

Praca zbiorowa pod redakcją
Mieczysława Bąka
i Przemysława Kulawczuka

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH



ZATRUDNIENIE
FAIR PLAY

Partnerstwo na Rzecz Rozwoju pn.
Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury
przedsiębiorczości i etyki rynku pracy.





ZATRUDNIENIE
FAIR PLAY

Partnerstwo na Rzecz Rozwoju pn.
Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury
przedsiębiorczości i etyki rynku pracy.

Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach

Warszawa 2008

Institut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym
00-074 Warszawa, ul. Trębacka 4, tel. 022 630 97 05, <http://www.iped.pl>, iped@kig.pl




Europejski Fundusz Społeczny


EQUAL


Instytut Badań nad Demokracją
i Przedsiębiorstwem Prywatnym

**Publikacja jest jednym z elementów projektu
„Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy”
realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach IW EQUAL.**

Poglądy przedstawione w niniejszej publikacji należą do jej autorów
i w żadnym stopniu nie odzwierciedlają oficjalnego stanowiska Unii Europejskiej.

W wypadku cytowania fragmentów należy umieścić przypis:
„SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W MAŁYCH I ŚREDNICH
PRZEDSIĘBIORSTWACH”, IBnDiPP, EQUAL, 2008.

Wszelkie uwagi i zapytania dotyczące niniejszej publikacji należy
kierować pod adresem wydawcy:

Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym (IBnDiPP)
ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa
tel.: (22) 630 96 01-04, faks: (22) 826 25 96
e-mail: iped@kig.pl, www.iped.pl

Recenzenci:

Anna Lewicka-Strzałecka

(referaty: J. Filek, A. Kubasik, M. Rojek-Nowosielska, E. Gostomski)

Przemysław Kulawczuk

(referaty: K. Bem-Kozieł, Z. Janowska, M. Ratajczak, E. Stawicka, W. Kiwak, E. Hope, K. Misztal)

Jan Komorowski

(referat: M. Bak, P. Kulawczuk, A. Szcześniak.

Lokalizacja inwestycji w polskich gminach. Czy etyka samorządowa sprzyja rozwojowi gmin?)

Korekta i edycja:

Konrad Szylar, Małgorzata Tymorek

Skład:

drukujznami.pl

Projekt okładki: Piotr Michalik

Warszawa 2008

ISBN: 83-919044-9-0

Partnerzy projektu:

Krajowa Izba Gospodarcza

Polsko-Amerykańska Fundacja Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw

Elektroniczna wersja podręcznika dostępna na stronie:

www.praca.fairplay.pl

© Copyright by Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
-------------	---

CZĘŚĆ I

WYSTĄPIENIA KONFERENCYJNE

PRZEMYSŁAW KULAWCZUK, MIECZYŚLAW BĄK, ANNA SZCZEŚNIAK Lokalizacja inwestycji w polskich gminach. Czy etyka samorządowa sprzyja rozwojowi gmin?	11
JANINA FILEK Przyczyny małego zainteresowania ideą CSR w Polsce	61
ANDRZEJ KUBASIK Uwarunkowania ekologicznej odpowiedzialności małych i średnich przed- siębiorstw	75
MAGDALENA ROJEK-NOWOSIELSKA Różnice w realizacji społecznej odpowiedzialności przez małe i duże przed- siębiorstwa	91
EUGENIUSZ GOSTOMSKI Ekonomiczna i społeczna odpowiedzialność banków	101
KORNELIA BEM-KOZIEŁ CSR a efektywność pracy	109
ZDZISŁAWA JANOWSKA Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w świetle społecznej odpowiedzialności biznesu – gwarantem osiągnięcia sukcesu w małych i średnich firmach	121
MARCIN RATAJCZAK, EWA STAWICKA Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności sektora MSP	131
WŁADYSŁAWA KIWAK Praca – i jej etos	143
EWA HOPE Czy korporacyjna kultura CSR może być wzorcem dla małych i średnich przedsiębiorstw	157
KONRAD MISZTAŁ Społeczna odpowiedzialność portów morskich	173

CZĘŚĆ II
OCENA WPŁYWU DZIAŁAŃ PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU
„ZATRUDNIENIE FAIR PLAY. PROMOCJA KULTURY
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ETYKI RYNKU PRACY”
NA SYTUACJĘ GRUPY DOCELOWEJ

PIOTR JAWORSKI

1. Podsumowanie cyklu szkoleń „Szansa w dojrzałości – czyli jak rozwijać umiejętności niezbędne na rynku pracy” 187

PIOTR JAWORSKI

2. Podsumowanie cyklu seminariów, warsztatów i spotkań szkoleniowo-informacyjnych przeznaczonych dla pracodawców „Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim „Zatrudnienie Fair Play” – 2007, IPED” 200

PIOTR JAWORSKI, ANNA SZCZEŚNIAK

3. Podsumowanie pilotażowych wdrożeń Standardu „Zatrudnienie Fair Play – 2007” 213

CZĘŚĆ III
STANDARD ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM ZFP – 2007, IPED
WARUNKI STANDARDU

1. Wprowadzenie 247
2. Terminy i definicje 248
3. Zastosowanie 249
4. Wymagania – opisy procesów 249
- Proces 1: Misja organizacji 250
- Proces 2: System wartości biznesowych i etycznych 250
- Proces 3: Strategia rozwoju organizacji 250
- Proces 4: Strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich 251
- Proces 5: Operacyjne planowanie zatrudnienia 251
- Proces 6: Rekrutacja pracowników 251
- Proces 7: Adaptacja zawodowa pracowników 252
- Proces 8: Rozwój zasobów ludzkich 252
- Proces 9: Ocenianie pracowników 253
- Proces 10: Zarządzanie wynagrodzeniami 253
- Proces 11: Motywowanie pracowników 253
- Proces 12: Włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją 254
- Proces13: Rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie dobrych relacji międzyludzkich 254
- Proces 14: Odchodzenie pracowników 254
- Proces 15: Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi 254

WSTĘP

Publikacja ma na celu przedstawienie stanu wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB) w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, a także określenie warunków, narzędzi i przedsięwzięć, dzięki którym sektor ten mógłby szybciej adaptować przodujące polskie, europejskie i światowe rozwiązania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorców, rozumiana jako dobrowolne uwzględnianie potrzeb interesariuszy w strategii firmy staje się pojęciem coraz szerzej znanym w kręgach gospodarczych. Firmy zaczynają w swoich strategiach uwzględniać działania na rzecz społeczności lokalnych czy na rzecz ochrony środowiska, wychodząc z założenia, że wymogi nakładane przez prawodawcę nie zawsze są w stanie przewidzieć wszystkie uwarunkowania społeczne i nie zawsze wystarczą do zbudowania wzorowych relacji z interesariuszami. Tymczasem, budowanie dobrych relacji ze wszystkimi interesariuszami może być istotnym elementem podnoszącym konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Zespół Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, przygotowując publikację, uznał, że największe możliwości poprawy kultury przedsiębiorczości poprzez upowszechnienie zasad społecznie odpowiedzialnej firmy, ma sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Obecnie stosunkowo niewiele przedsiębiorstw z tej grupy zna zasady prowadzenia organizacji zgodnie z ideą SOB, chociaż wiele firm prowadzi dobrowolne działania na rzecz interesariuszy. Działania Instytutu już od dziesięciu lat ukierunkowane są na promowanie świadomego stosowaniu SOB w prowadzeniu firmy i na pokazywaniu najlepszych wzorców w tym zakresie, pochodzących zarówno z doświadczeń krajowych, jak i zagranicznych. Publikacja dostarcza kolejnych materiałów pokazujących, w jakim stopniu zasady SOB funkcjonują w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw i jakie są możliwości wprowadzenia instrumentów zarządczych, które z jednej strony służyłyby budowie dobrych relacji z interesariuszami, z drugiej zaś usprawniały proces zarządzania i realizowania głównej funkcji firmy, jaką jest osiągnięcie sukcesów gospodarczych.

Prezentowana publikacja składa się z trzech części. W części pierwszej przedstawiamy opracowania nadesłane na II Krajową Konferencję Menadżerów i Nauki pt. „Społeczna odpowiedzialność biznesu w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na tle korporacyjnej kultury CSR”. Wspomniana część prezentuje przede wszystkim uwarunkowania sprzyjające promocji zasad społecznej odpowiedzialności w sektorze małych i średnich firm, omawiając także bariery dla tego procesu. Znaczną część opracowania poświęcono roli władz publicznych, zwłaszcza samorządów terytorialnych w upowszechnianiu wspomnianych zasad.

Materiał zawarty w pierwszej części pokazuje, że etyka samorządowa sprzyja rozwojowi gmin, dostarczając wzorów działania małym i średnim firmom oraz za-

chęcąc do postępowania w duchu gry fair. Ważnym elementem publikacji jest prezentacja metod zarządzania opartych na zasadach społecznej odpowiedzialności biznesu i ich wpływu na konkurencyjność małych i średnich firm. Zwracamy uwagę zwłaszcza na możliwości związane ze standaryzacją zarządzania zasobami ludzkimi i na uwarunkowania ekologiczne. Przedstawiamy także wzorce wypracowane przez duże korporacje, takie jak banki czy porty morskie, zastanawiając się jednocześnie, w jakim zakresie wspomniane wzorce mogą być użyteczne dla małych i średnich przedsiębiorstw. Mamy nadzieję, że przedstawione publikacje wzbogacą dyskusję zarówno nad społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorców, jak i nad stanem sektora małych i średnich firm w Polsce.

Druga część opracowania zawiera podsumowanie działalności Partnerstwa na Rzecz Rozwoju „Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy”. Wspomniany projekt, realizowany w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL i finansowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego, miał na celu wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorców i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz wspieranie wykorzystania technologii informatycznych i innych nowych rozwiązań technologicznych. Służył również promocji zasad uczciwego zatrudniania, ograniczaniu dyskryminacji, stwarzaniu właściwych relacji w zespołach pracowniczych i dobrych warunków pracy oraz podniesieniu świadomości pracodawców w zakresie szeroko pojętej etyki we wzajemnych relacjach pracodawca-pracownik.

W ramach projektu „Zatrudnienie Fair Play” Partnerstwo postawiło sobie za cel poprawę kultury przedsiębiorczości w zakresie relacji pracodawca-pracownik. Poprawa relacji jest silnie związana z przeciwdziałaniem dyskryminacji na rynku pracy, ze stwarzaniem równych szans rozwoju dla pracowników. Uznaliśmy, że najlepszą formą przeciwdziałania dyskryminacji jest nie tyle wskazywanie jej negatywnych skutków, co przede wszystkim pokazywanie korzyści z właściwego traktowania zasobów ludzkich.

Prezentowany w publikacji materiał analizuje wpływ działań Partnerstwa na sytuację grupy docelowej w odniesieniu do założeń projektu. Jego celem jest również próba odpowiedzi na pytanie czy Partnerom podczas ponad 2-letniej współpracy udało się osiągnąć przedstawione powyżej cele. Ze względu na wyodrębnione w projekcie grupy beneficjentów ostatecznych, zaprezentowane zostały wnioski wynikające z przeprowadzonych w ramach Partnerstwa szkoleń, warsztatów oraz wdrożeń, a uzyskana w ten sposób całość stanowi komplementarne i obiektywne spojrzenie na osiągnięte w trakcie trwania całego projektu rezultaty, pokazując, w jaki sposób osiągnięto założone cele. Podzielenie pracy na trzy rozdziały służy przejrzystemu i usystematyzowanemu zaprezentowaniu płaszczyzn, na jakich działali Partnerzy w celu poprawy sytuacji na rynku pracy i promocji „Zatrudnienia Fair Play”.

W pierwszym rozdziale koncentrujemy się na analizie przeprowadzonego cyklu szkoleń dla pracowników w wieku 40+ zagrożonych utratą pracy oraz przedsta-

wiamy, jak wyglądała praca z tą grupą beneficjentów ostatecznych. Prezentujemy wnioski wynikające z przeprowadzenia wszystkich szkoleń, zwracając szczególną uwagę na wskazane w projekcie założenia i cele.

Drugi rozdział przedstawia ocenę realizacji warsztatów dla pracowników kadrowych działających w imieniu przedsiębiorców. Główny nacisk położono na próbę zaobserwowania zmian, jakie zaszły w wyniku działalności Partnerstwa, w sposobie postrzegania przez przedsiębiorców (pracowników kadrowych) kultury zatrudnienia. W ocenie zwrócono uwagę na zmieniające się podejście pracodawców do takich elementów, jak wpływ partycypacyjnego stylu zarządzania na konkurencyjność firmy, rola integracji pracowników w realizacji strategii firmy oraz znaczenie wizerunku firmy jako rzetelnego pracodawcy.

Ostatni rozdział oceny odnosi się do kolejnej grupy beneficjentów ostatecznych, jakimi są przedsiębiorstwa objęte wdrożeniem standardu „Zatrudnienie Fair Play”. Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim „Zatrudnienie Fair Play – 2007, IPED” został testowo wdrożony w 8 przedsiębiorstwach. W publikacji, w studiach przypadków wybranych firm, pokazany został proces wdrażania Standardu oraz trudności i problemy, z jakimi trzeba było się zmierzyć w celu uzyskania założonego, ostatecznego efektu. Szczegółowo omówiono proces wdrażania, wskazując na kluczowe elementy, decydujące o powodzeniu implementacji. Zaprezentowano także koszty i harmonogram wdrożeń, co ułatwi wprowadzenie Standardu w kolejnych firmach. Opisane zostały również korzyści, wskazywane przez przedsiębiorstwa już w kilka miesięcy po ukończeniu wdrożeń. Zebranie i zestawienie w jednej ocenie wszystkich wdrożeń ułatwi wyciągnięcie wspólnych wniosków płynących z całego procesu oraz pozwoli w dalszej perspektywie na wprowadzenie koniecznych poprawek i ulepszeń. Docelowo opracowany i przetestowany Standard pozwoli małym i średnim firmom bardziej skutecznie zarządzać kapitałem ludzkim, umożliwiając lepsze wykorzystanie tego kapitału w strategiach rozwojowych, przy jednoczesnym realizowaniu oczekiwań interesariuszy.

Ostatnia część publikacji zawiera Warunki Standardu Zarządzania Kapitałem Ludzkim „Zatrudnienie Fair Play – 2007, IPED” (Standard ZFP). Standard ZFP został opracowany zgodnie z zasadami Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, w oparciu o założenie, że pracownik traktowany przez pracodawcę jak partner pracuje efektywniej, jest bardziej zaangażowany i z większą mobilizacją działa na sukces przedsiębiorstwa w każdym wymiarze – ekonomicznym, społecznym i wizerunkowym. Warunki Standardu ZFP określają wymagania w zakresie piętnastu procesów odnośnie zarządzania kapitałem ludzkim, których funkcjonowanie jest konieczne, aby uznać, że Standard ZFP został wdrożony. Wymagania te sprowadzają się do opracowania, wdrożenia i ciągłego doskonalenia narzędzi zarządczych, pozwalających na lepszą kontrolę nad procesami zarządzania kapitałem ludzkim, znacząco go porządkując, a ponadto ułatwiają podejmowanie decyzji i umożliwiają mobilizację kapitału ludzkiego na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa. Wszystkie wymagania po-

dane w Standardzie ZFP zostały opracowane z myślą o małych i średnich przedsiębiorstwach, jednak są na tyle uniwersalne, że przeznaczone są do stosowania przez wszystkie organizacje, bez względu na ich rodzaj, wielkość i realizowane zobowiązania. Mamy nadzieję, że upowszechnienie standardu w sposób wyraźny poprawi relacje pracownik-pracodawca, przyczyniając się do sukcesu firm.

Zespół Partnerstwa
„Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy”

Publikacja jest jednym z elementów projektu „Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy” realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach IW EQUAL.

Część I
WYSTĄPIENIA KONFERENCYJNE

Przemysław Kulawczuk*

Mieczysław Bąk**

Anna Szcześniak***

LOKALIZACJA INWESTYCJI W POLSKICH GMINACH. CZY ETYKA SAMORZĄDOWA SPRZYJA ROZWOJOWI GMIN?

1. Wprowadzenie. Wybrane koncepcje w zakresie lokalizacji inwestycji

Polskie gminy przeżywają od kilkunastu lat okres szybkiego rozwoju. Transformacja gospodarcza uwolniła społeczną inicjatywę i pozwoliła zbudować sprawny samorząd. Akcesja Polski do Unii Europejskiej przyspieszyła proces rozwoju lokalnego i umożliwiła gminom realizację nowych zadań wspieranych przez środki Unii Europejskiej. Ważnym czynnikiem rozwoju polskich gmin: miejskich, wiejskich czy miejsko-wiejskich jest lokalizacja w nich nowych inwestycji. Istnieje wiele czynników lokalizacji inwestycji oraz rozwoju miast i warto dokonać przeglądu wybranych koncepcji w tym zakresie, zwłaszcza najświeższych.¹

Jedną z ostatnich prac jest publikacja E. Glassera, *The Economics Approach to Cities* [Glasser, 2007a]. Autor analizuje przyczyny wyższej produktywności jednych lokalizacji od innych. Stwierdza, że ekonomia daje trzy odpowiedzi, które tłumaczą zróżnicowania. Pierwsza grupa czynników to bodźce inwestycyjne zachęcające do lokalizacji biznesu w danym miejscu, druga grupa czynników jest związana z osiągnięciem równowag na podstawowych rynkach (pracy, mieszkaniowym, transportowym, itp.). Trzecia grupa czynników to dobra polityka ekonomiczna, która może podnosić poziom użyteczności jednostek, w tym właścicieli kapitału (w uproszczeniu właściciele kapitału lokując swoje kapitały w danej lokalizacji mogą uzyskać ich wyższą „użyteczność”). Autor wskazuje na znaczenie równowagi przestrzennej, w ramach której wybór lokalizacji jest wyznaczony przez równanie:

dochody + inne korzyści – koszty mieszkalnictwa – koszty dojazdu [Glasser, 2007a, s. 5]

* Doktor habilitowany, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Gdańskiego oraz Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.

** Doktor, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.

*** Magister, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.

¹ Problematyce lokalizacji inwestycji poświęcona jest liczna literatura zarówno w języku polskim, jak i w angielskim.

Glasser wskazuje na wysokie koszty mieszkań jako na czynnik, który musi być zrównoważony np. niższymi kosztami dojazdu albo wyższymi dochodami, które muszą osiągać pracownicy. Jak pisze J. Zaucha [Zaucha, 2007, s. 35]: „Zakłada się, że gospodarstwa domowe będą skłonne zapłacić najwyższą możliwą cenę za usługi mieszkaniowe pod warunkiem pozostania na niezmiennym poziomie użyteczności. Innymi słowy, marginalny wzrost kosztów dojazdu do pracy jest kompensowany przez spadek wydatków na usługi mieszkaniowe, aby poziom użyteczności pozostał niezmienny (warunek Alonso)”.

Ważnym czynnikiem decydującym o sukcesie rozwojowym miast jest ich wewnętrzne zróżnicowanie. Jak wykazało badanie Glassera [Glasser, 2007b], zróżnicowanie aglomeracji sprzyja zwiększeniu liczby samozatrudnionych, podczas gdy miasta zdominowane przez wąskie gałęzie przemysłu charakteryzują się niższym poziomem przedsiębiorczości. Z drugiej strony wzrost koncentracji przemysłu nie sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości. Czynnikiem, który ma kluczowe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości w amerykańskich miastach jest nagromadzenie zróżnicowanej siły roboczej [Tamże s. 30-31]. Artykuł wskazuje na konieczność utrzymania zróżnicowanych struktur gospodarczych miast jako czynników sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości.

Wraz z rozwojem miast następuje proces migracji biznesu. Zjawisko to jest szczególnie silnie obserwowane w Ameryce. Rassi-Hansberg, Sarte i Owens [Rassi-Hansberg i in., 2005] przeanalizowali skutki rozpraszania działalności biznesowej przez przedsiębiorstwa w miarę wzrostu miast. Wraz ze wzrostem liczby mieszkańców przedsiębiorstwa mają skłonność do przenoszenia coraz większej produkcji poza obszar centralny miast, często na peryferia i utrzymywanie w centrach tylko tej produkcji, która ma bezpośredni związek z lokalnym rynkiem. W efekcie, w centrach obszarów metropolitarnych kumulują się pracownicy ze szczebla kierowniczego i ubywa pracowników bezpośrednio produkcyjnych. W relacji do wszystkich obszarów miast, proporcja ludności i zatrudnienia obejmująca obszary centralne i krańcowe rośnie. Oznacza to straty obszarów pośrednich.

Ważnym czynnikiem sprzyjającym lokalizacji nowych inwestycji jest dostępność niedrogich mieszkań dla potencjalnych pracowników nowych przedsiębiorstw. Zarówno w Europie, jak i w Ameryce obserwowano po roku 2000 bardzo szybki wzrost cen mieszkań. Wzrost cen mieszkań był, jak wykazują Gyourko, Mayer i Sivi [Gyourko i in., 2006], znacząco wyższy od wzrostu dochodów gospodarstw domowych o wysokich dochodach. Autorzy wyjaśniają przyczynę wzrostu cen mieszkań w głównych miastach USA jako czynnik ograniczenia dostępu do przestrzeni w tych miastach [Tamże s.32-33]. Oznacza to, że nie przygotowano dostatecznej liczby nowych lokalizacji mieszkaniowych, które zaspokajałyby potrzeby ludzi o wyższych dochodach w skali całego kraju. Na podstawie wywodów autorów można wywnioskować, że istotnym czynnikiem wzrostu cen mieszkań w USA było ograniczenie dostępu do przestrzeni.

Atrakcyjność miast i gmin jako miejsca lokalizacji inwestycji i zamieszkania zależy w znacznym stopniu od jakości centrów miejscowości. W ostatnich latach, zarówno w USA jak i w Europie, uruchomiono szereg programów rewitalizacji centrów miast. Interesujących obserwacji w zakresie nieoczekiwanych skutków rewitalizacji dokonał Vigdor [Vigdor, 2007]. Autor zajmuje się analizą wpływu rewitalizacji miast na możliwości zarobkowe osób o niższych dochodach. Na podstawie obserwacji praktyki amerykańskiej autor konstatuje, że rewitalizacja miast podnosi poziom czynszów i zmniejsza możliwości zatrudnienia dla osób ubogich. Autor stwierdza, że poziom cen w rewitalizowanych rejonach rośnie w stopniu wyższym niż skłonność gospodarstw domowych do płacenia wyższych stawek czynszu [Vigdor, 2007, s. 32-33]. Sytuacja taka prowadzi jednak do tego, że rośnie wartość nieruchomości i prestiż zamieszkania w zrewitalizowanych częściach miasta. Wbrew obawom Vigdora należy przyznać, że rewitalizacja jest korzystna jeżeli chodzi o przyciąganie nowych inwestorów. Biznes wykazuje tendencję do lokowania się w miejscach atrakcyjnych architektonicznie i rewitalizacja miast sprzyja lokalizacji nowych inwestycji uwzględniających czynnik estetyki.

Wiele publikacji, analizując czynniki rozwoju miast i gmin, wskazuje na jakość kapitału ludzkiego. Jedną z interesujących publikacji w tym zakresie jest artykuł Glassera i Saiza [Glasser, Saiz, 2003]. Autorzy wykazują, że „wyedukowane miasta” (*educated cities*) rosły szybciej niż miasta z mniejszymi zasobami wykształconego kapitału ludzkiego. Miasta te były znacznie bardziej wydajne i to decydowało o wzroście liczby ich ludności, a nie to, że były atrakcyjnymi miejscami do zamieszkania. Jak udowadniają autorzy, „wyedukowane miasta” znacznie lepiej znoszą szoki ekonomiczne, nawet na obszarach objętych zastojem. Umiejętności kapitału ludzkiego są czynnikiem, który zwiększa zdolności adaptacyjne miast do dużych zmian [Tamże s. 42-44].

Takiemu pogładowi przeczą wyniki badania Shapiro, zawarte w artykule *Smart Cities. Quality of Life, Productivity and the Growth Effects of Human Capital* [Shapiro, 2005]. Shapiro wykazuje w oparciu o neoklasyczny model, że wzrost zatrudnienia w amerykańskich miastach w 60% oparty był na wzroście produktywności, a w 40% na wzroście jakości życia. Obserwacje te przeczą dominującemu obecnie pogładowi, że kapitał ludzki przyczynia się wyłącznie do wzrostu produktywności. Nie jest więc kompletne założenie, że wyedukowana populacja generuje tylko wzrost produktywności. Liczą się również możliwości korzystania z tego wzrostu, które są alokowane w polepszanie jakości życia.

Wiele miast i gmin osiąga sukces rozwojowy mierzony napływem nowych mieszkańców. Jednak osiągnięta pozycja nie może ograniczać dalszego wysiłku rozwojowego. Rose [Rose, 2005] wskazuje na bardzo interesującą zależność (w literaturze znaną jako prawo Gibrata) mówiącą o tym, że nie istnieje korelacja pomiędzy wielkością miejscowości liczoną według liczby mieszkańców a tempem wzrostu liczby jego mieszkańców. Jego obserwacje prowadzą do tego, że mniejsze miasta mogą

mieć większe stopy wzrostu niż miasta duże. Może to wynikać z faktu, że korzyści ze skupiania (aglomeracji) mogą być większe w mniejszych miejscowościach, w których koszty zewnętrzne (np. dojazdu do pracy) są większe niż w dużych miastach. Prawo Gibrata potwierdza, że przewagi dużych miast w zakresie skupiania ludności nie są dane raz na zawsze i że istotnym czynnikiem jest konkurencja pomiędzy miastami o nowych mieszkańców. Artykuł Rose wskazuje na szanse małych miejscowości w zakresie budowania korzyści ze skupiania się ludności (aglomeracji).

Z problemem tym wiąże się bezpośrednio rola miast i gmin jako centrów konsumpcji. W polskiej praktyce ciągle nierozstrzygnięta jest dyskusja na temat roli centrów handlowych (obiektów wielkopowierzchniowych) w rozwoju gospodarczym. Amerykańscy autorzy (Glasser, Kolko, Saiz) udowodnili empirycznie, że miasta z większymi udogodnieniami konsumpcyjnymi (centra handlowe, rozrywkowe kulturalne, gastronomia, itp.) rozwijają się znacznie szybciej niż miasta z niższym poziomem tego typu udogodnień. Autorzy przyjmują jako wyjściowe równanie mówiące, że nadwyżka wydajności miasta i nadwyżka udogodnień konsumpcyjnych muszą się odzwierciedlać w wyższym koszcie mieszkalnictwa [Glasser i in., 2000, s. 6]. Autorzy dzielą miasta amerykańskie na 3 kategorie z punktu widzenia oferowanych udogodnień konsumpcyjnych. Do pierwszej grupy zaliczają miasta bardzo zdyspersyfikowane, z rozbudowującą się architekturą, z wysokim poziomem kapitału ludzkiego (np. Nowy Jork, San Francisco, europejskim odpowiednikiem jest Londyn, Paryż czy Barcelona). Przeciwnieństwem tego typu miast są miasta zależne od monokultur przemysłowych, o znacznie mniej zróżnicowanej strukturze wykształcenia czy zatrudnienia (zaliczają do nich np. Detroit, Filadelfię, czy Pittsburg, natomiast w Europie odpowiadają im takie miasta jak: Manchester czy Edynburg). Istnieje również trzecia klasa miast, o mniejszej gęstości zaludnienia, tak zwane miasta samochodowe, jak na przykład Los Angeles, które pomimo braku interwencji rządowej (np. w zakresie zapewnienia dobrego transportu) ciągle się rozwijają, stale zapewniając wysokie udogodnienia konsumpcyjne [Tamże s. 20-21]. Autorzy zalecają władzom samorządowym zwrócenie większej uwagi na udogodnienia konsumpcyjne, ponieważ te udogodnienia mogą stanowić ważny czynnik rozwoju miast [Tamże, s. 23].

Ważnym czynnikiem rozwoju miast i gmin jest dostępność transportowa. W Polsce po wstąpieniu do Unii Europejskiej zauważalna staje się stopniowa poprawa w tym zakresie. Można się spodziewać, że wraz ze zwiększeniem się dostępności transportowej do obecnie peryferyjnych gmin, również i one staną się celem znaczących inwestycji. Jednak istotne znaczenie ma również dostępność międzyregionalna. Zespół autorów [Mata i in., 2005] przebadał determinanty wzrostu urbanizacji w Brazylii w latach 1970-2000. Autorzy stwierdzili, że podniesienie dostępności transportowej, zwłaszcza połączeń międzyregionalnych oraz podniesienie poziomu edukacyjnego ludności miały duży wpływ na rozwój miast. Negatywnie na rozwój miast wpływał natomiast rozwój przestępczości. Ważnym stymulatorem rozwoju

miast był także rozwój sektora prywatnego. Również czynniki związane z jakością zarządzania, w szczególności w zakresie gospodarki przestrzennej oraz wykorzystania ziemi – miały znaczący wpływ na tempo rozwoju miast. Na tempo wzrostu miast szczególny wpływ wywiera także tempo powiększania się dochodów pracowniczych. Według autorów, polepszenie transportu międzyregionalnego obniżało istotnie koszty prowadzenia biznesu i stymulowało rozwój odleglejszych miast [Mata i in., 2005, s.24-25].

Jakość zarządzania przestrzenią i mieszkalnictwem ma istotny wpływ na rozwój miast i gmin. Glasser, Gyourko i Sacks w artykule *Urban Growth and Housing Supply* [Glasser i in., 2005] stwierdzają, że ograniczona regulacja oraz mniejsza gęstość zaludnienia ułatwiają proces rozwoju mieszkalnictwa i zwiększenia zatrudnienia. W przeciwieństwie do tego nadmierne regulacje, a zwłaszcza zablokowanie przestrzeni urbanistycznej, podwyższa ceny gruntów, prowadząc do wysokich kosztów mieszkań [Tamże s. 22]. Sprzyja temu mało elastyczna podaż zasobów mieszkaniowych w wielu miejscach USA.

Jeżeli dana gmina osiągnie już sukces w zakresie lokalizacji pierwszych inwestycji to powstaje pytanie, jak dalej kontynuować politykę w tym zakresie. Zespół autorów [Almozan i inni, 2007] zbadał relację pomiędzy lokalizacją przedsiębiorstwa w ramach zgrupowania podobnych jednostek (klastrow) a ich zdolnością do ekspansji poprzez proces fuzji i przejęć. Na podstawie zbudowanego modelu autorzy stwierdzili, że jednostki zlokalizowane w klastrach mają większe możliwości realizacji przejęć innych firm, a także dzięki niższym kosztom tych przejęć, mają niższe poziomy zadłużenia i większą płynność finansową [Tamże s. 20]. Artykuł wskazuje na zalety lokalizowania w konkretnych miejscach przedsiębiorstw zbliżonych branżowo.

Ważnym źródłem inwestycji w gminach są inwestorzy zagraniczni. Czynniki lokalizacji inwestycji w ujęciu międzynarodowym są dość złożone. Wskazuje się tutaj na czynniki podatkowe, dostępność transportową, koszty dostępnych zasobów, w tym zasobów pracy. Wbrew pozorom nie istnieją jasne zależności pomiędzy nominalnymi wartościami stawek podatkowych, a wielkością przepływów kapitału. Backus, Henniksen i Storesletten zbadali zależność pomiędzy wielkością przepływów kapitałowych w 25 krajach OECD, a różnymi miarami podatkowymi. Wykazali oni, że istnieje ujemna zależność pomiędzy wielkością przepływów a wartością przychodu z podatków korporacyjnych. Związki pomiędzy efektywnymi stawkami podatkowymi, skonstruowanymi na podstawie stawek oficjalnych, a wielkościami alokacji kapitału są bardzo nieznaczne. Artykuł ten wskazuje na słabość koncepcji pomiaru efektywnych stawek podatkowych oraz pokazuje, że nie one decydują o przepływach kapitału [Backus, 2007, s.18-19].

Bardzo istotnym czynnikiem zwiększającym wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na małe otwarte gospodarki są lokalne rynki finansowe. Zespół autorów (Alfaro i in. 2006) wskazał na rolę lokalnych rynków finansowych, które wzmac-

nią wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na mało otwarte gospodarki. Lokalne rynki finansowe, poprzez finansowanie MSP, sprzyjają nawiązywaniu i utrzymywaniu kontaktów pomiędzy sektorem MSP, a dużymi przedsiębiorstwami utworzonymi w wyniku bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Według obliczeń autorów rozwinięte lokalne rynki finansowe zapewniają dwukrotnie lepszą stopę wzrostu niż w przypadku braku takich rynków [Alfaro i in., 2006, s. 33].

Sukces w przyciąganiu bezpośrednich inwestycji zagranicznych często sprzyja osiągnięciu podobnych wyników przez regiony sąsiadujące. Zespół autorów (Blonigen i in., 2004) skonstatował, że większość analityków inwestycji zagranicznych porównuje dane bilateralne, obejmujące zależności pomiędzy źródłem kapitału a różnymi alternatywnymi lokalizacjami. To spojrzenie sprawdza się w szczególności przy modelach obejmujących bezpośrednie inwestycje zagraniczne realizowane na platformie eksportowej. Autorzy zauważają, że koszty stałe w lokalizacji ojczyzej kapitału utrudniają podjęcie decyzji o ekspansji produkcji do nowych lokalizacji [Blonigen, 2004, s. 2-4]. Autorzy stwierdzają, że istnieją silne korelacje dodatnie pomiędzy inwestycjami zagranicznymi lokowanymi w danym kraju a inwestycjami zagranicznymi lokalizowanymi w kraju sąsiednim [Tamże s. 4]. Może to oznaczać, że sukces jednego kraju w zakresie przyciągania inwestycji generuje sukces krajów sąsiednich.

Kulawczuk, Bąk i Szcześniak zwracają uwagę na rolę mierzalnych korzyści inwestorów z delokalizacji działalności przemysłowej z krajów Europy Zachodniej do Europy Centralnej. Korzyści te w zasadniczym stopniu wynikają z różnic w kosztach zasobów (w tym zasobów pracy), a także różnic w opodatkowaniu pomiędzy krajami. Wyliczone w oparciu o dwuczynnikowy model, wartości korzyści sięgają 50% nowo tworzonej wartości dodanej [Kulawczuk, Bąk i Szcześniak, 2005].

Przegląd wybranych pozycji najświeższej literatury w zakresie lokalizacji inwestycji wskazuje, że czynniki rozwoju miast są złożone, chociaż coraz silniej podkreśla się rolę zróżnicowania zarówno branżowego, jak i w zakresie kapitału ludzkiego. Miasta rosną nie tylko w wyniku wzrostu produktywności, ale także w wyniku podwyższania się jakości życia. Na proces podwyższania się jakości życia pozytywnie wpływa lokalizacja udogodnień: centrów handlowych, usługowych, kulturalnych czy gastronomicznych. Sukces w zakresie przyciągania inwestycji, będący udziałem najaktywniejszych miast i gmin, szybko rozszerza się na regiony sąsiadujące. O lokalizacji inwestycji w coraz większym stopniu decydują bezpośrednie korzyści osiąmane przez inwestorów w wyniku przemieszczeń działalności gospodarczej. Poszukiwanie przyczyn przepływów kapitału zagranicznego tylko w czynnikach podatkowych daje rezultaty niezgodne z realiami. Ważnym czynnikiem sukcesu w zakresie przyciągania inwestycji i rozwoju miast jest jakość zarządzania przestrzenią i polityka w zakresie promocji inwestycji. Jeżeli polityka ta zakłada hamowanie dostępności przestrzennej dla inwestorów to skutkuje to stałym wzrostem cen mieszkań i gruntów.

2. Metodologia badania

2.1. Ogólna koncepcja badania

W ramach badania przyjazności inwestycyjnej gmin, które uczestniczyły w certyfikacji „Gmina Fair Play – Certyfikowana Lokalizacja Inwestycji” przeprowadzono badanie eksperymentalne, mające na celu porównanie efektów polityki w zakresie przyciągania inwestycji w grupie gmin podlegających certyfikacji inwestycyjnej oraz w dwóch grupach kontrolnych dobranych z Banku Danych Regionalnych GUS z punktu widzenia podobieństwa w zakresie liczby ludności, podobieństwa charakteru gminy oraz bliskości lokalizacyjnej.

Podstawowym celem programu „Gmina Fair Play – Certyfikowana Lokalizacja Inwestycji” jest promowanie samorządów zaangażowanych w tworzenie jak najlepszych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej oraz aktywnych w przyciąganiu nowych inwestorów. Wspieranie aktywności gospodarczej powinno być, zgodnie z celami programu, powiązane z przestrzeganiem praworządności, wdrażaniem przejrzystych reguł działania, ograniczaniem korupcji oraz wysokim poziomem etycznym pracowników gminnych. Zwłaszcza korupcja podważa zasady wolnego rynku i ogranicza możliwości rozwojowe zarówno przedsiębiorstw, jak i społeczności lokalnych. Z drugiej strony przejrzystość i uczciwość w działaniu zarówno władz gminy, jak i gminnych pracowników jest ważnym elementem, przyciągającym inwestycje gospodarcze.

Program „Gmina Fair Play” jest organizowany od 2002 r. przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym i jest afiliowany przy Krajowej Izbie Gospodarczej [Bąk, 2007]. „Wśród 174 gmin, które otrzymały certyfikat „Gmina Fair Play” 2006, 81 samorządów ma kodeks etyczny, co może świadczyć o ponadprzeciętnym zaangażowaniu tej grupy gmin w budowanie etycznych postaw urzędników samorządowych. Wysoki odsetek takich gmin wynika z faktu, że do udziału w programie zapraszane są gminy mające duże szanse na przejście procedury weryfikacyjnej, a więc gminy działające w sposób przyjazny dla działalności gospodarczej, co m.in. wymaga przestrzegania zasady przejrzystości i przeciwdziałania korupcji. Ponadto, część gmin biorących udział w programie „Gmina Fair Play” uczestniczy również w programie „Przejrzysta Polska”, gdzie jednym z zadań w edycji 2005 było opracowanie i wdrożenie kodeksu etycznego pracowników urzędu gminnego, a w edycji 2006, opracowanie i wdrożenie procedury przeglądu i monitoringu kodeksu. Należy podkreślić, że większość kodeksów „Gmin Fair Play” to kodeksy urzędników samorządowych [Tamże, s. 3].

Certyfikacja inwestycyjna potwierdza posiadanie systemu zarządzania, który zapewnia sprawną obsługę procesów inwestycyjnych w gminie oraz charakteryzuje się praworządnością i przestrzeganiem standardów etycznych. Według Regulami-

nu Konkursu i Certyfikacji „Gmina Fair Play – Certyfikowana Lokalizacja Inwestycji” z 2006 roku: „Gmina przyjazna dla inwestorów to gmina, która:

- a) podejmuje aktywne działania organizacyjne, promocyjne i finansowe mające na celu przyciągnięcie inwestorów do gminy,
- b) jest otwarta na zewnątrz,
- c) dąży do rozwiązywania pojawiających się problemów w drodze wzajemnego porozumienia,
- d) dotrzymuje podjętych zobowiązań,
- e) polepsza swoją infrastrukturę,
- f) promuje pro-ekologiczne inwestycje i obiekty dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych,
- g) charakteryzuje się praworządnością i wysokim poziomem etycznym pracowników gminy.”

Elementy te muszą zostać udowodnione w wyniku drobiazgowej procedury oceny obejmującej analizę dokumentacji, badania inwestorów, wizytację obiektów inwestycyjnych oraz audyt certyfikacyjny. Elementy wymienione w podpunktach d, f i g bezpośrednio nawiązują do koncepcji etycznej. Wymaganie, aby pracownicy gminy charakteryzowali się wysokim poziomem etycznym jest również zobowiązaniem wobec wspólnoty samorządowej, a także interesariuszy zewnętrznych: biznesu i inwestorów.

Idee reprezentowane przez program i certyfikację „Gmina Fair Play – Certyfikowana Lokalizacja Inwestycji” (GFP-CLI) cieszą się rosnącym zainteresowaniem sektora samorządowego. W 2006 roku w certyfikacji GFP – CLI uczestniczyło ponad 180 gmin, a 174 gminy zostały certyfikowane. Można wręcz zaobserwować, że idea rozwoju opartego na promocji inwestycji z silnym komponentem etycznym znajduje szerokie uznanie wśród polskich samorządów. Może to świadczyć o tym, że etyka samorządowa staje się narzędziem osiągania celów rozwojowych, czyli jest elementem systemu zarządzania samorządem. Jeżeli tak jest, to powstaje otwarte pytanie, w jakim zakresie narzędzie to jest skuteczne? Czy stosowanie etyki samorządowej sprzyja osiągnięciu celów rozwojowych, w tym wpływa na lokalizację nowych inwestycji?

Dla uzasadnienia tej tezy można przeprowadzić wnioskowanie, które będzie wskazywało na następujące efekty jakościowe wywoływane przez stosowanie etyki samorządowej:

- podniesienie ogólnej jakości zarządzania gminą,
- zmniejszenie ryzyka dla nowych inwestorów,
- zwiększenie zaufania do władz publicznych,
- przewidywalność i obliczalność władzy,
- lepszy klimat inwestycyjny,
- pomocniczość i służebność władzy publicznej wobec społeczności.

Lista efektów jakościowych, wynikających ze stosowania etyki samorządowej jest z pewnością dłuższa. Jednak powstaje pytanie o istnienie współzależności pomiędzy stosowaniem etyki samorządowej a osiągnięciem efektów mierzalnych.

Dlatego postawiliśmy następującą tezę badania: *Istnieją współzależności pomiędzy posiadaniem certyfikacji GFP-CLI a osiągnięciem lepszych wyników w zakresie przyciągania inwestycji. Posiadanie certyfikacji inwestycyjno – etycznej sprzyja osiągnięciu lepszych wyników w zakresie przyciągania inwestycji.*

Teza ta została dogłębnie przebadana w ramach przeprowadzonego badania porównawczego. Przyjęliśmy, że grupa jednostek certyfikowanych (spełniających kryteria) jest grupą, która zastosowała interwencję w zakresie systemu zarządzania. Interwencja ta może być tożsama z eksperymentem. Badania porównawcze polegały na doborze dwóch grup kontrolnych podobnych ze względu na liczbę ludności i typ gminy (miejska, wiejska lub wiejsko-miejska) do grupy eksperymentalnej. Przyjęliśmy, że gminy nie objęte certyfikacją również mogą stosować niektóre elementy etyki samorządowej, ale tylko gminy z grupy certyfikowanej udowodniły jakość systemu zarządzania inwestycjami, obejmującego silny komponent etyczny. Inne gminy tego nie uczyniły.

2.2. Metodologia porównań i dobór grup kontrolnych

2.2.1. Analizowane zmienne

W ramach badania wykorzystano możliwości stwarzane przez Bank Danych Regionalnych Głównego Urzędu Statystycznego. W Banku gromadzone są dane społeczno – ekonomiczne na temat gmin, powiatów, województw, kraju oraz dotyczące tzw. podregionów. Z tych podziałów kluczowe znaczenie miały dane dotyczące gmin. Ze zbioru danych dokonano wyboru zmiennych charakterystycznych dla gmin i dostępnych dla wszystkich jednostek. Zmienne statystyczne charakteryzowały: wybrane elementy infrastruktury, aktywności inwestycyjnej, potencjał zatrudnienia funkcjonujący w danej gminie, wskaźniki efektywności gospodarowania w danej gminie oraz zmienne charakteryzujące troskę o ochronę środowiska w gminie. Autorzy pragnęli wybrać maksymalną liczbę zmiennych, dostępnych w banku danych regionalnych, które były istotne dla celu badania.

Inwestor podejmujący decyzję o lokalizacji inwestycji w danej gminie bierze pod uwagę pakiet różnych czynników, do których (poza względami czystej opłacalności inwestycyjnej), zalicza przede wszystkim: dogodność transportową i dostępność infrastruktury, dotychczasowe inwestycje w gminie (kieruje się dotychczasowymi przykładami), możliwości pozyskania dobrej jakości kapitału ludzkiego, wysoką efektywność gospodarowania oraz troskę miejscowej społeczności o ochronę środowiska. W efekcie istotnej aktywności w tych zakresach poszczególne gminy stają się atrakcyjnymi lokalizacjami inwestycji. W przedstawionej poniżej tablicy zaprezentowano zmienne wskaźnikowe analizowane w ramach jednego badania.

Tablica 1. Zmienne (wskaźniki) analizowane w ramach badań porównawczych gmin

Symbol wskaźnika	Nazwa, co mierzy
WSKAŹNIKI DOSTĘPNOŚCI INFRASTRUKTURY	
WDT	Wskaźnik dróg twardych, mierzy udział dróg twardych w ogóle dróg w danej gminie, policzony jako średnia dróg gminnych dla powiatu
WZM	Wskaźnik zasobów mieszkaniowych gminy, mierzy liczbę mieszkań na 1000 mieszkańców gminy
WPM	Wskaźnik powierzchni mieszkaniowej na 1 mieszkańca (w m ²)
WLW	Wskaźnik ludności korzystającej z wodociągów (w %)
WLK	Wskaźnik ludności korzystającej z kanalizacji (w %)
WLG	Wskaźnik ludności korzystającej z sieci gazowej (w %)
WSKAŹNIKI AKTYWNOŚCI INWESTYCYJNEJ	
WMIn1M	Wskaźnik wydatków majątkowych inwestycyjnych na 1 mieszkańca
WOP	Wskaźnik objęcia gminy planami zagospodarowania przestrzennego
WNM	Wskaźnik oddanych nowych mieszkań, mierzy liczbę nowych mieszkań na 1000 ludności
KM	Wskaźnik kubatury mieszkaniowej, mierzy kubaturę (w m ³) oddanych budynków mieszkalnych na 1000 mieszkańców
KN	Wskaźnik kubatury niemieszkalnej, mierzy kubaturę (w m ³) oddanych budynków niemieszkalnych na 1000 mieszkańców
WSKAŹNIKI POTENCJAŁU ZATRUDNIENIA	
ML	Wskaźnik mobilności ludności, mierzy liczbę zameldowań i wymeldowań w relacji do ogółu ludności w %
ALCz	Wskaźnik ludności czynnej zawodowo, mierzy liczbę pracujących do ogółu ludności gminy w %
SBR	Stopa bezrobocia rejestrowanego, obliczona jako relacja pomiędzy liczbą bezrobotnych a sumą liczby bezrobotnych z danej gminy i liczby pracujących w głównym miejscu pracy w danej gminie w %
WBM1	Wskaźnik miesięcznego wynagrodzenia brutto na 1 pracownika w zł
WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI GOSPODAROWANIA	
WLPG	Wskaźnik liczby podmiotów gospodarczych na 1000 ludności
D1M	Wskaźnik dochodów budżetu gminy na 1 mieszkańca w zł
W1M	Wskaźnik wydatków budżetu gminy na 1 mieszkańca w zł
UIWO	Wskaźnik udziału wydatków majątkowych inwestycyjnych w wydatkach ogółem w %
WSKAŹNIKI OCHRONY ŚRODOWISKA	
WNCz	Wskaźnik najwyższej czystości oczyszczania ścieków, mierzy udział ilości oczyszczonych ścieków z podwyższonym usuwaniem biogenów w stosunku do ogólnej ilości oczyszczonych ścieków (gminy, z których ścieki nie zostały w ogóle oczyszczone otrzymały wartość wskaźnika równą zero)
NGW1M	Nakłady na gospodarkę wodną na 1 mieszkańca w zł
NK1M	Nakłady na gospodarkę ściekową i ochronę wód na 1 mieszkańca w zł
NGO1M	Nakłady na gospodarkę odpadami na 1 mieszkańca w zł

Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowe techniki konstrukcji poszczególnych wskaźników zawarto w Aneksie 1. Należy zwrócić uwagę, że większość wskaźników została obliczona w przeliczeniu na jednego mieszkańca lub też jako proporcje, co powoduje, że zobiektywizowano wyniki, eliminując w istotnym stopniu wpływ różnic w liczbie ludności w porównywalnych parach z grupy eksperymentalnej i z każdej z grup kontrolnych.

2.2.3. Dobór gmin do porównania

W oparciu o dane o gminach certyfikowanych w ramach programu „Gmina Fair Play – Certyfikowana Lokalizacja Inwestycji” z 2006 roku (174 gminy) sporządzono grupę eksperymentalną, która poddała się certyfikacji i przeszła ją pomyślnie. Zadaniem autorów było zbudowanie 2 grup kontrolnych (dla maksymalnej wiarygodności badania).

1. Jednostki pierwszej grupy kontrolnej K1, miały mieć: a) liczbę ludności powyżej GFP ($L > GFP$), ale jak najbardziej zbliżoną do GFP, b) być tego samego typu (typ (1) przy nazwie gminy to miasto, typ (2) przy nazwie gminy to gmina wiejska, typ (3) przy nazwie gminy to miasto i gmina), oraz c) być zlokalizowane jak najbliżej GFP, najlepiej w tym samym województwie, województwie sąsiednim, terenach objętych tym samym zaborem (zabór decyduje np. o sieci osadniczej), lub mieć podobny charakter gospodarczy (charakter gospodarczy był zamiennikiem lokalizacji). W praktyce wyróżnienie „charakter gospodarczy” zdominowało „typ gminy” tylko w dwóch przypadkach: w przypadku gmin o specyfice turystycznej oraz gmin zlokalizowanych w pobliżu dużych aglomeracji). W tych dwóch przypadkach charakter gminy (miejska, wiejska, czy mieszana) miał mniejsze znaczenie ze względu na wyraźną dominację funkcji turystycznej albo mieszkalnej podmiejskiej. Rozwiązanie to zastosowano tylko w stosunku do 3 par porównań na 174.
2. Jednostki drugiej grupy kontrolnej K2, miały mieć: a) liczbę ludności poniżej GFP ($L < GFP$), ale jak najbardziej zbliżoną do GFP, b) być tego samego typu oraz c) być zlokalizowane jak najbliżej GFP, najlepiej w tym samym województwie, województwie sąsiednim, terenach objętych tym samym zaborem, lub mieć podobny charakter gospodarczy (charakter gospodarczy był zamiennikiem lokalizacji). Charakter gospodarczy zastąpił typ gminy jako kategoria porównania w parach z grupą kontrolną 2 tylko w dwóch przypadkach na 174 pary.

W praktyce doboru:

1. w gminach do 15000 mieszkańców wzięto pod uwagę gminy o liczbie ludności bezpośrednio wyższej lub niższej z tego samego województwa, wyjątkowo z sąsiedniego;
2. w gminach od 15001 do 30000 mieszkańców wzięto pod uwagę gminy o liczbie ludności bezpośrednio wyższej lub niższej z danego województwa lub województw sąsiednich, wyjątkowo z odleglejszych;
3. w gminach od 30001 mieszkańców wzięto pod uwagę gminy o liczbie ludności bezpośrednio wyższej lub niższej z całego kraju.

Podejście tego typu pozwoliło zbudować pary porównawcze gmin, które realizują w dobrym stopniu podobieństwo w zakresie liczby ludności, identyczność typu gminy (miejska, wiejska, mieszana) lub charakteru gospodarczego gminy (turystyczna lub podmiejska aglomeracyjna), a także relatywnej bliskości transportowej. Ten ostatni czynnik był zapewniony poprzez dobieranie par z tych samych województw lub województw sąsiednich, zwłaszcza przy gminach o małej liczbie ludności. Ze względu na różnice w sieci osadniczej, która w znacznym stopniu została ukształtowana jeszcze w czasach zaborów, starano się przestrzegać również dawnego podziału zaborczego, jednak nie zawsze było to możliwe i wskazane. Dobór par do badania porównawczego został zaprezentowany w Aneksie 2.

2.3. Technika analizy porównawczej par

Dla dokonania porównań wartości zmiennych wyliczono:

1. wartości średnich poszczególnych zmiennych dla grupy eksperymentalnej oraz dla dwóch grup kontrolnych;
2. wartości średnich odchyłeń zmiennej eksperymentalnej od zmiennej kontrolnej w relacji do średniej z grupy kontrolnej. Odchylenia jednostkowe były liczone według wzoru:

$$SO(g, kn) = \frac{X_g - X_{kn}}{\frac{\sum_{i=1}^n X_{kn_{gi}}}{N}} * 100$$

gdzie:

$SO(g, kn)$ – odchylenie zmiennej eksperymentalnej od zmiennej z jednostki z grupy kontrolnej w relacji do średniej z danej grupy kontrolnej

X_g – wartość zmiennej z jednostki grupy eksperymentalnej

X_{kn} – wartość zmiennej z jednostki grupy kontrolnej

$$\frac{\sum_{i=1}^n X_{kn_{gi}}}{N} \text{ – średnia arytmetyczna zmiennej w grupie kontrolnej}$$

Średnia odchyłeń była średnią arytmetyczną wszystkich odchyłeń jednostkowych w parach. Odchylenia jednostkowe zmiennej z jednostek grupy eksperymentalnej od wartości zmiennej z grupy kontrolnej przyjmowały wartość większą od zera, jeżeli wartość zmiennej z grupy eksperymentalnej była większa od analogicznej wartości z grupy kontrolnej lub mniejsze od zera, jeżeli były mniejsze.

1. Wartości analogicznych średnich odchyłeń policzono dla grupy eksperymentalnej i dwóch kontrolnych, dla których odjęto po 5 jednostek z góry i z dołu. Powyższe postępowanie było podyktowane chęcią eliminacji „kominów”, czyli znaczącego

wpływu nielicznych danych jednostkowych bardzo wysokich lub bardzo niskich na wyniki średnie. Była to bezpośrednia realizacja zalecenia wynikającego z porównania rozkładów zmiennych w trzech badanych populacjach.

2. Analogiczne postępowanie zostało dokonane dla grup, dla których odjęto po 10 jednostek z góry i z dołu. Pozwoliło ono na pokazanie na ile dane średnie dla całej populacji są trwałe dla populacji pozbawionej większej liczby jednostek krańcowych.
3. Policzono liczbę par z przewagą grupy eksperymentalnej (GFP – CLI) oraz z grup kontrolnych K1 i K2. Wykazano również liczbę par, w których wyniki były równe (odchylenie = 0). Tego typu sytuacja zdarzała się najczęściej wtedy, gdy wartości zmiennej w obu jednostkach przybierały wartość zero.
Uzyskane wyniki przedstawiono w punkcie 3.

2.4. Prawidłowość doboru grup porównawczych

Należy podkreślić, że porównywane populacje są populacjami pełnymi. Nie jest więc konieczne weryfikowanie hipotez statystycznych dla prób. Prawidłowość doboru grupy porównawczej można sprawdzić za pomocą analizy rozkładów zmiennych charakteryzujących badane grupy. W tabelicy 2 (przedstawionej poniżej) zawarto podstawowe charakterystyki statystyczne obliczonych zmiennych dla obu grup.

