeniach czy organizacjach promujących wiedzę i zachowania proekologiczne.

Jedną z form oddziaływania na innych jest modelowanie. W związku z tym zapytano, badanych studentów o to, czy w swoim otoczeniu znają osobę lub osoby, które działają na rzecz środowiska (zob. wykres 2).

**Wykres 2. Odpowiedzi na pytanie: Czy zna Pani/Pan osoby z własnego otoczenia, które działają na rzecz ekologii (np. inni studenci działający w stowarzyszeniach proekologicznych)?**



Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej badanych (65,3%) odpowiedziało, że nie zna w swoim otoczeniu takiej osoby. Dość duża grupa (30,9%) sporadycznie spotyka się z osobami, które działają na rzecz ekologii. Niewiele osób, bo tylko 3 (3,8%), zadeklarowało, że znają ekologicznych aktywistów i regularnie się z nimi spotykają. Systematyczne bodźcowanie, zwłaszcza przez osoby z najbliższego otoczenia, może wzbudzić lub zwiększyć motywację do działań proekologicznych. Wydaje się zatem zasadne budowanie sieci lokalnych animatorów zachowań na rzecz środowiska.

## Podsumowanie i wnioski

Zmiany świadomości ekologicznej są powolnym procesem. W celu ich przyspieszenia niektórzy zwolennicy tzw. twardych instrumentów, postulują zwiększenie liczby uregulowań prawnych i ekonomicznych. Przyglądając się wynikom badań ogólnopolskich, trudno się nie zgodzić, że są to rozwiązania efektywne. Respondenci zwykle są spójni w deklaracjach i zachowaniach proekologicznych głównie wtedy, gdy dostrzegają realną korzyść ekonomiczną lub są do nich zobowiązani prawem. W prezentowanym badaniu studenci na pierwszym miejscu spośród realizowanych przez nich zachowań zaznaczali przestrzeganie zasad ekologii w domu, np. tych związanych z segregacją śmieci. W odpowiedzi na inne pytanie, jako najczęstsze, pojawiły się deklaracje propagowania wiedzy i zachowań proekologicznych, głównie poprzez własny przykład, co polegało m.in. na niekupowaniu w nadmiarze, segregowaniu odpadów czy rozmowie z innymi o zagadnieniach ekologicznych. Z jednej strony takie odpowiedzi budzą zadowolenie, że zwiększa się odpowiedzialność jednostek za środowisko, a działania prośrodowiskowe inicjowane są również oddolnie, za sprawą pojedynczego obywatela. Z drugiej strony, istnieje obawa, że wybór padł na rozwiązania mniej wymagające i nie zawsze znajdujące pokrycie w zachowaniu. W obu przypadkach rzadko wybierane były formy związane z działaniem w stowarzyszeniach lub uczestnictwem w akcjach na rzecz środowiska. Można wnioskować, że badani studenci niechętnie odnoszą się do zorganizowanej formy działania na rzecz środowiska. Warto byłoby podjąć badania, które pozwoliłyby poznać przyczyny takiego stanu rzeczy. Zastanawiać może grupa osób (52%), która nie angażuje się w propagowanie zachowań proekologicznych. Studenci poddani badaniu ankietowemu nie mają w planach studiów przedmiotu poświęconego ochronie środowiska czy społecznej odpowiedzialności biznesu. Pojawia się więc pytanie o to, na ile ten fakt wpłynął na odpowiedzi respondentów. W związku z tym planuje się podjąć podobne badania wśród studentów tej samej uczelni, ale na kierunkach, na których istnieje przedmiot: ochrona środowiska. Większość badanych studentów nie ma wśród swoich znajomych osób, które aktywnie promowałyby zachowania proekologiczne. Wobec niskiej aktywności badanych studentów na rzecz środowiska i ich deklaracji wydaje się być zasadnym zainicjowanie stworzenia sieci animatorów proekologicznych.

Doceniając rolę instrumentów twardych w kształtowaniu zachowań proekologicznych, nie można jednak zarzucać stosowania tzw. instrumentów miękkich, które w powolny, ale skuteczny i trwały sposób, mogą spowodować zmianę w zachowaniu i myśleniu o środowisku. Chodzi o zinterioryzowanie norm, a nie dorażne

reagowanie na zewnętrzne zakazy i nakazy. Szansą jest szeroko rozumiana edukacja, ale też propagowanie wzorców odpowiednich zachowań przez autorytety i osoby z bliskiego otoczenia. Wydaje się, że warto rozwijać sieć działań i motywować za pomocą dawania właściwego przykładu w środowiskach lokalnych. Rozwiązaniem może być zadbanie o stworzenie sieci promotorów, rzeczników, ambasadorów na rzecz zachowań proekologicznych, na wzór proponowany przez LOB. Wydaje się, że ta część systemu, który przecież powinien działać na rzecz zrównoważonego rozwoju, pozostaje zaniedbana.

## Bibliografia

**Böhner G., Wänke M.** (2002), *Postawy i zmiana postaw*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

**Bołtromiuk A., Burger T.** (2008), *Polacy w zwierciadle ekologicznym. Raport z badań nad świadomością ekologiczną Polaków w 2008 r.*, Instytut na rzecz Ekorozwoju [online], [www.docplayer.pl/5643450-Polacy-w-zwierciadle-ekologicznym-raport-z-badan-nad-swiadomoscia-ekologiczna-polakow-w-2008-r-redakcja-naukowa-dr-artur-boltromiuk.html](http://www.docplayer.pl/5643450-Polacy-w-zwierciadle-ekologicznym-raport-z-badan-nad-swiadomoscia-ekologiczna-polakow-w-2008-r-redakcja-naukowa-dr-artur-boltromiuk.html), dostęp: 20.03.2019.

**Buglewicz K.** (2017), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Nowa wartość konkurencyjna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Dulewicz J.** (2017), *Postawy i reakcje polskiego społeczeństwa wobec zanieczyszczenia środowiska naturalnego w kraju (1971–1989)*, „Polska 1944/45–1989. Studia i Materiały”, nr 15.

**Kachaniak D., Skrzyńska J., Trząsalska A.** (2014), *Raport. Badanie świadomości i zachowań ekologicznych mieszkańców Polski* [online], [www.gov.pl/web/srodowisko/badania-swiadomosci-ekologicznej](http://www.gov.pl/web/srodowisko/badania-swiadomosci-ekologicznej), dostęp: 7.02.2019.

**Kleine A., von Hauff M.** (2009), *Sustainability-Driven Implementation of Corporate Social Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle*, „Journal of Business Ethics”, vol. 85, supp. 3.

**Kłós L.** (2015), *Świadomość ekologiczna Polaków – przegląd badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, vol. 2, nr 42.

**Kollmuss A., Agyeman J.** (2002), *Mind the Gap: Why Do People Act Environmentally and What Are the Barriers to Pro-Environmental Behavior?*, „Environmental Education Research”, vol. 8, no. 3.

**Majchrowska A.** (2013), *Świadomość ekologiczna i postawy wobec środowiska naturalnego wśród mieszkańców Lubelszczyzny. Kapitał Intelktualny Lubelszczyzny 2010–2013* [online], [www.studylibpl.com/doc/881953/świadomość-ekologiczna-i-postawy-wobec](http://www.studylibpl.com/doc/881953/świadomość-ekologiczna-i-postawy-wobec), dostęp: 7.02.2019.

**Marciniak B.** (2016), *Metodyczne aspekty pomiaru deklaratywnych i utajonych postaw*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4 (363).

**Munasinghe M.** (2007), *Sustainable Development Triangle* [online], [www.researchgate.net/publication/295539679\\_Sustainable\\_Development\\_Triangle](http://www.researchgate.net/publication/295539679_Sustainable_Development_Triangle), dostęp: 11.11.2019.

**Panek-Owsiańska M.** (2015), *CSR łączy ludzi i zmienia biznes* [online], [www.odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/04/Ranking-Odpowiedzialnych-Firm-2014.pdf](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/04/Ranking-Odpowiedzialnych-Firm-2014.pdf); s. 3, dostęp: 7.02.2019.

**Poskrobko B.** (2001), *Społeczne czynniki ochrony środowiska* [w:] K. Górka, B. Poskrobko, W. Radecki, *Ochrona środowiska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Raport. Gospodarka obiegu zamkniętego** (2018), „Businessman”, nr 11–12.

**Raport z analizy badań świadomości, postaw i zachowań ekologicznych Polaków przeprowadzonych w Polsce w latach 2009–2015 (2015)** [online], [www.gov.pl/web/srodowisko/badania-swiadomosci-ekologicznej](http://www.gov.pl/web/srodowisko/badania-swiadomosci-ekologicznej), dostęp: 7.02.2019.

**Rogall H.** (2010), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

**Stanaszek A., Tędziągolska M.** (2011), *Raport z badania: Badanie świadomości ekologicznej Polaków 2010 ze szczególnym uwzględnieniem energetyki przyjaznej środowisku* [online], [www.postawnaslonce.pl/pliki/wokol\\_energii\\_i\\_fotowoltaiki/Badanie\\_swiadomosci\\_Polakow/Badanie\\_swiadomosci\\_polakow.pdf](http://www.postawnaslonce.pl/pliki/wokol_energii_i_fotowoltaiki/Badanie_swiadomosci_Polakow/Badanie_swiadomosci_polakow.pdf), dostęp: 7.02.2019.

**Strumińska-Kutra M.** (2012), *Przemiany świadomości ekologicznej w Polsce jako przyczynek do refleksji nad prakseologicznymi aspektami polityki ekologicznej*, „Prakseologia”, nr 152.

**Teneta-Skwiercz D.** (2018), *Prospołeczne i prośrodowiskowe zaangażowanie szkół wyższych w opinii studentów – wyniki badania pilotażowego*, „Marketing i Rynek”, nr 11.

**World Commission on Environment and Development: Our Common Future** (1987), Oxford University Press, Oxford [online], [www.sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf](http://www.sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf), dostęp: 11.11.2019.

**Zbaraszewski W.** (2011), *Opinie studentów kierunku: ekonomia na temat idei i zasad zrównoważonego rozwoju*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Seria: Oeconomica”, nr 287 (63).

**Żemigła M.** (2007), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.

#### **Strony WWW**

[www.odpowiedzialnybiznes.pl/lob](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/lob), dostęp: 10.01.2019.



**Monika Murawska**

Wojskowa Akademia Techniczna, Wydział Cybernetyki

monika.murawska@wat.edu.pl

## Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako determinanta wartości organizacji – analiza spółek publicznych

### Corporate Social Responsibility as a Determinant of the Organization's Value – Analysis of Public Companies

**Abstract:** The chapter discusses the issue of the impact of CSR activities on the market value of the organization. In the paper, the thesis was confirmed that Corporate Social Responsibility helps, but does not prejudge the company's success in terms of shaping the market value in the long run. The analysis included 19 out of 31 companies entering the socio-responsible index (RESPECT) listed at the Warsaw Stock Exchange at the end of 2018.

**Key words:** Value-Based Management, Corporate Social Responsibility, RESPECT Index

### Wstęp

W 2019 r. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) obchodziła 10. rocznicę powstania indeksu przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie – RESPECT. Zaliczane są do niego spółki największe, o najwyższej płynności, notowane na Rynku Głównym GPW i znajdujące się na pozycji nie niższej niż 150 miejsce w rankingu indeksów [GPW 2019]. Podstawowym kryterium włączenia spółek do indeksu jest spełnienie wymagań z obszaru ładu korporacyjnego i informacyjnego, relacji z inwestorami, czynników środowiskowych, społecznych i ekonomicznych [Deloitte 2019].

Rocznica powstania indeksu stała się impulsem do dokonania jego analizy, zwłaszcza, że w ciągu ostatniej dekady gospodarka polska bardzo się rozwinęła.



Uznano, że warto sprawdzić, czy tzw. firmy CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*) – odpowiedzialne społecznie, są spółkami wzrostowymi, tj. takimi, których kierunek trendu kursu akcji ma w długim okresie charakter dodatni, a ich kapitalizacja rynkowa zwiększa się sukcesywnie. Inspiracją do przeprowadzenia badań były doniesienia prasowe, w których informowano, że od pierwszej publikacji w 2009 r. indeks RESPECT zwiększył swoją wartość o 70% [Cire.pl 2018].

W badaniach posłkowano się tezą, że CSR, czyli: społeczna odpowiedzialność biznesu – rozumiana jako „[...] budowanie dobrych i trwałych relacji, opartych o wzajemne zrozumienie oczekiwań i szacunek z szeroko rozumianym otoczeniem biznesowym [...]” – pomaga, ale nie przesądza o sukcesie przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania wartości rynkowej w długim okresie [GPW 2019].

Celem rozdziału jest analiza i ocena wyników spółek wchodzących z dniem 27 grudnia 2018 r. w skład notowanego na GPW w Warszawie indeksu RESPECT w zakresie kształtowania się kursów akcji w długim terminie, zmiany kapitalizacji rynkowej oraz dochodów uzyskanych przez spółki.

Zakres czasowy badań to lata 2010–2018. Z uwagi na ograniczenia związane z publikacją raportów finansowych, do których się odnosiło w trakcie badań, z analiz wyłączono początkowy okres notowań indeksu RESPECT, tj. okres od 19 listopada do 31 grudnia 2009 r. Analizy miały charakter badań ilościowych (analiza statystyczna) oraz jakościowych (przegląd literatury). Szczegółowo wykorzystane metody badań opisano w dalszej części rozdziału.

## Istota społecznej odpowiedzialności biznesu

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa wymaga od menedżerów podjęcia działań ukierunkowanych na budowanie trwałego zaufania społecznego do firmy. Podstawą budowy tego zaufania są naczelné wartości, którymi powinna się organizacja kierować, takie jak: uczciwość, kompetencje, transparentność, otwartość, a także zapewnienie trwałych i dobrych relacji ze wszystkimi interesariuszami. Wymogom tym odpowiada koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, zgodnie z którą menedżerowie powinni mieć na uwadze cele społeczne. Istnieje bowiem konieczność zapewnienia równowagi między realizacją celów finansowych podporządkowanych wzrostowi wartości rynkowej przedsiębiorstwa a społeczną odpowiedzialnością [Szablewski 2006, ss. 15–37].

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, według definicji zawartej w ISO 26000, to „[...] zobowiązanie organizacji do włączania aspektów społecznych

i środowiskowych w proces podejmowania decyzji [...]” oraz wzięcie odpowiedzialności za te decyzje [Ministerstwo Gospodarki 2019]. Komisja Europejska w 2011 r. uznała, że CSR to „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo” [za: Ministerstwo Rozwoju 2017]. Przejawia się w dbałości przedsiębiorstw o środowisko naturalne, pracowników i warunki pracy. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wyrażana jest w prowadzeniu przez organizacje działalności na podstawie podobnych wartości, w zachowaniu staranności w relacjach z innymi w procesach produkcyjnych, logistycznych i innych [Ministerstwo Rozwoju 2017]. CSR oznacza zachowania transparentne, etyczne, przyczyniające się do zrównoważonego rozwoju, zgodne z prawem lokalnym i międzynarodowym. Jest wbudowane w strukturę i działania przedsiębiorstwa. Uwzględnia oczekiwania interesariuszy organizacji [Ministerstwo Gospodarki 2019].

Przykłady działań społecznie odpowiedzialnych to np.: wspieranie niepełnosprawnych sportowców, tworzenie nowych technologii przyjaznych środowisku, regulacja gospodarki odpadami.

## CSR a wartość rynkowa przedsiębiorstwa

Wpływ działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu na wartość rynkową przedsiębiorstwa nie jest w literaturze przedmiotu w wystarczającym stopniu wyjaśniony. Podkreśla się, że trudno jest przełożyć efekty CSR na konkretną wartość rynkową, ponieważ niejednokrotnie mają one charakter niematerialny [Pokojski 2017]. Wskazuje się tutaj m.in. na takie aspekty, jak: podniesienie poziomu kultury organizacyjnej, możliwość pozyskania najlepszych pracowników, wzrost motywacji wśród osób zatrudnionych, doskonalenie jakości zarządzania, sumienne przestrzeganie przepisów prawa, wejście na nowe rynki, większe zainteresowanie inwestorów, a zatem łatwiejszy dostęp do kapitałów, wzrost sprzedaży, redukcję kosztów [GoodBrand & Company Polska 2010, s. 22].

Działania społecznie zaangażowane można rozpatrywać w kategoriach czynnika pośrednio oddziałującego na wartość przedsiębiorstwa. W konsekwencji badacze nie są w stanie wyznaczyć jednoznacznego modelu oceny wzajemnego wpływu tych dwóch czynników i dokonania naukowe w tym zakresie są relatywnie mało zaawansowane.

Praktykowanie zasad CSR w realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii buduje wiarygodność tej organizacji. Jest to działanie opłacalne, korzystne [Wołkowska, Dąbrowski 2012, s. 86]. Efekty CSR są zauważalne w długim okresie, jednak

trudno je do końca przewidzieć, kiedy podejmuje się decyzję o zaangażowaniu organizacji w określone projekty [Stefańska 2011]. W badaniach potwierdzono, że przedsiębiorstwa praktykujące CSR uzyskują w istocie lepsze wyniki prowadzonej działalności dzięki dobrym praktykom menedżerskim.

Niektóre badania naukowe przynoszą zaskakujące wnioski, np. wskazują na brak pozytywnego wpływu CSR na wartość organizacji [Lulewicz-Sas 2003]. S.A. Waddock i S.B. Graves uważają, że prowadzenie polityki organizacji społecznie zaangażowanej wiąże się z kosztami, co w krótkim okresie negatywnie wpływa na wynik finansowy i w rezultacie pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa pogarsza się [Waddock, Graves 1997]. Ten czynnik z kolei wpływa negatywnie na wartość rynkową.

W długim okresie działania CSR mogą korzystnie oddziaływać na różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. na – jak zauważa M. Stefańska – wielkość sprzedaży, wizerunek organizacji i jej produktów, satysfakcję osób zatrudnionych, i tym samym są w stanie zwiększać wartość rynkową organizacji [Stefańska 2011]. Pogląd ten znajduje odzwierciedlenie w wynikach badań z 2010 r., w których grupa 42% respondentów oceniła, że wzrost wartości firmy jest potencjalną korzyścią wynikającą z prowadzenia biznesu w sposób odpowiedzialny społecznie [Good-Brand & Company Polska 2010, s. 21]. Pomimo tak dużej świadomości menedżerskiej, przekonanie zarządów do intensyfikacji działań w zakresie CSR jest nadal trudne – koszty w krótkim okresie obciążają wynik finansowy, a efekty podjętych działań są odległe i trudno je zmierzyć.

Firma konsultingowa PricewaterhouseCoopers (PwC) uznała, że miejsce CSR w strategii przedsiębiorstwa jest bardzo ważne, a społeczna odpowiedzialność biznesu staje się podstawą długofalowego budowania wartości organizacji [Makuch 2019].

## Opis przeprowadzonego badania – zakres i metoda badań

Analizom poddano 19 spółek, tj. 61,29% aktualnego składu indeksu RESPECT. Ich wykaz zamieszczono w tabelach (zob. tabela 1 i tabela 2). Z badań wyeliminowano przedsiębiorstwa, których debiut giełdowy nastąpił w latach objętych badaniami lub cechowały się znaczną (ponad 10%) zmianą liczby wyemitowanych akcji.

Zakres przedmiotowy badań to: dynamika kapitalizacji rynkowej i dochodów brutto, tendencje w zakresie kształtowania się kursów akcji, wartość współczynnika determinacji  $R^2$ .

Kapitalizację rynkową obliczono jako iloczyn liczby akcji i cen zamknięcia. Dynamikę kapitalizacji rynkowej i dochodów brutto określono w ujęciu procentowym jako iloraz różnicy kapitalizacji rynkowej lub dochodów w przyjętych okresach (2018 i 2010 r.) i kapitalizacji rynkowej lub dochodów brutto w 2010 r.

Tendencje w zakresie kształtowania się kursów akcji zaprezentowano za pomocą wykresów. Przeprowadzono analizę statystyczną cen akcji z wykorzystaniem szeregów czasowych, w których zmienną była cena zamknięcia. Dla każdej spółki sporządzono wykres cen akcji, a następnie wyznaczono tendencje rozwojowe, wykorzystując w tym celu postać liniową trendu. Uznano, że linia trendu w największym stopniu odzwierciedla systematyczny wzrost kursu akcji w czasie, pokazując zmiany dokonujące się w tym samym tempie. Z perspektywy inwestora takie zmiany w długim okresie mogą być najkorzystniejsze, ponieważ świadczą o regularnym wzroście wartości rynkowej przedsiębiorstwa przy relatywnie niskim ryzyku inwestycyjnym, wynikającym z możliwości antycypowania możliwych zmian kursu giełdowego w czasie.

Oczekiwano, że analizowane spółki będą charakteryzowały się trendem wzrostowym. Wartości parametrów trendu obliczono, wykorzystując metodę najmniejszych kwadratów. W celu określenia tego, czy zbudowany model regresji liniowej dobrze opisuje tendencję rozwojową, obliczono współczynnik determinacji  $R^2$ . Przyjmuje on wartości w zakresie od 0 do 1, przy czym wartość 1 w badaniu oznaczała, że zbudowany model dobrze wyjaśniał kształtowanie się analizowanych danych, a wartość bliska 0 znaczyła, że wyznaczona linia trendu w niewielkim stopniu odzwierciedlała kształtowanie się kursu akcji.

Analizy wykonano w środowisku Microsoft Excel, wykorzystując formułę R.KWADRAT. Obliczone wartości współczynnika determinacji  $R^2$  poddano testom istotności za pomocą statystyki F Snedecora.

## Wyniki badań i dyskusja wyników

Licząc od początku 2010 r., stopa zwrotu z indeksu RESPECT na dzień 28 grudnia 2018 r. wyniosła 60,08%, podczas gdy WIG20 osiągnął rezultat minus 5,26% [Money.pl 2019]. Takie wyniki indeksu RESPECT budzą uznanie, jednak nie do końca korespondują z rezultatami obecnego składu indeksu. Na koniec 2018 r. spółki uwzględnione w badaniach wygenerowały wzrost kapitalizacji rynkowej w porównaniu do stycznia 2010 r. średnio na poziomie zaledwie 32,46%, przy czym kapitalizacja ponad połowy z nich (52,63%) spadła średnio o 43,90% (zob. tabela 1), a jedynie 9 spółek odnotowało wzrost wartości rynkowej – średnio na poziomie 117,31% (zob. tabela 2).

**Tabela 1. Spółki indeksu RESPECT, których kapitalizacja rynkowa w 2018 r. zmniejszyła się w porównaniu do 2010 r.**

Lp.	Walor	Zmiana liczby akcji w 2018 r. w porównaniu do 2010 r.	Cena zamknięcia w dniu 04.01.2010 r.	Cena zamknięcia w dniu 28.12.2018 r.	Liczba akcji w 2010 r.	Liczba akcji w 2018 r.	Kapitalizacja rynkowa 04.01.2010 r. (w zł)	Kapitalizacja rynkowa 28.12.2018 r. (w zł)	Zmiana kapitalizacji rynkowej (w %)
1.	GPW	0,00%	54,00	37,05	41 972 000	41 972 000	2 266 488 000	1 555 062 600	-31,39%
2.	HANDLOWY	0,00%	71,50	69,10	130 659 600	130 659 600	9 342 161 400	9 028 578 360	-3,36%
3.	KOGENERA	0,00%	78,50	40,00	14 900 000	14 900 000	1 169 650 000	596 000 000	-49,04%
4.	AGORA	-8,55%	22,42	10,00	50 937 386	46 580 831	1 142 016 194	465 808 310	-59,21%
5.	KGHM	0,00%	108,50	88,88	200 000 000	200 000 000	21 700 000 000	17 776 000 000	-18,08%
6.	PEKAO	0,04%	168,50	109,00	262 364 326	262 470 034	44 208 388 931	28 609 233 706	-35,29%
7.	BOGDANKA	0,00%	72,45	51,30	34 013 590	34 013 590	2 464 284 596	1 744 897 167	-29,19%
8.	ELBUDOWA	0,00%	169,50	25,60	5 001 645	5 001 645	847 778 828	128 042 112	-84,90%
9.	PGE	2,50%	24,34	10,00	1 824 179 246	1 869 760 829	44 400 522 848	18 697 608 290	-57,89%
10.	ORANGEPL	-1,74%	16,01	4,79	1 335 649 021	1 312 357 479	21 383 740 826	6 286 192 324	-70,60%
Średnia arytmetyczna:									<b>-43,90%</b>

Źródło: obliczenia własne.

**Tabela 2. Spółki indeksu RESPECT, których kapitalizacja rynkowa w 2018 r. wzrosła w porównaniu do 2010 r.**

Lp.	Walor	Zmiana liczby akcji w 2018 r. w porównaniu do 2010 r.	Cena zamknięcia w dniu 04.01.2010 r.	Cena zamknięcia w dniu 28.12.2018 r.	Liczba akcji w 2010 r.	Liczba akcji w 2018 r.	Kapitalizacja rynkowa 04.01.2010 r. (w zł)	Kapitalizacja rynkowa 28.12.2018 r. (w zł)	Zmiana kapitalizacji rynkowej (w %)
1.	APATOR	-5,70%	16,06	24	35 107 028	33 107 028	563 818 870	794 568 672	40,93%
2.	MBANK	0,58%	271,4	424,2	42 086 674	42 332 466	11 422 323 324	17 957 432 077	57,21%
3.	MILLENNIUM	0,00%	4,91	8,87	1 213 116 777	1 213 116 777	5 956 403 375	10 760 345 812	80,65%
4.	BUDIMEX	0,00%	73,4	113,6	25 530 098	25 530 098	1 873 909 193	2 900 219 133	54,77%
5.	PGNIG	-2,06%	3,8	6,91	5 900 000 000	5 778 314 857	22 420 000 000	39 928 155 662	78,09%
6.	FORTE	0,76%	13,51	22,75	23 751 084	23 930 769	320 877 145	544 424 995	69,67%
7.	PKNORLEN	0,00%	35,4	108,15	427 709 061	427 709 061	15 140 900 759	46 256 734 947	205,51%
8.	CCC	7,21%	50,45	193,3	38 400 000	41 168 000	1 937 280 000	7 957 774 400	310,77%
9.	INTERCARS	0,00%	80,95	209	14 168 100	14 168 100	1 146 907 695	2 961 132 900	158,18%
Średnia arytmetyczna:									<b>117,31%</b>

Źródło: obliczenia własne.

Wzrost kapitalizacji rynkowej wszystkich badanych spółek (na poziomie ponad 32%) koresponduje ze średnią zmianą zysków brutto osiągniętych w 2018 r. w porównaniu do 2010 r. Każda z analizowanych organizacji średnio powiększyła dochodowość o 33,99%, przy czym spółki, których kapitalizacja rynkowa w badanym okresie zmniejszyła się, zanotowały spadek zysków brutto średnio o 29,38% (zob. tabela 3), natomiast spółki, których kapitalizacja zwiększyła się, uzyskały zyski

wyższe średnio o 104,40% (zob. tabela 4). Wyniki te również są w dużej mierze zbieżne z procentową zmianą kapitalizacji rynkowej tych spółek (117,31%).

Spółki o malejącym trendzie kursu akcji charakteryzowały się zmniejszeniem kapitalizacji rynkowej w czasie, a spółki o wzrostowym trendzie kursu akcji – zwiększeniem kapitalizacji (zob. tabela 3 i tabela 4). Oczywiście zbieżność kierunku zmian kapitalizacji rynkowej i trendu kursu akcji nie dziwi, jednak potwierdza, że w aktualnym składzie indeksu RESPECT ponad połowa spółek uwzględnionych w analizie osiągnęła w latach 2010–2018 zdecydowanie gorsze (ujemne) wyniki, niż sam indeks w tym samym okresie badawczym. Tylko 9 spółek znajdowało się w trendzie wzrostowym (zob. tabela 3), a 10 spośród 19 spółek znajdowało się w trendzie malejącym i straciło na wartości (zob. tabela 4). Wyniki te nie są zadowalające, wzięwszy pod uwagę, że do indeksu RESPECT zalicza się spółki relatywnie silne.

**Tabela 3. Współczynnik  $R^2$ , zyski spółek o malejącym trendzie kursu akcji w latach 2010–2018 (w odniesieniu do spółki Elbudowa podano poziom zysków brutto za 2017 r.)**

Lp.	Walor	Dynamika kapitalizacji rynkowej w 2018 r. (podstawa 2010 r., w %)	Współczynnik determinacji $R^2$	Nachylenie linii trendu	Zyski brutto w 2010 r. (tys. zł)	Zyski brutto w 2018 r. (tys. zł)	Dynamika zysków brutto w 2018 r. w porównaniu do 2010 r. (w %)
1.	GPW	-31,39	0,0098	ujemne	101 174	226 035	123,41%
2.	HANDLOWY	-3,36	0,0354	ujemne	942 578	828 668	-12,08%
3.	KOGENERA	-49,04	0,1117	ujemne	169 266	15 110	-91,07%
4.	AGORA	-59,21	0,2053	ujemne	87 875	20 888	-76,23%
5.	KGHM	-18,08	0,298	ujemne	5 462 229	2 466 000	-54,85%
6.	PEKAO	-35,29	0,3448	ujemne	3 101 512	3 047 344	-1,75%
7.	BOGDANKA	-29,19	0,3897	ujemne	288 229	64 920	-77,48%
8.	ELBUDOWA	-84,90	0,4477	ujemne	54 854	74 412	35,65%
9.	PGE	-57,89	0,7733	ujemne	4 240 153	2 192 000	-48,30%
10.	ORANGEPL	-70,60	0,8343	ujemne	449 000	40 000	-91,09%
	Średnia	-43,90					-29,38%

Źródło: obliczenia własne.

**Tabela 4. Współczynnik  $R^2$ , zyski spółek o wzrostowym trendzie kursu akcji w latach 2010–2018**

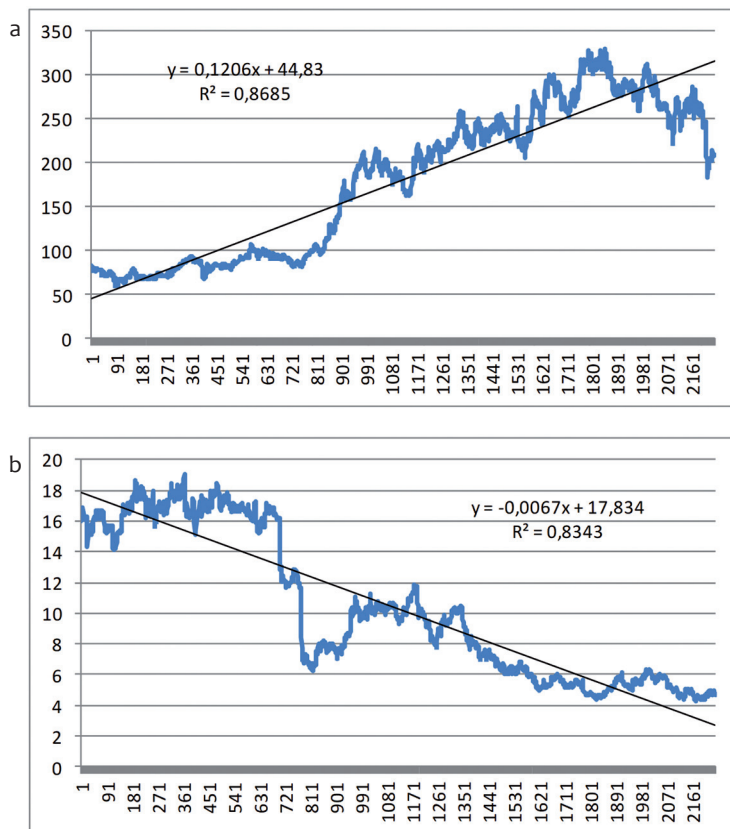
Lp.	Walor	Dynamika kapitalizacji rynkowej w 2018 r. (podstawa 2010 r., w %)	Współczynnik determinacji $R^2$	Nachylenie linii trendu	Zyski brutto w 2010 r. (tys. zł)	Zyski brutto w 2018 r. (tys. zł)	Dynamika zysków brutto w 2018 r. w porównaniu do 2010 r. (w %)
1.	APATOR	40,93	0,1999	dodatnie	44 639	93 428	109,30%
2.	MBANK	57,21	0,3331	dodatnie	872 511	1 800 314	106,34%
3.	MILLENNIUM	80,65	0,449	dodatnie	407 802	1 024 605	151,25%
4.	BUDIMEX	54,77	0,5701	dodatnie	334 888	403 388	20,45%
5.	PGNIG	78,09	0,6542	dodatnie	2 936 794	4 502 000	53,30%
6.	FORTE	69,67	0,6558	dodatnie	38 087	45 530	19,54%
7.	PKNORLEN	205,51	0,7125	dodatnie	3 070 167	7 110 000	131,58%
8.	CCC	310,77	0,8678	dodatnie	122 609	256 400	109,12%
9.	INTERCARS	158,18	0,8685	dodatnie	77 494	262 456	238,68%
	<b>Średnia</b>	<b>117,31</b>					<b>104,40%</b>

Źródło: obliczenia własne.

Warto jednak dodać, że siła trendu w przypadku spółek wzrostowych była dość duża, o czym świadczy stosunkowo wysoki współczynnik  $R^2$  w przypadku 67% tych spółek ( $R^2 > 0,5$ ) oraz to, że niewielka liczba spółek pozostawała w silnym (20%) trendzie spadkowym (zob. tabela 4). Inwestorzy nie byli zatem skłonni do znacznego obniżenia cen akcji w przypadku spółek o trendzie nachylonym ujemnie, a jednocześnie bardzo doceniali spółki wzrostowe, co świadczyło o relatywnie dużej sile przedsiębiorstw należących do indeksu RESPECT.

Na rysunku zamieszczonym poniżej zaprezentowano kurs wzrostowy (a) i malejący (b) o wysokich, bliskich wartości 1, współczynnikach  $R^2$  (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Kurs akcji Inter Cars SA (a) oraz Orange Polska SA (b) w latach 2010–2018 (w zł) oraz trend liniowy kursu akcji



Legenda: oś pozioma – numer kolejnej sesji giełdowej; oś pionowa – ceny akcji (w zł).

Źródło: opracowanie własne.

W większości przypadków określonemu kierunkowi zmian kapitalizacji rynkowej odpowiadał ten sam kierunek zmian w zakresie zysku brutto. Wszystkie spółki, które cechował wzrost wartości rynkowej, zrealizowały również większe zyski w 2018 r. w porównaniu do 2010 r. Podobną zależność jednokierunkową stwierdzono w odniesieniu do 8 z 10 spółek, które zanotowały spadek kapitalizacji rynkowej. Charakteryzowały się one ujemną dynamiką zysków brutto w 2018 r. w porównaniu do 2010 r.

Odwrotną, i przez to budzącą zaciekawienie, zależność zanotowano tylko w przypadku GPW, gdzie wzrostowi zysków o 123% towarzyszył spadek wartości



rynkowej o 31% i Elbudowy – wzrost zysków o 35% nie zniwelował największego rynku badanych spółek zmniejszenia kapitalizacji rynkowej (o 85%).

Oдноśnie poziomu dochodów, jakie generowały badane organizacje, można zauważyć również prawidłowość, że spółki wzrostowe wypracowywały regularnie zyski i tylko jedna z nich (PKN Orlen w 2014 r.) zanotowała stratę. W przypadku pozostałych spółek zyski generalnie rosły, przy czym okresowo występowały problemy.

W latach 2010–2018 wśród spółek o malejącym trendzie kursu akcji łącznie 100% z nich miało problemy z utrzymaniem dochodów na dodatnim poziomie (straty) lub wzrostu dochodów w czasie.

## Podsumowanie

Działalność CSR nie przesądza o sukcesie spółki w zakresie kształtowania wartości rynkowej. W toku analiz wykazano, że pomimo bardzo obiecujących wyników dotyczących indeksu RESPECT, w jego składzie znajdują się spółki, które charakteryzują się zarówno wzrostową (47% badanej populacji), jak i spadkową (53%) tendencją cen akcji i kapitalizacji rynkowej. Nie można zatem wnioskować, że zaangażowanie w działalność społecznie odpowiedzialną i relatywnie duża siła organizacji, wyrażająca się w zaliczeniu jej do głównych indeksów giełdowych (co jest istotą konstrukcji indeksu RESPECT), są czynnikami w wystarczającym stopniu determinującymi wzrost kapitalizacji rynkowej danego przedsiębiorstwa w czasie.