Tabela 2. Podstawowe charakterystyki statystyczne rozkładów badanych grup zmiennych

Zmienna	Rodzaj charakterystyki statystycznej										
	Kowariancja rozkładów zmiennych dla grupy GFP i dla grupy K1	Kowariancja rozkładów zmiennych dla grupy GFP i dla grupy K2	Korelacja rozkładów zmiennych (Pearson) GFP i K1	Korelacja rozkładów zmiennych (Pearson) GFP i K2	Odchylenie standard. GFP	Odchylenie standard. K1	Odchylenie standard. K2	Kurtoza dla rozkładu GFP	Kurtoza dla rozkładu K1	Kurtoza dla rozkładu K2	
L	10,46 mld	5,53 mld	0,9527	0,9952	77510,75	142459,81	72112,46	48,49	108,27	61,87	
WDT	237,13	229,48	0,5559	0,5355	19,99	21,46	21,56	-0,75	-0,75	-0,76	
WZM	1269,31	1110,51	0,5796	0,4474	48,48	45,44	51,50	1,70	-0,25	6,77	
WPM	4,82	3,98	0,4487	0,3186	3,47	3,11	3,61	4,76	10,04	21,94	
WLW	116,31	74,80	0,3878	0,2467	16,44	18,34	18,55	6,73	3,47	3,11	
WLK	517,39	580,87	0,6848	0,7486	25,82	29,43	30,23	-1,03	-1,23	-1,32	
WLG	623,54	702,49	0,5226	0,5884	34,27	35,02	35,04	-1,49	-1,57	-1,61	
WMIn1M	17466,43	40262,55	0,0351	0,0990	1261,58	396,77	324,16	132,16	10,31	18,05	
WOP	211,58	137,47	0,1534	0,0963	37,78	36,73	38,01	-0,37	0,51	0,07	
WNM	1,42	0,93	0,4176	0,2822	2,51	1,36	1,33	10,34	7,80	33,35	
KM	811216,85	641575,80	0,3579	0,2680	2051,15	1111,42	1173,90	8,92	10,24	49,03	
KN	8582,89	7532283,44	0,0005	0,5451	7575,78	2080,88	1834,49	112,92	24,66	22,01	
ML	0,24	0,30	0,2714	0,2896	1,18	0,77	0,87	4,56	3,53	9,52	
ALCz	39,30	45,43	0,1169	0,1545	31,49	10,74	9,39	137,66	7,94	0,26	
SBR	135,21	153,36	0,5222	0,5872	15,52	16,78	16,92	-0,58	-0,52	-0,73	
WBM1	20226,42	27239,69	0,1950	0,2496	344,99	302,39	318,14	14,32	6,66	9,00	

Zmienna	Rodzaj charakterystyki statystycznej									
	Kowariancja rozkładów zmiennych dla grupy GFP i dla grupy K1	Kowariancja rozkładów zmiennych dla grupy GFP i dla grupy K2	Korelacja rozkładów zmiennych (Pearson) GFP i K1	Korelacja rozkładów zmiennych (Pearson) GFP i K2	Odchylenie standard. GFP	Odchylenie standard. K1	Odchylenie standard. K2	Kurtoza dla rozkładu GFP	Kurtoza dla rozkładu K1	Kurtoza dla rozkładu K2
WLPG	645,10	651,88	0,5814	0,5391	34,46	32,39	35,29	4,39	0,29	12,21
DIM	137463,20	125507,51	0,0831	0,0881	2548,55	652,77	562,44	148,84	25,58	16,85
W1M	121226,31	165033,01	0,0804	0,1151	2340,51	647,57	616,13	140,06	9,25	11,87
UIWO	21,95	14,92	0,2252	0,1845	9,48	10,35	8,58	1,27	2,15	0,41
WNCz	592,30	453,63	0,2528	0,1958	48,90	48,18	47,64	-1,98	-1,96	-1,90
NGW1M	517,39	580,87	0,6848	0,7486	25,82	29,43	30,23	-1,03	-1,23	-1,32
NK1M	-340,06	404,93	-0,0288	0,0355	127,22	93,29	90,14	40,76	41,62	21,66
NGO1M	1286,28	1869,89	0,0160	0,0425	270,95	298,13	163,44	22,73	29,19	25,14

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o dane przedstawione w powyższej tabeli można poczynić następujące obserwacje:

- 1) **Niezależność rozkładów.** Zbadano czy rozkłady danej zmiennej dla grupy GFP i grupy K1 i K2 są całkowicie niezależne. Uzyskane wyniki kowariancji wskazują, że można odrzucić hipotezę o niezależności rozkładów zmiennych obu grup (w takim przypadku kowariancja musiałaby wynosić zero). Oznacza to, że można wstępnie odrzucić hipotezę o braku wspólnych zależności rozkładów zmiennych w obu grupach. Istnieją wspólne zależności rozkładów obu grup: GFP oraz K1 i K2 w odniesieniu do analizowanych zmiennych. Warto jednak zwrócić uwagę na bardzo niskie wartości kowariancji zmiennej ML (Mobilność ludności) – 0,24 i 0,30 oraz zmiennej WNM (Wskaźnik nowych mieszkań) o wynikach 1,42 i 0,93. Oznacza to, że rozkłady tych zmiennych (ML i WNM) w odniesieniu do grupy GFP i obu grup kontrolnych są zbliżone do postulatu rozkładów niezależnych.
- 2) **Korelacja rozkładów.** Wyniki korelacji rozkładów obu grup w zakresie tych samych zmiennych wskazują, że istnieją pewne korelacje obu rozkładów, ale nie są one wysokie. Korelacja zbliżona do funkcyjnej istnieje tylko w odniesieniu do zmiennej L – liczby ludności gmin, która była podstawą doboru grup kontrolnych K1 i K2. Było to zamierzenie celowe. Pozostałe zmienne wykazują niskie lub bardzo niskie korelacje rozkładów tych samych zmiennych. Zmienne, które posiadają korelacje rozkładów uznawane w statystyce za istotne to zmienna WLK (proporcja ludności korzystającej z kanalizacji) oraz zmienna NGW1M (nakłady na gospodarkę wodną na 1 mieszkańca). Zależności te jednak nie są wysokie. Pozostałe zmienne posiadają wartości korelacji, które w statystyce uważane

są za mało istotne lub całkowicie nieistotne. Uzyskane wyniki świadczą o tym, że rozkłady są skorelowane silnie w zakresie kryterium doboru i słabo lub w ogóle w zakresie cech porównawczych. Świadczy to o tym, że badane populacje są jakościowo inne w zakresie porównywanych zmiennych.

- 3) **Odchylenia standardowe.** Odchylenia standardowe od średniej rozkładów w grupie poddanej eksperymentowi GFP i obu grupach kontrolnych K1 i K2, są zróżnicowane. Można zauważyć podobieństwo wartości odchyleń standardowych w odniesieniu do większości zmiennych. Świadczy to o tym, że poziom zróżnicowania tych populacji na jednostki o małych, średnich i wysokich wartościach zmiennych był zbliżony. Jednak ta obserwacja nie dotyczy zmiennych WMIn1M, KM, KN, ALCz, D1M, W1M, w ramach których odchylenie standardowe zmiennych w rozkładach GFP było znacznie wyższe niż w rozkładach grup kontrolnych K1 i K2. Oznacza to, że rozkłady tych zmiennych w populacji GFP były bardziej zróżnicowane niż w obu populacjach kontrolnych. Grupy kontrolne są więc bardzo podobne do grupy GFP pod względem zróżnicowania wartości większości zmiennych obrazujących np. dostęp do infrastruktury, ale bardzo się różnią pod względem wybranych zmiennych wynikowych, obrazujących np. wielkość nowo oddanej kubatury mieszkaniowej i niemieszkalnej. Tego typu obserwacja stwarza interesującą perspektywę dla badania porównawczego.
- 4) **Kurtozy.** Kurtozy obrazują wypikowanie (wysmukłość) rozkładu w górę w stosunku do rozkładu normalnego. Kurtozy dodatnie wskazują na wypikowanie w górę a ujemne w dół w stosunku do rozkładu normalnego. Należy stwierdzić, że w zakresie wysmukłości rozkładów w większości zmiennych różnice pomiędzy populacjami nie są duże. Jednak podobnie, jak w odniesieniu do zmiennych WMIn1M, KM, KN, ALCz, D1M, W1M, populacja GFP wykazuje znacznie wyższe wysmukłości (wartości kurtozy), niż funkcjonujące w populacjach obu grup kontrolnych. Świadczy to o tym, że na wyniki populacji GFP może mieć wpływ wartość wyników nielicznej grupy jednostek (przypadków zmiennej) o dużych wartościach. Tego typu obserwacja sugeruje, aby prowadząc badania porównawcze np. średnich, realizować je w kilku wariantach: dla całej populacji oraz po odjęciu pewnej liczby jednostek o skrajnych wielkościach, np. w alternatywnych dwóch wariantach.

Uzyskane dane wskazują relatywnie duże podobieństwo obu grup w zakresie rozkładów zmiennej będącej podstawą doboru grupy porównawczej (liczba ludności) oraz mniejsze lub większe różnice rozkładów w zakresie pozostałych zmiennych. Pomimo tych różnic rozkłady zmiennych we wszystkich grupach były w jakimś zakresie skorelowane, chociaż z reguły w małym czy wręcz nieistotnym stopniu. Na podstawie tych danych można przyjąć, że dobór grup kontrolnych był poprawny. Grupy te były bardzo podobne z punktu widzenia zmiennej będącej kryterium doboru oraz różne z punktu widzenia cech obrazujących wpływ procesów inwestycyjnych.

3. Wyniki badań empirycznych

3.1. Porównanie par

3.1.1. Dostępność do infrastruktury

Przyjęto, że w ramach badania zostaną dokonane porównania wyników grupy objętej programem certyfikacyjnym a dwiema grupami kontrolnymi: K1 z jednostkami o większej liczbie ludności niż jednostki grupy certyfikowanej, ale możliwie jak najbliższej oraz K2 z jednostkami o mniejszej liczbie ludności, ale również jak najbliższej jednostkom certyfikowanym. Porównania dokonano w pięciu zakresach. Zmienne te obejmowały wskaźniki: dróg twardych, zasobów mieszkaniowych gminy, powierzchni mieszkaniowej na 1 mieszkańca oraz proporcji ludności korzystającej z sieci wodociągowej, kanalizacyjnej oraz gazowej. W tabelicy 3 (zamieszczonej poniżej) przedstawiono wyniki porównania w pierwszym zakresie obrazującym dostępność do infrastruktury.

Tablica 3. Porównanie wartości zmiennych obrazujących DOSTĘPNOŚĆ INFRASTRUKTURY w gminach, które przeszły certyfikację inwestycyjną z elementami CSR oraz gmin z dwóch grup kontrolnych, badanie eksperymentalne 174 par, dane z Banku Danych Lokalnych GUS z 2006 roku

RODZAJ ANALIZOWANEJ ZMIENNEJ	GRUPA GFP-CLI	GRUPA KONTROLNA 1 (L > GFP)	GRUPA KONTROLNA 2 (L < GFP)
WSKAŹNIK DRÓG TWARDYCH (WDT), mierzy udział dróg twardych w ogóle dróg w danej gminie, policzony jako średnia dróg gminnych dla powiatu			
Średnia arytmetyczna wartość w % wskaźnika WDT dla jednostek każdej z grup	51,72	49,50	49,85
Średnie odchylenie wskaźnika WDT w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	–	+4,49	+3,76
Średnie odchylenie wskaźnika WDT w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	–	+4,73	+3,87
Średnie odchylenie wskaźnika WDT w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	–	+4,67	+4,10
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	–	91 (52,30)	91 (52,30)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	78 (44,83)	77 (44,25)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	5 (2,87)	6 (3,45)

RODZAJ ANALIZOWANEJ ZMIENNEJ	GRUPA GFP-CLI	GRUPA KONTROLNA 1 (L > GFP)	GRUPA KONTROLNA 2 (L < GFP)
WSKAŹNIK ZASOBÓW MIESZKANIOWYCH GMINY (WZM), mierzy liczbę mieszkań na 1000 mieszkańców gminy			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika WZM dla jednostek każdej z grup	321,1062	318,5445	319,2043
Średnie odchylenie wskaźnika WZM w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	–	0,80	0,60
Średnie odchylenie wskaźnika WZM w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	–	0,08	0,37
Średnie odchylenie wskaźnika WZM w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	–	-0,07	0,38
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	–	80 (45,98)	89,00 (51,15)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	94 (54,02)	85 (48,85)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	0 (0)	0,00 (0)
WSKAŹNIK POWIERZCHNI MIESZKANIOWEJ (WPM), na 1 mieszkańca (w m ²)			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika WPM w m ² dla jednostek każdej z grup	23,91491	23,58187	23,68511
Średnie odchylenie wskaźnika WPM w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	–	1,41	0,97
Średnie odchylenie wskaźnika WPM w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	–	0,80	1,13
Średnie odchylenie wskaźnika WPM w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	–	0,62	1,01
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	–	88 (50,57)	98,00 (56,32)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	86 (49,43)	76 (43,68)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	0 (0)	0,00 (0)
WSKAŹNIK LUDNOŚCI KORZYSTAJĄCEJ Z WODOCIĄGÓW (WLW) (w %)			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika WLW w % dla jednostek każdej z grup	85,2982	82,53332	82,97852
Średnie odchylenie wskaźnika WLW w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	–	3,35	2,80
Średnie odchylenie wskaźnika WLW w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	–	3,01	2,77

RODZAJ ANALIZOWANEJ ZMIENNEJ	GRUPA GFP-CLI	GRUPA KONTROLNA 1 (L > GFP)	GRUPA KONTROLNA 2 (L < GFP)
Średnie odchylenie wskaźnika WLW w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	–	2,68	2,41
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	–	88 (50,57)	94,00 (54,02)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	86 (49,43)	80 (45,98)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	0 (0)	0,00 (0)
WSKAŹNIK LUDNOŚCI KORZYSTAJĄCEJ Z KANALIZACJI (WLK) (w %)			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika WLK w % dla jednostek każdej z grup	55,08172	51,1004	48,85195
Średnie odchylenie wskaźnika WLK w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	–	7,79	12,75
Średnie odchylenie wskaźnika WLK w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	–	6,49	12,33
Średnie odchylenie wskaźnika WLW w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	–	5,70	11,85
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	–	97 (55,75)	102,00 (58,62)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	76 (43,68)	72 (41,38)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	1 (0,57)	0,00 (0)
WSKAŹNIK LUDNOŚCI KORZYSTAJĄCEJ Z SIECI GAZOWEJ (WLG) (w %)			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika WLG w % dla jednostek każdej z grup	44,72372	39,25708	38,11616
Średnie odchylenie wskaźnika WLG w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	–	13,93	17,34
Średnie odchylenie wskaźnika WLG w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	–	13,87	18,68
Średnie odchylenie wskaźnika WLG w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	–	14,37	19,90
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	–	94 (54,02)	99,00
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	61 (35,06)	53
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	19 (10,92)	22,00

Źródło: opracowanie własne

Analizując wyniki dotyczące porównania dostępności do infrastruktury należy stwierdzić, że grupa gmin objętych certyfikacją GFP posiada niewielką przewagę w zakresie dostępności do infrastruktury. Obserwacje w tym zakresie można scharakteryzować w punktach.

1. W zakresie wskaźnika dróg twardych WDT, grupa GFP posiada lekką przewagę nad grupą K1 i K2. Jej średnia jest o 4,49% wyższa od pierwszej grupy i 3,76% od drugiej grupy. Przewaga ta jest stabilna po odrzuceniu jednostek skrajnych. Dokonując porównania przewag w parach, można stwierdzić, że jednostki grupy GFP posiadają przewagi w nieco ponad połowie par (91 do 78 w porównaniu do K1 i 91 do 77 w porównaniu do K2). Resumując można stwierdzić, że wskaźnik udziału dróg twardych w ogóle nawierzchni dróg nie różnicuje silnie jednostek z grupy GFP i obu grup kontrolnych.
2. Jeszcze mniejsze różnice w wielkościach średnich dotyczą porównania pomiędzy grupą GFP i obiema grupami kontrolnymi w zakresie wskaźnika zasobów mieszkaniowych (WZM), który mierzy liczbę mieszkań na 1000 mieszkańców. Różnice w średnich to tylko 0,8% i 0,6% na korzyść GFP, przy czym po odrzuceniu wielkości skrajnych w pierwszym porównaniu lekką przewagę osiąga grupa K1 (o 0,07%). Dane te wskazują, że nie istnieją istotne różnice w zasobach mieszkaniowych porównywalnych grup. Jeżeli chodzi o przewagę w parach, w pierwszym porównaniu przewagę posiada grupa kontrolna K1, a w drugim grupa certyfikowana GFP. Jednak różnice nie są duże. Dane te wskazują, że nie istnieją istotne różnice w zasobach mieszkaniowych porównywalnych grup.
3. Wskaźnik powierzchni mieszkaniowej jest pokrewnym wskaźnikiem do zasobów mieszkaniowych i mierzy wielkość powierzchni mieszkaniowej na 1 mieszkańca. Należy zwrócić uwagę na ogólnie wysoki poziom tego wskaźnika, który średnio w każdej z trzech badanych grup przekracza 23 m² na jednego mieszkańca. Zróżnicowanie tego wskaźnika pomiędzy grupami jest marginalne, podobnie jak kształtowanie się przewag w parach.
4. Kolejne trzy wskaźniki przedstawiają dostępność do infrastruktury wodociągowej, kanalizacyjnej i gazowej. Różnice pomiędzy grupami w zakresie proporcji ludności korzystającej z sieci wodociągowej są bardzo niewielkie. W jednostkach grupy GFP z sieci tej korzystało w 2006 roku 85,3% ludności, w grupie K1 82,3% i w grupie K2 83,0%. Średnie odchylenia były minimalne i nie przekraczały 3,35% na korzyść jednostek grupy GFP. W miarę eliminacji jednostek skrajnych, średnie odchylenia wykazywały tendencję do spadku. Również w zakresie przewagi w parach grupa GFP nie wykazywała dużych przewag nad grupami K1 i K2.
5. Nieco inna sytuacja panowała w zakresie wskaźnika ludności korzystającej z kanalizacji. W jednostkach grupy GFP średnia wartość tego wskaźnika wyniosła ponad 55% podczas, gdy w grupie K1 ponad 51% i w grupie K2 nieco ponad 48%. Te różnice były znaczące i sięgały 12,75% średniej przewagi w parach na rzecz jednostek grupy GFP w porównaniu do jednostek grupy K2. Po odrzuceniu jednostek

skrajnych przewagi te nieco zmniejszały się. Można postawić tezę, że przeciętnie w jednostkach grupy GFP istnieje lekka przewaga w zakresie dostępności do sieci kanalizacyjnej niż w jednostkach obu grup kontrolnych.

6. Większe różnice dotyczyły dostępności do sieci gazowej. W tym zakresie przewaga jednostek z grupy GFP była znacząca. W odniesieniu do jednostek grupy K1 średnia dla GFP była wyższa o 13,93%, a w odniesieniu do K2 o 17,34%. W miarę odrzucania jednostek skrajnych, średnie odchylenie na rzecz GFP rosło. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w porównaniu par, w ramach którego jednostki z grupy GFP posiadają zdecydowaną przewagę.

Resumując można stwierdzić, że jednostki grupy GFP posiadają nieco lepszą dostępność do niektórych elementów infrastruktury (sieć gazowa i kanalizacyjna). Różnica nie jest jednak znacząca i w rezultacie zarówno grupa podlegająca certyfikacji, jak i obie kontrolne posiadają podobny dostęp do infrastruktury. Infrastruktura nie różnicuje jednostek GFP od porównywalnych jednostek z grup kontrolnych K1 i K2.

3.1.2. Aktywność inwestycyjna w gminach

Badania porównawcze wykazały, że jednostki grupy certyfikowanej (eksperymentalnej) nie posiadały znaczących przewag w zakresie dostępu do infrastruktury. Kolejnym analizowanym aspektem była aktywność inwestycyjna gmin. W ramach tego zakresu porównano kształtowanie się zmiennych obejmujących wartości wydatków majątkowych gminy na 1 mieszkańca, wskaźniki objęcia gminy planami zagospodarowania przestrzennego, wskaźniki oddanych nowych mieszkań na 1000 mieszkańców oraz zmienne obrazujące nowo oddaną kubaturę mieszkaniową i niemieszkalną. Uzyskane wyniki badań porównawczych przedstawia tabela 4.

Tablica 4. Porównanie wartości zmiennych obrazujących AKTYWNOŚĆ INWESTYCYJNĄ w gminach, które przeszły certyfikację inwestycyjną z elementami CSR oraz gmin z dwóch grup kontrolnych, badanie eksperymentalne 174 par, dane z Banku Danych Lokalnych GUS z 2006 roku

RODZAJ ANALIZOWANEJ ZMIENNEJ	GRUPA GFP-CLI	GRUPA KONTROLNA 1 (L > GFP)	GRUPA KONTROLNA 2 (L < GFP)
WSKAŹNIK WYDATKÓW MAJĄTKOWYCH INWESTYCYJNYCH NA 1 MIESZKAŃCA (WMIn1M) (w PLN)			
Średnia arytmetyczna wartość w PLN wskaźnika WMIn1M dla jednostek każdej z grup	599,0502	469,8863	416,7226
Średnie odchylenie wskaźnika WMIn1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	–	27,49	43,75
Średnie odchylenie wskaźnika WMIn1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	–	8,34	20,03

RODZAJ ANALIZOWANEJ ZMIENNEJ	GRUPA GFP-CLI	GRUPA KONTROLNA 1 (L > GFP)	GRUPA KONTROLNA 2 (L < GFP)
Średnie odchylenie wskaźnika WMIn1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	-	8,11	19,63
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	-	100 (57,47)	110 (63,22)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	-	74 (42,53)	64 (36,78)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	-	0 (0)	0 (0)
WSKAŹNIK OBJĘCIA GMINY PLANAMI ZAGOSPODAROWANIA PRZESTRZENNEGO (WOP) (w %)			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika WOP w % dla jednostek każdej z grup	28,11603	25,24134	27,12896
Średnie odchylenie wskaźnika WOP w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	-	11,39	3,64
Średnie odchylenie wskaźnika WOP w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	-	11,99	4,50
Średnie odchylenie wskaźnika WOP w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	-	12,35	4,13
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	-	96 (55,17)	95 (54,60)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	-	74 (42,53)	75 (43,10)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	-	4 (2,30)	4 (2,30)
WSKAŹNIK ODDANYCH NOWYCH MIESZKAŃ (WNM), mierzy liczbę nowych mieszkań na 1000 ludności			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika WNM dla jednostek każdej z grup	2,122021	1,549982	1,377677
Średnie odchylenie wskaźnika WPM w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	-	36,91	54,03
Średnie odchylenie wskaźnika WNM w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	-	27,89	41,09
Średnie odchylenie wskaźnika WNM w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	-	22,09	32,79
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	-	99 (56,90)	100 (57,47)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	-	75 (43,10)	74 (42,53)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	-	0 (0)	0 (0)

RODZAJ ANALIZOWANEJ ZMIENNEJ	GRUPA GFP-CLI	GRUPA KONTROLNA 1 (L > GFP)	GRUPA KONTROLNA 2 (L < GFP)
WSKAŹNIK KUBATURY MIESZKANIOWEJ (KM), mierzy kubaturę (w m ³) oddanych budynków mieszkalnych na 1000 mieszkańców			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika KM w m ³ dla jednostek każdej z grup	1693,339	1252,389	1102,797
Średnie odchylenie wskaźnika KM w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	-	35,21	53,55
Średnie odchylenie wskaźnika KM w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	-	26,84	41,07
Średnie odchylenie wskaźnika KM w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	-	19,93	32,05
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	-	97 (55,75)	99 (56,90)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	-	77 (44,25)	75 (43,10)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	-	0 (0)	0 (0)
WSKAŹNIK KUBATURY NIEMIESZKALNEJ (KN), mierzy kubaturę (w m ³) oddanych budynków niemieszkalnych na 1000 mieszkańców			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika KN w m ³ dla jednostek każdej z grup	2752,656	1410,47	1187,066
Średnie odchylenie wskaźnika KN w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	-	95,16	131,89
Średnie odchylenie wskaźnika KN w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	-	51,11	83,12
Średnie odchylenie wskaźnika KN w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	-	39,94	68,59
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	-	102 (58,62)	106 (60,92)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	-	70 (40,23)	68 (39,08)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	-	2 (1,15)	0 (0)

Źródło: opracowanie własne

Analizując dane zawarte w powyższej tabelicy można stwierdzić, że jednostki grupy GFP we wszystkich analizowanych zmiennych mają większą lub mniejszą przewagę nad jednostkami z obu grup kontrolnych. Obserwacje te można ująć w punktach.

1. Gminy z grupy GFP średnio wydają znacznie większe środki na inwestycje niż jednostki z obu grup kontrolnych: 599 złotych na jednego mieszkańca w relacji

do przeciętnie 469 złotych w jednostkach grupy K1 i 416 złotych w jednostkach grupy K2. Średnie dodatnie odchylenie tego wskaźnika wynosi 27,49% w stosunku do grupy K1 i rośnie aż do 43,75% w relacji do grupy K2. Przewagi te maleją do nieco ponad 8 i 19% po wyeliminowaniu jednostek skrajnych, jednak obserwację potwierdzają porównania w parach, które obrazują zdecydowane przewagi grupy GFP nad obiema grupami kontrolnymi (przewagi 100 do 74 w relacji do K1 i 110 do 64 w relacji do K2). Aktywność inwestycyjna gmin z grupy GFP jest znacząco większa niż w obu grupach kontrolnych.

2. Tego typu przewagi nie istnieją w odniesieniu do zmiennej obrazującej stopień objęcia gmin planami zagospodarowania przestrzennego. Średnie wyniki w tym zakresie wynoszą odpowiednio 28,11% w grupie GFP, 25,24% w grupie K1 oraz 27,13% w grupie kontrolnej K2. Znajduje to swój wyraz w istnieniu przewag sięgających około 11-12% w odniesieniu do grupy K1 i tylko 3-4% w odniesieniu do grupy kontrolnej K2. Chociaż w obu porównaniach par przeważają jednostki GFP, które średnio częściej mają wyższe wskaźniki objęcia powierzchni planami zagospodarowania przestrzennego. Różnice te nie wydają się duże. Można więc stwierdzić, że jednostki grupy GFP posiadają nieco wyższe wskaźniki objęcia powierzchni gminy planami, jednak różnice te nie są znaczące.
3. Zasadnicze różnice występują natomiast w zakresie zmiennej obrazującej wskaźniki oddanych nowych mieszkań na 1000 mieszkańców oraz nowej kubatury mieszkaniowej. Podobieństwo wyników w obu zmiennych pozwala na analizę tylko zmiennej obrazującej nową kubaturę mieszkalną. Po pierwsze, należy stwierdzić, że średnie dla jednostek grupy GFP są wyższe o ponad 36 i 54% od grup kontrolnych K1 i K2. Po drugie, chociaż ta przewaga maleje po odrzuceniu skrajnych jednostek, to przewagi średnie GFP pozostają duże (22 i 32% po odrzuceniu 10 skrajnych jednostek). Znajduje to swoje odzwierciedlenie w porównaniu par z przewagami jednostek grupy GFP w porównaniu do grupy kontrolnej wynoszącymi odpowiednio 97 do 77 w K1 i 99 do 95 w odniesieniu do K2. Podobnych obserwacji można dokonać w odniesieniu do zmiennej obrazującej liczbę oddanych nowych mieszkań. Obserwacje te świadczą o tym, że gminy z grupy GFP są znacząco bardziej aktywne w zakresie budownictwa mieszkaniowego, niż jednostki z obu grup kontrolnych.
4. Bardzo duże różnice istnieją pomiędzy grupami w stosunku do nowo tworzonej kubatury niemieszkalnej. Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika w jednostkach grupy GFP jest niemal dwukrotnie wyższa niż w jednostkach grupy K1 i niemal dwuipółkrotnie wyższa niż w jednostkach grupy kontrolnej K2. Po wyeliminowaniu po 10 jednostek skrajnych z góry i z dołu te średnie przewagi maleją do około 40% i około 69%. Potwierdzają to również istotne przewagi w parach. Porównania grupy GFP w stosunku do obu grup kontrolnych dają zdecydowane przewagi dla jednostek certyfikowanych (102 do 70 i 106 do 68).

Wyniki te obrazują wyraźną przewagę jednostek z grupy GFP w zakresie nowo oddawanej kubatury niemieszkalnej.

Reasumując należy stwierdzić, że pomimo podobnych średnich wskaźników w zakresie objęcia powierzchni gminy planami zagospodarowania przestrzennego wszystkich grup, grupa GFP wyróżnia się zdecydowanie większą aktywnością inwestycyjną. Duże przewagi dotyczą efektów w zakresie budownictwa mieszkaniowego a w szczególności w zakresie tworzenia nowych obiektów niemieszkalnych, w którym to zakresie przewaga jest bardzo duża.

3.1.3. Potencjał zatrudnienia

Istotnym elementem w zakresie przyciągania inwestycji jest potencjał zatrudnienia istniejący w poszczególnych gminach. Potencjał ten może być mierzony za pomocą różnych wskaźników, takich jak: mobilność ludności, aktywność zawodowa ludności, stopa bezrobocia rejestrowanego oraz wysokość wynagrodzeń. Analizując dane średnie dla jednostek poszczególnych grup należy zwrócić uwagę na bardzo niskie średnie wartości wskaźnika ludności czynnej zawodowo we wszystkich analizowanych grupach gmin. Wskaźniki te liczone w stosunku do liczby pracujących w głównym miejscu pracy, co eliminuje pewną liczbę pracujących na dwóch lub więcej etatach. Ponadto bardzo wielu pracowników mieszkających na terenie poszczególnych gmin pracuje w innych gminach, często nielicznych, które mają wysokie wskaźniki, ale nie kompensuje to wyniku średniej dla jednostek grupy (a nie średniej z grupy). Podobne obserwacje dotyczą stopy bezrobocia rejestrowanego. Warto przypomnieć, że w roku 2006 średnia ogólnokrajowa stopa bezrobocia wynosiła od ok. 18% na początku roku do około 14% pod koniec roku. Obliczone dane porównawcze zawiera przedstawiona tablica 5.

Tablica 5. Porównanie wartości zmiennych obrazujących POTENCJAŁ ZATRUDNIENIA w gminach, które przeszły certyfikację inwestycyjną z elementami CSR oraz gmin z dwóch grup kontrolnych, badanie eksperymentalne 174 par, dane z Banku Danych Lokalnych GUS z 2006 roku

RODZAJ ANALIZOWANEJ ZMIENNEJ	GRUPA GFP-CLI	GRUPA KONTROLNA 1 (L > GFP)	GRUPA KONTROLNA 2 (L < GFP)
WSKAŹNIK MOBILNOŚCI LUDNOŚCI (ML), mierzy liczbę zameldowań i wymeldowań w relacji do ogółu ludności w %			
Średnia arytmetyczna wartość w % wskaźnika ML dla jednostek każdej z grup	3,002407	2,753842	2,737201
Średnie odchylenie wskaźnika ML w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	-	9,03	9,69
Średnie odchylenie wskaźnika ML w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	-	7,41	8,02

RODZAJ ANALIZOWANEJ ZMIENNEJ	GRUPA GFP-CLI	GRUPA KONTROLNA 1 (L > GFP)	GRUPA KONTROLNA 2 (L < GFP)
Średnie odchylenie wskaźnika ML w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	–	5,96	6,52
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	–	97 (55,75)	90 (51,72)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	77 (44,25)	84 (48,28)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	0 (0)	0 (0)
WSKAŹNIK LUDNOŚCI CZYNNEJ ZAWODOWO (ALCz), mierzy liczbę pracujących w głównym miejscu pracy w gminie do ogółu ludności gminy w %			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika ALCz w % dla jednostek każdej z grup	20,91927	17,92907	15,6674
Średnie odchylenie wskaźnika ALCz w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	–	16,68	33,52
Średnie odchylenie wskaźnika ALCz w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	–	3,68	18,05
Średnie odchylenie wskaźnika ALCz w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	–	3,08	16,86
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	–	99 (56,90)	114 (65,52)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	75 (43,10)	60 (34,48)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	0 (0)	0 (0)
STOPA BEZROBOCIA REJESTROWEGO (SBR), obliczona jako relacja pomiędzy liczbą bezrobotnych a sumą liczby bezrobotnych z danej gminy i liczby pracujących w głównym miejscu pracy w danej gminie w %			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika SBR w % dla jednostek każdej z grup	30,53437	31,91195	35,42524
Średnie odchylenie wskaźnika SBR w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	–	-4,32	-13,81
Średnie odchylenie wskaźnika SBR w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	–	-3,05	-13,16
Średnie odchylenie wskaźnika SBR w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	–	-3,06	-12,73
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	–	84 (48,28)	73 (41,95)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	90 (51,72)	101 (58,05)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	0 (0)	0 (0)

RODZAJ ANALIZOWANEJ ZMIENNEJ	GRUPA GFP-CLI	GRUPA KONTROLNA 1 (L > GFP)	GRUPA KONTROLNA 2 (L < GFP)
WSKAŹNIK MIESIĘCZNEGO WYNAGRODZENIA BRUTTO NA 1 PRACOWNIKA (WBM1) w zł			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika WBM1 w zł dla jednostek każdej z grup	2232,308	2166,565	2202,759
Średnie odchylenie wskaźnika WBM1 w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	–	3,03	1,34
Średnie odchylenie wskaźnika WBM1 w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	–	2,52	1,05
Średnie odchylenie wskaźnika WBM1 w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	–	2,26	0,86
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	–	97 (55,75)	83 (47,70)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	72 (41,38)	85 (48,85)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	5 (2,87)	6 (3,45)

Źródło: opracowanie własne

Spostrzeżenia z analizy danych porównawczych wskazują na wyższą mobilność ludności, większą aktywność zawodową, niższą stopę bezrobocia w grupie GFP w porównaniu do obu grup kontrolnych, a także na brak zauważalnych różnic w wysokości wynagrodzeń pomiędzy grupami. Spostrzeżenia te można ująć w punktach.

1. Istnieje statystycznie zauważalna przewaga jednostek grupy GFP w zakresie mobilności ludności. Przewaga ta wynosi średnio 9,03% i 9,69% odpowiednio w porównaniu do jednostek grupy K1 i K2. Zmniejsza się ona nieco po odjęciu jednostek skrajnych, ale istnieją przewagi w parach, z których większość reprezentuje przewagę jednostek z grupy GFP.
2. Różnice w zakresie wskaźnika ludności zawodowo czynnej są większe. Średnie wartości tej zmiennej są wyższe w grupie GFP o 16,68% niż w grupie kontrolnej K1 i 33,52% niż w grupie kontrolnej K2. Średnie przewagi ulegają znaczącemu zmniejszeniu w odniesieniu do grupy K1 i mniejszemu zmniejszeniu w relacji do grupy K2. Przewagi jednostek z grupy GFP znajdują swoje odzwierciedlenie w porównaniu par, w ramach którego przewagi wynoszą odpowiednio 99 do 75 i 114 do 60 na rzecz jednostek grupy GFP. Oznacza to, że grupa GFP ma przewagę w zakresie aktywności zawodowej ludności.
3. Przeciwnie wnioski można wyciągnąć w odniesieniu do stopy bezrobocia rejestrowanego. Gminy GFP posiadają średnio nieco niższe stopy bezrobocia niż

jednostki z grupy kontrolnej K1 o 4,32 % i o ponad 13,81% niż jednostki z grupy kontrolnej K2. Przewagi grup kontrolnych w zakresie stopy bezrobocia są względnie trwałe po odjęciu jednostek skrajnych. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w odpowiednich przewagach liczby par z grup kontrolnych z wyższą stopą bezrobocia.

4. Badanie porównawcze nie wykazuje znaczących różnic w zakresie wartości przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto pomiędzy grupami. Przewaga jednostek z grupy GFP jest minimalna.

Reasumując należy stwierdzić, że jednostki z grupy GFP mają bardziej mobilną ludność, znacząco bardziej czynną zawodowo, o niższej stopie bezrobocia ale różnice poziomów wynagrodzeń pomiędzy jednostkami badanych grup nie są istotne.

3.1.4. Efektywność gospodarowania w gminach

W ramach oceny efektywności gospodarowania w gminach dokonano porównania zmiennych pokazujących liczbę podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców, wskaźniki dochodów budżetowych na 1 mieszkańca, wydatków budżetowych na 1 mieszkańca oraz wskaźników udziału wydatków majątkowych inwestycyjnych w ogólnych wydatkach gminy. Uzyskane wyniki badań porównawczych przedstawiono w tabelicy 6.

Tablica 6. Porównanie wartości zmiennych obrazujących EFEKTYWNOŚĆ GOSPODAROWANIA w gminach, które przeszły certyfikację inwestycyjną z elementami CSR oraz gmin z dwóch grup kontrolnych, badanie eksperymentalne 174 par, dane z Banku Danych Lokalnych GUS z 2006 roku

RODZAJ ANALIZOWANEJ ZMIENNEJ	GRUPA GFP-CLI	GRUPA KONTROLNA 1 (L > GFP)	GRUPA KONTROLNA 2 (L < GFP)
WSKAŹNIK LICZBY PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH NA 1000 LUDNOŚCI (WLPG)			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika WLPG dla jednostek każdej z grup	87,11739	84,41566	80,7961
Średnie odchylenie wskaźnika WLPG w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	–	3,20	7,82
Średnie odchylenie wskaźnika WLPG w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	–	1,98	8,12
Średnie odchylenie wskaźnika WLPG w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	–	1,75	8,19
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	–	87 (50)	104 (59,77)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	87 (50)	70 (40,03)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	0 (0)	0 (0)

RODZAJ ANALIZOWANEJ ZMIENNEJ	GRUPA GFP-CLI	GRUPA KONTROLNA 1 (L > GFP)	GRUPA KONTROLNA 2 (L < GFP)
WSKAŹNIK DOCHODÓW BUDŻETU GMINY NA 1 MIESZKAŃCA (D1M) w zł			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika D1M w zł dla jednostek każdej z grup	2438,295	2172,061	2102,996
Średnie odchylenie wskaźnika D1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	-	12,26	15,94
Średnie odchylenie wskaźnika D1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	-	3,00	5,90
Średnie odchylenie wskaźnika D1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	-	2,76	5,35
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	-	94 (54,02)	105 (60,34)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	-	80 (45,98)	69 (39,66)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	-	0 (0)	0 (0)
WSKAŹNIK WYDATKÓW BUDŻETU GMINY NA 1 MIESZKAŃCA (W1M) w zł			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika W1M w zł dla jednostek każdej z grup	2497,565	2249,068	2176,747
Średnie odchylenie wskaźnika W1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	-	11,05	14,74
Średnie odchylenie wskaźnika W1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	-	3,03	6,13
Średnie odchylenie wskaźnika W1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	-	2,74	5,46
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	-	97 (55,75)	113 (64,94)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	-	77 (44,25)	61 (35,06)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	-	0 (0)	0 (0)
WSKAŹNIK UDZIAŁU WYDATKÓW MAJĄTKOWYCH INWESTYCYJNYCH W WYDATKACH OGÓŁEM (UIWO) w %			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika UIWO w zł dla jednostek każdej z grup	20,50947	19,31679	17,85486
Średnie odchylenie wskaźnika UIWO w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	-	6,17	14,87
Średnie odchylenie wskaźnika UIWO w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	-	6,40	14,93
Średnie odchylenie wskaźnika UIWO w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	-	6,20	15,35

RODZAJ ANALIZOWANEJ ZMIENNEJ	GRUPA GFP-CLI	GRUPA KONTROLNA 1 (L > GFP)	GRUPA KONTROLNA 2 (L < GFP)
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	–	101 (58,05)	108 (62,07)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	73 (41,95)	66 (37,93)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	0 (0)	0 (0)

Źródło: opracowanie własne

Analizując dane zawarte w tablicy można sformułować spostrzeżenie, że gminy z grupy GFP posiadają przewagi w każdym zakresie, jednak poziom tych przewag nie jest tak duży, jak w zakresie oceny aktywności inwestycyjnej. Spostrzeżenia można ująć w punktach.

1. Przewaga jednostek z grupy GFP w zakresie liczby podmiotów gospodarczych wynosi odpowiednio 3,20% i 7,81% średnio w stosunku do K1 i K2. Przewaga ta spada po odjęciu skrajnych jednostek w pierwszej grupie porównawczej i nieco powiększa się w stosunku do grupy drugiej. Tylko w drugim porównaniu utrzymuje się przewaga w parach (104 do 70).
2. Dochody budżetowe na 1 mieszkańca średnio w jednostkach grupy GFP są wyższe o 12,26% i 15,94% w odniesieniu do jednostek grupy odpowiednio K1 i K2. Przewagi średnie jednak bardzo zmniejszają się po odjęciu skrajnych jednostek. Bardziej widoczne są przewagi w parach.
3. Wydatki budżetowe na 1 mieszkańca średnio w jednostkach grupy GFP są wyższe o 11,05% i 14,74% odpowiednio w odniesieniu do jednostek grupy K1 i K2. Przewagi średnie jednak bardzo zmniejszają się po odjęciu skrajnych jednostek. Bardzo znaczące są przewagi w parach (97 do 77 i 108 do 66).
4. Jednostki z grupy GFP wykazują średnio 6,17% przewagi w odniesieniu do jednostek z grupy K1 i 14,87% w odniesieniu do jednostek z grupy K2 w zakresie udziału wydatków inwestycyjnych w wydatkach budżetowych. Przewaga ta jest trwała po odjęciu jednostek skrajnych. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w przewagach jednostek z grupy GFP w parach (101 do 73 i 108 do 66). Można więc stwierdzić, że jednostki z grupy GFP istotnie więcej wydatków budżetowych przeznaczają na inwestycje niż jednostki z obu grup kontrolnych.

Reasumując, można stwierdzić, że jednostki z grupy GFP średnio charakteryzują się nieco większą przedsiębiorczością, znacząco wyższymi dochodami i wydatkami budżetowymi na 1 mieszkańca oraz istotnie większym udziałem wydatków inwestycyjnych w wydatkach budżetowych ogółem. Różnice te są istotne.

3.1.5. Ochrona środowiska

Ochrona środowiska jest jednym z zadań własnych gmin. Aktywność w tym zakresie jest czynnikiem podnoszącym jakość życia mieszkańców, a także ważnym elementem brany pod uwagę przez inwestorów. Do danych na ten temat zaliczono wskaźniki dotyczące skuteczności oczyszczania ścieków, wartości nakładów na gospodarkę wodną na 1 mieszkańca, a także: nakłady na gospodarkę ściekową i ochronę wód na 1 mieszkańca oraz nakłady na gospodarkę odpadami. Uzyskane wyniki przedstawiono w tablicy 7.

Tablica 7. Porównanie wartości zmiennych obrazujących OCHRONĘ ŚRODOWISKA w gminach, które przeszły certyfikację inwestycyjną z elementami CSR oraz gmin z dwóch grup kontrolnych, badanie eksperymentalne 174 par, dane z Banku Danych Lokalnych GUS z 2006 roku

RODZAJ ANALIZOWANEJ ZMIENNEJ	GRUPA GFP-CLI	GRUPA KONTROLNA 1 (L > GFP)	GRUPA KONTROLNA 2 (L < GFP)
WSKAŹNIK NAJWYŻSZEJ CZYSTOŚCI OCZYSZCZANIA ŚCIEKÓW (WNCZ), mierzy udział ilości oczyszczonych ścieków z podwyższonym usuwaniem biogenów w stosunku do ogólnej ilości oczyszczonych ścieków w % (gminy, z których ścieki nie zostały w ogóle oczyszczone otrzymały wartość wskaźnika równą zero)			
Średnia arytmetyczna wartość w % wskaźnika WNCz dla jednostek każdej z grup	51,91271	49,58276	43,61857
Średnie odchylenie wskaźnika WNCz w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	-	4,70	19,02
Średnie odchylenie wskaźnika WNCz w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	-	4,99	20,17
Średnie odchylenie wskaźnika WNCz w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	-	5,31	21,48
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	-	53 (30,46)	62 (35,63)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	-	41 (23,56)	40 (22,99)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	-	80 (45,98)	72 (41,38)
NAKŁADY NA GOSPODARKĘ WODNĄ NA 1 MIESZKAŃCA (NGW1M) w zł			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika NGW1M dla jednostek każdej z grup w zł	54,43674	47,13504	45,5633
Średnie odchylenie wskaźnika NGW1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	-	15,49	19,47
Średnie odchylenie wskaźnika NGW1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	-	6,37	11,75
Średnie odchylenie wskaźnika NGW1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	-	0,46	11,62

RODZAJ ANALIZOWANEJ ZMIENNEJ	GRUPA GFP-CLI	GRUPA KONTROLNA 1 (L > GFP)	GRUPA KONTROLNA 2 (L < GFP)
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	–	82 (47,13)	89 (51,15)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	85 (48,85)	81 (46,55)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	7 (4,02)	4 (2,30)
NAKŁADY NA GOSPODARKĘ ŚCIEKOWĄ I OCHRONĘ WÓD NA 1 MIESZKAŃCA (NK1M) w zł			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika NK1M w zł dla jednostek każdej z grup	150,3801	135,1309	91,28941
Średnie odchylenie wskaźnika NK1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	–	11,28	64,73
Średnie odchylenie wskaźnika NK1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	–	18,39	47,27
Średnie odchylenie wskaźnika NK1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	–	16,43	37,34
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	–	105 (60,34)	98 (56,32)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	64 (36,78)	72 (41,38)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	5 (2,87)	4 (2,30)
NAKŁADY NA GOSPODARKĘ ODPADAMI NA 1 MIESZKAŃCA (NGO1M) w zł			
Średnia arytmetyczna wartość wskaźnika NGO1M w zł dla jednostek każdej z grup	34,05086	9,197768	9,91871
Średnie odchylenie wskaźnika NGO1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w %	–	270,21	243,30
Średnie odchylenie wskaźnika NGO1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 5 jednostek z góry i dołu w %	–	31,22	16,75
Średnie odchylenie wskaźnika NGO1M w jednostkach GFP w relacji do jednostek danej grupy kontrolnej w % minus po 10 jednostek z góry i dołu w %	–	19,60	3,81
Liczba par z przewagą jednostek GFP (oraz w %)	–	42 (24,14)	35 (20,11)
Liczba par z przewagą jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	34 (19,54)	47 (27,01)
Liczba par z wynikami równymi jednostek z grupy GFP i jednostek danej grupy kontrolnej (oraz w %)	–	98 (56,32)	92 (52,87)

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane dane wskazują, że gminy z grupy GFP są znacznie bardziej środowiskowo odpowiedzialne, niż gminy z grup kontrolnych. Obserwacje te upoważniają do poniższych spostrzeżeń.

1. W zakresie skuteczności oczyszczania ścieków przewaga jednostek z grupy GFP nad grupą kontrolną K1 jest nieduża i zauważalna w stosunku do grupy kontrolnej K2.
2. W zakresie nakładów na gospodarkę wodną różnice na korzyść grupy GFP są znaczące. Nie znajduje to jednak przełożenia na przewagi w zakresie par. Liczba przewag z grupy GFP i poszczególnych grup kontrolnych jest podobna.
3. Znaczące różnice na korzyść jednostek GFP utrzymują się w zakresie nakładów na gospodarkę ściekową i ochronę wód. Średnie przewagi wynoszą 11,28% oraz 64,73% w stosunku do grup kontrolnych K1 i K2. Te przewagi wykazują dużą trwałość skali wielkości po odjęciu jednostek skrajnych. Znajduje to wyraz w dużej liczbie przewag w parach dla jednostek grupy GFP.
4. Bardzo duże przewagi, przekraczające 270% i 243% w wielkościach średnich nakładów na gospodarkę odpadami, dotyczą jednostek z grupy GFP w stosunku do obu grup kontrolnych. Nie przekłada się to jednak na liczbę przewag w parach, ponieważ liczebności jednostek zarówno z grupy GFP, jak i grup kontrolnych prowadzących tego typu gospodarkę są mniejsze niż liczebności gmin nie prowadzących gospodarki odpadami (nie ponoszących wydatków na ten cel). Świadczy to o tym, że gminy z grupy GFP są świadome konieczności prowadzenia gospodarki odpadami i wydają na to znacząco więcej środków, niż gminy z obu grup kontrolnych. Jednak ten stopień nie jest wysoki zarówno w grupie GFP, jak i w obu grupach porównawczych.

Reasumując należy stwierdzić, że gminy z grupy GFP osiągają lepsze wyniki w zakresie ochrony środowiska niż jednostki z grup kontrolnych.

3.1.6. Wnioski z badań porównawczych

Na podstawie przeprowadzonej analizy danych porównawczych można sformułować następujące wnioski jakościowe.

1. Gminy z grupy GFP posiadają podobny dostęp do infrastruktury, jak gminy z grup kontrolnych. Nieco wyższe wskaźniki jednostek GFP dotyczą dostępu do sieci kanalizacyjnej i gazowej.
2. Aktywność inwestycyjna gmin z grupy GFP jest zdecydowanie wyższa niż gmin z obu grup porównawczych i to pomimo podobnego dostępu do infrastruktury. W każdym bądź razie nieznacznej przewadze w zakresie dostępu do infrastruktury towarzyszy w tych gminach znacząca przewaga w aktywności inwestycyjnej. Dotyczy to zarówno budownictwa mieszkaniowego, jak i budynków niemieszkalnych. Przewaga jednostek grupy GFP w zakresie nowo oddawanej kubatury niemieszkalnej jest bardzo duża.

3. Zatrudnienie w gminach z grupy GFP charakteryzuje się większą mobilnością, ludność jest bardziej aktywna zawodowo, a stopa bezrobocia niższa niż w grupach kontrolnych. Nie towarzyszy temu istotnie wyższy poziom wynagrodzeń.
4. Jednostki z grupy GFP średnio rzecz biorąc charakteryzują się nieco większą przedsiębiorczością, znacząco wyższymi dochodami i wydatkami budżetowymi na 1 mieszkańca oraz istotnie większym udziałem wydatków inwestycyjnych w wydatkach budżetowych ogółem niż jednostki z grup kontrolnych. Różnice te są istotne.
5. Gminy z grupy GFP osiągają lepsze wyniki w zakresie ochrony środowiska niż jednostki z grup kontrolnych. Świadczy to o ich znacząco wyższej odpowiedzialności za środowisko.

Wyniki badań porównawczych wskazują, że istnieje współzależność pomiędzy prowadzeniem certyfikacji inwestycyjnej i etycznej przez gminy i osiąganiem lepszych wyników w zakresie przyciągania inwestycji. Dowodem są zwłaszcza zasadnicze różnice pomiędzy wartościami zmiennych obrazujących przyrosty kubatury mieszkaniowej, jak i niemieszkalnej w grupie gmin GFP oraz w obu grupach kontrolnych. Dowody, chociaż nie aż tak spektakularne, dotyczą również innych zmiennych.

3.2. Regresje porównawcze

W ramach badania porównawczego ustalono bardzo duże różnice w zakresie wartości zmiennej KM obrazującej wielkość nowo oddanej kubatury mieszkalnej w 2006 roku pomiędzy porównywanymi populacjami. Podobnych obserwacji dokonano w odniesieniu do zmiennej KN (kubatura niemieszkalna). Powyższe obserwacje sugerowały dokonanie pomiaru współzależności pomiędzy wartościami zmiennych KM i KN a pozostałymi zmiennymi, a następnie dokonanie porównania uzyskanych wyników pomiędzy populacjami. Pomiaru takiego dokonano za pomocą standardowych regresji liniowych na danych przekrojowych.

3.2.1. Kubatura mieszkaniowa

Drogą testowania wyodrębniono zmienne, które mogą wpływać na wielkość nowo oddawanej kubatury mieszkaniowej. Tymi zmiennymi były: wielkość nowo oddawanej kubatury niemieszkalnej oraz mobilność ludności. Oznacza to, że na wielkość nowo oddawanej kubatury mieszkaniowej wpływ ma wielkość nowo oddawanej kubatury niemieszkalnej oraz mobilność ludności. Nowa kubatura mieszkaniowa jest tworzona we współzależności z nową kubaturą niemieszkalną (przedsiębiorstwami, obiektami użyteczności publicznej czy centrami handlowo – usługowymi), a także pozytywnie wpływa na jej wielkość mobilność ludności. Zależności te są szczególnie silne w grupie GFP i znacząco mniejsze w grupach kontrolnych K1 i K2. Obrazują to tablice 8, 9 i 10.

Tablica 8. Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: KM-G

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: KM-G						
R= ,81182250 R ² = ,65905578 Skoryg. R2= ,65506813 F(2,171)=165,27 p						
	BETA	Bł. std. – BETA	B	Bł. std. – B	t(171)	poziom p
W. wolny			-2216,39	258,0041	-8,59052	0,000000
KN-G	0,208926	0,047686	0,06	0,0129	4,38130	0,000021
ML-G	0,714568	0,047686	1243,03	82,9521	14,98488	0,000000

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 9. Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: KM-K1

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: KM-K1						
R= ,63285108 R ² = ,40050049 Skoryg. R2= ,39348880 F(2,171)=57,119 p						
	BETA	Bł. std. – BETA	B	Bł. std. – B	t(171)	poziom p
W. wolny			-793,763	248,7656	-3,19081	0,001688
KN-K1	0,322249	0,062463	0,172	0,0334	5,15903	0,000001
ML-K1	0,451612	0,062463	652,009	90,1802	7,23006	0,000000

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 10. Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: KM-K2

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: KM-K2						
R= ,36921901 R ² = ,13632268 Skoryg. R2= ,12622119 F(2,171)=13,495 p						
	BETA	Bł. std. – BETA	B	Bł. std. – B	t(171)	poziom p
W. wolny			212,3229	277,7621	0,764406	0,445679
KN-K2	0,301598	0,071566	0,1930	0,0458	4,214261	0,000040
ML-K2	0,180423	0,071566	242,3935	96,1469	2,521075	0,012615

Źródło: opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki w zakresie regresji przekrojowych należy stwierdzić, że mobilność ludności w największym stopniu wpływa na wielkość oddawanej kubatury mieszkalnej w populacji GFP i w znacznie mniejszym stopniu w obu grupach kontrolnych. Z kolei w obu grupach kontrolnych silniejszy jest wpływ inwestycji niemieszkalnych na wzrost kubatury mieszkaniowej. Powstaje pytanie na ile mobilność ludności jest czynnikiem rozwoju inwestycji? Jeżeli przyjmiemy, że mobilność ludności obrazuje bardziej zróżnicowany i bogaty kapitał ludzki, to powyższe regresje przekrojowe wykazują wpływ kapitału ludzkiego na wielkość inwestycji mieszkaniowych, zwłaszcza w populacji GFP. Mobilny kapitał ludzki potrzebuje większej liczby mieszkań.

Należy podkreślić, że wyliczone regresje reprezentują wysokie wartości ekonometryczne, chociaż tłumaczą tylko część zmienności zmiennej zależnej. Proporcja ta jest większa w populacji GFP, niż w obu grupach kontrolnych.

3.2.3. Kubatura niemieszkalna

Podobną procedurę jak w odniesieniu do zmiennej charakteryzującej kubaturę mieszkaniową zastosowano w odniesieniu do kubatury niemieszkalnej. Testowanie zależności pomiędzy zmiennymi wykazało silne równoczesne związki zmiennej KN oraz KM (co było do przewidzenia), ale także pomiędzy KN a ALCz (ludnością czynną zawodowo). Zależności te wskazują, że wzrostowi zasobów mieszkaniowych towarzyszy wzrost kubatury niemieszkalnej, a ponadto pozytywny wpływ na inwestycje niemieszkalne ma wysoki poziom aktywności zawodowej ludności. Uzyskane wyniki przedstawiają tablice 11, 12 i 13.

Tablica 11. Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: KN-G

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: KN-G R= ,48648960 R ² = ,23667213 Skoryg. R2= ,22774432 F(2,171)=26,510 p						
	BETA	Bł. std. – BETA	B	Bł. std. – B	t(171)	poziom p
W. wolny			-818,701	719,6936	-1,13757	0,256892
KM-G	0,440777	0,067285	1,628	0,2485	6,55095	0,000000
ALCz-G	0,160257	0,067285	38,554	16,1871	2,38177	0,018328

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 12. Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: KN-K1

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: KN-K1 R= ,47277869 R ² = ,22351969 Skoryg. R2= ,21443805 F(2,171)=24,612 p						
	BETA	Bł. std. – BETA	B	Bł. std. – B	t(171)	poziom p
W. wolny			49,21411	313,5396	0,156963	0,875459
KM-K1	0,463186	0,067431	0,86721	0,1262	6,869057	0,000000
ALCz-K1	0,079319	0,067431	15,37488	13,0706	1,176296	0,241111

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 13. Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: KN-K2

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: KN-K2 R= ,33160180 R ² = ,10995975 Skoryg. R2= ,09954992 F(2,171)=10,563 p						
	BETA	Bł. std. – BETA	B	Bł. std. – B	t(171)	poziom p
W. wolny			402,2536	288,3920	1,394815	0,164881
KM-K2	0,323219	0,072146	0,5051	0,1127	4,480063	0,000014
ALCz-K2	0,075755	0,072146	14,7930	14,0882	1,050025	0,295188

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, należy zwrócić uwagę na współzależności pomiędzy inwestycjami mieszkaniowymi a inwestycjami niemieszkalnymi. Warto również zwrócić uwagę na dużą rolę aktywności zawodowej ludności jako czynnika sprzyjającego nowym

inwestycjom niemieszkalnym. Zależności pomiędzy oddaną nową kubaturą niemieszkalną a zmiennymi KM i ALCz są znacznie silniejsze w grupie GFP niż w obu grupach kontrolnych. Ponadto są one znacznie lepiej oszacowane, a równanie regresji dla populacji GFP ma lepsze właściwości ekonometryczne.