W większości przypadków silniejszą determinantą kursu akcji okazał się zysk, jaki badane organizacje zdołały wypracować. Ogółem, w przypadku 89% analizowanych przedsiębiorstw kierunek zmian kursu akcji i kapitalizacji rynkowej był zbieżny z kierunkiem zmian w zakresie dochodowości. Prowadzenie działań z zakresu CSR mogło mieć oczywiście określony wpływ na ostateczny wynik w zakresie kształtowania się wartości rynkowej poszczególnych przedsiębiorstw, ale ograniczenia w przeprowadzonych badaniach (metoda, zakres) uniemożliwiają formułowanie tego typu wniosków. Istnieje zatem potrzeba prowadzenia dalszych pogłębionych analiz w tym zakresie.

Można stwierdzić, że inwestorzy nie lokują środków w spółki i nie tworzą ich wartości wyłącznie ze względu na zaangażowanie w działalność CSR [Cegliński 2015, ss. 242–251]. Spółka musi wykazać się efektywnością i skutecznością w zakresie realizacji celu podstawowego, dla którego działa, np. zysku. Celem podstawowym z pewnością nie jest społeczna odpowiedzialność biznesu. Powinna być ona raczej traktowana jako jeden z czynników wspierających osiągnięcie przez spółkę sukcesu rynkowego, rozumianego jako wzrost wartości rynkowej w czasie.

## Bibliografia

**Cegliński P.** (2015), *5 lat funkcjonowania RESPECT Index. Ocena i perspektywy* [w:] M. Buszko, D. Krupa, A. Drews (red.), *Perspektywa – wyzwania współczesnej gospodarki*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

**Cire.pl** (2018), *Kogeneracja w gronie spółek indeksu RESPECT, zarządzanych w sposób odpowiedzialny i zrównoważony* [online], <https://www.cire.pl/item,173236,8,0,0,0,0,0,kogeneracja-w-gronie-spolek-indeksu-respect-zarzadzanych-w-sposob-odpowiedzialny-i-zrownowazony-.html>, dostęp: 12.01.2019.

**Ćwik N., Grzybek M., Saracyn B. i in.** (red.) (2019), *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, cz. 2, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

**Deloitte** (2019), *RESPECT Index. Liderzy odpowiedzialnego biznesu* [online], [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Brochures/pl\\_Respect\\_Index\\_uletka.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Brochures/pl_Respect_Index_uletka.pdf), dostęp: 12.01.2019.

**GoodBrand & Company Polska** (2010), *CSR w Polsce. Menedżerowie/menedżerki 500. Lider/ liderka CSR – badanie GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, GoodBrand & Company Polska Warszawa.

**GPW** (2019), *RESPECT* [online], <https://www.gpw.pl/Indeks?isin=PL999999540>, dostęp: 12.01.2019.

**Makuch Ł.** (2019), *CSR jako podstawa budowy wartości firmy*, PwC, Warszawa.

**Money.pl** (2019), [online] [https://www.money.pl/gielda/indeksy\\_gpw/respect/](https://www.money.pl/gielda/indeksy_gpw/respect/), dostęp: 19.02.2018.

**Lulewicz-Sas A.** (2003), *Wpływ podejmowanych przez przedsiębiorstwa inicjatyw społecznie odpowiedzialnych na wartość organizacji*, „Economics and Management”, vol. 6, issue 2.

**Ministerstwo Gospodarki** (2019), *CSR. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce, Krajowy Program Reform „Europa 2020”*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

**Ministerstwo Rozwoju** (2017), CSR [online], [https://www.mirr.gov.pl/media/44651/broszura\\_csr\\_sierpien.pdf](https://www.mirr.gov.pl/media/44651/broszura_csr_sierpien.pdf), dostęp: 12.01.2019.

**Pokojski Z.** (2017), CSR – element strategii wzrostu wartości firmy na przykładzie Grupy Azoty Puławy, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, z. 104.

**Stefańska M.** (2011), CSR a wartość przedsiębiorstwa, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 220.

**Szablewski A.** (2006), Źródła i pomiary wartości firmy [w:] A. Szablewski, R. Tuzimek (red.), Wycena i zarządzanie wartością firmy, Poltext, Warszawa.

**Waddock S.A., Graves S.B.** (1997), The Corporate Social Performance – Financial Performance Link, „Strategic Management Journal”, vol. 18, no. 4.

**Wołkowicka A., Dąbrowski S.** (2012), Społeczna odpowiedzialność biznesu a konkurencyjność przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 30.

**Sylvia Nieszporska**

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

sylvia.nieszporska@wz.pcz.pl

## **Spółecznie odpowiedzialny pacjent – wyzwania i dylematy polskiego świadczeniobiorcy**

### **A Social Responsible Patient – Challenges and Dilemmas of a Polish Patient**

**Abstract:** Organization and efficiency of a health system are deeply connected with functioning conditions of societies. A contemporary degradation of some social values and norms, increased awareness of potential patients, increased general knowledge or a growing willingness to decide for themselves seem to have the biggest influence on health systems' functioning. The proposed study is an attempt to systematize the roles assigned recently to patients and a confrontation of Polish realities with contemporary trends. The chapter mentions about patients' rights and dignity, but also about various forms of their involvement in the management process and effective functioning in the system. The presented paper describes abilities and opportunities of the Polish patient in relation to the health and the health system management.

**Key words:** health care system, patients, rights to health care, involvement, responsibility, self-consciousness

### **Wprowadzenie**

Człowiek od zarania dziejów przynależał do rozmaitych grup, plemienia, rodziny czy większych społeczności. W obrębie tych specyficznych kręgów zawsze współpracował, współzawodniczył, a nawet walczył, wspomagając się wiedzą, doświadczeniami swoimi i innych, a także kreował własne strategie i pomysły na

życie, rozwijając wrażliwość artystyczną, refleksję, wolną wolę, uczucia i emocje [Sztompka 2012, s. 22]. Na skutek tego wykreowaliśmy w swoim działaniu grupy akceptujące te same wzorce zachowań, rozdzielające między siebie konkretne funkcje i angażujące się w określone typy działań. Tym samym stworzyliśmy coś, co dzisiejsza socjologia nazywa systemem społecznym [Masłyk-Musiał 1999, s. 33], którego jedną ze składowych jest system zdrowotny. Tworzą go ludzie, instytucje i inne zasoby współdziałające ze sobą zgodnie z ustalonymi zasadami, przyjmujące za swój nadrzędny cel poprawę zdrowia ludności wraz z zaspokojeniem ich potrzeb zdrowotnych przy jednoczesnym uniknięciu kosztów złego stanu zdrowia i kładące nacisk nie tylko na wysoki poziom merytoryczny personelu medycznego, ale także etykę pracy, jakość usługi i ekonomię [Włodarczyk, Poździuch 2001].

Współczesne trendy w metodach organizacji i zarządzania takimi systemami podkreślają rolę społecznej odpowiedzialności biznesu w opiece zdrowotnej, swoistego ładu korporacyjnego pomiędzy czynnikami implikującymi przedsiębiorczość sektora a społeczną zdolnością reagowania. Zakres odpowiedzialnego zachowania wymaga od podmiotów leczniczych realizacji celów społecznych i rynkowych, zgodnie z prawem i ogólnymi standardami etycznymi, zaś odpowiedzialność społeczna obejmuje takie aspekty, jak powstrzymanie się od szkód wyrządzonych środowisku naturalnemu czy ochronę interesów wszystkich podmiotów zaangażowanych w zapewnienie opieki zdrowotnej [Brandão i in. 2013].

Społeczna odpowiedzialność w odniesieniu do podmiotów leczniczych i tych instytucji (przede wszystkim publicznych), które mają znaczący wpływ na ich funkcjonowanie, wydaje się być dzisiaj najważniejszym i oczywistym założeniem i filarem ich działalności. Etyka i ochrona praw człowieka wpisują się bowiem w podstawowy nurt działalności systemów zdrowotnych [Report of The International Bioethics Committee of UNESCO 2010], a odpowiedzialność w zakresie badań klinicznych czy praktyki medycznej stały się trendem nierozłącznie wpisanym w standardy sektora [Universal Declaration on Bioethics and Human Rights 2005].

Temat prezentowanego opracowania koncentruje się na społecznej odpowiedzialności pacjentów, jednej z grup interesariuszy systemu zdrowotnego. Stanowi przegląd aktualnego stanu wiedzy na temat jej roli w systemie, zaangażowania, odpowiedzialności i samoświadomości. Jest także próbą oceny możliwości polskiego pacjenta w kreowaniu wspomnianej odpowiedzialności i zaangażowania w funkcjonowanie systemu, co poparto przeglądem form organizacji systemu, inicjatyw społecznych, stosownych aktów prawnych czy opiniami ekspertów.

## Rola pacjenta w systemie zdrowotnym

Przez wieki, w trakcie których ewoluowały społeczeństwa a wraz z nimi systemy opieki zdrowotnej oraz ich struktury i organizacja, ukształtował się pogląd, w myśl którego „każdy człowiek ma prawo do stopy życiowej zapewniającej zdrowie i dobrobyt jego i jego rodziny, włączając w to wyżywienie, odzież, mieszkanie, opiekę lekarską i konieczne świadczenia socjalne” [Powszechna Deklaracja Praw Człowieka 1948]. Prawo do opieki zdrowotnej stało się zatem niepodważalną normą obowiązującą we wszystkich krajach bez względu na rasę, religię, przekonania polityczne, ekonomiczne i socjalne warunki życia [The Right to Health 2008].

Do prawa tego odwołują się m.in. organizacje międzynarodowe, takie jak Światowa Organizacja Zdrowia, która propaguje pogląd, że: „rządy muszą przyczynić się do uformowania efektywnych systemów opieki zdrowotnej, które zapewniają skuteczne zapobieganie chorobom i leczenie wszystkim kobietom, mężczyznom i dzieciom, bez względu na to, kim są i gdzie żyją” [www.who.int/healthsystems/topics/en/]. Prawo to zapewniają także konstytucje poszczególnych państw, stanowiące podstawowe reguły, normy, ale i obowiązki swoich obywateli. I tak, na przykład, w polskiej konstytucji zapisano, że: „każdy ma prawo do ochrony zdrowia (art. 68, pkt. 1) oraz obywatelom, niezależnie od ich sytuacji materialnej, władze publiczne zapewniają równy dostęp do świadczeń opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych” (art. 68, pkt. 2) [Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej 1997].

Zatem z jednej strony obywatele wszystkich państw są określanymi jako posiadający prawo do korzystania ze wsparcia społeczności i systemów w niej funkcjonujących, tym samym stając się potencjalnymi pacjentami i przejmując wszystkie należne im prawa. Z drugiej strony, jako członkowie takich społeczności, mają obowiązek przyczyniania się do świadczenia usług społecznych, w tym niektórzy, predysponowani do tego, przyjęcia obowiązków personelu medycznego [Wiseman 1998]. Chociaż podmiotowość istoty ludzkiej pozostaje niezaprzeczalną i nadrzędną prawdą, to fakt współistnienia jednostki w swoistych społecznościach determinuje „społeczne normy, reguły i obowiązki, ale także zasady działania, które maksymalizują użyteczność jednostki” [Coleman 1988, s. 95], a więc jej satysfakcję, radość, a także zaspokojenie potrzeb wynikające z tej współpracy.

## Warunki społecznej odpowiedzialności pacjentów

Systemy opieki zdrowotnej, filary i podstawy swojej działalności opierają, a przynajmniej powinny, na pewnych społecznie akceptowalnych normach, u źródeł których leży ideologia i aksjomatyka etyki czy ogólnie pojętej filozofii [Bielecki, Nieszporska 2017]. Dlatego oczywista staje się konieczność edukowania jednostek i całych społeczeństw, ciągłe i nieustanne odwoływanie się do prawd powszechnie uznawanych za nadrzędne i na tej podstawie budowanie światopoglądu ludzi, czy wreszcie angażowanie wszystkich w nowoczesne formy działania i wykorzystywanie ich w przestrzeganiu oraz propagowaniu przyjętej ideologii.

W dzisiejszych czasach wiele miejsca poświęca się poszukiwaniu optymalnych rozwiązań w zakresie funkcjonowania społeczności, najlepszego wykorzystania zasobów ludzkich celem polepszenia struktur o charakterze publicznym i stworzenia takich systemów, które będą najlepiej służyć społeczeństwu [Frączkiewicz-Wronka 2010]. U podstaw tych poszukiwań stoi jednak ideologia społeczeństwa wolnego, negująca łamanie elementarnych praw człowieka, pozbawiania go wolności w dosłownym tego słowa znaczeniu, ograniczania możliwości formułowania i artykułowania własnych sądów i opinii oraz ograniczania własnych wyborów jednostki.

Podstawą w efektywnym funkcjonowaniu jednostki w społeczeństwie jest zatem wolność, a więc „stan, w którym człowiek nie podlega przymusowi ze strony arbitralnej woli innego lub innych” [Hayek 2012, s. 25] i właściwa interpretacja tej definicji. Wolność bowiem oznacza „nie tylko, że człowiek ma zarówno możliwość wyboru, jak i niesie jego brzemień; oznacza także, że musi on ponosić konsekwencje swoich czynów (...). Wolność i odpowiedzialność są nierozdzielne” [Hayek 2012, s. 81].

W kontekście rozważań nad systemami zdrowotnymi pojęcie odpowiedzialności odnosi się nie tylko do kadry kierowniczej i menedżerskiej, ale także do samych pacjentów. Wychodząc więc od podmiotu systemu, jednostki będącej jego nadrzędnym interesariuszem, oczekiwać należy, że w swoim działaniu kierować się będzie pewnymi kulturowo wypracowanymi i ponadczasowymi zasadami, licząc się jednocześnie z konsekwencjami swoich decyzji. Duże znaczenie dla odpowiedzialności zdrowotnej mają zatem wartości, przekonania, wierzenia czy zwyczaje grup społecznych, z których wywodzą się pacjenci. Nie bez znaczenia pozostaje również polityka zdrowia publicznego, programy promocji zdrowia, edukacja w zakresie zdrowego stylu życia czy programy prewencji zdrowia. Głównym ich celem jest bowiem uczenie zdrowia, a więc: dostarczenie informacji i wiedzy o zdrowiu, zrozumienie społecznych uwarunkowań zdrowia, wykształcenie umiejętności negocjacji, wyjaśnienie znaczenia ryzyka zachowań indywidualnych i społecznych,

wykształcenie umiejętności samokontroli i samoopieki, a także radzenia sobie w zdrowiu i chorobie, zmiany fatalistycznego postrzegania problemów zdrowotnych oraz uczenie korzystania z usług sektora opieki zdrowotnej [Bik 2001, s. 231].

Z jednej strony szeroko rozumiana odpowiedzialność i samoświadomość czynią pacjenta społecznie odpowiedzialnym za funkcjonowanie systemu zdrowia, z drugiej zaś bezpośrednio zaangażowanego w jego funkcjonowanie, co przejawia się choćby w zapisie: „Ludzie mają prawo i obowiązek indywidualnego i wspólnego udziału w planowaniu i wdrażaniu opieki zdrowotnej [Declaration of Alma-Ata 1978]. Postawa aktywnego i zaangażowanego świadczeniobiorcy wpływa na poprawę efektywności systemów, jakość obsługi pacjenta, przepływ informacji między pacjentem a personelem medycznym, czy wreszcie na większą niezależność pacjenta i jego możliwość decydowania o swoim zdrowiu i życiu [Walshe, Smith 2011].

Zaangażowanie pacjentów w proces świadczenia usług zdrowotnych jest dzisiaj powszechną praktyką i odbywa się na różnych płaszczyznach. Pierwszą z nich jest podejmowanie decyzji przez pacjentów i wybór alternatywnej ścieżki leczenia, co sprowadza się do decyzji o podjęciu terapii bądź jej odrzuceniu. Wyraża się także poprzez możliwość wyboru świadczeniodawcy, uczestnictwo w konsultacjach medycznych, tworzenie grup samopomocy pacjentów czy możliwość dociekania swoich praw poparte stosownymi rozporządzeniami i ustawami.

Innym sposobem zaangażowania pacjenta w proces zarządzania systemem jest jego udział w badaniach medycznych w celu wskazania najbardziej efektywnych metod leczenia, a więc uczynienie konsumenta świadczeń medycznych podmiotem biorącym udział w każdym etapie tworzenia, przeprowadzania i rozpowszechniania badań klinicznych.

Kolejne funkcje społecznie odpowiedzialnego pacjenta to: włączenie go w proces planowania, rozwoju i restrukturyzacji usług poprzez uwzględnienie jego opinii podczas ewaluacji placówek [Nieszporska 2016] czy ocenę spełnienia jego oczekiwań [Raus, Mortier, Eeckloo 2018]. Taki rodzaj zaangażowania może mieć wpływ na tworzenie nowych źródeł informacji dla pacjentów, zwiększenie dostępności do świadczeń czy modyfikację oferowanych usług.

## Zaangażowanie polskiego pacjenta

Polski pacjent to specyficzna kategoria świadczeniobiorcy. O jego wyjątkowości świadczy choćby fakt, że w roku 2018 „zwykły, szary pacjent” uznany został przez kapitułę konkursu Sukces Roku za Osobowość Roku 2018 w Ochronie Zdrowia



[Polski pacjent 2019]. Zgodnie z uzasadnieniem to człowiek, który co prawda teoretycznie stoi w centrum systemu ochrony zdrowia, ale boryka się z: długimi kolejkami do specjalisty, przestarzałymi metodami leczenia, przedłużanym czasem hospitalizacji, ubogą publiczną diagnostyką laboratoryjną, dostępnością leków najtańszych, a nie najlepszych, niedopasowaniem infrastruktury szpitalnej do jego potrzeb oraz brakiem wystarczającej profilaktyki i rehabilitacji. Spostrzeżenia kapituły konkursu potwierdzają powszechnie dostępne statystyki [Bielecki, Nieszporska 2014]. Nie wydaje się zatem nadużyciem uznanie polskiego pacjenta za ofiarę systemu zdrowia. Co więcej, prezentowane na świecie statystyki dowodzą, że jest on tego świadomy i uznaje system zdrowia za sieć instytucji niesprzyjających jego zdrowiu [Björnberg 2018, s. 27].

Dla polskiego pacjenta jednym z możliwych sposobów uniknięcia problemów związanych z funkcjonowaniem rodzimego systemu zdrowotnego jest wybór świadczeniodawcy spoza terytorium Polski, co możliwe jest dzięki tzw. Dyrektywie Transgranicznej [Dyrektywa Parlamentu Europejskiego 2011/24/UE]. W myśl jej założeń pacjent może zrealizować w dowolnym kraju Unii taką potrzebę zdrowotną, która mogłaby być zaspokojona w ramach usług objętych gwarantowanym w Polsce świadczeniem. Lata obowiązywania dyrektywy pokazały jednak, że biurokracja i towarzyszące temu długotrwałe procedury nie przyniosły oczekiwanych przez polskiego pacjenta rezultatów [Nieszporska 2018].

Źle funkcjonujący system ochrony zdrowia w Polsce nie jest jednak powodem, dla którego pacjent zdany jest na łut szczęścia czy łaskę niedostępnego, zapracowanego i zarzuconego dokumentacją lekarza. W swojej głębokiej świadomości zrzesza się on z innymi pacjentami, aby poprzez wzajemne doświadczenie i empatię dawać wsparcie i rzetelną wiedzę medyczną innym, pomagając im wybrać odpowiednią drogę leczenia czy terapii [<http://www.pacjent-polski.pl>].

Polski pacjent ma także możliwość skorzystania z formalnej drogi pomocy w sytuacjach pogwałcenia i naruszenia jego praw. Domagać się może rozwiązania swoich problemów poprzez instytucję Rzecznika Praw Pacjenta [[www.rpp.gov.pl](http://www.rpp.gov.pl)], która oferuje pomoc w egzekwowaniu między innymi praw do: świadczeń zdrowotnych, informacji, zgłaszania działań niepożądanych produktów leczniczych, tajemnicy informacji, wyrażenia zgody na udzielenie świadczeń zdrowotnych, poszanowania intymności i godności pacjenta, dokumentacji medycznej, zgłoszenia sprzeciwu wobec opinii albo orzeczenia lekarza oraz poszanowania życia prywatnego i rodzinnego.

## Zakończenie

Rola społecznie odpowiedzialnego pacjenta w systemie zdrowia usankcjonowana jest nie tylko prawnie, etycznie czy filozoficznie, wynika nie tylko z praw, przywilejów, godności człowieka czy jego podmiotowości. Wiąże się z coraz szerszą wiedzą ogólną pacjenta, samoświadomością, empatią wobec cierpienia innych, wrażliwością na środowisko naturalne, a także wzrastającą chęcią decydowania o sobie samym [Vahdat i in. 2014]. Takie tendencje sprzyjają zaangażowaniu pacjenta nie tylko w realizację polityki zdrowia publicznego, ale także w sam proces zarządzania placówkami medycznymi, a tym samym na poprawę użyteczności indywidualnej i całego systemu.

Dla polskiego pacjenta uczestnictwo w funkcjonowaniu i zarządzaniu sektorem jest ciągłym wyzwaniem. Boryka się on bowiem z wieloma problemami organizacyjnymi systemu, stając się jedynie biernym odbiorcą ograniczonych świadczeń medycznych. Chociaż prawo unijne, jak i polskie, daje mu coraz większe możliwości zarządzania swoim zdrowiem, to biurokracja, a także sama struktura i organizacja systemu nadal utrzymują go w pozycji biernego obserwatora.

Opracowywane ostatnio nowe rozwiązania funkcjonowania systemu zdrowotnego w Polsce zdają się jednak zmierzać w kierunku lepszego zrozumienia potrzeb pacjenta, egzekwowania jego godności, zaangażowania w zarządzanie chorobą, czy wreszcie lepszego funkcjonowania podmiotów leczniczych. Taką nadzieję, według ekspertów, może dawać wdrożenie opieki koordynowanej [Niedzielski 2018], której główne filary koncentrują się między innymi na założeniu, że opieka taka może funkcjonować wyłącznie w momencie, gdy wszyscy interesariusze pełnić będą aktywną rolę w procesie projektowania, zarządzania i wdrażania systemu oraz oceny instrumentów motywujących [Stein 2016, s. 3].

Pewną nadzieję na poprawę pozycji polskiego pacjenta w systemie dają także coraz bardziej popularne w Polsce programy i kampanie społeczne, których celem jest poszerzanie edukacji medycznej społeczeństwa, promocja i profilaktyka zdrowia.

## Bibliografia

**Bielecki A., Nieszporska S.** (2014), *Chore zdrowie*, „Menedżer Zdrowia”, nr 5, ss. 30–36.

**Bielecki A., Nieszporska S.** (2017), *The proposal of philosophical basis of the health care system*, „Medicine, Health Care and Philosophy”, 20(1), ss. 23–35.

**Bik B.** (2001), *Koncepcja promocji zdrowia* [w:] A. Czupryna, S. Poździejch, A. Ryś, W.C. Włodarczyk (red.), *Zdrowie publiczne*, Uniwersytecki Wydawnictwo Medyczne, Kraków, ss. 207–248.

**Björnberg A.** (2018), *Euro Health Consumer Index 2017 Raport*, Health Consumer Powerhouse.

**Brandão C., Rego G., Duarte I, and Nunes R.** (2013), *Social Responsibility: A New Paradigm of Hospital Governance?*, „Health Care Analysis”, 21(4) ss. 390–402.

**Declaration of Alma-Ata** (1978), International Conference on Primary Health Care, Alma-Ata, USSR, 6–12, sierpień [online], [http://www.who.int/publications/almaata\\_declaration\\_en.pdf](http://www.who.int/publications/almaata_declaration_en.pdf)

**Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/24/UE z dnia 9 marca 2011 r.** w sprawie stosowania praw pacjentów w transgranicznej opiece zdrowotnej Dz. U. UE L z dnia 4 kwietnia 2011 r. (termin transpozycji 25 października 2013 r.).

**Frączkiewicz-Wronka A.** (red.) (2010), *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice.

**Hayek F.A.** (2012), *Konstytucja wolności*, PWN, Warszawa.

**Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.** (Dz. U. Nr 78, poz. 483, z późn. zm.).

**Masłyk-Musiał E.** (1999), *Spółczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

**Niedzielski A.** (2018), *Opieka koordynowana daje napęd systemowi, który będzie generował zmiany*, „Menedżer Zdrowia”, poniedziałek 19 listopada.

**Nieszporska S.** (2016), *Rola miernika sprawności systemów zdrowotnych w kreowaniu celów zarządzania sektorem*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: Organizacja I Zarządzanie, z. 96, ss. 373–383.

**Nieszporska S.** (2018), *The Polish Healthcare System Towards the European Union Challenges*, 4th International Conference on European Integration 2018, Ostrava, ss. 1084–1091.

**Polski pacjent** (2019), „Menedżer Zdrowia”, 10, ss. 10–11.

**Powszechna Deklaracja Praw Człowieka** (1948), Trzecia Sesja Ogólnego Zgromadzenia ONZ, Paryż, 10 grudnia.

**Raus K., Mortier E., Eeckloo K.** (2018), *The patient perspective in health care networks*, „BMC Medical Ethics”, 19, p. 52.

**Report of The International Bioethics Committee of UNESCO (IBC) on Social Responsibility and Health** (2010), United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization.

**The Right to Health** (2008) Fact Sheet No. 31, World Health Organization, Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, Geneva.

**Stein V.** (2016), *Opieka koordynowana na świecie. Przykłady mające pomóc usprawnić (podstawową) opiekę zdrowotną w Polsce*, Narodowy Fundusz Zdrowia – Centrala Departament Analiz i Strategii, Warszawa, grudzień.

**Sztompka P.** (2012), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

**Universal Declaration on Bioethics and Human Rights** (2005), United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization.

**Vahdat S., Hamzehgardeshi L., Hessam S., Hamzehgardeshi Z.** (2014), *Patient Involvement in Health Care Decision Making: A Review*, „Iranian Red Crescent Medical Journal”, 16(1), e12454.

**Walshe K., Smith J.** (red.) (2011), *Zarządzanie w opiece zdrowotnej*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, ss. 527–533.

**Wiseman V.** (1998), *From selfish individualism to citizenship: Avoiding health Economics' reputed 'dead end'*, „Health Care Analysis”, vol. 6, iss. 2, ss. 113–122.

**Włodarczyk C., Poździuch S.** (2001), *Systemy zdrowotne. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

### **Bibliografia elektroniczna**

<http://www.pacjent-polski.pl> , dostęp: 01.2019.

<https://www.rpp.gov.pl/>, dostęp: 02. 2019.

[www.who.int/healthsystems/topics/en/](http://www.who.int/healthsystems/topics/en/), dostęp: 02.2018.

**Katarzyna Pawlak**

Wojskowa Akademia Techniczna, Wydział Cybernetyki

katarzyna.pawlak@wat.edu.pl

## **Postrzeganie przez młodych konsumentów działań społecznie odpowiedzialnych w branży odzieżowej**

### **Young Consumers' Perception of Corporate Social Responsibility (CSR) in the Clothing Industry**

**Abstract:** The aim of the chapter is to present the research results on the perception of corporate social responsibility (CSR) activities in the clothing industry amongst young consumers. The survey was conducted on a sample of 150 respondents using the auditorium survey method. The chapter discusses the problems concerning CSR activities and sustainable consumption in the clothing sector.

The paper presents important factors influencing consumer's purchase decision-making process in the light of CSR activities.

The paper underlines types of sources from which consumers learn about CSR activities of clothing companies and their views on the motives of conducting CSR activities. The results of the study broaden the knowledge on consumer expectations and indicate the need to modify the information provided to consumers about CSR activities in the clothing sector companies concerning the content of the communication and media use.

**Key words:** corporate social responsibility, sustainable consumption, clothing industry

## **Wprowadzenie**

Współczesny konsument jest w większym stopniu świadomy narastających problemów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych związanych z nadprodukcją

dóbr, wyczerpywaniem się zasobów naturalnych oraz zwiększającymi się nierównościami w dochodach. Świadomość zagrożeń powoduje, iż oprócz wciąż silnego zjawiska konsumpcjonizmu obserwuje się wśród polskich konsumentów trendy przeciwstawne do nadmiernej konsumpcji, określane wspólnym mianem zrównoważonej konsumpcji lub konsumpcji odpowiedzialnej [Wróbel 2017].

Konsumpcja zrównoważona (odpowiedzialna) umożliwia realizację celów zrównoważonego rozwoju [Kiełczewski 2008, s. 61] i oznacza konsumpcję dóbr i usług, która zapewnia konsumentowi lepszą jakość życia, a zarazem nie zagraża środowisku naturalnemu i nie ogranicza możliwości konsumpcyjnych przyszłych pokoleń [Czubała 2011, s. 62]. Odpowiedzialny konsument dąży zatem nie tylko do zaspokojenia swoich potrzeb, ale w swoich rynkowych wyborach kieruje się zasadami ekologicznymi i społecznymi [Kulig-Moskwa, Nogiec 2016, ss. 425–442].

W praktyce odpowiedzialna konsumpcja może przejawiać się w różny sposób, poprzez dekonsumpcję i racjonalizację konsumpcji, polegającą na ograniczeniu ilości nabywanych dóbr, wybieraniu produktów lepszej jakości, naprawie i wymianie starych produktów [Neale 2015, ss. 143–144]. Innymi przejawami tego trendu jest zastępowanie konsumpcji towarów dobrami niematerialnymi (dematerializacja konsumpcji) lub wybieranie produktów ekologicznych (ekokonsumpcja) lub produkowanych lokalnie (etnocentryzm konsumencki) [Wasilik 2014, ss. 66–74]. Konsumpcja zrównoważona to również konsumpcja polegająca na dokonywaniu przez konsumentów świadomych wyborów produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwa, które w swojej działalności kierują się zasadami społecznej odpowiedzialności. W tym ujęciu świadoma konsumpcja polegać będzie na preferowaniu produktów produkowanych zgodnie z zasadami CSR i bojkotowaniu producentów nieprzestrzegających tych zasad [Olejniczak, Zajac 2015, ss. 1–6].

Głównym celem badania była ocena postrzegania przez młodych konsumentów – z pokolenia Z (urodzonych po 1995 r.) – działań CSR stosowanych przez firmy odzieżowe oraz ich potrzeb informacyjnych w zakresie działań CSR: odnośnie do rodzaju informacji i preferowanych źródeł.

Badanie własne przeprowadzono metodą ankiety audytoryjnej na próbie młodych konsumentów. Metodę badania omówiono w dalszej części pracy.

Wyniki badania poszerzają wiedzę o oczekiwaniach konsumentów w stosunku do przedsiębiorstw z branży odzieżowej oraz wskazują na konieczność modyfikacji przekazywanej konsumentom informacji o działaniach CSR.

## Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw odzieżowych

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw polega na dobrowolnym uwzględnianiu przez przedsiębiorstwa wymiaru społecznego i ekologicznego w swoich działaniach biznesowych oraz relacjach z interesariuszami [Czubała 2011, s. 58]. Zgodnie z tą koncepcją przedsiębiorstwo ponosi odpowiedzialność za wpływ swoich działań na innych uczestników rynku: klientów, dostawców, konkurentów, pracowników oraz społeczności lokalne i środowisko naturalne [Caroll 1993]. Relacje z wymienionymi grupami interesariuszy mogą stanowić istotny zasób przedsiębiorstwa i wpływać na jego możliwości konkurowania na rynku [Porter, Kramer 2006].

Wielu autorów stoi na stanowisku, że działania CSR na rzecz interesariuszy stanowią długookresową inwestycję w wartość przedsiębiorstwa [Du, Bhattacharya, Sen 2010, ss. 8–19]. Oczekiwania poszczególnych grup wobec przedsiębiorstwa mogą być jednak sprzeczne i zmienne w czasie (np. konsumentów i dostawców) [Freeman 2010]. Uwzględnianie oczekiwań głównych interesariuszy wymaga zatem strategicznego podejścia do działań CSR oraz prowadzenia komunikacji z istotnymi dla przedsiębiorstwa grupami w otoczeniu. Działania przedsiębiorstwa na rzecz CSR powinny odnosić się zatem zarówno do kwestii finansowych, związanych z przestrzeganiem ładu organizacyjnego, prawami człowieka i warunkami pracy, relacji z konsumentami, ochrony środowiska naturalnego, zaangażowania na rzecz lokalnych społeczności [Kumar, Christodoulou 2014, ss. 6–15]. Efektem kompleksowego podejścia do CSR może być wzrost akceptacji działań przedsiębiorstwa w otoczeniu społecznym, lojalność klientów, większa motywacja pracowników, nowe innowacje oraz silniejsza sieć powiązań z kontrahentami [Marcinkowska 2010, ss. 7–10].

Krytycy działań CSR podnoszą często, iż koncepcja CSR w wielu przedsiębiorstwach nie ma wymiaru strategicznego, jest wprowadzana w sposób fragmentaryczny i wykorzystywana głównie jako narzędzie kreowania pozytywnego wizerunku, a nawet odwrócenia uwagi od innych nieetycznych działań firmy [Du, Bhattacharya, Sen 2010, s. 9]. To ze specyfiki branży odzieżowej wynika, że zarzuty krytyków w większym stopniu dotyczą właśnie jej.



## Działania społecznie odpowiedzialne międzynarodowych przedsiębiorstw odzieżowych

W branży odzieżowej dominującą rolę odgrywają duże i średnie międzynarodowe przedsiębiorstwa o długim łańcuchu dostaw, które z uwagi na koszty pracy początkowe etapy produkcji odzieży powierzają dostawcom w krajach azjatyckich (poziyskiwanie surowców, wyrób tkanin, farbowanie, szycie i wykańczanie), natomiast bardziej opłacalne pozostawiają w krajach rozwiniętych (dystrybucja i marketing). Mniejsze, działające lokalnie przedsiębiorstwa funkcjonują zwykle w niszach rynkowych, wytwarzając odzież pod własną marką lub jako podwykonawcy większych przedsiębiorstw z krajów rozwiniętych (np. szycie ręczne). Niskie koszty pracy w krajach takich jak Bangladesz, Chiny, Indie i Pakistan oraz mniej restrykcyjne uregulowania prawne (dotyczące zatrudniania pracowników i ochrony środowiska) pozwalają przedsiębiorstwom odzieżowym znacząco obniżyć koszty produkcji i ceny oferowanej klientom odzieży.

Co roku rośnie ilość wyprodukowanej i oferowanej klientom odzieży. Skraca się również czas wprowadzania nowych kolekcji do sklepów (odbywa się to już nie dwa–cztery razy do roku, ale co 4–6 tygodni). Oznacza to nadprodukcję masowych, tanich ubrań o obniżonej jakości wykonania, ale w przystępnej cenie. Konsumenci w takich warunkach zachęceni są do częstych zakupów, ciągłego zastępowania starych ubrań nowymi. Cena natomiast staje się kluczowym czynnikiem wyboru odzieży; mniejsze znaczenie mają trwałość produktu i jakość jego wykonania. Czynniki te wpływają na wyższe koszty transportu (konieczność szybkiej realizacji dostaw) oraz strukturę powiązań z dostawcami. Nawet mniejsze międzynarodowe przedsiębiorstwa współpracują z kilkoma tysiącami niezależnych dostawców [Raport LPP 2017]. Brak trwałej współpracy w łańcuchu dostaw powoduje, że zleceniodawcy nie są zainteresowani wprowadzaniem międzynarodowych standardów zarządzania kapitałem ludzkim i środowiskiem u dostawców oraz nie angażują się w rozwiązywanie problemów lokalnych.

Natomiast właśnie na początkowych etapach łańcucha dostaw powstają największe problemy środowiskowe i społeczne, a lokalne społeczności zmuszone są ponosić koszty zewnętrzne produkcji tanich ubrań. Z tego powodu koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa stopniowo ustępuje społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw, traktowanego jako przedsiębiorstwo rozszerzone [Handfield, Nichols 2002]. Według D. Kisperskiej-Moroń warunkiem zastosowania w łańcuchu dostaw koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest zobowiązanie się wszystkich uczestników łańcucha dostaw do osiągnięcia

celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych w sposób zgodny z ideą zrównoważonego rozwoju [Kisperska-Moroń 2016, ss. 67–68]. Do obszarów społecznej odpowiedzialności w łańcuchu dostaw zalicza się: zarządzanie organizacyjne, prawa człowieka i problemy środowiska w łańcuchach dostaw, praktyki biznesowe i aspekty współpracy z klientami w łańcuchach dostaw oraz zaangażowanie firm łańcucha dostaw na rzecz lokalnej społeczności [Kisperska-Moroń 2016, ss. 67–68].