4. Zakończenie

Przeprowadzone badanie porównawcze wykazało, że:

1. badane populacje były podobne ze względu na cechę będącą kryterium doboru do porównania i różne z punktu widzenia innych cech (porównawczych),
2. gminy z grupy GFP posiadały podobny dostęp do infrastruktury jak gminy z grup kontrolnych K1 i K2; dostęp do infrastruktury nie różnicował grupy GFP i obu grup kontrolnych,
3. analiza średnich i wyników par porównawczych wykazała, że aktywność inwestycyjna gmin z grupy GFP jest zdecydowanie wyższa niż z obu grup porównawczych i to pomimo podobnego dostępu do infrastruktury; w każdym bądź razie nieznacznej przewadze w zakresie dostępu do infrastruktury towarzyszy w tych gminach znacząca przewaga w aktywności inwestycyjnej, dotyczy to zarówno budownictwa mieszkaniowego, jak i budynków niemieszkalnych; przewaga jednostek grupy GFP w zakresie nowo oddawanej kubatury niemieszkalnej jest bardzo duża,
4. zatrudnienie w gminach z grupy GFP charakteryzuje się większą mobilnością, ludność jest bardziej aktywna zawodowo a stopa bezrobocia niższa niż w grupach kontrolnych, nie towarzyszy temu istotnie wyższy poziom wynagrodzeń,
5. jednostki z grupy GFP średnio charakteryzują się nieco większą przedsiębiorczością, znacząco wyższymi dochodami i wydatkami budżetowymi na 1 mieszkańca oraz istotnie większym udziałem wydatków inwestycyjnych w wydatkach budżetowych ogółem niż jednostki z grup kontrolnych, różnice te są istotne,
6. gminy z grupy GFP osiągają lepsze wyniki w zakresie ochrony środowiska niż jednostki z grup kontrolnych, świadczy to o ich znacząco wyższej odpowiedzialności za środowisko,
7. regresje przekrojowe wskazują, że mobilność ludności w istotnym stopniu wpływa na wielkość oddawanej kubatury mieszkalnej, szczególnie w populacji GFP i w znacznie mniejszym stopniu w obu grupach kontrolnych; z kolei w obu grupach kontrolnych silniejszy jest wpływ inwestycji niemieszkalnych na wzrost kubatury mieszkaniowej; jeżeli przyjmiemy, że mobilność ludności obrazuje bardziej zróżnicowany i bogaty kapitał ludzki to powyższe regresje przekrojowe wykazują wpływ kapitału ludzkiego na wielkość inwestycji mieszkaniowych, zwłaszcza w populacji gmin GFP,
8. należy zwrócić uwagę na współzależności pomiędzy inwestycjami niemieszkalnymi a inwestycjami mieszkaniowymi, a ponadto na dużą rolę aktywności zawodowej ludności jako czynnika sprzyjającego nowym inwestycjom niemiesz-

kalnym; zależności pomiędzy oddaną nową kubaturą niemieszkalną a zmienną obrazującą aktywność zawodową ludności są znacznie silniejsze w grupie GFP niż w obu grupach kontrolnych.

Wyniki badań porównawczych wskazują, że istnieje współzależność pomiędzy prowadzeniem certyfikacji inwestycyjnej i etycznej przez gminy i osiągnięciem lepszych wyników w zakresie przyciągania inwestycji. Dowodem są zwłaszcza zasadnicze różnice pomiędzy wartościami zmiennych obrazujących przyrosty kubatury mieszkaniowej, jak i niemieszkalnej w grupie gmin GFP oraz w obu grupach kontrolnych. Dowody, chociaż nie aż tak spektakularne dotyczą również innych zmiennych. Na 23 analizowane zmienne, jednostki z grupy GFP nie osiągnęły średniej przewagi tylko w odniesieniu do jednej zmiennej: stopy bezrobocia rejestrowanego. Jednostki z grupy GFP to przedsiębiorcze i aktywne gminy, które charakteryzują się dużą skutecznością w zakresie przyciągania nowych inwestycji. Etyka samorządowa sprzyja przyciąganiu nowych inwestycji.

Bibliografia

1. Alfaro L., Chanda A., Kalemli-Ozcan S., Sayek S., *How Does Foreign Direct Investment Promote Economic Growth? Exploring the Effects of Financial Markets on Linkages*, NBER Working Paper 12522, Cambridge, MA 2006
2. Almozan A., de Matta A., Titman S. Vysal V., *Financial Structure, Liquidity, and Firm Locations*, NBER Working Paper 13660, Cambridge Ma, 2007
3. Backus D., Henniksen E., Storesletten K., *Cities and the Global Allocation of Capital*, NBER Working Paper 13624, Cambridge MA, 2007
4. Bąk M., Stosowanie Kodeksów etycznych w „Gminach Fair Play”, Warszawa 2007, referat konferencyjny
5. Blonigen B., Davies R. B., Waddell G., Naughton M., *FDI In Space: Spatial Autoregressive Relationships In Foreign Direct Investment*, NBER Working Paper 10939, Cambridge MA 2004
6. Glasser E., *Entrepreneurship and the City*, NBER Working Paper 13551, Cambridge, MA 2007b
7. Glasser E., Gyourko J., Sacks R., *Urban Growth and Housing Supply*, NBER Working Paper 11097, Cambridge, MA 2005
8. Glasser E., Kolko J., Saiz A., *Consumer City*, NBER Working Paper 7790, Cambridge MA, 2000
9. Glasser E., Saiz A., *The Rise of the Skilled City*, NBER Working Paper 10191, Cambridge MA, 2003
10. Glasser E., *The Economics Approach to Cities*, NBER Working Paper No 13696, Cambridge, MA, 2007a
11. Gyourko J., Mayer C., Sivai T., *Superstar Cities*, NBER Working Paper 12355, Cambridge, MA, 2006

12. Kulawczuk P., Bąk M., Szcześniak A., *Tax and Labor Cost Competition in Central Europe in European Union Pre –Accession Period*, IPED Working Paper Series No 1, Warsaw 2005
13. Mata D. da, Deichmnn U., Henderson J. V., Lall S. V., Wang H. G., *Determinants of City Growth in Brazil*, NBER Working Paper 11585, Cambridge Ma, 2005
14. Rassi-Hansberg E., Sarte P., Owens III R., *Firm Fragmentation and Urban Patterns*, NBER Working Paper 11839, Cambridge, MA 2005
15. Rose A., *Cities and Countries*, NBER Working paper 11762, Cambridge, MA 2005
16. Shapiro J., *Smart Cities. Quality of Life, Productivity and the Growth Effects of Human Capital*, NBER Working paper 11615, Cambridge, MA 2005
17. Vigdor J., *Is Urban Decay Bad? Is Urban Revitalization Bad Too?* NBER Working paper 12955 Cambridge, MA 2007
18. Zaucha J., *Rola przestrzeni w kształtowaniu relacji gospodarczych*, FRUG, Gdańsk 2007

Aneks 1. Zasady konstrukcji zmiennych

1. Zmienne dostępu do infrastruktury w gminach

WDT – wskaźnik dróg twardych

WZM – wskaźnik zasobów mieszkaniowych gminy

WPM – wskaźnik powierzchni mieszkaniowej na 1 mieszkańca

WLW – wskaźnik ludności korzystającej z wodociągów

WLK – wskaźnik ludności korzystającej z kanalizacji

WLG – wskaźnik ludności korzystającej z sieci gazowej

Konstrukcja wskaźników

1.1. WDT – wskaźnik dróg twardych, mierzy udział dróg twardych w ogólnej sieci dróg, obejmujących drogi twarde oraz drogi gruntowe

$$WDT = \frac{DT}{DT+DG} *100$$

gdzie,

DT – długość dróg twardych w km

DG – długość dróg gruntowych w km

1.2. WZM – wskaźnik zasobów mieszkaniowych gminy, mierzy liczbę istniejących mieszkań na 1000 ludności

$$WZM = \frac{LZM}{LO} *1000$$

gdzie,

LZM – liczba istniejących mieszkań w gminie

LO – liczba ludności ogółem na 31XII

1.3. WPM – wskaźnik powierzchni mieszkaniowej na 1 mieszkańca, mierzy powierzchnię użytkową mieszkań przypadającą na 1 mieszkańca

$$WPM = \frac{PM}{LO}$$

gdzie,

PM – powierzchnia mieszkalna użytkowa w gminie

LO – liczba ludności ogółem na 31 XII

1.4. WLW – wskaźnik ludności korzystającej z wodociągów (w %)

$$WLW = \frac{LW}{LO} * 100$$

LW – liczba ludności korzystającej z wodociągów na 31 XII

LO – liczba ludności ogółem

1.5. WLK – wskaźnik ludności korzystającej z kanalizacji (w %)

$$WLK = \frac{LK}{LO} * 100$$

LW – liczba ludności korzystającej z kanalizacji na 31 XII

LO – liczba ludności ogółem

1.6. WLG – wskaźnik ludności korzystającej z sieci gazowej (w %)

$$WLG = \frac{LG}{LO} * 100$$

LW – liczba ludności korzystającej z sieci gazowej na 31 XII

LO – liczba ludności ogółem

2. Wskaźniki aktywności inwestycyjnej w gminie

WMIn1M – wskaźnik wydatków majątkowych inwestycyjnych na 1 mieszkańca w zł

WOP – wskaźnik objęcia gminy planami zagospodarowania przestrzennego w %

WNM – wskaźnik oddanych nowych mieszkań, mierzy liczbę nowych mieszkań na 1000 ludności

KM – wskaźnik kubatury mieszkaniowej, mierzy kubaturę oddanych budynków mieszkalnych na 1000 mieszkańców

KN – wskaźnik kubatury niemieszkalnej, mierzy kubaturę oddanych budynków niemieszkalnych na 1000 mieszkańców

2.1. WMin1M – wskaźnik wydatków majątkowych inwestycyjnych na 1 mieszkańca (w zł)

$$\text{WMin1M} = \frac{\text{WMin}}{\text{LO}}$$

WMin – Wydatki majątkowe inwestycyjne z budżetu gminy w zł

LO – liczba ludności ogółem

2.2. WOP – wskaźnik objęcia gminy planami zagospodarowania przestrzennego (w %)

$$\text{WOP} = \frac{\text{PP94} + \text{PP03}}{\text{PG}} * 100$$

gdzie,

PP94 – powierzchnia objęta planami miejscowymi na podstawie ustawy z 1994 r.

PP03 – powierzchnia objęta planami miejscowymi na podstawie ustawy z 2003 r.

PG – powierzchnia ogólna gminy

2.3. WNM – wskaźnik oddanych nowych mieszkań, mierzy liczbę nowych mieszkań na 1000 ludności

$$\text{WNM} = \frac{\text{NM}}{\text{LO}} * 1000$$

gdzie,

NM – liczba nowych mieszkań oddanych do użytkowania w danym roku

LO – liczba ludności ogółem

2.4. KM – wskaźnik kubatury mieszkaniowej, mierzy kubaturę oddanych budynków mieszkalnych na 1000 mieszkańców

$$\text{KM} = \frac{\text{KM}_i}{\text{LO}} * 1000$$

gdzie,

KMi – kubatura nowych mieszkań (w metrach sześciennych) oddanych do użytkowania w danym roku

LO – liczba ludności ogółem

2.5. KN – wskaźnik kubatury niemieszkalnej, mierzy kubaturę oddanych budynków niemieszkalnych na 1000 mieszkańców

$$KN = \frac{KNi}{LO} * 1000$$

gdzie,

KNi – kubatura nowych budynków niemieszkalnych

LO – liczba ludności ogółem

3. Wskaźniki potencjału zatrudnienia w gminie z punktu widzenia inwestora

ML – wskaźnik mobilności ludności

ALCz – wskaźnik ludności czynnej zawodowo

SBR – stopa bezrobocia rejestrowego

WBM1 – wskaźnik miesięcznego wynagrodzenia brutto na 1 pracownika

Konstrukcja wskaźników

3.1. ML – mobilność ludności, wskaźnik pokazujący relację sumy zameldowań i wymeldowań do ogółu ludności (w %)

$$ML = \frac{Z + W}{LO} * 100$$

gdzie,

Z – zameldowania w danym roku

W – wymeldowania w danym roku

LO – liczba ludności ogółem

3.2. ALCz – wskaźnik ludności czynnej zawodowo, pokazujący relację pomiędzy liczbą pracujących a ogólną liczbą ludności w gminie (w %)

$$ALCz = \frac{LP}{LO} * 100$$

gdzie,

LP – liczba pracujących

LO – liczba ludności ogółem

3.3. SBR – stopa bezrobocia rejestrowego, mierzy relację pomiędzy liczbą bezrobotnych a sumą liczby bezrobotnych i pracujących w głównym miejscu pracy (w %)²

$$\text{SBR} = \frac{\text{LB}}{\text{LB} + \text{LP}} * 100$$

3.4. WBM1 – wskaźnik miesięcznego wynagrodzenia brutto na 1 pracownika (w zł)

$$\text{WBM1} = \frac{\text{WBM}}{\text{LPM}}$$

gdzie,

WMB – wartość sumy wynagrodzeń w gminie, przeciętna miesięczna

LPM – przeciętna miesięczna liczba pracowników

4. Wskaźniki efektywności gospodarowania w gminie

WLPG – wskaźnik liczby podmiotów gospodarczych na 1000 ludności

D1M – wskaźnik dochodów budżetu gminy na 1 mieszkańca w zł

W1M – wskaźnik wydatków budżetu gminy na 1 mieszkańca w zł

UIWO – wskaźnik udziału wydatków majątkowych inwestycyjnych w wydatkach ogółem

Konstrukcja wskaźników

4.1. WLPG – wskaźnik liczby podmiotów gospodarczych na 1000 ludności

$$\text{WLPG} = \frac{\text{LPG}}{\text{LO}} * 1000$$

gdzie,

LPG – liczba podmiotów gospodarczych w gminie

LO – liczba ludności ogółem

¹ Wskaźnik ten pokazuje potencjał zatrudnieniowy danej gminy i pomija zatrudnienie uzupełniające, zatrudnienie w drugim miejscu pracy itp. Wskaźnik SBR różni się istotnie od statystycznego wskaźnika bezrobocia rejestrowanego, w ramach którego liczy się zatrudnienie w każdym miejscu pracy. Wskaźnik SBR pokazuje jaka jest liczba bezrobotnych w relacji do sumy bezrobotnych i pracujących w danej gminie w głównym miejscu pracy.

4.2. D1M – wskaźnik dochodów budżetu gminy na 1 mieszkańca (w zł)

$$D1M = \frac{D}{LO}$$

gdzie,

D – dochody budżetowe gminy

LO – liczba ludności ogółem

4.3. W1M – wskaźnik wydatków budżetu gminy na 1 mieszkańca (w zł)

$$W1M = \frac{W}{LO}$$

gdzie,

W – wydatki gminy

LO – liczba ludności ogółem

4.4. UIWO – wskaźnik udziału wydatków majątkowych inwestycyjnych w wydatkach ogółem (w %)

$$UIWO = \frac{IM}{W} * 100$$

IM – wydatki majątkowe inwestycyjne

W – wydatki budżetowe gminy

5. Wskaźniki jakości środowiska w gminie

WNCz – wskaźnik najwyższej czystości oczyszczania ścieków

NGW1M – nakłady na gospodarkę wodną na 1 mieszkańca

NK1M – nakłady na kanalizację na 1 mieszkańca

NGO1M – nakłady na gospodarkę odpadami na 1 mieszkańca

Konstrukcja wskaźników

5.1. WNCz – wskaźnik najwyższej czystości oczyszczania ścieków, mierzy relację pomiędzy ilością ścieków oczyszczonych z podwyższonym usuwaniem biogenów do ogólnej ilości oczyszczonych ścieków (w %)

$$WNCz = \frac{SOPB}{SO} * 100$$

gdzie,

SOPB – ilość ścieków oczyszczonych z podwyższonym usuwaniem biogenów

SO – ilość ścieków oczyszczonych ogółem

5.2. NGW1M – nakłady na gospodarkę wodną na 1 mieszkańca (w zł)

$$NGW1M = \frac{NGW}{LO}$$

gdzie,

NGW – nakłady na gospodarkę wodną

LO – liczba ludności ogółem

5.3. NK1M – nakłady na kanalizację na 1 mieszkańca (w zł)

$$NK1M = \frac{NK}{LO}$$

gdzie,

NK – nakłady na kanalizację

LO – liczba ludności ogółem

5.4. NGO1M – nakłady na gospodarkę odpadami na 1 mieszkańca (w zł)

$$NGO1M = \frac{NGO}{LO}$$

gdzie,

NGO – nakłady na gospodarkę odpadami

LO – liczba ludności ogółem

Aneks 2. Dobór gmin do porównania.

Tablica Dobór gmin do porównania (1 – miasto, 2 – gmina, 3 – miasto i gmina)

L.p.	Grupa GFP – CLI		Grupa kontrolna K1		Grupa kontrolna K2	
	WOJ.	Jednostka terytorialna	WOJ.	Jednostka terytorialna	WOJ.	Jednostka terytorialna
1	podkarpackie	Cisna (2)	podkarpackie	Lutowiska (2)	pomorskie	Krynica Morska (1)
2	lubuskie	Trzebiechów (2)	lubuskie	Tuplice (2)	lubuskie	Lipinki Łużyckie (2)
3	podlaskie	Krynki (2)	podlaskie	Szudziałowo (2)	podlaskie	Kulesze Kościelne (2)
4	łódzkie	Kiernoza (2)	łódzkie	Jeżów (2)	łódzkie	Będków (2)
5	łódzkie	Ręczno (2)	łódzkie	Lęki Szlacheckie (2)	łódzkie	Pęczniew (2)

L.p.	Grupa GFP – CLI		Grupa kontrolna K1		Grupa kontrolna K2	
	WOJ.	Jednostka terytorialna	WOJ.	Jednostka terytorialna	WOJ.	Jednostka terytorialna
6	małopolskie	Rytko (2)	małopolskie	Pałecznicza (2)	małopolskie	Mędrzechów (2)
7	podlaskie	Poświętne (2)	podlaskie	Krasnopol (2)	podlaskie	Grabowo (2)
8	podlaskie	Narewka (2)	podlaskie	Szypliszki (2)	podlaskie	Nowe Piekuty (2)
9	łódzkie	Kleszczów (2)	łódzkie	Kielczygłów (2)	łódzkie	Łubnice (2)
10	podkarpackie	Rokietnica (2)	podkarpackie	Gać (2)	podkarpackie	Besko (2)
11	podlaskie	Janów (2)	podlaskie	Puńsk (2)	podlaskie	Zbójna (2)
12	dolnośląskie	Zawidów (1)	dolnośląskie	Świeradów-Zdrój (1)	dolnośląskie	Wojcieszów (1)
13	warmińsko-mazurskie	Łukta (2)	warmińsko-mazurskie	Sorkwity (2)	warmińsko-mazurskie	Srokowo (2)
14	świętokrzyskie	Złota (2)	świętokrzyskie	Szydłów (2)	świętokrzyskie	Michałów (2)
15	lubelskie	Siemień (2)	lubelskie	Krzczonów (2)	lubelskie	Ruda-Huta (2)
16	podkarpackie	Horyniec-Zdrój (2)	podkarpackie	Olszanica (2)	podkarpackie	Krzywcza (2)
17	dolnośląskie	Duszniki-Zdrój (1)	dolnośląskie	Jedlina-Zdrój (1)	dolnośląskie	Karpacz (1)
18	podkarpackie	Solina (2)	podkarpackie	Komańcza (2)	świętokrzyskie	Solec-Zdrój (2)
19	podlaskie	Turośń Kościelna (2)	podlaskie	Jaświły (2)	podlaskie	Wysokie Mazowieckie (2)
20	lubuskie	Kargowa (3)	lubuskie	Cybinka (3)	lubuskie	Małomice (3)
21	lubuskie	Świdnica (2)	lubuskie	Kłodawa (2)	lubuskie	Skąpe (2)
22	małopolskie	Raciechowice (2)	małopolskie	Słupnice (2)	małopolskie	Sułoszowa (2)
23	warmińsko-mazurskie	Kisielice (3)	warmińsko-mazurskie	Sępólno (3)	warmińsko-mazurskie	Ryn (3)
24	lubuskie	Ośno Lubuskie (3)	wielkopolskie	Margonin (3)	lubuskie	Nowe Miasteczko (3)
25	zachodniopomorskie	Międzyzdroje (3)	zachodniopomorskie	Postomino (2)	zachodniopomorskie	Mirosławiec (3)
26	lubuskie	Babimost (3)	lubuskie	Torzym (3)	lubuskie	Trzciel (3)
27	łódzkie	Ozorków (2)	łódzkie	Piątek (2)	łódzkie	Sędziejowice (2)
28	warmińsko-mazurskie	Wydminy (2)	warmińsko-mazurskie	Dźwierzuty (2)	warmińsko-mazurskie	Braniewo (2)
29	lubelskie	Tarnogród (3)	lubelskie	Krasnobród (3)	lubelskie	Kock (3)
30	dolnośląskie	Polanica-Zdrój (1)	dolnośląskie	Szklarska Poręba (1)	dolnośląskie	Piechowice (1)
31	świętokrzyskie	Sitkówka-Nowiny (2)	świętokrzyskie	Waśniów (2)	świętokrzyskie	Łągów (2)
32	warmińsko-mazurskie	Zalewo (3)	warmińsko-mazurskie	Jeziorany (3)	warmińsko-mazurskie	Pieniężno (3)
33	lubuskie	Ĺłowa (3)	lubuskie	Zbąszynek (3)	lubuskie	Dobiegniew (3)
34	zachodniopomorskie	Kalisz Pomorski (3)	zachodniopomorskie	Mieszkowice (3)	zachodniopomorskie	Lipiany (3)
35	podkarpackie	Zarzecze (2)	podkarpackie	Dynów (2)	podkarpackie	Raniżów (2)
36	lubuskie	Jasień (3)	wielkopolskie	Szamocin (3)	wielkopolskie	Stawiszyn (3)
37	dolnośląskie	Mieroszów (3)	dolnośląskie	Międzylesie (3)	dolnośląskie	Wiązów (3)
38	warmińsko-mazurskie	Nowe Miasto Lubawskie (2)	warmińsko-mazurskie	Kętrzyn (2)	warmińsko-mazurskie	Piecki (2)
39	mazowieckie	Głinojeck (3)	mazowieckie	Nowe Miasto nad Pilicą (3)	mazowieckie	Kosów Lacki (3)

L.p.	Grupa GFP – CLI		Grupa kontrolna K1		Grupa kontrolna K2	
	WOJ.	Jednostka terytorialna	WOJ.	Jednostka terytorialna	WOJ.	Jednostka terytorialna
40	dolnośląskie	Stronie Śląskie (3)	dolnośląskie	Węgliniec (3)	dolnośląskie	Świerzawa (3)
41	dolnośląskie	Zgorzelec (2)	dolnośląskie	Krośnice (2)	dolnośląskie	Żórawina (2)
42	opolskie	Bierawa (2)	opolskie	Łambinowice (2)	opolskie	Strzeleczy (2)
43	wielkopolskie	Rydzyń (3)	wielkopolskie	Rychwał (3)	wielkopolskie	Kobylin (3)
44	wielkopolskie	Duszniki (2)	wielkopolskie	Budzyń (2)	wielkopolskie	Szczytniki (2)
45	podkarpackie	Pawłosiów (2)	podkarpackie	Wielopole Skrzyńskie (2)	podkarpackie	Dydnia (2)
46	pomorskie	Kosakowo (2)	pomorskie	Stężyca (2)	pomorskie	Pszczółki (2)
47	podkarpackie	Wiśniowa (2)	podkarpackie	Zaklików (2)	podkarpackie	Nozdrzec (2)
48	opolskie	Rudniki (2)	opolskie	Lubsza (2)	opolskie	Popielów (2)
49	mazowieckie	Wieliszew (2)	mazowieckie	Prażmów (2)	mazowieckie	Raciąż (2)
50	łódzkie	Rawa Mazowiecka (2)	łódzkie	Gorzkowice (2)	łódzkie	Łęczycza (2)
51	dolnośląskie	Łądek-Zdrój (3)	dolnośląskie	Przemków (3)	wielkopolskie	Sieraków (3)
52	wielkopolskie	Lwówek (3)	wielkopolskie	Miejska Górka (3)	wielkopolskie	Zagórów (3)
53	zachodniopomorskie	Karlıno (3)	zachodniopomorskie	Płoty (3)	zachodniopomorskie	Barwice (3)
54	lubuskie	Nowogród Bobrzański (3)	lubuskie	Rzepin (3)	dolnośląskie	Głuszycza (3)
55	lubelskie	Wólka (2)	lubelskie	Stanin (2)	lubelskie	Milejów (2)
56	podkarpackie	Dubiecko (2)	podkarpackie	Pruchnik (2)	podkarpackie	Nowy Żmigród (2)
57	dolnośląskie	Pieszycze (1)	dolnośląskie	Kudowa-Zdrój (1)	śląskie	Wojkowice (1)
58	lubuskie	Czerwieńsk (3)	lubuskie	Sława (3)	zachodniopomorskie	Borne Sulinowo (3)
59	wielkopolskie	Rokietnica (2)	wielkopolskie	Gołuchów (2)	wielkopolskie	Sieroszewice (2)
60	świętokrzyskie	Strawczyn (2)	świętokrzyskie	Miedziana Góra (2)	świętokrzyskie	Bieliny (2)
61	lubelskie	Lubartów (2)	lubelskie	Międzyrzec Podlaski (2)	lubelskie	Werbkowice (2)
62	pomorskie	Człuchów (2)	pomorskie	Kwidzyn (2)	pomorskie	Krokowa (2)
63	mazowieckie	Nadarzyn (2)	mazowieckie	Kadzidło (2)	mazowieckie	Jaktorów (2)
64	mazowieckie	Piława (3)	mazowieckie	Łosice (3)	mazowieckie	Białobrzegi (3)
65	dolnośląskie	Ścinawa (3)	dolnośląskie	Leśna (3)	dolnośląskie	Jaworzyna Śląska (3)
66	mazowieckie	Tarczyn (3)	mazowieckie	Gąbin (3)	mazowieckie	Myszyniec (3)
67	podkarpackie	Korczyn (2)	podkarpackie	Czarna (2)	podkarpackie	Zaleszany (2)
68	śląskie	Suszec (2)	śląskie	Świerklaniec (2)	śląskie	Gierałtowice (2)
69	kujawsko-pomorskie	Inowrocław (2)	kujawsko-pomorskie	Lipno (2)	kujawsko-pomorskie	Aleksandrów Kujawski (2)
70	mazowieckie	Mszczonów (3)	mazowieckie	Lipsko (3)	lubelskie	Piaski (3)
71	mazowieckie	Serock (3)	mazowieckie	Przysucha (3)	mazowieckie	Chorzele (3)
72	łódzkie	Pajęczno (3)	łódzkie	Tuszyn (3)	łódzkie	Drzewica (3)
73	dolnośląskie	Kowary (1)	dolnośląskie	Chojnów (1)	śląskie	Wisła (1)
74	warmińsko-mazurskie	Ĺawa (2)	warmińsko-mazurskie	Ostróda (2)	warmińsko-mazurskie	Bartoszyce (2)
75	wielkopolskie	Buk (3)	wielkopolskie	Wieleń (3)	wielkopolskie	Jastrowie (3)

L.p.	Grupa GFP – CLI		Grupa kontrolna K1		Grupa kontrolna K2	
	WOJ.	Jednostka terytorialna	WOJ.	Jednostka terytorialna	WOJ.	Jednostka terytorialna
76	wielkopolskie	Pniewy (3)	wielkopolskie	Zbąszyń (3)	wielkopolskie	Golina (3)
77	podkarpackie	Mielec (2)	podkarpackie	Żurawica (2)	podkarpackie	Czudec (2)
78	śląskie	Wilkowice (2)	śląskie	Radziechowy -Wieprz (2)	śląskie	Goleszów (2)
79	dolnośląskie	Żarów (3)	lubuskie	Skwierzyna (3)	dolnośląskie	Sobótka (3)
80	wielkopolskie	Rakoniewice (3)	wielkopolskie	Krobia (3)	wielkopolskie	Czempiń (3)
81	podlaskie	Dąbrowa Białostocka (3)	podlaskie	Supraśl (3)	podlaskie	Czarna Białostocka (3)
82	podkarpackie	Jarosław (2)	podkarpackie	Chorkówka (2)	podkarpackie	Czarna (2)
83	dolnośląskie	Chocianów (3)	dolnośląskie	Twardogóra (3)	dolnośląskie	Lubawka (3)
84	podlaskie	Choroszcz (3)	podlaskie	Mońki (3)	podlaskie	Wasilków (3)
85	mazowieckie	Nieporęt (2)	mazowieckie	Michałowice (2)	mazowieckie	Teresin (2)
86	podkarpackie	Żyraków (2)	podkarpackie	Miejsce Piastowe (2)	małopolskie	Skrzyszów (2)
87	świętokrzyskie	Bodzechów (2)	świętokrzyskie	Daleszyce (2)	świętokrzyskie	Zagnańsk (2)
88	świętokrzyskie	Morawica (2)	świętokrzyskie	Chęciny (3)	świętokrzyskie	Górno (2)
89	mazowieckie	Jabłonna (2)	mazowieckie	Stare Babice (2)	mazowieckie	Jedlińsk (2)
90	podkarpackie	Radomyśl Wielki (3)	podkarpackie	Sokołów Małopolski (3)	podkarpackie	Zagórz (3)
91	dolnośląskie	Kobierzyce (2)	dolnośląskie	Świdnica (2)	dolnośląskie	Oława (2)
92	kujawsko-pomorskie	Wąbrzeźno (1)	kujawsko-pomorskie	Lipno (1)	kujawsko-pomorskie	Golub-Dobrzyń (1)
93	wielkopolskie	Odolanów (3)	wielkopolskie	Stęszew (3)	wielkopolskie	Koźmin Wielkopolski (3)
94	podkarpackie	Leżajsk (1)	podkarpackie	Przeworsk (1)	podkarpackie	Lubaczów (1)
95	wielkopolskie	Dopiewo (2)	wielkopolskie	Kościan (2)	wielkopolskie	Przemęt (2)
96	małopolskie	Łącko (2)	małopolskie	Liszki (2)	małopolskie	Klucze (2)
97	podkarpackie	Jedlicze (3)	podkarpackie	Tyczyn (3)	podkarpackie	Kańczuga (3)
98	podkarpackie	Rymanów (3)	podkarpackie	Dukla (3)	podkarpackie	Baranów Sandomierski (3)
99	mazowieckie	Garwolin (1)	mazowieckie	Przasnysz (1)	lubelskie	Radzyń Podlaski (1)
100	lubuskie	Sulęcín (3)	lubuskie	Drezdenko (3)	lubuskie	Kożuchów (3)
101	mazowieckie	Lesznowola (2)	mazowieckie	Zielonka (1)	mazowieckie	Milanówek (1)
102	opolskie	Zdzieszowice (3)	opolskie	Olesno (3)	opolskie	Głogówek (3)
103	łódzkie	Konstantynów Łódzki (1)	łódzkie	Rawa Mazowiecka (1)	łódzkie	Łęczycza (1)
104	lubuskie	Kostrzyn nad Odrą (1)	warmińsko-mazurskie	Braniewo (1)	lubelskie	Międzyrzec Podlaski (1)
105	lubelskie	Opole Lubelskie (3)	lubelskie	Ryki (3)	lubelskie	Janów Lubelski (3)
106	podkarpackie	Łańcut (1)	lubelskie	Hrubieszów (1)	lubelskie	Dęblin (1)
107	dolnośląskie	Lwówek Śląski (3)	dolnośląskie	Ziębice (3)	dolnośląskie	Oborniki Śląskie (3)
108	lubuskie	Krosno Odrzańskie (3)	dolnośląskie	Środa Śląska (3)	lubuskie	Strzelce Krajeńskie (3)
109	wielkopolskie	Grodzisk Wielkopolski (3)	wielkopolskie	Wronki (3)	wielkopolskie	Międzychód (3)

L.p.	Grupa GFP – CLI		Grupa kontrolna K1		Grupa kontrolna K2	
	WOJ.	Jednostka terytorialna	WOJ.	Jednostka terytorialna	WOJ.	Jednostka terytorialna
110	mazowieckie	Sierpc (1)	mazowieckie	Gostynin (1)	mazowieckie	Sokołów Podlaski (1)
111	lubuskie	Lubsko (3)	zachodniopomorskie	Barlinek (3)	wielkopolskie	Śmigiel (3)
112	lubuskie	Słubice (3)	lubuskie	Wschowa (3)	zachodniopomorskie	Pyrzyce (3)
113	mazowieckie	Pionki (1)	mazowieckie	Płońsk (1)	lubelskie	Krasnystaw (1)
114	podkarpackie	Łańcut (2)	lubelskie	Zamość (2)	podkarpackie	Leżajsk (2)
115	łódzkie	Ozorków (1)	wielkopolskie	Koło (1)	kujawsko-pomorskie	Chełmno (1)
116	dolnośląskie	Góra (3)	dolnośląskie	Strzelin (3)	dolnośląskie	Bystrzyca Kłodzka (3)
117	opolskie	Ozimek (3)	dolnośląskie	Ząbkowice Śląskie (3)	opolskie	Grodków (3)
118	lubuskie	Wschowa (3)	dolnośląskie	Trzebnica (3)	zachodniopomorskie	Myslibórz (3)
119	lubuskie	Szprotawa (3)	dolnośląskie	Wołów (3)	zachodniopomorskie	Dębno (3)
120	podkarpackie	Dębica (2)	małopolskie	Chełmiec (2)	małopolskie	Tarnów (2)
121	wielkopolskie	Nowy Tomyśl (3)	wielkopolskie	Kępno (3)	wielkopolskie	Trzcianka (3)
122	podkarpackie	Kolbuszowa (3)	świętokrzyskie	Staszów (3)	małopolskie	Wolbrom (3)
123	opolskie	Krapkowice (3)	opolskie	Głuchołazy (3)	opolskie	Głubczyce (3)
124	świętokrzyskie	Sandomierz (1)	lubelskie	Biłgoraj (1)	lubelskie	Lubartów (1)
125	dolnośląskie	Bogatynia (3)	dolnośląskie	Polkowice (3)	lubelskie	Łęczna (3)
126	podkarpackie	Ropecyce (3)	świętokrzyskie	Busko-Zdrój (3)	małopolskie	Libiąż (3)
127	podkarpackie	Brzozów (3)	świętokrzyskie	Jędrzejów (3)	podkarpackie	Strzyżów (3)
128	lubuskie	Sulechów (3)	wielkopolskie	Szamotuły (3)	wielkopolskie	Mosina (3)
129	łódzkie	Aleksandrów Łódzki (3)	łódzkie	Łask (3)	łódzkie	Koluszki (3)
130	lubuskie	Żagań (1)	dolnośląskie	Kłodzko (1)	zachodniopomorskie	Wałcz (1)
131	wielkopolskie	Środa Wielkopolska (3)	kujawsko-pomorskie	Nakło nad Notecią (3)	wielkopolskie	Gostyń (3)
132	wielkopolskie	Oborniki (3)	łódzkie	Wieluń (3)	wielkopolskie	Pleszew (3)
133	dolnośląskie	Zgorzelec (1)	dolnośląskie	Dzierżoniów (1)	dolnośląskie	Bielawa (1)
134	małopolskie	Nowy Targ (1)	śląskie	Cieszyn (1)	śląskie	Żywiec (1)
135	łódzkie	Opoczno (3)	małopolskie	Brzesko (3)	małopolskie	Trzebinia (3)
136	lubelskie	Krańnik (1)	dolnośląskie	Oleśnica (1)	pomorskie	Lębork (1)
137	podkarpackie	Jaśło (1)	pomorskie	Kwidzyn (1)	śląskie	Czeladź (1)
138	mazowieckie	Grodzisk Mazowiecki (3)	opolskie	Kluczbork (3)	małopolskie	Kęty (3)
139	mazowieckie	Sochaczew (1)	mazowieckie	Mińsk Mazowiecki (1)	warmińsko-mazurskie	Ostróda (1)
140	mazowieckie	Wyszków (3)	małopolskie	Myslenice (3)	opolskie	Strzelce Opolskie (3)
141	wielkopolskie	Krotoszyn (3)	wielkopolskie	Swarzędz (3)	wielkopolskie	Śrem (3)
142	podkarpackie	Jarosław (1)	łódzkie	Zduńska Wola (1)	lubelskie	Świdnik (1)
143	wielkopolskie	Jarocin (3)	małopolskie	Chrzanów (3)	wielkopolskie	Września (3)
144	podkarpackie	Dębica (1)	śląskie	Wodzisław Śląski (1)	śląskie	Knurów (1)

L.p.	Grupa GFP – CLI		Grupa kontrolna K1		Grupa kontrolna K2	
	WOJ.	Jednostka terytorialna	WOJ.	Jednostka terytorialna	WOJ.	Jednostka terytorialna
145	łódzkie	Kutno (1)	pomorskie	Starogard Gdański (1)	łódzkie	Sieradz (1)
146	podkarpackie	Krosno (1)	łódzkie	Skierniewice (1)	mazowieckie	Ciechanów (1)
147	świętokrzyskie	Skarżysko -Kamienna (1)	podkarpackie	Tarnobrzeg (1)	mazowieckie	Żyrardów (1)
148	łódzkie	Radomsko (1)	śląskie	Świętochłowice (1)	małopolskie	Oświęcim (1)
149	lubelskie	Puławy (1)	świętokrzyskie	Starachowice (1)	dolnośląskie	Bolesławiec (1)
150	mazowieckie	Legionowo (1)	mazowieckie	Pruszków (1)	mazowieckie	Otwock (1)
151	śląskie	Zawiercie (1)	śląskie	Będzin (1)	pomorskie	Rumia (1)
152	śląskie	Racibórz (1)	śląskie	Piekary Śląskie (1)	mazowieckie	Ostrołęka (1)
153	lubelskie	Biała Podlaska (1)	łódzkie	Zgierz (1)	warmińsko -mazurskie	Elk (1)
154	podlaskie	Łomża (1)	wielkopolskie	Leszno (1)	łódzkie	Bełchatów (1)
155	łódzkie	Tomaszów Mazowiecki (1)	dolnośląskie	Głogów (1)	podkarpackie	Stalowa Wola (1)
156	podkarpackie	Przemyśl (1)	lubelskie	Chełm (1)	lubelskie	Zamość (1)
157	podlaskie	Suwałki (1)	wielkopolskie	Gniezno (1)	opolskie	Kędzierzyn-Koźle (1)
158	zachodniopomorskie	Stargard Szczeciński (1)	wielkopolskie	Ostrów Wielkopolski (1)	łódzkie	Pabianice (1)
159	mazowieckie	Siedlce (1)	łódzkie	Piotrków Trybunalski (1)	kujawsko -pomorskie	Inowrocław (1)
160	śląskie	Jaworzno (1)	dolnośląskie	Legnica (1)	wielkopolskie	Piła (1)
161	pomorskie	Słupsk (1)	kujawsko -pomorskie	Grudziądz (1)	śląskie	Mysłowice (1)
162	zachodniopomorskie	Koszalin (1)	wielkopolskie	Kalisz (1)	małopolskie	Nowy Sącz (1)
163	lubuskie	Zielona Góra (1)	warmińsko -mazurskie	Elbląg (1)	małopolskie	Tarnów (1)
164	kujawsko -pomorskie	Włocławek (1)	lubuskie	Gorzów Wielkopolski (1)	dolnośląskie	Jelenia Góra (1)
165	dolnośląskie	Wałbrzych (1)	śląskie	Ruda Śląska (1)	śląskie	Chorzów (1)
166	śląskie	Dąbrowa Górnicza (1)	śląskie	Tychy (1)	śląskie	Jastrzębie-Zdrój (1)
167	śląskie	Rybnik (1)	śląskie	Bielsko-Biała (1)	mazowieckie	Płock (1)
168	podkarpackie	Rzeszów (1)	warmińsko -mazurskie	Olsztyn (1)	opolskie	Opole (1)
169	świętokrzyskie	Kielce (1)	kujawsko -pomorskie	Toruń (1)	śląskie	Gliwice (1)
170	śląskie	Sosnowiec (1)	mazowieckie	Radom (1)	śląskie	Zabrze (1)
171	śląskie	Częstochowa (1)	pomorskie	Gdynia (1)	śląskie	Bytom (1)
172	kujawsko -pomorskie	Bydgoszcz (1)	pomorskie	Gdańsk (1)	śląskie	Katowice (1)
173	zachodniopomorskie	Szczecin (1)	wielkopolskie	Poznań (1)	lubelskie	Lublin (1)
174	łódzkie	Łódź (1)	mazowieckie	M.st.Warszawa (1)	małopolskie	Kraków (1)

Źródło: opracowanie własne.

Streszczenie

Polskie gminy przeżywają od kilkunastu lat okres szybkiego rozwoju. Rozwój ten wynika w coraz większym stopniu z lokalizacji nowych inwestycji. Jednocześnie w zarządzaniu polskimi gminami upowszechnia się etyka samorządowa, która stanowi element systemu zarządzania lokalnego. Zespół autorów Instytutu zbadał czy systemy zarządzania lokalnego oparte na etyce samorządowej przyczyniają się do osiągnięcia lepszych rezultatów w zakresie tego rozwoju, w tym lokalizacji inwestycji. Dla zweryfikowania tej tezy przeprowadzono badanie porównawcze oparte o grupy gmin, które przeszły certyfikację inwestycyjną z elementami etycznymi (Gmina Fair Play – Certyfikowana Lokalizacja Inwestycji) i innych gmin, ujętych w grupy porównawcze, podobnych z punktu widzenia liczby ludności, charakteru i położenia. Potraktowano grupę gmin objętych certyfikacją etyczną jako grupę eksperymentalną a dwie dobrane grupy porównawcze miały charakter kontrolny. Badanie wykazało, że wszystkie grupy gmin posiadały podobny dostęp do infrastruktury, natomiast gminy, które uczestniczyły w programie certyfikacji inwestycyjnej z elementami etycznymi charakteryzowały się znacznie lepszymi wynikami w zakresie lokalizacji nowych inwestycji.

Investment location in Polish communities. Do ethics in local governance favour the development of municipalities? (Summary)

Polish municipalities have been on the track of fast development for over 17 years. This development is caused mostly by the location of new capital investments. Simultaneously, local management systems of Polish municipalities are enriched with ethical components, which especially concern ethical performance of civil servants. The IPED research team examined whether ethical performance of civil service in Polish municipalities influences on better municipality development, especially location of new capital investments. To verify this thesis, a comparative analysis was conducted. The comparison included municipalities which participated in the “Fair Play Community – Certified Business Location” program (174 units) and municipalities similar in size, type and location. The program participants were treated as an experimental group (which had to implement ethical and management standards) and two control groups of municipalities were created for comparison. The comparative analysis showed that all groups had similar technical infrastructure conditions, but ethical municipalities were characterized by significantly better results in economic development and capital investment location.

Janina Filek*

PRZYCZYNY MAŁEGO ZAINTERESOWANIA IDEĄ CSR W POLSCE³

Wstęp

W niewielkim gronie teoretyków etyki biznesu od kilkunastu lat, choć dla większości dopiero od kilku lat, zaczęto w Polsce mówić o idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przez pierwsze lata spierano się głównie o sens tej idei, a jej zwolennicy musieli „wykuwać” dla niej drogę do polskich umysłów. Spierano się o to, czy czasem nie jest ona ideologicznym atakiem na zasady wolnego rynku⁴, a jej zwolennicy nierzadko musieli tłumaczyć się z zarzucanej im niechęci do systemu wolnorynkowego. Następnie spierano się o to, czy nie jest ona jedynie okresową modą i ponownie jej zwolennicy musieli obalać najrozmaitszej rangi i proveniencji argumenty formułowane przeciwko idei CSR. Aktualnie dyskusja nad CSR wchodzi w kolejny etap rozważań, który można scharakteryzować pytaniem: co należy zrobić, aby tę ideę wdrożyć z korzyścią dla wszystkich interesariuszy? Ten krótki (i z konieczności uproszczony) historyczny wstęp pozwoli lepiej zrozumieć moment rozwojowy idei CSR w Polsce. Mamy bowiem za sobą teoretyczną dyskusję nad tym: czym jest CSR⁵, po co tę ideę wprowadzać oraz analizę zarzutów wobec niej [Filek, 2005, nr 17], jak i analizę zasadniczych korzyści z jej wprowadzania⁶. Teraz przyszedł odpowiedni

* Profesor UEK, doktor habilitowany, Katedra Filozofii, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, filek@ae.krakow.pl.

³ Recenzja Anna Lewicka-Strzałecka.

⁴ Przywoływano głównie argumenty, których użył Milton Friedman [tenże, 1970], jak i nowe [Crook, 2005].

⁵ Nie oznacza to oczywiście, iż nadal nie należy podejmować refleksji nad tym: czym jest CSR? Jak każda idea, tak i ta ulega i będzie ulegać przemianie wraz z rozwojem społecznym, zatem co jakiś czas trzeba będzie powracać do zasadniczego pytania: czym jest CSR i jaka jest jej rola? Mając jednak na uwadze dialektykę procesu rozwojowego należy unikać jakiegokolwiek absolutyzacji tej idei. Pomimo tego, że obecnie wydaje się ona antytezą wobec obowiązujących wcześniej zasad gospodarowania zamkniętych na wartości etyczne, nie oznacza to, że jako swoistego rodzaju „społeczna instytucja” będzie wieczna. Nie można wykluczyć, iż kiedy stanie się ona powszechnym standardem, to i wobec niej pojawi się kolejna antyteza. Rozwój społeczny ma to do siebie, że tworzy nieustannie nowe formy relacji i komunikacji społecznej. Tak jak 50 lat temu trudno było wyobrazić sobie narodziny silnego ruchu konsumenckiego lub narodziny gospodarki globalnej, tak trudno nam sobie wyobrazić, co będzie za kolejne 50 lat.

⁶ Nie oznacza to z kolei, że obecnie potrafimy zidentyfikować wszystkie korzyści oraz że potrafimy przewidzieć wszystkie zagrożenia wynikające z wprowadzenia tej idei, ponieważ wiele z nich będzie można rozpoznać dopiero po jej zastosowaniu.

czas, aby zastanowić się nad tym: jak ją wprowadzić w realiach polskich? Aby jednak odpowiedzieć na powyższe pytanie należy zastanowić się, dlaczego, pomimo kilkunastoletniej dyskusji nad tą ideą w środowisku akademickim, cieszy się ona nadal niespecjalnie wielkim zainteresowaniem wśród przedsiębiorców polskich⁷.

1. Przyczyny metodologiczne

Zanim jednak przejdziemy do analizy przyczyn relatywnie małego zainteresowania ideą CSR polskich podmiotów gospodarczych, warto zwrócić uwagę na problemy i niejasności tkwiące immanentnie w samej idei. Jednym z problemów jest wewnętrzna opozycja pomiędzy celem ekonomicznym, a społecznym przedsiębiorstwa, na co od samego początku zwracał uwagę Friedman [Friedman, 1970].

Innym natomiast jest wielość funkcjonujących obecnie definicji CSR oraz ich nieprecyzyjność. Według niektórych społeczna odpowiedzialność biznesu to wyłącznie działania charytatywne, dla innych to przede wszystkim działania z zakresu *public relations*. Jedni twierdzą, że CSR buduje nowe, społeczne oblicze gospodarki, inni, że jest jedynie kolejnym narzędziem walki konkurencyjnej lub nową strategią zarządzania. Wielość definicji określających, czym jest CSR, jak i niejasności w rozumieniu tego, co się za nią kryje dowodzą, że idea ta jest cały czas w fazie rozwojowej, ale jeśli nadal się kształtuje, to nie tak łatwo uchwycić jej istotę, a co za tym idzie, nie tak łatwo wdrożyć ją w życie.

Dla polskich przedsiębiorców sytuacja ta mogłaby – ujmując oczywiście rzecz optymistycznie – okazać się bardzo sprzyjająca, daje ona bowiem podmiotom gospodarczym, działającym na polskim rynku, większą swobodę w rozumieniu samej idei oraz, w konsekwencji, większą możliwość wyboru działań społecznie zorientowanych. Bardziej świadomy wybór, bez konieczności importowania i wdrażania rozwiązań zachodnich (nie zawsze dopasowanych do naszej kultury oraz do potrzeb naszego społeczeństwa), przyniósłby niewątpliwie lepsze efekty. Z drugiej jednak strony, wielość definicji i ich nieprecyzyjność wyraźnie zniechęcają przedsiębiorców, utrudniają im bowiem wdrożenie CSR oraz jej standaryzowanie.

Sytuacja wielości definicji rodzi także dodatkowe zagrożenie pewnej niewspółmierności oczekiwań teoretyków, wobec działań praktyków. Teoretycy śledzący rozwój idei, zaznajomieni na bieżąco z rozważaniami prowadzonymi w jej obszarze, zazwyczaj mają na myśli bardziej „zaawansowane” jej rozumienie, za którym praktycy zazwyczaj nie nadążają, w efekcie czego, to, co zostaje wdrożone może się znacznie różnić od tego, czego oczekiwali teoretycy.

⁷ Z badań wynika, że około 40% działających w naszym kraju firm (głównie polskie) należy do grupy początkujących (brak strategii CSR), 45% firm (zwykle korporacje międzynarodowe i duże firmy polskie) należy do grupy obserwatorów (nieskoordynowane działania w zakresie CSR), a tylko 15% firm (najczęściej korporacje międzynarodowe) należy do grupy liderów (strategia CSR wpisana jest w strategię firmy) [Kuraszko, Rok, 2007].

2. Przyczyny teoretyczne

Wprawdzie przyczyny o charakterze teoretycznym, utrudniające wprowadzenie idei CSR do praktyki, nie są charakterystyczne tylko dla polskiej rzeczywistości, ale bez ich pełnego zrozumienia nie będzie łatwo oddzielić realne polskie przyczyny od tych tkwiących częściowo „po stronie teorii”. Ich rozpoznanie znacznie ułatwi odróżnienie tego, co jest w jakimś sensie przyczyną obiektywną, od tego, co ma bardziej subiektywny oraz lokalny, czyli w naszym przypadku, polski charakter.

Zacznijmy od tego, co w świetle teorii stanowi czynnik fundujący odpowiedzialność pozytywną⁸, tę, na której zbudowana jest idea CSR. Są to niewątpliwie:

- 1) oczekiwania społeczne (świadomość członków społeczeństwa, co do tego, co jest obowiązkiem poszczególnych podmiotów uczestniczących w życiu społecznym),
- 2) realne możliwości podmiotów gospodarczych (sytuacja ekonomiczna firm, ich zdolność do dokonywania zmian, poziom kultury organizacyjnej),
- 3) warunki zewnętrzne (sytuacja ekonomiczno-społeczna w kraju, system polityczny, system prawny).

Wymienione powyżej elementy nadbudowane są nad ideą moralną, określającą ludzkie warunki życia i świat godny człowieka, która to idea wedle Charlesa Taylora przybiera postać horyzontu moralnego [Taylor, 1996, ss.31-38]. Dzięki owemu horyzontowi, możemy jako członkowie społeczeństwa odróżnić to, co akceptowalne pod względem etycznym, od tego, co nieakceptowalne. Jednym z najistotniejszych elementów owego horyzontu, obok uwarunkowań kulturowych, odmiennych dla każdego społeczeństwa, jest fundamentalne dla etyki pytanie: *Jak żyć?* [Filek, 2001, ss.168-182].

Jeśli przyjąć takie założenia, to nietrudno zauważyć, że realizacja CSR w praktyce będzie wypadkową oczekiwań społecznych, sytuacji finansowej i kulturowej firmy oraz sytuacji ekonomiczno-społecznej kraju i świadomości moralnej społeczeństwa. Zatem praktyczne realizacje idei CSR mogą się różnić w zależności od kultury danego społeczeństwa, jego sytuacji ekonomiczno-społecznej oraz jego poziomu moralnego.

Analizując interesujący nas problem w kontekście teoretycznym warto także zwrócić uwagę na „długotrwałą nieobecność” w teoriach ekonomicznych⁹ idei przypisującej odpowiedzialność podmiotom gospodarczym (chodzi oczywiście o odpowiedzialność pozytywną), co niewątpliwie miało swe przyczyny historyczne. Idee społeczne pojawiają się zazwyczaj jako odpowiedź na jakiś ważki problem, którego dostarcza zwykle „skrzecząca rzeczywistość”.

⁸ W odróżnieniu od odpowiedzialności negatywnej [Filek, 2002, ss. 160-164].

⁹ W literaturze przedmiotu podaje się, że początki idei CSR sięgają zaledwie lat pięćdziesiątych XX w. Jej pojawienie się było reakcją na problemy Wielkiego Kryzysu, który wstrząsnął gospodarką USA. Za pierwszą pracę uznaje się książkę Howarda Bowena pt. *Social Responsibilities of the Businessman* z 1953 r.

„Długa nieobecność” idei CSR w teorii ekonomii spowodowana była także przyjęciem przez ekonomistów:

- teorii niezamierzonego ładu, która pozostaje w opozycji do odpowiedzialności uniwersalnej, ufundowanej na moralnej idei ludzkich warunków życia,
- separatystycznej wizji działalności gospodarczej, jako sfery posługującej się odrębnymi regułami [Pratley, 1998, ss.42-46],
- indywidualizmu metodologicznego, rozpatrującego wolność jedynie w perspektywie jednostki i jej działań (jeśli nie ma wspólnoty działań, nie ma też odpowiedzialności pozytywnej za możliwe dobro),
- założenia o pozytywizmie ekonomii, umożliwiającym eliminowanie sądów wartościujących oraz pojęć etycznych z obszaru ekonomii.

Choć w teorii ekonomii z wolna odchodzi się od tych założeń, bądź uzupełnia się je dodatkowymi założeniami, umożliwiającymi dołączenie idei CSR do rdzenia teorii ekonomicznej, to w przypadku naszego kraju pojawia się znaczący problem, związany z edukacją ekonomiczną. Po okresie nauczania ekonomii socjalistycznej zmiana ustrojowa spowodowała gwałtowne zapotrzebowanie na „ekonomię wolnego rynku”, zatem pośpiesznie przyjęto jako kanon do edukacji teorię ekonomiczną okrzepłą i od lat obowiązującą w podręcznikach amerykańskich, nierzadko tę „bez społecznego oblicza”, przez niektórych utożsamianą z „dzikim kapitalizmem”, nie bacząc na nowe trendy i teoretyczne dyskusje. Nierzadko uczymy w naszym kraju ekonomii przestarzałej, według której – mówiąc krótko – jedynym i wyłącznym celem działalności przedsiębiorstwa jest nadal zysk [Friedman, 1970].

3. Przyczyny praktyczne, acz natury raczej obiektywnej

Głównym powodem trudności we wdrażaniu CSR w praktyce jest nie tylko teoretyczna, ale przede wszystkim praktyczna dominacja kryterium skutecznościowego w ocenie działalności gospodarczej.

Kolejną przyczyną jest doświadczana powszechnie trudność we wprowadzaniu teoretycznych zasad etycznych do praktycznej działalności. Łatwiej wielokrotnie powiedzieć, jak należy postępować, niż tak naprawdę czynić to każdego dnia, a szczególnie wtedy, kiedy takie postępowanie wymaga dodatkowego wysiłku i kiedy pojawia się pokusa zminimalizowania tego wysiłku poprzez „drogę na skróty”.

Inną przyczyną jest sytuacja społeczno-gospodarcza, czyli występująca rozbieżność pomiędzy poziomem społecznym, a poziomem ekonomicznym społeczeństwa. Im rozdzźwięk większy, tym trudniej wdrażać strategię CSR.

4. Przyczyny mające charakter uwarunkowań polskich

Przyczyny te można podzielić na historyczno-mentalne oraz materialno-organizacyjne, aczkolwiek podział ten ma charakter czysto prezentacyjny, wiele bowiem uwarunkowań, o których będzie mowa, wzajemnie się przenika.

4.1. Uwarunkowania historyczno-mentalne

Wprowadzanie zasad CSR w Polsce napotyka na poważne problemy, ponieważ historia naszego kraju raczej nie sprzyjała rozwojowi pro-społecznego sposobu myślenia oraz nie sprzyjała wykształceniu umiejętności potrzebnych do budowy społeczeństwa odwołującego się do dobra wspólnego. Zasada liberum veto jest znakomitym przykładem myślenia indywidualistycznego, nie biorącego pod uwagę dobra ogółu. Dla Polaka wolność była i jest wielokrotnie ważniejsza niż dobro ogółu, czy dobro społeczne (pojęcie dodatkowo zdeprecjonowane przez poprzednią formację ustrojową). Jesteśmy narodem zdolnym do zrzucenia każdego jarzma, ale znacznie mniej zdolnym do zbudowania na ruinach pokonanego ciemiężyciela (zaborcy czy okupanta) społeczeństwa dbającego o dobro wszystkich. Przykładem tego jest powstanie ruchu „Solidarność”, który zmiotł niechcianą władzę, ale którego idea nie została – jak dotąd – przekuta w konkretne rozwiązania społeczne. Ostatnie protesty poszczególnych grup zawodowych, pragnących „wydrzeć” jak najwięcej dla poszczególnych środowisk, bez oglądania się na inne grupy, jest dobitnym przykładem tego stanu rzeczy. Problem staje się bardziej widoczny i zrozumiały, jeśli eskalację żądań środowiskowych nałoży się na zjawisko zwiększającej się w naszym kraju liczby osób wykluczonych społecznie.