## Metodyka badania

Celem rozdziału było dokonanie oceny postrzegania przez młodych konsumentów działań społecznie odpowiedzialnych firm odzieżowych. Badaniem objęto respondentów z pokolenia Z, urodzonych po 1995 r. W szczególności cel badania stanowiło:

- zidentyfikowanie, czy i jakie informacje na temat CSR firm odzieżowych są istotne dla konsumentów w procesie podejmowania decyzji o zakupie odzieży;
- określenie źródeł, z których konsumenci czerpią wiedzę na temat działań CSR firm odzieżowych;
- wskazanie, jakie motywy według młodych konsumentów skłaniają przedsiębiorstwa z tej branży do podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych.

Badanie zostało przeprowadzone w marcu 2019 r. wśród studentów jednej z warszawskich uczelni na kierunku zarządzanie. Dane zebrano metodą ankiety audytoryjnej. W badaniu wzięły udział 153 osoby, trzy kwestionariusze z największą liczbą braków odpowiedzi zostały odrzucone. Szczegółową charakterystykę badanej próby prezentuje tabela 1.

**Tabela 1. Struktura badanej próby**

Płeć	Liczebność	Procent odpowiedzi
Kobieta	82	54,7%
Mężczyzna	68	45,3%
Ogółem	150	100%
<b>Rok studiów</b>		
1 rok	27	18,0%
2 rok	37	24,7%
3 rok	39	26,0%
4 rok	23	15,3%

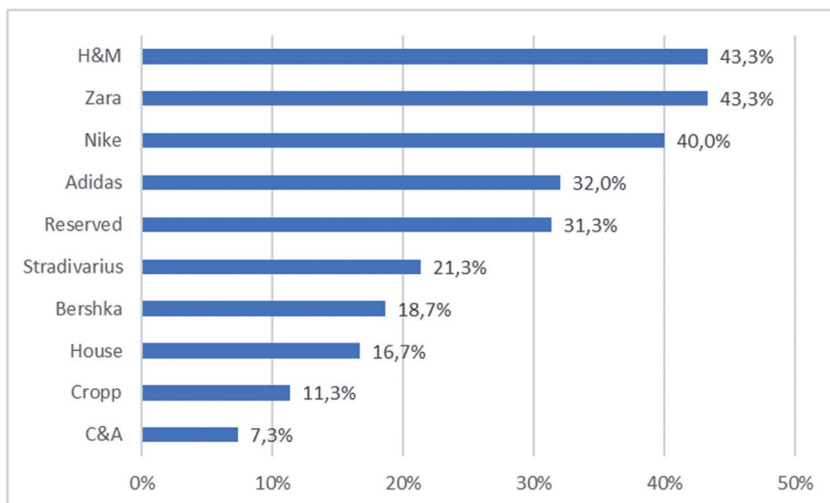
Płeć	Liczebność	Procent odpowiedzi
<b>Rok studiów</b>		
5 rok	24	16,0%
<b>Status zawodowy</b>		
Pracuje	82	54,7%
Nie pracuje	68	45,3%

Źródło: opracowanie własne.

## Wyniki badania

Konsumenci z pokolenia Z dopiero wkraczają na rynek pracy, dlatego z uwagi na swoje ograniczenia dochodowe wybierają najczęściej marki określane jako *fast fashion* – marki, których kolekcje odzieży wprowadzane są co kilka tygodni do sklepów, o obniżonych cenach i niższej jakości tkanin i wykonania. W sprzedaży tego typu marek szeroko stosowane są różnego rodzaju instrumenty promocji: obniżki cen, reklama i public relations. W komunikacji z odbiorcami przedsiębiorstwa wykorzystują tradycyjne środki przekazu (telewizję, prasę, punkty sprzedaży) oraz nowoczesne – internetowe (media społecznościowe, portale firmowe, aplikacje, newslettery itp.). W przypadku zakupów tego typu marek istotną rolę odgrywa cena [Zgoda 2015, ss. 292–293].

Wszystkie najczęściej kupowane przez respondentów marki odzieży należały do kategorii *fast fashion*. Wśród najpopularniejszych, prezentowanych w tabeli 2, znalazły się produkty hiszpańskiej firmy odzieżowej Inditexu (Zara, Stradivarius, Bershka), firmy H&M, marki Nike, Adidas oraz marki polskiej firmy LPP (Reserved, Cropp, House).

**Rysunek 1. Dziesięć najczęściej kupowanych przez respondentów marek odzieży**

Źródło: opracowanie własne.

Młodzi konsumenci w różnym stopniu są zainteresowani kwestiami społecznymi i środowiskowymi podejmowanymi przez firmy odzieżowe. Dla części z nich działania CSR przedsiębiorstw w ogóle nie odgrywają żadnej roli, gdy dokonują zakupu odzieży (25,3%). Pozostali respondenci wskazywali, że interesuje ich ochrona praw pracowniczych, środowiska, bezpieczeństwo procesu produkcyjnego i samych produktów oraz sposób komunikowania się z klientami.

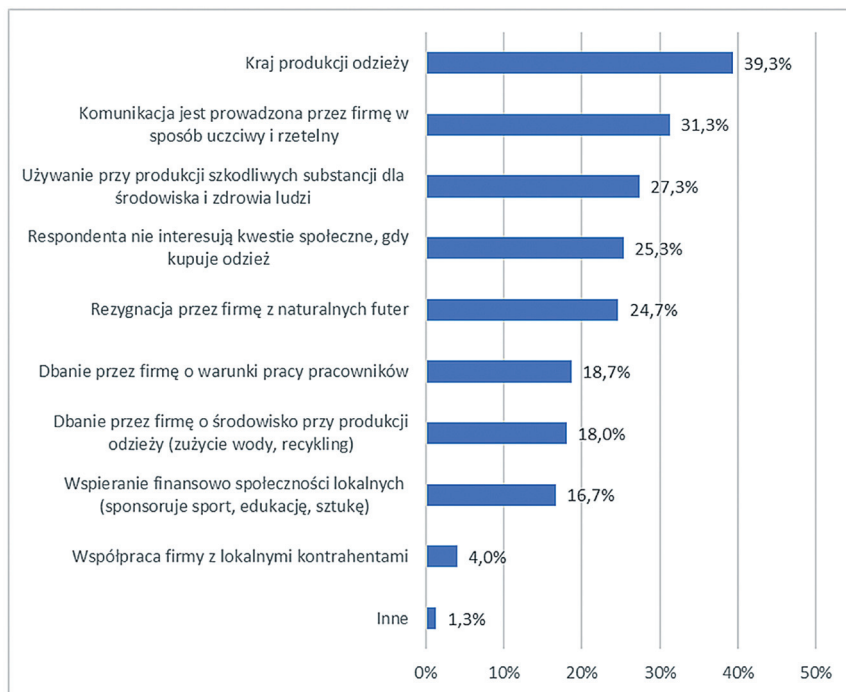
Około 40% badanych interesuje się, w jakim kraju była produkowana ich odzież. Może to wynikać z etnocentryzmu konsumpcyjnego albo z większej świadomości zagrożeń związanych z procesem farbowania tkanin i szycia ubrań, w czasie którego używane są toksyczne dla pracowników i środowiska substancje. Preferowanie produkcji rodzimej lub mającej miejsce w krajach UE może wynikać z przekonania konsumentów o stosowaniu przez europejskie przedsiębiorstwa surowszych norm dotyczących bezpieczeństwa produktów dla konsumentów oraz ochrony środowiska niż w krajach azjatyckich. To przypuszczenie potwierdzają deklaracje respondentów, że zwracają oni uwagę na informacje o używaniu przy produkcji odzieży substancji szkodliwych dla środowiska i zdrowia ludzi (27,3% respondentów) oraz informacje na temat działań podejmowanych przez firmę w trosce o środowisko naturalne (18,0%) czy prawa zwierząt (nieużywanie w produkcji naturalnych futer).

Ważnym dla respondentów zagadnieniem okazały się również kwestie związane z odpowiedzialnością przedsiębiorstw odzieżowych za warunki pracy w całym

łańcuchu dostaw (18% badanych) oraz związane z komunikacją firmy z odbiorcami, która według 31,3% respondentów ma być prowadzona w sposób uczciwy i rzetelny.

Odpowiedzi konsumentów pokazują, jak duże są oczekiwania respondentów w zakresie poszczególnych obszarów CSR. Odpowiedzialna firma według konsumentów nie tylko odpowiada za bezpieczeństwo swoich produktów i procesów produkcyjnych dla klientów, pracowników i otoczenia społecznego, ale również za warunki pracy w całym łańcuchu dostaw. Ponadto młodzi konsumenci wymagają, aby przedsiębiorstwo odgrywało również dodatkowe role – inwestowało w rozwój społeczności lokalnych poprzez różnego typu działania sponsoringowe i charytatywne (16,7%) oraz współpracowało z lokalnymi kontrahentami (4% badanych).

**Rysunek 2. Istotne dla respondentów informacje przy zakupach odzieży (poza ceną)**



Źródło: opracowanie własne.

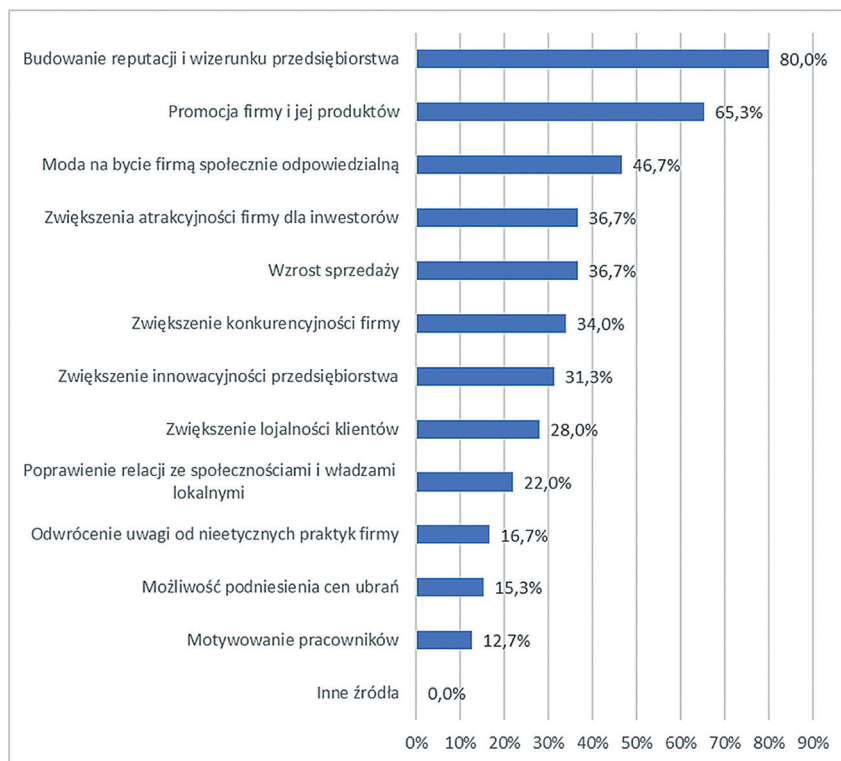
**Tabela 2. Źródła informacji respondentów na temat działań CSR firm odzieżowych**

Źródła informacji o działaniach CSR firm odzieżowych	Procent odpowiedzi	Częstotliwość
Media społecznościowe	75,3%	113
Strony WWW firm i ich konta w mediach społecznościowych	40,7%	61
Reklamy telewizyjne i radiowe	35,3%	53
Znajomi	34,7%	52
Portale internetowe o modzie	34,0%	51
Firmowe newslettery, SMS-y, aplikacje	28,7%	43
Blogerzy	27,3%	41
Etykiety na odzież (miejsce produkcji, tkaniny, certyfikaty)	25,3%	38
Prasa (artykuły, wywiady eksperckie)	14,0%	21
Eventy organizowane przez firmy	4,7%	7
Raporty firm o CSR	2,7%	4
Inne źródła	2,0%	3

Źródło: opracowanie własne.

Informacje na temat działań CSR prowadzonych przez firmy odzieżowe docierają do badanych respondentów za pomocą różnych środków komunikacji, których część jest kontrolowana przez przedsiębiorstwa. Z danych prezentowanych w tabeli 3 wynika, że najczęściej informacje na temat CSR firm odzieżowych respondenci otrzymywali ze środków komunikacji w Internecie: mediów społecznościowych (73%), stron WWW firm odzieżowych i ich kont w mediach społecznościowych (40,7%), portali o modzie (34%), od blogerów (27,3%) oraz z newsletterów i aplikacji. Co trzeci badany wskazywał, że informacje otrzymuje również z mediów tradycyjnych – reklam telewizyjnych i radiowych oraz z prasowych artykułów i wywiadów z ekspertami. Ważnym źródłem informacji dla wielu respondentów są znajomi oraz same produkty i ich etykiety z informacjami o rodzaju tkanin, posiadanych przez odzież certyfikatach, kraju produkcji. Respondenci znacznie rzadziej wskazywali na inne źródła informacji. Wśród nich znalazły się raporty firm odzieżowych w zakresie CSR oraz różnego rodzaju eventy organizowane przez firmy odzieżowe.

**Rysunek 3. Motywy prowadzenia działań CSR przez firmy odzieżowe w opinii respondentów**



Źródło: opracowanie własne.

Badani konsumenci mają różny stosunek do informacji firm o ich społecznej działalności. Większość respondentów uważa, iż głównym motywem działań CSR dla przedsiębiorstw odzieżowych jest chęć zbudowania pozytywnego wizerunku i poprawienie reputacji przedsiębiorstwa w otoczeniu (80% respondentów). Dzięki działaniom CSR przedsiębiorstwa mogą wpływać na relacje przedsiębiorstwa z istotnymi dla siebie grupami w otoczeniu: inwestorami, klientami, pracownikami, władzami i społecznościami lokalnymi. Według 36,7% respondentów to właśnie zwiększenie atrakcyjności przedsiębiorstwa dla inwestorów jest głównym celem działań CSR przedsiębiorstw. Co trzeci badany wskazywał na ważność zwiększenia lojalności klientów, co czwarty na znaczenie CSR w budowaniu relacji z władzami i społecznościami lokalnymi. Tylko dla co dziesiątego respondenta motywowanie pracowników jest powodem prowadzenia działań CSR.

Działania CSR zdaniem respondentów również mogą służyć realizacji innych długookresowych celów przedsiębiorstwa, np. zwiększeniu jego konkurencyjności lub innowacyjności. Część respondentów wskazywała, iż motywem działań CSR może być realizacja celów takich jak wzrost sprzedaży czy promocja firmy i jej produktów. Z odpowiedziami tymi łączą się krytyczne opinie respondentów, że celem CSR jest odwrócenie uwagi od nieetycznych działań firm lub możliwość podniesienia cen produktów. Ponadto zdaniem wielu respondentów modne jest obecnie informowanie opinii publicznej o swoim zaangażowaniu społecznym i środowiskowym i dlatego przedsiębiorstwa odzieżowe podejmują takie działania.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że część z nich ma krytyczny stosunek do działań CSR przedsiębiorstw odzieżowych i prowadzonej przez nie komunikacji z klientami. Powodem takiej oceny może być niewłaściwa komunikacja lub prowadzenie działań CSR w sposób fragmentaryczny w wybranych tylko obszarach, np. z uwzględnieniem wyłącznie działań sponsoringowych lub skierowanych do własnych pracowników.

## Uwagi końcowe

Zachowania współczesnego konsumenta na rynku odzieżowym cechuje duża bierność. Dokonując zakupu odzieży, konsument z pokolenia Z często wybiera marki producentów oskarżanych o rozbudzanie konsumpcjonizmu i zachęcanie do nadmiernych zakupów odzieży niższej jakości. Konsument, podejmując decyzje, kieruje się w dużej mierze ceną produktów, chociaż jest świadomy, iż w trakcie produkcji wybieranych przez niego ubrań mogły być naruszone prawa pracownicze i normy związane z ochroną środowiska.

Deklarowane przez konsumentów źródła, z których czerpią informacje o działaniach firm, również dowodzą mniejszej aktywności młodych konsumentów. Respondenci wskazywali głównie na media społecznościowe, portale o modzie i źródła marketingowe, kontrolowane przez przedsiębiorstwa. Niewielu respondentów odwoływało się do źródeł bardziej wiarygodnych, np. artykułów prasowych czy raportów na temat działań przedsiębiorstw.

Z drugiej jednak strony część konsumentów jest świadoma faktu, iż komunikacja firm dotycząca działań CSR nie zawsze musi być uczciwa i może służyć celom promocyjnym czy nawet odwróceniu uwagi od nieuczciwych praktyk przedsiębiorstw odzieżowych. Ponadto konsumenci zwracają uwagę na informacje przedsiębiorstw o prowadzonych przez nie działaniach CSR w różnych obszarach: nie



tylko wobec nich samych (klientów), ale również pracowników, społeczności lokalnych i środowiska, a zatem w całym łańcuchu dostaw.

Pozorna sprzeczność w zachowaniach konsumentów, a więc poszukiwanie informacji o działaniach CSR w branży odzieżowej przy jednoczesnym preferowaniu marek naruszających te zasady, może wynikać z mniejszych dochodów konsumentów oraz braku oferty rynkowej dostępnej dla świadomych, ale i mniej zamożnych konsumentów.

## Bibliografia

**Caroll A.B.** (1993), *Business and Society: Ethic and Stakeholder Management*, College Division South-Western Publishing Co, Ohio.

**Czubała A.** (2011), *Rola konsumentów w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Konsumpcja i Rozwój”, nr 1, ss. 58–66.

**Du S., Bhattacharya C.B., Sen S.** (2010), *Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communications*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 12/1, ss. 8–19.

**Freeman R.E. i in.** (2010), *Stakeholder Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.

**Handfield R.B., Nichols E.L.** (2002), *Supply chain redesign. Transforming supply chains into integrated value systems*, Prentice Hall.

**Kiełczewski D.** (2008), *Konsumpcja a perspektywy zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

**Kisperska-Moroń D.** (2016), *Społeczna odpowiedzialność firm w łańcuchach dostaw* [w:] D. Kisperska-Moroń (red.), *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w wirtualnych łańcuchach dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

**Kulig-Moskwa K., Nogieć J.** (2016), *Wrażliwość ekologiczna i społeczna konsumenta jako nowy trend na rynku polskim*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, z. 11, cz. II, ss. 425–442.

**Kumar V., Christodouloupoulou A.** (2014), *Sustainability and branding: An integrated perspective*, „Industrial Marketing Management”, nr 43, ss. 6–15.

**Marcinkowska M.** (2010), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – aspekty teoretyczne*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, ss. 7–10.

**Neale A.** (2015), *Zrównoważona konsumpcja. Źródła koncepcji i jej zastosowanie*, „Prace Geograficzne”, nr 14, ss. 141–158.

**Olejniczak K., Zając M.** (2015), *Działania i proekologiczne wybory konsumentów w modelu odpowiedzialnego biznesu*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, ss. 1–6.

**Porter M., Kramer M.** (2006), *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”.

**Rudnicka A.** (2012), *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa.

**Wasilik K.** (2014), *Trendy w zachowaniach współczesnych konsumentów – konsumpcjonizm a konsumpcja zrównoważona*, „Konsumpcja i Rozwój”, ss. 66–74.

**Zgoda Z.** (2015), *Obszary społecznie odpowiedzialnego biznesu. Uwarunkowania zachowań polskich konsumentów*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4 (357), ss. 292–293.

**LPP S.A.**, *Skonsolidowany roczny raport za 2017 rok* [online], [https://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2018/03/LPP\\_-Skonsolidowany-roczny-raport-za-2017-rok-1.pdf](https://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2018/03/LPP_-Skonsolidowany-roczny-raport-za-2017-rok-1.pdf), dostęp: 30.03.2019.



**Renata Płoska**

University of Gdansk, Faculty of Management  
renata.ploska@ug.edu.pl

**Joanna Próchniak**

University of Gdansk, Faculty of Management  
joanna.prochniak@ug.edu.pl

**Piotr Nowak**

Port of Gdynia Authority

## The Role of Port Authorities in Poland in Achieving Sustainable Development Goals Based on the Example of Port of Gdynia Authority

**Abstract:** The concept of sustainable development has become a generally accepted model for the development of the global socio-economic system which finally led to defining Sustainable Development Goals (SDGs).

This chapter examines achieving SDGs at a landlord model port authority based on the example of the Port of Gdynia Authority (PGA). The PGA is one of only three Polish special purpose companies operating seaports of key importance to the country's economy. The chapter may constitute a welcome contribution to the debate on the role of ports in the Polish economy at a time of substantial investments and changes to the legal environment. Identification and assessment of PGA activities in the area of sustainable development is, therefore, important from both a theoretical and practical perspective.

**Key words:** sustainable development, SDGs, port authority

## Introduction

In 2015, the United Nations adopted Sustainable Development Goals (SDGs), which indicate the most important directions of sustainable development activities. Defining SDGs helps transforming existing socio-economic system into a system compatible with the concept of sustainable development. Every entity, and companies in particular, can contribute to the implementation of this concept by achieving at least some of the SDGs. The purpose of this chapter is to examine and to assign the activities of the PGA to SDGs. As part of the case analysis, the following were used: analysis of internal documents of the company, results of reviews of the company's activities, carried out for the purposes of preparing CSR reports and unstructured interviews.

## The concept of sustainable development

According to the World Commission on Environment and Development, sustainable development is defined as “development that meets the needs of the present, without compromising the ability of future generations to meet their own needs” [WCED 1987, p. 41]. This model of development is based on three pillars: economic, social, and ecological and is focused on seeking a balance between them [Rybak 2004, p. 204]

The transformation of the socio-economic system into one consistent with the idea of sustainable development requires full involvement of all stakeholders. It also requires directing their efforts by setting specific goals. The first category of goals was proposed at the Millennium Summit in 2000. These goals focused on hunger, poverty, access to education, and health issues. In 2015 the United Nations adopted the 2030 Agenda as an action plan with 17 Sustainable Development Goals (SDGs) and 169 associated targets. These goals were widely accepted, and, in a short time, they have become an important element in the implementation of new policies, strategies, and activities. The goals have also been used in annual reports to show the organization's contribution to sustainable development.

## Seaports and landlord model ports' authorities in terms of sustainable development goals

The joint responsibility for socio-economic development also applies to entities operating within the maritime economy [UN 2012; European Commission], and therefore also seaports. In the EU, there are over 1,200 ports of varied models and sizes [State Aids... 2011]. Regardless of the model, port authorities are responsible for providing capacity for future growth, which is considered critical due to their importance to economy [ESPO 2018], enabled by diverse investments in basic infrastructure.

Interest in ports' sustainable development derives from their impact on economic development, both in global and regional terms. Over 80% of world trade, which in 2017 constituted 10.7 billion tons of cargo, is transported by sea. Moreover, the European Commission states that nearly 90% of the EU's external freight is maritime transport. Ports shape the conditions for the functioning of regions and neighboring port cities – the negative ecological impact associated with cargo handling and storage, and the potential benefits for the local economy and society [ESPO 2010; Urbanyi-Popiołek, Klopott 2016, pp. 517–526]. Port operations positively influence: the region's economic development, jobs creation, working conditions for employees, cooperation with local authorities, and support for local social initiatives [Denktas-Sakar, Karatas-Cetin 2012, pp. 301–319; MMO 2014, pp. 143–155; Roh, Thai, Wong 2016, pp. 107–118; Wagner 2017, pp. 79–88]. The literature on ports' ecological influence indicates both direct and indirect negative environmental impact on the surrounding areas [OECD 2011, p. 31]. The problems arise directly from operations carried out in the port area and its development (noise, dust, water and soil pollution, waste, etc.), which particularly affects the local community [Bartłomiejski 2016, pp. 33–44; Trozzi, Vaccaro 2000]. These are the issues that are largely addressed by the European Sea Ports Association [ESPO 2018]. In the case of indirect influence, both ecological problems related to the movement of ships are highlighted, although sea transport is considered environmentally safe [Salmonowicz 2012, p. 66]. Considering the above arguments, it should be noted that the entities responsible for management of seaports increasingly, though to varying degrees, take into account issues related to limiting the negative impact on the environment and implementation of the idea of sustainable development [Dinwoodie et al. 2012, pp. 111–126; Kotowska 2016, pp. 236–243; Wagner 2017, pp. 79–88]. Ports have evolved into strategic nodes for: energy generation, trade, storage, distribution, and hinterland transportation [ESPO 2018].

The first sustainable initiative among ports was the World Ports Climate Initiative launched in 2008. Efforts and formal actions of port stakeholders led to the creation of the World Ports Sustainability Program (WPSP Declaration) introduced on 12 May 2017 by the International Association of Ports and Harbors (IAPH). The main goal is to coordinate future action and foster cooperation among stakeholders to demonstrate sustainable value-added results and the achievement of sustainable goals. The WPSP Declaration is divided into five themes containing a number of topics which cover the 17 UN Sustainable Development Goals [Sustainable Development Goals Knowledge Platform]: 1) Resilient infrastructure, 2) Climate and energy, 3) Community outreach and port-city dialogue, 4) Safety and security, 5) Good governance.

The experience of implementing WPSP goals shows that each topic can be prioritized by ports differently depending on varied models of port management and governance and, also, its regional location.

In Poland, according to the current Act on the Sea Ports and Harbors [Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich], port management refers to the landlord autonomy model, with dominant state and limited local (municipal) influence and limited impact on the organization and coordination of port activities. In accordance with Polish law, three Port Authorities (Gdynia, Gdansk, and Szczecin-Swinoujście) are established to manage the Polish ports of fundamental importance for the national economy. All three abovementioned Polish ports have declared to be universal ports, that is, handling all types of cargoes with full financial autonomy. Their scope of activities is strictly limited and includes management of the property and port infrastructure, maintenance and expansion of port infrastructure, acquiring real estate for development purposes, and providing services related to the use of port infrastructure. The port services provided by private operators include pilotage, towing and mooring, cargo handling and storage, bunkering, and passenger services. The port authorities manage the following assets: piers, berths, tracks, roads, parking area, road and rail surfaces, storage yards, warehouses, and office buildings.

## Achieving the SDGs by the PGA

Identification and assigning the PGA activities to SDGs was prepared on the basis of analysis of the publicly available CSR reports for years 2014–2018 as well as PGA's social media and interviews with industry experts. Data on other Polish ports and industry standards were also collected and analyzed.

Port of Gdynia is the youngest Polish seaport of national importance. In 1999, a joint stock company of public utility character was established to manage the state-owned assets of PGA. PGA represents the most successful transformation of a giant state-owned company (over 5,000 employees) to a market-oriented modern business, employing 310 people and managing the country's strategic infrastructure which brings to the state budget some €2bn from duties and taxes yearly.

Based on corporate documents and news published by the PGA, table 1 shows examples of initiatives under the WPSP Declaration.

**Table 1. Identification of PGA activities and initiatives which fulfill the WPSP Declaration and 17 SDGs**

EXAMPLES OF ACTIVITIES/INITIATIVES	SDGs	COMMENTS AND EXPLANATIONS
<b>RESILIENT INFRASTRUCTURE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• regular surveys of ports basins,</li> <li>• deepening the approach fairway and internal basins,</li> <li>• reconstruction of quays,</li> <li>• new infrastructure for sewage collection ,</li> <li>• new public ferry terminal,</li> <li>• electrification of railway access,</li> <li>• environmental monitoring,</li> <li>• strict environmental impact assessment of projects,</li> <li>• risk management ISO31000</li> </ul>	SDG 6 SDG 9 SDG 12 SDG 14 SDG 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• operational activities in the port area affect the natural environment,</li> <li>• PGA investment plans for 2019–2021 range EUR 280m,</li> <li>• investment plans for the years 2022–2030 reach EUR 1,2bn</li> </ul>
<b>CLIMATE &amp; ENERGY</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• energy-saving light sources,</li> <li>• thermo-modernization of buildings</li> </ul>	SDG 7 SDG 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• limited possibilities of using renewable energy (no possibility to produce energy on their own)</li> </ul>



EXAMPLES OF ACTIVITIES/INITIATIVES	SDGs	COMMENTS AND EXPLANATIONS
<b>COMMUNITY OUTREACH &amp; PORT-CITY DIALOGUE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• new investments are expected to generate new jobs within the port area (700) and in the region (4200),</li> <li>• assessment of the impact of planned large infrastructure investments,</li> <li>• public consultations preceding each large investment,</li> <li>• information on investment plans on the PGA website,</li> <li>• analysis of signals from local community (e.g. the installation of additional air quality monitoring devices in 2018, in response to the requests of Gdynia's residents),</li> <li>• actions to improve water quality and rational water management (e.g. pre-treatment devices, securing the collection of sewage from ships, 24-hour security in the event of spilling oil or other types of pollution in port basins),</li> <li>• activities for the protection of biodiversity (e.g. environmental inventory as part of the assessment of investment impact on the environment, in special cases the transfer of endangered species to new habitats, monitoring the problem of introduction of alien species),</li> <li>• CSR reporting (first report, covering the years 2014–2016, second report for the year 2017),</li> <li>• cooperation with the local government for the development of the city and the region, including the development of transport infrastructure,</li> <li>• active membership in several local organizations,</li> <li>• dialogue with employees,</li> <li>• supporting the sports activities of employees (the PGA Sport Team),</li> <li>• additional insurance and healthcare for employees,</li> <li>• employee's additional benefits under the Company Social Benefits Fund,</li> <li>• opportunities for employees to develop professionally, mainly through participation in various types of trainings,</li> <li>• support for various types of initiatives relevant to society in following areas: sport (both professional and amateur sport, including local professions of disabled people), culture and art (e.g. long-term cooperation with two Gdynia theaters, supporting local cultural events, providing a concert hall), science and education (wide cooperation in local universities),</li> <li>• supporting the employee initiative, which consists in donating gifts to the Gdynia hospice,</li> <li>• immediate help of the local community (e.g. handing over the equipment to the victims in the Kashubian storm in 2017)</li> </ul>	<p style="text-align: center;">SDG 1 SDG 3 SDG 4 SDG 6 SDG 8 SDG 11 SDG 14 SDG 15 SDG 17</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• location of the port in the heart of the city, surrounded by housing estates,</li> <li>• limited impact of the PGA on the functioning of independent terminals</li> </ul>

EXAMPLES OF ACTIVITIES/INITIATIVES	SDGs	COMMENTS AND EXPLANATIONS
<b>SAFETY &amp; SECURITY</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• supporting sport activities (both professional and amateur sport, including local professions of disabled people),</li> <li>• supporting the “I’m going to work by bicycle” initiative,</li> <li>• MultiSport Plus card available for employees,</li> <li>• protection in the event of oil spill or other contamination in port basins,</li> <li>• mechanisms for identifying irregularities and fraud (Internal Audit Department, risk management system, implemented in 2017),</li> <li>• ISO31000 risk management implementation</li> </ul>	SDG 3 SDG 17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• supervision over state-owned companies proposes to differentiate support for professional sport through sponsoring from recreational through CSR initiatives</li> </ul>
<b>GOOD GOVERNANCE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• striving to cooperate with responsible business partners (e.g. the right to exclude from the actions of companies failing to comply with employer’s obligations, the right to include environmental issues in the terms of the contract – in accordance with the <i>Regulations for the awarding of works, supplies and services contracts in PGA SA</i>),</li> <li>• regulations regarding ensuring fair competition and counteracting corruption (internal documents of the company, including the <i>Organizational Regulations and Regulations for awarding works contracts, deliveries and services in PGA SA</i>; contracts signed with contractors; the terms of orders),</li> <li>• transparent tendering procedures, including the appeal path,</li> <li>• open dialogue with port business partners,</li> <li>• participation in the dialogue on the forum of industry organizations, both Polish (e.g. National Chamber of Maritime Economy, Polish Maritime Cluster) and international (e.g. Baltic Ports Organization, European Sea Ports Organization),</li> <li>• rules for reporting cases of non-compliance with standards and law (<i>Organizational Regulations, Work Regulations</i>),</li> <li>• mechanisms for identifying irregularities and fraud (Internal Audit Department, risk management system, implemented in 2017),</li> <li>• anti-discrimination and anti-mobbing regulations in the <i>Work Regulations</i></li> </ul>	SDG 5 SDG 10 SDG 17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• limited impact on the selection of business partners by entities operating in the port area (e.g. ship owners served by independent terminals),</li> <li>• restrictions on setting additional requirements for suppliers and subcontractors resulting from the regulations concerning tender procedures</li> </ul>

Source: own research.

The PGA has been implementing the SDGs for many years now. Being a state owned and controlled special purpose company of public utility character, the

PGA has been very active in the area of ecology and societal benefits for the whole city and region. The company is fully dedicated to the benefits of the local community, investing not only in the port infrastructure, which is required by law and increases the PGA profits, but also in infrastructure important to city inhabitants (roads, parking lots, safety systems, environmental pollution monitoring, and cultural and recreational facilities). The PGA is dedicated to ensuring a safe, environmentally friendly existence for the whole district of Gdynia.

## Summary

The implementation of SDGs requires the involvement of all participants in the socio-economic life of both countries, non-governmental organizations, societies and enterprises. Such efforts are eagerly undertaken by entities operating within the maritime economy, including those responsible for the administration and development of ports. The analyzed port authority undertakes a number of initiatives of various nature and thus implements 15 out of 17 SDGs. The PGA puts a lot of effort particularly into activities supporting these goals, which are strongly related to the specificity of the port's operation and its impact on the marine environment (goals 6 and 14), the location of the PGA in the heart of the city (objective 11), and tasks of the entities administering port areas and responsible for its development (objective 9). It should also be strongly emphasized that due to the specificity of the port, which is basically a collection of many independent enterprises and institutions operating in one area, the success of many activities of the PGA depends on good cooperation with these entities. Partnership and cooperation concern not only relations with terminals and other entities operating in the port area, but also public (national and local) administration, media, schools and universities, as well as a number of social entities, which satisfies goal 17. The identified activities of the PGA confirm the company's awareness and dedication to sustainable development. Measuring and assessing the progress in SDGs implementation is the next stage of this process.

## References

**Bartłomiejski R.** (2016), *Environmental Conflicts in Port Cities*, "Opuscula Sociologica", No. 4, pp. 33–44.

**Denktas-Sakar G., Karatas-Cetin C.** (2012), *Port Sustainability and Stakeholder Management in Supply Chains: A Framework on Resource Dependence Theory*, "The Asian Journal of Shipping and Logistics", Vol. 28, No. 3, pp. 301–319.

**Dinwoodie J., Tuck S., Knowles H., Benhin J., Sansom M.** (2012), *Sustainable Development of Maritime Operations in Ports*, "Business Strategy and the Environment", Vol. 21, pp. 111–126.

**ESPO** (2010), *Code of Practice on Societal Integration of Ports* [online], <https://www.espo.be/media/espopublications/ESPOCodeofPracticeonSocietalIntegrationofPorts2010.pdf>, access: 30.01.2019.

**ESPO** (2018), *The Infrastructure Investment Needs and Financing Challenge of European Ports*, Port Investment Study.

**European Commission**, *Maritime. What do we want to achieve?* [online], [https://ec.europa.eu/transport/modes/maritime\\_en](https://ec.europa.eu/transport/modes/maritime_en), access: 30.01.2019.

**Kotowska I.** (2016), *Policies applied by seaport authorities to create sustainable development in port cities*, "Transportation Research Procedia", No. 16, pp. 236–243.

**MMO** (2014), *Social Impacts and Interactions Between Marine Sectors*, A report produced for the Marine Management Organisation, Newcastle upon Tyne.

**OECD** (2011), *Environmental Impacts of International Shipping: The Role of Ports*, OECD Publishing, Paris.

**Roh S., Thai V.V., Wong Y.D.** (2016), *Towards Sustainable ASEAN Port Development: Challenges and Opportunities for Vietnamese Ports*, "The Asian Journal of Shipping and Logistics", Vol. 32, No. 2, pp. 107–118.

**Rybak M.** (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

**Salmonowicz H.** (2012), *Czynniki przemian współczesnych portów morskich*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej – Transport", Iss. 75, pp. 53–69.

**State Aids to EU Seaports. Study** (2011), Directorate-General for Internal Policies. Policy Department B: Structural and Cohesion Policies, Transport and Tourism.

**Sustainable Development Goals Knowledge Platform** [online], <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>, access: 30.01.2019.

**Trozzi C., Vaccaro R.** (2000), *Environmental impact of port activities*, 2<sup>nd</sup> International Conference PORTS 2000 – Maritime Engineering and Ports, Wessex Institute of Technology, Barcelona.

**UN** (2012), *Agenda 21*, Rio de Janeiro.

**Urbanyi-Popiołek I., Klopott M.** (2016), *Container terminals and port city interface – a study of Gdynia and Gdańsk ports*, “Transportation Research Proceedia”, No. 16, pp. 517–526.

**Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich.**

**Wagner N.** (2017), *Identification of the Most Important Sustainability Topics in Seaports*, “Logistics and Transport”, No. 2, pp. 79–88.

**WCED** (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future* [online], <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, access: 30.01.2019.

**Krzysztof Podsiadły**

Wrocław University of Economics, Faculty of Engineering and Economics

krzysztof.podsiadly@ue.wroc.pl

## Corporate Social Responsibility for Cocoa Bean Farming – Initiatives of Key Chocolate Producers

**Abstract:** From the perspective of manufacturers of chocolate products, one of the most important elements of their operation is to ensure raw materials for production. Cultivation of cocoa without which it is not possible to produce chocolate components is very time consuming and weather sensitive and is characterized by a relatively low productivity and sustainability degree. For that reason, producers have to take corporate social responsibility (CSR) actions in order to create a stable source of raw materials for their activity. CSR initiatives undertaken by ten main chocolate producers in the world caught the Author's attention. Such programs are assumedly supposed to be the pride of such companies and demonstrate their social responsibility and commitment to all seven areas of CSR. Their comparison demonstrates that a lot of initiatives undertaken by the analyzed companies focus on the natural environment, support for local communities or labor practices.

**Key words:** corporate social responsibility, CSR, cocoa bean, cocoa farming, chocolate industry

### Introduction

As a result of social and economic transitions and increasing customer awareness there is less acceptance for activity of enterprises which may have a negative impact on the natural environment, local community or employees. Consumers are keenly interested not only in the quality of the product they wish to buy, but also other aspects related thereto such as: the production process, its impact on the environment, working conditions for people engaged in production, product

advertisement and promotion methods or manufacturers' involvement in various social initiatives. Therefore, companies take actions in the foregoing areas, which are referred to as corporate social responsibility (CSR).

Due to the fact that it recorded one of the most dynamic growths among various sections of the food industry, the confectionery sector, and in particular chocolate production, is a very attractive activity for entrepreneurs. Such activity is also demanding, if only because of challenges related to the availability of the main raw materials. Hence, entrepreneurs willingly undertake initiatives which may increase their competitive advantage on the market.

The purpose of this chapter is to compare CSR strategies concerning production of cocoa beans implemented by the major chocolate producers who have the greatest shares in the global merchant market. The chapter uses information derived from source literature and data obtained from official information channels of the analyzed companies.

In the first part of the chapter the idea of CSR is defined, and sources of its creation are indicated. The further parts describe the chocolate product segment of the confectionery industry in the world and the specifics of cocoa bean cultivation, and indicate initiatives in the area of corporate social responsibility of the analyzed companies.

## **The essence and origins of corporate social responsibility**

The socio-economic transitions in the 19th and 20th century may be considered as a source of the CSR concept. Such period witnessed intense development of technologies and creation of many innovative inventions which changed the manner of producing consumer goods and the manner of provision of services. Fast industrialization of production resulted in a change of the demographic structure of societies. Large industrial centers became an attractive place to live, which contributed to intensification of internal migration processes from rural areas to cities. Such changes, referred to as industrial revolutions, led to globalization of production and increased availability of goods in the market. That way, companies were able to satisfy the existing demand and increase their profit. Over time the desire to maximize profits became the primary objective for most companies, and issues related to a decent wage for employees, quality of the offered products or impact on the natural environment were ignored or forgotten. However, such approach to business was not shared by all industrial tycoons. Along with socio-economic

transitions the concept of business ethics developed and clearly evolved towards implementation in organizations of practical methods constituting a set of comprehensive and planned actions [Pindelski 2012, pp. 6–10].

The term “social responsibility” was mentioned for the first time in H.R. Bowen’s “Social Responsibility of Businessman” of 1953, where the author emphasized that entrepreneurs are obliged to focus on expectations, goals and values of the society [Bowen 1953]. The development of the CSR concept is also related with the stakeholder theory formulated by R.E. Freeman. According to this author, a corporation is a constellation of co-operative and competitive interests, i.e. entities interested in formal or factual aspects of the corporation’s activity [Czubała 2011, pp. 58–66]. The goals and expectations of the stakeholders directly affect the activities undertaken by the corporation, including the implementation of social responsibility practices. Nevertheless, stakeholders will not only expect an increase in value of the company but also creation of its positive image in the minds of customers. Informed clients will not only expect valuable products but also products which reflect the newest quality standards, are neutral to or do little harm to the environment and their advertisement is reliable, fair and ethical. Employees of the company will expect equal opportunities in employment, promotion and remuneration. The general public will expect respect for the natural environment, participation in social campaigns, sponsoring or investments in modern and environmental friendly technologies. Such expectations constitute one of the key incentives for implementing good practices in the area of social responsibility.

## **Brief characteristics of the chocolate industry**

Chocolate products constitute the most important segment of the confectionery industry in the world. They constitute 55% of the value of the sweets market which in 2017 reached a value of \$187 M [Mordor Intelligence 2018]. The market is characterized by a stable growth [MarketLine 2017]. The chocolate production is a very attractive activity for entrepreneurs. The annual consumption of chocolate per capita in European countries amounts to approx. seven kilograms (for more see: Piwowar-Sulej, Podsiadły [2018, pp. 95–110]).

On the basis of the net sales revenue for 2018, ten largest chocolate producers are as follows [Scully 2019]: Mars Wrigley Confectionery (\$18 M), Ferrero Group (\$12.39 M), Mondelēz International (\$11.7 M), Meiji Co Ltd (\$9 M), Hershey Co



(\$7.77 M), Nestlé SA (\$6.13 M), Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG (\$4.37 M), Ezaki Glico Co Ltd (\$3.32 M), Pladis (\$2.81 M) and Kellogg Co (\$1.89 M).

However, such manufacturers would not be able to conduct their activity without farmers who grow cocoa trees from which cocoa beans, i.e. the main raw material in the process of production of chocolate, are acquired. The demand for cocoa beans is still growing and it is estimated at approx. 3,700 thousand tons annually. In 2020 it is predicted to reach even 4,800 thousand tons [Szymańska 2019]. The global production of cocoa beans in the so-called harvest period in 2017/2018 amounted to 4638 thousand tons [International Cocoa Organization 2018].

The foregoing data may demonstrate that we have to do with overproduction of cocoa beans, and manufacturers do not have to be afraid of a shortage of this raw material. It is contrary to the warnings expressed by market analysts in the previous years. In 2013, a shortage of cocoa beans amounted to 70 thousand tons. On the basis of harvests in the subsequent years it was predicted that in 2020 it may reach 1 million tons, and in 2030 even 2 million tons [Fold 2001, pp. 405–420]. Such forecasts were caused by poor harvests due to bad weather conditions. The situation started to change after the season 2016/2017 when an increase in production of cocoa beans by 15% and harvests higher by approx. 600 thousand tons compared to the previous season were recorded. Such a change led to a dramatic drop in prices from \$3000 per ton of cocoa beans to as little as 1900 \$ [Fountain, Hütz-Adams 2018].

The above-described market trend might seem to be advantageous for manufacturers of chocolate products. The elimination of the risk of shortage of raw material and the decrease in its price could make activity in this sector even more attractive. However, what is good for manufacturers of chocolate products is not good for farmers engaged in production of cocoa beans. The drop in prices caused significant decline of profitability of agricultural production, which directly translated into the farmers' desire to look for new more profitable sources of income. Cultivation of cocoa trees is very time consuming and effectiveness of production is low, and it further strongly depends on external factors (atmospheric conditions). Cultivation of cocoa trees is one of the most difficult forms of agricultural production. Cocoa trees have specific requirements such as high temperature, high humidity and limited sunlight access, i.e. the so-called partial shade. This is why they can only grow within the tropical climate zone and therefore their cultivation is limited to a zone located within 0–8 degrees of latitude on both sides of the equator.

For farmers who wish to change their production profile, an example which might be followed is unfortunately Malesia, a major manufacturer of cocoa beans

in the 1990s who dropped to one of the last places in the ranking as a result of switching to production of oil palm. The current situation in the chocolate products segment of the confectionery sector of the food industry motivates key manufacturers of chocolate, supported by various institutions, to take actions intended to increase profitability of production of cocoa beans and ensure a sustainable supply chain.

## CSR initiatives of key chocolate producers

The above-mentioned socio-economic transitions in the world, the current situation in the chocolate segment and very demanding and poorly sustainable production of cocoa beans force key manufacturers to take actions in respect of corporate social responsibility. Changes in consumer behavior constitute an additional incentive. Customers pay attention to information placed on labels of chocolate products, and are particularly interested in social or charity organizations' signs which indicate that a product was manufactured in line with certain principles or a part of the revenue from the sale of the product was transferred to charity organizations.

The most popular marks in this sector include Fairtrade, Rainforest Alliance or UTZ CERTIFIED. The first one is dedicated to various raw materials. It provides for general and specific standards for each type of raw materials. The certificate placed on a ready-made product means among others that [Fairtrade International 2019]:

- the farmer received for its products at least the Fairtrade Minimum Price, constituting a fixed price not dependent on market conditions, determined in such a manner as to ensure that the farmer's expenses are reimbursed, and he receives a fair remuneration,
- farmers and employees, irrespective of their sex, have the right to freely express their opinions.

The Rainforest Alliance Certificate is also dedicated to various manufacturers and was created in response to the need to protect rainforests and biological diversity. Its presence on the product means that the product was produced in a manner not harmful to the local ecosystem [The Rainforest Alliance 2016].

UTZ Certificate shows clients and business partners that the product was acquired in a sustainable and responsible manner, without doing any harm to the natural environment and people engaged in farming and production [UTZ Certified 2019].

The above-mentioned three certificates require actions in respect of corporate social responsibility, but each of them focuses on a different aspect. Fairtrade

focuses on the situation of farmers and manufacturers, Rainforest Alliance – on nature protection, and UTZ CERTIFIED – on monitoring quality of raw materials. Other initiatives in respect of corporate social responsibility in cocoa beans production are realized by the World Cocoa Foundation, which was established in 2000. Presently, the organization has more than one hundred members which represent 80% of the global chocolate products market [World Cocoa Foundation 2019]. Initiatives undertaken by the association are intended to improve among others living conditions of farmers and their families.

Generally recognizable certificates may constitute a sufficient proof of social engagement of manufacturers for customers. Notwithstanding that, some major chocolate producers create their own CSR programs and strategies intended to support cocoa farming (table 1). The reason why they are doing that is not only because they care about their image or the natural environment but also because they wish to establish stronger links between particular farmers with manufacturers through the creation of strong bilateral relations.

**Table 1. Characteristic of implemented CSR strategies of major manufacturers of chocolate products in the world based on the areas of corporate business responsibility according to ISO 26000**

Company	Mars Wrigley Confectionery	Ferrero Group	Mondeléz International	Meiji Co Ltd	Hershey Co	Nestlé	Lindt & Sprüngli AG
Invented name of CSR strategy	Cocoa for generations	Glocal Care Ferrero	Cocoa Life	Meiji Group CSR 2026	Shared Goodness	The Nestlé Cocoa Plan	Lindt & Sprüngli Farming Program
Areas of corporate business responsibility (acc. to ISO 26000)	organizational governance				* full transparency of activities		

Areas of corporate business responsibility (acc. to ISO 26000)		Invented name of CSR strategy	Company
human rights	* protection of children's rights	Cocoa for generations	Mars Wrigley Confectionery
labor practices	* improvement of farmers' income and * diversification of their income	Gloca Care Ferrero	Ferrero Group
	* health protection and occupational safety * creation of jobs in less developed parts of the world	Cocoa Life	Mondelēz International
	* combating child labor	Meiji Group CSR 2026	Meiji Co Ltd
	* provision of livelihood to farmers	Shared Goodness	Hershey Co
		The Nestlé Cocoa Plan	Nestlé
	* ban on employment of children	Lindt & Sprüngli Farming Program	Lindt & Sprüngli AG
	* improvement of occupational safety		

Company	Invented name of CSR strategy	
Mars Wrigley Confectionery	Cocoa for generations	<p>environment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* preservation of forests</li> <li>* sustainable cocoa bean production improvement of production efficiency</li> </ul>
Ferrero Group	Gloca Care Ferrero	<p>environment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* reduction of own carbon footprint</li> <li>* implementation of sustainable agricultural practices</li> </ul> <p>fair operating practices</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* no sex and age discrimination</li> <li>* training and continuous employee development system</li> </ul>
Mondelēz International	Cocoa Life	<p>environment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* preservation of cocoa tree ecosystems</li> <li>* landscape protection</li> <li>* improved agricultural practices</li> <li>* ensuring better seed</li> <li>* implementation of better crop protection methods</li> <li>* provision of financial services</li> </ul>
Meiji Co Ltd	Meiji Group CSR 2026	<p>environment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* reduction of CO2 emissions</li> <li>* limitation of impact on the natural environment</li> <li>* reduction of water consumption</li> <li>* ensuring biodiversity on farms</li> <li>* sustainable cocoa bean supply chain</li> </ul> <p>fair operating practices</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* employee training</li> </ul>
Hershey Co	Shared Goodness	<p>environment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* restoration and rehabilitation of forests</li> <li>* sustainable production</li> <li>* sustainable acquisition of raw materials</li> </ul>
Nestlé	The Nestlé Cocoa Plan	<p>environment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* adoption of good agricultural practices</li> <li>* supporting acquisition of good seed</li> <li>* organization of trainings for farmers</li> <li>* more sustainable production of cocoa beans</li> </ul>
Lindt & Sprüngli AG	Lindt & Sprüngli Farming Program	<p>environment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* development of cocoa tree cultivation methods</li> <li>* improvement of cocoa processing method</li> <li>* increased sensitivity to environmental protection</li> </ul> <p>fair operating practices</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* strengthening the position of farmers</li> <li>* auditing farmers to verify effectiveness of undertaken actions</li> </ul>

Areas of corporate business responsibility (acc. to ISO 26000)	con-sumer related issues	Invented name of CSR strategy	Company
		Cocoa for generations	Mars Wrigley Confectionery
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* calorific value</li> <li>* raw materials control and analysis</li> <li>* packaging, semi-finished products and ready-made products control</li> <li>* ban on advertising targeting children under the age of 12</li> <li>* safety testing of toys attached to sweets</li> </ul>	Gloca Care Ferrero	Ferrero Group
		Cocoa Life	Mondelēz International
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* increased healthiness of products</li> <li>* GFSI implementation and certification</li> </ul>	Meiji Group CSR 2026	Meiji Co Ltd
		Shared Goodness	Hershey Co
		The Nestlé Cocoa Plan	Nestlé
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* full identification of the source of origin of raw material</li> </ul>	Lindt & Sprüngli Farming Program	Lindt & Sprüngli AG

Company	Mars Wrigley Confectionery	Ferrero Group	Mondelēz International	Meiji Co Ltd	Hershey Co	Nestlé	Lindt & Sprüngli AG
Invented name of CSR strategy	Cocoa for generations	Glocal Care Ferrero	Cocoa Life	Meiji Group CSR 2026	Shared Goodness	The Nestlé Cocoa Plan	Lindt & Sprüngli Farming Program
Areas of corporate business responsibility (acc. to ISO 26000)	contributions to the society and development of local community	* strengthening the status of women in the community	* trainings for farmers * health protection and promotion of education and social development	* supporting self-determination by communities of their own development * assistance in development of a community action plan * strengthening the status of women in society * supporting education * cocoa production more attractive for the next generations	* improvement of the position of women in the organization * support for disabled people	* engagement of local community in local projects * improved accessibility of education * improved living conditions	* supporting children education * strengthening the role of women in society  * greater influence on improvement of living conditions * improvement of local household infrastructure * supporting education * supporting equality programs

Source: own report [Ferrero Group 2017; Lindt & Sprüngli 2019; Mars Wrigley Confectionery 2019; Meiji Holdings 2019; Mondelez International 2012; Nestlé 2019; Polski Komitet Normalizacyjny 2012; The Hershey Company 2019].

On the basis of information included in table 1 we can conclude that the CSR strategies undertaken in respect of cocoa farming are not complete. All of them contain elements concerning the environment, contributions to the society and development of local community, as well as labor practices. Some of them include initiatives concerning human rights, fair operating practices or consumer related issues. On the basis of the analyzed official sources of information concerning such corporations, only one of them includes actions in respect of organizational governance. According to the definition of CSR from standard PN-ISO 26000 the most completed strategies were developed by Ferrero Group and Lindt & Sprüngli AG.,

which are not including the activities only from the one nominal area – organizational governance. The strategies of Mars Wrigley Confectionery and Mondelēz International were developed based on the same fields. They are not including the initiatives from organizational governance, fair operating practices and consumer related issues. However, Mondelēz takes more activities than Mars Wrigley, especially in the areas connected to environment, society and local community. Meiji Co Ltd in its strategy is focusing on the four pillars: environment, fair operating practices, consumer related issues and society and local community. The highest number of activities is linked with the first and the last field from these mentioned above. Hershey Co as the only one producer includes in its strategy the actions from area of organizational governance. Beside this its strategy is based on the initiatives linked with labor practices, environment and society and local community. CSR strategy of Nestle is the least developed and considers activities linked only with the two areas – environment and society and local community.

## Conclusion

The above information confirms the important role of corporate social responsibility in creating development strategies of corporations manufacturing chocolate products. Nevertheless, the developed CSR initiatives do not cover all areas specified in the standard PN-ISO 26000. Focusing and intensification of actions in areas which directly translate into efficiency of cocoa bean production may suggest that corporations undertake only initiatives which ensure continuity of supply of the raw material or may improve perception of their brand in the minds of customers as a result of dealing with topics in which media are interested (natural environment, ecology, employment of children, role of women in society). For that reason, it would be worth confronting this hypothesis directly with entrepreneurs and conducting a thorough analysis based on structured interviews and direct observation.

## References

- Bowen H.R.** (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Brothers, New York.
- Czubała A.** (2011), *Rola konsumentów w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, "Konsumpcja i Rozwój", No. 1, pp. 58–66.



**Fairtrade International** (2019), *Standards* [online], <https://www.fairtrade.net/standards.html>, access: 17.02.2019.

**Ferrero Group** (2017), *Sharing values to create value* [online], <https://www.ferrerocrsr.com/global-care/sharing-values-to-create-value/people-planet>, access: 17.02.2019.

**Fold N.** (2001), *Restructuring of the European chocolate industry and its impact on cocoa production in West Africa* *Journal of Economic Geography*, “*Journal of Economic Geography*”, No. 1(4), pp. 405–420, DOI: 10.1093/jeg/1.4.405.

**Fountain A.C., Hütz-Adams F.** (2018) *Cocoa Barometer 2018* [online], [http://www.cocoabarometer.org/cocoa\\_barometer/Download\\_files/2018%20Cocoa%20Barometer%20180420.pdf](http://www.cocoabarometer.org/cocoa_barometer/Download_files/2018%20Cocoa%20Barometer%20180420.pdf), access: 20.03.2019.

**International Cocoa Organization** (2018), *Cocoa year 2017/18*, “*Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics*”, Vol. XLIV, No. 4.

**Lindt & Sprüngli** (2019), *Lindt & Sprüngli Farming Program* [online], <https://www.lindt.pl/swiat-lindt/cocoa-farming/lindt-spruengli-farming-program/>, access: 22.03.2019.

**MarketLine** (2017), *Global Confectionery*, London.

**Mars Wrigley Confectionery** (2019), *Saving Tomorrow's Cocoa, Today* [online], <https://www.mars.com/news-and-stories/cocoa-farming-sustainability>, access: 22.02.2019.

**Meiji Holdings** (2019), *CSR Management* [online], [https://www.meiji.com/global/sustainability/csr\\_management\\_framework/](https://www.meiji.com/global/sustainability/csr_management_framework/), access: 20.03.2019.

**Mondelez International** (2012), *Building a promising future for cocoa farming communities* [online], <https://www.cocoalife.org/the-program/approach>, access: 14.03.2019.

**Mordor Intelligence** (2018), *Global Confectionery Market*, Hyderabad.

**Nestlé** (2019), *The Nestlé Cocoa Plan* [online], <http://www.nestlecocoaplan.com/>, access: 22.03.2019.

**Pindelski M.** (2012), *Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych*, "Przegląd Organizacji", No. 2, pp. 6–10.

**Piwowar-Sulej K., Podsiadły K.** (2018), *Implementation of a mixed project management methodology: case study of a chocolate confectionery company*, "Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands", No. 17, pp. 95–109.

**Polski Komitet Normalizacyjny** (2012), PN-ISO 26000:2012, Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, PKN, Warszawa, pp. 31–32.

**Scully C.Z.** (2019), *Making it to the Top 100*, "Candy Industry", Vol. 184, No. 1.

**Szymańska I.** (2019), *Kakao – surowiec zesłany przez bogów* [online], <http://www.surowce-naturalne.pl/strona/kakao-%E2%80%93-surowiec-zeslany-przez-bogow>, access: 17.02.2019.

**The Hershey Company** (2019), *Cocoa for good* [online], [https://www.thehersheycompany.com/en\\_us/shared-goodness.html](https://www.thehersheycompany.com/en_us/shared-goodness.html), access: 17.02.2019.

**The Rainforest Alliance** (2016), *Rainforest Alliance Certified Cocoa* [online], <https://www.rainforest-alliance.org/articles/rainforest-alliance-certified-cocoa>, access: 20.03.2019.

**UTZ Certified** (2019), *Cocoa* [online], <https://utz.org/what-we-offer/certification/products-we-certify/cocoa/>, access: 17.02.2019.

**World Cocoa Foundation** (2019), *Our Vision & Mission* [online], <https://www.worldcocoa-foundation.org/about-wcf/vision-mission/>, access: 14.03.2019.



## **Barbara Siuta-Tokarska**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania  
siutab@uek.krakow.pl

## **Agnieszka Thier**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania  
thiera@uek.krakow.pl

# **Zrównoważony i trwały rozwój w kontekście nauki o zarządzaniu**

## **Sustainable and Sustained Development within the Context of Management Science**

**Abstract:** The paper is poised to present the concept of sustainable development, including its significance as a paradigm of economic and management sciences in XXI century. The discussion includes its growing importance against the backdrop of other paradigms. The final part of the paper analyses the changes in the proportions of using natural, social and economic capital.

**Key words:** sustainable development, management paradigms, natural, social and economic capital

## **Wprowadzenie**

W drugiej połowie XX wieku pojawiły się i nabierały coraz większego znaczenia kwestie barier rozwoju gospodarczego z powodu przejawów wyczerpywania się zasobów naturalnych oraz rosnącego zanieczyszczenia środowiska naturalnego, co zostało wyeksponowane w 1972 r. w słynnym raporcie Klubu Rzymskiego

pt. *Granice wzrostu*. Wywołało to dyskusję nad zmianami w wyznawanych wartościach cywilizacyjnych w wyniku nowych kierunków rozwoju i przeobrażeń strukturalnych w gospodarce oraz życiu społecznym. Zmiany te są rezultatem kolejnych rewolucji przemysłowych, a następnie fazy postindustrialnej – z istotną przewagą sektora usług oraz przejawów reindustrializacji i wreszcie rewolucji informacyjnej, przechodzącej obecnie w rewolucję cyfrową (IV rewolucja przemysłowa). Wszystkie te czynniki spowodowały, że zrównoważony i trwały rozwój stał się nowym paradygmatem w naukach ekonomicznych, w tym w nauce o zarządzaniu.

Celem rozdziału jest wskazanie istoty zrównoważonego i trwałego rozwoju gospodarki światowej w kontekście ujęcia paradygmatycznego współczesnej nauki o zarządzaniu<sup>1</sup> oraz przedstawienie autorskiego ujęcia modeli tego rozwoju, czyli:

1. modelu odzwierciedlającego dotychczasowy sposób wartościowania i realizacji tej koncepcji,
2. modelu wzorcowego (docelowego).

W odniesieniu do tak ujętego przedmiotu badań rodzi się pytanie dotyczące kryterium czasowego: czy w okresie transformacji, tj. pomiędzy istniejącym stanem gospodarki światowej (warunki i czynniki rozwoju na wejściu) a oczekiwanym, docelowym stanem zrównoważenia (warunki i czynniki na wyjściu) można wskazać na model okresu przejścia, zapewniający trwałość tak pojętego rozwoju? Autorzy podjęli się próby odpowiedzi na to pytanie badawcze.

## **Idea i istota zrównoważonego, trwałego rozwoju współczesnego świata**

Jedną z pierwszych prób stworzenia teoretycznych podstaw polityki gospodarczej i ekologicznej była koncepcja ekorozwoju. Ponadto w odpowiedzi na kontrowersje związane z raportem *Granice wzrostu* [Meadows i in. 1973, ss. 127–142], związane z krytyką pominięcia postępu technicznego i substytucji surowców, powstała koncepcja *Sustainable Development*, czyli w rozwoju samopodtrzymywanego (samopodtrzymującego się). Koncepcja ta została upowszechniona dzięki raportowi ONZ pt. *Our Common Future* z 1987 roku [*Nasza wspólna przyszłość* 1991, s. 67].

---

<sup>1</sup> Autorzy opracowania użyli terminu „nauka o zarządzaniu”, a nie „nauki o zarządzaniu” (obecnie nauki o zarządzaniu i jakości), przyjmując wykazywaną w literaturze tożsamość tej nauki, mimo występujących problemów o charakterze metodologicznym, jak i semantycznym. Szerzej na ten temat patrz m.in. Borowiecki, Siuta-Tokarska [2019].

W języku polskim termin „rozwój samopodtrzymywany” brzmi jak *perpetuum mobile* (wieczny ruch – symbol czegoś niemożliwego), stąd m.in. upowszechnienie pojęcia zrównoważonego rozwoju. Jak wskazują niektórzy badacze, określenie zrównoważony rozwój [Górka 2010, ss. 10–21] może być uznane za niewłaściwe nie tylko z powodu innego sensu angielskiego terminu, lecz z uwagi na fakt, że równoważenie wszystkich czynników gospodarki mogłoby prowadzić do stabilizacji układu ekonomicznego i jego stagnacji [Czaja, Becla 2017, ss. 12–26]. Zwolennikami terminu „trwały rozwój” są od dawna T. Żylicz [2014, ss. 280–291] i J. Śleszyński [1997, s. 40; 1998, ss. 207–224], z kolei T. Borys [2014, s. 12] i B. Fiedor [1996] stosują te terminy zamiennie, natomiast B. Poskrobko [2011, s. 242] i poniekąd M.K. Burchard-Dziubińska [2015, s. 147] opowiadają się za zrównoważonym rozwojem. Autorzy niniejszego rozdziału, uznając zasadność argumentów wskazanych przez badaczy tej problematyki [Borowiecki, Siuta-Tokarska 2016, s. 71], przyjęli ujęcie podkreślające potrzebę równoważenia kapitałów składowych rozwoju, tzn. przyrodniczego, społecznego i ekonomicznego oraz trwałości tego procesu.

Sformułowanie istoty, celu i zasad zrównoważonego i trwałego rozwoju okazało się ważną koncepcją w teorii ekonomii i dość szybko podjętą w polityce gospodarczej [Becker 2014], co popierane było zarówno przez agencje ONZ, jak i Unię Europejską.

## Paradygmaty w nauce o zarządzaniu

Nauka o zarządzaniu umożliwia wykorzystanie wiedzy o prawidłowościach funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz zasadach zarządzania nimi, a jej siła tkwi w różnorodności podejmowanych problemów badawczych, ich interdyscyplinarności oraz w empirycznym charakterze i praktyczności [Sudoł 2011, ss. 111–112; Siuta-Tokarska 2017, s. 95; Borowiecki, Siuta-Tokarska 2019, s. 36].

W nauce o zarządzaniu, podobnie jak w innych naukach empirycznych, uwiadacznia się zwarte formułowanie idei, pojęć, fundamentalnych założeń i teorii oraz przyjętego sposobu widzenia otaczającej rzeczywistości [Cash i in. 2003, ss. 8086–8091] uznane powszechnie przez środowisko naukowe oraz wskazujące najważniejsze problemy i wzorce ich rozwiązywania, określane jako paradygmat.

W literaturze wskazuje się na występowanie wielu paradygmatów w badaniach i praktyce zarządzania. P.F. Drucker wymienia m.in. następujące paradygmaty nauki o zarządzaniu [Harasim 2014, ss. 7–9]:

- istnieje wiele równorzędnych sposobów organizowania tego samego biznesu z powodu burzliwych zmian w otoczeniu i konieczności rozpatrywania ich alternatywy;
- niezbędne jest stosowanie hybrydowych (mieszanych) struktur organizacyjnych;
- istnieje wiele różnych i często równorzędnych sposobów zarządzania ludźmi, nie ma systemu uniwersalnego (m.in. za sprawą tzw. pracowników wiedzy);
- technologie i rynki przenikają się wzajemnie między różnymi dziedzinami gospodarki;
- zarządzanie staje się coraz bardziej partnerskie i obejmuje cały proces biznesowy, wykraczając poza ramy organizacji;
- zarządzanie organizacją musi być skierowane na zewnątrz, czyli do jej otoczenia;
- gospodarka staje się coraz bardziej globalna za sprawą międzynarodowych konglomeratów, holdingów, które pozbywają się swego narodowego, a nawet międzynarodowego charakteru.

P.F. Drucker wymienił te paradygmaty z myślą o XXI wieku, ale wraz z upływem czasu pojawiają się nowe idee wzbogacające cele oraz zasady zarządzania. Wyróżnia się paradygmaty dotyczące całej dyscypliny, a w jej ramach poszczególnych szkół, a także wyodrębnionych problemów. Za nowy paradygmat wielu autorów uznaje zrównoważony i trwały rozwój. Można więc wyróżnić etapy kształtowania tego paradygmatu z uwagi na poszerzanie jego zakresu merytorycznego i podejmowanie pomiaru wskaźników, dotyczących celów, zasad i efektów rozwoju społeczno-gospodarczego. Dorobek naukowy w tej dziedzinie jest znaczący, ale niewystarczająco uporządkowany. Problematyka ta wiąże się również z kategorią jakości życia, gdyż rozwój o charakterze trwałym ma zapewnić wysoką jakość życia współczesnego społeczeństwa, ale nie kosztem przyszłych pokoleń [Łuszczak 2016, ss. 22–34]. Można zatem mówić o różnorodności tych celów i zasad na wzór bogactwa bioróżnorodności w przyrodzie. Do tej mozaiki dodać należy jeszcze takie współczesne paradygmaty, jak: restrukturyzację gospodarki, sektorów działalności i przedsiębiorstw w sposób ciągły oraz podejście procesowe w zarządzaniu [Borowiecki 2016, ss. 45–55; Sułkowski 2015, ss. 239–247], a także parametry jakości, wiedzy, informacji, etyki gospodarowania itp., inicjujące nowe koncepcje zarządzania, jak np. koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu [Jaki 2014, ss. 8–10].

Jednak największą zmianą w analizowanym ujęciu okazał się postulat uznania zarządzania na rzecz zrównoważonego i trwałego rozwoju jako metaparadygmatu nauki o zarządzaniu w XXI wieku [Borowiecki, Siuta-Tokarska 2018, ss. 7–15]. Podstawą takiego postulatu jest stwierdzenie, że celem nauki o zarządzaniu jest dostarczanie wiedzy, teoretycznych zasad i praktycznych sposobów zmagania się

przedsiębiorców z turbulentnymi i trudnymi do przewidzenia zmianami w otoczeniu. Zmiany te są bowiem wielkim wyzwaniem współczesności [Bojarski 2009, ss. 121–133; Czakon 2014, s. 51]. Celem nauki o zarządzaniu jest zatem również wkład w zapewnienie zrównoważonego i trwałego rozwoju [Borowiecki, Siuta-Tokarska, Kusio 2018, s. 28].

Na szczególne podkreślenie zasługuje stanowisko M.W. Grudzewskiego i K.I. Hejduk [2011, ss. 95–111], którzy nie tylko poparli omawiany postulat, ale wypowiedzieli się za uznaniem trwałości w tak pojmowanym rozwoju jako szczególnego megaparadygmatu współczesności, istotnego dla podtrzymania życia każdej organizacji, w tym przedsiębiorstwa. Zwracają również uwagę na decentralizację zarządzania i wiązanie się przedsiębiorstw i innych organizacji w sieci oraz rosnącą rolę zaufania jako elementu kapitału społecznego.

## **Kapitał przyrodniczy, społeczny i ekonomiczny – ujęcia modelowe zrównoważonego i trwałego rozwoju**

Wdrażanie w życiu gospodarczym koncepcji zrównoważonego i trwałego rozwoju może skutkować potrzebą zmian w proporcji korzystania z dostępnych kapitałów [Hall, Perez, Leclerc 2000]. Na podstawie klasycznego podziału czynników produkcji: ziemia, kapitał i praca oraz przedsiębiorczość (inaczej technologia lub wiedza, czynnik niedawno wyodrębniony jako umiejętność efektywnego łączenia tych trzech czynników klasycznych) wyróżniono trzy główne rodzaje kapitału: przyrodniczy (naturalny), społeczny i ekonomiczny.

Współczesne koncepcje rozwoju społeczno-gospodarczego bazują na procesach globalizacji głównie w oparciu o kapitał ekonomiczny, a także społeczny. Koncepcja ekorozwoju stanowiła próbę ukierunkowania działań na wartość kapitału przyrodniczego. Koncepcja zrównoważonego i trwałego rozwoju obejmuje wymienione tu trzy rodzaje kapitału, eksponując znaczenie kapitału przyrodniczego. Aby realizować cele rozwoju, należy kształtować właściwe proporcje w korzystaniu z tych trzech rodzajów kapitału. Dotychczasowe ich wykorzystanie można zapisać w postaci:

$$E : S : P,$$

gdzie:

E – kapitał ekonomiczny,

S – kapitał społeczny,

P – kapitał przyrodniczy.



W krajach wysokorozwiniętych już od dawna największą rolę odgrywa kapitał ekonomiczny, chociażby w wyniku szybkiego rozwoju infrastruktury technicznej i społecznej, natomiast zmniejsza się przestrzeń dla kapitału przyrodniczego. W trosce o jakość życia proporcje te powinny więc zmieniać się na korzyść kapitału przyrodniczego oraz społecznego, czyli w postaci zapisu:

**P : S : E.**

Kapitał przyrodniczy tworzą nieodnawialne i odnawialne zasoby naturalne oraz procesy ekologiczne rządzące ich występowaniem i wykorzystaniem [Jeżowski 2008; Throsby 2010]. Innymi słowy jest to ogół dóbr i usług (świadczeń) ekosystemowych (ekologicznych). Usługi ekosystemowe dzieli się na usługi regulacyjne (regulowanie składu powietrza atmosferycznego, klimatu i stosunków wodnych, dostawy wody, tworzenie gleby, zapylenie, unieszkodliwianie i asymilacja odpadów), zaopatrzeniowe (produkcja żywności, dostawa surowców), a także na usługi społeczne (rekreacja i kultura). W sumie wyodrębnia się kilkanaście rodzajów takich usług. Przynoszą one korzyści czerpane z przyrody, które można wycenić jak inne składniki dobrobytu. Z wyliczeń zespołu R. Costanza wynika, że w wielu krajach korzyści te mają wyższą wartość niż wytworzony dochód narodowy (PKB) w tych krajach [Costanza i in. 2012, ss. 106–114].

Kapitał społeczny jest to zestaw wartości i norm etycznych, wspólny dla członków danej zbiorowości i umożliwiający ich współdziałanie. Stanowi dobro publiczne oraz czynnik produkcji w zorganizowanych społecznościach, którego wartość opiera się na wzajemnych relacjach społecznych i zaufaniu ludzi. Zaufanie odgrywa szczególną rolę w działalności biznesowej, m.in. przyczynia się do zmniejszenia kosztów transakcyjnych [Stankiewicz 2016, ss. 44–65]. Kapitał społeczny ma wyraźne znaczenie w stabilnych społecznościach – z silnym i stałym systemem politycznym i prawnym [Fukuyama 1997, ss. 276–349]. Nieco odmiennym pojęciem, w ramach kapitału społecznego, jest kapitał ludzki<sup>2</sup>.