Z indywidualistyczną spuścizną wiąże się inne historyczne uwarunkowanie. Polacy zmuszeni do walki z władzą, która ich zniewalała, nauczyli się przeciwstawiać „złej” władzy oraz ją obalać. Wykształcona przez wieki umiejętność sprzeciwiania się władzy pozostała naszemu społeczeństwu „we krwi” i choć doczekaliśmy się władzy wybranej przez siebie w demokratycznych wyborach, część społeczeństwa nadal przeciwstawia się władzy. Warunkuje to specyficzną mentalność Polaków, utrudniającą wprowadzanie w naszym kraju idei CSR. Nie akceptując praw narzucanych przez „złą władzę”, Polacy „nauczyli” się omijać lub odrzucać każde prawo. Znaczna część naszego społeczeństwa nie przestrzega prawa, notorycznie je omijając lub wręcz łamiąc. Polacy mają problem z podporządkowaniem się jakiegokolwiek obowiązującemu prawu. To niewątpliwie odróżnia nasze społeczeństwo od innych europejskich społeczeństw, a tym samym znacznie utrudnia wdrażanie zasad CSR, ponieważ te, aby nie stały się zwykłym „czyszczeniem wizerunku” czy „zasłoną dymną” muszą być poprzedzone rygorystycznym wręcz przestrzeganiem obowiązującego prawa.

Inną cechą, związaną z niechęcią do przestrzegania prawa, odróżniającą nasze społeczeństwo od np. społeczeństw krajów skandynawskich, jest powszechne w Polsce przyzwolenie dla omijania czy łamania prawa. Przeciętny Polak nie tylko, że nie protestuje wobec tych, którzy na co dzień łamią prawo, ale nawet nie ma im specjalnie tego za złe¹⁰, chyba, że owo łamanie wiąże się z jego szkodą.

¹⁰ Studenci na oczach pracowników przygotowują ściągę, specjalnie się z tym nie kryjąc.

Przeciętny Polak nie ma bowiem „zakodowanego” szacunku do prawa, jak np. obywatel Niemiec czy Danii, dlatego też nie zżyma się na małe nieuczliwości swoich rodaków.

Obok historycznych uwarunkowań, przeszkodą we wprowadzaniu zasad CSR do praktyki polskich przedsiębiorstw jest także zbyt duży rozdźwięk pomiędzy poziomem rozwoju gospodarczego, a poziomem rozwoju społecznego. O ile na polu gospodarki od początków transformacji dokonano wiele, a tempo rozwoju gospodarczego jest dość powszechnie uznane za zadowalające, to nie możemy tego samego powiedzieć o rozwoju społecznym. Niektórzy uważają nawet, że w przestrzeni społecznej jest Polkom gorzej niż kiedyś, wskazując na problem bezrobocia, zatrudniania na czarno, bezdomności, coraz większego rozwarstwienia oraz na zataczające coraz szersze kręgi zjawisko wykluczenia społecznego. Zła sytuacja społeczna budzi nie tylko żal i pretensje poszczególnych grup naszego społeczeństwa, ale także sentyment, który w kontekście społecznym może zaowocować utrudnieniami w rozwoju gospodarczym, a w kontekście omawianego tematu CSR zbyt dużymi oczekiwaniami w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu, niemożliwymi do udźwignięcia przez podmioty gospodarcze.

Kolejnym utrudnieniem we wdrażaniu zasad CSR w naszym kraju są dość powszechnie funkcjonujące stereotypy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, takie jak: „pierwszy milion trzeba ukraść”, „biznes to džungla”, jak również te związane z przestrzeganiem prawa: „jeśli prawo milczy, mogę zrobić, co zechcę”, „co nie jest nielegalne, musi być etyczne” oraz stereotypy, usprawiedliwiające nieetyczne zachowania, np.: „wszyscy kradną”, „tylko ryby nie biorą”.

4.2. Uwarunkowania materialno-organizacyjne

Główną przyczyną mniejszego zainteresowania zasadami CSR w Polsce, niż w krajach zachodnich, wydaje się być sytuacja ekonomiczna polskich firm. Przy przyjęciu słusznego założenia, że wprowadzenie zasad CSR wymaga, głównie w pierwszym okresie (jak zresztą każda inwestycja), poniesienia pewnych kosztów początkowych, zła lub tylko gorsza kondycja finansowa firm polskich w stosunku do możliwości firm zagranicznych powoduje, że mają one utrudnione zadanie. Wprowadzenie kodeksu do firmy, przyjęcie odpowiedniej strategii opartej na analizie oczekiwań interesariuszy, zatrudnienie specjalisty od CSR, opracowywanie corocznych raportów, a szczególnie uzyskanie odpowiednich certyfikatów jest kosztowne. Według wstępnej analizy dotyczącej realizacji CSR w Polsce, wykorzystanie narzędzi i systemu zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu jest stosowane w 20% przebadanych firm (z których tylko jedna była firmą polską), tylko 37,5% posiada wdrożone ISO 14001, tylko 10% posiada EMAS¹¹, tylko 2,5%

¹¹ System Ekozarządzania i Audytu.

posiada standard SA8000,¹² tylko 8% – certyfikat EFQM¹³ [SOB w Polsce. Wstępna Analiza, 2007, s.54].

Kolejnym powodem – jak zauważają prawie wszyscy – jest niskiej jakości prawo – nieprecyzyjne, nieaktualne, niedopasowane, zbyt często zmieniające się, najczęściej nie zezwalające na postępowanie pro-społeczne (historia piekarza oddającego ubogim chleb, a ukaranego przez fiskusa za nie odliczanie VAT-u).

Z tą przyczyną związana jest inna, a mianowicie niedostateczne zainteresowanie polskiej administracji propagowaniem CSR, czy wprowadzaniem przepisów i rozwiązań zachęcających firmy do jej wprowadzania¹⁴. Jak wynika z badań, na pytanie: co może zachęcić firmy do większego zaangażowania w działalność pro-społeczną – 70,9% przedsiębiorców małych i 71,3% przedsiębiorców średnich odpowiedziało właśnie, że polityka rządu, stawiając tę odpowiedź na pierwszym miejscu. Warto zauważyć, że przedsiębiorcy z dużych firm, choć także na pierwszym miejscu umieścili politykę rządu, przyznali jej 61,8% głosów [Skłonność do angażowania..., 2006].

Inną przyczyną jest nadal słaby ruch konsumencki (w porównaniu z sytuacją w krajach rozwiniętych), nie wywierający właściwej presji na podmioty gospodarcze, które nie przestrzegają nawet minimalnych wymagań etycznych takich jak: zwyczajna przyzwoitość (zakładająca wykluczenie większości czynów nielegalnych) oraz sprawiedliwość dystrybucyjna [Stenberg 1998, s.98].

Do kolejnych przyczyn małego zainteresowania ideą CSR w Polsce należą: słabość świata polityki, wysoka korupcja, znaczne bezrobocie, a także transformacja gospodarcza [Węgrzecki, 1996], charakteryzująca się bezdomnością aksjologiczną oraz odkładaniem problematyki natury etycznej na plan dalszy, zgodnie z przysłowiem „nie czas żałować róż, gdy płoną lasy”.

4.3. Inne ważne przyczyny

Do innych bardzo istotnych przyczyn słabego zainteresowania ideą CSR należą: (1) przede wszystkim niewiedza na temat tego, co to jest CSR, związana z nienadążaniem procesu edukacyjnego, dotyczącego CSR, (2) brak zaufania w społeczeństwie polskim do tego, co robią firmy, wynikający ze słabego zaangażowaniem społecznego Polaków i słabości tradycji demokratycznych.

4.4. Niewiedza

W ramach zjawiska niewiedzy w kwestii CSR można wyróżnić kilka jej odmian. Niemalże wszystkie badania prowadzone w Polsce, a dotyczące znajomości idei

¹² Norma, weryfikująca odpowiedzialność społeczną w obszarze stosunku pracy.

¹³ European Foundation for Quality Management.

¹⁴ W 2005 roku została powołana Międzyresortowa Grupa Robocza ds. CSR przy Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, ale jak dotąd nie przełożyło się to na żadne działania po stronie rządu. Należy jednakże zauważyć, że w ramach działań tej grupy na ostatniej konferencji (marzec 2008) przedstawiono raport, odzwierciedlający stan prac [Wspieranie rozwoju SOB w Polsce, 2008] oraz rekomendacje dla dalszych działań [Rok, 2008].

CSR, wskazują, że jej znajomość jest albo bardzo słaba, albo bardzo powierzchowna. W przypadku pierwszym¹⁵ mamy do czynienia z **niewiedzą** – nazwijmy ją **prostą** (lub **fundamentalną**), w drugim przypadku – z **niewystarczającą**, aby zasady CSR wdrażać w praktyce. Mamy zatem tu do czynienia z **niewiedzą** – nazwijmy ją – **terminologiczną** (lub pojęciową). CSR na poziomie pojęcia jest mylona przykładowo z PR, z działalnością filantropijną lub sponsoringiem.

Kolejnym rodzajem niewiedzy, jest **niewiedza**, którą nazwać można **ekonomiczną**, dotyczy bowiem nie samej istoty idei i wynikających z niej zasad, ale niewiedzy co do rzeczywistych kosztów ich wdrażania, jak i podstawowych etapów ich realizacji. Wielu przedsiębiorców skarży się na wysokie koszty tej inwestycji w rzeczywistości nie potrafiąc jej oszacować, nie mówiąc o umiejętności określenia ekonomicznych wyników jej wdrożenia.

Brak wiedzy na temat odpowiednich narzędzi służących wprowadzaniu CSR i diagnozowaniu skutków jej wdrożenia – nazwijmy **niewiedzą merytoryczną**. Nie przeszkadza to oczywiście, aby część badanych przedsiębiorców deklarowała dużą przydatność tej idei i podejmowała nieskoordynowane wewnętrznie działania z zakresu CSR, tylko dlatego, że o niej się często mówi i problematyka z nią związana stała się modna. Niewiedza przejawia się także w nieznanomości rozwiązań wykorzystanych w krajach rozwiniętych. Ta niewiedza charakteryzuje głównie polskie firmy. Natomiast w przypadku firm zagranicznych mamy do czynienia z innym rodzajem niewiedzy, polegającym na nieudolnym wdrażaniu, nierzadko na siłę, rozwiązań sprawdzonych w krajach rozwiniętych, choć rozwiązania te kulturowo nie pasują do naszej społecznej rzeczywistości.

Dowodem niewiedzy nazwanej tutaj merytoryczną jest np. niewłaściwe traktowanie własnych pracowników, przy jednoczesnej próbie budowania reputacji firmy społecznie odpowiedzialnej.

Niezrozumienie zasad leżących u podłoża CSR, w tym także filozoficznych jej źródeł, nazwijmy **niewiedzą filozoficzną**. W związku z brakiem odpowiedniego przygotowania wielu przedsiębiorców nie jest w stanie zrozumieć istoty tej idei, nie rozumie bowiem, że jak powiedziałby Kant, każde prawo do wolnego działania rodzi obowiązek oraz, jak powiedzieliby egzystencjaliści, każde podjęcie wolnego działania rodzi odpowiedzialność za skutki tego działania, że każda moc decyzyjna i twórcza rodzi większą odpowiedzialność, nie tylko za to, co zostało uczynione (odpowiedzialność negatywna), ale także za to, co mogłoby dobrego (społecznego) zostać uczynione w oparciu o posiadaną moc – jak powiedziałby Hans Jonas.

Ten rodzaj niewiedzy związany jest z innym, dotyczącym historii idei CSR, zatem nazwijmy ją **niewiedzą historyczną**. Brak historycznej wiedzy rodzi zagrożenie

¹⁵ Badania przeprowadzone w 7 szkołach wyższych w 2006 r. wykazały, że 70% studentów nie zna idei CSR, przy czym w SGH tylko (albo aż) około 40%, podczas kiedy na UW aż ponad 80% [Raport z badania „CSR oczami studentów”, 2006].

nie instrumentalnego traktowania tej idei, wyłącznie jako czynnika zwiększającego reputację firmy w oczach konsumentów lub – co gorsza – jako czynnika doskonale maskującego nieprawidłowości podejmowane przez firmę. Brak tej wiedzy sprzyja także tezie niebezpiecznej dla idei CSR, a głoszącej okazjonalny charakter działań CSR, wynikający z okresowej mody, a przecież teza o modzie na CSR, jako dyskredytująca tę koncepcję, wydaje się nieuprawniona i pozbawiona podstaw, jeśli przyjrzeć się historycznym narodzinom tej idei.

Coraz bardziej rozbudowywana idea CSR ma wiele korzeni. Na uwagę zasługują niewątpliwie trzy elementy stanowiące jej fundament:

- filozoficzna idea odpowiedzialności, pogłębiona ideą dialogu,
- idea wprowadzenia elementów etyki do sfery działań gospodarczych, związana z narodzinami etyki biznesu,
- idea demokracji.

Nie można ponadto nadal traktować idei CSR jako wyłącznie chwilowej mody, ponieważ, po pierwsze, idea etycznego biznesu i nadbudowana nad nią koncepcja CSR stały się elementem najnowszej historii gospodarowania (czego nie mogą już podważyć nawet jej przeciwnicy), podstawowe jej zręby zostały wdrożone w krajach rozwiniętych przez niemałą już grupę przedsiębiorstw, a po drugie, jej pojawienie okazało się logiczną konsekwencją przyjętych przez wcześniejszych myślicieli rozstrzygnięć dotyczących rzeczywistości społeczno-gospodarczych.

W dużej mierze wszystkie wspomniane powyżej odmiany **niewiedzy** są w jakimś sensie wynikiem niedoskonałego procesu edukacyjnego. Najbardziej fundamentalna niewiedza polega jednak na braku wiedzy, co do znaczenia etyki w życiu społecznym, czyli na **niewiedzy etycznej**. Wszystkie wymienione rodzaje niewiedzy są głównie konsekwencją tej podstawowej. Niewiedza etyczna jest zatem jedną z głównych przyczyn małego zainteresowania ideą CSR, a w konsekwencji słabego jej wdrożenia w Polsce. Jeśli nie wie się, czym jest społeczna odpowiedzialność to są niewielkie szanse, że idea ta zostanie w szerokim zakresie wdrożona do sfery gospodarczej, która ze swej istoty preferuje – o czym już wspomnieliśmy – kryterium skutecznościowe (efektywnościowe) i ekonomiczne. Dopisanie trzeciego E, które od lat popularyzuje Wojciech Gasparski [Gasparski, 1996] jest próżnym trudem, bo to tak, jakby zachęcać kogoś, by wybrał dłuższą drogę i do tego pod górę, w sytuacji kiedy znana powszechnie jest droga krótsza i bez wzniesienia, którą zresztą uczęszcza większość jego sąsiadów, a on nie rozumie dlaczego powinien wybrać dłuższą drogę.

4.5. Zanikające zaangażowanie społeczne

Za równie poważną przyczynę małego zainteresowania CSR, należy uznać także **słabość społecznego zaangażowania naszego społeczeństwa**, a dokładniej zaznaczający się w ostatnich latach spadek tego zaangażowania. Choć brzmi to może zaskakująco, to jednak na podstawie danych, wyłania się obraz przeciętnego Polaka

coraz mniej zaangażowanego w problemy społeczne. Wyniki badań ukazują nie tylko słabnącą frekwencję Polaków podczas wyborów, ale – co może równie niepokojące – ukazują też spadek zainteresowania rozwiązywaniem problemów społecznych poprzez niesienie pomocy najbardziej potrzebującym, lub przynajmniej wspieranie takich działań. Owszem, jako społeczeństwo okazjonalnie potrafimy wznieść się na szczyty ofiarności, zbierając co roku kilkanaście czy kilkadziesiąt milionów złotych podczas Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy ale – jak wynika z badań – z roku na rok zmniejsza się zakres pomocy udzielanej przez naszych obywateli innym obywatelom. Wedle raportu przygotowanego przez stowarzyszenie Klon/Jawor nie tylko zajmujemy w Europie jedną z ostatnich pozycji w liczbie wolontariuszy podejmujących wszelkiego rodzaju działania pomocowe, lecz dodatkowo w ciągu ostatnich dwóch lat odnotowano spadek ich liczby [Raport 2004 i 2006]. Spadek dotyczy także liczby darczyńców, jak i obywateli będących członkami organizacji pozarządowych. Jeśli postawę obywateli charakteryzuje spadek zainteresowania problemami społecznymi, to nie można oczekiwać od firm działających w naszym kraju, aby okazywały więcej zainteresowania rozwiązywaniem problemów społecznych niż przeciętny obywatel tego kraju i to z całkiem prozaicznego powodu, ponieważ pracownikami tych firm są głównie polscy obywatele. Jeśli oni nie wykazują społecznej postawy, to nie będą jej wykazywać także polscy przedsiębiorcy, a tym bardziej zagraniczni menedżerowie.

Z niską aktywnością społeczną Polaków wiąże się bardzo ściśle niskie zaufanie Polaków do siebie nawzajem. Odsetek Polaków ufających innym Polakom (11,5%) jest niższy prawie trzy razy od średniej europejskiej (32%) [Diagnoza Społeczna 2007]. Niski poziom zaufania do innych obywateli jest w Polsce prawdopodobnie konsekwencją niskiego zaufania do instytucji publicznych oraz osób piastujących wysokie stanowiska. W konsekwencji niski jest także poziom zaufania Polaków do społecznych działań podejmowanych przez firmy [Badziąg, 2007]. Polacy nie wierzą, że firma może podejmować działania pro-społeczne, tylko dlatego, że uważa to za swój obowiązek. Podejrzewają raczej, że jej działanie jest jedynie „zasłoną dymną” dla jakiegoś intratnego i niekoniecznie legalnego interesu.

Zakończenie

Znając przyczyny małego zainteresowania ideą CSR w Polsce i niezadowalające wyniki jej wdrażania należy podjąć działania eliminujące owe przyczyny. Należy zatem:

- zacząć od edukacji na poziomie szkolnictwa wyższego, jednocześnie wprowadzając na niższych szczeblach edukacji elementy edukacji etycznej nastawionej na pro-społeczną postawę, czyli uzupełnić kształcenie o edukację etyczną i edukację obywatelską,
- działać na rzecz wzmocnienia i rozwoju demokracji,

- podjąć wysiłek, jeśli nie wyeliminowania to przynajmniej znacznego ograniczenia wszystkich patologicznych zjawisk takich jak: korupcja, biurokracja czy wykluczenie społeczne,
- rozpocząć konsumentką edukację oraz wzmocnić pozycję konsumenta i organizacji konsumentkich,
- zintensyfikować działania Międzyresortowej Grupy ds. CSR, która powinna jak najszybciej zarysować ramy polityki rządowej propagującej CSR oraz zachęcić do takiej polityki gminy i powiaty, konieczne jest stworzenie zachęt dla polskich przedsiębiorców, które sprzyjałyby wdrażaniu przez nich zasad CSR.

Jednakże w związku z tym, że najważniejszym powodem utrudniającym wdrażanie zasad CSR w Polsce jest niezdolność Polaków do przestrzegania prawa oraz duże przyzwolenie na jego łamanie, zdecydowanie najważniejszym działaniem o charakterze pozytywistycznej „pracy od podstaw” powinno być działanie mające na celu zwiększenie szacunku do prawa poprzez odpowiednią edukację prawną oraz poprzez stworzenie mechanizmów zabezpieczających przed powstawaniem złego prawa. Głównym zatem zadaniem, choć być może dla niektórych odległym od popularyzowania i wdrażania zasad CSR, jest doskonalenie prawa i budowanie społeczeństwa praworządnego. Nie da się bowiem wdrożyć zasad społecznej odpowiedzialności bez oparcia ich na prawie [Filek, 2007, s.28]. Jeśli firma nie przestrzega prawa (prowadząc np. „kreatywną księgowość” lub zatrudniając pracowników „na czarno”) jej działania w zakresie CSR, jeżeli nawet takie podejście, będą jedynie „fasadowym czyszczeniem wizerunku”. Jeżeli przestrzeganie prawa jest *condicio sine qua non* wdrożenia idei CSR, to brak przestrzegania prawa uniemożliwia ich rzeczywiste i sensowne wdrożenie. Bez przestrzegania prawa wdrażanie CSR jest jak budowanie domu, które zamiast rozpocząć się od zbudowania jego fundamentów, zaczyna się od komina.

Mówi się czasem, że każde przedsiębiorstwo funkcjonuje tak źle, jak tylko może, a zmienia się pod presją społeczną. Wszystkimi dostępnymi nam działaniami stwórzmy więc presję społeczną!

Literatura:

1. Crook C. (2005), The Good Company. A Sceptical Look at Corporate Social Responsibility, „The Economist”, styczeń 2005
2. Badziąg A. (2007), Społeczna odpowiedzialność biznesu a społeczna odpowiedzialność Polaków, maszynopis
3. Diagnoza Społeczna 2007
4. Filek J [acek] (2001), Pytanie: jak żyć?, jako podstawowe pytanie etyczne, [w:] tenże, Filozofia jako etyka, Znak, Kraków
5. Filek J. (2002), O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego, Wydawnictwo AE, Kraków

6. Filek J. (2005), Jeśli biznesem biznesu jest biznes, „Tygodnik Powszechny” nr 17
7. Friedman M. (1970), The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits, “New York Times Magazine”, 13 September
8. Gasparski W. (1996), Sprawna moralność i etyczna sprawność, [w:] Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce, (red. A. Węgrzecki, Akademia Ekonomiczna, Kraków
9. Kuraszko I., Rok B. (2007) Krytyczne spojrzenie na rozwój społecznej odpowiedzialności w Polsce. Wnioski z badań, prezentacja, Warszawa 15.10.2007
10. Pratley P. (1998), Etyka w biznesie, tłum. M. Albigowski, Gebethner i Ska, Warszawa
11. Raport (2004), Wolontariat, filantropia i 1%, Stowarzyszenie Klon/Jawor
12. Raport (2006), Wolontariat, filantropia i 1%, Stowarzyszenie Klon/Jawor
13. Rok B. (2008), Wzmacnianie rozwoju CSR w Polsce. Rekomendacje, maszynopis
14. Raport z badania „CSR oczami studentów” (2006), SGH
15. Wspieranie rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce. Raport ze spotkań z interesariuszami (2008) maszynopis.
16. Taylor C. (1996), Etyka autentyczności, tłum. A. Pawelec, Znak, Kraków
17. Skłonność do angażowania się w działania pro-konsumenckie i pro-społeczne wśród polskich przedsiębiorców. Badanie UOKiK (2006)
18. Stenberg E.(1998), Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu, tłum. P. Łuków, PWN, Warszawa
19. Węgrzecki A. (1996), Aksjologiczne aspekty transformacji, [w:] Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce, (red. A. Węgrzecki), Akademia Ekonomiczna, Kraków

Streszczenie

Głównym celem niniejszego artykułu jest refleksja nad przyczynami, dla których idea społecznej odpowiedzialności biznesu, tak popularna w krajach Europy Zachodniej, nie znalazła w naszym kraju należytego zainteresowania, a tym samym nie udało się tej idei wdrożyć w życie, tak jak oczekiwaliby tego od nas Unia Europejska. Wprawdzie w ostatnich latach zaczęto w Polsce mówić o CSR, jednakże duża liczba publikacji i konferencji, ankiet i rankingów nie przełożyła się na konkretne działania świadczące o przyswojeniu tej idei przez uczestników rynku. Nie jest ambicją autorki zestawienie wszystkich przyczyn tego stanu rzeczy, ale raczej wskazanie tych najbardziej zasadniczych, a nierzadko nie do końca uświadamianych oraz dokonanie ich klasyfikacji, ułatwiającej zrozumienie. Do najbardziej zasadniczych przyczyn obok (1) dość powszechnie wskazywanej niechęci Polaków do przestrzegania prawa, z jednoczesnym dużym przyzwoleniem społecznym na nieprawidłowości (o ile nie dotyczą obywatela bezpośrednio), należałoby zdaniem autorki zaliczyć także (2) niewiedzę przedsiębiorców na temat CSR (pomimo opty-

mistycznych wyników ankiet przeprowadzonych w ostatnich latach Polsce) oraz – co znacznie rzadziej bywa uświadamiane – (3) brak zaangażowania społecznego polskich obywateli.

Reasons of Low Interest in CSR Idea in Poland (Summary)

The objective of the present article is a reflection on the reasons for which the idea of corporate social responsibility (CSR) in business, so popular in Western European countries, has not met proper interest in Poland and, subsequently, why this idea has not been implemented here as the European Union would have expected from us. While it is true that, within recent years, discussions on CSR have commenced in our country, but as numerous publications, conferences, rating surveys and public opinion polls show, these have not yet turned into real actions proving that market participants have acquired this idea. It is not the author's ambition to list all reasons of such a state of things, but rather to indicate those most fundamental and quite often not fully realised, as well as to conduct a categorisation of these reasons to facilitate their understanding. Apart from (1) quite commonly indicated unwillingness of Poles to abide by the law, along with a simultaneous social consent to anomalies (as long as they do not concern a citizen directly), the most fundamental reasons include, according to the author, also (2) business people's ignorance of the CSR (in spite of optimistic results of surveys that have been polled recently in Poland), as well as – much more seldom realised – (3) lack of Polish citizens' social commitment.

Andrzej Kubasik*

UWARUNKOWANIA EKOLOGICZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW¹⁶

Wstęp

Celem referatu jest identyfikacja uwarunkowań umożliwiających małemu i średniemu biznesowi podejmowanie wobec środowiska przyrodniczego działań z zakresu społecznej odpowiedzialności. Dokonano w nim analizy uwarunkowań zewnętrznych, narzuconych przez politykę ekologiczną państwa i narzędzia jej realizacji oraz uwarunkowań wewnętrznych, będących rezultatem swobodnych decyzji przedsiębiorstw.

1. Ekologiczna odpowiedzialność biznesu – ewolucja koncepcji i praktyki stosowania

1.1. Perspektywa globalna

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, utrwalona i rozwijana w teorii i praktyce zarządzania stanowi odpowiedź na narastającą dynamikę i złożoność interakcji przedsiębiorstw z otoczeniem. Oznacza to m.in. konieczność poszerzenia kryteriów oceny przedsiębiorstw o cele pozaekonomiczne, związane z szeroko pojętym interesem społecznym. Zaowocowało to przyjęciem koncepcji H.I. Ansoffa traktującej przedsiębiorstwa jako organizacje służące otoczeniu [Ansoff, 1985]. W pierwszym etapie rozwoju omawianej koncepcji podejmowanie obowiązków społecznych dotyczyło dynamicznie rozwijających się korporacji i oznaczało głównie ich odpowiedzialność, wymuszoną pod wpływem narodowych rozwiązań legislacyjnych i administracyjnych. Zakładały one konieczność większej kontroli państwa nad dynamicznie rozwijającymi się korporacjami. Rosnący udział korporacji w eksploatacji bogactw naturalnych, często o charakterze rabunkowym, uczynił ważnym problem przejęcia przez nie dobrowolnej odpowiedzialności za zanieczyszczenie i ochronę środowiska.

* Doktor nauk ekonomicznych, Katedra Zarządzania i Marketingu, Wydział Zarządzania, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, akubasik@ae.katowice.pl

¹⁶ Recenzja Anna Lewicka-Strzałecka

Rosnąca siła korporacji i brak możliwości rozwiązywania problemu zanieczyszczenia i ochrony środowiska w skali państw narodowych, przeniósł punkt ciężkości na poziom organizacji międzynarodowych, konwencji i protokołów [Budnikowski, 1998]. Zaowocował także wypracowaniem szeregu inicjatyw globalnych, opartych o rozwój europejskich i światowych standardów etyki oraz społecznej odpowiedzialności w działalności gospodarczej [Gasparski, 2003]. Oznaczał także przyjęcie jako kanonu unijnej polityki środowiskowej, założenia jej kształtowania w ścisłej współpracy z przemysłem. Dokonująca się równolegle ewolucja w obszarze standaryzacji i normalizacji systemów zarządzania pozwoliła wypracować szereg narzędzi umożliwiających zastosowanie w skali organizacji gospodarczych sformalizowanych systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy oraz systemów zintegrowanych. Uniwersalny charakter stwarza możliwości zastosowania ich zarówno w skali korporacji, jak i w obszarze małej i średniej przedsiębiorczości.

Wzrost roli małych i średnich przedsiębiorstw jako stabilizatora i stymulatora rozwoju gospodarczego spowodował podniesienie poziomu odpowiedzialności za środowisko także i w tym obszarze. Ponadto pogłębieniu uległy związki i zależności pomiędzy małym i średnim biznesem, a dużymi organizacjami typu korporacyjnego. Realizują się one w postaci strategii równoczesnego kooperowania i konkurowania, poprzez uczestnictwo małych i średnich przedsiębiorstw w zintegrowanych łańcuchach wartości korporacji oraz funkcjonowanie w sieciach organizacyjnych. Tego typu zależności i powiązania zwiększają rangę wspólnego wypracowywania wartości dodanej. Tworzy się ona w obszarze odpowiedzialności wobec akcjonariuszy i interesariuszy. Ten kierunek rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu także za środowisko, oparty na koncepcji interesariuszy, ma zatem duże perspektywy rozwojowe [Rybak, 2007].

Przyjęcie koncepcji interesariuszy jako podstawy interpretacji społecznej odpowiedzialności zakłada konieczność posługiwania się zróżnicowanymi modelami społecznej odpowiedzialności oraz modelami determinującymi społecznie odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw. Wymaga także znajomości postaw i reakcji społecznych przedsiębiorstw. Zakłada również konieczność włączenia w obszar analiz problematyki odpowiedzialnego zarządzania korporacją, znajomości systemów kontroli i nadzoru korporacyjnego. Ważna jest też znajomość kierunku reformowania zarządzania przedsiębiorstwem od nadzoru właścicielskiego i odpowiedzialności w stosunku do akcjonariuszy do władania korporacyjnego i odpowiedzialności wobec interesariuszy. Ma to prowadzić do „wbudowania” zarządzania interesariuszami w system zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem.¹⁷

¹⁷ Na temat teorii grup interesów istnieje obszerna literatura zarówno anglosaska, jak i krajowa. Omawia się w niej podstawy koncepcji, jej uzasadnienia teoretyczne oraz praktyczne implikacje a także alternatywne teorie. Zob. np. T. Donaldson, Lee E. Preston: *The Stakeholders Theory of the Corporation, Concept, Evidence and Implications*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, Issue 1, January, p. 65.

Obiecującą koncepcją jest traktowanie ochrony środowiska oraz interakcji ze środowiskiem w konwencji łańcucha wartości i zarządzanie nim w aspekcie tworzenia wartości dodanej. Wskazuje się przy tym na zróżnicowane motywy podejmowania inicjatyw środowiskowych w łańcuchu wartości [Preuss, 2005].

W przedsiębiorstwach transnarodowych społeczna odpowiedzialność korporacji może być uważana za wartość spajającą zróżnicowaną wewnętrzną organizację, na której można oprzeć kulturę organizacyjną korporacji. Akcentuje się także istnienie takich typów kultury organizacyjnej, które zawierają cechy warunkujące lub umożliwiające powstanie i rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa [Rojek – Nowosielska, 2005].

Z drugiej strony w grę wchodzi narastający w wielu obszarach brak zaufania ze strony opinii publicznej do intencji poczynań korporacji, także w odniesieniu do środowiska naturalnego. Ma to miejsce pomimo niewątpliwych inicjatyw korporacji w zakresie podejmowania i rozszerzania praktyki społecznej odpowiedzialności. Badania amerykańskie wskazują, że głównymi powodami pogłębiania się braku zaufania są skandale korporacyjne, sankcjonowanie w majestacie prawa zbyt daleko idącej swobody decyzyjnej władz korporacji, a także uznawanie ogromnych gratyfikacji finansowych ich kierownictwa, nieprzystających, według opinii publicznej, do zakresu rzeczywistej odpowiedzialności [Deutsch, 2005].

Czy w kontekście upadków i skandali wokół firm powszechnie uznawanych za najlepsze, przedstawianych jako wzory do naśladowania, można w ogóle zdecydować się na wskazywanie „najlepszych firm”? Pojawia się zatem szerszy problem ukazania roli najlepszych praktyk zarządzania w perspektywie światowej. Ważne jest postawienie pytania, co to znaczy „najlepszy przykład”? Co jest najlepsze wśród licznych „najlepszych praktyk”? Z jakiego punktu widzenia coś jest najlepsze? Zdaniem K. Płoszajskiego w czasach „po Enronie” potrzebny jest nowy model korporacji, opartej na zaufaniu oraz przejrzystości i dla tego modelu należy dopiero poszukiwać nowych najlepszych praktyk. Obecnie niezbędna jest najwyższa ostrożność w obchodzeniu się z tym, co rozumiemy przez „najlepsze praktyki”. W większości sytuacji ich miejsce powinny zająć uznane standardowe praktyki o udokumentowanej skuteczności, zaś najlepsze praktyki paradoksalnie nie powinny służyć do naśladowania, a raczej do tworzenia najlepszych filozofii (strategii) działania. W konkluzji stwierdza się, że zupełnie nie docenia się obecnie wielkiej roli „najgorszych praktyk”.¹⁸

Ważnym, pozytywnym trendem jest ewolucja korporacyjnej odpowiedzialności społecznej w kierunku korporacyjnej innowacyjności społecznej. Przedsiębiorstwa zaczynają postrzegać potrzeby społeczne, w tym ekologiczne jako możliwość rozwijania idei, demonstrowania nowych technologii, szukania i znajdowania nowych rynków, a także pokonywania problemów nierozwiązanych od wielu lat. Jest to

¹⁸ Podano za: R. Trochimiuk, Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim, *Masters of Business Administration*, nr 1, 2003

nowa strategia inwestowania w badania i rozwój. Na podstawie badań zidentyfikowano czynniki korporacyjnej innowacyjności społecznej – wspólne elementy udanych innowacyjnych przedsięwzięć publiczno-prywatnych, należą do nich:

- zbieżność celów biznesowych i potrzeb społecznych,
- silni partnerzy zaangażowani w ideę trwałych zmian,
- inwestycje dokonywane przez obie strony; bliskie relacje między stronami projektu,
- powiązania z innymi organizacjami,
- konsekwentne podtrzymywanie i powielanie rezultatów [Kanter, 2006, s. 169-170].

Odchodzi się zatem od traktowania zaangażowania korporacji w projekty prospołeczne jako działania z zakresu *public relations*. Taki sposób budowania wizerunku firmy jest bowiem bardzo kosztowny i ryzykowny. Podstawową korzyścią firmy wdrażającej projekt prospołeczny jest zdobywanie wiedzy i nowych możliwości – wyciąganie wniosków podczas rozwiązywania trudnych problemów. W nowym modelu innowacyjności firmy dają społeczeństwu to, w czym są najlepsze. Osiągają w ten sposób wymierne wyniki i wdrażają trwałe zmiany, na które składają się nowe produkty, nowe rozwiązania podstawowych problemów i nowe możliwości rynkowe. Rezultaty projektów pilotażowych są rozpowszechniane w skali masowej. Przyjęcie kierunku innowacyjności społecznej oznacza konieczność gromadzenia wiedzy i budowania kompetencji w podejmowaniu i rozwiązywaniu problemów. W obszarze kształtowania interakcji przedsiębiorstw ze środowiskiem wiedza i kompetencje ekologiczne powinny przekładać się na ich strategię rozwoju [Chodyński, 2007].

Współcześnie koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu musi być rozpatrywana jako element znacznie szerszej kategorii solidarności międzyludzkiej, odwołującej się do poczucia wspólnoty, odpowiedzialności za wspólną przyszłość, gotowości do troski o dobro innych i znajdowania polubownych i trwałych rozwiązań sporadycznych konfliktów. Podniesienie tych cech na poziom wyższy od państwa narodowego wymaga instytucjonalnych ram kształtowania opinii i woli. Z. Bauman postuluje logikę globalnej odpowiedzialności i wiążącą się z nią logikę globalnych aspiracji. Ma ona na celu, przynajmniej teoretycznie, stawianie czoła globalnym problemom wprost – na odpowiednim dla nich poziomie. Wynika to z założenia, że do trwałych i skutecznych rozwiązań ogólnoswiatowych problemów można dojść jedynie poprzez ponowne przedyskutowanie i zreformowanie sieci globalnych zależności i interakcji. Bauman akcentuje początek ery politycznego eksperymentowania, wynikający z konieczności odrzucenia strategii obrony przeciw globalnym trendom wyłącznie na poziomie lokalnym. Współczesne instytucje polityczne zostały skrojone na potrzeby suwerenności terytorialnej państwa narodowego i opierają się na poszerzeniu na skalę planetarną, ponadnarodową, a instytucje polityczne służące samoukonstytuowaniu się ogólnoswiatowej wspólnoty ludzi nie będą i nie mogą być „takie same”, tylko „większe” [Bauman, 2007, ss. 317- 321]. Sygnalizowane

problemy, których podjęcia prób rozwiązania nie uniknie się, dotyczą w pełni także odpowiedzialności za środowisko. Coraz wyraźniej widać dominację polityki i rywalizacji ekonomicznej pomiędzy mocarstwami, związkami państw narodowych i państwami narodowymi w obszarze budowania interakcji działalności gospodarczej ze środowiskiem na poziomie globalnym. Dotyczy to odmiennej koncepcji podejścia do rozwiązywania problemów środowiska naturalnego w skali globalnej ze strony USA i Europy. Unia Europejska kładzie duży nacisk na ochronę konsumenta i przepisy dotyczące środowiska naturalnego, podczas gdy Stany Zjednoczone opowiadają się za bardziej rynkowym podejściem. Dotyczy to aktualnie handlu uprawnieniami do zanieczyszczeń, który funkcjonuje głównie w obrębie związku państw narodowych i stanowi źródło konfliktów na tle obniżania konkurencyjności strategicznych sektorów w państwach członkowskich.¹⁹ Na tym tle widoczne jest, że w długiej perspektywie nie wystarczy samo pogłębianie standaryzacji w obszarze etyki i społecznej odpowiedzialności, jakkolwiek spełnia jednoznacznie pozytywną rolę w operacjonalizacji koncepcji ekologicznej odpowiedzialności. Komisja Europejska postuluje zatem aby zasady określające działanie wspólnego europejskiego rynku były inspiracją przy ustalaniu światowych standardów w dziedzinach dotyczących zapewnienia bezpieczeństwa produktów, środowiska naturalnego, papierów wartościowych czy ładu korporacyjnego [Buck, 2007].

2. Ewolucja włączania małego i średniego biznesu w obszar odpowiedzialności za środowisko w Polsce

2.1. Uwarunkowania zewnętrzne. Przedsiębiorstwo jako obiekt polityki ekologicznej.

Większość czynników wpływających na zachowania przedsiębiorstw względem środowiska przyrodniczego i na zarządzanie interakcjami ze środowiskiem oddziałuje pośrednio poprzez politykę ekologiczną państwa [Stankiewicz, 2002, s.88]. Decydującą rolę odgrywają instrumenty ekologiczne, ich skuteczność środowiskowa oraz wynikająca z nich, rosnąca skala dolegliwości dla przedsiębiorstw. Znajomość mechanizmów oddziaływania polityki ekologicznej i narzędzi jej realizacji wyznacza podstawy koniecznego dostosowania sfery przedsiębiorczości. Stanowi także punkt wyjścia do oceny możliwości i celowości dodatkowego, dobrowolnego angażowania się małych i średnich przedsiębiorstw w proces racjonalizacji interakcji ze środowiskiem.

Standaryzacja i normalizacja interakcji przedsiębiorstw ze środowiskiem przyrodniczym stanowi ważne źródło uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, także w aspekcie przewidywanego wpływu globalizacji.

¹⁹ Zob. np. M. Kozmana, A. Słojewska, Biznes zapłaci za czyste powietrze nad Europą, Rzeczpospolita 27 marca 2007.

Z badań nad oceną przewidywanego wpływu globalizacji na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw wynika, że wzrost obligatoryjnych wymagań dotyczących ochrony środowiska naturalnego generalnie oceniany jest pozytywnie. 30,2% ankietowanych oceniło wpływ tego zjawiska na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako zdecydowanie pozytywny w kategorii istotnej szansy, a 28,7% respondentów jako nieznacznie pozytywny (niewielka szansa). Równocześnie jednak 25,4% badanych przedsiębiorstw zasygnalizowało brak wpływu lub wpływ trudny do przewidzenia [Stankiewicz, 2002, s.78-79].

Współczesna polityka ekologiczna bazuje na zróżnicowanej palecie instrumentów, wśród których coraz większą rolę odgrywają instrumenty ekonomiczne, zorientowane produktowo. Oddziałują one na bilans korzyści i kosztów zanieczyszczającego w sposób bezpośredni (bodźce finansowe dla egzekucji prawa, depozyty, subwencje, opłaty) lub w sposób pośredni, głównie poprzez tworzenie rynków, także sztucznych np. rynku handlu uprawnieniami do zanieczyszczeń. Istotna sfera oddziaływania na przedsiębiorczość wynika także z zastosowania narzędzi prawnoadministracyjnych. Sfera interakcji ze środowiskiem regulowana jest w prawie ochrony środowiska, ale także w prawie cywilnym, karnym, administracyjnym, prawie atomowym, geologicznym, górniczym, wodnym, budowlanym.²⁰ Głębokie i radykalne zmiany w prawie ochrony środowiska wynikały głównie z konieczności jego dostosowania do wymogów Unii Europejskiej. Prawo to nadal podlega licznym i częstym zmianom, szczególnie w aspekcie nowelizacji wielu ustaw oraz zmian w przepisach wykonawczych.²¹ Dla przedsiębiorców oznacza to konieczność dobrej znajomości regulacji prawnych i administracyjnych, dokonywanych i możliwych zmian w tym zakresie oraz potencjalnych lub rzeczywistych konsekwencji dla funkcjonowania i rozwoju firmy. Istotne obowiązki dla małych i średnich przedsiębiorców wynikają z rozszerzenia odpowiedzialności producenta za produkt na całą sferę eksploatacyjną i użytkową. Dotyczy to m.in. opakowań i odpadów opakowaniowych, a skutkuje koniecznością wypełniania przez przedsiębiorców obowiązku recyklingu oraz wynikającymi z tego zobowiązaniami (jak również możliwymi korzyściami i sytuacjami wymagającymi dodatkowych uregulowań). W tym obszarze istnieje także szereg problemów niezależnych od przedsiębiorców, a pogarszających warunki ich funkcjonowania i rozwoju. Wyniki badań różnych organizacji sygnalizują istnienie poważnych problemów w systemie odzysku i recyklingu odpadów w Polsce.²² Należą do nich: handel dokumentami potwierdzającymi od-

²⁰ Zob. np. R. Paczuski, *Prawo ochrony środowiska*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2000.

²¹ Szerzej na ten temat: G. Grabowska, *Europejskie prawo środowiska*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, 2001.

²² Zob. np. J. Inorowicz, R. Berger, Dobrze sprawdź z kim odzyskujesz, Puls Biznesu 4.04.2005. Autorzy artykułu omawiają wyniki raportu „Rynek recyklingu i odzysku odpadów opakowaniowych w latach 2004-2008” przygotowanego przez AC Nielsen, a także przedstawiają opinie przedstawicieli: Stowarzyszenia Polska Koalicja Przemysłowa na rzecz Opakowań Przyjaznych Środowisku Eko-Pak oraz Polskiego Systemu Recyklingu, jednego z głównych graczy na rynku organizacji odzysku.

zysk, niedostateczna kontrola Głównego Inspektoratu Ochrony Środowiska, brak potencjału inwestycyjnego w systemie, niestabilność legislacyjna i luki interpretacyjne oraz rozproszenie rynku i za duża liczba organizacji odzysku, wśród których działają firmy nie posiadające statusu organizacji odzysku. Zakładany wzrost poziomów recyklingu i odzysku oraz sygnalizowane patologie w systemie nieuchronnie spowodują pojawienie się niedoboru pozyskiwania odpadów opakowaniowych (przy obecnym systemie zbiórki opakowań oraz przy braku inwestycji na rozwój selektywnej zbiórki odpadów). Redukcja rezerwy zbieranych opakowań w oczywisty sposób wpłynie na zwiększenie stawek opłat recyklingowych.

Ważnym obszarem nowych zobowiązań przedsiębiorców jest konieczność dostosowania produktów do tzw. dyrektyw „nowego podejścia” oraz wynikającej z nich koncepcji „norm zharmonizowanych”. Koncepcja New and a Global Approach kładzie główny akcent i ciężar odpowiedzialności za produkowanie bezpiecznych wyrobów na producenta. Musi on wykazać, że wyrób spełnia określone normy oraz przygotować odpowiednią dokumentację, wykazując, że wyrób spełnia wymagania aktów prawnych (dyrektyw). Rynek unijny stawia więc każdemu przedsiębiorcy wymagania w zakresie dostarczania produktów, spełniających wymagania dyrektyw (o ile odnoszą się one do danego produktu). Dotyczy to szeroko rozumianej jakości produktów, przejawiającej się w: bezpieczeństwie produktów, ochronie zdrowia, aspektach ekologicznych wytwarzanych produktów, a także szeroko rozumianej odpowiedzialności społecznej, w tym w aspektach etycznych. W praktyce przedsiębiorcy muszą wykazać dobrą znajomość dyrektyw nowego podejścia UE, systemu oceny zgodności wyrobu z wymaganiami dyrektyw, zasad znakowania wyrobów oznaczeniem CE oraz ustaw i rozporządzeń Rady Ministrów wprowadzających do prawa polskiego wymagania dyrektyw UE. Małe i średnie przedsiębiorstwa muszą także mieć świadomość, że relacje pomiędzy sferą przedsiębiorczości, a organami tworzącymi i nadzorującymi realizację polityki ekologicznej mają coraz częściej charakter gry. Wykorzystuje się w niej nie tylko różny dostęp do informacji o charakterze ekologicznym (inny dla przedsiębiorstwa oraz inny dla organów kontrolnych), ale także niespójność i luki w przepisach prawnych i administracyjnych, jak również nieprecyzyjność ich sformułowań. Przedsiębiorstwa muszą zatem uczyć się posługiwania siłą nacisku, wykorzystując forum izb przemysłowo – handlowych, konfederacji grupujących pracodawców oraz dużych organizacji ekologicznych. Tego typu zachowań nie można traktować wyłącznie w kategoriach negatywnych. Wynikają one głównie z obronnych relacji firm na niedogodności i niespójności w sferze rozwiązań ekologicznych, utrudniających im działalność w tym obszarze.

Rosnący zakres standaryzacji i normalizacji w obszarze kreowania jakości i interakcji ze środowiskiem przyrodniczym powoduje, że małe i średnie firmy muszą dysponować specyficzną wiedzą w tej sferze. Podstawą projektowania i wykorzystania systemów zarządzania jakością i zarządzania środowiskiem w oparciu o normy ISO, w kontekście tworzenia wartości dodanej, jest rzetelne podejście do

wyboru jednostki projektującej i certyfikującej. Nie można ulegać pokusie oraz naciskom szybkiego i łatwego uzyskania certyfikatu dla samego jego posiadania. Patologie w tym obszarze przybrały poważne rozmiary i zaczynają być groźne dla przyszłości systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy. Problem jest podnoszony zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i przez środowiska konsultantów i instytucji z obszaru projektowania i certyfikacji omawianych systemów.²³ Wina leży po obu stronach. Co prawda certyfikacja jest dobrowolna, ale nacisk przedsiębiorców na legitymowanie się certyfikatem jako formalnym, a często i koniecznym warunkiem prowadzenia działalności i konkutowania na rynkach unijnych spowodował gwałtowny wzrost popytu na omawiane usługi. Istotną rolę odgrywa także polityka dużych firm, które od swoich potencjalnych i rzeczywistych dostawców bezwzględnie, a czasem niepotrzebnie wymagają legitymowania się certyfikowanymi systemami zapewniania jakości i zarządzania środowiskiem. Tego typu postępowanie jest po części zrozumiałe, gdyż narzucenie obowiązku posiadania certyfikowanych systemów zarządzania jakością i środowiskiem przez dostawców jest często jedynym sposobem utrzymania kontroli korporacji nad jakością surowców, materiałów i komponentów. Ważnym czynnikiem jest też chęć przedsiębiorców wykorzystania ze środków unijnych dofinansowania kosztów szkoleń dla potrzeb wdrożenia i certyfikacji systemu zarządzania środowiskiem. Odpowiedzią rynku na rosnące zapotrzebowanie w zakresie certyfikacji było pojawienie się wielu nowych jednostek, które oferowały równoczesne projektowanie, wdrożenie i certyfikację systemów, w krótkim czasie, w dodatku po dumpingowych cenach.

Małe i średnie firmy muszą zatem mieć świadomość istnienia biznesu certyfikacji systemów zarządzania oraz postaw i reguł zachowań jednostek, grup, zespołów i wszystkich uczestników, biorących udział w tej szczególnej formie działalności gospodarczej. Sprawa jest ważna, gdyż w globalnym handlu pojawia się problem zaufania do potencjalnych partnerów. Organizacje certyfikują się m.in. po to, aby dać wyraz bycia wiarygodnym i zdobyć zaufanie klienta.

W środowisku biznesu podnoszona jest coraz częściej kwestia deprecjacji certyfikatów oraz auditów certyfikacyjnych systemów zarządzania na zgodność z określoną podstawą (np. normą). Istnieje szereg różnorodnych przyczyn niepokojących zjawisk w obszarze certyfikacji systemów zarządzania. Ważną rolę odgrywają przyczyny, których podłożem są wartości etyczne, a przejawem nieetyczne zachowania uczestników gry rynkowej przemysłu certyfikacyjnego. Wspólnym punktem etycznych działań wszystkich biorących udział w tej biznesowej grze, powinny być takie autoteliczne wartości i postawy jak: bezstronność, otwartość, kompetencje, odpowiedzialność, zachowanie poufności i wrażliwość na skargi.²⁴

²³ Zob. np. Puls Biznesu 19.10.2004 (dodatek Certyfikator).

²⁴ Por. S. Galata, *Biznes w przestrzeni etycznej*, Difin, Warszawa 2007, s. 104 i dalsze.

Panuje pogląd, że w certyfikacyjnym biznesie krytycznym ogniwem są firmy konsultingowe (przedpole biznesu certyfikacyjnego), które coraz częściej wywierają wpływ na postawy i zachowania menedżerów jednostek certyfikujących.

Na podstawie przeprowadzonych badań nad poziomem dojrzałości znormalizowanych certyfikowanych systemów zarządzania, formułuje się szereg spostrzeżeń i refleksji o naturze zjawisk zachodzących w obszarze certyfikacji, a przydatnych dla sfery małej i średniej przedsiębiorczości. Pokazują one źródła i uwarunkowania patologicznych zachowań obu stron i skłaniają do wyciągnięcia przez nie, wniosków na przyszłość [Lisiecka, 2008]. Należą do nich podane poniżej.

Poziom konsultingu systemów zarządzania, a także i poziom jego certyfikacji wyznacza rynek. Reguły gry rynkowej określa z jednej strony podaż, a z drugiej popyt na tego typu usługi. Klienci, a także przedstawiciele środowiska certyfikacji mają świadomość, że certyfikowane systemy zarządzania często żyją „własnym życiem”, mają swe fazy aktywności wymuszone auditami. Nadal audyty certyfikacyjne wynikają bardziej z potrzeby posiadania certyfikatu systemu jakości i środowiska (np. dla procedur przetargowych), niż uzyskania korzyści z funkcjonującego systemu jakości, zgodnego z rygorami norm ISO. Stanowisku takiemu często towarzyszy brak ugruntowanej wiedzy kierownictwa o idei standardów, niewłaściwie prowadzone szkolenia oraz szybkie procesy projektowania i wdrożeń systemów.

Liczbę jednostek świadczących usługi konsultingowe i usługi certyfikacji na rynku towarzyszy nierówny poziom jakości finalnej usługi. Niektóre z nich w prosty, zunifikowany sposób, mechanicznie i szybko projektują oraz wdrażają systemy do organizacji prawie każdego sektora. Ze strony firm konsultingowych coraz rzadziej ma miejsce podejście indywidualne do projektowania systemu, bowiem żmudne i pracochłonne jest „czytanie biznesu”, konstrukcji graficznej jego mapy, wskaźników pomiaru procesów, wyjaśnianie, szkolenie, tłumaczenie i motywowanie, czyli angażowanie personelu firmy do reguł gry mechanizmów systemu według wymagań ISO.

Stosowane są subtelne metody budowania układów. Funkcjonuje sieć nieformalnych powiązań firm konsultingowych z jednostkami certyfikującymi; utrwalone układy – sieci powiązań, czyli: klienci (firmy zlecające certyfikację) – konsultanci oraz konsultanci – organizacje certyfikujące, to wynik wyboru pomiędzy chęcią zysku, a zachowaniami etycznymi, ma tu miejsce osłabianie etycznych zasad, norm zachowań menedżerów biznesu, a tym samym i wizerunku firm certyfikujących. Środowisko, w tym sami klienci sygnalizują niebezpieczeństwo wynikające z istniejących powiązań między konsultantem a auditorem i/lub jednostką certyfikującą system. Każda forma zdobywania klientów dla działalności doradczej przez audytora lub przypadek, gdy auditor sugeruje zatrudnienie konkretnego konsultanta – doradcy do budowy systemu może być sygnałem, że ma miejsce układ powiązań, że zdobycie klienta i uzyskanie certyfikatu odbywa się w stroniczy sposób.²⁵

²⁵ W publikatorach podaje się szereg konkretnych sposobów prowadzących do nadużyć. Por. np. D. Kaczyńska, Norma wytycza granice, Puls Biznesu 19.04.2005.

Często istnienie sieci odbija się na wartości merytorycznej, jaką niesie ze sobą pośpieszenie – dla zysku (również gratyfikacji w postaci auditu certyfikującego) – zbudowany, wdrożony system jakości i środowiska według standardów ISO wraz z oceną skuteczności funkcjonowania auditowanego systemu zarządzania.

Konsekwencją takiego stanu jest towarzysząca etatowemu auditorowi, podczas przeprowadzania auditu, obawa przed sformułowaniem wniosku o istniejącej niezgodności w „projektowanym systemie”. Może być ona również wynikiem złe rozumianej „lojalności” wobec „projektanta systemu” pracującego dla zaprzyjaźnionego i wpływowego konsultanta, czyli dostawcy firm (klientów) dla jednostki certyfikującej, której interesy reprezentuje właśnie auditor.

Auditowanym z kolei towarzyszy lęk przed formułowanymi przez auditora niezgodnościami dla stworzonego systemu, poddawanego certyfikacji. Pod tym względem podejście polskich przedsiębiorstw znacznie różni się od podejścia postulowanego, gdzie naturalnym oczekiwaniem kierownictwa firmy w stosunku do reprezentanta jednostki certyfikującej jest niezależna ocena zespołu auditorów stworzonego systemu zarządzania oraz sformułowanie propozycji poprawy funkcjonowania systemu w przyszłości. Profesjonalne, obiektywne podejście auditorów z tzw. spojrzeniem z zewnątrz, ich wiedza i branżowe kompetencje mają (powinny) dostarczyć wartości dodanej klientowi, do której należy zaliczyć m.in. wskazanie niezgodności, działania korygujące czy zalecenia lub spostrzeżenia i obserwacje, które pomogą organizacji w doskonaleniu systemu, a w związku z tym i biznesu.

Kierownictwo przedsiębiorstw nazbyt często oczekuje płytkiej analizy auditowanego systemu zarządzania, interesuje je głównie pozytywna ocena funkcjonowania systemu w organizacji, a mniej rzetelna, pogłębiona analiza systemu, lista sformułowanych spostrzeżeń, uwag i obserwacji dla doskonalenia systemu. Te ostatnie dedykowane są najczęściej przez kierownictwo pełnomocnikowi do spraw systemu, celem przemyślenia i wprowadzenia działań korygujących.

Nie wszyscy auditorzy i nie wszystkie jednostki certyfikujące przywiązują odpowiednią wagę do poprawy i/lub doskonalenia systemu. Obok systemów dojrzałych, wykorzystujących narzędzia zarządzania danym aspektem są systemy, nawet certyfikowane, które nie w pełni spełniają wymagania normy będącej podstawą certyfikacji.