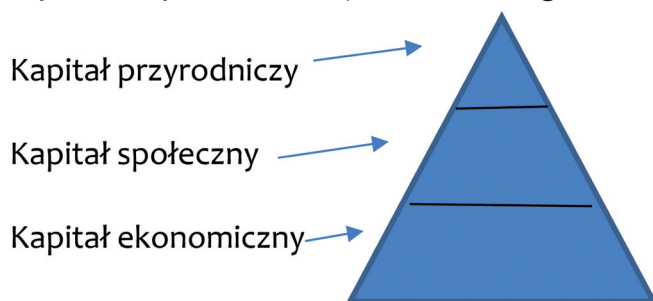
Omawiane relacje warto byłoby przekształcić w strukturę kapitałów (wyrażoną ich udziałem w całości, w %) po uprzedniej wycenie. Z kapitałem ekonomicznym nie ma w tym względzie większych trudności. Trudniej jest z szacowaniem

<sup>2</sup> Definiuje się go jako zasób wiedzy fachowej i umiejętności praktycznych oraz psychofizycznych predyspozycji, a także zdrowia i energii witalnej pracowników. Stanowi on niejako finansowy odpowiednik wartości pracowników w przedsiębiorstwie. Ponadto wyróżnia się kapitał intelektualny, kapitał kulturowy oraz kapitał polityczny. W przypadku kapitału społecznego i ludzkiego trudno jest o jednoznaczną definicję, gdyż występują różne poglądy na ich elementy składowe, w tym w odniesieniu do pojedynczej osoby, grupy pracowników czy większej zbiorowości.

wartości kapitału społecznego, ze względu na jego różnorodność i specyfikę<sup>3</sup>. Dlatego dodawanie wartości tych trzech rodzajów kapitału i wyliczanie ich struktury nie ma większego sensu ze względu na brak lub niejednoznaczność wyceny niektórych elementów, ale omawiane proporcje można oceniać w sposób opisowo-jakościowy, określając ich funkcje w rozwoju społeczno-gospodarczym.

W rzeczywistości społeczno-gospodarczej realizowane są różne przedsięwzięcia<sup>4</sup>, mające na celu uwzględnienie priorytetów aspektów przyrodniczych, ale ze zbyt małą intensywnością, a niekiedy tylko w formie haseł i postulatów. W efekcie w gospodarce światowej wciąż dominuje model, w którym co prawda występuje świadomość znaczenia i wagi kapitału przyrodniczego jako *sine qua non* dla istnienia życia w ogóle, jednakże przestrzeń na jego realizację – jako wartości nadrzędnej – jest najmniejsza (rys. 1), zaś największa przestrzeń przypada na kapitał ekonomiczny.

**Rysunek 1. Dotychczasowy model realizacji zrównoważonego i trwałego rozwoju**



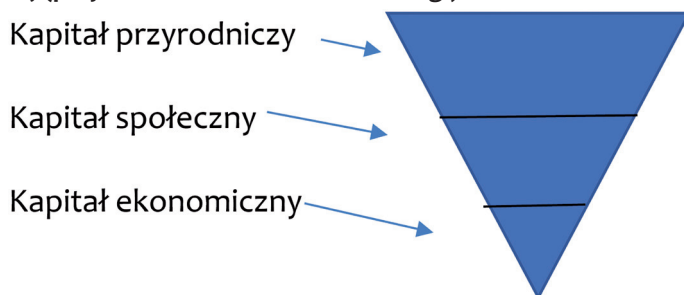
Źródło: opracowanie własne.

<sup>3</sup> Do niedawna najtrudniejszą kwestią była wycena kapitału przyrodniczego, ale także w tym zakresie poczyniono znaczne postępy. Istnieją już liczne sposoby i techniki wyceny wartości składników środowiska, np. analiza kosztów i korzyści. Jednakże przyjmowane założenia i uproszczenia w teorii waloryzacji i praktycznych metodach wyceny dóbr nierynkowych według takich kryteriów, jak koszty podróży, nakłady na uzyskanie substytutu, ceny hedoniczne, deklarowane preferencje itp., wzbudzają kontrowersje i wątpliwości przy sumowaniu wartości różnorodnych składników środowiska.

<sup>4</sup> Przykładowo równowaga lub priorytet aspektów ekologicznych będzie osiągniany przez następujące przedsięwzięcia: racjonalne rozwiązania instytucjonalne, odpowiedni system instrumentów polityki ekologicznej i społecznej, w tym system cen i podatków, opłat ekologicznych, kredytów preferencyjnych, wyznaczanie obszarów szczególnej ochrony środowiska naturalnego, dostosowanie programów inwestycyjnych do nowych wyzwań cywilizacyjnych, rozwijanie świadomości ekonomicznej i ekologicznej, wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego itp.

Przestrzeń dla realizacji wartości kapitału przyrodniczego w gospodarce światowej wyraźnie się kurczy. Świadczy o tym globalny wskaźnik życia planety Ziemi (*Living Planet Index – LPI*), który zmniejszył się w latach 1970–2014 aż o 60%<sup>5</sup>. Opinie części specjalistów w tym zakresie uprawniają do wskazania na potrzebę nowego podejścia i zmiany sposobu postrzegania wartości trzech składowych kapitałów w rozwoju, tj. kapitału przyrodniczego, społecznego i ekonomicznego, przy równoczesnym wypracowaniu nowego modelu urzeczywistnienia idei zrównoważonego i trwałego rozwoju. Odwrócony trójkąt (rys. 2) mógłby być zatem uznany za model okresu transformacji, przywracający równowagę kapitałową w okresie dążności do osiągnięcia stanu docelowego, choć jego realizacja wydaje się bardzo trudna.

**Rysunek 2. Model zrównoważonego i trwałego rozwoju okresu transformacji (przywrócenia do stanu równowagi)**

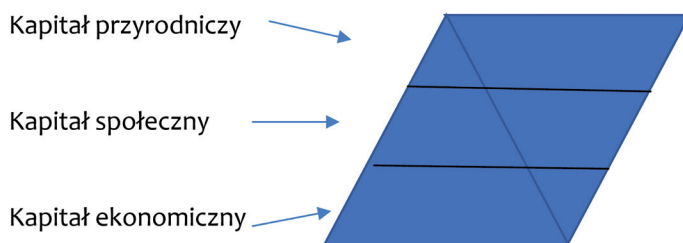


Źródło: opracowanie własne.

Stan docelowy (rys. 3) rozumiany jest jako ten, w którym następuje zrównoważenie wskazanych trzech kapitałów, tj. przyrodniczego, społecznego i ekonomicznego (na wyjściu). Jego osiągnięcie jest możliwe przy założeniu powiązania stanu dotychczasowego (na wejściu) z uzyskaniem relacji tych trzech kapitałów w okresie przejściowym (proces realizacji).

<sup>5</sup> W tym dla gatunków słodkowodnych o 81%, dla gatunków lądowych o 38%, a dla gatunków morskich o 36%. [Grooten, Almond 2018].

**Rysunek 3.** Postulowany model wzorcowy realizacji zrównoważonego i trwałego rozwoju



Źródło: opracowanie własne.

Postulowany model wzorcowy realizacji zrównoważonego i trwałego rozwoju ma kształt rombu, w którym dochodzi do zrównoważenia przestrzeni na realizację wartości poszczególnych kapitałów z uwzględnieniem przesunięć czasowych, zwłaszcza w zakresie nakładów inwestycyjnych.

## Podsumowanie

W ujęciu globalnym zapewnienie wzrostu potencjału i tworzenie odpowiednich warunków życia dla obecnych i przyszłych pokoleń powinno znaleźć swoje bezpośrednie przełożenie w implementacji koncepcji zrównoważonego i trwałego rozwoju świata oraz być należycie realizowane. Dotychczasowe działania w tym zakresie są niewystarczające. Zaproponowane przez autorów niniejszego rozdziału ujęcia modelowe, dotyczące dotychczasowej realizacji rozwoju świata oraz ujęcia wzorcowego tego rozwoju, z uwzględnieniem kapitału przyrodniczego, społecznego i ekonomicznego, predestynują do uznania potrzeby przywrócenia stanu równowagi między tymi kapitałami. W efekcie jawi się konieczność uwzględnienia okresu transformacji, prowadzącego od stanu nierównowagi (obecny) do stanu równowagi (docelowy), co znajduje swe uzasadnienie zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i praktycznym rozumienia celowości i istoty zrównoważonego, trwałego rozwoju w kontekście nauki o zarządzaniu [Zemigajła 2019, ss. 796–809].

## Bibliografia

**Becker P.** (2014), *Sustainability Science. Managing Risk and Resilience for Sustainable Development*, Elsevier, Amsterdam.

**Bojarski W.** (2009), *Alternatywny paradygmat rozwoju* [w:] B. Fiedor, Z. Hockuba (red.), *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*, PTE, Warszawa, ss. 121–133.

**Borowiecki R.** (2016), *Permanentna restrukturyzacja – współczesny paradygmat zarządzania?* [w:] Osbert-Pociecha G., Nowosielski S. (red.), *Meandry teorii i praktyki zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, ss. 45–55.

**Borowiecki R., Siuta-Tokarska B.** (2016), *Zrównoważony i trwały rozwój wobec postępujących procesów globalizacji* [w:] Odrobina A., Gawlik R. (red.), „Miscellanea Oeconomicae. Globalizacja i regionalizacja we współczesnym świecie”, tom II, nr 3, ss. 71–81.

**Borowiecki R., Siuta-Tokarska B.** (2018), *Nauki o zarządzaniu w świetle paradygmatów*, „Przeгляд Organizacji”, nr 4, ss. 7–15.

**Borowiecki R., Siuta-Tokarska B.** (2019), *Management Science(s) – Contemporary Challenges Against the Backdrop of Fundamental Issues of Philosophy*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management”, no. 135, ss. 33–47.

**Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., Kusio T.** (2018), *Zarządzanie na rzecz zrównoważonego i trwałego rozwoju – metaparadygmat nauk o zarządzaniu XXI wieku*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2(815), ss. 28–43.

**Borys T.** (2014), *Wybrane problemy metodologii pomiaru nowego paradygmatu rozwoju*. „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 3 (69), ss. 3–21.

**Burchard-Dziubińska M.** (2015), *Dostępność i jakość danych statystycznych, niezbędnych do budowania strategii gospodarki niskoemisyjnej w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, 3, ss. 140–155.

**Cash D.W., Clark W.C., Alcock F., Dickson N.M., Eckley N., Guston D.H., Jäger J., Mitchell R.B.** (2003), *Knowledge Systems for Sustainable Development*, „Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America”, 100(14), ss. 8086–8091.

**Costanza R., van der Leeuw S., Hibbard K., Aulenbach S., Brewer S., Burek M., Cornell S., Crumley C., Dearing J., Folke C., Graumlich L., Hegmon M., Heckbert S., Jackson S.T., Kubiszewski I., Scarborough V., Sinclair P., Sörlin S., Steffen W.** (2012), *Developing an Integrated History and future of People on Earth (IHOPE)*, „Current Opinion in Environmental Sustainability”, 4, ss. 106–114.

**Czaja S., Becla A.** (2017), *Rozumienie rozwoju zrównoważonego i trwałego (rozwoju zintegrowanego) a sposoby jego pomiaru – wybrane problemy metodologiczno-metodyczne*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4 (88), ss. 12–25.

**Czakon W.** (2014), *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2014, nr 1, ss. 51–62.

**Fiedor B.** (1996), *System wskaźników i indeksów ekorozwoju. Gospodarka-Środowisko Przyrodnicze-Informacja*, Biblioteka „Ekonomia i Środowisko”, Wrocław.

**Fukuyama F.** (1997), *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa.

**Grooten M., Almond R.E.A.** (red.) (2018), *Living Planet Report – 2018: Aiming Higher*, World Wide Fund for Nature, Szwajcaria.

**Górka K.** (2010), *Kontrowersje terminologiczne w zakresie ekonomiki ochrony środowiska i ekonomii ekologicznej*, „Ekonomia i Środowisko”, nr 2(38), ss. 10–21.

**Grudzewski M.W., Hejduk K.I.** (2011), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, „Master of Business Administration”, nr 1, ss. 95–111.

**Hall Ch.A.S., Perez C.L., Leclerc G.** (2000), *Quantifying Sustainable Development. The Future of Tropical Economies*, Academic Press, Cambridge.

**Harasim W.** (2014), *Paradygmaty współczesnego zarządzania organizacją* [w:] Harasim W. (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, ss. 5–20.

**Jaki A.** (2014), *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, ss. 8–13.

**Jeżowski P.** (2008), *Kapitał naturalny i trwałość w ekonomice środowiska i ekonomii ekologicznej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

**Łuszczak M.** (2016), *Relacje paradygmatu rozwoju trwałego z kategorią jakości życia*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 2(80), ss. 25–38.

**Meadows D.H., Meadows D.I., Randers J., Behrens W.W.** (1973), *Granice Wzrostu*, PWE, Warszawa.

*Nasza wspólna przyszłość* (1991), raport G.H. Brundtland, PWE, Warszawa.

**Poskrobko B.** (2011), *Od ekorozwoju do ekonomii zrównoważonego rozwoju*, „Ekonomia i Środowisko”, nr 2(40), ss. 240–267.

**Siuta-Tokarska B.** (2017), *Nauki o zarządzaniu – podstawowe zagadnienia* [w:] Jędralska K., Dyduch W. (red.), *Nauki o zarządzaniu. Dokonania, trendy, wyzwania*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice, ss. 95–105.

**Sudoł S.** (2011), *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa. Charakterystyczne cechy nauk o zarządzaniu* [w:] Kieżun W. (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, ss. 111–122.

**Sułkowski Ł.** (2015), *Hermeneutyka procesów organizacji i zarządzania – analiza meta-paradygmatyczna. Poznawcze wyzwania nauk o zarządzaniu 4* [w:] Chmielecki M. (red.) *Studia z zarządzania międzykulturowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVI, zeszyt 3, część 1, ss. 239–247.

**Stankiewicz E.** (2016), *Kapitał społeczny w perspektywie interdyscyplinarnej*, „Kwartalnik Prawo – Społeczeństwo – Ekonomia”, nr 4, ss. 44–65.

**Śleszyński J.** (1997), *Wskaźniki trwałego rozwoju*, „Ekonomia i Środowisko”, nr 2, ss.15–33.

**Śleszyński J.** (1998), *Agregatowe wskaźniki trwałego rozwoju* [w:] Poskrobko B (red.), *Sterowanie Ekorozwojem. Teoretyczne aspekty ekorozwoju*, vol. 1, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok, ss. 207–224.

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

**Zemigala M.** (2019), *Tendencies in Research on Sustainable Development in Management Sciences*, „Journal of Cleaner Production”, vol. 218, ss. 796–809.

**Żylicz T.** (2014), *Cena przyrody*, Wydawnictwo „Ekonomia i Środowisko”, Białystok, ss. 280–291.





**Dariusz Sobotkiewicz**

Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Zielonogórski

d.sobotkiewicz@wez.uz.zgora.pl

## Spółeczna odpowiedzialność biznesu na przykładzie niemieckiego koncernu Sitech

### Corporate Social Responsibility Based on a German Company Sitech

**Abstract:** This chapter describes the range of Corporate Social Responsibility utilisation and the tools used as well as profits gained coming from using that concept in German company SITECH located in Legnica Special Economical Zone in Polkowice. The chapter is based on the analysis of the primary sources (outcomes of the interviews carried out with the executive manager) as well as the analysis of secondary sources (study literature and corporate documents of the studied company). The study was carried out in the end of 2018 and at the beginning of 2019.

This chapter consists of two parts. The first one focuses on selected CSR issues. The second part presents the results of the study regarding the practical utilisation of CSR in the German company studied. The results show that utilisation of CSR in the company has a positive effect on how the company is perceived by the local society as well as internal stakeholders – the employer and the employees.

**Key words:** multi-entity organization, company, parent company, subsidiary

## Wstęp

Na arenie rynkowej obok klasycznych przedsiębiorstw funkcjonują organizacje wielopodmiotowe. Ich wspólną cechą jest występowanie ośrodka decyzyjno-zarządczego w postaci jednostki nadrzędnej (spółki matki) oraz jednostek podporządkowanych

(spółek córek, zakładów) o zróżnicowanym statusie prawno-ekonomicznym. W ostatnich dwudziestu latach Polska stała się interesującym krajem dla międzynarodowych organizacji wielopodmiotowych (grup kapitałowych, koncernów) dzięki tworzeniu i rozwijaniu specjalnych stref ekonomicznych, które były i są objęte licznymi zachętami (m.in. ulgami podatkowymi) dla potencjalnych inwestorów. SSE<sup>1</sup> stały się magnesem przyciągającym międzynarodowych i globalnych graczy rynkowych oraz impulsem do rozwoju wewnętrznego i zewnętrznego kraju. Od powstania SSE mija w tym roku 25 lat<sup>2</sup>. W tym czasie zachodziły różne zmiany w gospodarce krajowej, międzynarodowej i globalnej, które w większym lub mniejszym stopniu wpływały na funkcjonowanie przedsiębiorstw zlokalizowanych w SSE i poza nią. Nie bez znaczenia były zmiany zachodzące w Polsce, w szczególności te na rynku pracy, rynku surowców, rynku zbytu, a także w zakresie konkurencji, jej wzrostu, natężenia. W rezultacie spowodowały one, że zlokalizowane w Polsce jednostki podporządkowane firmom zagranicznym zaczęły w większym niż dotychczas stopniu uwzględniać w swoich strategiach koncepcje CSR. Mimo że stopień rozwoju CSR w tego typu podmiotach był na wyższym poziomie niż w przedsiębiorstwach z rodzinnym kapitałem, to i tak odbiegał on od poziomu zaawansowania tej koncepcji w jednostce nadrzędnej czy firmach siostrzanych zlokalizowanych w Europie Zachodniej.

Celem rozdziału jest rozpoznanie zakresu praktycznego zastosowania CSR ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi i korzyści odnoszonych ze stosowania koncepcji na przykładzie spółki Sitech niemieckiego koncernu zlokalizowanego w SSE. Rozdział oparto na analizie źródeł wtórnych (literatury naukowej oraz dokumentów organizacyjnych badanego koncernu), a także na analizie źródeł pierwotnych (wynikach wywiadu z dyrektorem zakładu). Badania prowadzono na przełomie 2018 i 2019 r.

## Istota CSR – przegląd literatury

Literatura przedmiotu proponuje wiele definicji CSR. Najogólniej stwierdza się, że CSR jest to odpowiedzialność przedsiębiorstwa za jego wpływ na społeczeństwo [EC Communication 2012, ss. 2–3]. W wielu definicjach podkreśla się wymiar strategiczny koncepcji [Adamczyk 2009, s. 116; Sokołowska 2013, s. 10; Rok 2004,

<sup>1</sup> SSE – Specjalna Strefa Ekonomiczna

<sup>2</sup> Specjalne Strefy Ekonomiczne działają na podstawie ustawy z 20 października 1994 r.

s. 18; Rudnicka 2012, s. 11] i uwzględnia aspekty społeczne w procesach decyzyjnych [Bartkowiak 2011, s. 9; Sokołowska 2013, s. 10].

W założeniach koncepcji CSR można doszukać się pewnych sprzeczności, niespójności, co w rezultacie może prowadzić do trudności w jej implementacji. Bowiem każdy z interesariuszy ma sprecyzowane oczekiwania (cele) [zob. Czubała 2011, ss. 59–60] wobec przedsiębiorstwa komercyjnego. Co do zasady jest ono powoływane do życia w celu generowania zysków. Zysk jest podstawową kategorią, którą pragną osiągnąć firmy w wyniku realizacji szeregu zadań techniczno-ekonomicznych. Pogodzenie presji na osiągnięcie zysku z oczekiwaniami różnych zainteresowanych interesariuszy może być trudnym zadaniem ze względu na coraz ostrzejszą walkę konkurencyjną i trudności w dostępie do niektórych zasobów, w tym ludzkich. Z drugiej jednak strony uwzględnienie oczekiwań interesariuszy i tworzenie dla nich wartości prowadzi do równowagi społecznej, niezbędnej do redukcji niepewności w działalności przedsiębiorstw [Adamczyk 2009, s. 10].

W 2016 r. PARP przeprowadził badania na temat identyfikacji kluczowych ograniczeń dla rozwoju CSR w polskich firmach. Z badań wynikało, że [www.parp.gov.pl]:

- największą barierą rozwoju CSR jest niedostrzeganie korzyści z jego wdrażania i nadmierne przywiązywanie wagi do filantropii i sponsoringu;
- nadal brakuje zrozumienia dla kwestii CSR wśród właścicieli firm oraz w radach nadzorczych i zarządach spółek, a więc tych organach, które podejmują w przedsiębiorstwach strategiczne decyzje;
- przedstawiciele tych grup najczęściej utożsamiają CSR z filantropią, sponsoringiem albo traktują CSR jako element marketingu, a nie jako strategiczne podejście do zarządzania organizacją, co utrudnia realizację działań CSR związanych bezpośrednio z biznesem i nastawionych na rozwój firmy;
- nadal także, mimo rosnącego zainteresowania interesariuszy, w tym klientów, nieodpowiedzialne zachowania nie są piętnowane, a odpowiedzialne doceniane.

Przedstawione tu wyniki badań z jednej strony korespondują z poglądem głoszonym przez E. Śnieżek i M. Wiatra [2014, ss. 397–410], że w Polsce strategia CSR jest nadal tematem relatywnie nowym i nie do końca poznany, z drugiej natomiast z wnioskami J.L. Fernández Sánchez, L. Sotorrio, E. Diez [2015, ss. 563–575], że CSR traktowane jest jako narzędzie poprawy wizerunku. Warto w tym miejscu dodać, że działania z zakresu CSR, które są widoczne dla społeczeństwa (społeczności lokalnej), traktuje się jako wsparcie dla działalności marketingowo-handlowej. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że badane

firmy postrzegają koncepcję CSR w kategoriach chwilowej mody, a nie długotrwałej inwestycji. Tymczasem jedynie kompleksowe wdrożenie CSR z silnym wsparciem menedżerów najwyższego szczebla może przynieść oczekiwane korzyści dla organizacji.

Społeczną odpowiedzialność biznesu zdecydowanie łatwiej zauważyć w dużych przedsiębiorstwach (w tym w koncernach międzynarodowych), które działania w zakresie CSR mają bezpośrednio wpisane w ogólną strategię [Śniezek, Wiatr 2014, s. 401]. Jednak w tego typu podmiotach realizacja CSR wymaga innego podejścia niż w „klasycznym” przedsiębiorstwie. Po pierwsze, oznacza konieczność kompleksowego podejścia do CSR przez grupy kapitałowe, tj. nieograniczania się do spółki matki, ale wdrażania rozwiązań odpowiedzialnych w całej organizacji [Dymowski 2011, s. 21]. Po drugie, jednostka nadrzędna narzuca zasady funkcjonowania jednostkom podporządkowanym, co wpływa na realizację CSR. Szeroko na ten temat wypowiedział się Cz. Zajac, podkreślając, że społeczne skutki przedsięwzięć transformacyjnych w zagranicznych spółkach podporządkowanych międzynarodowym grupom kapitałowym funkcjonującym w Polsce wywołują wiele negatywnych skutków [Zajac 2012, ss. 156–157].

Realizacja założeń koncepcji CSR przynosi korzyści w krótkim i dłuższym okresie. Jednak aby je osiągnąć, nie wystarczy jedynie podejmować doraźne działania operacyjne, lecz postrzegać odpowiedzialny biznes w strategicznym wymiarze, w zgodności celów ekonomicznych i społecznych, z silnym wsparciem naczelnego kierownictwa dla niniejszej koncepcji. Stąd też prezentowane w literaturze korzyści [Marcinkowska 2010, s. 9; Stawicka 2010, s. 7; Bartkowiak 2011, s. 77] są możliwe do osiągnięcia jedynie przy wsparciu, zaangażowaniu głównych aktorów przedsiębiorstwa (prezesów, zarządów, dyrektorów).

## **Społeczna odpowiedzialność biznesu w Sitech Sp. z o.o.**

### **Metodyka badań oraz charakterystyka badanego podmiotu**

W postępowaniu badawczym główny problem sformułowano w postaci następujących pytań: (1) Jaki jest zakres praktycznego zastosowania CSR w spółce Sitech? (2) Jakie narzędzia w ramach CSR są wykorzystywane przez spółkę? (3) Jakie korzyści uzyskuje spółka z realizacji niniejszej koncepcji? Na potrzeby postępowania badawczego przyjęto następujące założenia:

- głównym kryterium doboru podmiotu badawczego była dostępność danych jednostki podporządkowanej zagranicznego koncernu;

- do celów badawczych wykorzystano procedurę studium przypadku, a w ramach procedury studium przypadku zastosowano metodę analizy treści dokumentów organizacyjnych spółki (strategię CSR, raporty, schematy organizacyjne, materiały jubileuszowe) oraz wywiad indywidualny z listą otwartych pytań;
- wywiad indywidualny prowadzono z dyrektorem zarządzającym spółką (pełniącym także funkcję prokurenta); jego celem było pogłębienie analizowanych zagadnień (m.in. korzyści z CSR);
- badania prowadzono na przełomie 2018 i 2019 r.

Podmiotem badań była krajowa spółka niemieckiego koncernu Sitech. Przedsiębiorstwo rozpoczęło działalność gospodarczą w Legnickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej w Polkowicach w 1998 r. Specjalizuje się w produkcji stelaży i foteli samochodowych. Oprócz krajowej spółki w skład koncernu wchodzi zakłady produkcyjne zlokalizowane w Niemczech i Chinach. Koncern Sitech wchodzi w skład dywizji siedzisk grupy Volkswagen.

### **Zakres praktyczny zastosowania koncepcji CSR w badanym podmiocie gospodarczym. Stosowane narzędzia, uzyskane korzyści – wyniki badań**

W 2013 r. spółka Sitech przyjęła strategię społecznej odpowiedzialności biznesu. W ramach CSR podejmowane są działania wspierające pracowników oraz społeczność lokalną i krajową. Koncentrują się one na czterech strategicznych obszarach:

- kapitał ludzki (działania skierowane do wewnątrz),
- kapitał społeczny (działania skierowane na zewnątrz),
- integracja z rynkiem i interesariuszami,
- ochrona środowiska.

Spółka podejmuje działania w zakresie walki z korupcją i zapobiegania jej negatywnym skutkom. Realizacji tego celu służą opracowane instrukcje, przewodniki, prowadzone kampanie promocyjne w Internecie, intranecie, wewnętrznej prasie oraz udział w Międzynarodowym Dniu Przeciwdziałania Korupcji. Ponadto spółka publikuje raporty ze swojej działalności.

Kontynuując, można wskazać na praktyczne zastosowanie CSR i jej narzędzi w spółce:

- Społeczność lokalna

Spółka monitoruje działania wdrażane w ramach CSR, prowadząc badania ankietowe wśród pracowników i otoczenia biznesu. Wyniki badań stanowią

cenne źródło informacji co do dalszych kierunków rozwoju CSR w spółce. Ponadto prowadzone są dyskusje panelowe o odpowiedzialności przedsiębiorstw z wyższymi uczelniami i firmami. Tym samym pozyskiwane są informacje o oczekiwaniach poszczególnych interesariuszy.

Spółka jest częścią Dolnośląskiego Klastra Edukacyjnego i wspiera kształcenie zawodowe dostosowane do potrzeb lokalnych i regionalnych rynków pracy. Współpracuje z wyższymi uczelniami i szkołami ponadgimnazjalnymi. Warto w tym miejscu dodać, że jako pierwsza na Dolnym Śląsku wprowadziła program praktycznego kształcenia studentów, którego głównym celem jest wsparcie zdolnej młodzieży, która w przyszłości może zasilić kadrę przedsiębiorstwa. Spółka wprowadziła dualny system kształcenia, łączący teorię z praktyką, na kierunku monter mechatronik, współpracując od 2007 r. z Zespołem Szkół w Chocianowie.

Pracownicy spółki angażują się w różnego rodzaju programy społeczne. Stworzyli trzy organizacje wolontariatu pracowniczego, w których w latach 2013–2015 były zaangażowane 492 osoby na 1951 zatrudnionych. Są to: Drużyna Szpiku, Klub Honorowych Dawców Krwi, Sygnał serca (pomoc dla potrzebujących). W latach 2013–2015 pracownicy brali udział w 107 akcjach charytatywnych. Każdy pracownik na ten cel może wykorzystać 8 płatnych godzin w ciągu roku. Zatem spółka wspiera swoich pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy [zob. Nogalski, Szpitter, Napiątek, s. 432]. Spółka angażuje się także w działalność dla najmłodszych. Od 2015 r. wspólnie z Komendą Powiatową Policji w Głogowie realizuje projekt „SITECH. Jestem bezpieczny w podróży”. Projekt kierowany jest do dzieci w wieku przedszkolnym i wczesnoszkolnym, a jego głównym celem jest edukacja dzieci w zakresie bezpiecznego podróżowania pojazdami i odpowiedniego zapinania pasów. Spółka wspiera także gminę Polkowice, dofinansowując koszty budowy dróg.

- Pracownicy

Wiele działań w ramach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu ukierunkowanych jest na pracowników. Można tu w szczególności wymienić kampanie zdrowotne wśród pracowników, *ideenmanagement*, wewnętrzne szkolenia, badanie zadowolenia i satysfakcji pracowników, dodatkowe świadczenia finansowe, dostęp do prywatnej opieki medycznej. W spółce występuje bardzo niski wskaźnik fluktuacji. W 2015 r. 97% kobiet wróciło do pracy po okresie rodzicielskim. W tym samym roku wdrożono 775 wniosków racjonalizatorskich pracowników. Dobre praktyki CSR w obszarze pracowniczym są fundamentalne z punktu widzenia

budowania zaangażowania pracowniczego. Zadowolenie i satysfakcja z pracy tworzą ogromny potencjał przedsiębiorstwa [Gaweł 2015, s. 19].

- Klienci

Spółka raz w roku przeprowadza badanie poziomu satysfakcji i zadowolenia klientów. Badania obejmują wizerunek, kompetencje, jakość oraz logistykę. Wyniki badań są wykorzystywane w procesach podnoszenia jakości produktów, identyfikacji potrzeb, oczekiwań klientów. Z badań przeprowadzonych w 2015 r. wynika, że poziom zadowolenia klientów ze współpracy z badanym podmiotem wyniósł 86%.

- Produkty

Jakość jest najważniejszą kategorią spółki. Świadczą o tym wdrożone normy: ISO/TS 16949, ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001 oraz AEO. W przedsiębiorstwie zapewnienie jakości odbywa się w trzech obszarach: produkcji, dostawców, centrum pomiarowego, laboratorium.

- Dostawcy

Każdy dostawca, który chce podjąć współpracę ze spółką, jest zobowiązany do przestrzegania u siebie praw pracowniczych. Spółka współpracuje z lokalnymi dostawcami w ramach projektu Local Sourcing. Niniejsza współpraca daje wymierne korzyści wszystkim stronom. Spółce – niższe koszty transportu, dostawcom – rynek zbytu i współpracę z międzynarodowym koncernem, społeczeństwu – aspekty środowiskowe ze względu na krótsze drogi transportu surowców do spółki/zakładów. W 2015 r. lokalni dostawcy stanowili 75% ogółu dostawców, a obrót z nimi wyniósł 48% obrotu wszystkich dostawców. Spółka organizuje cykliczne spotkania z dostawcami w ramach tzw. Dnia Dostawcy.

- Środowisko

Spółka uczestniczy w środowiskowym programie koncernu Volkswagen – „Think Blue. Factory”. Głównym założeniem programu jest promowanie zachowań proekologicznych w spółce i w życiu społecznym (także wśród dzieci) oraz tworzenie produktów, projektów motoryzacyjnych przyjaznych środowisku. Ponadto spółka zmodyfikowała swój transport wewnętrzny w kierunku wózków z napędem elektrycznym. Jest to rozwiązanie szeroko wdrażane w innych spółkach koncernu Volkswagen. W spółce jest organizowany Dzień Jakości i Ochrony Środowiska. W 2015 r. w przedsiębiorstwie odbył się konkurs wiedzy o ekologii i lesie „Bystrzak 2015”.

Ostatnim zagadnieniem badawczym była identyfikacja korzyści z realizacji CSR. Wskazano na takie korzyści, jak: zadowalające wyniki finansowe dla właścicieli, zwiększanie przez właścicieli samodzielności decyzyjnej spółki i jej



dyrektorów, umacnianie wizerunku firmy w lokalnym, regionalnym i krajowym otoczeniu, zwiększanie rozpoznawalności spółki, ograniczanie negatywnego wpływu spółki na środowisko, realizacja celów społecznych, rozwój kwalifikacji, kompetencji pracowników, dodatkowa opieka medyczna, pakiety socjalne, niski poziom fluktuacji kadr, utożsamianie się pracowników z finalnym wyrobem, współpraca z lokalnymi dostawcami, szkołami ponadgimnazjalnymi, uczelniami wyższymi, promowanie idei proekologicznych.

## Uwagi końcowe

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu zakłada, że wszelkie działania realizowane przez przedsiębiorstwa zmierzające do osiągnięcia przez nie celów powinny uwzględnić szeroko rozumiane interesy społeczne. Przedstawione w opracowaniu wyniki badań pozwalają na wyprowadzenie wniosku generalnego o szerokim praktycznym zastosowaniu w spółce Sitech koncepcji CSR z wykorzystaniem wielu jej narzędzi i uzyskanych korzyściach przez różnych interesariuszy, co wpływa korzystnie zarówno na postrzeganie koncernu przez lokalne społeczeństwo, jak i wewnętrznych interesariuszy – właścicieli i pracowników. Wśród korzyści, jakie osiągnęła poddana analizie organizacja, są korzyści dla pracowników, środowiska oraz otoczenia społecznego. Pozytywna ocena działalności spółki przez właścicieli jest poniekąd wypadkową stosowania niniejszej koncepcji. Świadczy to niewątpliwie o dojrzałości organizacji i właściwym postrzeganiu idei CSR przez naczelne kierownictwo. Uwidacznia się tutaj wymiar strategiczny koncepcji z silną presją na budowanie i umacnianie pozytywnych relacji z różnymi interesariuszami.

## Bibliografia

**Adamczyk J.** (2009), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

**Bartkowiak G.** (2011), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i praktycznym*, Difin, Warszawa.

**Czubała A.** (2011), *Rola konsumentów w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Konsumpcja i rozwój”, z. 1, ss. 58–66.

**Dymowski J.** (2011), *Respect Index – oczekiwania, doświadczenia badawcze i kierunki ewolucji dotyczące pierwszego w indeksu zrównoważonego rozwoju notowanego na GPW w Warszawie* [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodologia, narzędzia, ocena*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, nr 156, ss. 13–23.

**EC Communication** (2012), *A renewed EU strategy 2011–2014 for Corporate Social Responsibility* [online], <http://www.eurocoop.coop/news/39-ec-communication-a-renewed-eu-strategy-2011-2014-for-corporate-social-responsibility.html>, dostęp: 27.03.2019.

**Fernández Sánchez J.L., Luna Sotorrió L., Baraibar Díez E.** (2015), *The relationship between corporate social responsibility and corporate reputation in a turbulent environment: Spanish evidence of the Ibex35 firms*, „Corporate Governance”, nr 15(4), ss. 563–575.

**Gawęł W.** (2015), *Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura”, nr 3(15), ss. 12–19.

**Marcinkowska M.** (2010), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – aspekty teoretyczne*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, ss. 7–10.

**Stawicka E.** (2010), *Teoria a praktyka wobec koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie*, „Zeszyty Naukowe SGGW Ekonomia i organizacja gospodarki żywnościowej”, nr 83, ss. 5–15.

**Nogalski B., Szpitter A., Napiątek A.** (2010), *Relacje pracodawca – pracownik jako wymiar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa* [w:] J. Stankiewicz (red.), *Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo UZ, Zielona Góra, ss. 431–441.

**Rok B.** (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

**Sokołowska A.** (2013), *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

**Śnieżek E., Wiatr M.** (2014), *Zintegrowane raportowanie biznesowe przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego w dobie zrównoważonego rozwoju*, „Studia Prawno-ekonomiczne”, t. XCI/2, ss. 397–410.

**Rudnicka A.** (2012), *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa  
**Zając Cz.** (2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa.

### **Źródła internetowe**

[https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp\\_pl\\_raport\\_koncowy\\_2016\\_05\\_16\\_fin.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp_pl_raport_koncowy_2016_05_16_fin.pdf), dostęp: 14.03.2019.

**Dorota Teneta-Skwiercz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Nauk Ekonomicznych  
dorota.teneta@ue.wroc.pl

## Przesłanki wdrażania oraz problemy związane z upowszechnianiem samoregulacji w biznesie

### Implementation Premises and Problems Related to the Dissemination of Self-Regulation in Business

**Abstract:** The main aim of the chapter is to identify the premises and problems that accompany the dissemination of self-regulation. The following research questions have been formulated for the purposes of this paper: What is self-regulation about? Are there differences in the approach to self-regulation between the United States and Europe? What are the motives behind self-regulation in business? What are the reasons for the failure of self-regulatory programmes?

The chapter is a review. Research has shown that self-regulation is seen as an effective mechanism to supplement state regulation. What speaks in advantage of their implementation is, among others, the progressive process of globalization and dissemination of such management concepts as sustainable development and corporate social responsibility.

**Key words:** regulation, self-regulation, co-regulation, sustainable development, corporate social responsibility

### Wstęp

Złożoność problemów ekonomicznych, społecznych, politycznych i środowiskowych wymaga dziś od przedsiębiorstw nie tylko dużej kreatywności i przenikliwości, ale też odpowiedzialności, solidarności i umiejętności współdziałania z szeroko pojętym otoczeniem. Stopniowo zmienia się rola instytucji państwowych, które

w niektórych obszarach rezygnują z tradycyjnej hierarchicznej kontroli, cedując uprawnienia do stanowienia prawa na rzecz organizacji komercyjnych i instytucji społeczeństwa obywatelskiego. Owo przekazywanie zadań z zakresu polityki publicznej podmiotom prywatnym w formie instytucjonalnej określane jest mianem „samoregulacji” [Graham 1994].

Zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w krajach Unii Europejskiej wyraźnie widać w ostatnim czasie wzrost zainteresowania procesem wprowadzania tego rodzaju rozwiązań. Coraz więcej branż, przedsiębiorstw i organizacji publicznych deklaruje chęć formułowania zasad regulujących sposób wykonywania danego zawodu czy też prowadzenia określonego rodzaju działalności. Mechanizmy samoregulacji stały się elementem realizowanej przez przedsiębiorstwa polityki zrównoważonego rozwoju i postrzegane są jako istotne wsparcie dla umacniania społecznej odpowiedzialności, zarówno na poziomie sektora, jak i na poziomie poszczególnych podmiotów. Podkreśla się, że umożliwiają zapobieganie szkodom wyrządzonym konsumentom bądź środowisku naturalnemu oraz sprzyjają poprawie ładu korporacyjnego i sprawozdawczości [Bartle, Vass 2005, s. 3].

Głównym celem rozdziału jest identyfikacja przesłanek oraz problemów, jakie towarzyszą upowszechnianiu samoregulacji. Na potrzeby opracowania sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Na czym polega samoregulacja oraz jakie są jej cechy, rodzaje i narzędzia?
2. Czy występują różnice w podejściu do samoregulacji między Stanami Zjednoczonymi i Europą?
3. Jakie motywy kryją się za wprowadzaniem samoregulacji w sektorze komercyjnym?
4. Jakie są przyczyny niepowodzeń programów samoregulacyjnych?

Rozdział ma charakter przeglądowy, powstał głównie na podstawie analizy literatury anglojęzycznej. Choć w polskim piśmiennictwie nie brakuje opracowań analizujących poszczególne narzędzia samoregulacji (np. kodeksy etyczne, standardy, normy, programy branżowe), to jednak odczuwalny jest deficyt prac poświęconych holistycznemu ujęciu samoregulacji, które analizowałyby zasadność ich użycia oraz problemy związane z ich wdrażaniem. Niniejszy rozdział może przyczynić się do wypełnienia wskazanej wyżej luki badawczej.

## Istota samoregulacji. Samoregulacja na tle innych systemów regulacyjnych

Aby określić istotę samoregulacji, należałoby zacząć od zdefiniowania terminu „regulacja”. Otóż, regulacja to różnego rodzaju działania podejmowane w celu nadania lub przywrócenia czemuś prawidłowego przebiegu lub funkcjonowania. W ekonomii oznacza ona instrument polityki gospodarczej rządu i (lub) władz lokalnych, stosowany z zamiarem wymuszenia na prywatnych organizacjach pożądanych zachowań rynkowych. Obejmuje trzy zasadnicze elementy: legislację, tj. stanowienie prawa, egzekwowanie tego prawa oraz wszczynanie działań, w tym wymierzanie sankcji, wobec podmiotów dopuszczających się naruszenia przepisów. System regulacji składa się z układu regulującego, czyli regulatora rozumianego jako zbiór podmiotów podejmujących decyzje dotyczące regulacji i (lub) wpływających na układ regulowany, instrumentów regulacji, czyli środków oddziaływania na układ regulowany przez układ regulujący oraz układu regulowanego, czyli zbioru podmiotów, na które za pomocą środków regulacyjnych oddziałuje układ regulujący [Gorynia, Jankowska 2008].

Regulacje można podzielić na dwa zasadnicze rodzaje: regulacje społeczne i regulacje ekonomiczne. Te pierwsze obejmują regulacje związane z ochroną środowiska, bezpieczeństwem i higieną pracy, ochroną konsumentów i praw pracowniczych. Stosowane tu instrumenty to: przepisy dotyczące np. usuwania substancji szkodliwych dla środowiska, przepisy bezpieczeństwa w fabrykach i miejscach pracy, obowiązek umieszczania informacji na opakowaniach towarów lub na etykietach, zakaz dyskryminacji. Regulacje ekonomiczne dzielą się na: regulacje strukturalne i regulacje odnoszące się do postępowania [Kay, Vickers 1990, ss. 223–251]. Regulacje strukturalne dotyczą struktury rynku. Przykładem są ograniczenia związane z wejściem (wyjściem) z rynku oraz zasady zabraniające firmom świadczenia usług specjalistycznych w przypadku braku odpowiednich kwalifikacji. Regulacje postępowania służą do regulowania zachowań producentów i konsumentów na rynku. Ich przykładem mogą być: kontrole cen, znakowanie produktów, zasady dotyczące reklamy i minimalne standardy jakości.

A.L. Newman i D. Bach, sytuując samoregulację na tle różnych form regulacji, wskazali na trzy typy regulacji: interwencję rządu, samoregulację i regulację rynkową (zob. tabela 1) [Newman, Bach 2004, s. 390]. Pierwszy typ regulacji polega na tym, że administracja państwowa formułuje cele, zasady regulacyjne, reguły i standardy. Nad ich przestrzeganiem czuwają sądy i agencje rządowe. W przypadku samoregulacji cele i zasady regulacyjne ustanawia rząd wspólnie z sektorem prywatnym. Reguły i standardy tworzone są na poziomie branży, a ich egzekwowaniem zajmuje

się rynek, tzw. Alternatywne Systemy Rozstrzygnięcia Sporów, czyli ADR (ang. *Alternative Dispute Resolution*), prowadzone przez stowarzyszenia branżowe i niekiedy organy publiczne. Przy rynkowym trybie regulacji zasady są tworzone na poziomie firm i egzekwowane wyłącznie za pomocą konkurencji rynkowej.

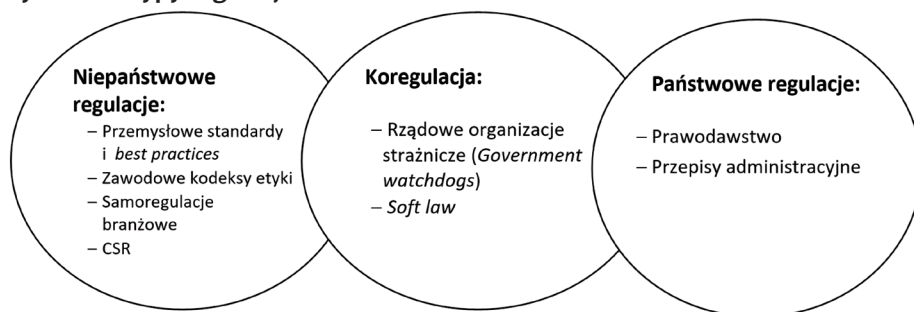
**Tabela 1. Usytuowanie samoregulacji na tle różnych form regulacji**

Tryb regulacji	Cele i zasady regulacyjne ustanawiane przez:	Reguły i standardy...	
		... ustalane przez:	... egzekwowane przez:
<b>Interwencja rządu</b>	rząd	rząd	sądy, agencje
<b>Samoregulacja</b>	rząd, branżę	branżę	sądy, agencje, stowarzyszenia branżowe, rynek
<b>Regulacja rynkowa</b>	oczekiwania konsumentów	przedsiębiorstwa	rynek

Źródło: [Newman, Bach 2004, s. 390].

Nieco inne ujęcie typów regulacji proponuje D. Castro [Castro 2011, s. 3]. Badacz ten, wychodząc od poziomu układu regulującego, wyróżnił następujące typy regulacji: regulację państwową, koregulację oraz regulację niepaństwową, tj. samoregulację (zob. rysunek 1).

**Rysunek 1. Typy regulacji**



Źródło: [Castro 2011, s. 3].

Regulacja państwowa utożsamiana jest z monopolem administracji państwowej na stanowienie reguł prawa. Z koregulacją mamy do czynienia w sytuacji, gdy przemysł i administracja wspólnie zarządzają procesem regulacyjnym. W ramach wspólnie podejmowanych działań podmioty prywatne formułują samoregulację, natomiast władze publiczne taką autoregulację sankcjonują. Przykładem może

być tworzenie rządowych organizacji strażniczych (ang. *government watchdogs*) zapewniających nadzór nad przestrzeganiem standardów branżowych, tworzenie agencji rządowych, które wymierzają kary za łamanie regulacji, różne formy tzw. miękkiego prawa (ang. *soft law*), takie jak np. kodeksy postępowania tworzące niewiążące ramy prawne [Castro 2011, s. 2].

Regulacje niepaństwowe (samoregulacje) odnoszą się przede wszystkim do ustanawiania przez biznes sposobu postępowania przedstawicieli danego zawodu lub też firm w danej branży. Z reguły są inicjatywą oddolną i dobrowolną. Mogą być inicjowane przez władze publiczne, które, dostrzegając istniejące nieprawidłowości, zachęcają właściwe podmioty prywatne do podjęcia działań zmierzających do ich usunięcia. Tym samym rząd formalnie przekazuje sektorowi komercyjnemu uprawnienia do regulowania pewnego obszaru działalności gospodarczej. Istnieją samoregulacje indywidualne (gdzie jednostka reguluje się sama, niezależnie od innych) oraz samoregulacje ustanowione przez grupy. W tym drugim przypadku samoregulacja stanowi nierzadko normatywny nakaz obowiązujący społeczności zawodowe i sieci biznesowe [Huyse, Parmentier 1990, s. 259]. U K. Hawkinsa i B.M. Huttera znajdziemy podział samoregulacji na: samoregulacje gospodarcze i samoregulacje społeczne [Hawkins, Hutter 1993, s. 199]. Podczas gdy pierwsze dotyczą kontroli rynków lub innych aspektów życia gospodarczego, to drugie mają na celu ochronę ludzi lub środowiska naturalnego przed szkodliwymi konsekwencjami uprzemysłowienia.

Główne narzędzia, wykorzystywane przez przedmiotowe regulacje, to: wytyczne, normy, standardy, kodeksy etyczne, polityki, ekolabelling, certyfikaty i raportowanie. Narzędzia te mogą być implementowane zarówno w pojedynczych przedsiębiorstwach, jak też na poziomie branż, czego dowodem są branżowe systemy akredytacji i rozpatrywania skarg [Commonwealth Department of the Treasury – Australia 2000]. Nad realizacją przyjętych postanowień pieczę sprawują specjalnie w tym celu powołane organizacje samoregulujące – SROs (*Self-Regulatory Organizations*), zrzeszające podmioty danego sektora.

Stany Zjednoczone i Europa różnią się od siebie w zakresie podejścia do samoregulacji [Newman, Bach 2004, ss. 387–413]. W USA dominuje legalistyczna samoregulacja, natomiast w Europie – skoordynowana. W Stanach Zjednoczonych rząd – aby osiągnąć pożądane rezultaty społeczne – wprowadza samoregulację w dużej mierze za pomocą groźby narzucenia rygorystycznych zasad formalnych i kosztownych procesów sądowych w przypadku naruszeń prawa przez przedsiębiorstwa. W związku z tym biznes postrzega samoregulację jako prewencyjny wysiłek, by uniknąć zaangażowania rządu. Stosunki między sektorem publicznym i prywatnym są niejednoznaczne, formalne i – często – kontrydiktoryjne. W Europie



przedstawiciele sektora publicznego spotykają się z przedstawicielami przemysłu i wypracowują wspólne uzgodnienia. W tym przypadku oba sektory postrzegają się jako partnerzy uczestniczący często w nieformalnym procesie samoregulacji.

## Przesłanki wdrażania samoregulacji

W drugiej połowie XX w. nastąpiło gwałtowne przyspieszenie procesów globalizacyjnych. Zwiększonej mobilności ludzi, dóbr, kapitału i informacji towarzyszyło wiele negatywnych zjawisk, takich jak: rosnące dysproporcje rozwojowe między poszczególnymi krajami, pogłębiające się ubóstwo, rabunkowa gospodarka zasobami naturalnymi prowadząca do degradacji środowiska naturalnego. Coraz więcej firm, zaniepokojonych społecznymi i środowiskowymi aspektami działalności gospodarczej, skłaniało się do wniosku, że rozwiązanie owych złożonych problemów będzie wymagać nowego spojrzenia na motywy i sposoby prowadzenia biznesu. Podkreślano konieczność redefinicji dotychczasowych relacji z otoczeniem. Na znaczeniu zyskiwały takie koncepcje zarządzania, jak zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu.

Szczególne role w zakresie upowszechniania paradygmatu zrównoważonego rozwoju, przypadła przedsiębiorstwom międzynarodowym. Oczekiwano, że będą poczuwać się do odpowiedzialności nie tylko za własne działania, ale też działania innych podmiotów – uczestników łańcucha tworzenia wartości. Jako pierwsze wprowadzały samoregulacje te branże czy też grupy firm, które miały licznych dostawców z państw rozwijających się, w których często dochodziło do naruszeń podstawowych praw człowieka, praw pracowniczych i zanieczyszczania środowiska.

Samoregulacje mogą być postrzegane jako wyraz niechęci, czy wręcz sprzeciwu, biznesu wobec ekstensywnej interwencji państwa. Tym, co przekonuje przedsiębiorstwa do ich wdrażania jest sprawność, z jaką mogą być ustanawiane oraz mniej inwazyjny charakter niż ma to miejsce w przypadku regulacji rządowych. Regulacje państwowe – jak zauważa M.K. Engle – są czasochłonne, uciążliwe i wiążą się nierzadko z licznymi przeszkodami proceduralnymi [Engle 2009]. Tymczasem specjalistyczna wiedza techniczna przedstawicieli danego sektora, wykorzystana w procesie tworzenia samoregulacji oraz współuczestnictwo w stanowieniu prawa mogą sprawić, że będą one lepiej dostosowane do specyfiki sektora. Dzięki temu łatwiej, szybciej i przy mniejszym oporze można je zaadaptować w warunkach rynkowych. Za wprowadzaniem samoregulacji przemawiają dodatkowo takie czynniki, jak oczekiwania konsumentów oraz chęć emanacji własnych przekonań etycznych

i wzmocnienia reputacji, jak też wyrównania szans na rynku [Irving 1997]. Konsumenty oczekują, że samoregulacje posłużą nie tylko wypełnianiu luk prawnych, ale też przysporzą im dodatkowych korzyści wskutek ustanawiania wyższych, niż wymogi prawne, standardów. Samoregulacje mogą odgrywać ważną rolę na poziomie transgranicznym, gdzie wypracowanie skoordynowanych rozwiązań regulacyjnych może okazać się szczególnie trudne [Van der Heijden, Van der Horst 2008].

Na koniec warto zauważyć, iż organy państwowe – z uwagi na rosnące trudności związane z monitorowaniem i egzekwowaniem tworzonych przez siebie regulacji, zwłaszcza w obszarze ochrony środowiska – nierzadko same, jak zauważa M.V.C. Aalders – aktywnie promują samoregulacje, traktując je nie jako narzędzie deregulacji, lecz jako bardziej skuteczny i wydajny tryb działania państwa regulacyjnego [Aalders 2003, s. 21]. I. Bartle i P. Vass nazywają to „nowym paradygmatem regulacyjnym” – „pomocniczością”, zgodnie z którą odpowiedzialność za opracowanie i skuteczne wdrożenie regulacji przekazywane jest przez państwo, na podstawie stosownych umów, organizacjom komercyjnym [Bartle, Vass 2005, s. 4].

## **Problemy związane z upowszechnianiem mechanizmu samoregulacji**

Osiągnięcie skutecznej samoregulacji przemysłu nigdy nie jest łatwe, czego dowodem jest duża liczba nieudanych inicjatyw samoregulacyjnych. Do najważniejszych przeszkód o charakterze wewnętrznym – jak zauważają N. Gunningham i J. Rees – należą: ograniczone możliwości budowania moralności biznesu oraz stopień, w jakim dany system jest w stanie zinstytucjonalizować odpowiedzialność [Gunningham, Rees 1997, s. 406]. Do przeszkód zewnętrznych N. Gunningham i J. Rees zaliczają brak silnej zbieżności pomiędzy interesem publicznym a prywatnym w zakresie samoregulacji, tudzież brak nacisków zewnętrznych, wystarczających do stworzenia takiej zbieżności interesów [Gunningham, Rees 1997, s. 406].

Według OECD problemy związane z upowszechnianiem mechanizmu samoregulacji mają związek z brakiem skutecznych procedur monitorowania i egzekwowania realizacji postanowień kodeksowych przez uczestników, co z kolei może być źródłem niechęci do poddania się samoregulacji [OECD 2015]. Istnieje też ryzyko przechwycenia regulacji i maksymalizacji użyteczności jednego przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw kosztem interesów całej branży. Może to nastąpić wówczas, gdy nieliczne podmioty wywierają zbyt silny wpływ na organizację samoregulującą, dokonując swoistej kartelizacji jej działalności [OECD 2015].

## Zakończenie

Samoregulacje są ciekawą, alternatywną formą przepisów, którą warto bliżej poznać zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej. Z przeprowadzonych badań wynika, że głównymi przesłankami ich upowszechniania są: z jednej strony – przypisywana im skuteczność w zakresie suplementacji regulacji państwowych, z drugiej – wzrost znaczenia takich koncepcji zarządzania, jak zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu. W opracowaniu zwrócono również uwagę na niektóre problemy mogące towarzyszyć implementacji tytułowych regulacji, takie chociażby, jak: ograniczone możliwości budowania moralności biznesu, ryzyko przechwycenia regulacji i maksymalizacji użyteczności wybranych podmiotów, czy też brak skutecznych procedur monitorowania i egzekwowania realizacji postanowień samoregulacyjnych.

## Bibliografia

**Aalders M.V.C.** (2013), *Self-Regulation and Compliance with Environmental Law from a Global Perspective* [w:] Bedner A., Niessen N. (red.), *Towards Integrated Environmental Law in Indonesia?*, Research School CNWS, School of Asian, African and Amerindian Studies, Lejda, Holandia [online], <https://dare.uva.nl/search?identifier=d5845610-500b-4a49-876e-566912d10ce8>, dostęp: 4.01.2013.

**Bartle I., Vass P.** (2005), *Self-Regulation and the Regulatory State a Survey of Policy and Practice*, The University of Bath, Research Report 17, Centre for the Study of Regulated Industries (CRI), Bath [online], [http://www.bath.ac.uk/management/cri/pubpdf/Research\\_Reports/17\\_Bartle\\_Vass.pdf](http://www.bath.ac.uk/management/cri/pubpdf/Research_Reports/17_Bartle_Vass.pdf), dostęp: 10.06.2019.

**Castro D.** (2011), *Benefits and Limitations of Industry Self-Regulation for Online Behavioral Advertising*, The Information Technology & Innovation Foundation [online], <https://www.itif.org/files/2011-self-regulation-online-behavioral-advertising.pdf>, dostęp: 15.03.2019.

**Commonwealth Department of the Treasury – Australia** (2000), *Industry Self-Regulation in Consumer Markets. Report prepared by the Taskforce on Industry Self-regulation* [online], [http://archive.treasury.gov.au/documents/1131/PDF/final\\_report.pdf](http://archive.treasury.gov.au/documents/1131/PDF/final_report.pdf), dostęp: 6.05.2019.

**Engle M.K.** (2012), *Presentation at the FTC Enforceable Codes of Conduct: Protecting Consumers across Borders Forum* [online], [www.ftc.gov/bcp/workshops/codesofconduct/Final%20Transcript.pdf](http://www.ftc.gov/bcp/workshops/codesofconduct/Final%20Transcript.pdf), dostęp: 6.04.2013.

**Gorynia M., Jankowska B.** (2008), *Klasyra a międzynarodowa konkurencyjność i internalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

**Graham C.** (1994), *Self-Regulation* [w:] Richardson G., Genn H. (red.), *Administrative Law and Government Action, The Courts and Alternate Mechanisms of Review*, Clarendon Press, Oxford.

**Gunningham N., Rees J.** (1997), *Industry Self-Regulation: An Institutional Perspective*, „Law & Policy”, vol. 19, issue 4.

**Hawkins K., Hutter B.M.** (1993), *The Response of Business to Social Regulation in England and Wales: An Enforcement Perspective*, „Law & Policy”, vol. 15, issue 3.

**Huysse L., Parmentier S.** (1990), *Decoding Codes: The Dialogue between Consumers and Suppliers through Codes of Conduct in the European Community*, „Journal of Consumer Policy”, vol. 13, issue 3.

**Irving L.** (1997), *Introduction to Privacy and Self-Regulation in the Information Age*, in *Privacy and Self-Regulation in the Information Age*, U.S. Department of Commerce, NTIA [online], [http://www.ntia.doc.gov/reports/privacy/privacy\\_rpt.htm](http://www.ntia.doc.gov/reports/privacy/privacy_rpt.htm), dostęp: 3.04.2019.

**Kay J.A., Vickers J.S.** (1990), *Regulatory Reform: An Appraisal* [w:] Majone G. (red.), *Deregulation or Re-Regulation*, Pinter Publishers, Londyn.

**Newman A.L., Bach D.** (2004), *Self-Regulatory Trajectories in the Shadow of Public Power: Resolving Digital Dilemmas in Europe and the U.S.*, „Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions”, vol. 17, no. 3.

**OECD** (2015), *Industry Self-Regulation: Role and Use in Supporting Consumer Interests*, OECD Digital Economy Papers, No. 247, OECD Publishing [online], <http://dx.doi.org/10.1787/5js4k1fjqkwh-en>, dostęp: 2.06.2019.

**Van der Heijden P., Van der Horst R.** (2008), *Self-Regulation Practices in SANCO Policy Areas: Final Report* (EIM Business & Policy Research 2008).

## Strony WWW

<http://www.nsa.org/environment/sustainable-slopes>, dostęp: 6.05.2019.

<https://www.fairtrade.org.pl/sprawiedliwy-handel/co-jest-sprawiedliwy-handel-fair-trade>,  
dostęp: 6.05.2019.

<https://www.rc.com.pl/o-programie>, dostęp: 6.05.2019.

[http://eim.panteia.nl/nl/Expertise/Marktwerking/~/\\_media/1%20EIM/Files/self-regsanco](http://eim.panteia.nl/nl/Expertise/Marktwerking/~/_media/1%20EIM/Files/self-regsanco), dostęp:  
10.05.2019.

## **Joanna Wiśniewska-Paluszak**

Poznan University of Life Sciences, Faculty of Economics and Social Sciences  
joanna.wisniewska-paluszak@up.poznan.pl

## **Grzegorz Paluszak**

Warsaw University, Faculty of Economic Sciences  
gpaluszak@wne.uw.edu.pl

# **The CSR Scopes Reported in Food Industry in Poland and the Challenges Thereof**

**Abstract:** The purpose of this paper is to identify the scopes of Corporate Social Responsibility (CSR) adopted by food companies operating in Poland. Recognized initiatives and programs have been assigned to seven categories typical in food industry. The companies covered by this study adopt numerous measures such as, in prime place, social initiatives, including charity and donations. Ranked second are labor-related measures, primarily including those focused on ensuring occupational safety and employee benefits. The third group are environmental programs and initiatives, oriented mainly at reducing the consumption of raw materials. The most important measures, like food safety, sourcing and supply chain relationship and sustainable products and services are further placed. They are still being a big challenged for food industry.

**Key words:** social responsibility, CSR reports, food industry, food-related CSR

## **Introduction**

The main aim of this paper is to identify the scopes of social responsibilities adopted by food companies operating in Poland. The presentation of qualitative research results has been preceded by the literature review. It aimed in discussing the general CSR concepts and legitimization of food-related CSR concepts.

The qualitative research has been conducted using the techniques of summative content analysis of 40 CSR reports published in 2007–2018. Their content has been analysed and categorized to identify the main scopes of social responsibilities of food companies. Social responsibility measures were classified and coded by seven predefined categories relevant for food industry. They are: environment, food safety, sourcing and supply chain relationship, sustainable products and practices, corporate governance, labor, and social development [Wiśniewska-Paluszak, Paluszak 2017, pp. 698–699; Ross et al. 2015, p. 24]. The last part of the paper has been devoted to food-related CSR challenges. This study is particularly useful for identifying and gaining insight into general trends followed by the surveyed entities as well as the future food-related CSR challenges. The state of art in the field of CSR studies has been discussed in the following.

### **The general CSR concepts**

The concept of corporate social responsibility has been evolving for decades. It has increasingly gained interest of academics and practitioners. However, its scope has evolved through time (table 1). The three-dimensional model which comprehensively describes essential aspects of corporate social performance has been introduced firstly by Carroll [1979]. It defined economic, legal and ethical responsibilities of business. Then it developed into the pyramid of Corporate Social Responsibility showing that philanthropy is highly desired and means to contribute resources to the community and improve quality of life [Carroll 1991, p. 42]. Further, the author found out other areas of social responsibility, like: international social issues, environmental issues, strategic issues, corporate governance, stakeholders [Carroll 1999]. These scopes and voluntariness were also found as the most often mentioned in the literature by Dahlsrud [2008].

**Table 1. The evolution of Corporate Social Responsibility concept**

CSR Pyramid [Caroll 1991]	Strategic CSR [Porter, Kramer 2006]	Dimensional CSR [Dahlsurd 2008]
Four areas of responsibilities: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economic</li> <li>• Legal</li> <li>• Ethical</li> <li>• Philanthropic</li> </ul>	Value chain impacts and competitive context: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic philanthropy that leverages activities and capabilities to improve salient areas of context</li> <li>• Transform value chain activities to benefit society while reinforcing strategy</li> </ul>	Five the most frequent dimensions: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Environmental</li> <li>• Social</li> <li>• Economic</li> <li>• Stakeholder</li> <li>• Voluntariness</li> </ul>

Source: own elaboration.

According to Porter and Kramer [2002] there is no inherent contradiction between improving competitive context and making a sincere commitment to bettering society. Philanthropy is used as a form of public relations or advertising, promoting a company's image or brand through cause-related marketing or other high-profile sponsorships. Therefore, Porter and Kramer [2006] think that social responsibility is usually underpinned by four motives: moral obligation, sustainability, license to operate and reputation. Usually, the companies' involvement in the development of social responsibility results from the need to compensate for the adverse environmental and social impact. Such measures are of strategic rather than responsive nature and are not necessarily related to sensibility or to a protest against emerging environmental and social problems.

## The food-related CSR concepts

In food industry, the first challenge of CSR is to define it as an applicable construct relevant to the industrial specialization and secondly to put it into operation in everyday practice of all food companies. Nowadays, some of the authors discuss food and agribusiness related aspects of CSR. Hartmann [2011, p. 310] considers that CSR pressure in the food sector is linked to such societal concerns as: natural resources, animal welfare, labour rights, procurement processes, bargaining powers, food supply chains, food multinational companies. Luhmann and Theuvsen [2016] concluded with the special position of CSR in agribusiness and deduced that industry-specific CSR aspects are connected with its main function



to produce sufficient quantity of quality food to maintain healthy population. It concerns every individual as it satisfies basic human needs. Food sector is one of the world's largest manufacturing sectors in terms of output value, employment and international trade. Food sector social responsibilities focus much wider than other sectors of the economy on nutritional, economic, social, environmental, institutional and spatial values (table 2).

**Table 2. Social responsibilities of food sector**

Scope	Object	Subject	Aim
Economic	Structure	Performance	Effectiveness
Social	Community	Justice	Welfare
Environmental	Ecosystem	Protection	Preservation
Nutritional	Security	Quality	Sufficiency
Institutional	Food system	Development	Competence
Spatial	Space	Availability	Convergence

Source: own elaboration.

Luhmann and Theuvsen [2017] and Lerro et al. [2018] think also that consumers' perception of CSR in food sector is of high awareness. The results of their exploration show that the highest evaluation of consumers is gained with legal and ethical responsibilities connected with employees, suppliers, animal welfare, disadvantaged young people. Consumers care about safety and healthiness of food, workers' conditions and environment. Maloni and Brown [2006] underline the importance of CSR in food supply chains and its connection with such responsibilities as: purchasing, logistics, health and safety, risk-minimizing, biotechnology, fair trade. According to Heyder and Theuvsen [2012], research negative externalities of food production and moral concerns, for instance, with regard to the use of genetically modified organisms (GMOs), pesticide residues, obesity, alcohol abuse and other health related issues should be of the greatest concern of CSR policies. The results of research conducted by Peñalver et al. [2018] show the relationship of CSR with innovativeness and cooperation in food companies connected with implementation of new values into organizational culture.

According to Rankin et al. [2011]. CSR may be realized on one of five levels: regulatory compliance, profit-driven, innovative, organizational and societal. Actually, most of the food companies make a large part of their CSR activities mostly to address pressures from stakeholders. Enterprises that are able to leverage the CSR

requirements on a voluntary basis in order to redefine their business model become business leaders. Polish food companies usually implement the social responsibility principles at the regulatory level [Stawicka 2011; 2012; Wołoszyn et al. 2012; Ratajczak 2017; Firlej 2018]. Therefore, it is interesting to look at the methods and targets of measures taken by CSR industry leaders who, in addition to complying with the imposed requirements, make voluntary actions at other levels, i.e. the cost-driven, innovative, organizational and social level. These are food companies who decided to draw up reports on CSR activities, initiatives and programs, and to communicate the resulting benefits to the society.

## The content analysis of CSR reports of food companies

In the period under consideration, reports were drawn up by a total of 12 companies. The largest numbers of reports were delivered by Kompania Piwowarska S.A. (10) and Coca-Cola HBC Polska Sp. z o.o (9), followed by Grupa Żywiec S.A. (6). Three reports were released by Danone Sp. z o.o., Association of Employers Polish Spirits Industry, Nestle Polska S.A.. Each of the following companies published one report in the period concerned: Hortimex Plus Sp. z o.o. Sp.k., Żywiec Zdrój S.A., Ball Packing Europe Radomsko, Carlsberg Polska, Nutricia Medyczna, Grupa Kapitałowa SuperDrob S.A. (table 3).

The content analysis of CSR reports and the classification of implemented programs and initiatives were the basis for summative inference regarding general trends followed by CSR measures adopted in food companies. These mainly include social activities such as philanthropy and donation focused on the development of the local economy, including support for social organizations and for those in charge of development in the area of education, culture, sports, leisure and tourism. A vast part of CSR efforts is focused on organizing campaigns to fight the adverse effects of excessive alcohol consumption, extensive consumption of processed foods or health deficiencies caused by bad diet, e.g. insufficient water consumption. Most of the companies considered also participating in actions to combat undernourishment, especially among children. As regards that area, as much as 1260 (56.3%) various measures and actions were identified in the reports.

The second group are labor-related measures, primarily including those focused on ensuring occupational safety and employee benefits. As much as 361 (16.1%) various programs and actions were identified among the measures taken, including organizing internships and apprenticeships for graduates; implementing

occupational pension schemes; adopting codes of professional ethics and labor ethics; implementing integrated occupational health and safety systems; organizing employee volunteering events; adopting the occupational diversity charter and fighting any forms of discrimination; financing and facilitating access to cultural, sports and leisure facilities. Other categories of sustainability-oriented measures are taken pursuant to standard principles and rules of conduct as provided for, firstly, in basic state regulations regarding requirements for food safety and origin, and animal health and welfare. Most of the social responsibility leaders also take measures focused on strengthening their partnerships in supply chains.

**Table 3. Number of reported programs and initiatives of food companies in Poland in 2007–2018 by categories of social responsibility**

Company	Number of reports	Number of reported initiatives and programs							
		Community development	Labor	Environment	Sourcing and supply chain relationship	Sustainable products and services	Corporate governance	Food Safety	Total
Grupa Żywiec S.A.	6	478	12	20	3	4	3	1	521
Kompania Piwowarska S.A.	10	239	95	75	8	9	22	7	455
Nestlé Polska S.A.	3	84	93	39	167	17	1	1	402
Grupa Kapitałowa SuperDrob S.A.	1	231	24	10	2	5	–	4	276
Nutricia Medyczna	1	53	91	–	–	5	11	–	160
Coca-Cola HBC Polska Sp. z o.o	9	68	1	50	–	1	–	1	121
Danone Sp. Z o.o.	3	47	8	15	5	10	–	12	97
Carlsberg Polska	1	13	24	33	2	–	–	4	76
Żywiec Zdrój S.A.	1	17	7	33	1	3	–	6	67
Ball Packing Europe Radomsko	1	6	4	14	–	–	–	–	24

Company	Number of reports	Number of reported initiatives and programs							
		Community development	Labor	Environment	Sourcing and supply chain relationship	Sustainable products and services	Corporate governance	Food Safety	Total
Hortimex Plus Sp. z o.o. Sp.k.	1	10	2	3	5	-	4	-	24
Związek Pracodawców Polski Przemysł Spirytusowy	3	14	-	-	-	-	-	-	14
Total	40	1260	361	292	193	54	41	36	2237

Source: own elaboration on the basis of Social Reports Base [2019].

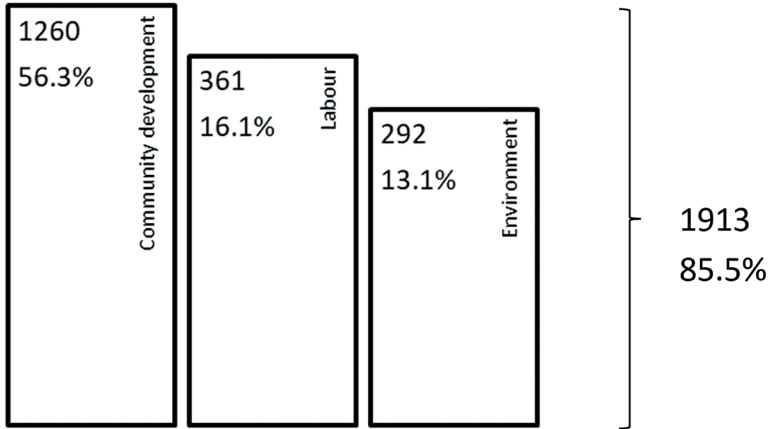
Ranked third are environmental measures, oriented mainly at reducing the consumption of water, energy products and raw materials. As regards that area, as much as 292 (13.1%) various measures and actions were identified in the reports. These include reducing the weight of packaging, reducing water consumption in production processes (e.g. washing) by installing own water supplies in addition to the local pipelines charged with high fees. As regards other measures, energy and natural gas consumption is reduced through the replacement of transmission equipment. When it comes to waste segregation and recycling, most of the companies considered use services provided by professional recyclers and packaging recovery organizations.