2.2. Obszar swobodnej decyzji przedsiębiorstw

Polityka ochrony środowiska UE opiera się na Środowiskowych Programach Działania. Ich podstawę stanowią powszechnie akceptowane w krajach najwyżej rozwiniętych zasady, usankcjonowane praktyką działania wielu organizacji międzynarodowych, a głównie OECD. Z punktu widzenia nowoczesnych systemów zarządzania i audytów środowiskowych, szczególną rolę odegrał IV Program Działań Środowiskowych, który zakładał zapoczątkowanie prac nad „przeглядami ekologicznymi” i innymi metodami ekologizacji zarządzania przedsiębiorstwami. Ak-

tualnie na obszarze UE obowiązuje właśnie VI Program Działań Środowiskowych. Określa on główne cele i kierunki kontroli warunków działalności środowiskowej w perspektywie roku 2010. W tym programie działania strategiczne w obszarze partnerskiej współpracy powinny koncentrować się wokół:

- wspierania procesów wdrażania systemów zarządzania środowiskowego (w tym ISO 14000) oraz auditów ekologicznych, a także zachęcania firm do upubliczniania swoich osiągnięć w tej dziedzinie,
- promowania na szeroką skalę „zielonych” przedsiębiorstw i produktów,
- prowadzenia polityki zintegrowanego produktu,
- rozszerzania stosowania regulacji dotyczących odpowiedzialności ekologicznej.²⁶

W Polsce, stosowanie dobrych praktyk gospodarowania i systemów zarządzania środowiskowego zalicza się, obok instrumentów prawno-administracyjnych i ekonomicznych, do podstawowych narzędzi realizacji polityki ekologicznej państwa. Pozwalają one kojarzyć efekty gospodarcze z efektami ekologicznymi.²⁷

W strategicznym dokumencie zatytułowanym „POLSKA 2025 Długookresowa Strategia Trwałego i Zrównoważonego Rozwoju” zostały określone cele i priorytety rozwoju społeczno-gospodarczego do roku 2025. Do zadań poprawiających innowacyjność polskiej gospodarki zaliczono:

- zwiększenie udziału dziedzin wysokiej technologii w tworzeniu produktu krajowego,
- zwiększenie zapotrzebowania gospodarki na wyniki badań naukowych,
- specjalizację w rozwoju wybranych, zaawansowanych technologii,
- promowanie nowoczesnych, proekologicznych technologii i metod zarządzania.²⁸

Wśród metod realizacji powyższych zadań wymienione zostało wdrażanie i propagowanie metod ekologicznego zarządzania. W omawianym dokumencie wskazuje się ponadto, że jednym z zadań służących wzmocnieniu roli sektora małych i średnich przedsiębiorstw jest promowanie ekologicznych metod zarządzania i produkcji. Należą do nich system zarządzania środowiskowego oparty na normie ISO 14001 oraz system EMAS. Procedury zarządzania środowiskowego zostały opisane w pakiecie norm z serii ISO 14000 oraz w rozporządzeniu UE nr 761/2001 o systemie EMAS. Normy z serii ISO 14001 są popularne w Polsce, również z powodu norm ISO 9000, natomiast system EMAS jest dostępny dla polskich przedsiębiorstw dopiero od maja 2004 r. System EMAS wymaga m.in. wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego spełniającego wymagania normy ISO 14001. System taki musi być wdrożony, ale nie certyfikowany. System zarządzania środowiskowego EMAS różni się od ISO 14001 m.in. obowiązkiem przeprowadzenia wstępnego przeglądu

²⁶ Sixth Environment Action Programme. Environment 2010: Our future. Our choice. EC, 2001 COM (2001)31.

²⁷ II Polityka ekologiczna państwa, Rada Ministrów, Warszawa, czerwiec 2000.

²⁸ Polska 2025. Długookresowa Strategia Trwałego i Zrównoważonego Rozwoju, Rada Ministrów, Warszawa 2000.

środowiskowego i okresowego publikowania deklaracji środowiskowych. Ważną cechą systemu EMAS jest wiarygodność danych dokumentowanych w raportach środowiskowych, ocenianych przez niezależnych, akredytowanych auditorów. Ewolucja zachodzi zarówno w ramach samych systemów, jak i ich dopasowaniu do potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw. Ewolucja systemu EMAS poszła w kierunku jego dostosowania do możliwości zastosowania w dowolnej organizacji, nie tylko przemysłowej. W systemie opartym na normie ISO 14001 poczyniono natomiast znaczne uproszczenia w celu dostosowania do specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw. Ten obszar działania, jako względnie autonomiczny spowodował pojawienie się szeregu publikacji mających charakter poradników zastosowania omawianych systemów, także w dostosowaniu do specyfiki małego i średniego biznesu [Matuszak-Flejszman, 2007].

Systemy zarządzania środowiskowego, jako kategoria dobrowolnych, jednostronnych porozumień, mogą być przedmiotem oceny z punktu widzenia funkcjonowania systemu w Polsce. Ocena dobrowolnych porozumień może być także dokonywana przez jednostki zainteresowane wdrażaniem systemów z punktu widzenia generowanych przez system efektów. Biorąc pod uwagę wyniki oceny wdrażania dobrowolnych systemów zarządzania środowiskowego, stwierdza się, że spełniają one wszystkie kryteria, według których oceniane są instrumenty polityki ekologicznej [Ejdys, 2005, s. 62-63]. Dobrowolne systemy zarządzania środowiskowego ISO 14001 i EMAS są spójne z ogólnym systemem instrumentów polityki ekologicznej państwa. Ich stosowanie jest zalecane w podstawowych dokumentach kraju dotyczących zrównoważonego rozwoju i polityki ekologicznej państwa. Uwzględniając kryterium powszechności stosowania, z uwagi na dobrowolny charakter, instrument ten może być stosowany przez wybraną jednostkę organizacyjną bez względu na charakter prowadzonej działalności oraz wielkość jednostki.

Sprawiedliwość systemu zarządzania środowiskowego może być rozumiana jako istnienie ścisłego związku między obciążeniami podmiotów zaangażowanych we wdrażanie systemu, a korzyściami, które odnoszą one z systemu.

Skuteczność ekologiczna oznacza, że system zarządzania środowiskowego wymaga określenia przez jednostkę organizacyjną celów środowiskowych, odzwierciedlających istotne aspekty środowiskowe. Realizacja indywidualnych celów w zakresie ochrony środowiska będzie miała istotny wpływ na realizację celów środowiskowych regionu czy kraju.

Zapewniona jest także zgodność z systemem finansów publicznych i zasadami konkurencji, ponieważ system zarządzania środowiskowego nie narusza zasady jedności systemu finansów publicznych, natomiast obciążenia podmiotów wdrażających systemy są ściśle uzależnione od posiadanych przez jednostki zasobów finansowych, rzeczowych i organizacyjnych. Dobrowolne systemy nie krępują wolności ekonomicznej podmiotów, a jednocześnie zapewniają możliwość wywiązywania się podmiotów z powinności wobec społeczeństwa. Wdrożenie systemu zarządzania

środowiskowego spowoduje wygenerowanie dodatkowych strumieni dochodów, które będą cyrkulowały w ramach systemu, a nie poza nim. Systemy zarządzania środowiskowego są również efektywne ekonomicznie. Zapewniają bowiem optymalną alokację zasobów, tak z punktu widzenia ilości i struktury emisji, jak i kosztów redukcji bądź eliminacji określonego rodzaju zanieczyszczenia. Indywidualne decyzje podmiotów gospodarczych, oparte o rachunek ekonomiczny, zapewniają realizowanie zadań ujętych w programie zarządzania środowiskowego, spełniających jednocześnie kryterium efektywności ekonomicznej, przejawiające się w postaci minimalizacji kosztów osiągnięcia celu środowiskowego, lub maksymalizacji korzyści przy posiadanych zasobach finansowych. Wszelkie rozwiązania wdrażane na zasadzie dobrowolności charakteryzują się także wyższą akceptowalnością społeczną niż instrumenty wdrażane na zasadzie przymusu administracyjnego. Ponadto systemy zarządzania środowiskiem jako jedna z form dobrowolnych porozumień, są powszechnie stosowane w krajach UE. Komisja Europejska wydała rozporządzenie w sprawie systemu EMAS (761/2001), zobowiązujące wszystkie kraje członkowskie do stworzenia rozwiązań prawnych i organizacyjnych, dających jednostkom organizacyjnym możliwość rejestracji w systemie EMAS.

Przystępując do realizacji swoich strategii i transponowania zasad funkcjonowania na prośrodowiskowe, małe i średnie firmy mają z reguły gorszą sytuację wyjściową niż firmy duże, determinowaną przez szereg czynników. Zaliczyć do nich można:

- utrudniony dostęp do ważnych i użytecznych źródeł informacji;
- brak doświadczeń i umiejętności, jakie duże firmy gromadzą podczas realizacji pilotażowych projektów w zakresie ochrony środowiska;
- brak możliwości wywierania nacisku na własnych dostawców, izby handlowe, a także na stowarzyszenia techniczne;
- brak doświadczeń i wiedzy zespołu kierowniczego, a zwłaszcza umiejętności określania celów i śledzenia postępów ich realizacji, także w kontekście środowiskowym;
- brak pracowników przedsiębiorstwa, którzy stanowiliby dobrą i umotywowaną grupę, której można powierzyć realizację ważnych przedsięwzięć proekologicznych, zarówno w samej firmie, jak również w ich miejscu zamieszkania;
- kreatywność, która może być wykorzystywana w realizacji celów ochrony środowiska;
- brak politycznego konsensusu co do wagi problematyki ochrony środowiska, co sprawia, że przedsiębiorstwo realizujące programy ochrony środowiska jest narażone na straty w przypadku ewentualnej zmiany koniunktury politycznej lub konfliktów na tym polu [Winter, 1995].

Pojawia się więc pytanie: czego małe i średnie przedsiębiorstwa mogą uczyć się od korporacji w obszarze odpowiedzialności za środowisko?! Można tu wymienić kilka obszarów tematycznych:

- doświadczenie w identyfikacji głównych interesariuszy stanowiących o warunkach ich funkcjonowania i rozwoju oraz kanalizowania ich interesów;

- umiejętności uwzględniania czynnika ekologicznego w misji i celach strategicznych;
- sensowne formułowanie polityki środowiskowej;
- identyfikacja i pozyskiwanie sprzymierzeńców w jej realizacji;
- identyfikacja znaczących aspektów środowiskowych we własnej działalności, a szczególnie wyróżnienie tych, na które firma ma wpływ oraz tych, którymi firma może sterować;
- uczestnictwo w organizacjach biznesowych i ekologicznych i artykułowanie poprzez nie problemów sektora;
- nakierowanie na realizację ekologicznej odpowiedzialności poprzez innowacje ekologiczne, technologiczne i produktowe;
- szukanie ścieżek dojścia i prób dostępu do zróżnicowanych źródeł finansowania inwestycji proekologicznych;
- doświadczenie w zakresie public relations;
- budowanie własnego podejścia do racjonalizacji interakcji ze środowiskiem;
- unikanie negatywnych doświadczeń we współpracy z biznesem certyfikacyjnym;
- efektywna współpraca z instytucjami ekologicznymi i jednostkami naukowo-badawczymi w zakresie rozwiązywania ważnych problemów środowiskowych;
- gromadzenie wiedzy i kompetencji ekologicznych oraz ich wykorzystywanie w strategii rozwoju firmy;
- identyfikacja warunkowych zobowiązań ekologicznych i sposobów ich unikania [Kubasik, 2006].

Zakończenie

Charakter wymienionych wyżej zewnętrznych uwarunkowań podejmowania ekologicznej odpowiedzialności w małych i średnich przedsiębiorstwach pokazuje jak ważną rolę odgrywa w tej sferze osoba właściciela i przedsiębiorcy. To wyznaczone przez nich wartości etyczne, cechy psychosocjologiczne, samoświadomość, zdolności menedżerskie, umiejętność dostrzegania i budowania wizji i misji firmy oraz umiejętność samooceny inicjują proces budowy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa [Sharma, Aragon – Correa, s.96-109]. To oni decydują o tym, czy system zarządzania środowiskiem pozostanie sformalizowanym tworem na okoliczność legitymowania się określonym certyfikatem dla potrzeb wejścia na określony rynek lub do sieci handlowej, czy też będzie stanowił punkt wyjścia do doskonalenia organizacji i angażowania pracowników w jej rozwój w zgodzie ze środowiskiem.

Literatura

1. Ansoff H.I. (1985), Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa
2. Bauman Z. (2007), Szanse etyki w globalizowanym świecie, Wydawnictwo Znak, Kraków

3. Buck T. (2007), Unia chce by cały świat przestrzegał jej reguł, „Financial Times” 19.02
4. Certyfikator (dodatek) (2004), „Puls Biznesu” 19.10
5. Chodyński A. (2007), Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw, Difin, Warszawa
6. Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage/ edited by S. Sharma, J. A. Aragon – Correa/ (2005), Edward Elgard Publishing Limited, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA
7. Deutsch C.H. (2005), Biznes na cenzurowanym „The New York Times” 27.12.
8. Donaldson T., Preston Lee E., (1995), The Stakeholders Theory of the Corporation, Koncept, Evidence and Implications, „Academy of Management Review” Vol. 20, Issue 1, January
9. II Polityka ekologiczna państwa (2000), Rada Ministrów, Warszawa, czerwiec
10. Ejdys J. (2005), Ocena instrumentów polityki ekologicznej państwa, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 6
11. Matuszak- Flejszman A. (2007), System zarządzania środowiskowego w organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
12. Galata S. (2007), Biznes w przestrzeni etycznej, Difin, Warszawa
13. Gasparski W. /red. naukowa/ (2003), Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa
14. Grabowska G. (2001), Europejskie prawo środowiska, Wydawnictwa Prawnicze PWN
15. Inorowicz J., Berger R. (2005), Dobrze sprawdź z kim odzyskujesz, „Puls Biznesu” 4/ 4
16. Kaczyńska D. (2005), Norma wytycza granice, „Puls Biznesu” z 19 kwietnia
17. Kanter R.M. (2006), Korporacyjna innowacyjność społeczna – nowy model innowacji. W: Zarządzanie innowacją, Wydawnictwo Helion, Katowice
18. Kozmana M., Słojewska A. (2007), Biznes zapłaci za czyste powietrze nad Europą, „Rzeczpospolita” 27 marca
19. Kubasik A. (2006), Obszary kreowania kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa, „Przegląd Organizacji” nr 5
20. Lisiecka K. (2008), Wartości i dylematy etyczne w biznesie certyfikacji systemów zarządzania (artykuł dyskusyjny), Polskie Forum ISO
21. Paczuski R. (2000), Prawo ochrony środowiska, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz
22. Polska 2025, (2000), Długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju, Rada Ministrów, Warszawa
23. Preuss L. (2005), The Green Multiplier, Polgrave Macmillan, New York
24. Rybak M. (2007), Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

25. Sixth Environment Action Programme. Environment 2010 (2001). Our future. Our choice. EC, COM (2001) 31
26. Stankiewicz J. (2002), Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Dom Organizatora, Toruń
27. Trochimiuk R., (2003), Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim, „Masters of Business Administration”, nr 1
28. Winter G. (1995), Czysty zysk. Przewodnik środowiskowego zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Artystyczne i Reklamowe S. Kowalski i S-ka, Warszawa

Streszczenie

W artykule przedstawiono wybrane uwarunkowania podejmowania przez sferę przedsiębiorczości odpowiedzialności za środowisko. Omówiono kierunki rozwoju koncepcji ekologicznej odpowiedzialności biznesu. Wskazano przesłanki włączania małych i średnich przedsiębiorstw w obszar odpowiedzialności. Przedstawiono obowiązki przedsiębiorców wobec środowiska jako podstawę do podejmowania dobrowolnych zobowiązań. Pokazano, że systemy zarządzania środowiskiem tworzone w oparciu o system norm ISO 14000 oraz o koncepcję EMAS spełniają wszystkie stosowane kryteria oceny instrumentów polityki ekologicznej. Omówiono bariery skutecznego i efektywnego wdrażania systemów zarządzania środowiskiem, w tym specyfikę powiązań sfery przedsiębiorczości z tzw. „przemysłem certyfikacyjnym”. Wskazano obszary, w których małe i średnie przedsiębiorstwa mogą uczyć się na doświadczeniach wypracowanych przez korporacje.

Conditions of ecological responsibility of small and medium enterprises (Summary)

The paper deals with chosen conditions undertaken in the area of entrepreneurship responsible for the environment. In detail:

- the directions of development of the concept of ecological responsibility of business;
- the premises of including small and medium enterprises into the area of responsibility;
- the barriers of effective and efficient initiation of environment management systems including the specific relationships of the entrepreneurs with the so-called „certificate industry”;
- the usage areas of corporate experiences.

Magdalena Rojek-Nowosielska*

RÓŻNICE W REALIZACJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEZ MAŁE I DUŻE PRZEDSIĘBIORSTWA²⁹

Wstęp

Zainteresowanie problematyką społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (SOP) jest w obecnych czasach coraz większe. Widoczne jest to między innymi poprzez zaangażowanie różnych krajów członkowskich Unii Europejskiej w tworzenie instytucjonalnych podstaw funkcjonowania koncepcji społecznej odpowiedzialności. Na przykład w Wielkiej Brytanii, w Departamencie Handlu i Przemysłu utworzono stanowisko Ministra ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw. We Francji istnieje prawny wymóg dołączania do rocznych raportów firm sprawozdań wpływu społecznego i środowiskowego. W Holandii projekty dużych firm ubiegających się o wsparcie finansowe muszą być zgodne z wytycznymi OECD dla międzynarodowych przedsiębiorstw. Duński rząd natomiast ustanowił *Kopenhagen Centre* – instytucję badawczą zajmującą się problematyką społecznej odpowiedzialności biznesu.

Potrzeba rozwoju wspomnianej koncepcji wyływa nie tylko od samych przedsiębiorstw, ale także od społeczności lokalnej, konkurencji, mediów, władz szczebla lokalnego i centralnego oraz wielu innych uczestników życia społeczno – gospodarczego, mających pośredni lub bezpośredni wpływ na podmioty gospodarcze. Bardzo często jednak, koncentrując się na warunkach rozwoju, założeniach i zasadach realizowania wspomnianej koncepcji w firmach, nie zauważa się odmiennych warunkowań funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) oraz dużych. Powinno się zatem zwrócić uwagę na sposób funkcjonowania tych podmiotów, gdyż posiadają one odmienną specyfikę i kierują się w swoich decyzjach gospodarczych innymi determinantami. Tym samym sposób postrzegania, adaptowania i rozwijania koncepcji SOP w małych i średnich przedsiębiorstwach będzie warunkowany innymi czynnikami niż w dużych. Stąd też celem niniejszego opracowania

* Doktor, Katedra Socjologii i Polityki Społecznej, Wydział Nauk Ekonomicznych, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, magdalena.rojek-nowosielska@ae.wroc.pl.

²⁹ Recenzja Anna Lewicka-Strzałecka.

jest przedstawienie różnic w realizacji idei społecznej odpowiedzialności podczas codziennej działalności małych i średnich oraz dużych podmiotów gospodarczych, jak również ukazanie dylematów MSP wiążących się ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

1. Ogólna charakterystyka MSP

W dzisiejszej gospodarce, podlegającej nieustannym procesom globalizacji, rola małych i średnich przedsiębiorstw jest znacząca. W Polsce w 2005 roku sektor MSP przyczynił się do wytworzenia prawie 50% PKB [Raport, 2007, s. 17]. W sektorze tym (zgodnie z danymi Eurostat na 2004 rok) zatrudnionych było ponad 70% pracujących ogółem, co w odniesieniu do danych dla całej Unii Europejskiej, nieznacznie przekracza przeciętny poziom zatrudnienia (patrz tab.1).

Tablica 1. Liczba osób zatrudnionych w poszczególnych sektorach w państwach Unii Europejskiej w 2004 r. (w %)

	MSP	mikro	małe	średnie	duże
UE	67,1	29,6	21,0	16,9	33,1
Belgia	–	–	–	15,5	–
Bułgaria	71,7	29,3	21,3	21,0	28,3
Czechy	68,9	31,8	18,4	18,7	31,1
Dania	–	–	–	21,1	–
Niemcy	60,1	19,2	21,9	19,0	39,9
Estonia	–	–	27,7	–	–
Irlandia	–	–	–	–	–
Grecja	–	–	–	–	–
Hiszpania	79,1	38,9	25,5	14,7	20,9
Francja	60,9	23,6	20,6	16,7	39,1
Włochy	81,2	46,9	21,9	12,4	18,8
Cypr	–	–	–	–	–
Łotwa	75,0	22,6	26,2	26,3	25,0
Litwa	71,3	17,0	26,4	27,9	28,7
Luxemburg	–	–	–	–	–
Węgry	72,2	–	–	–	27,8
Malta	–	–	–	–	–
Holandia	67,4	29,2	20,9	17,3	32,6
Austria	–	–	23,4	–	–
Polska	70,3	40,1	11,7	18,5	29,7
Portugalia	–	–	23,6	–	–
Rumunia	58,2	18,5	17,2	22,5	41,8
Słowenia	–	–	–	–	–

	MSP	mikro	małe	średnie	duże
UE	67,1	29,6	21,0	16,9	33,1
Słowacja	51,2	–	–	22,5	48,8
Finlandia	–	–	–	–	–
Szwecja	64,2	26,3	20,3	17,7	35,8
Wielka Brytania	53,9	21,1	18,0	14,8	46,1

Źródło: [European business. Facts and figures, 2007, s.30]

Wśród innych krajów, w których liczba osób zatrudnionych w sektorze MSP przewyższa średnią UE wymienić można Włochy (81,2%), Hiszpanię (79,8%) i Łotwę (75%). Poniżej średniego wyniku plasują się między innymi takie kraje jak: Rumunia (58,2%), Wielka Brytania (53,9%) czy Słowacja (51,2%).

Posługując się pojęciem małych i średnich przedsiębiorstw należy zaznaczyć, że zgodnie z nomenklaturą przyjętą przez Komisję Europejską, zawartą w Rekomendacji KE z dnia 3 kwietnia 1996 roku [EU.96/280/EC] i nowelizowaną w maju 2003 roku [EU.2003/361/EC], możemy mówić o podziale na mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. W stosunku do ustaleń z 1996 roku, zmianie nie uległo kryterium dotyczące liczby zatrudnionych, zgodnie z nim przedsiębiorstwa mikro to takie, które zatrudniają średniorocznie do 10 osób, małe, w których średnioroczne zatrudnienie wynosi od 10 do 49 osób oraz średnie, w których średnioroczne zatrudnienie wynosi od 50 do 249 zatrudnionych. Nowością jest natomiast rozszerzenie dopuszczalnych finansowych wartości progowych, dzięki czemu możliwy będzie większy dostęp MSP do finansowej pomocy na obszarze UE [Wach, 2004, s.39] (patrz tab. 2).

Tablica 2. Nowa definicja MSP w Unii Europejskiej

Przedsiębiorstwa	mikro	małe	średnie
Zatrudnienie	<10	<50	<250
Przychody netto ze sprzedaży	do 2 mln euro	do 10 mln euro	do 50 mln euro
Suma aktywów z bilansu	do 2 mln euro	do 10 mln euro	do 43 mln euro

Źródło: [Wach, 2004, s. 39]

Nie bez powodu jako jeden z czynników wskazujących na dużą rolę małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce wskazano tworzenie miejsc pracy. W koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jednym z ważniejszych obszarów są właśnie pracownicy i związane z nimi szeroko rozumiane warunki pracy. O ich roli wspomina także definicyjne ujęcie społecznej odpowiedzialności, przedstawione między innymi w słynnym manifestie z Davos z 1973 roku. Uczestnicy tego sympozjum wyraźnie podkreślili, że zadaniem przedsiębiorstwa jest nie tylko dążenie do osiągania zysków, ale też szczególna służba wobec szeroko rozumianych intere-

sariuszy. „Kierownictwo powinno służyć zarówno klientom, współpracownikom, kapitałodawcom, jak i całemu społeczeństwu, a także równoważyć odmienne interesy wymienionych grup. (...) Wobec klientów *zadowalać ich potrzeby w możliwie najlepszy sposób; wobec współpracowników dbać o zapewnianie miejsc pracy i przyczyniać się do humanizacji pracy; wobec kapitałodawców zapewnić dywidendy; wobec społeczeństwa wykorzystać wiedzę i środki, jakie są mu powierzone dla dobra społeczeństwa i zapewnić przyszłym generacjom wartość życia środowisko*” [Steinmann, Schreyogg, 1992, s. 59-60].

Interesujące, ponieważ typowo ekonomiczne stanowisko, zajął H.G. Manne [Manne, Wallach, 1972, s.4-6]. Określił on mianowicie trzy istotne elementy, które kwalifikują dane działanie jako odpowiedzialne społecznie. Po pierwsze marginalny przychód z poniesionych nakładów lub działań powinien być większy niż możliwy przychód z innych, alternatywnych wydatków. Po drugie – podejmowana działalność powinna być całkowicie dobrowolna. Trzeci warunek stanowi, że koszty ponoszone w wyniku działalności prospołecznej, nie powinny być „hojnym” rozdaniem pieniędzy wśród ludzi, ale powinny wynikać z bieżących, przemyślanych decyzji.

Podsumowując, określając swoją odpowiedzialność społeczną, przedsiębiorca powinien wyznaczyć kluczowych interesariuszy firmy oraz zakres i dokładny opis zadań związanych z realizacją idei SOP. Zgodnie jednak z proponowanym ujęciem Manne’a, należy spojrzeć na podjętą aktywność prospołeczna także przez pryzmat kosztów i konkretnym działaniom przyporządkować nie tylko możliwe do poniesienia koszty, ale i oczekiwaną korzyść (na przykład wynikającą ze spodziewanych oszczędności, czy dodatkowych przychodów).

2. Społeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw

Chcąc określić społeczną odpowiedzialność małych i średnich firm, należy najpierw zadać sobie pytanie, dlaczego ta grupa podmiotów gospodarczych zasługuje na szczególne wyodrębnienie i osobne ujęcie w tworzeniu zasad, warunków rozwoju i ocenie w odniesieniu do SOP. Czy nie wystarczy, że mówi się po prostu o przedsiębiorstwach? Otóż sprawa nie jest do końca oczywista. Przyczyna tkwi między innymi w różnicach terminologicznych pojęcia *corporate social responsibility* (pol. społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw). W angielskim słowie *corporation*, zawarte jest kilka określeń słowa tłumaczonego na język polski jako przedsiębiorstwo. Zgodnie ze słownikiem Cambridge *International Dictionary of English*, przez *corporation* rozumie się „dużą firmę lub grupę firm, które funkcjonują razem jak jedna organizacja” [*International Dictionary of English*, 1995, s.307]. Można zatem przypuszczać, że w przeszłości, kiedy pojęcie *corporate social responsibility* powstawało, postulaty odpowiedzialnego i prospołecznego działania skierowane były w głównej mierze do dużych firm (powieździelibyśmy korporacji). Istnieje jednak także inne rozumienie omawianego pojęcia. The Oxford English Dictionary wyjaśnia je w podobny sposób,

jak zostało to uczynione w książce *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, pod redakcją J. Lichtarskiego. Zgodnie z podaną tam definicją, przez przedsiębiorstwo rozumie się osobę lub zespół osób wyposażonych w majątek i prowadzących działalność gospodarczą, wyodrębnione pod względem ekonomicznym i prawnym [Karaś, 2003, s.60]. Ta interpretacja jest niewątpliwie bliższa małym i średnim przedsiębiorstwom.

Poza wskazanymi różnicami w interpretacji pojęcia *corporation*, istnieją dodatkowo odmienne sposoby funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw oraz inne czynniki warunkujące podejmowanie decyzji podczas codziennej działalności gospodarczej (patrz tab. 3). Jednym z nich jest liczba i rodzaj interesariuszy przedsiębiorstwa (*stakeholders*). W omawianych podmiotach gospodarczych mała liczba pracowników implikuje „konieczność” znajomości większości (jeżeli nie wszystkich) osób zatrudnionych, a także bliskich relacji między osobą/osobami zarządzającą/zarządzającymi, a właścicielem/właścicielami. Dlatego też wszelkie działania małych i średnich przedsiębiorstw w rzeczywistości bardzo często odzwierciedlają wartości, charakter, postawy i przekonania właściciela/przedsiębiorcy. To z kolei determinuje możliwość powstania i sposób realizacji społecznej odpowiedzialności w danym przedsiębiorstwie [Vives, 2006, s. 40].

Tablica 3. Rozbieżności w realizacji społecznej odpowiedzialności wśród MSP oraz dużych przedsiębiorstw

Odpowiedzialność społeczna dużych przedsiębiorstw	Odpowiedzialność społeczna małych i średnich przedsiębiorstw
Wobec kogo?	Wobec kogo?
<ul style="list-style-type: none"> – odpowiedzialność wobec szerokiego grona interesariuszy, – realizowanie zadań wobec szeroko rozumianego społeczeństwa, – wpływ i konieczność uwzględniania udziałowców, 	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiedzialność wobec mniejszego i/lub odmiennego grona interesariuszy, – realizowanie zadań wobec społeczności lokalnej, – małe i średnie przedsiębiorstwa z reguły nie mają udziałowców,
Jak?	Jak?
<ul style="list-style-type: none"> – podstawa działania to wartości i zasady przyjęte przez przedsiębiorstwo, – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw ujęta w formalne plany strategiczne, – nacisk na działanie oparte o standardy i wskaźniki, – kluczowa rola ekspertów z dziedziny społecznej odpowiedzialności, łagodzenie ryzyka, 	<ul style="list-style-type: none"> – podstawą działania są zasady ustanowione przez właściciela – menedżera, – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw ujęta w nieformalne plany, – nacisk na działanie intuicyjne, – brak wyspecjalizowanych osób zajmujących się społeczną odpowiedzialnością, unikanie ryzyka,
Przykłady:	Przykłady:
<ul style="list-style-type: none"> – „widowiskowe” kampanie, – nagłaśnianie działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością. 	<ul style="list-style-type: none"> – działania lokalne, na małą skalę (np. sponsorowanie lokalnej drużyny piłkarskiej), – podejmowane działania często nie są rozpoznawalne jako „odpowiedzialne społecznie”.

Źródło: [Jenkins, 2004, s. 51].

Innym problemem, z którym borykają się małe i średnie przedsiębiorstwa są trudności w pozyskiwaniu środków finansowych zarówno na realizowanie podstawowej działalności, dążenie do wzrostu firmy, jak i ratowanie przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowych. Dlatego też MSP często unikają ryzyka, szczególnie finansowego. Posiadając małe rezerwy (zarówno finansowe, czasowe, jak i osobowe) rzadziej będą się decydowały na realizację programów społecznej odpowiedzialności, które będą wymagały bieżących inwestycji, zagrażających zachowaniu równowagi finansowej w przedsiębiorstwie (patrz tab. 4).

Tablica 4. Główne przyczyny braku zaangażowania przedsiębiorstw w działania prospołeczne (w %) ³⁰

wyszczególnienie	rodzaj przedsiębiorstwa		
	mikro	małe	średnie
nigdy nie słyszałem o społecznej odpowiedzialności	25	19	18
nie jest to związane z działalnością mojego przedsiębiorstwa	17	17	20
nie widzę związku z korzyściami ekonomicznymi	8	9	13
brak czasu	18	21	21
brak środków finansowych	16	12	11
brak wsparcia ze strony władz lokalnych	1	3	0
inne powody	13	12	10
nie wiem/brak odpowiedzi	2	8	8

Źródło: [European SMEs and Social and Environmental Responsibility, 2002, s.31.]

Godnym zauważenia jest fakt, że mikroprzedsiębiorstwa częściej niż średnie zaznaczyły brak środków finansowych, jako powód nie angażowania się w działania prospołeczne (16% wskazań przez mikroprzedsiębiorstwa w stosunku do 11% wskazań przez średnie). Z kolei brak czasu był częściej zaznaczany przez małe i średnie niż przez mikroprzedsiębiorstwa (odpowiednio 21% oraz 18% zaznaczeń).

W warunkach wzrastającej konkurencji, niepewności gospodarczej, małe i średnie przedsiębiorstwa będą zmuszone kłaść większy nacisk na krótkookresowe korzyści (nawet w rozumieniu przetrwania na rynku), bardziej niż inwestowanie pieniędzy w korzyści możliwe do osiągnięcia w dłuższym okresie. Zauważyć tu można pewną zależność, bowiem brak środków finansowych powstrzymuje firmy od tworzenia planów strategicznych, a przecież opracowanie takiego planu może właśnie stanowić szansę zabezpieczenia ograniczonych już zasobów finansowych na przyszłość. Dodatkowo może także uwzględniać działania społecznie odpowie-

³⁰ Na podstawie badań przeprowadzonych przez ENSR (European Network for SME Research), mających miejsce od maja do sierpnia 2001, w 15 krajach ówczesnej UE (Austria, Belgia, Dania, Niemcy, Grecja, Hiszpania, Francja, Finlandia, Irlandia, Włochy, Luxemburg, Holandia, Portugalia, Szwecja, Wielka Brytania) oraz w Islandii, Liechtenstein, Norwegii i Szwajcarii, na próbie badawczej 7662 MSP.

działne i włączać je do realizacji w codziennej działalności gospodarczej [Jenkins, 2004, s. 49]. Wymaga to jednak zaangażowania przede wszystkim kierownictwa firmy, a to z kolei musi być zgodne z zasadami, wartościami i obroną filozofią prowadzenia działalności gospodarczej przez właściciela/menedżera.

Inne obawy, które powodują wśród małych i średnich przedsiębiorstw odwołanie lub nie podejmowanie decyzji o prowadzeniu działalności zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności, jest brak odpowiednich osób, które posiadają umiejętności i kwalifikacje do pokierowania firmy w myśl założeń SOP. Kolejny raz należy odwołać się do (ograniczonych) zasobów finansowych firmy, gdyż między innymi ich brak staje się czynnikiem uniemożliwiającym rozwiązanie tego problemu.

Innym dylematem MSP jest zbyt mała niezależność, siła przebiccia, możliwość wpływania i kształtowania środowiska społeczno – gospodarczego. Pomimo niewątpliwie trudniejszej pozycji (w porównaniu do dużych przedsiębiorstw), nie można nie doceniać ich roli, bowiem w znajomości zagadnień lokalnych, ich kształtowaniu i realizowaniu dużą rolę można przypisać właśnie małym i średnim przedsiębiorstwom. Umiejętne rozpoznanie potrzeb lokalnych, odpowiednie sformułowanie celów, a następnie ich konsekwentna realizacja może wnieść wiele cennych przemian w najbliższym otoczeniu przedsiębiorstwa, nie koniecznie skutkujących zmianami o zasięgu narodowym lub ponadnarodowym.

Poza wieloma wątpliwościami, które hamują podjęcie inicjatyw prospołecznych przez MSP, istnieją wymierne korzyści, często pomijane i nie brane przez nie pod uwagę. Jednym z założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności jest troska o środowisko przyrodnicze, co trafnie precyzuje cytowany wcześniej manifest z Davos: „*wykorzystać wiedzę i środki, jakie są mu powierzone dla dobra społeczeństwa i zapewnić przyszłym generacjom wartość życia środowisko*”. Zatem troska o przyrodę w postaci na przykład ograniczenia emisji dwutlenku węgla, „produkcji” śmieci, zużycia energii i wody, w konsekwencji dla przedsiębiorstwa skutkuje racjonalną gospodarką zasobami i przyczynia się do oszczędności środków finansowych. Jednakże wyniki badań empirycznych ukazują, że wśród motywów skłaniających podejmowanie przez przedsiębiorstwa działań prospołecznych, korzyści finansowe są wskazywane na jednym z ostatnich miejsc (patrz tab. 5).

Tablica 5. Główne powody prospołecznego zaangażowania firm (w %)

wyszczególnienie	rodzaj przedsiębiorstwa		
	mikro	małe	średnie
poprawa relacji ze społecznością lokalną/ władzami lokalnymi	28	30	31
większa lojalność klientów	35	41	36
lepsze relacje z partnerami biznesowymi i inwestorami	15	22	26
większa satysfakcja pracowników z wykonywanej pracy	17	19	26
korzyści finansowe	15	15	18
inne	7	4	3
nie dostrzegam szczególnych korzyści	28	22	24
nie wiem/brak odpowiedzi	1	3	3

(możliwa do wskazania więcej niż jedna odpowiedź)

Źródło: [European SMEs and Social and Environmental Responsibility, 2002, s. 30]

Tylko 15% z mikro i małych przedsiębiorstw oraz 18% spośród średnich wskazało, że powodem prospołecznego zaangażowania są korzyści finansowe. Częściej podawanymi motywami były większa lojalność klientów, czy poprawa relacji ze społecznością lokalną/władzami lokalnymi. Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwo działające zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności, nie tylko zyskuje większą lojalność klientów, ale przede wszystkim wzrasta lojalność, zaangażowanie i utożsamianie się pracowników z firmą. Jest to sytuacja bardzo pożądana, bowiem dzięki takiej postawie, w przedsiębiorstwie widoczna jest mniejsza absencja i fluktuacja osób zatrudnionych (co wiąże się z oszczędnością środków finansowych przeznaczanych między innymi na dni wolne od pracy, doszkalanie nowo przyjmowanych pracowników itp.), w firmie panuje miła atmosfera i możliwa jest łatwiejsza rekrutacja pracowników (dzięki opinii dobrego, odpowiedzialnego pracodawcy). Z kolei poprawa relacji ze społecznością lokalną wymaga „zaangażowania w dialog z interesariuszami, co przekłada się na lepszą możliwość zarządzania ryzykiem (dzięki posiadaniu odpowiedniej wiedzy – przyp. autora), przewidywania szans oraz zagrożeń i w końcu wprowadzaniu opłacalnych zmian w istniejących procesach oraz ulepszanie produktu” [Luetkenhorst, 2004,164].

Zakończenie

Podsumowując prowadzone rozważania należy raz jeszcze zwrócić uwagę na kilka istotnych różnic w realizacji społecznej odpowiedzialności przez małe i średnie oraz duże przedsiębiorstwa. Można tu wyodrębnić dwa zasadnicze obszary – zasięg oraz sposób realizacji SOP. Oczywiście jest, że duże przedsiębiorstwa, dzięki swoim indy-

widualnym cechom w postaci wielkości, a przez to i zasięgu oraz posiadanych zasobów, będą bardziej widocznym uczestnikiem prospołecznych programów. Nie należy jednak bagatelizować wkładu i możliwości działania na tym polu także małych i średnich przedsiębiorstw. Można pokusić się o stwierdzenie, że właśnie nieduża wielkość firmy może być atutem w pozyskaniu informacji o prawdziwych oczekiwaniach a następnie wiarygodnych ocen realizacji prospołecznych projektów. W konsekwencji firma może zostać uznana za odpowiedzialnego partnera w danej społeczności lokalnej. Innymi słowy – nie zasięg działalności i realizacji idei społecznej odpowiedzialności, lecz sposób realizacji i podejście do oczekiwań i problemów stawianych przez własną firmę oraz otoczenie może warunkować sukces (zarówno w wymiarze niematerialnym, jak i przez oczekiwane zmiany wskaźników finansowych).

Literatura

1. European business. Facts and figures (2007), Eurostat statistical books, European Communities
2. European SMEs and Social and Environmental Responsibility (2002), Observatory of European SMEs, No.4
3. International Dictionary of English (1995), Cambridge University Press
4. Jenkins H. (2004), A Critique of Conventional CSR Theory: A SME Perspective, "Journal of General Management", vol. 29 no. 4 summer
5. Karaś M. (2003), Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo, w: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Lichtarski J. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław
6. Luetkenhorst W. (2004), Corporate Social Responsibility and the Development Agenda: The Case for Actively Involving Small and Medium Enterprises, "Intereconomics", May/June
7. Manne H.G., Wallich H.C. (1972), The modern corporation and social responsibility, "American Enterprise Institute for Public Policy Research", Washington, DC
8. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2006 (2007), PARP, Warszawa
9. Steinmann H., Schreyogg G. (1992), Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, tłum. L. Matran, Wrocław, za: J. Filek, Czy biznes zobowiązuje? – artykuł ze strony http://www.opoka.org.pl/biblioteka/F/FS/biznes_zobowiazuje.html#p8 (z dnia 20.02.2006r.)
10. Vives A. (2006), Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America, "The Journal of Corporate Citizenship", Sheffield, spring, iss.21
11. Wach K. (2004), Nowe kryteria klasyfikacji małego i średniego przedsiębiorstwa w ustawodawstwie unijnym, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5

Akty prawne

EU.96/280/EC

EU.2003/361/EC

Streszczenie

W artykule zaprezentowano ujęcie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu z perspektywy małych i średnich oraz dużych przedsiębiorstw. Ukazane zostały różnice w realizacji tej koncepcji przez wskazane podmioty oraz zwrócono uwagę na przyczyny istniejącej sytuacji. Dążąc do wyjaśnienia powstałych dylematów związanych z podejmowaniem się i realizacją idei społecznej odpowiedzialności, przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród państw Unii Europejskiej, a dotyczących między innymi powodów braku zaangażowania oraz podejmowania działań prospołecznych przez małe i średnie przedsiębiorstwa.

Differences in implementation the corporate social responsibility among small and medium and big enterprises (Summary)

The paper presents the differences in implementation of the CSR among SMEs and big companies. Describing and explaining existing differences, the authoress (except for theoretical discussion) points at some empirical research, where the main reasons and motives for carrying out (or not carrying out) social activities are shown.

Eugeniusz Gostomski*

EKONOMICZNA I SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BANKÓW³¹

Ludzie często zadają sobie pytanie dotyczące roli i odpowiedzialności banków w gospodarce narodowej i życiu społecznym kraju. Banki uniwersalne, które dominują dzisiaj w systemach finansowych większości krajów na świecie, pełnią istotne funkcje ekonomiczne i społeczne. Będąc najważniejszymi pośrednikami finansowymi umożliwiają sprawne i tanie przesuwanie środków finansowych (funkcja depozytowa i kredytowa banków), a ponadto przeprowadzają na zlecenie klientów transfery pieniężne w obrocie krajowym i zagranicznym (funkcja rozliczeniowa) i świadczą wiele innych usług finansowych.

Banki, jako pośrednicy finansowi, przyczyniają się do obniżenia kosztów transakcyjnych w gospodarce narodowej, zmniejszenia asymetrii informacji pomiędzy podmiotami występującymi na rynku finansowym, przejmują i przekształcają ryzyko oraz dokonują transformacji wielkości środków finansowych, terminów zapadalności aktywów i wymagalności pasywów, informacji oraz przestrzennej alokacji środków.

Działalność banków jest przedmiotem nieustannej, często bardzo krytycznej oceny ze strony klientów i mediów publicznych. Społeczeństwo ocenia banki pod kątem zaspakajania przez nie potrzeb finansowych gospodarstw domowych, wspierania działalności małych i średnich przedsiębiorstw oraz wkładu w rozwój gospodarczy kraju i rozwiązywanie problemów społecznych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Opinia publiczna często zarzuca bankom chciwość wyrażającą się w pobieraniu wysokich opłat i prowizji, prowadzenie działalności spekulacyjnej, utrudnianie dostępu do kredytów jednostkom gospodarczym najbardziej ich potrzebujących, szybkie wypowiedzenie umów kredytowych w razie pogorszenia się sytuacji finansowej kredytobiorcy, posiadanie nadmiernej władzy, biurokrację i stosowanie innych szkodliwych praktyk. Część tych zarzutów niewątpliwie wynika z niedostatecznej wiedzy osób krytykujących funkcjonowanie banków na temat ich struktury kapitałowej, funkcji i celów. Banki wprawdzie obracają wielkimi sumami pieniędzy, ale środki te w zdecydowanej większości do nich nie należą. Udział kapi-

* dr hab. Eugeniusz Gostomski, Wydział Ekonomiczny, Instytut Handlu Zagranicznego, Uniwersytet Gdański, egostomski@yahoo.com

³¹ Recenzja Anna Lewicka-Strzałecka.

tału własnego w sumie bilansowej banku z reguły wynosi bowiem niewiele więcej niż 5%. Natomiast majątek przeciętnego banku w ponad 90% składa się z należności od klientów i instytucji finansowych, a udział budynków, maszyn i urządzeń w jego sumie bilansowej jest w porównaniu z przedsiębiorstwami przemysłowymi bardzo mały.

Banki przez to, że obracają głównie cudzymi pieniędzmi i są instytucjami zaufania publicznego, podlegają silnej regulacji i nadzorowi ze strony państwa, a więc swoboda podejmowania decyzji w bankach jest mocno ograniczona.

Korzyści makroekonomiczne z funkcjonowania banków zasadniczo nie różnią się od korzyści wnoszonych do gospodarki narodowej przez inne przedsiębiorstwa usługowe. Przyjmując depozyty od klientów, udzielając im kredytów czy wykonując transakcje płatnicze, banki tworzą wartość dodaną dla klientów, pracowników zatrudnionych w swoich jednostkach organizacyjnych, dostawców innych zasobów i dla akcjonariuszy. Główna różnica pomiędzy bankami i pozostałymi przedsiębiorstwami polega na tym, że skutki upadłości banków są znacznie boleśniejsze dla gospodarki, w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami. Dlatego na kadrze kierowniczej banku spoczywa wielka odpowiedzialność za właściwe funkcjonowanie zarządzanej instytucji.

Trafnie na temat odpowiedzialności makroekonomicznej banków wypowiada się profesor Beat Bernet ze szwajcarskiego, renomowanego uniwersytetu ekonomicznego w St. Gallen.³² Uważa on, że społeczna odpowiedzialność banków powinna przede wszystkim sprowadzać się do tego, by skutecznie realizowały one swoje zadania jako pośrednicy finansowi. Chodzi o to, aby banki w jak największym stopniu przyczyniały się do obniżenia kosztów transakcyjnych w gospodarce i zmniejszenia asymetrii informacji występującej pomiędzy stronami zawierającymi transakcje finansowe oraz dostosowywały ryzyko związane z transakcjami bankowymi do oczekiwań i możliwości jego akceptacji przez klientów. Jeżeli bank dobrze będzie spełniał powyższe funkcje, to ze społecznego i ekonomicznego punktu widzenia jego istnienie jest jak najbardziej uzasadnione. W przeciwnym wypadku klienci będą rezygnować z usług banków jako pośredników finansowych i starać się rozwiązywać swoje problemy finansowe we współpracy z innymi pośrednikami lub występować bezpośrednio na rynku finansowym. Banki będą więc postrzegane jako instytucje niepotrzebne w życiu gospodarczym.

Instytucje bankowe, podobne jak inne przedsiębiorstwa komercyjne funkcjonujące w gospodarce rynkowej, powinny być rentowne. Rentowność (zyskowność) jest przeciwieństwem deficytowości i oznacza osiąganie przychodów przewyższających koszty działalności. Poziom rentowności banku w dużym stopniu zależy od efektywności gospodarowania zasobami we wszystkich jednostkach organizacyjnych przedsię-

³² Zob. B. Bernet, *Wieviel Rendite ist genug? Einige performanceorientierte Überlegungen zur volkswirtschaftlichen Verantwortung der Banken*, w: *Volkswirtschaftliche Verantwortung der Banken*, red. F. Jaeger, W. Stier, Chur/Zürich 1999, s. 59-73.

biorstwa bankowego i jest wykładnikiem jego sprawności finansowej.³³ Jedną z miar rentowności banku jest wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE), który stanowi relację zysku netto do przeciętnego stanu kapitału własnego. Trzeba jednak mieć świadomość, że ROE nie ma wiele wspólnego z wartością rynkową przedsiębiorstwa i wzrostem wartości dla akcjonariuszy (shareholders value), co dzisiaj jest głównym celem działalności banków komercyjnych i miarą osiągniętych przez nie sukcesów.

Warto podkreślić, że wartość rynkowa przedsiębiorstwa bankowego zależy od trzech zasadniczych czynników: wyników w zakresie sprzedaży produktów bankowych, produktywności zaangażowanych zasobów i wyniku w zakresie zarządzania ryzykiem (tworzenie i rozwiązywanie rezerw celowych). Od powyższych wyników zależy wielkość aktualnych i przyszłych wolnych strumieni pieniężnych (cash flow), które po zdyskontowaniu za pomocą odpowiedniej stopy dyskontowej określają terażniejszą wartość rynkową banku.

Jak wynika z powyższych rozważań, ROE nie wpływa bezpośrednio na wartość rynkową banku. Jednak mimo tego mankamentu, wiele banków na świecie przyjmuje ROE za centralny parametr oceny i instrument sterowania, zarówno w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa bankowego, jak i poszczególnych obszarów jego działalności.

Czy ROE na poziomie np. 20% jest wystarczająco wysoki? Jeżeli zgodzimy się z poglądem, że odpowiedzialność ekonomiczna banków polega przede wszystkim na tym, aby sprawnie wykonywać funkcje pośredników na rynku finansowym, to musimy zaakceptować następujące stwierdzenie: bank, który uzyskuje wyższą rentowność kapitału własnego (ROE), lepiej wykonuje funkcje pośrednika na rynku finansowym i tym samym postępuje bardziej odpowiedzialnie w sensie makroekonomicznym, niż bank wykazujący się niższym wskaźnikiem ROE, czy mniejszym przyrostem wartości rynkowej. Wysoki poziom wskaźnika ROE w żadnym wypadku nie świadczy o tym, że bank postępuje niemoralnie czy nieodpowiedzialnie, lecz jest tylko wyrazem sprawnego funkcjonowania instytucji bankowej w roli pośrednika finansowego na konkurencyjnym rynku. Taki bank kieruje strumieniem kapitału do najbardziej produktywnych sektorów gospodarki, dostarcza podmiotom występującym na rynku instrumentów do właściwej strukturyzacji i dywersyfikacji ryzyka oraz istotnie przyczynia się do obniżenia kosztów transakcyjnych w gospodarce narodowej. Ważne jest przy tym wywiązywanie się banku z umów zawieranych z wszystkimi interesariuszami (stakeholders): pracownikami, klientami i państwem lub władzami samorządu terytorialnego.

W ostatnich latach niezwykle popularne stało się pojęcie „społecznej odpowiedzialności biznesu” (Corporate Social Responsibility – CSR) i na znaczeniu zyskały ruchy i organizacje pozarządowe domagające się od przedsiębiorstw działań na

³³ Wpływ na rentowność banku ma też stan koniunktury gospodarczej w kraju i natężenie konkurencji na rynku usług bankowych.

rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego. Najczęściej chodzi tu o działalność charytatywną, dobrowolne inwestowanie w kapitał ludzki, ochronę środowiska naturalnego oraz postępowanie przedsiębiorstw zgodnie z zasadami etycznymi i uwzględnianie przez nie interesów nie tylko akcjonariuszy, ale także swoich pracowników, kontrahentów, społeczności lokalnej i władz publicznych. Ruch na rzecz CSR zrodził się na fali krytyki liberalizmu i neoliberalizmu, które to kierunki przywiązują nadmierną wagę do znaczenia mechanizmu rynkowego w gospodarce, często widząc w nim jedyną receptę na rozwiązywanie prawie wszystkich problemów społecznych i ekonomicznych na świecie.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym także banków, budzi wiele kontrowersji. Krytycy CSR odrzucają ideę obciążania przedsiębiorstw, nie tylko podatkami i obowiązkowymi opłatami, lecz również dodatkową daniną na rzecz społeczeństwa. Ponoszenie przez bank dodatkowych ciężarów finansowych miało by bowiem negatywny wpływ na realizację zasadniczego celu finansowego przedsiębiorstwa, jakim jest dążenie do wzrostu jego wartości rynkowej i w skrajnym przypadku mogłoby zagrozić jego dalszej egzystencji na rynku usług finansowych, na którym istnieje bardzo silna konkurencja. Z takim poglądem należy się zgodzić. Bank najlepiej służy gospodarce i społeczeństwu wtedy, gdy właściwie pełni swoje funkcje jako pośrednik na rynku finansowym.

Natomiast nie powinna wzbudzać żadnych wątpliwości konieczność działania banków w zgodzie z zasadami etyki. Każdy bank musi uczciwie i sprawiedliwie traktować swoich klientów, pracowników i dostawców wszystkich zasobów niezbędnych do jego funkcjonowania. Etyka w przedsiębiorstwie bankowym ze względu na jego specyfikę powinna zajmować bardziej eksponowane miejsce niż w innych przedsiębiorstwach. Należy ją postrzegać jako racjonalną przeciwwagę dla koniecznego w praktyce bankowej dążenia do uzyskiwania przez przedsiębiorstwo jak najwyższej sprawności i rentowności, bez czego trudno mówić o wzroście wartości dla akcjonariuszy. Odpowiedzialność ekonomiczna i społeczna banku wraz z rentownością i ryzykiem tworzy swego rodzaju trójkąt, którego wszystkie boki powinny być jednakowo długie i silne, aby bank mógł dobrze funkcjonować w społeczeństwie i prawidłowo wykonywać zadania związane z jego misją i miejscem w życiu gospodarczym i społecznym kraju.

Banki w rozsądny sposób powinny spełniać oczekiwania wszystkich swoich interesariuszy (grup interesu): właścicieli, pracowników, klientów i społeczeństwa, w którym funkcjonują. Przesłanką realizacji tego postulatu jest uzyskiwanie przez przedsiębiorstwo bankowe w warunkach silnej konkurencji rynkowej pomyślnych wyników finansowych. Im zyski danego banku będą większe, tym w większym stopniu będzie on w stanie uwzględniać interesy nie tylko swoich akcjonariuszy, ale również innych podmiotów zainteresowanych jego istnieniem, czyli pracowników, klientów i społeczności lokalnej, bądź ludności z większego obszaru. Bank będzie więc mógł postępować zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu.

Jeżeli natomiast bank będzie ponosił straty, szczególnie w dłuższym okresie, to tracić z tego powodu będą wszyscy jego interesariusze, a więc także społeczeństwo.

Uwzględnianie w działalności bankowej spraw związanych z odpowiedzialnością społeczną biznesu jest niewątpliwie korzystne nie tylko dla społeczeństwa, ale i samego banku i dlatego kwestie te nie mogą być pomijane w procesie zarządzania instytucjami bankowymi.

Amerykański koncern finansowy Citigroup, podobnie jak wiele innych znaczących korporacji finansowych na świecie, jest przekonany, że może trwale rozwijać się jedynie w nienaruszonym świecie. Chodzi przy tym o to, aby rozwój gospodarczy i funkcjonowanie społeczeństwa nie prowadziły, poprzez zanieczyszczenie i nadmierną eksploatację środowiska naturalnego, do nieodwracalnych zmian ekologicznych, czyli do utraty przez przyszłe pokolenia możliwości korzystania z ekonomicznych i pozaekonomicznych użytków środowiska (sustainable development). Dlatego kierownictwo Citigroup przywiązuje dużą wagę do odpowiedzialności koncernu za społeczeństwo i środowisko naturalne. Polityka społecznej odpowiedzialności biznesu dobrze wpisuje się w długofalową strategię koncernu i jednocześnie uwzględnia trzy wielkie wyzwania, przed którymi stoi ludzkość w dobie globalizacji:

- gwałtowny wzrost i starzenie się ludności świata,
- zwiększanie obszarów biedy i dysproporcji między najbogatszymi i najbiedniejszymi grupami ludności na świecie, m.in. na skutek nierównomiernego dostępu do nowoczesnych technologii i kapitału,
- ocieplanie się klimatu Ziemi.

Powyższe czynniki mogą łatwo prowadzić do destabilizacji społecznej i politycznej w wielu krajach i wykluczenia z rynku dużych grup społecznych oraz niezadowolona z gospodarki rynkowej, która jest podstawą trwałego rozwoju banków i innych przedsiębiorstw.

Gdy podmioty gospodarcze podejmują działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, to nie czynią tego z motywów altruistycznych, ale dlatego, że wymagają tego współczesne rynki i przekłada się to w dłuższym okresie na wzrost sprzedaży, a tym samym na zwiększenie zysku w przedsiębiorstwie.

Jeżeli postępowanie firmy ma być zgodne z duchem CSR i prowadzić do jej trwałego rozwoju, to musi obejmować działania w obszarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. Szczegółowo są one określane przez oczekiwania i interesy właścicieli przedsiębiorstwa, jego pracowników oraz klientów i społeczeństwo, w którym ono funkcjonuje.

Odpowiedzialność ekonomiczna przedsiębiorstwa wyraża się w racjonalnym zużyciu wyczerpywalnych zasobów w procesie produkcji towarów, bądź świadczenia usług (oczekiwania klientów i społeczeństwa), co wiąże się z osiąganiem zysku i tworzeniem wartości dla akcjonariuszy oraz zabezpieczeniem egzystencji przedsiębiorstwa w długim okresie (oczekiwania pracowników). Odpowiedzialność przedsiębiorstwa

w sferze ekologicznej oznacza, że projektuje ono swoje wyroby i wytwarza je w oparciu o technologie i zasoby w sposób jak najmniej obciążający środowisko naturalne. Natomiast odpowiedzialność społeczna/socjalna przedsiębiorstwa polega na tym, że w swojej działalności stara się ono uwzględnić oczekiwania wszystkich grup interesów wynikające ze wspólnego życia w społeczeństwie. Chodzi tutaj w szczególności o to, by przedsiębiorstwo troszczyło się w miejscu, gdzie funkcjonują jego placówki, o wspólne dobro, wspierając określone normy i wartości społeczne oraz podejmując działania sprzyjające podnoszeniu jakości życia lokalnych społeczności.

Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w trzech wyżej wymienionych obszarach znajduje odzwierciedlenie w strategii CSR, która obejmuje realizację wielorakich przedsięwzięć o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Przykładem działań pierwszego rodzaju jest tworzenie i implementacja wartości (kultury) związanej z CSR, informowanie o tych wartościach wszystkich pracowników, stosowanie proekologicznych rozwiązań produkcyjnych i przyjazne podejście kadry kierowniczej do pracowników niższego szczebla. Natomiast przedsięwzięcia z zakresu CSR o charakterze zewnętrznym obejmują zróżnicowane działania na rzecz lokalnej społeczności: w sferze kultury, edukacji, sportu czy pomocy społecznej.

Jakie inicjatywy w zakresie CSR podejmuje Citigroup, największa korporacja finansowa na świecie, która zatrudnia około 300 tys. pracowników w ponad 100 krajach i obsługuje łącznie 200 mln klientów?

Citigroup angażuje się w sprawy społeczne głównie poprzez specjalnie do tego celu utworzoną fundację – Citigroup Foundation. Podejmuje ona wielorakie działania na rzecz mieszkańców krajów, w których koncern prowadzi operacje finansowe. Można wymienić trzy główne obszary działalności Citigroup Foundation:

- szerzenie edukacji finansowej (doradzanie przez telefon i Internet osobom, które wpadły w pułapkę zadłużeniową, uczenie planowania budżetów rodzinnych w gospodarstwach domowych i właściwego obchodzenia się z produktami finansowymi itp.),
- wspieranie kształcenia i podnoszenia kwalifikacji, szczególnie w sferze finansów, młodych ludzi z biednych rodzin, poprzez organizowanie dla nich kursów i specjalnych lekcji w szkołach,
- wspieranie mikrofinansowania poprzez dotowanie funduszy udzielających przedsiębiorcom mikropożyczek i nagradzanie osób angażujących się w rozpowszechnianie idei mikrofinansowania na świecie.

Citigroup w ramach CSR dba o interesy swoich pracowników oferując im odpowiednie zarobki i umożliwiając indywidualny rozwój przez stałe podnoszenie kwalifikacji. Natomiast w trosce o ochronę środowiska naturalnego Citigroup angażuje się w finansowanie inwestycji mających na celu zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych, wykorzystanie energii odnawialnej i szersze stosowanie w przemyśle różnorodnych „czystych technologii”. Koncern włączył się też w niektórych krajach w finansowanie budowy mieszkań socjalnych.³⁴

Wiele uwagi zagadnieniom społecznej odpowiedzialności biznesu poświęca największy bank niemiecki Deutsche Bank, który tą drogą umacnia swoją pozycję konkurencyjną na rynku krajowym i rynkach międzynarodowych. CSR, której podstawy tkwią głęboko w kulturze organizacyjnej Deutsche Banku, znajduje wyraz w tworzeniu trwałych wartości dla akcjonariuszy, klientów, pracowników i społeczeństwa.

Zadania te są realizowane w następujący sposób:

- akcjonariusze – tworzenie wartości dla tej grupy interesariuszy następuje poprzez wzrost wartości (kapitalizacji) rynkowej Deutsche Banku,
- klienci – bank stara się w jak największym stopniu przyczynić do sukcesów ekonomicznych swoich klientów, oferując im odpowiednie produkty finansowe po umiarkowanych cenach,
- pracownicy – Deutsche Bank oferuje im atrakcyjne miejsca pracy i umożliwia pracownikom rozwijać osobowość i stale podnosić kwalifikacje zawodowe,
- społeczeństwo – bank inwestuje w przyszłość poprzez wspieranie wielorakich projektów regionalnych i międzynarodowych w zakresie kultury, oświaty i działalności charytatywnej.

Deutsche Bank kieruje się przy tym czterema ważnymi zasadami, którymi są:

- 1) trwałość – chodzi tutaj o zachowanie w stanie niezniszczonym środowiska naturalnego, co jest warunkiem trwałego rozwoju gospodarczego i społecznego,
- 2) różnorodność, którą rozumie się jako wielokulturowość i zatrudnianie w banku ludzi pochodzących z różnych kultur i wszystkich generacji,
- 3) dążenie do podnoszenia kwalifikacji i stałego osobistego rozwoju pracowników banku,
- 4) oferowanie klientom i społeczeństwu nie tylko pieniędzy, ale także angażowanie się przy aktywnym udziale swoich pracowników w rozwiązywanie problemów w obszarze oświaty, kultury i w innych dziedzinach życia społecznego.

Na szczególne podkreślenie zasługuje wspieranie przez Deutsche Bank w ramach CSR sztuki współczesnej. W ramach projektu „Sztuka w miejscu pracy” stworzył on jeden z największych zbiorów współczesnych dzieł sztuki. W 2006 roku Deutsche Bank na cele społeczne, działalność oświatową, naukę, sztukę i wspieranie muzyki wydał łącznie 80 mln euro.³⁵

Literatura:

1. Bernet B., *Wieviel Rendite ist genug? Einige performanceorientierte Überlegungen zur volkswirtschaftlichen Verantwortung der Banken*, w: *Volkswirtschaftliche Verantwortung der Banken*, red. F. Jaeger, W. Stier, Chur/Zürich 1999

³⁴ Szerzej zob. M. Thompson, *Corporate Social Responsibility: die Verantwortung der Banken*, „Die Bank” 11/2007, s. 9-14.

³⁵ www.db.com

2. Thompson M., Corporate Social Responsibility: die Verantwortung der Banken, „Die Bank“ 11/2007
3. www.db.com

Streszczenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym także banków, budzi wiele kontrowersji. Krytycy CSR odrzucają ideę obciążania banków dodatkową daniną na rzecz społeczeństwa. Ponoszenie przez bank dodatkowych ciężarów finansowych może mieć negatywny wpływ na realizację zasadniczego celu finansowego banku, jakim jest dążenie do wzrostu jego wartości rynkowej. Natomiast nie powinna wzbudzać żadnych wątpliwości konieczność działania banków w zgodzie z zasadami etyki. Istnieją jednak banki, które potrafią godzić osiągnięcie celów finansowych oraz funkcjonowanie w zgodności z zasadami CSR. Na podstawie analizy przypadków działalności CSR Citigroup i Deutsche Banku można dojść do wniosku, że osiągnięcie celów finansowych i aktywność na rzecz dobrego współdziałania ze społeczeństwem mogą iść ze sobą w parze .

Economic and Social Responsibility of banks (Summary)

The concept of Corporate Social Responsibility, including banks, rises numerous controversies. The CSR critics reject the idea of imposing additional burdens on banks, especially in the forms of contributions for the society. Those additional financial burdens can negatively affect the fundamental objective of banks' operation, which is understood as the expansion of the market value. There are no doubts however as far as the issue of business ethics in banking operation is concerned. However, despite the fact of a very careful approach of banks to the idea of CSR, there are banking institutions which could match the financial objectives and operation in accordance with CSR rules. Basing on the case studies of Citigroup Corporation and Deutsche bank AG it can be admitted that both organizations met this challenge and constitute good practice patterns in this area.

Kornelia Bem-Kozieł*

CSR A EFEKTYWNOŚĆ PRACY³⁶

„...największa szansa poprawy wydajności ekonomicznej
tkwi w podniesieniu efektywności pracy ludzkiej.”

Peter F. Drucker

[w] *Praktyka zarządzania.*

Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie, że firmom działającym w oparciu o zasady społecznej odpowiedzialności biznesu łatwiej jest sprostać wymaganiom współczesnego pracownika i właściwie zmotywować go do pracy. Odpowiedzialna postawa menedżerów i kierowanie się wartościami w procesie zarządzania może przyczynić się do wzrostu efektywności pracy w przedsiębiorstwie.

1. Istota i wybrane aspekty CSR

Istotą społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB, z angielskiego Corporate Social Responsibility – CSR) jest działanie przedsiębiorstwa wykraczające ponad zwykłą dobrą praktykę. Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne to przedsiębiorstwo uwzględniające w swej działalności potrzeby szeroko rozumianej grupy interesariuszy^{37,38}.

Mówiąc o CSR coraz częściej podkreśla się jej znaczenie strategiczne dla przedsiębiorstwa. Według B. Roka, zarówno teoretyka, jak i praktyka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, odpowiedzialny biznes to przede wszystkim „podejście

* Magister, Wydział Finansów, WSEiP im. prof. Edwarda Lipińskiego, w Kielcach, korneliabem@poczta.onet.pl.

³⁶ Recenzja Przemysław Kulawczuk.

³⁷ Za interesariuszy firmy uważa się wszystkie grupy lub jednostki, które mogą wpływać lub są pod wpływem działania przedsiębiorstwa za pośrednictwem jego produktów, strategii i procesów wytwórczych, systemów zarządzania i procedur. Interesariusze to m.in.: klienci, pracownicy, właściciele/inwestorzy, dostawcy, konkurenci, wspólnoty lokalne. Szerzej na ten temat m.in. w Rok B., 2004.

³⁸ Nie wszyscy zgadzają się z ideą CSR, niektórzy uważają, że jedyną odpowiedzialnością biznesu jest pomnażanie zysków. Uważa tak m.in. M. Friedman w artykule *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, *New York Times Magazine*, z 13 wrzesień 1970.

strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich” [Rok, 2004, s. 19]. Jako taka społeczna odpowiedzialność jest zatem „zobowiązaniem biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju przy współpracy zatrudnionych, ich rodzin, lokalnych społeczności oraz całego społeczeństwa, zmierzającej do poprawy jakości życia, co służy zarówno biznesowi, jak i rozwojowi społecznemu” [What..., 2005].

Działanie oparte na idei CSR przejawia się m.in. w jasno zdefiniowanej misji i wizji organizacji, nawiązywaniu relacji opartych na dialogu pomiędzy przedsiębiorstwem a klientami, kontrahentami, społecznością lokalną i pracownikami.

Społeczną odpowiedzialność biznesu można rozpatrywać w wymiarze zewnętrznym i wewnętrznym. Wymiar zewnętrzny dotyczy m.in. otoczenia i społeczności lokalnej. CSR w swym wymiarze wewnętrznym obejmuje: zarządzanie zasobami ludzkimi, programy etyczne dla pracowników, bezpieczeństwo i higienę pracy, umiejętność dostosowania się do zmian, zarządzanie ochroną środowiska oraz zasady nadzoru korporacyjnego [Rok, 2004, s. 19].

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na zasadach społecznej odpowiedzialności zwraca uwagę na takie aspekty jak: równouprawnienie, łatwy dostęp pracowników do informacji o zmianach w strategii firmy, lepsza wymiana informacji między pracownikami a kadrami zarządzającą, zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne, perspektywy rozwoju i doskonalenia kwalifikacji, sprawiedliwe płace, wsparcie pracowników w godzeniu obowiązków rodzinnych z pracą, szkolenia pracownicze.

W skład tworzonych programów etycznych dla pracowników wchodzi: kodeksy etyczne i procedury w przypadku ich naruszenia, szkolenia z zakresu etyki, a także powoływanie rzecznika firmy ds. etyki. Firmy społecznie odpowiedzialne oprócz wymaganych przez prawo zasad bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie wprowadzają m.in. różne formy opieki zdrowotnej dla pracowników.

Umiejętność dostosowywania się do zmian w społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwie, polega na: uwzględnieniu interesów wszystkich stron w przypadku restrukturyzacji, w taki sposób, aby minimalizować jej negatywne skutki.

Przedsiębiorstwa wprowadzając zarządzanie ochroną środowiska, zwracają uwagę na takie aspekty, jak: redukcja zużycia energii, wody i zagospodarowanie odpadami. Wprowadzają także procedury pozwalające na systematyczne zmniejszanie negatywnego wpływu firmy na środowisko.

Zasady nadzoru korporacyjnego dotyczą m.in. przejrzystości informacyjnej, sposobów powoływania i wynagradzania członków rad nadzorczych, inwestycji na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz uwzględnianie polityki społecznej odpowiedzialności w procesie fuzji.

W przedsiębiorstwach funkcjonujących zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu zmianie ulega podejście do pracownika. Pracownicy przestają być traktowani przedmiotowo, a zaczynają być postrzegani jako cenne aktywa przedsię-

biorstwa (podejście podmiotowe). Firmy biorą odpowiedzialność za warunki pracy i jej wyniki. Dbają o rozwój zawodowy, rozszerzanie kompetencji, bezpieczeństwo i zadowolenie pracownika [Kietliński, Reyes, Aleksyn, 2005, s. 134-135]. Wraz ze zmianą podejścia do pracownika nawiązuje się dialog pomiędzy pracodawcą a zatrudnionym. Dialog ten ułatwia wzajemne zrozumienie potrzeb obu zainteresowanych stron.

2. Pracownik jako najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa

Obecnie zaczęto dostrzegać, że największy potencjał przedsiębiorstwa tkwi nie w maszynach czy technologii a w pracownikach. Jak zauważa P. F. Drucker: Zasoby ludzkie – cały człowiek – ze wszystkich bogactw danych człowiekowi są najproduktywniejsze, najwszechstronniejsze i najpłodniejsze [Drucker, 1998, s. 282]. To człowiek, a nie maszyna, posiada zdolność koordynacji, integracji, osądu i wyobraźni. W zadaniach, gdzie potrzebna jest siła fizyczna, czy zdolności manualne można łatwo zastąpić człowieka maszyną. Szybkie tempo rozwoju technologicznego i powstające nowe technologie pozwalają wyprodukować więcej dóbr angażując tę samą liczbę ludzi. Jednak w sytuacjach, gdzie konieczny jest zmysł organizacji, zdolność przewidywania, czy potrzeba podjęcia decyzji nic nie jest w stanie zastąpić człowieka. Dlatego coraz bardziej zaczyna się cenić wykwalifikowaną kadrę pracowniczą. To wykwalifikowana kadra pracownicza sprawia, że zautomatyzowane linie produkcyjne mogą działać sprawnie i wydajnie [Drucker, 1998, s. 275-276].

Współczesna gospodarka coraz bardziej opiera się na wysoko wykwalifikowanych pracownikach. Atutem takich pracowników jest wiedza, a wiedza charakteryzuje się mobilnością, dlatego też w każdej chwili mogą oni opuścić organizację, w której są zatrudnieni³⁹. Taki pracownik ma cechy ochotnika, a więc dla niego równie ważna, jak zarobki jest satysfakcja z wykonywanej pracy. Ponadto coraz ważniejsze stają się takie wartości jak wyzwanie, wiara w misję, możliwość stałego rozwoju i satysfakcja z osiągnięcia zamierzonych efektów [Drucker, 2000, s. 181].

Ze wzrostem znaczenia kapitału ludzkiego, zmianie ulegają relacje pracownik – pracodawca⁴⁰. Współczesne przedsiębiorstwo, traktując człowieka jako istotną część organizacji, wymaga od pracownika by z własnej woli, poprzez własną pracę realizował cele przedsiębiorstwa, przyjął odpowiedzialność za wyniki przedsiębiorstwa, chciał akceptować zmiany i był otwarty na innowacje. Oczekuje się od zatrudnionych uczciwości, zaangażowania, samodoskonalenia. Jednocześnie pracownik – człowiek – też stawia wymagania wobec pracodawcy i nie są to wymagania zwią-

³⁹ Wynika to z faktu, że pracownicy umysłowi są właścicielami środków produkcji. Ich środkiem produkcji jest wiedza, którą dysponują, będąca coraz cenniejszym aktywem kapitałowym. Ze względu na wiele różnych możliwości wykorzystania własnej wiedzy pracownicy umysłowi są mobilni. Szerzej na ten temat m.in. w Drucker, 1998 i Drucker, 2000.

⁴⁰ Relacje te w literaturze przedmiotu określane są mianem nowego kontraktu społecznego między pracodawcą a pracownikiem.

zane jedynie z zapewnieniem egzystencji ekonomicznej. Wymagania te związane są ze społeczno-etycznym wymiarem człowieczeństwa. Pracownik oczekuje, oprócz godziwego wynagrodzenia, potwierdzenia swego statusu i funkcji poprzez pracę, spełniania składanych obietnic, oczekuje by jego praca miała sens, była traktowana poważnie oraz kompetentnie organizowana [Drucker, 1998, s. 287-290]. Dlatego w przedsiębiorstwie powinno kłaść się nacisk na to, aby praca była interesująca i niosła ze sobą wyzwania, a także na doskonalenie i rozwój pracownika. Wszystko to, aby zapewnić satysfakcję z pracy [Rybak, 2004, s. 181].

Jest to tym ważniejsze, że jak zauważa P. F. Drucker zatrudniając pracownika zatrudnia się „całego” człowieka. Człowiek jest nie tylko podmiotem społecznym, ale i moralnym. Tylko on sam jest w stanie spożytkować własne zasoby, dlatego należy tak organizować pracę, by dopasować się do jego walorów jako osoby. To jednostka odpowiada za swój rozwój, a co za tym idzie za wzrost wydajności. Praca powinna zachęcać jednostkę do wzrostu i nadawać jej kierunek rozwoju. Tylko sam pracownik, w odpowiednich warunkach, potrafi najefektywniej wykorzystać własne zasoby [Drucker, 1998, s. 283-286].

Poszczególni pracownicy tworzą razem kapitał społeczny, rozumiany jako wiedza, zdolności, umiejętności i kompetencje. Kapitał społeczny obejmuje stosunki, sieci społeczne i normy w nich występujące. Wartość kapitału społecznego w organizacji jest bardzo wysoka, to on podwyższa zdolność do innowacji, a także mobilizuje do zarządzania wiedzą [Bugdol, 2006, s. 119-124].

3. Przełożenie CSR na efektywność pracy

Na zarządzanie jakością i co za tym idzie na efektywność pracy, duży wpływ mają takie wartości, jak: zaufanie, sprawiedliwość, zaangażowanie, integracja, satysfakcja, intensyfikacja i lojalność. Wszystkie te wartości uzupełniają się wzajemnie i są współzależne [Bugdol, 2006, s. 7-8].

Kapitał społeczny musi być budowany w oparciu o zaufanie. Tworzeniu kapitału społecznego sprzyja dobrze zaprojektowana struktura organizacyjna, jak i sama organizacja pracy. Służy mu klimat współpracy i współdziałania, możliwość kontaktów społecznych oraz praca grupowa. Kapitał społeczny umożliwia współpracę, a co za tym idzie osiągnięcie zamierzonych celów. Kształtowanie się stosunków społecznych poprawia koordynację, sprzyja zaufaniu i kreowaniu wspólnej wizji oraz umożliwia wymianę zasobów. Wszystko to wpływa na wartości organizacyjne. To kapitał społeczny, a więc ludzie i relacje między nimi, przyczyniają się do uzyskania pożądaných rezultatów ekonomicznych. Do budowania kapitału społecznego potrzebne są: zaufanie społeczne, utrwalone normy i codzienna współpraca [Bugdol, 2006, s. 119-124].

Dzięki zaufaniu komunikacja w organizacji jest efektywniejsza, a w konsekwencji wzrasta zarówno zdolność współpracy pomiędzy poszczególnymi komórkami

organizacyjnymi, jak i umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Zaufanie to także wiara w cele strategiczne, w misję i wizję organizacji. Zaufanie wewnątrz organizacji jest tym ważniejsze, że ma swoje odbicie w kształtowaniu jakości zewnętrznej. Na jego poziom wpływają takie czynniki, jak: struktura organizacji, zachowania organizacyjne czy mechanizmy kontrolne. Jednocześnie od zaufania zależą: sposoby radzenia sobie z kryzysem, projektowanie pracy, innowacja, zaangażowanie, podział celów czy satysfakcja z pracy [Bugdol, 2006, s. 27-31]. To wszystko wpływa na system ekonomiczny, a także system techniczno – organizacyjny całego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwu działającemu zgodnie z ideą CSR łatwiej jest zdobyć zaufanie pracownika. Dzieje się tak, ponieważ m.in. organizacje te mają jasno ustaloną strukturę, sprecyzowaną misję i wizję, zgodnie z którymi działają, często spisane najważniejsze zasady postępowania wobec wszystkich zainteresowanych stron, a także uwzględniające sytuacje kryzysowe. Organizacja, dzięki uwzględnianiu w swych działaniach potrzeb wszystkich interesariuszy, staje się instytucją bardziej godną zaufania w porównaniu z organizacjami, które tego nie robią. Równie ważnym aspektem CSR jest poprawa relacji między samymi pracownikami. Istnienie zaufania pomiędzy pracownikami staje się coraz ważniejsze z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Dzieje się tak, ponieważ funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa nie opiera się już na władzy, lecz coraz częściej na zaufaniu, rozumianym jako ufanie i poleganie na drugiej osobie w środowisku pracy. Relacja pracownicza oparta o zaufanie pozwala przypuszczać, że pracownicy rozumieją się wzajemnie. Dlatego konieczne staje się przyjęcie na siebie odpowiedzialności wynikającej ze stosunków w pracy [Drucker, 2000, s. 199]. W lepszym zrozumieniu tak postrzeganej odpowiedzialności pomagają m.in. kodeksy etyczne i programy CSR.

Kolejnym aspektem pracy ludzkiej jest zaangażowanie. Tak jak i zaufanie, zaangażowanie przekłada się na efektywność pracy, a co za tym idzie na lepsze wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Jakość wyrobu zależy w dużym stopniu od tego, jak bardzo wszyscy pracownicy zaangażują się w proces doskonalenia jakości. Samo zaangażowanie wynika z przekonania, że warto coś robić, z wiedzy o mechanizmach integracyjnych oraz z troski o przyszłość organizacji. Zaangażowanie wynika przede wszystkim z wiary w słuszność celów, akceptacji ich, a także z chęci wywierania wpływu na funkcjonowanie organizacji oraz utrzymywania relacji partnerskich. Zaangażowanie najczęściej oparte jest na zaufaniu, jednocześnie wpływa na satysfakcję z pracy i lojalność. Dodatkowo, zaufanie ułatwia wprowadzanie innowacji. Na poziom zaangażowania wpływają takie czynniki, jak: zaufanie, troska o pracownika i poczucie bezpieczeństwa, sprawiedliwość, system wartości obowiązujący w organizacji, wizerunek organizacji, a także przekonanie, że praca jest wartościowa [Bugdol, 2006, s. 83-95].

Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne zwracają większą uwagę na potrzeby pracowników i troszczą się o nich m.in. poprzez zapewnienie dodatkowej

opieki zdrowotnej. Dzięki kodeksom, jasnym zasadom działania oraz sprecyzowanemu systemowi wartości pracownik wie czego może od organizacji oczekiwać i czego organizacja oczekuje od niego. Znając misję i wizję firmy, ma świadomość celu i wartości swojej pracy. Dodatkowo firmy społecznie odpowiedzialne częściej cieszą się dobrą opinią zarówno wśród klientów, jak i całego otoczenia, co pozytywnie wpływa na poziom zaangażowania pracownika i przekłada się na efektywność pracy. CSR daje pracownikom poczucie ciągłości przedsiębiorstwa, jasności jego działań i stabilności. Dzięki poczuciu bezpieczeństwa pracownicy mogą skutecznie dążyć do osiągnięcia wysokiej jakości własnej pracy, co jest również korzystne dla pracownika, jak i samego przedsiębiorstwa, poprzez odbicie w wydajności.

Satysfakcja z wykonywanej pracy, tak jak i zaufanie czy zaangażowanie w istotnym stopniu wpływa na zwiększenie efektywności. Osiągnięcie satysfakcji przez pracownika jest zarówno celem organizacji społecznie odpowiedzialnej, jak i środkiem do osiągnięcia innych celów. Satysfakcja z pracy wynika z charakteru i struktury organizacji, a także z typu stosunków społecznych, postaw pracowniczych i systemów motywacyjnych. Organizacja pracy i struktury w przedsiębiorstwie działającym zgodnie z ideą CSR wypracowywana jest w oparciu o wzajemny dialog. Pracownicy mają możliwość wpływu na swoje miejsce pracy, jak i na całą organizację. Dzięki istniejącej wewnątrz firmy komunikacji między poszczególnymi grupami pracowników stosunki społeczne ulegają poprawie. Wszystko to przyczynia się do odczuwania satysfakcji z wykonywanej pracy, a satysfakcja pracownika przekłada się pośrednio na efektywność jego pracy. Pracownicy zadowoleni zabiegają o utrzymanie pracy, nie unikają jej, a także rzadziej chorują. Dzięki temu rotacja wśród personelu jest mniejsza, a więc i koszty przyjmowania i przeszkolenia nowych osób spadają [Bugdol, 2006, s. 157-159]. Etycznej firmie, łatwiej też pozyskiwać i utrzymać najlepszych pracowników. Oprócz wynagrodzenia finansowego równie ważny jest cel pracy i satysfakcja z niej płynąca, a nawet znaczenie satysfakcji coraz bardziej rośnie. Praca jest istotną częścią życia każdego człowieka, a nie ma nic gorszego niż praca, która nie daje satysfakcji.

Dzięki wprowadzeniu do przedsiębiorstwa zasad społecznej odpowiedzialności, pracownikom łatwiej jest identyfikować się z organizacją. Identyfikacja to rozumienie organizacyjnego życia, to również sposób odczuwania przez pracowników tego, kim oni sami są jako organizacja. Z identyfikacją organizacyjną mamy do czynienia, kiedy jednostka uznaje wartości obowiązujące w firmie. Pracownik chce utożsamiać się z organizacją w sytuacji, kiedy może być dumny z faktu bycia jej członkiem, a dumny może być, kiedy zna cele i środki, jakimi organizacja je osiąga, kiedy wie, że przedsiębiorstwo działa etycznie i uwzględnia w swym postępowaniu potrzeby innych. To, że pracownik identyfikuje się z firmą pozwala na przedstawienie organizacji osobom z zewnątrz. Pracownik identyfikujący się z przedsiębiorstwem staje się jego promotorem. Korzyścią przekładającą się na efektywność pracy z faktu utożsamiania się pracownika z organizacją jest łatwiejsze zaakceptowanie zmian. Pozwala to firmie

na szybsze i sprawniejsze ich wprowadzanie. Dodatkowo identyfikacja wpływa na zaangażowanie, a przez to na efektywność pracy [Bugdol, 2006, s.176-180].

Z punktu widzenia organizacji i efektywności pracy bardzo ważna jest lojalność pracownika. O lojalności można mówić w sytuacji, gdy pracownicy chcą, a nie muszą być zatrudnieni w danej organizacji. Jest to ważne ze względu na fakt, że lojalni pracownicy wiążą swój indywidualny rozwój z rozwojem i przyszłością organizacji. Taki pracownik jest najcenniejszym zasobem dla przedsiębiorstwa. To lojalność i entuzjazm pracowników przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności i są elementami budowy kultury korporacyjnej. Aby wzbudzić lojalność należy przedstawić całą kulturę organizacyjną tak, aby przekonać pracowników, że zainwestowanie swojego potencjału w firmę i jej proces produkcyjny jest opłacalne [Bugdol, 2006, s. 183]. Przez kulturę organizacyjną rozumiemy zbiór wartości, norm, postaw i przekonań wspólnych dla członków organizacji⁴¹. Ważnym elementem kultury organizacji są wartości, gdyż to one decydują o tym, co warto robić, są także podstawą działania. To kultura organizacji określa właściwy sposób postępowania, daje podstawę do aprobowania lub nie aprobowania określonych zachowań, a społeczna odpowiedzialność biznesu pomaga w podnoszeniu poziomu kultury organizacyjnej. Dlatego też firmy społecznie odpowiedzialne mają większą szansę na pozyskanie lojalności pracowników. Potwierdzeniem tego mogą być m.in. badania przeprowadzone wśród polskich menedżerów⁴², którzy jako korzyści z wprowadzenia CSR w przedsiębiorstwie wymieniają np. podnoszenie kultury organizacyjnej, pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, wzrost motywacji oraz lojalność pracowników.

Większość korzyści, jakie niesie za sobą CSR jest trudnych do zmierzenia. Mają one jednak swoje odbicie w wartości rynkowej firmy, dlatego można spróbować zmierzyć opłacalność działań społecznie odpowiedzialnych poprzez takie wskaźniki, jak np.: wartość przychodów ze sprzedaży na 1 pracownika, zysku brutto na 1 pracownika, wskaźnik płynności bieżącej itp. Do tej pory w Polsce zostało przeprowadzone jedno tego typu badanie [Bąk, Bednarz, Kulawczuk]. Potwierdziło ono, że CSR niesie ze sobą wymierne korzyści i zwiększa efektywność działania

⁴¹ W skład kultury organizacji wchodzi zarówno wartości jawne, czyli oficjalnie formułowane cele, technologia, struktura zasady postępowania oraz zasoby finansowe, jak i ukryte aspekty działania organizacji. Do tych ostatnich można zaliczyć postawy, uczucia oraz wspólne wartości dotyczące natury ludzkiej, istotę stosunków międzyludzkich, a także wszelakiego rodzaju oddziaływania nieformalne oraz normy grupowe. A więc kultura organizacji jest swego rodzaju układem wspólnych podstawowych założeń, wypracowanych przez członków grupy w trakcie jej istnienia i dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia. Założenia te ujęte są w zasady, które pomagają funkcjonować organizacji. Kultura jest więc sposobem radzenia sobie ze swoim otoczeniem, jest to mieszanka założeń, zachowań, opowieści i koncepcji składających się na definicję tego, co oznacza praca w danej organizacji. Szerzej o kulturze organizacji w Stoner, Freeman, Gilbreth Jr, 1999.

⁴² Są to Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes: wiedza – postawy – praktyka; Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i Akademią Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003, oraz What Does Business Think about Corporate Social Responsibility? Part II: A Comparison of Attitudes and Practices in Hungary, Poland and Slovakia; Enabling a Better Environment for CSR in CEE Countries Project.

przedsiębiorstwa, w tym efektywność pracy. Firmy stosujące zasady społecznej odpowiedzialności posiadają znacznie wyższą płynność bieżącą⁴³, a co za tym idzie mają środki na terminowe regulowanie płatności, oszczędniej wykorzystują majątek trwały, który jest wielokrotnie bardziej rentowny niż w pozostałych przedsiębiorstwach, również przychody ze sprzedaży są bardziej rentowne. Rentowność majątku trwałego wynosiła w grupie przedsiębiorstw stosujących zasady CSR 92,4%, a w pozostałych przedsiębiorstwach 24,3%, zaś rentowność sprzedaży wynosiła analogicznie 6,78% oraz 5,97%⁴⁴.

Badanie wykazało, że firmy społecznie odpowiedzialne swą działalność opierają na kapitale ludzkim, w który więcej inwestują niż pozostałe firmy i który potrafią lepiej wykorzystać. Średnie nakłady inwestycyjne na 1 pracownika zatrudnionego w przedsiębiorstwie stosującym zasady CSR były w 2004 r. wyższe o 530 zł w porównaniu do pozostałych przedsiębiorstw, a zysk brutto w przeliczeniu na 1 pracownika w pierwszej grupie przedsiębiorstw był znacznie wyższy i wyniósł 29,3 tys. zł rocznie w stosunku do 24,0 tys. zł. rocznie w pozostałych przedsiębiorstwach. Wszystkie mierniki związane z kapitałem ludzkim kształtują się korzystniej w grupie przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych niż w grupie pozostałych przedsiębiorstw. Zarobki w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych w 2004 roku były wyższe o 558 zł, niż w pozostałych firmach⁴⁵.

Podsumowując, do korzyści ekonomicznych płynących ze stosowania zasad CSR można zaliczyć: lepszą płynność bieżącą, większą rentowność majątku, lepsze wykorzystanie kapitału ludzkiego, wyższą rentowność sprzedaży, większe inwestycje⁴⁶. CSR niesie również ze sobą korzyści dla pracowników w postaci wyższych wynagrodzeń i częstszych szkoleń, a także dla państwa – poprzez większe przychody z tytułu ubezpieczeń społecznych oraz wpływów podatkowych. Potwierdza to tezę, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wpływa na efektywność pracy.

Zakończenie

Ukierunkowanie przedsiębiorstwa na pracownika i na szerzenie idei odpowiedzialności jest coraz ważniejsze ze względu na fakt, że wraz z rozwojem wiedzy i specjalizacji coraz częściej ma miejsce sytuacja, w której szef zatrudniający ekspertów, nie posiada kwalifikacji dających mu możliwość zastąpienia podwładnego. Z kolei podwładny oczekuje wskazówek i rad odnośnie kierunków działań, a przede wszystkim potrzebuje mieć świadomość celu, misji, standardów i wartości, zgodnie z którymi

⁴³ Wskaźnik płynności bieżącej w przedsiębiorstwach stosujących zasady CSR wyniósł 2,13 w stosunku do 1,16 w pozostałych porównywalnych przedsiębiorstwach.

⁴⁴ Dane z roku 2004, szerzej w Bąk, Bednarz, Kulawczuk, Rataj, Szcześniak, Zajac.

⁴⁵ W 2004 roku średnie miesięczne wynagrodzenie brutto z grupy przedsiębiorstw stosujących zasady CSR wyniosło 2834 zł w porównaniu do 2276 zł w porównywalnych przedsiębiorstwach.

⁴⁶ W przeliczeniu na jednego pracownika.

przedsiębiorstwo działa [Drucker, 1998]. Dlatego tak ważne jest wprowadzanie CSR, która umożliwia lepszą komunikację pomiędzy pracownikiem i przełożonym, a także jasno przedstawia cele, do których organizacja zmierza i wartości, które chce reprezentować. To właśnie społeczna odpowiedzialność biznesu pomaga budować relacje partnerskie, przedstawić misję i wartości, zgodnie z którymi działa przedsiębiorstwo, to CSR daje pracownikowi poczucie celu i misji firmy, a tym samym przyczynia się do jego większego zaangażowania, lojalności i większej efektywności.

Duże znaczenie dla biznesu mają korzyści, jakie płyną z poprawy wizerunku i zaufania firmy w oczach pracowników. Jest to tym istotniejsze, że „*więzy łączące pracownika z sukcesem jego firmy są bardziej natury moralnej niż ekonomicznej*” [Young, 2005, s. 104]. Dzięki społecznej odpowiedzialności biznesu mającej swój wyraz m.in. w kodeksach etycznych, programach społecznych czy dbałości o środowisko, pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy. Są bardziej zadowoleni z pracy, jaką wykonują, widzą jej sens, są lepiej zmotywowani, a nawet mogą utożsamiać swoje interesy z interesami firmy. Pracownicy stają się integralną częścią przedsiębiorstwa, a ich praca jest bardziej wydajna. Taki pracownik staje się dla firmy bardzo ważny i „*jest koniecznym warunkiem sukcesu, produkuje towary i usługi wysokiej jakości po najkorzystniejszych kosztach*” [Young, 2005, s. 105]. Dodatkowo przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne częściej inwestują w kształcenie personelu. Inwestycja taka, oprócz satysfakcji, jaką daje pracownikowi, pozwala przedsiębiorstwu na dysponowanie wykwalifikowanymi i kompetentnymi pracownikami. Doksztalcanie personelu daje także możliwość pozytywnego motywowania pracownika, co wpływa na zwiększenie jego wydajności [Bazzichi, s. 498].

Analizując wpływ CSR na efektywność pracy, nie można nie zauważyć, że wymiar działań społecznie odpowiedzialnych jest znacznie ograniczony w małych i średnich przedsiębiorstwach. Część z opisanych działań jest możliwa do wprowadzenia w pełnym wymiarze jedynie w dużych przedsiębiorstwach, dysponujących większym zapleczem kapitałowym i liczniejszym personelem. W takie aspekty CSR, jak m.in. dbałość o środowisko czy działalność filantropijna średnie, a tym bardziej małe firmy nie są w stanie się angażować lub podejmują tego typu działania w ograniczonym zakresie. Trudno jest też oczekiwać, że firmy zatrudniające niewielką grupę pracowników będą opracowywać i publikować raporty ze swej działalności. Dodatkowo w małych i średnich firmach przedsiębiorcy niejednokrotnie walczą o przetrwanie, a zatem nie mają czasu na prowadzenie dialogu z pracownikami. Nadal duże bezrobocie w Polsce powoduje, że przedsiębiorca, jeśli nie chce, nie musi dbać o pracowników tak, jak zostało to opisane. Dodatkowo należy zauważyć, że często też sami pracownicy mogą utrudniać wprowadzenie postawy odpowiedzialności, a do dialogu potrzeba dwóch stron.

Przedstawiony obraz społecznej odpowiedzialności biznesu jest wynikiem wykorzystania rozważań teoretycznych podejmowanych przez specjalistów z dziedziny zarządzania. Niestety rzeczywistość wygląda często zupełnie inaczej.

Dzieje się tak, ponieważ nie jest łatwo nawet słuszne zasady przekuć w konkretne działania. Należy też zauważyć, że idea CSR nie zawsze jest wykorzystywana właściwie. Część przedsiębiorstw społeczną odpowiedzialność biznesu wykorzystuje jedynie do działań marketingowych, mających na celu poprawę wizerunku i zwiększenie obrotów. CSR może stać się kolejnym środkiem do osiągnięcia wyższych zysków. Traktowanie przez część przedsiębiorstw idei społecznej odpowiedzialności instrumentalnie, powoduje, że pracownicy nie osiągają owych zbawiennych czy korzystnych skutków wprowadzenia CSR. Istnieje tu zagrożenie, że w przypadku, kiedy idea ta traktowana jest tylko jako środek do osiągnięcia celu, może doprowadzić do maksymalnego wykorzystania pracownika poprzez umiejętne manipulowanie jego potrzebami.

Literatura

1. Bazzichi O., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, [w:] Społeczeństwo. Studia, prace badawcze, dokumenty z zakresu nauki społecznej Kościoła, nr 55/56 (3/4) 2003
2. Bąk M., Bednarz P., Kulawczuk P., Rataj R., Szcześniak A., Zajac P.: Analiza korzyści ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w polskich przedsiębiorstwach. Streszczenie i wnioski, Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”, badanie dostępne na stronie fundacji: <http://www.iped.pl/publikacje.php>
3. Bugdol M., (2006), Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
4. Drucker P.F., (1998), Praktyka zarządzania, AE w Krakowie, Kraków
5. Drucker P.F., (2000), Zarządzanie w XXI wieku, Muza S.A., Warszawa
6. Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T.; (2005), Etyka w biznesie i zarządzaniu; Oficyna Ekonomiczna. Kraków
7. Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes: wiedza – postawy – praktyka, Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i Akademią Rozwoju Filantropii, (2003), Warszawa
8. Rok B., (2004), Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa
9. Rybak M., (2004), Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, PWN Warszawa
10. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbreth D.R. Jr., (1999), Kierowanie, PWE, Warszawa
11. What Does Business Think about Corporate Social Responsibility? Part II: A Comparison of Attitudes and Practices in Hungary, Poland and Slovakia; Enabling a Better Environment for CSR in CEE Countries Project, (2005)
12. Young S.; (2005) Etyczny kapitalizm, METAmorfoza, Wrocław

Streszczenie

W artykule przybliżone zostało pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB, z angielskiego Corporate Social Responsibility – CSR). Przedstawiono również, na czym polega odpowiedzialność wewnętrzna przedsiębiorstwa. W ramach odpowiedzialności wewnętrznej mieszczą się działania organizacji skierowane na pracownika. Następnie podkreślona została wartość pracownika, jako kapitału społecznego dającego podstawę do funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Przedstawiono również wartości, które w istotny sposób wpływają na postawę pracownika względem organizacji i względem samej pracy, a co za tym idzie również na efektywność pracy. W artykule pokazano, że człowiek pracujący w oparciu o wartości, czerpiący z pracy satysfakcję, utożsamiający się z przedsiębiorstwem, będzie bardziej lojalny i zaangażowany, a co za tym idzie jego praca oprócz przynoszenia jemu samemu satysfakcji będzie bardziej efektywna i przeloży się na większe korzyści dla przedsiębiorstwa. To przedsiębiorstwa kierujące się w swych działaniach zasadami CSR, uwzględniające w procesie zarządzania zarówno wartości, jak i potrzeby pracowników stwarzają środowisko sprzyjające wzrostowi efektywności pracy.

CSR and labour efficiency (Summary)

The paper presents the idea of social responsibility of a company as well as the definition of stakeholders. It presents the value of employee as a part of social capital that gives grounds to activity and development of company. It is proven that companies following the rules of CSR in their strategy and acting in accordance with moral rules in management, establish conditions to increase the efficiency of work.

Zdzisława Janowska*

STANDARDY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ŚWIETLE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU – GWARANTEM OSIĄGANIA SUKCESU W MAŁYCH I ŚREDNICH FIRMACH⁴⁷

Wstęp

Celem artykułu jest prezentacja dysfunkcji i standardów zarządzania zasobami ludzkimi w polskiej praktyce gospodarczej. Artykuł został opracowany w oparciu o doświadczenia badawcze autorki (głównie badania własne i analizę treści tematycznej literatury). Przestrzeganie standardów zarządzania zasobami ludzkimi gwarantuje osiągnięcie sukcesu w każdej organizacji.

1. Dysfunkcje w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

Prowadzone badania o charakterze ogólnokrajowym oraz bezpośrednia obserwacja uczestnicząca autorki artykułu w szeregu procesów podejmowania decyzji na szczeblach władzy ustawodawczej i wykonawczej w kraju, w województwie i gminie na przestrzeni ostatnich 15-stu lat z racji pełnienia funkcji publicznych, upoważniają do sformułowania tezy, dowodzącej wyraźnych rozbieżności między dorobkiem i wiedzą z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, a jej wykorzystaniem w praktyce.

Dysfunkcje w sferze zarządzania zasobami ludzkimi odnoszą się zarówno do problemów o charakterze makro i mikro. Dotyczą głównie mechanizmów sprawowania władzy na różnych jej szczeblach, a przede wszystkim sposobu doboru kandydatów na najwyższe stanowiska państwowe. Przy doborze na najwyższe stanowiska rządowe, tj. ministrów, wojewodów, dyrektorów agencji rządowych decyduje głównie ich przynależność i lojalność polityczna a nie pożądane kwalifikacje zawodowe, doświadczenie i umiejętności. Należy pamiętać, że dysfunkcje i patologie występujące na szczeblach władzy centralnej odbijają się niekorzystnie

* Profesor doktor habilitowany, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, personel@uni.lodz.pl.

⁴⁷ Recenzja Przemysław Kulawczuk.

na sposobie zarządzania zespołami ludzkimi w sferze mikro. Zauważalne stają się dysfunkcje, odnoszące się do popełniania przez kadrę kierowniczą rażących błędów także w sferze doboru kadr, ich awansowania, szkolenia i wynagradzania. Kierownicy zarządzający w imieniu skarbu państwa, gminy czy kapitału prywatnego zapominają o obowiązku przestrzegania podstawowych praw pracowniczych, tj. prawa do równego traktowania w procesie dostępu do pracy i jej wykonywania, zabezpieczenia warunków pracy, stałego wynagrodzenia, godnego traktowania, czy też prawa do informowania i współuczestnictwa w procesach decyzyjnych dotyczących organizacji. Taka sytuacja ma również miejsce w małych i średnich przedsiębiorstwach. To często w nich dużo korzystniej traktowani są współwłaściciele kapitału i członkowie ich rodzin niż zatrudnieni (w różnej formie) pracownicy. Przykłady dysfunkcji odnoszą się głównie do:

- dysfunkcji w procesie doboru pracowników – zbyt często dochodzi do dyskryminacji kobiet, osób starszych, niepełnosprawnych i mniejszości etnicznych;
- dysfunkcji w procesie szkolenia i rozwoju – badania prowadzone wśród studentów zaocznych Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2003 – 2005 [Wojtaszczyk, 2007] (grupy liczącej 445 osób) dowiodły zupełnej przypadkowości szkoleń i „wewnętrznych układów”, decydujących o uczestnictwie w szkoleniach;
- dysfunkcji w procesie wynagradzania – należą one do najgroźniejszych, bowiem braki w tym względzie, w najwyższym stopniu wpływają na niezadowolenie pracowników. Niestety płaca często nie uwzględnia kompetencji i wkładu pracy pracowników. Jak wynika z badań wspomnianych wyżej i prowadzonych w 2005 r. [Wojtaszczyk, Ulrych, 2007] pracownicy nie znają regulaminu wynagrodzeń (40%), dostają wypłaty z opóźnieniem (28,3%), dostrzegają stroniczne wynagradzanie krewnych i znajomych kierownictwa (55%), wskazują na zaniżanie wynagrodzenia oficjalnego (dodatek do płacy „na czarno” 12,5%), a także niepłacenie za pracę dodatkową lub pracę w godzinach nadliczbowych. Na zjawisko patologii w sferze wynagradzania wskazują analizy działań kontrolnych Państwowej Inspekcji Pracy [Janowska, 2006]. Wśród skarg najczęściej wskazuje się na: niepłacenie za pracę w godzinach nadliczbowych, niepłacenia w terminie i zaniżanie wysokości wynagrodzenia.

2. Dobre praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

Opisywana, polska rzeczywistość odbiega w dużej mierze od pożądaných standardów zarządzania zasobami ludzkimi. Dobre przykłady odnoszą się niestety do firm z kapitałem zagranicznym, które postępują według standardów obowiązujących w macierzystym kraju, lub też do firm polskich, w których kadra kierownicza zrozumiała, że postępowanie odpowiedzialne społecznie wobec swoich pracowników i otoczenia może przynieść obopólne korzyści. W przypadku tych ostatnich na szczególną pochwałę zasługują firmy, które startują w konkursach takich jak:

Inwestor w Kapitał Ludzki, „Przedsiębiorstwo Fair Play” i Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi lub też zdobywają certyfikaty takie jak norma odpowiedzialności społecznej SA 8000 i Gender Index.

Wysokie standardy zarządzania zasobami ludzkimi na przestrzeni ostatnich sześciu lat osiągnęły firmy, które zakwalifikowały się do drugiego etapu konkursu Lider ZZL. To one mogą pochwalić się wręcz wzorcowymi praktykami ze sfery polityki personalnej. Do tej grupy należą 164 firmy, z których połowa to firmy z kapitałem zagranicznym. Większość firm realizowała działalność usługową, w tym duży udział miały usługi oparte na wiedzy. Prowadzone badania, oceniające działalność wyżej wymienionych organizacji potwierdzają, że w organizowanym co-rocennie konkursie, biorące w nim udział firmy, mogą stanowić doskonały wzorzec postępowania dla innych [Urbaniak, Bohdziewicz, 2006]. To one udowadniają, że inwestowanie w kapitał ludzki daje gwarancję sukcesu w nieustannie zmieniającym się otoczeniu. Stosują rozwiązania, które integrują pracowników z organizacją, rozbudzają innowacyjność i kreatywność. Ponadto mogą pochwalić się działaniami zmieniającymi postawy etyczne i prospołeczne swoich pracowników, jak również działaniami społecznie odpowiedzialnymi wobec społeczności lokalnej (np. działania charytatywne na rzecz potrzebujących).

Uczestnicy konkursu przywiązują dużą wagę do integrowania strategii personalnej ze strategią biznesową. Wśród celów strategicznych na plan pierwszy wysuwają się:

- nadanie wysokiej rangi rozwojowi kompetencji zasobów ludzkich, traktowanych jako podstawowy atut konkurencyjny,
- preferowanie polityki utrzymania najbardziej wartościowej kadry,
- budowanie kultury organizacyjnej, sprzyjającej integracji pracowników z organizacją.

Organizacje aspirujące do tytułu lidera ZZL prowadzą bardzo staranną politykę w sferze rekrutacji (zewnątrznej i wewnętrznej) i selekcji, wykorzystując szeroki wachlarz technik, łącznie z techniką assessment center. Przywiązują wielką wagę do pogłębiania wiedzy i umiejętności swojej kadry. Wykorzystują wyniki oceny pracowniczej do budowania strategii szkoleń. W ramach prowadzonej polityki szkoleniowej firmy często wykorzystują technikę coachingu i mentoringu. Wszystkie organizacje uczestniczące w konkursie dokonują oceny szkoleń i to zarówno na poziomie badania reakcji, przyrostu wiedzy, jak i osiągnięcia ostatecznych efektów przez organizację. Standardem dla uczestników konkursu jest funkcjonujący system ocen, spełniający rolę motywującą przy budowaniu strategii wynagrodzeń i rozwoju pracowników. Choć w większości firm nie stosuje się wartościowania pracy jako podstawy do kształtowania systemu wynagrodzeń, to poziom wynagrodzeń jest znaczącym wyróżnikiem tych firm na rynku. Dobra praktyka ZZL i korzystne wyniki ekonomiczne przekładają się na wysoki poziom wynagrodzeń. Mankamentem w tym przypadku jest fakt, że wynagrodzenie zasadnicze obejmuje aż 70% ogółu

środków przeznaczonych na płace. Stosowanie nowoczesnego systemu wynagrodzeń (akcje, opcje na akcje, ubezpieczenie zdrowotne) znajduje odzwierciedlenie zaledwie w ok. 2% firm.

Na pochwałę zasługuje dbałość kadry kierowniczej o przekazywanie wiedzy pracownikom na temat bieżącego i przyszłego stanu firmy. Służą temu badania klimatu organizacyjnego wobec dokonywanych zmian w organizacji. Świadomość zmian i uczestnictwo w nich pogłębia stopień integracji pracowniczej.

3. Standardy w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Polska praktyka zarządzania organizacjami, w której dominują dysfunkcje w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, musi zmienić swoje oblicze. Tego wymaga organizacja XXI wieku, umiędzynarodowienie gospodarki i jej globalizacja.

Gwałtowność zmian w otoczeniu, nowe technologie, nieustanna konkurencja musi spowodować zmiany zachowań kadry kierowniczej, odpowiedzialnej za właściwe wykorzystanie potencjału ludzkiego. To dzięki kwalifikacjom i zdolnościom pracowniczym ukierunkowanym na pożądane zmiany w organizacji można stawić czoła najbardziej groźnemu konkurentowi.

W dążeniu do pożądanych zmian pomagają wypracowane międzynarodowe standardy, które mają swój początek w: Deklaracji Praw Człowieka, Konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy i dyrektywach europejskich. Dotyczą one głównie konieczności przestrzegania praw pracowniczych i tworzenia godnych warunków wykonywania pracy.

Coraz bardziej normy i standardy odpowiedzialnego i etycznego zachowania wobec pracowników i otoczenia organizacji znajdują zastosowanie w światowym biznesie (norma SA 8000). Niestety dyskusje na ten temat w Polsce należą do rzadkości. Mowa tu o społecznej odpowiedzialności biznesu, a więc odpowiedzialnym działaniu, wpisany w Europejską Strategię Zatrudnienia. Tam właśnie znalazły się zapisy mówiące o konieczności stosowania standardów odpowiedzialności społecznej, tj.: przeciwdziałania wszelkiej dyskryminacji, budowania płaszczyzny zaangażowania społecznego, sprzyjającego budowaniu przewagi konkurencyjnej, wzrostu zatrudnienia przy jednoczesnym respektowaniu prawa do wykonywania pracy w godnych i bezpiecznych warunkach. Jest tam również mowa o odpowiedzialnym działaniu na rzecz środowiska.

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu sprowadza się do konieczności aktywnego oddziaływania firmy nie tylko na jakość życia i pracy pracowników, ale również społeczności lokalnej i dalszego otoczenia. Jak podkreśla S. Borkowska [Borkowska, 2005] działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu mają charakter kompleksowy, tj. prospołeczny, ekonomiczny i wspomagający otoczenie. W działaniu prospołecznym podmiotem i przedmiotem zainteresowania jest pracownik, organizacja i warunki pracy, praktyka wynagrodzenia, partnerstwo w pracy, a także wspieranie pracowników w trudnych sytuacjach życiowych.

Kolejnym obszarem działania jest działalność odpowiedzialna ekonomicznie, tj. wobec: akcjonariuszy, klientów i innych interesariuszy, przejawiająca się w etycznym zachowaniu, stosowaniu przejrzystych praktyk biznesowych i dostarczaniu usług i produktów w sposób niedegradujący środowiska przyrodniczego.

Społeczna odpowiedzialność biznesu przejawia się również w działaniach na rzecz społeczności lokalnych, przybierając takie formy, jak np.: działalność sponsor-ska, filantropijna w sferze np. polityki społecznej, zdrowia, edukacji i kultury.

Przykładami firm realizujących standard społecznej odpowiedzialności biznesu są laureaci Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi i firmy, które uzyskały certyfikat SA 8000.

Amerykańska norma społecznej odpowiedzialności SA 8000 z roku 1998 wyrosła w oparciu o międzynarodowe standardy takie, jak: Deklaracja Praw Człowieka, Akt Eliminujący Dyskryminację Kobiet i konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy [Social Accountability, 2001]. Organizacje ubiegające się o certyfikat muszą spełnić następujące wymagania:

- 1) nie mogą zatrudniać młodocianych pracowników z wyjątkiem prowadzonego specjalnego programu edukacyjnego (np. szkolenia zawodowego uczniów);
- 2) praca nie może być traktowana jako forma nacisku (np. zmuszanie do wykonywania pracy bez zabezpieczenia lub też poza ewidencją czasu pracy);
- 3) praca musi być wykonywana w bezpiecznych warunkach, nie może być zagrożone zdrowie pracowników;
- 4) firma musi respektować prawo wszystkich pracowników do zrzeszania się i negocjacji zbiorowych;
- 5) praca winna zapewnić równe szanse wszystkim, począwszy od dostępu do zatrudnienia, poprzez proces szkolenia, awansów, wynagradzania i utrzymania pracy; chodzi tu o zakaz wszelkiej dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, zdrowie, religię, narodowość, przynależność związkową, polityczne poglądy i orientację seksualną;
- 6) w pracy nie stosuje się żadnych form nacisku np. psychicznego, powodującego naruszenie godności osobistej pracownika (np. mobbing);
- 7) firma przestrzega norm dotyczących godzin pracy;
- 8) wynagrodzenie w firmie nie może być niższe od wynagrodzenia minimalnego; składniki wynagrodzenia muszą być czytelnie przedstawione pracownikom;
- 9) kadra kierownicza firmy tworzy przejrzystą praktykę społecznej odpowiedzialności i zaznajomienia z nią pracowników (specjalne szkolenia).

Z badań prowadzonych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w Polsce [Rok, 2006] najlepsze rezultaty w omawianej kwestii osiągają firmy z kapitałem zagranicznym. Dzięki takiemu działaniu podkreślają poprawę swojego wizerunku i reputacji oraz szansę na pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników. Cennym jest fakt dużego zaangażowania społecznego firm na rzecz środowiska lokalnego.

Wzorcowym przykładem, spełniającym warunki normy SA 8000 jest Elektrownia Opole, wchodząca w skład holdingu BOT [Kuśmierczyk, 2006]. To ona pierwsza otrzymała certyfikat SA 8000 spełniając wszystkie wyżej wymienione warunki. Godną pochwały jest dbałość firmy o: ochronę zdrowia i bezpieczeństwo pracy (realizacja programu promocji zdrowia, zabezpieczenie medycznych świadczeń specjalistycznych itp.), respektowanie prawa pracowników do swobodnego zrzeszania się, równy dostęp kobiet i mężczyzn do stanowisk i wynagrodzeń oraz przestrzeganie zasad czasu pracy i wynagradzania. Funkcjonujący system wynagrodzeń (zróżnicowany i dostosowany do kompetencji i wyników pracy) oraz rozbudowany Fundusz Świadczeń Socjalnych oddziałuje motywująco na pracowników. Przyjęta strategia społecznej odpowiedzialności spotyka się z pełną aprobatą załogi⁴⁸.

Norma społecznej odpowiedzialności odnosząca się do równości w zatrudnieniu znajduje pełne odbicie w standardzie Gender Index. W 2006 r. po raz pierwszy w Polsce w jego ramach zaproszono do konkursu firmy, które zapewniają równe szanse zarówno kobietom i mężczyznom w procesie dostępu do pracy i jej wykonywania. Standard, upowszechniający model równouprawnienia płci w życiu zawodowym, tj. Gender Index ma swoje korzenie w Stanach Zjednoczonych. W Polsce został wprowadzony dzięki Programowi Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) i projektowi badawczemu w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL [UNDP, 2006]. W tym roku odbyła się jego kolejna edycja. Projekt ten promuje model zarządzania sprzyjający wykorzystaniu potencjału wszystkich pracowników, zaznajamia z narzędziami przeciwdziałającymi dyskryminacji w miejscu pracy, a także promuje rozwiązania sprzyjające godzeniu ról zawodowych i rodzinnych.

Realizacja standardów Gender Index przez firmy europejskie prowadzi do zwiększonej motywacji pracowniczej i wyższej efektywności. Prowadzone badania w tym względzie⁴⁹ zwracają uwagę na: wzrost prestiżu firmy, zwiększoną kreatywność i innowacje, większą satysfakcję klientów i redukcję kosztów związanych z rekrutacją, absencją i utrzymaniem wykwalifikowanych kadr.

Wskaźnik Gender Index obejmuje siedem obszarów przedmiotowych:

- 1) rekrutacja pracowników,
- 2) dostęp do awansów,
- 3) ochrona przed zwolnieniem,
- 4) dostęp do szkoleń,
- 5) wynagrodzenie za pracę,

⁴⁸ Niestety cieniem na realizowanym programie społecznej odpowiedzialności położyło się prowadzenie od 2004 r. postępowania prokuratorskiego wobec Zarządu firmy. Okazało się bowiem, że wprowadzona do Elektrowni firma ubezpieczeniowa nadużyła zaufania pracowników, dzieląc się uzyskaną prowizją z Zarządem Spółki. Jednak ostatnie informacje uzyskane bezpośrednio w firmie (kwiecień 2008) wydają się optymistyczne. Zmieniony Zarząd stara się ponownie o certyfikat SA 8000, a wprowadzony system ubezpieczeń stał się w pełni transparentny.