## Concluding remarks

It has to be concluded that food companies covered by this study CSR strategy focuses on philanthropy measures linked particularly to their consumers, local communities and workers conditions (figure 1). In this case the philanthropy is used as a form of public relations or advertising, promoting a company's image or brand through case-related marketing or other high-profile sponsorships as stated by Porter and Kramer [2002]. Abovementioned remarks apply also to the corporate

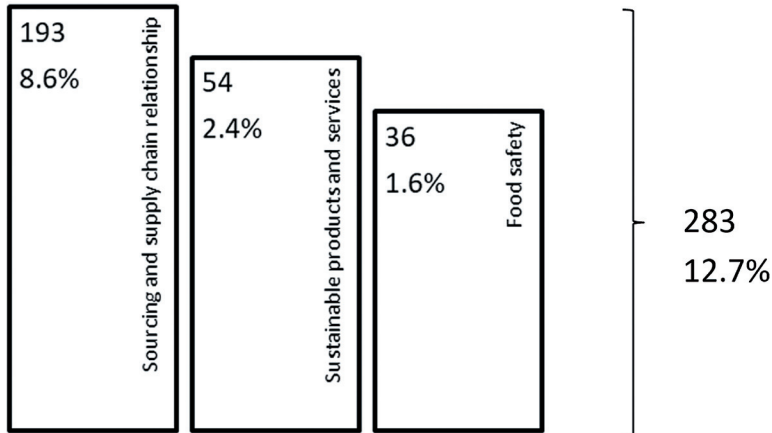
environmental protection measures, mostly oriented at benefits which in this case mean the economies resulting from reduced consumption of raw materials and favorable impacts for the companies' reputations, brands, images in consumers eyes.

**Figure 1. The three most often CSR measures in food companies in Poland in 2007–2018**



Source: own evaluation on the basis of table 3.

**Figure 2. The three most food-related CSR measures in food companies in Poland in 2007–2018**



Source: own evaluation on the basis of table 3.

Measures specific for food industry like food safety, sourcing and supply chain and sustainable products and services are ranked in further positions and all together equals only to 283 initiatives, just 12.7% of all reported activities (figure 2). During last decades it has become evident that food industry has essential institutional, spatial and nutritional consequences. It should rely on moral, ethical and legal institutions free from opportunistic behaviours providing low transactional costs and high values for customers. Today the most important institutional challenges are creating sustainable value food chains and networks providing sustainable products and services. In spatial dimension it is responsible for local sustainable development of clusters free from drain on resources. The nutritional responsibility means securing of healthy and nourishing food. In this scope there are still a lot of activities to be undertaken by food companies.

This chapter contributes to the debate on CSR in food companies. It is a contribution to further studies of this problem and indicates the future research directions on the CSR in food industry. One of them is analysing of the CSR activities in relation to financial performance of food companies in Poland. It allows to rationalize the reported CSR multidimensional activities in food companies with their financial or non-financial motives. Therefore, the future research should focus on the relationships of financial performance with the reported CSR activities, in particular the three most often CSR measures and the three most food-related CSR measures in food companies in Poland.

## References

- Caroll A.** (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, "Academy of Management Review", Vol. 4, No. 4, pp. 497–505.
- Caroll A.** (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, "Business Horizons", July–August, pp. 39–48.
- Caroll A.** (1999), *Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct*, "Business and Society", Vol. 3, No. 38, pp. 268–295.
- Dahlsurd A.** (2008), *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management", No. 15, pp. 1–13.

**Firlej K.** (2018), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu wyzwaniem w sektorze rolno-spożywczym*, "Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu", Vol. XX, No. 4, pp. 47–53.

**Hartmann M.** (2011), *Corporate social responsibility in the food sector*, "European Review of Agricultural Economics", Vol. 36, No. 3, pp. 297–324.

**Heyder M., Theuvsen L.** (2012), *Determinants and Effects of Corporate Social Responsibility in German Agribusiness: A PLS Model*, "Agribusiness. An International Journal", Vol. 28, pp. 400–420.

**Lerro M., Vecchio R., Caracciolo F., Pascucci S., Cembalo L.** (2018), *Consumers' heterogeneous preferences for corporate social responsibility in the food industry*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management", Vol. 1, No. 12, pp. 1–12.

**Luhmann H., Theuvsen L.** (2016), *Corporate Social Responsibility in Agribusiness: Literature Review and Future Research Directions*, "Journal of Agricultural and Environmental Ethics", Vol. 30, pp. 673–696.

**Luhmann H., Theuvsen L.** (2017), *Corporate Social Responsibility: Exploring a Framework for the Agribusiness Sector*, "Journal of Agricultural and Environmental Ethics", Vol. 30, pp. 241–253.

**Maloni M.J., Brown M.E.** (2006), *Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry*, "Journal of Business Ethics", Vol. 68, pp. 35–52.

**Peñalver A.J.B., Conesa J.A.B, Nieto C.N.** (2018), *Analyses of Corporate Social Responsibility in Spanish Agribusiness and Its Influence on Innovation and Performance*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management", Vol. 25, pp. 182–193.

**Porter M.E., Kramer M.R.** (2002), *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, "Harvard Business Review", December, pp. 57–68.

**Porter M.E., Kramer M.R.** (2006), *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, "Harvard Business Review", January–February, pp. 78–92.

**Rankin A., Gray A.W., Boehlje M.D., Alexander C.** (2011), *Sustainability Strategies in U.S. Agribusiness: Understanding Key Drivers, Objectives, and Actions*. *International Food and Agribusiness, "Management Review"*, Vol. 14, No. 4, pp. 1–19.

**Ratajczak M.** (2017), *Implementacja wybranych elementów koncepcji CSR w przedsiębiorstwach agrobiznesu (w świetle badań własnych)*, "Marketing i Rynek", Vol. 11, pp. 501–514.

**Ross R.B., Pandey V., Ross K.L.** (2015), *Sustainability and Strategy in U.S. Agri-Food Firms: An Assessment of Current Practices*, "International Food and Agribusiness Management Review", Vol. 18, No. 1, pp. 17–48.

**Social Reports Base** (2019) [online], [www.raporty-spoeczne.pl/biblioteka-raportow](http://www.raporty-spoeczne.pl/biblioteka-raportow), access: 1.02.2019.

**Stawicka E.** (2011), *Agrobiznes a społeczna odpowiedzialność*, "Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu", Vol. XIII, Iss. 5, pp. 66–69.

**Stawicka E.** (2012), *Praktyka społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach agrobiznesu*, "Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu", Vol. XIV, No. 1, pp. 478–482.

**Wiśniewska-Paluszak J., Paluszak G.** (2017), *Social responsibility of Polish food industry leaders*, "Journal of Agribusiness and Rural Development", Vol. 3, No. 45, pp. 693–704.

**Wołoszyn J., Stawicka E., Ratajczak M.** (2012), *Społeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.





**Katarzyna Włodarczyk**

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

katarzyna.wlodarczyk@usz.edu.pl

## **Równowaga między pracą zawodową i życiem prywatnym w ocenie przedstawicieli pokolenia Y – implikacje dla firm społecznie odpowiedzialnych**

### **The Balance of Professional Work and Private Life in the Opinion of Representatives Y generation – Implications for Social Responsible Companies**

**Abstract:** The idea of work-life balance indicates that the most important spheres of human life are: the private (family) sphere and professional sphere. These spheres should be complementary and balanced. Balance between work and private (family) life means high satisfaction from professional and non-business life and contributes to better performance of professional duties by employees. That is why many modern companies promote a high quality of life and strive for a balance between two areas: work and private life of their employees. Such activities for employees are part of the concept of corporate social responsibility. The aim of the chapter is to show in which direction in the future social responsible companies should take actions and shape initiatives in the field of implementing the balance between work and private life. The focus was on the employees of Y generation. In the last part of the chapter, the activities carried out by Polish companies were assessed and recommendations for implementing new ones were presented.

**Key words:** work life balance, quality of life, corporate social responsibility, Y generation, Polish companies, Polish society

## Wprowadzenie

Istotną rolę w kształtowaniu jakości życia ludzi przypisuje się równoważnemu podejściu do posiadanego czasu pracy i czasu wolnego. Równowaga między pracą a życiem prywatnym (rodzinnym), a także jednoczesna wysoka satysfakcja z życia zawodowego i pozazawodowego, przyczyniają się do lepszego wykonywania przez pracowników powierzonych im obowiązków zawodowych. Dlatego wiele współcześnie działających firm stara się promować wysoką jakość życia i zabiega o równowagę pomiędzy dwoma obszarami: pracą i życiem prywatnym swoich pracowników. Takie działania na rzecz pracowników wpisują się w realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility*, CSR).

Celem rozdziału jest próba pokazania, w jakim kierunku w przyszłości firmy społecznie odpowiedzialne powinny podejmować działania i kształtować inicjatywy z zakresu realizowania koncepcji równowagi między życiem zawodowym i życiem prywatnym (rodzinnym) (ang. *Work-life balance*, WLB). Pytania badawcze postawione w rozdziale brzmią: jak szeroka jest obecnie różnorodność działań realizowanych w polskich firmach na rzecz równowagi praca – życie prywatne oraz, na podstawie rozważań literaturowych oraz danych empirycznych, jakie są proponowane nowe kierunki przyszłych działań na rzecz WLB dla polskich firm.

Aby zrealizować założony wyżej cel, w rozdziale przybliżono ideę równowagi między pracą zawodową a życiem rodzinnym oraz zaprezentowano działania dotychczas podejmowane przez polskie firmy w tym zakresie. Ponadto, aby określić kierunek zmian działań z zakresu WLB, dokonano charakterystyki pokolenia Y – grupy pracowników w wieku 19–40 lat, jako osób, które z jednej strony w przyszłości najbardziej odczułyby zmiany wprowadzane przez firmy, z drugiej zaś osób, które obecnie w znaczny sposób wpływają na kształtowanie podejścia pracodawców do idei równowagi pracy zawodowej i życia rodzinnego. W ostatniej części rozdziału dokonano oceny prowadzonych działań oraz przedstawiono rekomendacje wdrożenia nowych. W rozdziale podjęto rozważania teoretyczne na podstawie literatury przedmiotu, z wykorzystaniem danych wtórnych opublikowanych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w raportach na temat dobrych praktyk z zakresu CSR za lata 2015–2018 oraz na podstawie raportu Euromonitor International, dotyczącym zmian w stylu życia przedstawicieli pokolenia Y.

## Realizacja idei WLB w działaniach polskich firm (w latach 2015–2018)

Równowaga praca – życie (ang. *Work-life balance, WLB*) to koncepcja, która powstała na przełomie lat 70. i 80. XX w. Według idei WLB udane życie gwarantuje jednostce umiejętność oddzielenia życia zawodowego od prywatnego. Jednakże „równowaga praca – życie” jest terminem, który nie ma jednoznacznej interpretacji. Dotyczy on bowiem wielu, ocenianych subiektywnie, różnorodnych sfer życia. Poza pracą zawodową ważnymi aspektami życia, które powinny być brane pod uwagę przy ocenie jakości życia, są na przykład: prywatność, w tym rodzina, a także społeczeństwo i więzy społeczne, normy i wartości czy też czynniki kulturowe. Tym samym koncepcja WLB wskazuje, że najistotniejszymi sferami życia człowieka są: sfera prywatna i zawodowa, które powinny być spójne i komplementarne w ramach podejmowanych aktywności życiowych, a ich zrównoważenie jest gwarancją satysfakcji dla człowieka [Gliksman, Manczewska 2008, s. 15; Hildt-Ciupińska 2014].

Przy omówieniu idei WLB wyraźnie zaznaczają się zatem dwa bieguny. Z jednej strony jednostka dąży do poczucia spełnienia prywatnego, domowego czy też rodzinnego, co jest ważne w subiektywnej ocenie jakości życia [Ostasiewicz 2002, s. 94], z drugiej zaś na przeciwnym biegunie znajduje się praca zawodowa, która również gwarantuje człowiekowi realizowanie się pod wieloma względami. Do najważniejszych aspektów spełnienia pod względem zawodowym należą: ekonomiczny, w postaci osiąganych dochodów, społeczny, czyli pozycja w społeczeństwie czy też przynależność do klasy społecznej oraz indywidualny, w postaci osiąganego zadowolenia z życia zawodowego [Januszkiewicz 2012, ss. 105–113].

Równowaga praca – życie prywatne nie jest jednak tylko zasługą pracownika. W dużym stopniu zależy od pracodawcy, który powinien dbać o swojego pracownika, w tym o jego dobre samopoczucie i zadowolenie z pracy [Harrington 2007].

Działania na rzecz równowagi pomiędzy pracą i życiem prywatnym wpisują się silnie w ideę realizowania w przedsiębiorstwach koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility, CSR*) [Buglewicz 2017]. Według P. Druckera [1995, s. 84] społeczna odpowiedzialność biznesu to działania w firmie, które powinny być tak zorganizowane, aby interesem własnym przedsiębiorstwa stały się te wszystkie aspekty, które są ważne i istotne z punktu widzenia publicznego. Przedsiębiorstwo musi brać zatem odpowiedzialność za wpływ, jaki wywiera na swoich pracowników, na środowisko, klientów oraz za to

wszystko, z czym ma kontakt. Jak zatem można zauważyć, w koncepcji CSR ważną rolę odgrywa także kształtowanie relacji z pracownikami. Polega to na tym, aby powierzać pracownikom wykonywanie obowiązków w odpowiednich i odpowiadających pracownikowi warunkach organizacyjnych i ekonomicznych, ale także podejmowaniu takich działań, które będą sprzyjały zaangażowaniu pracownika w życie organizacji.

W działalności polskich firm od wielu lat można zauważyć podejmowanie działań na rzecz wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności, w tym także działań w zakresie utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Od 2002 roku Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) publikuje raporty, dotyczące stosowanych praktyk z zakresu CSR, które są zgłaszane przez firmy działające na terenie Polski. Poniżej zostaną zaprezentowane działania, dotyczące realizowania koncepcji WLB w polskich firmach w latach 2015–2018.

Na podstawie składanych przez polskie firmy deklaracji, działania na rzecz równowagi między życiem prywatnym a zawodowym można podzielić na następujące grupy [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2016; Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2017; Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2018; Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2019]:

1. promowanie wiedzy na temat koncepcji *work-life balance* i zwiększanie świadomości pracowników z zakresu tej tematyki poprzez spotkania edukacyjne, seminaria, warsztaty, wydawanie broszur informacyjnych, tworzenie stron internetowych itp.;
2. zmiany w czasie pracy i dostosowanie czasu pracy do potrzeb pracowników (np. możliwość wykonywania pracy zdalnie, samodzielnie podejmowanie decyzji o rozpoczęciu czasu pracy, skrócenie czasu pracy dla matek karmiących, osób posiadających dzieci do 6 roku życia, osób powracających do pracy po urlopie macierzyńskim itp.);
3. pomoc w organizacji opieki nad dziećmi (np. dzięki możliwościom korzystania z przedszkoli i żłobków przyzakładowych lub dofinansowanych przez pracodawcę, skrócenie dnia pracy od 1 do 3 godzin dla osób posiadających małe dzieci, utworzenie specjalnych miejsc na terenie firmy dla rodziców i dzieci itp.);
4. zapoznanie z miejscem pracy rodzin pracownika (np. poprzez organizację dni otwartych dla dzieci i pozostałych członków rodziny pracownika);
5. organizowanie imprez integracyjnych dla pracowników i rodzin, świąt okolicznościowych (np. Dzień Dziecka, Mikołajki), a także dofinansowanie lub finansowanie wypoczynku dzieci podczas wakacji w postaci półkolonii, kolonii, obozów i innych wyjazdów;

6. pomoc przyszłym mamom poprzez zaproponowanie elastycznego czasu pracy, finansowanie badań profilaktycznych, oferowanie pakietów socjalnych itp.
7. pozostałe inicjatywy.

W tabeli 1 zaprezentowano dane dotyczące działań promujących koncepcję WLB, podejmowanych przez firmy funkcjonujące na terenie Polski w latach 2015–2018.

**Tabela 1. Działania na rzecz WLB w polskich firmach w latach 2015–2018**

Rodzaj działań na rzecz WLB	2015	2016	2017	2018
	Liczba działań na rzecz WLB podjętych przez polskie firmy w danym roku			
I. Edukacja na temat koncepcji WLB	1	2	4	4
II. Elastyczny czas pracy	1	4	9	5
III. Pomoc w opiece nad dziećmi	3	4	5	10
IV. Poznanie miejsca pracy przez rodzinę	0	0	5	2
V. Organizacja wycieczki i świąt okolicznościowych	2	2	4	4
VI. Pomoc przyszłym mamom	2	4	3	5
VII. Inne	1	5	1	5
Liczba firm deklarujących podjęcie przynajmniej jednej inicjatywy z zakresu WLB	7	12	26	27

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2016; Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2017; Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2018; Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2019].

Na podstawie analizy danych z tabeli 1 można zauważyć, że pomimo wzrostu liczby firm, które deklarowały, że stosują praktyki sprzyjające zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, liczba samych działań jest stosunkowo niewielka. Dane z tabeli 1 wskazują także, że w skali całego kraju niewiele firm podejmuje działania na rzecz *work-life balance* dla swoich pracowników. Można zatem przyjąć tezę, że tworzenie warunków sprzyjających rodzinom oraz rozwój idei *work-life balance* należy do grupy tzw. praktyk rozwijających w działaniach organizacji na rzecz pracownika.

## Charakterystyka pokolenia Y

Aby wprowadzać praktyki z zakresy WLB, należy zastanowić się nad stworzeniem długofalowej koncepcji. Warto byłoby opracować plan działania, w którym dokonano by oceny dotychczasowych działań, a także przygotowano propozycje nowych. Zmiany o charakterze długofalowym będą przede wszystkim dotyczyły pracowników ze średniej grupy wiekowej. W rozdziale skupiono zatem uwagę na potrzebach pracowników należących do pokolenia Y.

Pokolenie Y to osoby urodzone w latach 1983–1996/7. Przyjęty przedział czasowy ma jednak charakter umowny, bowiem w literaturze przedmiotu spotyka się wiele opracowań dotyczących tego pokolenia. W niniejszym opracowaniu przedział roczników przyjęto według Wrzesień [2007].

Przedstawiciele pokolenia Y to osoby, które wychowywały się w czasie transformacji gospodarczej i politycznej oraz w warunkach rewolucji technologicznej. Według badań pokolenie Y to [Wrzesień 2007; Deloitte 2015; Deloitte 2014; Smolbik-Jęczmień 2013; Wojciechowska 2015; Espinoza, Ukleja 2018]:

1. osoby posiadające wykształcenie wyższe, otwarte i elastycznie podchodzące do zmian, znające języki obce;
2. osoby sprawnie korzystające z technologii i mediów cyfrowych oraz komunikujące się za ich pomocą;
3. osoby o następujących cechach osobowości: pewni siebie, tolerancyjni, altruści, wolontariusze, działający charytatywnie;
4. w środowisku pracy: niezależni, mobilni, nieprzywiązani do pracodawcy, podejmujący ryzyko rynkowe.

O pokoleniu Y często mówi się w kontekście rynku pracy, że jest ono nastawione na nowe technologie, na częste zmiany pracy czy nawet zawodów, a ponadto nie wiąże się na długo ze swoimi pracodawcami. Osoby z pokolenia Y stale poszukują nowych wyzwań na rynku pracy, bo są przekonani o swojej wartości. Ważnym aspektem, w kontekście niniejszego rozdziału, jest fakt, że bardzo cenią zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym, które dostarcza im pieniędzy niezbędnych do utrzymania się, a życiem prywatnym, które jest po to, aby korzystać z niego w pełni, odcinając się od pracy [Wrzesień 2007, ss. 131–151; Deloitte 2015; Deloitte 2014; Smolbik-Jęczmień 2013, ss. 89–97; Espinoza, Ukleja 2018].

Szacuje się, że w 2017 roku w Polsce pokolenie Y to ponad 11,5 mln osób, co stanowi ogromny potencjał ekonomiczny na rynku pracy [GUS 2018, s. 208].

Bardzo aktualnym źródłem informacji o zachowaniach współczesnych przedstawicieli Pokolenia Y jest raport opublikowany w maju 2019 r. przez Euromonitor

International na temat zmian, jakie zachodzą w kształtowaniu życia rodzinnego przez tzw. Millenialsów (Pokolenie Y) [Shridhar 2019]. Wyniki tego raportu mogą być drogowskazem dla firm, które planują modyfikację dotychczasowych lub wdrożenie nowych działań na rzecz równowagi między życiem zawodowym a prywatnym swoich pracowników.

Według raportu, przedstawiciele pokolenia Y nie spieszą się z zakładaniem rodziny. Wynika to z faktu, że najpierw zainteresowani są zdobyciem wykształcenia i podniesieniem swoich kompetencji na rynku pracy, rozwojem zawodowym, stabilnością kariery, a dopiero w dalszej kolejności zakładają rodziny i decydują się na posiadanie potomstwa. Co ciekawe – prawie trzy czwarte przedstawiciele pokolenia Y uważa, że posiadanie dzieci jest bardzo ważnym czynnikiem, decydującym o udanym i szczęśliwym życiu. Tendencją stało się, że mężczyźni z pokolenia Y przejmują na siebie wiele obowiązków domowych, w tym także wychowywanie dzieci, zaś kobiety mogą w tym czasie koncentrować się nad rozwojem swojej kariery zawodowej. Generalnie rodzina stanowi ważny priorytet w życiu według pokolenia Y. Dlatego też osoby z tego pokolenia spędzają dużo czasu ze swoimi dziećmi, o wiele więcej niż robiły to osoby z pokolenia X. Ponadto budowane są bliskie i bezpośrednie relacje między członkami rodziny. Rodzice z pokolenia Y bardzo angażują się w życie swoich dzieci oraz cenią czas spędzony z nimi. Tym samym są skłonni do takiego wydatkowania pieniędzy, aby upraszczać sobie zadania, oszczędzać czas i przeznaczać go dla najbliższych [Shridhar 2019].

Ważnym źródłem informacji dla pokolenia Y jest Internet. Rodzice z tego pokolenia szukają wskazówek na forach, blogach, grupach dyskusyjnych itp. Dzielą się opiniami na temat nowych trendów i produktów dla rodziców. Często także spotykają się osobiście. Wymiana opinii jest ważnym czynnikiem, wpływającym na podejmowanie decyzji o zakupach [Shridhar 2019].

## **Rekomendacje dla rozwoju idei WLB w polskich firmach odpowiedzialnych społecznie**

Wyniki powyższych raportów wskazują, że pracownicy młodzi (z pokolenia Y) wyraźnie preferują zarówno rozwój zawodowy, jak i kładą nacisk na posiadanie rodziny i potomstwa. Realizowanie koncepcji *work-life balance* tym samym staje się niezbędnym elementem strategii każdej organizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Biorąc pod uwagę dwuogniskowość funkcjonowania pracowników pokolenia Y, poniżej zostały zaproponowane kierunki działań dla polskich firm, za



pomocą których będzie możliwe realizowanie idei równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym (rodzinnym) pracowników. Są to następujące rekomendacje:

1. Opracowanie indywidualnych, szczegółowych programów i ścieżek rozwoju dla pracownika. Przygotowanie takiego pakietu pozwoli pracownikom na swobodne decydowanie o czasie, w jakim będzie realizował swoje zamierzenia zawodowe i prywatne. Indywidualne, a zarazem elastyczne podejście firmy do pracownika w zakresie rozwoju i awansu, może przyczynić się do pozytywnego postrzegania firmy, przywiązania do niej i wzrostu zaangażowania pracownika.
2. Z uwagi na fakt, że dzieci i rodzina są ważnym aspektem życia osób z pokolenia Y, a także, że zmieniły się role płci w prowadzeniu gospodarstwa domowego, należałoby prowadzić wielotorowo działania sprzyjające posiadaniu rodziny przez pracownika i realizowaniu się w życiu rodzinnym. W pierwszej kolejności istotnym wydaje się pogłębianie i nieustanne różnicowanie działań z zakresu oferowania pracownikom elastycznego czasu pracy, dostosowanego indywidualnie do potrzeb. Po drugie, z uwagi na zmiany w rolach odgrywanych w gospodarstwie domowym, istotne wydaje się oferowanie pracy zdalnej i inwestowanie w rozwój pracownika, niezależnie od płci.
3. Rozbudowa systemu materialnego wsparcia dla rodziców, ukierunkowanego na rozwój dzieci, poprzez: dofinansowanie z okazji urodzenia dziecka; pakiety socjalne; dofinansowanie wyjazdów, sportu i kultury oraz edukacji dzieci; system stypendiów dla dzieci uzdolnionych; dodatkowe lekcje językowe lub z innego zakresu dla dzieci pracowników itp.
4. Nawiązanie przez firmę pracownika współpracy z innymi firmami, które oferują marki, tworzące produkty i usługi ułatwiające życie rodzicom. Współpraca może mieć charakter bezpośredni lub pośredni (za pomocą mediów społecznościowych, blogów, forów, grup dyskusyjnych itp.), co pozwoli pracownikom na wygodne i pełne korzystanie z dostępnej oferty.

## Zakończenie

Powyższe rozważania wskazują, że młodzi Polacy dużą wagę przywiązują do procesu równoważenia sfery życia prywatnego i rodzinnego. Zaprezentowane raporty FOB dowodzą, że polskich firm, w których podejmowane są różnorodne działania na rzecz zadowolenia pracownika i godzenia przez niego pracy z życiem prywatnym, jest wciąż stosunkowo niewiele. Warto również nadmienić, że te firmy, które

deklarują stosowanie praktyk z zakresu WLB, wprowadzają z reguły zwykle tylko jedno lub dwa działania. Niewiele jest firm stosujących kilka praktyk równocześnie na rzecz WLB. Brakuje zatem nie tylko popularyzacji idei równowaga praca zawodowa – życie prywatne wśród polskich pracodawców, ale i podejmowania przez nich jednocześnie wielu różnorodnych inicjatyw. Można zatem założyć, że pomimo znajomości samej koncepcji równowagi między życiem prywatnym i zawodowym oraz doceniania jej ważności dla pracownika, brakuje przełożenia tej wiedzy na praktykę w polskich realiach.

## Bibliografia

**Buglewicz K.** (2017), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Nowa wartość konkurencyjna*, PWE, Warszawa.

**Deloitte** (2014), *The Deloitte Millennial Survey 2014* [online], <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-info-graphic.pdf>, dostęp: 17.09.2016.

**Deloitte** (2015), *The Deloitte Millennial Survey 2015* [online], <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf>, dostęp: 17.09.2016.

**Drucker P.** (1995), *Managing in time of great change*, Truman Talley Books, New York.

**Espinoza C., Ukleja M.** (2018), *Zarządzanie milenialsami*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa.

**Forum Odpowiedzialnego Biznesu** (2016), *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2015*, Warszawa.

**Forum Odpowiedzialnego Biznesu** (2017), *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2016*, Warszawa.

**Forum Odpowiedzialnego Biznesu** (2018), *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2017*, Warszawa.

**Forum Odpowiedzialnego Biznesu** (2019), *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2018*, Warszawa.

**Gliksman A., Manczewska J.** (2008), *Równowaga praca – życie*, GQS, Kraków.

**GUS** (2018), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa.

**Harrington B.** (2007), *The work-life evolution study*, Boston College Center for Work and Family [online], <https://www2.bc.edu/~harrinb/Docs/Publications/Work%20Life%20Evolution%20Study%20final.pdf>, dostęp: 27.06.2019.

**Hildt-Ciupińska K.** (2014), *Work-life balance a wiek pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka”, nr 10 [online], [https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=P30001831335539182278&html\\_tresc\\_root\\_id=16117&html\\_tresc\\_id=19798&html\\_klucz=19558&html\\_klucz\\_spis=](https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=16117&html_tresc_id=19798&html_klucz=19558&html_klucz_spis=), dostęp: 27.06.2019.

**Januskiewicz K.** (2012), *Elastyczność zasobów ludzkich – konsekwencje społeczne*, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica”, nr 265, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Ostasiewicz W.** (red.) (2002), *Metodologia pomiaru jakości życia*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.

**Shridhar A.** (red.) (2019), *Millenial Parents. Transforming Family Life*, Euromonitor International.

**Smolbik-Jęczmień A.** (2013), *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Science”, nr 1 (14).

**Wojciechowska R.** (2015), *Pokolenie X, Y na rynku pracy* [online], <https://kariera.sgh.waw.pl/artykuly/spoleczenstwo/pokolenie-x-y-na-ryнку-pracy>, dostęp: 27.06.2019.

**Wrzesień W.** (2007), *Czy pokoleniowość nam się nie przydarzy? Kilka uwag o współczesnej polskiej młodzieży*, „Nauka”, nr 3.

**Bartłomiej Zinczuk**

Maria Curie-Skłodowska University, Faculty of Economics

b.zinczuk@poczta.umcs.lublin.pl

## **Socially Responsible Use of Autonomous Vehicles as an Innovative Technological Solution in Road Transport**

**Abstract:** The aim of the chapter is to show the key issues related to the use of autonomous vehicles in the aspect of their socially responsible use by participants in the road transport sector. The chapter presents the content concerning the essence of corporate social responsibility in the transport sector, characteristics of innovative solutions based on ICT technologies such as autonomous vehicles, the presentation of benefits and limitations resulting from the use of autonomous vehicles in road traffic.

**Key words:** autonomous vehicles, CSR, ICT, road transport, autonomous driving

### **Introduction**

One of the key roles in today's economy is played by the transport sector, where the use of ICT-based technological solutions has been steadily increasing, having a significant impact on the process of vehicle driving autonomy. The aim of this chapter is to show the key issues related to the use of an innovative ICT-based solution such as autonomous vehicles in terms of their socially responsible use by participants in the road transport sector. In the chapter the author's attention is focused on the essence of corporate social responsibility in the transport industry, characteristics of autonomous vehicles supported by ICT technology and on showing the benefits, limitations and dilemmas resulting from their use in road traffic. Contents presented in the chapter are based on studies of domestic and foreign literature and reports of analytical and advisory companies.

## Corporate social responsibility and its place in the transport sector

Corporate Social Responsibility is defined by the World Business Council for Sustainable Development as “the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large” [Watts, Holme 1999]. In the World Bank’s report, corporate social responsibility is described as a commitment by enterprises to contribute to sustainable economic development by working with employees, their families, the local community and society at large to improve the quality of life in a way that has a positive effect on both business and social development [World Bank 2003].

It follows from these definitions that CSR concerns the responsible, legal and ethical way of functioning of modern enterprises, which focus on meeting the needs of stakeholders and on taking actions for the benefit of society and the natural environment.

The CSR concept is implemented by numerous enterprises in various sectors of the modern economy. One of them, which is of key importance for the proper functioning and development of the modern market, is the road transport sector.

Numerous publications contain references to the idea of sustainable transport. Sustainable transport is defined as a “transport that meets the needs of mobility while maintaining and improving human health and the ecosystem, economic progress and social justice now and in the future” [Ciliberti et al. 2008]. In the literature, there are publications of the CSR concept in the area of logistics and transport, named as Logistics Social Responsibility (LSR) [León, Juan 2014]. Transport, due to the great importance for the functioning of numerous enterprises, generates a need to implement sustainable activities through its impact on the natural environment and society. CSR and its implementation in transport sector enables organizations to respond to the challenges of sustainable development and to better adaptations of transport and logistics activities to changing market conditions.

According to Eurostat data, in 2017 both in Poland and in the European Union countries road transport was the most popular among land transport modes, reaching the highest share in the tonnage of transported cargo and in the number of transported passengers [*Statistical Pocketbook 2017*].

Through the increasing use of ICT in road transport, including the development of autonomous driving technologies, it is possible for companies in the transport

sector to implement CSR-compliant initiatives that can have specific economic, social and environmental implications. The use of innovative technological solutions such as autonomous vehicles allows to draw conclusions as to the benefits associated with their use in the social, economic and environmental spheres, such as increased accessibility and quality of transport services, increased efficiency of transport companies, increased safety of transported loads and travellers, better organisation of road traffic on communication routes, reduction of fuel consumption by vehicles through optimisation of transport, and thus reduction of emissions of harmful substances to the natural environment.

### **Characteristics of autonomous vehicles as an innovative solution using ICT technology**

Transport in the modern world plays an extremely important role in the economic, social and cultural dimension, integrating the activities of regions and countries through the establishment of transport networks and contributing to the creation and development of exchange processes in various markets [Rudzińska et al. 2012, pp. 136–139]. An important role in the development of road transport is played by information and communication technologies (ICT) understood as technologies that process, collect and transmit information in electronic form, usually via computer networks, including mainly the Internet [Mącik 2013, p. 21]. The use of ICT in road transport has contributed to the development of an innovative solution, i.e. autonomous vehicles. An autonomous car is defined as a means of personal transport controlled by a set of algorithms designed to make decisions about the car trajectory for the driver [Janasz, Hetmański 2017, p. 122]. Today, many automotive concerns such as Mercedes, BMW, General Motors, Volkswagen/Audi, Ford, Renault-Nissan, Volvo, Toyota, Tesla as well as IT companies such as Google, Apple, Uber, Intel and Nvidia, are working on autonomous vehicles. There are several levels of autonomy in terminology, each of which is characterised by a different degree of human intervention in driving. In 2014, the Society of Automotive Engineers (SAE International) introduced a six-level classification of autonomous vehicles [Peng 2018]. The characteristics of the vehicle autonomy levels are shown in table 1.

**Table 1. Characteristics of vehicle autonomy levels**

Vehicle autonomy levels	Characteristics of the vehicle autonomy level
Level 0	the driver has full control over every aspect of driving
Level 1	the systems used in the car control only one aspect of the vehicle's movement (e.g. adaptive cruise control) and driving is the driver's task.
Level 2	the systems used in the car allow you to control the steering system and vehicle speed at the same time, offering partial automation and the driver must remain ready to take over the control of the vehicle.
Level 3	the systems used in the car allow you to control the vehicle and its speed, they are responsible for monitoring the environment around the vehicle, but the driver must remain ready to take over the control of the vehicle.
Level 4	the systems used in the car allow for autonomous driving, which may be limited in difficult road conditions (e.g. heavy rain or snow).
Level 5	the systems used in the car allow for autonomous driving without the driver on board.

Source: own work based on May [2017].

The currently mass-produced cars do not exceed level 3 as regards the characteristics of vehicle autonomy levels presented in table 1, while levels 4 and 5 characterising conditional or fully autonomous driving are in the testing phase.

The Boston Consulting Group estimates that the share of autonomous cars in the total automobile market will increase to around 13% in 2025 (12.4% will be partially autonomous vehicles and 0.5% fully autonomous vehicles) and will reach USD 42 billion, while in 2035 it will reach USD 77 billion and cover around 25% of the total automobile market share (15% of which will be partially autonomous vehicles and 9.8% fully autonomous of which) [Autonomous car market... 2015].

Autonomous vehicles use a number of modern solutions for driving on public roads, such as GPS system, laser sensor system, ultrasonic sensors, radar system and high-resolution cameras operating in visible and infrared light. These systems allow the autonomous vehicle control software to create a precise three-dimensional map of the environment in real time, on the basis of which artificial intelligence algorithms make decisions about the trajectory and driving style of the vehicle [Bieńkowski 2018].

The development of unmanned vehicles is closely linked to progress in ICT as a key link in the process of vehicle autonomy. A major challenge for the global computer industry is to create miniaturised and high-performance computing units so that they can process huge amounts of data from sensors installed in the

car and from other vehicles on the road (V2V communication systems – Vehicle to Vehicle) as well as from road infrastructure objects (V2I – Vehicle to Infrastructure communication system) in the shortest possible time.

## **The advantages, disadvantages and dilemmas associated with the use of autonomous vehicles in road transport in the context of their socially responsible use**

The use of autonomous vehicles in road transport can contribute to the positive effects observed in the economy, society and the environment, which is part of the idea of sustainable development and CSR-compliant activities carried out by transport sector organisations.

The benefits associated with the use of autonomous vehicles in the modern world include, e.g. [Litman 2018, p. 13]:

- reducing stress among drivers and passengers – the possibility of rest for people travelling in an autonomous car without interference in driving it,
- increasing the mobility of those who cannot or are unable (e.g. disabled) to drive,
- benefits for transport companies resulting from reduced maintenance costs for professional drivers,
- improving road safety by eliminating risky driving,
- increasing road infrastructure capacity,
- reducing the time needed to find a parking space,
- reducing fuel consumption and air pollution by optimising vehicle operation,
- the possibility of implementing new urban mobility solutions such as *carsharing* and *ridesharing*.

The above-mentioned benefits of the use of autonomous vehicles in road traffic raise many issues that affect the functioning of society as a whole, such as optimisation of fuel consumption, which translates into a reduction in emissions of harmful substances into the atmosphere, better organisation of road traffic as well as increased mobility and safety of road users. Ensuring the mobility of people with disabilities is an important civilisational issue conditioning the proper functioning of society and equal treatment of all social groups [Stasiak-Cieślak et al. 2018, p. 8]. Autonomous vehicles can also bring a number of economic benefits resulting from the optimisation of the business operations of transport companies.

Autonomous vehicles can also contribute to negative effects resulting from their use, such as [Litman 2018, p. 13]:



- increasing vehicle production costs,
- increasing the risks arising from the possibility of failure of autonomous vehicle control systems,
- the risk associated with the possibility of cyber-attacks on autonomous cars and inadequate protection of personal data,
- increased demand for autonomous cars can lead to additional costs associated with the growth of transport systems,
- increasing social costs resulting from the reduction of employment in the transport services industry (professional drivers),
- the risk of reducing support for other transport projects (e.g. public transport).

These negative effects of the use of autonomous vehicles in road transport are the starting point for an in-depth discussion on the risks and how to counteract them.

The process of digitisation of the economy along with the growing number of Internet users and devices, such as autonomous vehicles, connected to it (IoT – Internet of Things) is a source of many dangers. A major challenge for IT companies is to provide the highest level of protection against failures of IT systems supervising the operation of the vehicle or against third-party interference in their proper functioning, such as hacking attacks. Travellers who are part of transport systems are co-responsible for the process of data generation (e.g. geolocation data, images from cameras, sensors) which are transferred to databases supervised by various entities and institutions. Information about travel dates, places visited, routes travelled, purchases made during travel, etc. is a collection of interesting knowledge that can be used to create personalised commercial offers without the knowledge and consent of the travellers. These actions may take a specific form of citizens surveillance excused by enterprises or institutions managing the data on the grounds of a concern for the safety of travellers. The way to counteract such controversial practices is not only to create effective systems for protecting travellers' data but also to raise citizens' awareness in this area and to take legislative action by governments to protect citizens against unfair practices of data use by companies and institutions.

Autonomous vehicles and their future use in road traffic also give rise to a number of discussions of legal background. Public discourse raises the issue of a clear indication of liability for a road traffic offence or an accident, which in the case of autonomous vehicles may affect the vehicle owner, the car manufacturer and the software developer responsible for monitoring autonomous driving of the vehicle [Maksymiuk 2017]. In connection with the problem of determining clear liability for autonomous driving and possible damage caused by an autonomous vehicle,

the solution is to create legal regulations that are consistent with the new realities as soon as possible.

In the case of autonomous vehicles, an ethical and moral issue is also raised, related to the so-called “trolley problem” [Gold et al. 2014, pp. 65–76]. Referring the “trolley problem” to the road situation, a question is asked about the decision to be taken by an autonomous vehicle in a situation where there is a choice between hitting a pedestrian suddenly coming out in front of the vehicle and trying to bypass him/her, thus falling out of the road and exposing the vehicle’s passengers to danger. In 2017, the German government adopted one of the first legal regulations in the world according to which the software of autonomous vehicles must prioritise the safety of people as a paramount value, and systems operating in autonomous vehicles in situations of unavoidable accident hazard must be able to make a choice with the least negative consequences for human, even at the cost of damage to property or injury to animals potentially involved in an accident [*Pionierskie prawo w Niemczech...* 2017]. These actions should be the starting point for other countries to develop legislation in the face of the ongoing technological changes in road transport.

Another risk arising from the future use of autonomous vehicles in road transport is the possibility of technological unemployment. According to the report of the Warsaw Institute of Economic Studies, truck, bus, van and passenger car drivers are among those professions that will be most threatened by work automation in 20 years to come [Bitner et al. 2014, p. 15]. Although fully autonomous cars are not in use today, in the near future the transport sector will have to face the social consequences of the introduction of digital solutions, which will mean for many people in the industry a reduction in employment and a radical change in the nature of their work.

## Conclusion

The CSR concept finds application in many sectors of the contemporary economy. In the face of technological changes, particular attention of researchers and management practitioners should be given to the transport sector, which is the basis for the economic development of each country. Transport and its development, supported by ICT technology, fundamentally changes not only the way of doing business by enterprises, but also has an impact on society, mobility, economic development and the natural environment. Initiatives for implementing CSR in the road transport sector should be treated with special attention as a part of the process supporting the

social and economic development of many countries. Progressing automation and computerization fundamentally changes many sectors of the economy, including road transport, and the proof for it are autonomous vehicles which are more often used on the public roads.

The introduction of innovative technological solutions such as autonomous vehicles in the transport sector should take into account the socially responsible context of these actions, which will allow to achieve positive effects and reduce the negative effects of their use for all participants in the transport sector. With the development and implementation of innovative autonomous vehicle technologies, it is reasonable to examine their wide and varied impact on the economic, socio-cultural and environmental spheres. An unquestionable challenge for many transport companies worldwide in the coming future will be the socially responsible development and deployment of autonomous vehicle technologies, with particular attention to the safety of vehicle users and other road users, and particular attention to the control of the flow and proper use of data which should be in line with ethical and legal principles. The issues of socially responsible use of ICT technologies in the production of autonomous devices used not only in the transport industry will constitute an area for further research for the Author.

## References

**Autonomous car market to hit 42 billion by 2025** (2015), consultancy.uk [online], <https://www.consultancy.uk/news/2065/bcg-autonomous-car-market-to-hit-42-billion-by-2025>, access: 3.11.2018.

**Bieńkowski M.** (2018), *Samochody autonomiczne. Czyli jakie?*, PCWorld [online], <https://www.pcworld.pl/news/Samochody-autonomiczne-Czyli-jakie,410429.html>, access: 2.11.2018.

**Bitner M., Starościk R., Szczerba P.** (2014), *Czy robot zabierze Ci pracę? Sektorowa analiza komputeryzacji i robotyzacji europejskich rynków pracy*, WISE, Warszawa.

**Ciliberti F., Pontrandolfo P., Scozzi B.** (2008), *Logistics social responsibility: Standard adoption and practices in Italian companies*, "International Journal of Production Economics", Vol. 113, No.1, pp. 88–106.

**Gold N., Colman A., Pulford B.** (2014), *Cultural differences in responses to real-life and hypothetical trolley problems*, “*Judgment and Decision Making*”, Vol. 9, No. 1.

**Janasz T., Hetmański M.** (2017), *Upiór na drodze, czyli o hiperwydajności samochodów osobowych* [in:] K. Kozłowski, J.J. Zygmuntowski (ed.), *#Future Insights 4.0. Technologie 4.0 a przemiany społeczno-gospodarcze*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

**León R., Juan A.A.** (2014), *Promoting corporate social responsibility in logistics throughout horizontal cooperation*, “*Managing Global Transitions*”, Vol. 12, No. 1, pp. 79–93.

**Litman T.** (2018), *Autonomous Vehicle Implementation Predictions. Implications for Transport Planning*, Victoria Transport Policy Institute, Victoria, Canada.

**Mącik R.** (2013), *Technologie informacyjne i komunikacyjne jako moderator procesów podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

**Maksymiuk M.** (2017), *Autonomiczne pojazdy a odpowiedzialność cywilna i karna*, *Dziennik Warto Wiedzieć* [online], <http://wartowiedziec.pl/komunikacja-i-transport/44061-autonomiczne-pojazdy-a-odpowiedzialnosc-cywilna-i-karna>, access: 26.11.2018.

**May M.** (2017), *The 6 levels of self-driving car – and what they mean for motorists*, *thejournal.ie* [online], <https://www.thejournal.ie/self-driving-cars-autonomy-levels-3603253-Sep2017>, access: 2.01.2019.

**Peng H.** (2018), *What are these ‘levels’ of autonomous vehicles?*, *The Conversation* [online], <https://theconversation.com/what-are-these-levels-of-autonomous-vehicles-96396>, access: 2.11.2018.

**Pionierskie prawo w Niemczech – ustalają hierarchię wartości dla autonomicznych pojazdów** (2017), *Business Insider* [online], <https://businessinsider.com.pl/motoryzacja/samochody-autonomiczne-w-niemczech-powstaje-pionierskie-prawo/plgctbs>, access: 24.11.2018.

**Rudzińska J., Piekarski W., Dudziak A.** (2012), *Przedsiębiorstwa transportowe i ich znaczenie w rozwoju gospodarczym kraju*, “*Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe*”, No. 13.

**Stasiak-Cieślak B., Szczepański T., Ślęzak M., Skarbek-Żabkin A., Malawko P.** (2018), *Pojazdy autonomiczne jako ułatwienie mobilności kierowców z niepełnosprawnością*, “Niepełnosprawność – zagadnienia, problemy, rozwiązania”, No. 2.

**Statistical pocketbook** (2017), [online], [https://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/pocketbook-2017\\_en](https://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/pocketbook-2017_en), access: 6.12.2018.

**Watts P., Holme R.** (1999), *Corporate social responsibility: Meeting changing expectations*, World Business Council for Sustainable Development [online], <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/csr-wbcsd-csr-primer.pdf>, access: 7.12.2018.

**World Bank** (2003), *Public Policy for Corporate Social Responsibility* [online], <http://web.worldbank.org/archive/website01006/WEB/IMAGES/PUBLICPO.PDF>, access: 22.12.2018.

**Patrycja Zwiech**

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania,  
Instytut Zarządzania  
patrycja.zwiech@usz.edu.pl

## **Mobbing i jego przejawy w przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego**

### **Mobbing and Its Symptoms in Enterprises of the West Pomeranian Voivodship**

**Abstract:** The purpose of the chapter is to introduce the range of the mobbing phenomenon in enterprises from West Pomeranian province. The research instrument was a questionnaire, on systems managing human resources in enterprises from West Pomeranian province, conducted in the Department of Human Capital Management of Szczecin University on 601 employees. The questionnaire determined that 31,2% of the examined respondents have encountered instances of mobbing in their workplace. Statically relevant factors differentiating their estimation were the size of the enterprise, position occupied and seniority. Moreover, respondents' declarations concerning five selected symptoms of mobbing were analysed. Interviewees predominantly pinpointed being forced to work after hours and unfavourable work atmosphere as the most frequently occurring symptoms of mobbing in the professional field. Furthermore, unrightfully imposed non-financial penalties and not taking into account employee's opinion were listed. Threatening with making employees redundant was mentioned least often.

**Key words:** mobbing, enterprises, Poland

## Wprowadzenie

Mobbing jest patologicznym zjawiskiem, którego źródłem w przedsiębiorstwach są z jednej strony niewłaściwie ulokowani na stanowiskach „toksyczni” ludzie, a z drugiej – i to częściej – sposób funkcjonowania samych podmiotów, a także ich organizacja pracy i organizacyjne konstrukcje społeczne, które poprzez swą strukturę i rozlokowanie pozycji oraz ról mogą doprowadzać do powstawania zachowań społecznie negatywnych. Poza tym także organizacyjny nieład i niekompetentne zarządzanie stanowią podstawy dla wystąpienia zjawiska mobbingu. Czasem mobbing jest efektem celowo prowadzonej polityki zarządzania przez mobbing, stanowiącej sposób zarządzania przez wywieranie nacisku na wszystkich tych pracowników, którzy odważą się mieć inne zdanie niż zarządzający organizacją.

Jednocześnie przedsiębiorstwa, zdając sobie sprawę z faktu, że ich sukces w największym stopniu zależy od pracowników oraz że pracownicy są najcenniejszym i kluczowym zasobem, starają się walczyć z mobbingiem i jego przejawami.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie skali zjawiska mobbingu w przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego.

## Stan wiedzy

Pierwotnie pojęcie mobbingu<sup>1</sup> wykorzystywane było w medycynie. Odnosiło się do agresywnego zachowania dzikich zwierząt, w szczególności zachowania grupy mniejszych zwierząt napadających na zwierzę większe i silniejsze od nich [Grabowski 2002, s. 29]. W literaturze przedmiotu o mobbingu jako patologii zarządzania ludźmi w organizacjach zaczęto mówić dopiero pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku. Samo zjawisko istniało w organizacjach dużo wcześniej, natomiast wyraźnie nasiliło się w momencie podniesienia pracy zawodowej i ambicji zawodowych do rangi najwyższych wartości.

---

<sup>1</sup> W anglosaskiej literaturze przedmiotu można znaleźć rozróżnienie między mobbingiem i bullyingiem. Mobbing w takim ujęciu polega na grupowych formach nękania ofiary przez współpracowników, którzy zajmują równorzędne wobec niej stanowiska służbowe, a bullying odnosi się do sytuacji, gdy dręczycielem staje się pojedyncza osoba, która jest wobec ofiary w stosunku nadrzędności służbowej bądź nadrzędności nieformalnej (z racji np. wieku, stażu pracy, doświadczenia, poparcia wpływowych osób). W Polsce zarówno działania ze strony grupy osób, jak i pojedynczego sprawcy, niezależnie do tego, w jakiej sferze funkcjonowania ofiary się koncentrują, są określane jako mobbing [Zwiach 2014, s. 100].

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji mobbingu w miejscu pracy<sup>2</sup>. Większość definicji odnosi się do jego przejawów i skutków. Badacze wskazują także z jednej strony na systematyczność i powtarzalność działań, a z drugiej na bezpodstawność, perfidię i wyrachowanie działań mobbera oraz na osamotnienie ofiary. W niniejszej pracy przyjęto autorską definicję, wskazującą, że mobbing to usystematyzowana forma przemocy psychicznej, społecznej, ekonomicznej, fizycznej i przez ignorowanie, stosowana wobec ofiary przez osobę/osoby z nią współpracujące. Przykładowymi przejawami mobbingu w takim ujęciu mogą być:

- przemoc psychiczna – moralne nękanie, szykany, obrażanie, ośmieszanie, złośliwe docinki, publiczne krytykowanie, podważanie autorytetu, przerywanie wypowiedzi, szkalowanie opinii, wytwarzanie negatywnego wizerunku, pomniejszanie kompetencji,
- przemoc społeczna – zła atmosfera w pracy, manipulowanie zachowaniami współpracowników, przeciągnięcie środowiska ofiary na stronę mobbera, konfliktowanie współpracowników, przeszkadzanie w wykonywaniu obowiązków zawodowych, anonimy i plotki, odmawianie urlopu lub trudności w jego uzyskaniu, niekorzystny grafik w pracy, fałszywe obwinianie o stosowanie terroru psychicznego,
- przemoc ekonomiczna – straszenie zwolnieniem z pracy, niesłuszne degradowanie, zawyżone wymagania, zbyt krótkie terminy na wykonanie zadań, zlecenie prac niewynikających z obowiązków pracy, nakaz zostawiania po godzinach, zmuszanie do podjęcia pracy niezgodnie z zasadami BHP, niesłuszne nakładanie niepieniężnych kar na pracowników, nieprzyznawanie premii i nagród pomimo spełnienia wymaganych warunków,
- przemoc fizyczna – używanie wulgaryzmów, krzyki, wrzaski, wrogie spojrzenie, wygrażanie pięścią, obraźliwe i prowokujące gesty, groźna postawa ciała, plucie, uderzanie w biurko, rzucanie przedmiotami, trzaskanie drzwiami, pogroźki, zastraszanie,
- przemoc przez ignorowanie – niezlecanie zadań do wykonania lub przydzielanie zadań zbędnych i bezsensownych, ignorowanie obecności pracownika, ostentacyjna cisza, nieliczenie się ze zdaniem i opinią ofiary, izolowanie pracownika od innych pracowników, ukrywanie istotnych informacji.

<sup>2</sup> Definicje mobbingu można znaleźć w pracach: [Leymann 1996a; Leymann 1996b, s. 165; Hirigoyen 2003, s. 11; Grabowska 2003, ss. 9–10; Chappell, Di Martino 2006, ss. 17–23; Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004, ss. 16–17; Zwiech 2014, ss. 101–104; ILO 1998, s. 2; Gamian-Wilk, Grzesiuk 2016, ss. 244–245].



Przeprowadzone badania na terenie Polski wskazują na wzrastającą świadomość pracowników dotyczącą zjawiska mobbingu i jego przejawów, co sygnalizuje rosnący odsetek respondentów deklarujących występowanie tego zjawiska.

Z badań przeprowadzonych przez CBOS w 2002 r. wynika, że 17% pracowników w Polsce stało się ofiarami szykanowania przez przełożonych w miejscu pracy, a 6% przez współpracowników [CBOS 2002]. Z kolei z badań przeprowadzonych przez Instytut Medycyny Pracy w 2002 i 2004 r. wśród pielęgniarek i pracowników sektora usług wynika, że 4,1% pracowników personelu pielęgniarskiego doświadczyło w ciągu ostatniego roku pracy dręczenia psychicznego ze strony przełożonych, 5,6% osób ze strony osób, z którymi współpracuje, 1,1% ze strony kolegów i 1,6% ze strony podwładnych. Z kolei narażenie pracowników sfery usług na mobbing osiągało nieco większą skalę – dręczenia doświadczyło 5,1% ze strony przełożonych, 4,7% ze strony podwładnych i 2,9% – kolegów [Merecz, Mościcka, Dra-bek 2005, s. 18]. W badaniach przeprowadzonych przez D. Kunecką, M. Kamińską i B. Karakiewicz [2008, s. 226] w 2007 r., również wśród pielęgniarek i pielęgniarzy, 17,3% ankietowanych wskazało na występowanie mobbingu. Z badań przeprowadzonych przez W. Kisiela-Dorohinickiego na początku 2009 r. wynika, że 30% respondentów doświadczyło mobbingu w swojej pracy zawodowej, z czego 15% w okresie ostatnich pięciu lat, a według badania M. Jędrzejko 46% respondentów często spotykało się ze złym traktowaniem i wulgarnymi odzywkami przełożonego, zaś mobbing w swoich miejscach pracy dostrzegało 36% pracowników [Pracownik ...2011]. Według badań OPZZ przeprowadzonych w 2011 r. 43% ankietowanych deklarowało, że w ich środowisku pracy występuje mobbing, a jedna trzecia uznała, że nie spotkała się z tym zjawiskiem [OPZZ, 2011, s. 8]. Jak wynika z kolejnych badań, przeprowadzonych w 2014 r. przez CBOS [2014, s. 2], 17% pracowników deklarowało, że w ciągu ostatnich pięciu lat doświadczyło szykan ze strony przełożonego, a 8% wskazywało na szykany ze strony współpracowników. Jednocześnie 24% zatrudnionych deklarowało, że w ich miejscu pracy zdarzały się przypadki szykanowania innych osób przez przełożonych oraz 17% – przez koleżanki lub kolegów. Najnowszy raport Koalicji Bezpieczni w Pracy [2019, s. 24], odnoszący się do badań przeprowadzonych od lipca do sierpnia 2019 r., wskazuje, że wielokrotnie mobbingu doświadczyło 14% ankietowanych, a 34% badanych jeden lub dwa razy było świadkiem jego występowania.

## Metodyka badania

W niniejszej pracy zaprezentowano wyniki badań kwestionariuszowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego zrealizowanych w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersyteku Szczecińskiego na próbie 601 pracowników<sup>3</sup> z badanych przedsiębiorstw (źródła pierwotne). Horyzont czasowy badań obejmował okres marzec–maj 2017 r., a zakres przestrzenny – województwo zachodniopomorskie. Podmiotem badania byli pracownicy przedsiębiorstw. Pojedynczy pracownik przedsiębiorstwa był jednostką próby, przy czym w poszczególnych przedsiębiorstwach kwestionariusz mógł trafić do wielu pracowników. Dane od jednostek zakwalifikowanych do próby gromadzo na za pośrednictwem kwestionariusza ankietowego zawierającego 78 pytań, w tym 10 w metryczce. Zastosowano procedurę doboru losowego jednostek do próby. W analizach różnicowania deklaracji w wyodrębnionych grupach respondentów określono pięć kategorii różnicowania: wielkość podmiotu, umiejscowienie w strukturze organizacyjnej odpowiedzialności za sferę personalną, płeć, stanowisko i staż pracy. W niniejszym rozdziale wykorzystano odpowiedzi respondentów na 2 pytania z ankiety odnoszące się do zjawiska mobbingu w przedsiębiorstwach. Z przejawów mobbingu szeroko wymienionych w części teoretycznej wybrano pięć do szczegółowych analiz: złą atmosferę w pracy PM1, zmuszanie do pozostawania po godzinach PM2, straszenie zwolnieniem z pracy PM3, niesłuszne nakładanie niepieniężnych kar PM4 oraz nieliczenie się ze zdaniem pracownika PM5.

## Wyniki badań

W prezentowanych w pracy badaniach przeprowadzonych w przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego ankietowanym zadano pytanie, czy w swoich organizacjach spotkali się ze zjawiskiem mobbingu. Czynniki istotnie statystycznie różnicującymi deklaracje respondentów okazały się wielkość podmiotu, zajmowane stanowisko i staż pracy. W tabeli 1 zaprezentowano strukturę odpowiedzi respondentów ze względu na te kryteria.

<sup>3</sup> Dla przyjętego poziomu istotności (0,05) oraz dopuszczalnego maksymalnego błędu szacunku (+/- 4%) ustalono, że minimalną wielkość próby zapewniającą wiarygodność badań stanowiło 598 jednostek.

**Tabela 1. Struktura odpowiedzi respondentów na pytanie o występowanie mobbingu w ich przedsiębiorstwach w ujęciu ogólnym oraz w grupach podmiotów wyodrębnionych ze względu na wielkość i w grupach respondentów według zajmowanego stanowiska i stażu pracy (w %)**

Występowanie mobbingu w miejscu pracy	Tak	Nie
ogółem	31,2	68,8
kryterium: wielkość podmiotu		
mikro	14,3	85,7
małe	22,7	77,3
średnie	36,0	64,0
duże	52,2	47,8
kryterium: zajmowane stanowisko		
szeregowy	30,4	69,6
kierownik niższy	27,7	72,3
kierownik średni	48,9	51,1
kierownik wyższy	23,1	76,9
kryterium: staż pracy		
do 0,5 roku	18,3	81,7
0,5–1 roku	20,5	79,5
1–2 lat	30,0	70,0
2–5 lat	22,1	77,9
5–10 lat	41,6	58,4
powyżej 10 lat	49,1	50,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ujęciu ogólnym 31,2% badanych respondentów deklarowało, że spotkali się z przypadkami mobbingu w miejscu pracy, przy czym wskaźnik ten był nieco wyższy u kobiet niż mężczyzn (32% versus 29%).

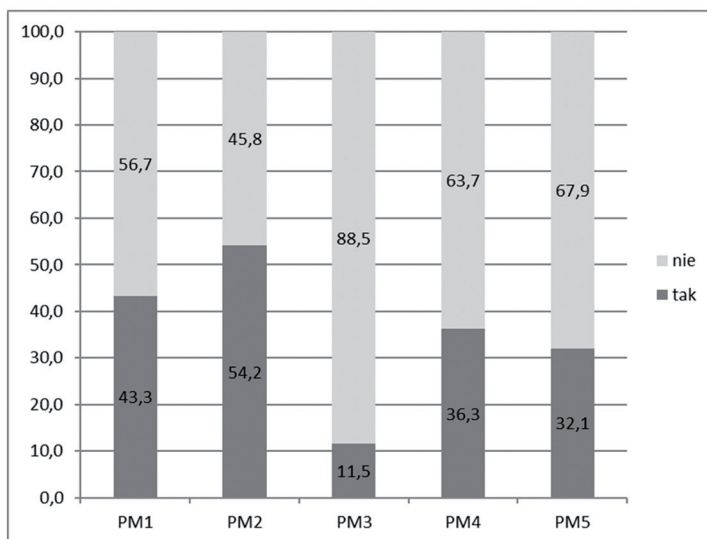
Uwzględniając podział badanej populacji według kryterium wielkości podmiotów, należy zidentyfikować tendencję wzrostu w strukturze deklaracji udziału opcji wskazujących na stosowanie mobbingu wraz ze wzrostem wielkości badanych organizacji. Te dysproporcje są wyraźne. W mikroprzedsiębiorstwach na stosowanie mobbingu wskazało jedynie 14,3% respondentów, natomiast w przedsiębiorstwach dużych – aż 52,2% ankietowanych.

Kolejnym czynnikiem istotnie statystycznie różnicującym deklaracje respondentów w wyodrębnionych grupach było zajmowane stanowisko. W przypadku kierowników średniego szczebla na istnienie mobbingu wskazywało 48,9% respondentów, wśród kierowników wyższego szczebla – 23,1% i niższego szczebla – 27,7%. Wśród osób na stanowiskach szeregowych mobbing zauważało 30,4% ankietowanych.

Biorąc z kolei pod uwagę staż pracy jako kryterium różnicowania, należy stwierdzić, iż pracownicy z dłuższym stażem pracy statystycznie częściej wskazywali na występowanie przypadków mobbingu niż pracownicy z krótszym stażem. Tak więc pracownicy ze stażem ponad 10-letnim aż w 49,1% przypadków wskazywali na istnienie mobbingu, a pracownicy ze stażem do 0,5 roku w 18,3% zauważali taką patologię zarządzania ludźmi. Wyjątek stanowili pracownicy ze stażem 2–5 lat, którzy w mniejszym stopniu wskazywali na występowanie mobbingu niż pracownicy ze stażem wynoszącym 1–2 lata.

Zdając sobie sprawę z faktu, że respondenci nie zawsze odpowiednio identyfikują zjawisko mobbingu, postanowiono poszerzyć badania o konkretne przejawy mobbingu. Ankietowanym zadano rozszerzające pytania o istnienie złej atmosfery w pracy PM1, zmuszanie do pozostawiania po godzinach PM2, straszenie zwolnieniem z pracy PM3, niesłuszne nakładanie niepieniężnych kar PM4 oraz nieliczenie się ze zdaniem pracownika PM5.

**Wykres 1. Struktura odpowiedzi respondentów na pytania o konkretne przejawy mobbingu w przedsiębiorstwach (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondenci najczęściej wskazywali na zmuszanie do pozostawiania po godzinach (54,2%) oraz złą atmosferę w pracy (43,3%). Na drugim biegunie znalazło się straszenie zwolnieniem z pracy – jedynie 11,5% ankietowanych wskazywało na ten przejaw.

W tabeli 2 przedstawiono strukturę odpowiedzi respondentów na pytania o konkretne przejawy mobbingu dla czynników istotnych statystycznie.

**Tabela 2. Struktura odpowiedzi respondentów na pytanie o przejawy mobbingu w ujęciu czynników istotnych statystycznie (w %)**

Zmuszanie do pozostawiania po godzinach	Tak	Nie
kryterium: wielkość podmiotu		
mikro	41,0	59,0
małe	49,4	50,6
średnie	57,9	42,1
duże	66,9	33,1
kryterium: staż pracy		
do 0,5 roku	41,8	58,2
0,5–1 roku	45,5	54,5
1–2 lata	46,8	53,2
2–5 lat	49,6	50,4
5–10 lat	76,7	23,3
powyżej 10 lat	61,2	38,8
<b>zła atmosfera w pracy</b>	<b>tak</b>	<b>nie</b>
kryterium: wielkość podmiotu		
mikro	29,8	70,2
małe	34,1	65,9
średnie	51,6	48,4
duże	58,7	41,3
kryterium: staż pracy		
do 0,5 roku	28,6	71,4
0,5– 1 roku	38,5	61,5
1–2 lata	37,8	62,2
2–5 lat	37,7	62,3
5–10 lat	56,0	44,0
powyżej 10 lat	55,3	44,7

<b>nieliczenie się ze zdaniem pracownika</b>	<b>tak</b>	<b>nie</b>
kryterium: wielkość podmiotu		
mikro	18,1	81,9
małe	25,6	74,4
średnie	35,8	64,2
duże	49,2	50,8
kryterium: staż pracy		
do 0,5 roku	28,8	71,2
0,5–1 roku	21,1	78,9
1–2 lata	26,0	74,0
2–5 lat	24,0	76,0
5–10 lat	50,6	49,4
powyżej 10 lat	43,6	56,4
<b>straszenie zwolnieniem z pracy</b>	<b>tak</b>	<b>nie</b>
kryterium: umiejscowienie w strukturze decyzyjnej		
zarząd	7,0	93,0
dyrektor	7,2	92,8
kierownik	17,1	82,9
specjalista	10,3	89,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku zmuszania do pozostawiania po godzinach czynnikami istotnie statystycznie różnicującymi deklaracje respondentów były wielkość podmiotu oraz staż pracy respondenta. Uwzględniając podział badanej populacji według kryterium wielkości podmiotów, należy zidentyfikować tendencję wzrostu w strukturze deklaracji udziału opcji wskazujących na zmuszanie do pozostawiania po godzinach wraz ze wzrostem wielkości badanych organizacji. W przypadku mikroprzedsiębiorstw na ten aspekt wskazywało 41,0% badanych, a w przypadku dużych przedsiębiorstw – 66,9% respondentów. Podobna zależność występuje dla stażu pracy – wraz z wydłużeniem stażu pracy rośnie odsetek deklarujących występowanie złej atmosfery w pracy (z 41,8% w przypadku osób ze stażem do 0,5 roku do 76,7% dla osób ze stażem pracy 5–10 lat oraz 61,2% dla osób ze stażem ponad 10 lat).

Podobne czynniki były istotne statystycznie dla złej atmosfery pracy jako przejawu mobbingu. Biorąc pod uwagę podział badanej populacji według kryterium wielkości podmiotów, należy zidentyfikować tendencję wzrostu w strukturze deklaracji udziału opcji wskazujących na istnienie złej atmosfery w pracy wraz ze wzrostem wielkości badanych organizacji. Te dysproporcje są wyraźne –

w przypadku mikroprzedsiębiorstw na ten aspekt wskazywało 29,8% badanych, a w przypadku dużych przedsiębiorstw – 58,7% respondentów. Podobna zależność występuje dla stażu pracy – wraz z wydłużeniem stażu pracy rośnie odsetek deklarujących występowanie złej atmosfery w pracy (z 28,6% w przypadku osób ze stażem do 0,5 roku do 55,3% dla osób ze stażem ponad 10 lat).

Również w przypadku kolejnego przejawu mobbingu – nieliczenia się ze zdaniem pracownika – czynnikami istotnymi statystycznie były wielkość podmiotu oraz staż pracy. W przypadku tego przejawu, podobnie jak wcześniej opisanych, wraz ze wzrostem wielkości podmiotu rośnie odsetek respondentów deklarujących takie odczucia – w mikroprzedsiębiorstwach 18,1% respondentów wskazywało na ten przejaw, a w przedsiębiorstwach dużych – 49,2%. Także pracownicy z dłuższym stażem pracy częściej wskazywali na ten aspekt.

W przypadku niesłusznego nakładania niepieniężnych kar na pracowników nie odnotowano istotnych statystycznie czynników różnicujących deklaracje respondentów, a dla straszenia zwolnieniem z pracy czynnikiem takim było umiejscowienie w strukturze organizacyjnej odpowiedzialności za sferę personalną. W przypadku tego przejawu kierownicy wskazywali na ten problem relatywnie częściej niż pozostałe wyodrębnione grupy w ramach tego kryterium.

## Zakończenie

W celu przedstawienia skali zjawiska mobbingu w przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego przeanalizowano odpowiedzi na pytania dotyczące mobbingu z 601 zebranych ankiet.

31,2% badanych respondentów wskazywało, że spotkali się w swoim miejscu pracy z przypadkami mobbingu. Czynnikami istotnie statystycznie różnicującymi ich deklaracje były wielkość podmiotu, zajmowane stanowisko i staż pracy, przy czym można zidentyfikować tendencję wzrostu w strukturze deklaracji udziału opcji wskazujących na stosowanie mobbingu wraz ze wzrostem wielkości badanych przedsiębiorstw oraz wydłużeniem stażu pracy. Mobbing był w największym stopniu zauważany przez kierowników średniego szczebla.

Jednocześnie przeanalizowano deklaracje ankietowanych dotyczące pięciu wybranych przejawów mobbingu. Respondenci najczęściej wskazywali na zmuszanie do pozostawania po godzinach oraz złą atmosferę w pracy jako najczęściej występujące w sferze pracy zawodowej przejawy mobbingu. W dalszej kolejności wskazywano na niesłuszne nakładanie niepieniężnych kar oraz nieliczenie się ze

zdaniem pracownika. W najmniejszym stopniu deklarowano, że w miejscu pracy występuje straszenie zwolnieniem z pracy.

## Bibliografia

**Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T.** (2004), *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa.

**CBOS** (2002), *Szykany w miejscu pracy*, nr 107, Warszawa.

**CBOS** (2014), *Szykany w miejscu pracy*, nr 109, Warszawa.

**Chappell D., Di Martino V.** (2006), *Violence at work*, Third edition, International Labour Office, Geneva.

**Gamian-Wilk M., Grzesiuk L.** (2016), *Mobbing w miejscu pracy. Przegląd wyników badań związanych z przejawami mobbingu, genezą i konsekwencjami*, „Psychologia Społeczna”, tom 11, 3(38), ss. 244–254. DOI: 10.7366/1896180020163801.

**Grabowska B.** (2003), *Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i radzić sobie z mobbingiem*, Wydawnictwo Wielbłąd, Gdańsk.

**Grabowski P.** (2002), *Patologia zarządzania. Mobbing – zjawisko przemocy psychicznej w miejscu pracy*, „Antidotum”, nr 5, ss. 29–35.

**Hirigoyen M.F.** (2003), *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, Wydawnictwo W drodze, Poznań.

<https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/artykuly/535799,pracownik-godzi-sie-na-wszystko-na-mobbing-arogancje-szefa-molestowanie.html>, dostęp: 10.10.2019 r.

**ILO** (1998), *When working becomes hazardous*, *World of work*, nr 26, International Labour Organization [online], <http://www.ilo.org>, dostęp: 10.10.2019 r.

**Kisiel-Dorohinicki W.** (2009), *Antymobbing. Walcz o swoje prawa w miejscu pracy*, Helion, Gliwice.



**Koalicja Bezpieczni w Pracy** (2019), *Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019. Mobbing, depresja, stres w miejscu pracy* [online], <http://bezpieczniwpracy.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport-Bezpiecze%C5%84stwo-Pracy-w-Polsce-2019.pdf>, dostęp: 17.10.2019 r.

**Kunecka D., Kamińska M., Karakiewicz B.** (2008), *Skala zjawiska mobbingu wśród pielęgniarek/pielęgniarzy zatrudnionych w szczecińskich szpitalach*, „Medycyna Pracy”, nr 59(3), ss. 223–228.

**Leymann H.** (1996a), *The Mobbing Encyklopedia* [online], <http://www.leymann.se>, dostęp: 10.10.2019 r.

**Leymann H.** (1996b), *The Content and Development of Mobbing at Work*, „The European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 5, issue 2, ss. 165–184. DOI: 10.1080/13594329608414853.

**Merecz D., Mościcka A., Drabek M.** (2005), *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź [online], [http://rop.sejm.gov.pl/uploads/neoidee/4/mobbing\\_imp.pdf](http://rop.sejm.gov.pl/uploads/neoidee/4/mobbing_imp.pdf), dostęp: 10.10.2019 r.

**OPZZ** (2011), *Wyniki Ankiety OPZZ na temat problematyki dyskryminacji, mobbingu i molestowania w miejscu pracy oraz przestrzegania uprawnień pracowniczych związanych z rodzicielstwem*, Warszawa [online], [www.opzz.org.pl/assets/opzz/media/files/2c380e8c-7df9-47d0-bab9-39180acfa256/wyniki-ankiety-opzz-nt-rodzicielstwa.pdf](http://www.opzz.org.pl/assets/opzz/media/files/2c380e8c-7df9-47d0-bab9-39180acfa256/wyniki-ankiety-opzz-nt-rodzicielstwa.pdf), dostęp: 10.10.2019 r.

**Pracownik godzi się na wszystko. Na mobbing, arogancję szefa, molestowanie** (2011), „Gazeta Prawna”, 03.08.2011.

**Zwiach P., Kunasz M.** (2014), *Mobbing jako patologia zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach* [w:] M. Kunasz (red.), *Pracownik na rynku pracy i w organizacji. Wymiar globalny i regionalny*, Volumina, Szczecin, ss. 99–110.



ISBN 978-83-64971-78-5



SPÓŁECZNA AKADEMIA NAUK  
ŁÓDŹ

[www.san.edu.pl](http://www.san.edu.pl)