⁴⁹ j.w.

- 6) ochrona przed molestowaniem seksualnym i mobbingiem,
- 7) możliwość łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi.

Firmy, które otrzymały prawo posługiwania się standardem Gender Index musiały się pochwalić działaniami udowodniającymi realizację modelu równych szans. Dane na ten temat uzyskiwano od komórki pracowniczej, kierownictwa i pracowników. W rezultacie wśród 54 firm biorących udział w konkursie, 10 okazało się najlepszych. Reprezentowały one małe, średnie i duże przedsiębiorstwa.

Na pochwałę zasługuje firma – Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris S.A. Jest to firma, która w Polsce zdobywa laury we wszystkich konkursach (Lider ZZL, „Przedsiębiorstwo Fair Play”, Inwestor w Kapitał Ludzki). W ramach standardu Gender Index podkreślano takie jej atuty, jak równość kobiet i mężczyzn w dostępie do pracy, zajmowania stanowisk kierowniczych i rozwoju. Ponadto firma wyróżnia się formami elastycznego czasu pracy i tworzeniem warunków umożliwiających godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi oraz zabezpieczenie interesów pracowniczych (opieka socjalna). Kolejną firmą, o której należy mówić niezwykle pochlebnie jest Motorola Polska Electronics Sp. z o.o., ona również promuje kobiety na stanowiskach kierowniczych i w procesie szkolenia. Chroni pracowników przed molestowaniem seksualnym i mobbingiem.

Pierwsze spostrzeżenia z realizacji standardu Gender Index pozwalają mieć nadzieję, że powyższe praktyki staną się coraz powszechniejsze w polskiej praktyce gospodarczej.

Zakończenie

Brak stosowania standardów zarządzania zasobami ludzkimi przynosi niepowetowane straty społeczne i ekonomiczne. Brak zaangażowania pracowników, absencja, fluktuacja i różnorodne choroby zawodowe odbijają się na kondycji firmy. Natomiast etyczne i odpowiedzialne postępowanie wobec pracowników, dostawców i klientów przysparza firmie należyty rozgłos i budzi powszechny szacunek. Odpowiedzialność społeczna firmy, którą dzisiaj najczęściej kojarzy się z prowadzeniem uczciwego biznesu, przestrzeganiem praw pracowniczych i działalnością na rzecz społeczności lokalnej zaczyna się „opłacać”. To respektowanie tych standardów warunkuje sukces każdej (małej i dużej) organizacji.

Literatura

1. Wojtaszczyk K. (2007), Dysfunkcje w procesie przygotowania i realizacji szkoleń pracowniczych, w: Dysfunkcje i patologie Zarządzania zasobami ludzkimi (red. Z. Janowska), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
2. Wojtaszczyk K., Ulrych W. (2007), Dysfunkcje i patologie w sferze wynagradzania, w: j.w.

3. Janowska Z. (2006), Praktyki łamania praw pracowniczych – treść i formy zjawiska, w: Pracownicy produkcyjni – problemy Zarządzania (red. S. Borkowska, Z. Janowska, S. Lachiewicz) Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź
4. Urbaniak B., Bohdziewicz P. (2006), Standardy Zarządzania pracownikami wyznaczane w konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, w: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość (red. S. Borkowska) IPiSS, Warszawa
5. Borkowska S. (2005), CRS – wyzwaniem dla Zarządzania zasobami ludzkimi, podejście unijne, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 6
6. Social Accountability 8000. International, SAJ, 2001
7. Rok B. (2006), Społeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście przemian rynkowych, w: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość (red. S. Borkowska) IPiSS, Warszawa
8. Kuśmierczyk S. (2006), Funkcjonowanie systemu społecznej odpowiedzialności w BOT Opole S. A. w: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość (red. S. Borkowska) IPiSS, Warszawa
9. Firma równych szans. Równi w pracy. To się opłaca. UNDP. Warszawa 2006

Streszczenie

Celem referatu jest prezentacja problemów i standardów zarządzania zasobami ludzkimi w polskiej praktyce gospodarczej. Przestrzeganie standardów zarządzania zasobami ludzkimi gwarantuje osiągnięcie sukcesu w każdej organizacji. Brak stosowania tych standardów przynosi straty społeczne i ekonomiczne. Brak zaangażowania pracowników, absencja, fluktuacja i różnorodne choroby zawodowe odbijają się na kondycji firmy. Natomiast etyczne i odpowiedzialne postępowanie wobec pracowników, dostawców i klientów przysparza firmie należyty rozgłos i budzi powszechny szacunek. Odpowiedzialność społeczna firmy, którą dzisiaj najczęściej kojarzy się z: prowadzeniem uczciwego biznesu, przestrzeganiem praw pracowniczych i działalnością na rzecz społeczności lokalnej zaczyna się „opłacać”. To respektowanie tych standardów warunkuje sukces każdej (małej i dużej) organizacji.

CSR-compliant human resources management standards as a key to success of the Small and Medium Enterprises (Summary)

The main objective of the publication is to discuss problems and standards of human resources management in Polish economic life. Respecting human resources management standards guarantees economic success of organizations. On the opposite shortages in application of necessary standards of human resources management cause significant social and economic losses. Shortages in work commitment, absenteeism, work fluctuations and different work-related illnesses influence the

economic condition of the company. Ethical and responsible approach to employees, suppliers and customers builds positive company image, reputation and creates common respect for the company. The corporate social responsibility, which is often associated with fair business, respecting employees rights and commitment to the local community, begins to pay. Respecting human resources management standards contributes to the economic success of the companies, both small and large.

Marcin Ratajczak*

Ewa Stawicka**

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU (CSR) JAKO NARZĘDZIE PODNOSZENIA KONKURENCYJNOŚCI SEKTORA MSP⁵⁰

Wstęp

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) jest stosunkowo mało znana, jednak stopniowo nabiera znaczenia. Wynika to z faktu, że w dobie postępu technologicznego i w skomplikowanym globalnym systemie gospodarczym istnieje konieczność współpracy różnych grup podmiotów gospodarczych.

Jak podkreśla M. Rybak „wielka różnorodność powiązań biznesu ze wszystkimi sferami życia społeczno – gospodarczego powoduje, że liczne grupy społeczne są na wiele sposobów narażone na negatywne efekty działania przedsiębiorstw. W rezultacie działań obronnych podejmowanych przez te grupy i wywieranej przez nie presji społecznej, przedsiębiorstwa obarczone są coraz większym zakresem odpowiedzialności, której nie jest łatwo sprostać, tym bardziej, że do końca nie wiadomo, względem kogo i za co odpowiedzialne jest współczesne przedsiębiorstwo” [Rybak, 2004, s. 9].

Obecnie podkreśla się wagę zaangażowania społecznego, jako elementu rzutującego na rozwój firmy. Ważne jest również, aby ta koncepcja stawała się integralną częścią świata biznesu i jego codzienną praktyką. Firmy funkcjonujące na globalnym rynku coraz częściej opierają swoje działania na różnego rodzaju kodeksach postępowania, publikują raporty społeczne, powołują menedżerów do spraw etycznych i społecznej odpowiedzialności oraz dzielą się doświadczeniami w tym zakresie. Wykorzystują również etykę w prowadzeniu interesów ekonomicznych.

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia koncepcji społecznej odpowiedzialności w środowisku biznesu i podkreślenie jej ważności jako pozytywnego narzędzia

* Magister, Wydział Nauk Ekonomicznych, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, marcin_ratajczak@sggw.pl

** Doktor, Wydział Nauk Ekonomicznych, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, ewa_stawicka@sggw.pl

⁵⁰ Recenzja Przemysław Kulawczuk.

w rywalizacji z konkurentami na rynku (w kierunku działania ku dobru ogólnospołecznemu). W drugiej części artykułu przedstawione zostaną praktyczne przykłady podnoszenia konkurencyjności sektora MSP, poprzez zastosowanie CSR. W artykule zostanie zastosowana metoda opisowa i tabelaryczna.

1. Społeczna odpowiedzialność biznesu – próba wyjaśnienia zagadnienia

Według Komisji Europejskiej społeczna odpowiedzialność w biznesie to koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami [Zielona Księga]. Podobnie J. McGuire podkreśla, że przedsiębiorstwa ponoszą nie tylko odpowiedzialność ekonomiczną i prawną, ale także pewien zakres odpowiedzialności przed całym społeczeństwem [McGuire, 1963, s. 144, za Rybak, 2004, s. 28].

Szczególność idei społecznej odpowiedzialności zakłada odchodzenie od tradycyjnego postrzegania firmy, przedsiębiorstwa, organizacji, korporacji, gospodarstwa rolniczego jako organizacji autonomicznej, która wytwarza określone dobro w oderwaniu od sytuacji społecznej, w której funkcjonuje. Organizacja jest bowiem zbiorem interesów tych, którzy są wewnątrz i na zewnątrz niej, a jej przetrwanie zależy od stopnia realizacji oczekiwań zainteresowanych grup. Wszelkie rozmowy z interesariuszami muszą odbywać się na przejrzystych zasadach, zgodnie z zasadą fair play, nie dopuszcza się do faworyzowania jednej grupy interesariuszy.

Poprawia się również społeczna świadomość dotycząca poglądu, że działania tylko i wyłącznie dla zysku generują wiele negatywnych zjawisk ubocznych. Należy do nich zaliczyć: „niszczenie środowiska ludzkiego i naturalnego, groźba skażeń nuklearnych i toksycznych, monopolizacja rynków i dominacja na rynku oraz asymetryczny dostęp do informacji, a także nasilanie się takich zjawisk jak nadmierna konsumpcja, szary i czarny rynek, nielojalność i nieuczciwość konkurencji” [Klimczak, 1999, s.103].

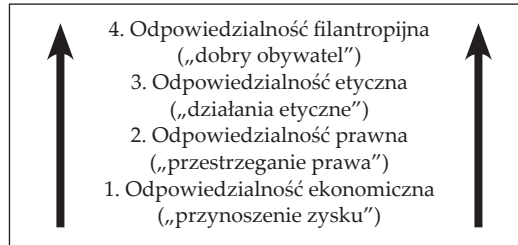
Społeczną odpowiedzialność biznesu można rozpatrywać w wymiarze wewnętrznym (wewnętrzne struktury: bezpieczeństwo pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo, wpływ działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne) i zewnętrznymi (działania poza wewnętrzną strukturą: wpływ na społeczności lokalne, stosunki z partnerami biznesowymi i innymi instytucjami, przestrzeganie praw człowieka, troska o środowisko naturalne).

Dotychczasowe analizy wskazują, że można wyodrębnić dwa modele społecznej odpowiedzialności. Model **after profit obligation**, opisany przez Archie B. Carroll, który nawiązuje do hierarchii potrzeb według Masłowa oraz model **before profit obligation** stworzony na podstawie przeciwieństwa do modelu pierwszego. Model after profit obligation zawiera cztery stopnie odpowiedzialności przedsiębiorstwa w hierarchicznym układzie według koncepcji Masłowa, od elementarnego do wyż-

szego rządu: ekonomiczną, prawną, etyczną i filantropijną (rysunek 1). Model before profit obligation ma na celu podkreślenie, że konkretna korporacja, czy firma działająca w pewnej strukturze społecznej musi przestrzegać obowiązujących w niej reguł, podtrzymywać ład społeczny i w tych dopiero ramach realizować cel ekonomiczny.

Model Carrolla na najwyższym szczeblu, czyli jako najważniejszą kwestię, przedstawia odpowiedzialność ekonomiczną. Według tego założenia przedsiębiorstwo przede wszystkim powinno przynosić zysk albo przynajmniej nie przynosić strat, dopiero później można mówić o innych rodzajach odpowiedzialności. Ekonomiczna odpowiedzialność jest określana jako fundamentalna, podobnie jak egzystencjonalne potrzeby człowieka. Pozostałe poziomy społecznej odpowiedzialności to zobowiązania dodatkowe, mogą powstawać wtedy, kiedy firma osiąga satysfakcjonujący zysk.

Rysunek 1. Model społecznej odpowiedzialności biznesu według A. B. Carroll.



Źródło: Carroll A. B.: *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, wyd. 2, College Division South-Western Publishing Co, Ohio 1993, s. 35.

Przeciwstawny model before profit obligation zakłada, że moralna strona wyborów dokonywanych przez jednostki jest podstawą w koncepcji społecznej odpowiedzialności. Model ten ukazuje wagę moralnych wyborów, właściwych wyborów, kierowania się w biznesie etyką zawodową i ogólnoludzką. Takie właśnie zachowanie, indywidualne preferencje osób zarządzających, moralne kierownictwo, załoga, organizacja i moralne zachowania wpływają na budowanie trwałych więzi między interesariuszami i tworzą przewagi konkurencyjne, jakimi są np.: uczciwość, zaufanie, lojalność. Przedstawia to tablica 1.

Tablica 1. Poziomy analizy społecznej odpowiedzialności biznesu, model before profit obligation.

Poziomy analizy	Tożsamość społeczna korporacji	Odpowiedzialność korporacji
3. Instytucjonalny	Instytucja jako uczestnik w świecie biznesu	Odpowiedzialność ekonomiczna
2. Organizacyjny	Firma i jej interesariusze	Odpowiedzialność społeczna
1. Indywidualny	Ludzie	Odpowiedzialność moralna indywidualnych osób, ich rozwój moralny

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rybak, 2004, s. 33].

Należy także podkreślić wpływ etyki osobistej na tworzenie właściwej postawy w zakresie społecznej odpowiedzialności. Nie bez znaczenia jest również poziom rozwoju moralnego człowieka, im wyższy, tym większe prawdopodobieństwo dokonywania moralnych wyborów w kierunku społecznej odpowiedzialności.

Według L. Kohlberga można rozróżnić trzy poziomy rozwoju moralnego człowieka. Poziom pierwszy, przedkonwencjonalny, w którym występują dwa stopnie moralności: posłuszeństwo i kara. W tym przypadku motywem czynienia tego, co dobre jest unikanie kary (charakterystyczny dla dzieci poniżej 9 lat). Działania moralne są zazwyczaj ukierunkowane na nagrody, na osiągnięcie najwyższych własnych korzyści w wyniku indywidualnych decyzji.

Poziom drugi – konwencjonalny, charakteryzuje się postawą skupioną na innych. Na tym poziomie człowiek zdaje sobie sprawę, że jest częścią określonej społeczności i aby poprawnie w niej funkcjonować musi żyć zgodnie z pewnymi normami i standardami, w zamian za to może uzyskać pewne „nagrody społeczne” takie jak: zaufanie, akceptacja, lojalność.

Najwyższy poziom rozwoju moralnego to poziom pokonwencjonalny, skupiony na zasadach uniwersalnych, wspólnym dobru. Opiera się on na indywidualnych wyborach. Wynika również z właściwie ukształtowanego moralnego rozwoju człowieka, jego sumienia oraz wpływu określonych czynników takich jak: wychowanie, koledzy, rodzina, organizacje, religia. Wyrasta również na ogólnych wartościach i zasadach moralnych, obowiązujących zawsze i wszędzie. Najwyższy poziom rozwoju moralnego człowieka to osobiste decyzje podejmowane z rozmysłem, w zgodzie z zasadami uniwersalnymi, w kierunku dobrobytu społecznego [Rybak, 2003, s. 113 – 116].

Rozwój moralny człowieka jest więc elementem najbardziej znaczącym w propagowaniu społecznej odpowiedzialności we wszelkich organizacjach. W praktyce trudno jest ustalić kto w firmie jest odpowiedzialny za niemoralne działania. Tylko zachowanie według ogólnie przyjętych norm i uznawanych wartości (wysoki rozwój moralny menedżerów, biznesmenów) może przyczynić się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, jaką jest społeczna odpowiedzialność w biznesie. Za R. T. De George'em „Musimy mieć moralne osoby, jeśli chcemy mieć moralny biznes” [De George, 1995, s. 573].

Wartości wyznawane i realizowane przez menedżerów oraz pracowników organizacji wynikają z ich osobistych przekonań, które są wnoszone do organizacji, wpływają na kulturę organizacyjną, jak i czerpią z niej. Kultura organizacyjna jest natomiast wyznacznikiem norm organizacyjnych, obejmuje pewne wzorce, wartości, zasady, zwyczaje, ceremonie, według których członkowie organizacji powinni postępować. Firma, która deklaruje i przestrzega zasad etycznych i wykazuje się zaangażowaniem społecznym, staje się bardziej wiarygodna w oczach opinii publicznej, a przez to buduje pozytywny wizerunek na zewnątrz.

2. Korzyści dla firm wynikające ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności w biznesie

Przez wprowadzanie koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacje mogą odnosić szereg korzyści i to zarówno wewnątrz firmy, na zewnątrz, jak i korzyści społecznych.

Do korzyści zewnętrznych zaliczyć można:

- budowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku,
- pozyskiwanie nowych klientów,
- wzrost zaufania ze strony dotychczasowych klientów,
- wzrost efektywności prowadzonej działalności gospodarczej,
- konkurencyjność na rynku,
- wzrost zainteresowania inwestorów,
- możliwość odliczenia darowizn na cele społeczne od podstawy opodatkowania.

Z kolei do korzyści wewnętrznych można zaliczyć:

- przekonanie, że firma jest atrakcyjnym pracodawcą,
- dobrą informację i komunikację wewnątrz firmy,
- wzrost innowacyjności firmy,
- większą motywację i zaangażowanie pracowników,
- włączanie pracowników w proces zarządzania,
- lepszą kulturę organizacyjną.

Natomiast korzyści społeczne to:

- nagłaśnianie zagadnienia – ogólna odpowiedzialność społeczeństwa – globalne rządy,
- stymulowanie rozwoju gospodarczego miejscowości i przyczynianie się do wzrostu zamożności mieszkańców,
- edukacja społeczeństwa,
- wpływ na poprawę stanu środowiska naturalnego,
- kreowanie postaw dobroczynności.

Społeczna odpowiedzialność biznesu nie może jednak opierać się tylko i wyłącznie na deklaracjach. Często bowiem firmy przedstawiają ładnie brzmiące deklaracje, które nigdy nie są realizowane.

Według R. W. Griffina można wyróżnić cztery podstawowe typy postaw przedsiębiorstw w stosunku do zobowiązań społecznych: postawę oporu, społecznego obowiązku, społecznej reakcji i społecznego wkładu. Firma stosując **postawę oporu** nie angażuje się w kwestie społeczne, a nawet stara się nie zauważać problemu. Stosując zasadę **społecznego obowiązku** przedsiębiorstwo przyjmuje na siebie wyłącznie zobowiązania wynikające z obowiązującego prawa. W przypadku postawy **społecznej reakcji** przedsiębiorstwo przyjmuje na siebie obowiązki prawne i etyczne, czasami nawet podejmuje działalność sponsorską. Często są to reakcje na czyjąś prośbę, czyli firma nie wychodzi z inicjatywą, natomiast w przypadku wystąpienia

prośby z zewnątrz może zareagować pozytywnie. Często jednak firma rozpatruje, czy oczekiwane działanie będzie pozytywne i zasługuje na wsparcie. Natomiast najwyższy poziom społecznej odpowiedzialności zapewnia strategia **społecznego wkładu**, inaczej nazywana **polityką społeczną**. W tym przypadku organizacja pełni rolę dobrego obywatela, odpowiedzialnego członka społeczności. Taka postawa to aktywne poszukiwanie możliwości pomocy i przyczynianie się do ogólnego dobrobytu społecznego [Griffin, 1996, s. 151-153].

W praktyce, zanim firmy przedstawiają wniosłe deklaracje odnośnie wprowadzania koncepcji społecznej odpowiedzialności w życie, powinny przeanalizować pewne zagadnienia i elementy, które są pomocne w budowaniu systemu zarządzania społeczną odpowiedzialnością (tablica 2).

Tablica 2. Dwadzieścia kroków w budowaniu systemu zarządzania społeczną odpowiedzialnością w biznesie

1.	Identyfikacja kluczowych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.
2.	Określenie długofalowej wizji i misji rozwoju firmy, z uwzględnieniem wartości istotnych w strategii firmy.
3.	Sformułowanie pewnych priorytetów w zakresie polityki społecznej.
4.	Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację polityki społecznej (kadra menedżerska i pracownicy z poszczególnych działów).
5.	Przeanalizowanie dotychczasowych programów i zobowiązań realizowanych przez firmę w ostatnich latach wobec grup interesariuszy.
6.	Szczegółowa analiza strategii społecznej odpowiedzialności w firmach odniesienia (w branżach).
7.	Zorganizowanie spotkań z przedstawicielami najważniejszych grup interesariuszy, aby poznać wzajemne oczekiwania.
8.	Sformułowanie zasad polityki społecznej.
9.	Określenie szczegółowych zasad na podstawie istniejących uwarunkowań (regulacje prawne, dobrowolne zobowiązania, cele operacyjne, nakłady finansowe).
10.	Budowanie i wdrażanie strategii wobec poszczególnych grup interesariuszy.
11.	Odpowiednia komunikacja i informacja w zakresie polityki społecznej.
12.	Szkolenia i usługi doradcze w zakresie zastosowanej polityki społecznej.
13.	Określenie i wybór metod oceny efektów (wskaźnik KPI's – key performance indicators, czyli wybór kluczowych wskaźników).
14.	Prowadzenie sprawozdawczości (zapis zasad, sposobów realizacji, wyników).
15.	Kontrola i przegląd wyników przez kierowników – audyt zewnętrzny.
16.	Włączenie dostawców w program (określenie wymagań i propozycji).
17.	Doskonalenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.
18.	Propagowanie zasad wśród wszystkich interesariuszy (sprawiedliwe traktowanie).
19.	Polityka otwartych drzwi i komunikacja zewnętrzna (witryna internetowa, raporty społeczne, publikacje, wykłady, seminaria).
20.	Uznanie polityki społecznej i komunikacji zewnętrznej jako ważnych elementów polityki organizacji, włączanie w zarządzanie różnych grup interesariuszy.

Źródło: na podstawie B. Rok: Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. www.gazeta-it.pl (15.11.2007)

3. Praktyczne przykłady podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez wdrożenie systemu CSR

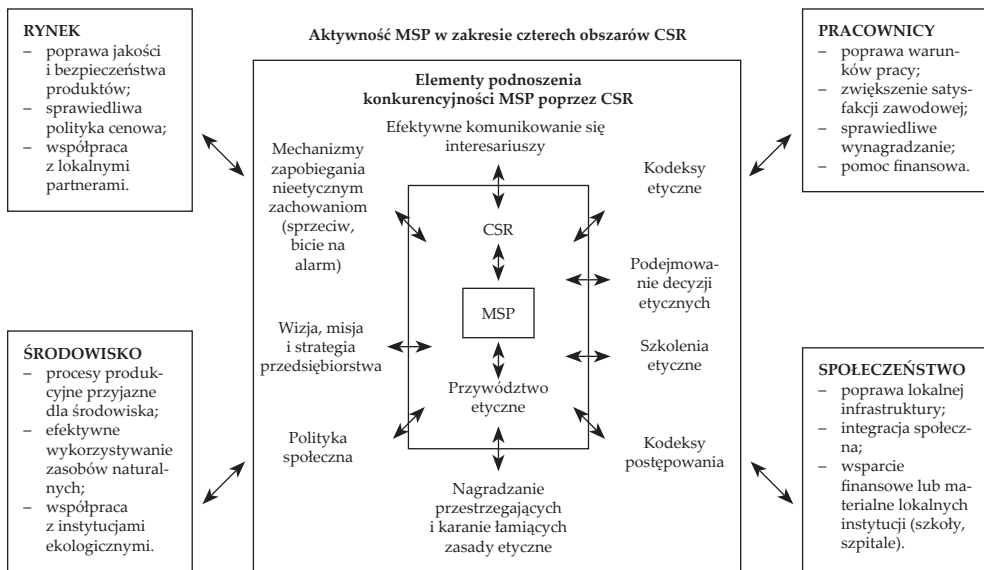
Praktyczne podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu przez przedsiębiorstwa może mieć różny charakter i nie musi być związane z dużymi nakładami finansowymi.

Najczęściej małe i średnie przedsiębiorstwa są aktywne w jednym lub kilku obszarach CSR. Model zależności pomiędzy elementami wpływającymi na podnoszenie konkurencyjności sektora MSP, a aktywnością firm w zakresie czterech obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) przedstawiony został na rysunku 2.

Pierwszym z tych obszarów są działania skierowane do pracowników, mające na celu poprawę warunków pracy oraz zwiększenie satysfakcji zawodowej poprzez szkolenia i rozwój zawodowy (planowanie kariery). Bardzo istotne jest także odpowiedzialne i sprawiedliwe wynagradzanie oraz pomoc finansowa dla pracowników, np. systemy ubezpieczeń emerytalnych czy nieoprocentowane pożyczki.

Przykładem może tu być firma „MELBUD Sp. z o. o.” z Polski³⁷. Jest to średniej wielkości przedsiębiorstwo z branży budowlanej, które posiada wewnętrzny fundusz socjalny, z którego finansowane są różne pakiety kulturalne, edukacyjne i sportowe dla pracowników. Najlepsi pracownicy mogą liczyć także na pożyczkę, której spłata może zostać nawet częściowo umorzona. W takiej sytuacji pracownicy mają poczucie stabilizacji zawodowej oraz identyfikują się z firmą. Oddziałuje to na lepszą atmosferę oraz większe zaangażowanie w wykonywane zadania.

Rysunek 2. Model zależności pomiędzy elementami podnoszenia konkurencyjności a aktywnością MSP w zakresie czterech obszarów CSR



Źródło: opracowanie własne.

Drugim obszarem, w którym firma może oddziaływać poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu, jest społeczeństwo. Główne założenia to integracja społeczna oraz poprawa lokalnej infrastruktury. Istotne jest także wsparcie finansowe lub materialne lokalnych instytucji użyteczności publicznej, np. szkół, szpitali czy ośrodków sportowych.

Przykładem może być niewielka hurtownia „Stormberg AS” z Norwegii⁵¹, która rekrutuje ponad 25% swoich pracowników spośród osób w trudnej sytuacji na rynku pracy. Obecnie prawie połowę osób w niej zatrudnionych stanowią byli więźniowie, uczniowie relegowani ze szkół czy osoby z problemem narkotykowym. Firma zyskuje lojalnych pracowników oraz korzysta z ich małej rotacji. Jedynie czterech pracowników odeszło z firmy od momentu jej zarejestrowania w 1998 roku. Z kolei firma „Galfinband” z Rumunii to średnie przedsiębiorstwo działające w przemyśle metalowym. Co roku wyposaża pracownie komputerowe w szkołach oraz sponsoruje różne akcje charytatywne, np. granty dla najwybitniejszych uczniów.

Kolejnym obszarem oddziaływania sektora małych i średnich przedsiębiorstw poprzez CSR jest rynek. Inicjatywy te obejmują z jednej strony klientów, a z drugiej partnerów biznesowych oraz dostawców. Działania takie są ukierunkowane na poprawę jakości i bezpieczeństwa produktów oraz prowadzenie sprawiedliwej polityki cenowej. Mają także rozwijać współpracę z lokalnymi partnerami oraz wspierać tworzenie porozumień biznesowych.

Jako przykład można tu podać małą firmę niemiecką, produkującą meble kuchenne, „Die Möbelmacher GmbH”⁵². Organizuje ona bezpłatne kursy gotowania dla swoich klientów, aby zapoznać ich z ofertą własnych produktów kuchennych, jak i ze zdrową dietą. Raz w roku organizuje specjalne spotkania, aby podzielić się doświadczeniami z innymi producentami. W efekcie tego osiągnęła ona duży wzrost obrotów w ciągu kilku ostatnich lat.

Ostatnim obszarem, w którym sektor MSP może podnosić swoją konkurencyjność przy pomocy CSR, są działania na rzecz środowiska naturalnego. Skupiają się one przede wszystkim na projektowaniu przyjaznych dla środowiska naturalnego produktów i procesów produkcyjnych. Bardzo ważne jest także efektywne wykorzystywanie zasobów naturalnych oraz współpraca z partnerami biznesowymi, konsumentami oraz społeczeństwem dotycząca zagadnień związanych z ochroną środowiska naturalnego.

Aby podać praktyczny przykład można odnieść się do niewielkiego zakładu fryzjerskiego „Maja’s Salong” z Norwegii⁵³. Gospodaruje on odpadami uwzględniając ich sortowanie oraz recycling, oszczędza energię poprzez wyłączenie światła na noc oraz wykorzystuje wodę, szampony i kosmetyki do pielęgnacji włosów jedynie w niezbędnej ilości. Takie działania są korzystne nie tylko z ekologicznego punktu widzenia, ale również wpływają na redukcję kosztów tej firmy.

⁵¹ Ibidem

⁵² Ibidem

⁵³ Ibidem

Koncepcja CSR nabiera coraz większego znaczenia wśród małych i średnich przedsiębiorców oraz w świecie biznesu. Wprowadzenie zasad tej koncepcji do praktyki staje się coraz powszechniejsze, czego przykładem jest przybywająca z roku na rok liczba przedsiębiorstw uczestniczących w Programie „Przedsiębiorstwo Fair Play” (w 1998 roku było 39 firm – laureatów programu, natomiast w 2007 roku – 721). Okazuje się również, że firmy chętniej angażują się w te działania, kiedy istnieje klimat sprzyjający zachowaniom etycznym. Wiąże się to ze zmianami opinii publicznej, zaangażowaniem społecznym, promowaniem w środkach masowego przekazu firm, które rzetelnie i zgodnie z zasadami etyki prowadzą działalność gospodarczą. Bardzo istotne jest również zachęcanie do zachowań etycznych i wprowadzania zmian wewnątrz organizacji poprzez szkolenia.

Potwierdzeniem dla firm, jak również dla interesariuszy, jest audyt zewnętrzny – jako ukazanie wdrażania tej koncepcji w praktyce. Firmy wyróżnione mają pewność, że sukces gospodarczy musi iść w parze z sukcesem moralnym. Nagrody dla wyróżniających się przedsiębiorców są pośrednio także zachętą do moralnego działania dla innych firm.

Zakończenie

Pomimo tego, że koncepcja społecznej odpowiedzialności jest ważna dla wszystkich małych i średnich przedsiębiorców na globalnym rynku (uczestniczą tu różne grupy interesariuszy, również interesariusze milczący, czyli środowisko naturalne), organizacje różnie na nią reagują. Zainteresowanie tematem stale rośnie, gdyż wszyscy ludzie powinni być świadomi, że dbanie o zachowanie równowagi zarówno w sferze ekonomicznej (wzrost gospodarczy), społecznej (poprawa jakości życia), jak i ekologicznej (ochrona środowiska) jest wspólnym obowiązkiem.

Poza tym, stosowanie CSR pozytywnie wpływa na konkurencyjność sektora MSP. Pozwala ulepszać produkty, co skutkuje większym zadowoleniem i lojalnością klientów. Większa motywacja i zaangażowanie pracowników przekłada się na zwiększoną kreatywność i innowacyjność. Stwarza się pozytywny wizerunek firmy, a co za tym idzie poprawia się sytuacja na rynku pracy i współpraca z partnerami biznesowymi. W efekcie daje to zwiększenie sprzedaży i uzyskanie przewagi konkurencyjnej wynikającej z powyższych aspektów.

Literatura

1. Caroll A. B. (1993): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, wyd. 2, College Division South-Western Publishing Co, Ohio
2. *CSR and Competitiveness European SMEs Good Practice*, Austrian Institute for SME Research, Grant Programme 2005
3. De George R. T. (1995): *Business Ethics*, wyd. 4, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1995

4. Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. COM (2001) 366 final, Bruksela 2001
5. Griffin R. W. (1996): Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa
6. Klimczak B. (1999): Etyka gospodarcza. W: Gasparski W. Lewicka- Strzałka A. Miller D. (red.) Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania, Wyd Wyższej Szkoły Humanistyczno- Ekonomicznej w Łodzi, Fundacja „Wiedza i Działanie” im. L. Von Mileasa i T. Kotarbińskiego, Warszawa
7. McGuire J. (1963): Business and Society, New York
8. Rybak M. (2004): Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa
9. www.gazeta-it.pl

Streszczenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) jest stosunkowo mało znana, jednak nabiera znaczenia, szczególnie kiedy w dobie postępu technologicznego i w skomplikowanym globalnym systemie gospodarczym istnieje konieczność współpracy różnych grup podmiotów gospodarczych.

Zainteresowanie tematem stale rośnie, gdyż wszyscy ludzie powinni być świadomi, że dbanie o zachowanie równowagi zarówno w sferze ekonomicznej (wzrost gospodarczy), społecznej (poprawa jakości życia) i ekologicznej (ochrona środowiska) jest wspólnym obowiązkiem.

Poza tym, stosowanie CSR, pozytywnie wpływa na konkurencyjność sektora MSP. Pozwala ulepszać produkty, co skutkuje większym zadowoleniem i lojalnością klientów. W efekcie daje to zwiększenie sprzedaży i uzyskanie przewagi konkurencyjnej wynikającej z powyższych aspektów.

Corporate Social Responsibility (CSR) as instrument of bringing up of competitiveness sector SME (Summary)

The knowledge about concept of Corporate Social Responsibility (CSR) relatively weak, however, it grows in importance, particularly due to technological progress and the necessity of cooperation of different group of economic subject in a more and more complicated global economic system.

Interest in the idea grows permanently, because all people should be conscious, that balancing economic growth, social life and ecological environmental protection is not only possible, but it is a duty common to all of them.

Besides, the application of CSR positively affects the competitiveness the SME sector. It allows to improve products, boost satisfaction and loyalty of client. All the

above mentioned, lead to increases in sales and strenghten the company's competitive position on the market.

Władysław Kiwak*

PRACA – I JEJ ETOS⁵⁴

Wstęp

Praca jest pojęciem, które od dawna wzbudza zainteresowanie. Stosunek do niej, do tego jak jest pojmowana i jakie ma znaczenie w życiu człowieka i narodów, kształtowała myśl filozoficzna i religia, zwłaszcza chrześcijaństwo. Praca była przedmiotem refleksji wielkich filozofów i Ojców Kościoła. Ich koncepcje były twórczo rozwijane przez ekonomistów i badaczy życia gospodarczego. Wiedza gromadzona od wieków uczyła właściwego postępowania, określała normy i reguły pożądane społecznie. Formowała także etos zawodowy oraz etos różnych grup społecznych. Koncepcje intelektualne miały wpływ na wytworzenie dóbr kulturowych, wartości często niewidzialnych, które stanowiły ramy dla życia gospodarczego i inkorporowały instytucje ekonomiczne w życie społeczne, nadając im głębszy sens. Niemniej, bez względu na to, jaką rolę będziemy przypisywać religii, czy wiedzy w kształtowaniu poglądów na temat pracy, nie możemy nie zauważyć, że u podstaw naturalnego bytowania człowieka, wolnego i odpowiedzialnego za siebie i najbliższych, leży praca, która zajmuje mu większą część życia i jest źródłem bogactwa oraz rozwoju cywilizacyjnego społeczeństw.

Praca jest jedną z tych pierwszoplanowych wartości, która domaga się nieustannie uwagi, tego, by o niej myśleć i budować instytucje, które będą jej służyć. Rzeczywistość pracy zmienia się nieustannie, ponieważ rodzą się nowe pytania i problemy. Powstają nowe nadzieje, ale też obawy i zagrożenia.

1. Praca – jej istota

W potocznym rozumieniu za pracę uważa się wszystkie działania użytkowe, zarówno o wymiarze fizycznym, jak i intelektualnym. Praca jest formą racjonalnego działania i postępowania, które zawiera cel, środki i narzędzia. Każda praca ma w sobie oprócz celu także pierwiastek intencjonalny, jest jedną z wartości, które od zawsze towarzyszą człowiekowi. Dlatego właśnie wymaga nieustannej refleksji

* Doktor, Katedra Mikroekonomii, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, kiwak@gnu.univ.gda.pl

⁵⁴ Recenzja Przemysław Kulawczuk.

o wymiarze metafizycznym, ekonomicznym oraz społecznym. Skupiając uwagę na pracy zobaczymy zagadnienia, które się z nią wiążą i z niej wynikają: jej duchowość, godność, prawo do niej, jej społeczne i ekonomiczne znaczenie. Praca jest rozmową człowieka z człowiekiem. Praca służy życiu, a dzięki wartości życia praca sama uzyskuje wartość i szacunek⁵⁵. Celem ludzkiej pracy jest przekształcanie świata materialnego, a także niematerialnego i chociaż rozwój cywilizacyjny wymusił podział pracy i jej specjalizację, a w konsekwencji poszukiwanie form aktywności poza gospodarstwem domowym, to jej istota pozostała ta sama. W wymiarze wartości praca wzbogaca człowieka, pozwala mu rozwijać się i zdobywać dobra, których potrzebuje. Jawi się jako przeciwieństwo gry i zabawy.

Jak pisze Karol Wojtyła, człowiek, przede wszystkim w działaniu tworzy siebie.⁵⁶ Poprzez pracę człowiek buduje relacje z innymi i w ten sposób kształtuje rzeczywistość oraz polepsza byt społeczności, w której żyje. Nie ma głębszej potrzeby uzasadniania, że człowiek i jego twórcza praca są przyczyną ruchu dziejowego – rozwoju cywilizacyjnego i bogactwa narodów.⁵⁷

Można powiedzieć, że znaczenie jej daleko wykracza poza czysto ekonomiczny, techniczny i utylitarny zakres. Pojęcia „praca” nie można oderwać od człowieka. Jest ona wpisana w jego byt, jest często głównym celem życia. Praca jest świadectwem godności człowieka wolnego i odpowiedzialnego za siebie, swoje czyny i wybory. Dlatego warunkiem „ładu” pracy jest zachowanie przez pracownika właściwej godności i podmiotowości.

Mimo zróżnicowanego podejścia do pracy, badacze przedmiotu zgadzają się, że tylko człowiek jest do niej zdolny i tylko człowiek świadomie i planowo ją wykonuje. Podkreślają, że praca wyróżnia człowieka spośród reszty stworzeń i jest nierozdzielnie związana z ludzką egzystencją. Człowieka, jak pisał J. S. Mill⁵⁸, od zwierząt odróżnia nie posiadanie rozumu, ani wynajdywanie narzędzi, czy metod, lecz zdolność wyboru. To właśnie zdolność wyboru czyni zeń istotę, która sama decyduje, a nie jest obiektem decyzji. Człowiek działa w sposób twórczy, zaplanowany, inteligentny. Podejmuje decyzje, które mają wpływ na jego życie, a w sposób pośredni i na życie innych. Jan Paweł II w „*Laborem Exercens*” stwierdza, że człowiek pracuje, a zwierzęta nie pracują. Ponieważ praca „nosi na sobie szczególne znamię człowieka i człowieczeństwa. Znamię osoby działającej we wspólnocie.”⁵⁹

Podkreślenie tego faktu dla ekonomisty, zwłaszcza reprezentującego nurt neoklasyczny, jest trudne do zaakceptowania. W ekonomii bowiem spotykamy się z autonomiczną jednostką, która jest wyabstrahowana ze wspólnoty oraz pozbawiona dóbr kulturowych, nadających jej tożsamość. Homo oeconomicus – podmiot eko-

⁵⁵ J. Tischner, *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus*, Wyd. Znak 1992, s. 25

⁵⁶ K. Wojtyła, *Osoba i czyn*, Polskie Towarzystwo Teologiczne, Kraków 1969

⁵⁷ Zob. A. Smith, *Badanie nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954

⁵⁸ J. S. Mill, *Zasady ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa 1965

⁵⁹ Jan Paweł II, *Laborem Exercens*, Pallotinum, Poznań 1981, s. 3

nomii wyizolowanego człowieka⁶⁰ – powodowany egoizmem pracuje dla własnej korzyści. Nie nawiązuje bliższych i dłuższych relacji z innymi. Jest samotny, zajęty i skoncentrowany na realizacji własnego dobra. Nie jest zanurzony w żadnym dialogu, w żadnej tradycji. To postać bez więzi społecznych, która doskonali cnoty składające się na etos rynku: racjonalizm, przedsiębiorczość, pragmatyzm i maksymalizuje zadowolenie płynące z konsumpcji dóbr. Homo oeconomicus nie jest podmiotem gospodarki moralnej, która jest źródłem i siedliskiem wspólnoty. Osadza jednostkę ludzką w pewnych kontekstach, które nadają znaczenie jej życiu.⁶¹ Gospodarka moralna wypełniona jest solidarnością ludzką, współdziałaniem, współodczuwaniem, wzajemnością i trwałymi zobowiązaniami, a także pracą dla wspólnego dobra. Wartość pracy oceniana jest przez jej wkład w bogactwo człowieka i wzrost jakości życia. Zasadniczym spoiwem gospodarki moralnej jest: zobowiązanie, powinność, wzajemność i solidarność.

Praca, trud codziennego wysiłku ciała i umysłu jest wpisana w *conditio humana*. W związku z jej nieuchronnością powstaje pytanie: czy praca jest przekleństwem, czy szansą człowieka? Jeśli przyjmujemy, że praca jest siłą życia, wartością trwale związaną z człowiekiem, od której nie można się uwolnić, wówczas musimy nadać jej głębszy sens i szacunek. W takiej sytuacji należy uczynić wszystko, żeby człowiek rozwijał siebie i ją jednocześnie. Oczywiście, wiąże się to z koniecznością tworzenia instytucji ją chroniących i wspierających. A gdy przyjmiemy, że praca jest przeciwna naturze człowieka, jest ciężarem nałożonym na niego, wówczas należałoby ją tylko tolerować i nie wiązać się z nią, a z pewnością nie opierać na niej praw własności. Warto podkreślić, że A. Smith pracę traktuje jako ofiarę z części wolności pracującego, „ofiarę ze spokoju, wolności i szczęścia”. Zauważa, że „przy zwykłym stanie swego zdrowia, sił i usposobienia, zwykłym stopniu swej umiejętności i sprawności robotnik musi zawsze poświęcić tę samą ilość swych wygód, swobody i zdrowia”.⁶² Praca i czas wolny, jej trud i lekkość bytu, stoją wobec siebie w opozycji. Im więcej pracy, tym mniej czasu pozostaje na refleksję nad tym co nadaje sens życiu, jaką rolę odgrywa praca w życiu człowieka, jakie miejsce zajmuje w hierarchii jego wartości.

Jeśli przyjmiemy wobec człowieka perspektywę jego trwałych wartości tj.: prawa do życia, wolności i własności, to pytania czym jest praca w życiu człowieka, czy też być czy mieć, wydadzą się retoryczne.

Głęboki sens pracy i jej znaczenie w życiu człowieka dobrze rozumieeli przedstawiciele klasycznej myśli filozoficznej i ekonomicznej, przyjmując, że jest ona źródłem wartości i bogactwa.⁶³ Już Rzymianie powiadali: SINE LABORE NON ERIT PA-

⁶⁰ Zob. M. Blaug, *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995

⁶¹ A. MacIntyre, *Dziedzictwo cnoty: studium z teorii moralności*, PWN, Warszawa 1996

⁶² A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, op. cit., s. 43

⁶³ Szerzej na ten temat w W. Tatariewicz, *Historia Filozofii*, PWN, Warszawa 1981, W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2007, M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, PWN, Warszawa 1994

NIS IN ORE, a mądrość tę w polskim porzekadle zawarto w słowach: „bez pracy nie ma kołaczy”.

Praca jest nie tylko przymusem ekonomicznym, nakazem moralnym, ale jest też źródłem własności. Tomasz z Akwinu wymienia dwa pierwotne źródła prawa własności: pracę i okupację, pierwotne zawłaszczenie.⁶⁴ W prawie rzymskim zasada „*Ius primi occupantis*” polega na uznaniu pracy jako tytułu własności. Z zasady tej wynika, że ktoś, kto włożył pracę w powstanie dobra ma prawo do jego zawłaszczenia.⁶⁵ Własność prywatna jako owoc pracy jest równocześnie zachętą i głównym powodem do pracy. Własność prywatna daje bowiem człowiekowi niezależność gospodarczą, wolność wyboru i co się z tym wiąże, swobodę rozporządzania dobrami.⁶⁶

Praca ma nie tylko znaczenie ekonomiczne, ma także, a może przede wszystkim znaczenie osobowe, gdyż nie można jej oderwać od człowieka. W pracy człowiek zawiera część swego natury i duszy. Dlatego tak ważne staje się zawłaszczanie i posiadanie dóbr, poczucie, że pracuje się na swoim i dla własnego dobra, a jednocześnie bierze udział w życiu wspólnoty, wzbogacając ją efektami swojego talentu.

Jest rzeczą oczywistą i nie ma co do tego wątpliwości, choć świat współczesny przynosi zgoła inną wiedzę, że praca stanowi główne źródło zaspakajania ludzkich potrzeb i pragnień. Jest podstawą bytu człowieka, wiąże go z innymi szczególnymi węzłami, a mianowicie wspólnotą losu ludzi pracy oraz wytworami. Dzięki pracy wytwory uzyskują znaczenie, „*łączą się z sobą, zazębiają o siebie, dotykają się i tworzą ogólny świat wytworów pracy*”.⁶⁷ Dlatego nie można mówić o pracy nie uwzględniając jednocześnie jej etycznego aspektu. Spojrzenie etyczne wymaga od nas, abyśmy mówiąc o pracy nie traktowali jej technicznie, instrumentalnie, ale widzieli ją przez pryzmat człowieka i tego, czemu ona służy. W etycznym dialogu pracy chodzi o coś więcej niż tylko o wymianę dóbr, będących efektem pracy rąk i umysłu. W pracy wytwarza się wspólnota ludzka, którą wiąże solidarność losu, życzliwość, wzajemność i współodczuwanie. Zasada *amat et fac quod vis* (w dość wolnym tłumaczeniu: to co mogę dać dobrego innemu człowiekowi) sprawdza się lepiej w życiu gospodarczym, niż egoistyczne pytanie „co inny człowiek może dać mnie”. Dialog pracy to trwała wymiana darów, które pochodzą z wysiłku ludzkiego, z trudu przetwarzania odpornej materii, w których zawiera się też intencjonalność pracy.

Praktyka pokazuje, że praca jest koniecznością. Człowiek musi pracować i to niejednokrotnie z dużym wysiłkiem, aby powstały dobra, które mają dla niego znaczenie. Praca określa sposób postępowania człowieka w realnym świecie. Choć coraz częściej obserwujemy dzisiaj próby wyzwolenia się od konieczności pracy, szukania

⁶⁴ Cz. Strzeszewski, *Katolicka nauka społeczna*, ODiSS, Warszawa 1985, s. 209

⁶⁵ F. Koneczny, *O sprawach ekonomicznych*, wyd. WAM, Kraków 2000, s.75 i nast.

⁶⁶ W. Kwaśnicki, *Historia myśli liberalnej*, PWE, Warszawa 2000, roz. 5, J. Locke, *Dwa traktaty o rządzie*, PWN, Warszawa 1992, *Traktat drugi*, par. 34

⁶⁷ J. Tischner, *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus*, op. cit., s. 24

mniej uciążliwych źródeł pozyskiwania dochodów. Uważna obserwacja procesów przebiegających w świecie rzeczywistym pozwala sformułować tezę, że współczesny człowiek woli być *homo ludens* niż *homo faber*.

2. Praca – i jej etos

Pojęcia „praca”, jak i „etos” są w literaturze przedmiotu definiowane w rozmaity sposób. O ile pierwsze z nich zostało już przybliżone, drugie wymaga zdefiniowania. W literaturze najczęściej określa się etos przez pewien kompleks zachowań w obyczajowości i w stosunku do społecznie uznanych wartości moralnych⁶⁸. M. Ossowska przez etos rozumiała zespół zachowań charakteryzujący daną społeczność, zespół dyrektyw i tych tylko czynów, które są przez grupę społeczną lub zawodową akceptowane. Etos to styl życia danej społeczności, zbiór tego co się robi i czego się nie aprobuje⁶⁹, przyjęta przez wspólnotę hierarchia wartości formułowana *explicite*, bądź dająca się wyczytać z ludzkich zachowań. W niektórych interpretacjach etos, np. grupowy, jest utożsamiany z kulturą danej grupy. Jak podaje Romaniszyn, etos pracy to „mniej lub bardziej uświadomiony zespół wartości, norm i wzorów zachowań dotyczących pracy, obowiązujący w grupie społecznej lub całym społeczeństwie. Możemy też wzorując interpretację na definicji etosu zaproponowanej przez Ossowską, etos pracy zdefiniować jako styl pracy w danym społeczeństwie, bądź społeczności”.⁷⁰ W takim przypadku sam etos jest wartością autoteliczną dla tej społeczności, określa także jej tożsamość. Zdaniem starożytnych Greków etos to ogół cech charakterystycznych, dzięki którym grupa zyskuje indywidualność i wyodrębniana jest przez innych. Zdaniem Konecznego etyka (etos) to jarzmo dobrowolnie na siebie nałożone, inaczej mówiąc, to spełnianie obowiązków bez przymusu.⁷¹

Jeśli mówimy, że praca jest wartością, to znaczy, że sama musi być elementem systemu wartości człowieka. Może stanowić także istotny element w hierarchii wartości członków danej grupy lub społeczeństwa. Praca była naczelną wartością chłopskiego etosu pracy, ale również śląskiego górnika (ciężka, znojna praca górnika). Górnictwo wymaga czegoś więcej niż wykszolenia podstawowego. Praca pod ziemią rodzi silną więź, zażyłą wspólnotę, która musi polegać na sobie, ufać sobie i nie dowierza przypadkowym przybyszom. Silna więź pomiędzy członkami wspólnoty górniczej tworzy istotny fundament, który nadaje tej grupie zawodowej wyraźną tożsamość i kształci etos pracy.

⁶⁸ Elementy etyki gospodarki rynkowej, pod red. B Pogonowskiej, PWE, Warszawa 2000, s. 231

⁶⁹ M. Ossowska, *Moralność mieszczańska*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa 1985, roz. 1, M. Ossowska, *Etos rycerski i jego odmiany*, PWN, Warszawa 1973, roz. 1

⁷⁰ K. Romaniszyn, *Rzecz o pracy i konsumpcji. Analiza antropologiczna*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2007, s. 15

⁷¹ F. Koneczny, *O Cywilizację Łacińską*, Lublin 1996

Podejście do pracy było w minionych wiekach różne. W mitach greckich Zeus ciężką pracą ukarał sprytnego i łamiącego prawa Syzyfa, każąc mu w podziemiu toczyć pod górę kamień. Natomiast w filozofii greckiej, u Arystotelesa, przebija niechęć do pracy zarobkowej, którą traktuje jako zajęcie posledniejszego gatunku, właściwie niegodne wolnego obywatela. Pogląd na pracę i stosunek do niej właściwie wytworzyła religia. Chrześcijaństwo miało znaczny wpływ na świeckie myślenie o pracy, na to jak ona jest postrzegana i jaki ma być do niej stosunek. Najczęściej stwierdzano, że praca jest karą za grzech pierworodny. Karą za grzech jest praca w trudzie, w pocie czoła i w znoju.⁷² W Starym Testamencie znajdziemy wersy o tym mówiące, np. „*w pocie oblicza twego będziesz musiał zdobywać pożywienie*” (Ks. Rdz. 3,19), „*w trudzie będziesz zdobywał od niej*” (ziemi – przyp. autora) „*pożywienie dla siebie po wszystkie dni twego życia*” (Ks. Rdz. 3,17). Taką pracą zostali ukarani Adam i Ewa za brak posłuszeństwa Bogu. Rozumowania tego dzisiaj nie można podtrzymać, ponieważ praca złączona jest nierozdzielnie z życiem człowieka, z jego bytem na ziemi. Jeśli znowu sięgniemy do tekstów biblijnych to wyczytamy w nich, że praca jest czynnością naturalną i podstawowym obowiązkiem człowieka. Bóg oznajmia człowiekowi, że ma ziemię uprawiać, czynić ją sobie poddaną. W Księdze Rodzaju zarysowana zostaje misja społeczna ludzkości. Człowiek ma cieszyć się pracą, służyć Bogu i człowiekowi. Biblijne przesłanie o wspólnotowym charakterze pracy jest współcześnie mocno akcentowane w Społecznej Nauce Kościoła.⁷³

W średniowieczu dzięki św. Benedyktowi i św. Tomaszowi z Akwinu zaczęto pracę traktować jako źródło pozyskiwania dóbr niezbędnych człowiekowi do normalnego funkcjonowania. Praca została dowartościowana i stała się nakazem moralnym oraz uzyskała rangę sacrum. Św. Benedykt w wyraźny sposób określił stosunek do pracy, naszkicował projekt życia dobrego, w którym zawarł sugestie pomocne w tworzeniu i dobrym funkcjonowaniu wspólnot wszelkiego rodzaju. Model postępowania opiera się na maksymie *ORA et LABORA*. Te dwa słowa wskazują co jest istotne dla człowieka, czemu ma się podporządkować. Dają jednolitą wizję ludzkiej egzystencji oraz świata, ukazują sens i wartość codziennych spraw, a w centrum doświadczenia znajduje się modlitwa i praca. Praca uzyskuje sankcję moralną. Modląc się i pracując człowiek ma koncentrować się na swoim *hic et nunc*, tworzyć codzienność z myślą o przyszłości. Pracą człowiek ma zmieniać siebie i świat, jednak nie może zapominać o obecności Boga i Jego przykazaniach. Norwid twórczo rozwinął tę myśl, mówiąc, że „*praca to największa praktyczność na świecie*”.

Codziennie życie ma wielką wartość, bowiem stanowi cenny materiał do budowy przyszłości i prowadzi w swej ostatecznej perspektywie do Boga. Człowiek zachowując prymat tego, co wieczne i duchowe, wysoko ceni każdą najmniejszą rzecz

⁷² Jan Paweł II, *Laborem exercens*, op. cit.

⁷³ A. Rauscher, *Własność prywatna w służbie człowieka pracującego*, Wyd. Fundacji Akademii Teologii Katolickiej, Warszawa 1992, J. C. das Neves, *Ekonomia z Bogiem*, Wyd. WAM, Kraków 2003

i każde nawet najbardziej prozaiczne zajęcie. Codzienna, żmudna, niepozorna, czy niedoceniana praca wpływa na historię Europy. Dzięki pracy człowiek buduje ład i harmonię w świecie. Praca chroni przed gnuśnością (*acedia*) i nadaje człowiekowi wielką godność pracownika. Dlatego lenistwo należy zwalczać. Praca ma służyć dobru człowieka, zatem każdy powinien wykonywać taką pracę, jaką potrafi, jaką wyraża jego zdolności. Praca bezmyślnie podjęta, automatycznie wykonywana, lub, co gorzej, narzucona siłą nie sprzyja integralnemu rozwojowi człowieka, poniża go i zniewala. Odwrotnie jest gdy podejmujemy pracę w sposób wolny i odpowiedzialny, ze znajomością rzeczy i porządku. *Tendere in unum* (dążyć do jednego), ta zasada przyświecała myśli św. Benedykta.

Benedyktyńska zasada *ORA et LABORA* wskazuje drogę i sposób postępowania, aby odnaleźć sens życia i ustalić program życia jednostek i wspólnoty. Modlitwa i praca mają jednoczyć ludzi i dawać poczucie bezpieczeństwa i spokoju. Wartości te mają umożliwić wytworzenie stanu harmonii między życiem duchowym, a aktywnym, między realizacją własnego dobra, a pracą na rzecz dobra wspólnego. Pomyślność gospodarstwa domowego decyduje się w kulturze, która jest pierwotna względem życia gospodarczego. Dzisiaj moglibyśmy powiedzieć swobodnie parafrazując słowa św. Benedykta (*ORA et LABORA*), że zachęcają one do harmonizowania potrzeb duchowych z materialnymi, życia duchowego z aktywnością zawodową. Ekonomista mógłby zobaczyć w nich nawet komplementarność dóbr.

Idee greckie, judaizm i chrześcijaństwo przez wieki kształtowały stosunek do pracy, sposób jej postrzegania, obyczajowość i osadzały w pewnym instytucjonalnym kontekście. Praca godna i sprawiedliwe za nią wynagrodzenie zajmowało zarówno Arystotelesa, jak i św. Tomasza z Akwinu, a przedstawiciele ekonomii klasycznej, wieki później, twórczo te idee rozwijali.

Średniowieczny sposób pojmowania pracy i stosunek do niej ulegał stopniowej przemianie. XIX wiek przyniósł zdecydowaną zmianę w sposobie traktowania pracy, czyniąc jej celem wzrost wydajności i zysku. Standardowe procedury mają ocenić tę wydajność.

Zmiany w sferze gospodarczej przyniosły też przemiany w kulturze. Kapitalizm gospodarczy wyrastał jednak z korzeni religijnych, posługiwał się wartościami wywiedzionymi z judeochrześcijaństwa. Idea wolnej woli, która legła u podstaw liberalnej koncepcji autonomii jednostki ma podstawy głęboko religijne. Praca wyraźnie została dowartościowana, jest nie tylko osią życia człowieka, ale staje się jedynym źródłem wartości, pierwotną przyczyną procesu gospodarowania. Współpracuje z kapitałem, gdyż jest już traktowana jako czynnik produkcji.⁷⁴

W XIX wieku sankcją religijną uzyskuje nie tylko praca, ale i idea umartwiania się, mająca zapewnić doskonałość i zbawienie. Głoszona asceza podkreśla nakaz oszczędzania. Przyjęta wobec pracy postawa religijna świadczy, że człowiek nie może od-

⁷⁴ D. Ricardo, *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, PWN, Warszawa 1954, s. 20

rzucić obowiązków i zadań, które na nim ciążyą. Przyjmuje je z całą świadomością wynikających z nich konsekwencji i z poszanowaniem reguł każdej dziedziny rzeczywistości. Ekonomiczny wymiar pracy jest podporządkowany duchowości. Jak pisał Weber, każde społeczeństwo ma koncepcję doświadczenia, które można nazwać religijnym, ma jakąś koncepcję porządku nadprzyrodzonego, sił, które dominują nad naturą i nadają sens temu, co w ludzkim doświadczeniu jest niezwykle.⁷⁵

Duchowości pracy wiele miejsca poświęcał w swoich pracach Jan Paweł II. Przez duchowość pracy rozumiejąc chrześcijański wymiar pracy, więź człowieka z Bogiem, a poprzez niego również ze światem. Z duchowości pracy wynika jej moralny charakter i ludzka przedsiębiorczość. Duchowość pracy nadaje ludzkiej aktywności głęboki sens, pobudza twórczy zapał i wyzwala siły potrzebne do nawiązania i podtrzymania więzi społecznych. Jak słusznie zauważył A. Camus, życie bez pracy ulega rozkładowi, jednak, gdy praca staje się bezduszna i niemoralna, życie marnieje i umiera.

O duchowym wymiarze pracy zapomina współczesny świat. Obecnie dominuje pragmatyczny stosunek do pracy, również do intelektualnej, co w sposób oczywisty powoduje obniżenie rangi pracy w życiu człowieka. Dziś praca traktowana jest instrumentalnie. Poddaje się ją kryterium użyteczności. Ma służyć konsumpcji czasu wolnego. Zanika kultura dialogu pracy. Rozszerzający się konsumpcyjny styl życia, jak zauważa słusznie Romaniszyn⁷⁶ podporządkowuje pracę hedonistycznemu etosowi konsumpcji. To banalizujące pracę podejście charakteryzuje kulturę, która ma kłopot z wyodrębnieniem wartości nadających grupom społecznym i zawodowym tożsamość.

3. Skodyfikowany świat pracy

W ekonomii współcześnie toczy się gra o pojęcia, którym nadaje się moc i dzięki którym zakorzenia się władzę przedsiębiorstwa w pewnym porządku normatywnym. Normy stają się swoistym przymusem, „dobrowolnie” przyjętym na siebie przez wspólnotę po to, by służyły maksymalizacji długookresowej wartości właściciela. Normy stają się pojęciami – fetyszami, instrumentalnie wykorzystywanym narzędziem. Nie ustanawia się norm postępowania ze względu na dobro człowieka, ale ze względu na korzyść ekonomiczną, którą można odnieść aktywnie działając na rynku. XIX-wieczny etos pracy wyrastał z głębokiego przekonania, że praca wpleciona jest na stałe w życie człowieka, a przez to wymaga szacunku, troski i uwagi. Dlatego wypracowywano, poprzez dialog, wartości i normy moralne, które miały wzmacniać i chronić szacunek do człowieka i jego pracy. Obecnie dyskurs, który

⁷⁵ M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, wyd. Test 1994, również na powyższy temat: E. Durkheim, *Elementarne formy życia religijnego*, PWN, Warszawa 1990, G. Himmelfarb, *Jeden naród dwie kultury*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007

⁷⁶ K. Romaniszyn, *Rzecz o pracy i konsumpcji. Analiza antropologiczna*, op. cit. roz. 2

się toczy wokół pracy, dotyczy bezpieczeństwa warunków działania organizacji, której celem jest maksymalizowanie długookresowej wartości właściciela. Jakie elementy mogą temu sprzyjać? Odpowiedź nasuwa się sama – zasoby ekonomiczne i ład instytucjonalny. Nie chodzi tylko o normy prawne, które często nie nadążają za życiem, ale o wartości i normy moralne, które mają powściągnąć pokusę nadużycia, drzemiącą w każdej egoistycznej jednostce, zorientowanej na odniesienie korzyści własnej. Ekonomista nazwie je kapitałem moralnym lub społecznym. Nie trzeba przypominać, że egoizm leży u podstaw konstrukcji teoretycznej, jaką jest *homo oeconomicus*. Normy stają się swoiście rozumianą polisą, chroniącą firmę przed moralnym hazardem i ryzykiem, które towarzyszą każdej działalności ludzkiej, nie wyłączając gospodarczej.

Obserwując życie przedsiębiorstwa, łatwo dostrzec działania kadry nim zarządzającej, zmierzające do kodyfikacji sposobów postępowania i zachowania. Jeszcze do niedawna ludzie pracy działali zgodnie z etosem pracy, wywiedzionym z religii i wartości, które ze sobą niósł. Kodeksy etyczne stają się „zinstytucjonalizowanym” przymusem, technicznym narzędziem, za pomocą którego podporządkowuje się człowieka wytyczonym celom gospodarczym. Zakłada się bowiem, że człowiek jest bytem autonomicznym, nie zakorzenionym w żadnej kulturze, a zatem pozbawionym kontekstu narracji, który nadaje znaczenie jego życiu i wiąże ze wspólnotą.⁷⁷ Ludzie nie usytuowani w żadnej historii, języku i kulturze tracą znaczną część swojej tożsamości i zdolność radzenia sobie w skomplikowanym świecie. Dlatego przyjmuje się, że działania człowieka nie mogą być odpowiedzialne i przewidywalne. Co więcej, jednostka wykorzeniona z instytucji społecznych nie dziedziczy obowiązków i nie podziela losu wspólnoty. Może na przykład nie wiązać swojej sytuacji materialnej z sytuacją przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że współcześnie, wraz z rozwojem idei państwa opiekuńczego, stosunek do pracy ulega zmianie. Przestaje ona być osią i sposobem życia, stałym źródłem pozyskiwania dochodów. Orientacja na wążenie interesu prywatnego z publicznym, pracownika i pracodawcy w warunkach, gdy dobro wspólne jako wartość traci rację bytu jest trudna do urzeczywistnienia. Wieloletnie obcowanie z państwem opiekuńczym i jego skrajnym przykładem – państwem socjalistycznym, wzbogaciło nas o wiedzę dotyczącą demoralizującego wpływu na pracę rozbudowanej, ponad niezbędną konieczność, opieki socjalnej. Żłudna i uwodzicielska moc opieki płynącej ze strony państwa, niszczy etos pracy, zwalnia człowieka z troski o siebie, zniewala go.

W tworzoną, nowym porządku rynkowym, czynnikiem dyscyplinującym pracę, zastępującą samodyscyplinujący etos, jest nie tylko bezrobocie, migracja, ale także prawo i coraz powszechniej tworzone kodeksy etyczne, które zdejmują z człowieka ciężar samodzielnego ponoszenia odpowiedzialności za czyny i wy-

⁷⁷ A. Gawkowska, *Biorąc wspólnotę poważnie? Komunitarystyczne krytyki liberalizmu*. Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2004, s. 128-129

bory oraz tak potrzebną autorefleksję. Wymuszają sposób zachowania, lojalność wobec wyartykułowanych wartości i należne im od człowieka uznanie. Kodeksy poddają pracę ochronie, dyscyplinują ją, czynią środowisko bardziej przewidywalnym i stabilnym. Niemniej, należy pamiętać, że pełniąc tę rolę jednocześnie mogą być powodem wykluczenia jednostki ze wspólnoty zawodowej. Organizacja, która chce zaprogramować każdy krok, czynność, sposób postępowania i zachowania, która wszystko przyjmuje na siebie, w końcu może się stać zbiurokratyzowaną instytucją, nie mogącą zapewnić najistotniejszej rzeczy – twórczej destrukcji, żywego powiewu umysłu ludzkiego. Jest rzeczą oczywistą, że im mniej pozostawia się ludziom swobody w kształtowaniu relacji społecznych, tym mniejsza jest elastyczność, gotowość do dialogu, do przyjęcia zmian, nowych sytuacji i nowych wyzwań, które niesie życie.

Jednakże, na co należy zwrócić uwagę, coraz powszechniejsze wprowadzanie kodeksów etycznych w życie przedsiębiorstw, pozwala sformułować tezę, że elita zarządzająca firmą traktuje ludzi – pracowników – jakby byli istotami niedojrzałymi, które nie są zdolne do sprostania wyzwaniom niesionym przez współczesny świat i globalizujący się rynek, nie mają też umiejętności rozwiązywania konfliktów, bądź sporów, jakie rodzi życie gospodarcze. Podporządkowywanie pracowników skodyfikowanym regułom i normom moralnym niesie przekonanie, że ludziom nie można ufać. Swobodna kiedyś relacja pracownik – pracodawca, przedsiębiorstwo – klient przekształca się w relację sformalizowaną, regulowaną kodeksem. Zinstytucjonalizowane, zadekretowane reguły i normy postępowania wpływają na życie człowieka. Niewiele pozostaje miejsca dla spontanicznie tworzącego się ładu. Niewiele miejsca zostaje na twórczą rozmowę i odpowiedzialność za własny wybór oraz działanie. Kiedyś człowiek pracy był identyfikowany za pomocą wartości, które budowały jego tożsamość, włączały do wspólnoty i tworzyły etos pracy. Wartości składające się na ład społeczno – gospodarczy były uznane i afirmowane na poziomie wspólnoty. Nie wymagały w stosunku do siebie pełnej lojalności. Porządek instytucjonalny istniał, gdyż był artykułowany przez dojrzałą, świadomą swej tożsamości wspólnotę zawodową. Tożsamość była faktem społecznym integrującym jednostki wokół wspólnego dobra.

Dziś, gdy tracimy z oczu dobro wspólne, a kluczową wartością staje się wolność „od” i prawo do konstruowania własnego życia zgodnie z własnymi wartościami, tworzenie kodeksów, usystematyzowanego zestawu norm i reguł moralnych jest szczególnie pożądane. Choć, wydaje się, że w ten sposób przyczyniamy się do „macdonaldyzacji” świata. Proces „szybkich, jednolitych dań”, zestandaryzowanych sposobów postępowania upowszechnia się we wszystkich dziedzinach życia społecznego. Pogłębiany różnicę między sferą prywatną, a publiczną. W miejscu pracy człowiek jest zobowiązany do przestrzegania kodeksu etycznego, zaś w życiu prywatnym może zachowywać się zgoła inaczej. Tym samym tożsamość człowieka ulega dezintegracji. W pracy zostaje narzucona nowa tożsamość zawodowa, któ-

ra zastępuje tę ukształtowaną przez tradycję. Nie należy jednak wykluczyć i takiej możliwości, że z chwilą implementacji „zestandaryzowanego kapitału wartości” w życie firmy, kwestia przebudowania wartości społecznie pożądanых zostaje otwarta.

Czy z faktu coraz powszechniejszego systematyzowania reguł i norm, które tworzy pewien układ wartości, określający sposoby postępowania i zachowania się jednostki względem innej, można zrobić zarzut? Myślę, że nie. Kodeks etyczny stanowi punkt odniesienia, tło dla praktyki działalności gospodarczej, wskazuje bowiem na wartości pożądane z punktu widzenia realizacji długookresowej funkcji celu właściciela zasobów. Kodeks stanowi swoisty drogowskaz pozwalający określić pożądany sposób postępowania jednostkom, które mają „kłopot” z określeniem przynależności do jakiejś grupy zawodowej, czy społecznej i z opisem swojej tożsamości. Kodeks etyczny to punkt wyjścia dla aktywnie działających jednostek, bowiem ukazuje, jeśli jest aprobowany przez wspólnotę, zbiór wartości, który umożliwi współpracę i współdziałanie na rzecz dobra wspólnego, nawet jeśli każda jednostka przychodzi do organizacji z własnym systemem wartości. Kodeks etyczny traktowany pragmatycznie pomaga jednostce i wspólnocie osiągnąć cel własny, gdyż w jakimś sensie poskramia egoizm, nieodpowiedzialność i samowolę. Tworzy węzła dla chęci wyizolowania własnego interesu. We wspólnym dialogu pracy, w wymianie talentów i dóbr powstają i uzyskują kształt akceptowane reguły racjonalności, które pomagają kojarzyć i równoważyć interes prywatny z publicznym.

Wystarczy, abstrahując od kwestii indywidualnych, wyobrazić sobie przedsiębiorstwo nieświadome swoich aksjonormatywnych punktów odniesienia, które zapoznało swoje ideały i wartości, by wyraźnie zobaczyć, że nie tylko nie jest wspólnotą gospodarczą, czy społeczną, ale też, że ani razem, ani osobno nikt nie odniesie korzyści, patrząc z długookresowej perspektywy. Chaos i niepewność, wzrost ryzyka i kosztów transakcyjnych, to wielce prawdopodobny stan, który może zaistnieć w organizacji.

Zakończenie

„Moralna ekonomia” ukazać może nowe perspektywy dla harmonizowania interesu prywatnego i publicznego. Solidarność ludzka, sprawiedliwa ocena, hojność, życzliwość, szacunek, zaufanie i dążenie do stanowienia narracyjnej jedności życia, otwierają perspektywę na zbliżenie się do pożądanego ekonomicznie i społecznie stanu. Zasadniczą sprawą jest uświadomienie sobie konieczności posiadania i racjonalnego zdefiniowania zestawu dóbr pożądanых przez wspólnotę, które pomogą tak nakierować działania, by wytyczony cel został zrealizowany.

Nauka jest najlepszym narzędziem do budowy wiarygodnych sądów o świecie i prawach nim rządzących. Dlatego oczekuje się od niej, że będzie badać realne życie człowieka. Obowiązkiem nauki jest zrozumienie roli dóbr niewidzialnych, kapita-

łu moralnego, symboli i znaków w kształtowaniu życia gospodarczego, moralnej i kulturowej kondycji społeczeństwa. Ekonomiści wierzą, że rynek może zmieniać kulturę i kształtować pożądane zachowania. W naszych czasach czuje się wyraźny rozdźwięk między dwoma wymiarami „etosem pracy” i „etosem rynku”. Rozpoznanie napięć istniejących między nimi jest zadaniem nałożonym na badaczy życia społecznego i ekonomicznego.

To pokazuje, że kultura jest dobrem wspólnym, potrzebnym do uchwycenia wiedzy o człowieku, sensie jego życia i działania oraz wiedzy czym się kieruje dokonując wyborów, a także podejmując decyzje. Wiedza o wartościach jest nabywana w procesie angażowania się w świat drugiego człowieka, podczas trwałych relacji społecznych, ponieważ natura ludzka jest zasadniczo niezmienna i wspólna. Człowiek jest istotą społeczną, racjonalną i zależną. Normy moralne, dobra abstrakcyjne, które nie powstają drogą zwykłej, ekonomicznej kalkulacji, dostarczają podstaw dla formowania życia gospodarczego, produkcji i wymiany dóbr – efektów pracy ludzkiej. Zasada „*do ut des*” pozwala oczekiwać od innych, że odwzajemnią dar otrzymany wcześniej od kogoś, lecz wymaga zrozumienia potrzeb i konieczności dzielenia się. Właściwa praktyka tej zasady potrzebuje doskonalenia cnoty sprawiedliwości, hojności, życzliwości, szczerości, zapobiegliwości i oszczędzania. Wymóg dzielenia się zakłada, że dobro jednostki nie może być zrealizowane bez uwzględnienia konieczności realizacji dobra innych, którzy biorą udział w wymianie. Lojalność wobec ludzi nie może zaistnieć bez lojalności wobec praktyk i norm danej grupy. Pracownicy lojalni wobec wartości, tradycji, obyczaju i prowadzący dialog pracy nie tylko tworzą wspólną solidarną ludzi pracy, lojalną wobec wartości, których wymaga praca i szacunek do niej, ale nakierowują też swoje działania na realizację dobra własnego, a pośrednio i dobra wspólnego.

Literatura

1. Blaug M. (1994), Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne, PWN, Warszawa
2. Blaug M. (1995), Metodologia ekonomii, PWN, Warszawa
3. das Neves J. C. (2003), Ekonomia z Bogiem, Wyd. WAM, Kraków
4. Durkheim E. (1990), Elementarne formy życia religijnego, PWN, Warszawa
5. Elementy etyki gospodarki rynkowej, pod red. B. Pogonowskiej (2000), PWE, Warszawa
6. Gawkowska A. (2004), Biorąc wspólną poważnie? Komunitarystyczne krytyki liberalizmu. Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa
7. Himmelfarb G. (2007), Jeden naród dwie kultury, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa
8. Jan Paweł II (1981), Laborem Exercens, Pallotinum, Poznań
9. Koneczny F. (1996), O Cywilizację Łacińską, Lublin
10. Koneczny F. (2000), O sprawach ekonomicznych, wyd. WAM, Kraków

11. Kwaśnicki W. (2000), *Historia myśli liberalnej*, PWE, Warszawa
12. Locke J. (1992), *Dwa traktaty o rządzie*, PWN, Warszawa
13. M. Ossowska M. (1973), *Etos rycerski i jego odmiany*, PWN, Warszawa
14. MacIntyre A. (1996), *Dziedzictwo cnoty: studium z teorii moralności*, PWN, Warszawa
15. Mill J. S. (1965), *Zasady ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa
16. Ossowska M. (1985), *Moralność mieszczańska*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa
17. Rauscher A. (1992), *Własność prywatna w służbie człowieka pracującego*, Wyd. Fundacji Akademii Teologii Katolickiej, Warszawa
18. Ricardo D. (1954), *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, PWN, Warszawa
19. Romaniszyn K. (2007), *Rzecz o pracy i konsumpcji. Analiza antropologiczna*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków
20. Smith A. (1954), *Badanie nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa
21. Stankiewicz W. (2007), *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa
22. Strzeszewski Cz. (1985), *Katolicka nauka społeczna*, ODiSS, Warszawa
23. Tatarkiewicz W. (1981), *Historia Filozofii*, PWN, Warszawa
24. Tischner J. (1992), *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus*, Wyd. Znak, Kraków
25. Weber M. (1994), *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Wyd. Test, Lublin
26. Wojtyła K. (1969), *Osoba i czyn*, Polskie Towarzystwo Teologiczne, Kraków

Streszczenie

Artykuł rozpatruje pojęcie pracy i jej etosu na przestrzeni wieków. Wychodząc z perspektywy chrześcijańskiej praca jest wartością, która decyduje o kształcie życia człowieka. Etos pracy to uświadomiony zespół wartości, norm i wzorów zachowań dotyczących pracy, obowiązujący w grupie społecznej lub całym społeczeństwie. Etos pracy kształtuje się pod wpływem filozofii i religii starożytności, średniowiecza i współczesności. Obecnie na etos pracy szczególnie wpływa indywidualizm, który pozostaje w konflikcie z tradycjami kultury i religią. Artykuł zawiera także dyskusję na temat roli kodeksów etycznych we współczesnej gospodarce.

Labor and its Ethos (Summary)

The publication deals with the understanding of labor and its ethos in historical periods. Coming from Christian religion, labor is a value which decides on the shape of the human life. Ethos of labor can be understood as a complex of values, norms and behavior patterns which concern labor, which is valid for the given social

group or the whole society. Ethos of labor is influenced by philosophy and religion of ancient ages, middle ages and the contemporary world. Actually the labor ethos is mostly influenced by individualism which is in conflict with cultural traditions and religion. Discussion on the role of ethical codes in the contemporary economy is a part of the present article.

Ewa Hope*

CZY KORPORACYJNA KULTURA CSR MOŻE BYĆ WZORCEM DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW?⁷⁸

Wstęp

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu to koncepcja, która chyba jak żadna inna do tej pory, zrobiła tak niebywałą furorę wśród: kadry zarządzającej w koncernach, pracowników agencji public relations, sfer rządowych i administracji publicznej oraz kadry edukującej na uczelniach – szczególnie takich przedmiotów, jak etyka biznesu i etyka zarządzania. Jak gdyby wszyscy byli zjednoczeni wspólnym celem – poprawą kondycji społeczeństwa i środowiska. Czy jednak rzeczywiście łączy ich wspólny cel? Pomyśleć by też można, że wszyscy zgodnie zabrali się za naprawę tego, co wcześniej popsuli, lub namawianie do tego oraz konstruowanie projektów umożliwiających stwierdzenie, jak to zrobić najefektywniej – a może najefektowniej. Podejmowane działania trochę jednak przypominają prace Syzyfa, a ponieważ w gospodarce globalnej psucia do końca wyeliminować się nie da, to zawsze będzie coś do naprawy lub przynajmniej poprawy.

Degradowanie i niszczenie środowiska przyrodniczego poprzez ekstensywne działania przedsiębiorstw oraz ekspansję przemysłu, zerwanie wielu relacji międzyludzkich, naruszenie poczucia bezpieczeństwa i zaufania, zanegowanie wielu wartości etycznych – to bilans budowy społeczeństwa przemysłowego.

W 2008 roku po raz pierwszy w dziejach ludzkości połowę populacji globu stanowią mieszkańcy miast, które z pewnością nie powstawały z poszanowaniem środowiska naturalnego, a poczucie bezpieczeństwa i poszanowanie wartości etycznych są dla ich mieszkańców często problemem.

Społeczeństwo poprzemysłowe, to kolejna faza w rozwoju społecznym, faza informacji i wiedzy, działań przywracających wartość wspólnotowym przedsięwzięciom, to także budowanie zaufania i społeczeństwa obywatelskiego. Co prawda koncepcja odpowiedzialności społecznej może być realizowana wyłącznie na gruncie istniejącego zaufania – zaufania nie tylko w relacjach interpersonalnych, lecz także między grupami i podmiotami działań rynkowych, jest to koncepcja, która także

* Doktor, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Ewa.Hope@zie.pg.gda.pl.

⁷⁸ Recenzja Przemysław Kulawczuk.

buduje zaufanie – zaufanie między przedsiębiorstwami, organizacjami a odbiorcami ich działań.

Idea CSR to koncepcja bycia odpowiedzialnym w środowisku i za środowisko – tak społeczne, jak i przyrodnicze. Ludzie zawsze uświadamiali sobie swoją zależność od środowiska przyrodniczego i przynależność do konkretnego środowiska społecznego. Obie te relacje postrzegane były przez wiele stuleci jako relacje jednostronne – szczególnie pierwsza z nich. Idea społecznej odpowiedzialności to idea współodpowiedzialności, czyli budowania świadomości istnienia relacji dwustronnych między człowiekiem – jednostką a środowiskiem tak przyrodniczym, jak i społecznym. Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki odpowiedzialności, która jest zawsze cechą działań ludzkich. To ludzie zachowują się odpowiedzialnie bądź nie – w życiu prywatnym, zawodowym, społecznym, to za ich sprawą, kiedy pełnią funkcje publiczne czy w organizacjach możemy użyć określenia „organizacja odpowiedzialna”. W artykule pisząc o korporacjach autor skorzystał z danych zawartych w ich raportach rocznych dotyczących CSR – głównie wydanych w 2007 roku.

1. Uwodzenie przez koncerny

„Źródłem cnót jest najczęściej chęć uwiedzenia bliźnich.”
[R.Greene, Sztuka uwodzenia]

Dlaczego koncerny realizują programy z zakresu CSR? Co jest powodem tak wielkiego zainteresowania tą problematyką? Pytania są zasadne, gdyż daremnie by szukać koncernów, które nie realizują takich programów.

Koncerny do perfekcji opanowały dwie sztuki: sztukę opracowywania procedur i sztukę uwodzenia. Ta pierwsza ma na celu wyeliminowanie działań, których nie da się wtłoczyć w ramy schematu postępowania i ograniczenie w ten sposób do minimum – lub całkowite wyrugowanie – tzw. elementu nieprzewidywalności, zaskoczenia, dowolności czy działań dokonywanych pod wpływem impulsu i emocji. Procedury w koncernie szalenie upraszczają podejmowanie jakichkolwiek decyzji, porządkują, narzucają samoistną dyscyplinę – pokazują otoczeniu, że koncerny są tworam racjonalnymi w każdym calu. Jednakże takie procedury, to eliminacja pierwiastka ludzkiego, podmiotowego, osobowego. Wszystkie możliwe relacje międzyludzkie dzięki procedurom stają się pozbawione jakichkolwiek elementów indywidualnego traktowania człowieka czy jego problemów, a sprowadzone zostają do mechanicznych odpowiedzi na standardowe pytania i postępowanie zgodnie z szablonem. Bez szans na odpowiedź czy rozwiązanie problemu są pytania/reklamacje niestandardowe. Czy w firmach opanowanych przez procedury może prawdziwie brzmieć hasło

„W naszych działaniach kierujemy się zasadą partnerstwa obu stron: firmy i ludzi?”⁷⁹

Każdy, kto kiedykolwiek składał reklamację w takiej firmie – jako jej klient – doskonale wie, że nie, ponieważ trudno za realizację zasady partnerstwa uznać wygenerowaną przez system, po perfekcyjnie odmierzonych 30 dniach od złożenia reklamacji odpowiedź podobną do tej: *„Uprzejmie dziękuję za korespondencję, której wpływ odnotowaliśmy w dniu 07.01.2008. Pragnę wyjaśnić, iż PTC Sp. z o.o. nie odniosła się do kwestii podniesionych we wspomnianym piśmie. Przypominam, że zgodnie z Regulaminem Świadczenia Usług XXXX zgłoszenie reklamacyjne powinno zawierać następujące informacje: imię i nazwisko (nazwę) i adres Abonenta zgłaszającego reklamację, podpis Abonenta, przedmiot reklamacji z uzasadnieniem przyczyn jej wniesienia, numer telefonu, którego dotyczy wniesiona reklamacja. Nadmieniam przy tym, że kolejna korespondencja zostanie rozpatrzona w terminie przewidzianym w Rozporządzeniu Ministra Infrastruktury z dnia 1 października 2004 w sprawie trybu postępowania reklamacyjnego oraz warunków, jakim powinna odpowiadać reklamacja usługi telekomunikacyjnej (Dz. U. nr 226 poz. 2291).”* Świadomie przytaczam całość takiego przykładowego pisma, ponieważ pokazuje ono zasadę działania wedle procedur i jego konsekwencje: bezsilność adresata takiego pisma i w dalszym ciągu nierozwiązany problem. Trudno jednak oczekiwać, aby firma mająca 12 milionów klientów – odbiorców usługi – zajmowała się każdym z osobna i indywidualnie.

Dzięki procedurom wielkie firmy funkcjonują jak dobrze naoliwiona maszyna, ale jednocześnie zezwolenie na odpowiedzi jak przytoczona powyżej jest rzucaniem piasku w tryby tej biznesowej maszyny. Pojawianie się działań, które wymykają się procedurom jest przecież nieuniknione – rzeczywistość nie poddaje się tak łatwo procedurom, jak chciałyby tego wielkie korporacje.

Uwodzenie jest sztuką, o praktykowanie której trudno byłoby podejrzewać tak racjonalne twory jak koncerny. A jednak... Sztuka uwodzenia to sztuka zjednywania sobie ludzi perswazją, to sztuka tworzenia iluzji, umiejętność przekonywania i oczarowywania, dzięki której ludzie stopniowo tracą zdolność do opierania się woli uwodzającego, nie zdając sobie sprawy, jak i dlaczego to się dzieje. Umiejętności takie są nad wyraz cenne i jeśli nawet cele uwodzającego są różne od celów uwodzonego, to rezultaty uwodzenia mogą być korzystne dla obu stron – i najczęściej takie są...

Szeroko rozbudowane procedury jako podstawa funkcjonowania firm są możliwe do zastosowania tylko w średnich i dużych firmach, małe firmy charakteryzują się dużymi, potencjalnymi możliwościami dostosowywania się do zmiennego rynku, wykorzystywania pojawiających się w nim nisz produktów czy usług – często bardzo wąsko wyspecjalizowanych, co wyklucza działania zgodnie z procedurami

⁷⁹ Takie sformułowania można znaleźć w każdej deklaracji wielkich koncernów na stronie poświęconej czy to CSR, czy komunikacji wewnętrznej – np. http://www.era.pl/pl/strona_korporacyjna/kariera.

– raczej jest ich przeciwieństwem.⁸⁰ W braku procedur – czyli istnieniu daleko idącej elastyczności, tkwią właśnie siła i szanse małych firm.

1.1. Uwodzenie pracowników

Jak odbywa się korporacyjne uwodzenie pracowników? Damy ci wszystko, ale ty nam też oddaj wszystko – swój wolny czas, swoje pomysły, swój zapał i – swoją niezależność. „Ogród talentów. Stworzyliśmy go z myślą o promowaniu samokształcenia wśród menedżerów firmy. Łączy w sobie zalety szkoły, biblioteki, czytelnik, klubu dyskusyjnego, ale i parku. Tu każdy, niezależnie od stanowiska może odpocząć, przejrzeć fachową książkę, zorganizować spotkanie czy w inny sposób popracować.”⁸¹ Nie musisz wychodzić z firmy, aby podpoczywać. To ciekawa skądinąd koncepcja, którą do granic absurdu rozwinęła firma Google, w jej głównym oddziale w Mountain View w Kalifornii. „W całym biurówcu rozsiane są niezliczone barki z darmowymi słodyczami i napojami (...). Dla równowagi mamy również bogato wyposażone centrum fitness, sale do gry w bilard i masażystów. Wszystko za darmo. Pracownicy mogą również bez opłat korzystać z pralni, ośrodka zdrowia, dentystry, myjni samochodowej”.⁸² Jaka konkurencją dla takich atrakcji jest rzeczywistość pozafirmowa? Żadną, natomiast towarzysząca przez cały dzień – oprócz poczucia, że żyje się w rajku – świadomość, że dziennie napływa do firmy 3 tys. podań o pracę, skutecznie zwiększa aktywność pracowników tak, że w pierwszej połowie 2006 roku zyski firmy wyniosły ponad 2 mld dol.

1.2. Uwodzenie społeczeństwa

Uwodzić też można społeczeństwo. Misją firmy Danone jest „dbać o zdrowie jak największej liczby ludzi poprzez dostarczanie najwyższej jakości produktów” [DanonePL Przegląd CSR, 2006 str.3]. Na stronach internetowych firmy Nestle można znaleźć bardzo obszerny dział o zdrowiu, chorobach, ich przyczynach, a nawet sposobach leczenia⁸³, pokazujący jednocześnie wszechstronność działań firmy nie tylko w obszarze produkcji środków spożywczych, ale i odpowiedzialności w najszerszym tego słowa rozumieniu – zgodnie zresztą z deklaracją władz firmy „To us, corporate social responsibility is not something that is imposed from the outside,

⁸⁰ Pisze o takim walorze małych firm H. Jenkins, A ‘business opportunity’ model of Corporate Social Responsibility for Small and Medium Sized Enterprises, na konferencji „Exploring the business case for CSR in SMEs”: „This flexibility means that they can respond quickly to changing circumstances; SMEs may be able to rapidly take advantage of new niche markets for products and services that incorporate social and/or environmental benefits in their value.”
www.cbs.dk/forskning_viden/konferencer/csr_in_smes/menu/accepted_papers – 30k

⁸¹ Tak m.in. firma Danone pisze o rozwiązaniach dotyczących nakłonienia pracowników do kształcenia ustawicznego. DanonePL Przegląd CSR, 2006 str. 13

⁸² Firma Google zdobyła pierwsze miejsce na najlepszego pracodawcę roku w rankingu Fortune w 2007 roku, artykuł o sposobach pozyskiwania i zatrzymywania pracowników w firmie był opublikowany m.in. w Gazecie Wyborczej nr 2/06.02.2007

⁸³ Artykuły o zdrowiu można znaleźć na <http://www.nestle.pl/wellness/arttykul.asp?id=5&idp=8>

but is an inherent part of the Nestle business strategy and Nestle Business Principles, which guide the way we operate" (dla nas, społeczna odpowiedzialność biznesu, nie jest niczym narzuconym z zewnątrz, ale jest integralną częścią strategii biznesu firmy Nestle oraz Zasad Biznesowych Nestle, którymi kierujemy się w naszej działalności). [Peter Brabeck-Letmathe Charman and CEO, Nestle, „The Nestle concept of corporate social responsibility”, 2006, str.3]. Często taka działalność – a może raczej obszerne o niej informowanie – są tak rozbudowane, że główna działalność firmy może umknąć niektórym obserwatorom słabo zorientowanym w rynku.

Wielkie firmy i wielkie projekty np. edukacyjne, na rzecz społeczności lokalnej, na rzecz regionów ubogich i zacofanych, realizowane we współpracy ze znakomitymi ośrodkami badawczymi świata – to współczesność. Prawdopodobnie w przyszłości świat nie będzie mógł obejść się bez korporacji z racji ich wszechstronnego oddziaływania na środowisko społeczne, przyrodnicze i umiejętności przekonywania, że tak właśnie jest. Słynna książka Naomi Klein „No logo”⁸⁴ pokazuje między innymi tę specyfikę korporacji – umiejętność uwodzenia skrywającą często nieczne czyny, nie będącą niestety antidotum na nie, lecz świadomie konstruowaną zasłoną dymną. Ale z drugiej strony, uwodzenie może przynieść znakomite rezultaty, wiele realnego dobra i być źródłem wielu cnót.

Czy transnarodowe korporacje mają świadomość roli, jaką odgrywają w różnych społeczeństwach? Co to znaczy w ich przypadku „bycie firmą społecznie odpowiedzialną”? Czy angażowanie się w rozwiązywanie problemów społecznych wynika ze świadomości roli, jaką te firmy odgrywają w tych społeczeństwach, czy ze świadomości, jak sposób postrzegania firmy przez różne grupy interesariuszy przekłada się na jej wyniki finansowe? Według autora odpowiedź na powyższe pytania nie jest prosta i chyba nie do końca możliwa.

Korporacja społecznie odpowiedzialna, to synonim korporacji zaangażowanej społecznie, czyli firmy, która buduje swoją pomyślność i sukces na działaniu zgodnym z wartościami etycznymi w najszerszym tego słowa znaczeniu, a więc poszanowaniu ludzi, środowiska społecznego i środowiska naturalnego, w których funkcjonuje. Dość niefortunnie brzmi w wielu publikacjach podkreślanie, że firmy decydujące się na realizację programów CSR to te, które tym samym decydują się na uwzględnianie aspektów etycznych w swojej firmie. Czy to oznacza, że do tej pory świadomie nie postępowały etycznie?

Bycie firmą społecznie odpowiedzialną to nie tylko bycie firmą postępującą etycznie – to świadomość, że:

- 1) firmy poprzez swoją działalność – działalność zgodną z profilem firmy, wywierają różny wpływ na środowisko społeczne i przyrodnicze, mogą również wpływać na nie destrukcyjnie i niszczyć je,

⁸⁴ Naomi Klein, No logo, Świat Literacki, Izabelin 2004

2) bycie w społeczeństwie to nie funkcja biernego obserwatora czy dostarczyciela produktów/usług, outsidera, lecz aktywnego uczestnika wszelkich procesów społecznych, to wpływanie na społeczeństwo, poprawianie jego kondycji, czyli bycie odpowiedzialnym.

Czy rzeczywiście transnarodowe firmy uznają, że zasada skuteczności, która przecież jest naczelną zasadą wszelkich podmiotów gospodarczych jest synergicznie powiązana z zasadą działania zgodnie z wartościami?

2. Indeksy, rankingi CSR – narzędzie dla wszystkich czy tylko dla niektórych?

Niezależnie od stopnia zaangażowania dużych firm w realizację programów CSR, świadomości tego zaangażowania przez pracowników i ich udział w realizacji tych projektów, korporacje podejmują trud poddania się procedurom „mierzącym” realizację CSR w korporacji. Związane jest to właśnie z głęboką wiarą we wszechmoc procedur – kolejną sferę działań udało się zmierzyć i sklasyfikować, a jednocześnie dzięki takim rankingom dają się uwodzić inwestorzy.⁸⁵

Dow Jones Sustainability Index⁸⁶ to istniejący od 1999 roku ranking firm, które znakomite wyniki finansowe potrafiły pogodzić z szeroko zakrojonymi działaniami na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego. Jest on ważnym sygnałem właśnie dla potencjalnych inwestorów i kontrahentów. Dodatkowo, DJSI tworzy rokrocznie superligę – firm-liderów w każdej branży.

Z kolei ranking FTSE4Good⁸⁷ jest tworzony przez niezależną organizację należącą do gazety „Financial Times” i Londyńskiej Giełdy Papierów Wartościowych, a firmy, które chcą być uwzględniane w tym rankingu muszą wykazać się szczególną starannością w obszarze ochrony środowiska, dobrych relacji z interesariuszami i powinny respektować prawa człowieka.

Dla szczególnych inwestorów powstały też specjalne rodzaje funduszy inwestycyjnych – Socially Responsible Investing⁸⁸ (lub Sustainable and Responsible Investing), inaczej SRI, czyli fundusze, gdzie obok poziomu stopy zwrotu ważna jest wiedza o tym jak i gdzie pracuje ich kapitał. Fundusze te działają w sferze energii odnawialnej i gospodarce wodnej.

⁸⁵ „Metz przekonuje, że tego typu notowania są jednym z nielicznych źródeł informacji, z których mogą korzystać inwestorzy zainteresowani podejmowanymi przez przedsiębiorstwa inicjatywami w zakresie zrównoważonego rozwoju. Dzięki tego typu ocenie, inwestorzy mogą również mieć większą pewność, że ich wkład w daną firmę przyniesie oczekiwane efekty”. http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/notowania-wplywaj-na-uwrazliwienie-przed-135_697.htm

⁸⁶ Indeks ten powstał we współpracy Dow Jones Indexes, STOXX Limited i SAM Group <http://www.sustainability-indexes.com/>. Firmy, które chcą się poddać procedurze wypełniają szczegółową ankietę, która jest weryfikowana przez niezależnego audytora.

⁸⁷ <http://www.ftse.com>

⁸⁸ <http://www.socialfunds.com/>. Rynek ten jest już szacowany na 1 bln EUR, w Polsce dużą ekspansję tych funduszy przewiduje się na pierwszy kwartał 2008 roku.

Standard AccountAbility1000 Assurance Standard⁸⁹ to norma, za pomocą której można określić stan rozwoju przedsiębiorstwa i jego ewentualną dalszą drogę – zasady, jakimi powinny kierować się przedsiębiorstwa w swoim postępowaniu. Nakłada na firmy obowiązek, aby wszelkie audyty, sprawozdania dotyczące społecznych i etycznych programów były wykonywane skrupulatnie, regularnie, a przede wszystkim rzeczowo.

SA 8000 dotyczy dość ważnej sfery działań każdej firmy, a mianowicie warunków zatrudnienia. Została wprowadzona przez organizację amerykańską Social Accountability i zapewnia rzetelne zasady zatrudnienia – od gwarancji zrzeszania się i niestosowania kar poniżających, poprzez zakaz zatrudniania dzieci do zasad uczciwego wynagrodzenia.

ISO 14001 choć jest jedną z norm ustalanych przez organizację pozarządową International Organization for Standardization, standaryzującą różne aspekty działań firm, jest normą, która często jest też wykorzystywana przy określaniu „poziomu” zaangażowania i realizacji przez firmę programów CSR. Norma ta dotyczy aspektów zarządzania środowiskowego – wpływu produkcji na środowisko naturalne, wykorzystania zasobów naturalnych, utylizacji odpadów przemysłowych.

Celem głównym wszystkich powyższych norm jest zobligowanie koncernów do transparentnych działań – nakładając na nie obowiązek regularnego raportowania. Szerokie rzesze odbiorców działań firmy mają dostęp do bardzo wielu informacji o ich poczynaniach, a ustalając kryteria postępowania, np. w takich sferach, jak ochrona środowiska, czy zasady zatrudniania i postępowania z pracownikami – nakładając na koncerny do przejrzystości w relacjach interpersonalnych i jednoznaczności w określaniu celów działań.

Sprostanie wymaganiom instytucji decydujących o przyznaniu danej normy, czy umieszczeniu firmy w rankingu jest od razu odnotowywane w sprawozdaniach dotyczących CSR, jako jedna z bardziej eksponowanych wiadomości, np. British American Tobacco w Raporcie Odpowiedzialności Społecznej Dialog Społeczny 2006 w pierwszym zdaniu charakteryzującym firmę w tym raporcie i w pierwszych zdaniach tej publikacji umieszcza informację o swoim istnieniu w indeksie DJSI czwarty rok z rzędu (jako jedyna firma z branży tytoniowej na świecie) – wypowiedzi dyrektora generalnego [Dialog społeczny, British American Tobacco Polska SA, str. 4 i 10]. Firma DHL nawet w parokartkowym folderze zatytułowanym „W kierunku zrównoważonej działalności biznesowej” pisze, że jest odnotowywana zarówno w indeksie FTSE4Good Index, jak i Dow Jones Sustainability. [W kierunku zrównoważonej działalności biznesowej, 2005].

Informacje takie są niezwykle cenne z punktu widzenia public relations, pokazują bowiem realne działania podjęte na rzecz nawiązywania i podtrzymywania relacji z otoczeniem, wprawdzie relacji bardzo szeroko rozumianych, w których raczej nie

⁸⁹ <http://www.accountability21.net/>

mówi się o interesariuszach, lecz społeczeństwie i środowisku, lecz zgodnie z zasadą PR – tworzenia *goodwill*⁹⁰.

Poddanie się procedurom indeksującym, przyznającym normy jest możliwe wyłącznie w przypadku dużych firm i jest przez nie praktykowane, a wynika to choćby z istoty normy. Jest to więc narzędzie służące tylko koncernom, dużym firmom, a w szczególnych przypadkach średnim. Firmy małe i mikro nigdy ani z takiego narzędzia nie będą korzystać, ani nawet często nie mają świadomości jego istnienia. Wymóg przejrzystości działań w przypadku firm mikro jest realizowany bezpośrednio w trakcie codziennych kontaktów z interesariuszami, w tym – ze społecznością lokalną. W takich społecznościach informacje o działaniach dobrych i złych rozchodzą się dość szybko właśnie dzięki kontaktom bezpośrednim i nawet jeśli informacje te nie są upublicznione oficjalnie, to są powszechnie znane i tym samym stosunek do tych firm oraz osób jest jednoznaczny.

Realizacja programów CSR w korporacjach jest najczęściej elementem długofalowej strategii firmy – decyzje najczęściej zapadają w centrali, filie natomiast są zobowiązane do ich realizacji zgodnie z otrzymanymi wytycznymi. Należałoby zadać pytanie, czy programy CSR w korporacjach to wynik zmiany sposobu myślenia – od myślenia o firmie wyłącznie przez pryzmat wyników finansowych do postrzegania firmy jako integralnego elementu systemu – społeczeństwa, istnienia świadomego wpływającego na to społeczeństwo. Zastanawiające jest, że większość korporacji umieszcza dział zajmujący się CSR w dziale public relations lub komunikacji. Wychodząc od definicji Gruninga, że public relations to „zarządzanie komunikowaniem pomiędzy organizacją, a jej publicznością” [Gruning, 1984, str. 6], czy wcześniej przytoczonej definicji Międzynarodowego Stowarzyszenia Public Relations, takie usytuowanie w strukturze firmy byłoby nawet uzasadnione. Można jednak domniemywać, że niewielu tzw. praktyków PR tak pojmuje swoją funkcję. W większości przypadków bliższe byłoby im określenie, że są kreatorami wizerunku. W związku z tym można uznać, że połączenie realizacji CSR z zadaniami public relations jest uznawane przez korporacje jako znakomity mariaż, gdzie CSR traktowane jest instrumentalnie, jako narzędzie budowy – lub co gorsza – poprawy wizerunku.⁹¹

Od co najmniej dwóch lat można obserwować wyodrębnienie zadań CSR z działu PR – coraz częstsza jest osobna funkcja specjalisty do tych zadań. W badaniach dotyczących polskich firm, jakie przeprowadziło w 2007 roku Forum Odpowiedzialnego Biznesu, na 40 badanych firm, w 4 wyodrębnione było stanowisko specjalisty CSR [Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w Polsce, Wstępna analiza, str. 11].

⁹⁰ Takie sformułowanie pojawia się w definicji public relations zaproponowanej przez Międzynarodowe Stowarzyszenie PR „PR to planowe, systematyczne i metodyczne zabiegi o zrozumienie, zaufanie i pozytywny goodwill w otoczeniu za pomocą celowo zastosowanych procesów komunikacyjnych.”

⁹¹ Obszerniej o tym problemie piszę w artykule „Społeczna odpowiedzialność firm – narzędzie public relations, czy coś więcej?” w: Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami: praca zbiorowa / pod red. Przemysława Kulawczuka i Andrzeja Poszewieckiego. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, 2007.

Tendencja taka jest ze wszech miar słuszną – pozwala na realizowanie celów public relations w mniejszym stopniu zadaniowo i konstruowanie programów CSR jako spójnych, zgodnych z tożsamością i misją firmy – często bardzo rozbudowanych, zaplanowanych tak, aby je można było realizować etapowo, przez wiele lat.

Druga tendencja, związana z pierwszą, to praktykowane od paru lat wydawanie przez duże firmy raportów poświęconych wyłącznie CSR – o pracach zrealizowanych, będących w toku i o zamierzeniach. Bywa też tak – jak w przypadku British American Tobacco, że raport taki jest sprawozdaniem z prowadzonego dialogu społecznego i przedstawieniem jego efektów. Prowadzenie dialogu społecznego, czyli poddanie się osądowi zaproszonych grup specjalistów, którzy weryfikują lub nawet falsyfikują przedstawiane projekty CSR przynosi znakomite rezultaty. Nie tylko zwiększa poziom zaufania do firmy i oddala zarzut traktowania tych projektów jako elementu promocji, lecz stwarza szansę realizacji tych, które z punktu widzenia grup społecznych są najlepsze. Raporty dotyczące działań CSR są często wymuszone przez standardy, normy, procedury międzynarodowe, o których wspomniano w poprzednich rozdziałach, którym firma poddała się – są więc koniecznością, a nie tylko elementem wąsko pojmowanych działań public relations.

3. CSR w małych firmach

3.1 Małe firmy w Polsce – parę liczb

Regularnie prowadzone badania i analizy przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości⁹² pokazują, jak wielki udział w różnych sferach życia mają mikro firmy. Ich udział w tworzeniu wartości dodanej brutto w 2005 roku wyniósł 34,9%, czyli więcej niż dużych firm, które w tym samym roku osiągnęły poziom 24,9%. Natomiast firmy średnie to 10,8% udziału. Pod koniec 2005 roku 71% wszystkich zatrudnionych to pracownicy firm mikro i ten poziom nadal się utrzymuje. Należy jednak dodać, że w Polsce mamy do czynienia z pewnego rodzaju kuriozum – firmy chcąc uniknąć obciążeń finansowych związanych z opłacaniem składek ZUS i ubezpieczenia zdrowotnego, stosują wybieg w postaci samozatrudnienia. Osoby takie we wszelkich badaniach traktowane są jako mikrofirma, natomiast faktycznie wykonują często prace na rzecz firm średnich czy dużych.

Polska gospodarka jest niejako podzielona geograficznie rzeką Wisłą – to, co na wschodzie kraju jest pod każdym względem znacznie bardziej ubogie niż reszta kraju. Tylko co szósta nowo powstająca firma to firma z tzw. ściany wschodniej. W polskich mikro firmach istnieje też bardzo duże zróżnicowanie dochodów np. w województwie mazowieckim do 2,3 razy większe w stosunku do podkarpackiego.

⁹² Wszystkie dane dotyczące sektora MSP w tym paragrafie pochodzą z publikacji PARP „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2006”.

Trudne realia rynkowe, zmieniające się uwarunkowania prawno-polityczne nie tylko nie sprzyjają budowaniu trwałych relacji społeczno-gospodarczych, ale też nie są korzystne dla nowo powstających firm. Tylko 25,3% firm z branży budowlanej powstałych w 2001 roku funkcjonowało nadal w roku 2005. Tylko 20-30% polskich firm inwestuje, a przecież związek inwestowania z szansą pozostania na rynku jest oczywisty. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być niewielkie korzystanie z finansowania zewnętrznego, pozyskiwania funduszy unijnych na ten cel. Przeszło 41% firm powstałych w 2004 roku założyły kobiety, co stawia nas na czele krajów charakteryzujących się najbardziej przedsiębiorczymi kobietami, ale w kwestii utrzymania na rynku nowo powstałych firm prym wiodą mężczyźni.

Polskie małe firmy i firmy średnie funkcjonują w zgoła odmiennym środowisku niż podobne im firmy w „starych” krajach członkowskich UE, czy nawet innych krajach na świecie. Dla polskich przedsiębiorców zmieniające się nieustannie warunki prawne – jako konsekwencja zmieniających się uwarunkowań politycznych – powodują, że polscy przedsiębiorcy większość czasu i energii poświęcają na dostosowywanie się do tych zmian, prace biurokratyczne, borykanie się z bezduszością urzędników – na przykład dochodzenie swoich wierzytelności w sądzie w Polsce trwa średnio 1000 dni! O tych utrudnieniach wpływających na coraz gorsze postrzeganie Polski na świecie mówi raport Banku Światowego „Doing business 2008” [Doing business, str.83-102]. W świetle badań BŚ wynika, że prowadzenie biznesu w Polsce jest coraz trudniejsze, szczególnie dla firm mikro i małych.

To, co łączy polskie małe i mikro firmy z tym, co na świecie, to fenomen firmy rodzinnej – wielkie fortuny często wyrastały z rodzinnych mikro firm – takie jak polskie przedwojenne firmy rodzin: Lilpopa, Cegielskiego, Wedla, Braci Borkowskich, Szpotańskiego, braci Jabłkowskich czy Blikle. Niestety, okres wojny i powojennego socjalizmu nie tylko zerwał ciągłość rozwoju tych świetnych firm, ale także na długie lata zamroził polską przedsiębiorczość. Obecnie szacuje się liczbę polskich firm rodzinnych na 1,9 mln.

3.2. Dlaczego i jak małe firmy realizują idee firmy społecznie odpowiedzialnej

W 2005 roku w Polsce na wszystkich zatrudnionych 41,1% stanowili zatrudnieni w mikro firmach – zatrudniających do 9 osób⁹³ – zarabiając średnio 60% średniej krajowej, natomiast w przedsiębiorstwach dużych pracowało 29% zatrudnionych, ale średnie zarobki w tej grupie przekraczały nawet 160% średniej krajowej. Ten stan rzeczy nie zadowala pracowników – w badaniu, które przeprowadzono 41% badanych wskazało, że chcieliby pracować w państwowych i spółdzielczych firmach.

⁹³ Raporty o stanie zatrudnienia publikowane są na <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/158/raport05-06.pdf> i na http://www.stat.gov.pl/gus/praca_ludnosc_PLK_HTML.htm

„Jest tak, ponieważ aż 61% uważa, że tylko w niektórych firmach prywatnych przestrzega się przepisów kodeksu pracy. Przeważa pogląd, że przedsiębiorcy nie interesują się zadowoleniem pracowników z pracy (58%), a połowa badanych sądzi, że pracodawcom prywatnym zależy bardziej na tym, aby pracownicy się ich bali, niż ich lubili i szanowali.”⁹⁴ Stąd, nie dziwią wyniki innych badań – dotyczących wiedzy Polaków o społecznej odpowiedzialności biznesu – czym jest i co powinna robić firma społecznie odpowiedzialna. Fundacja Komunikacji Społecznej przeprowadziła w Polsce w 2002 roku badania pt. „Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu”, których celem było znalezienie odpowiedzi na pytania związane z istotą i zakresem społecznej odpowiedzialności firm, ocenianej przez ludzi nie związanych z firmą – 1000 osobowa, reprezentatywna próba losowa.

W Polsce, firma najczęściej oceniana jest przez pryzmat swoich produktów i usług – jeśli marka jest rozpoznawalna na rynku i dobrze kojarzy się konsumentom to również firma jest dobrze oceniana. Ocenie podlega więc najbardziej widoczny, najprostszyszy rodzaj relacji: firma – klient. Jednocześnie 63% respondentów uznaje sposób traktowania pracowników i dostawców jako kwestie najważniejsze i równie ważne. Sprawy reputacji czy ochrony środowiska są ważne dla 21% respondentów. Wyniki tych badań pokazują, że dobre traktowanie pracowników, terminowe wypłacanie pensji należy do działań społecznie odpowiedzialnych – rzecz szczególnie dotyczy mniejszych firm, gdzie wysokość wynagrodzeń i sumienność w ich wypłacaniu pozostają w dysproporcji w stosunku do analogicznego aspektu w dużych przedsiębiorstwach.

Małe firmy często borykają się z wieloma trudnościami, nieznanymi dużym firmom – jak choćby pozyskiwanie nowych pracowników, czy ich zatrzymanie w firmie. Odejście długoletniego pracownika, który już dobrze poznał nie tylko firmę, ale i potrzebne do jej prowadzenia know how, poznał klientów, dostawców, kontrahentów i dysponuje sporym doświadczeniem w branży (na tyle dużym, że pozwala ono na otworzenie własnej firmy), dla firmy z której odchodzi, a która zatrudnia kilka osób, jest często ciosem, po którym podnosić się musi przez wiele miesięcy. Oczywiście ścieżka awansu w takich firmach jest bardzo krótka, a górny pułap wynagrodzenia ustalany jest na parę lat, stąd niejako naturalne jest odchodzenie pracowników do dużych firm, czy też rozpoczęcie własnej działalności.

Małe firmy i firmy mikro częściej są firmami rodzinnymi, dobrze zakorzenionymi w społeczności lokalnej, powstały przed kilkudziesięciami laty i ich działalność jest kontynuowana przez kolejne pokolenia, lub powstały po okresie transformacji – czyli są niejako odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku lokalnego. Jedna i druga przyczyna ich powstania pokazuje, że ich istnienie jest bardzo silnie uzależnione od rynku lokalnego. W mniejszym stopniu dotyczy to firm średnich.

⁹⁴ Dane pochodzą z konferencji „Świadomość Ekonomiczna Społeczeństwa i Wizerunek Biznesu”, która odbyła się 7 kwietnia 2004, analiza i omówienie wystąpień konferencyjnych zostały opublikowane na <http://dobrybiznes.info/index.php?module=ExpertArticles&action=ShowArticle&articleId=335§ionId=109>

Właściciele firm mikro z racji swoich coraz szerszych kontaktów zawodowych, stają się w środowisku lokalnym osobami rozpoznawalnymi, a jednocześnie sami są w stanie zidentyfikować wiele obszarów życia społecznego, które wymagają ingerencji osobistej lub ingerencji wspólnoty. Tym samym stają się aktywnymi uczestnikami życia społecznego, a wraz z rozwojem firmy zaczynają odgrywać coraz większą rolę w społecznościach lokalnych, włączając się w realizację różnych projektów społecznych, aktywnie uczestnicząc w budowaniu samorządności zawodowej lub branżowej. Właściciele małych, często rodzinnych firm, dzięki temu są obecni nie tylko jako uczestnicy, ale też jako współrealizatorzy różnych akcji obywatelskich. Obecność mikro firm w życiu społecznym jest najczęściej spontaniczna, a nie jest wynikiem wypracowanego planu działania. Biorąc udział w akcjach charytatywnych kierują się potrzebą serca, uczestnicząc w budowaniu społeczności samorządowej czy obywatelskiej działają na rzecz swoich rodzin i bliskiego otoczenia, nawiązując tym samym sieć samopomocowych relacji. Coraz częściej działania takie stają się swoistą tradycją, wpisaną w działalność tych firm i społeczeństw lokalnych, kontynuowaną przez kolejne lata. Włączając się w życie polityczne i aktywnie uczestnicząc w życiu społeczeństw lokalnych, firmy mają realny wpływ na podejmowane decyzje na poziomie samorządów lokalnych. Oznacza to, że wpływ właścicieli małych firm na budowanie społeczeństwa obywatelskiego jest więc nie do przecenienia. To właśnie mikro firmy – za sprawą ich właścicieli mają szansę stworzyć zręby społeczeństwa obywatelskiego, pokazując własnym przykładem jak ważna jest aktywność społeczna. Przykładów takich działań w Polsce jest sporo, aby zobaczyć skalę zjawiska wystarczy przejrzeć strony internetowe małych miast i miasteczek, na których zamieszcza się informacje o różnorodnych akcjach charytatywnych, wspólnych imprezach społeczności lokalnych, spotkaniach przy okazji imprez sportowych, uroczystościach i debatach organizowanych przez władze miasta czy gminy. Właśnie poprzez takie działania małe firmy pokazują i realizują swoje odpowiedzialne istnienie w społeczeństwie, które nie daje się ani zmierzyć ani skodyfikować, natomiast jego waga i konsekwencje dla przyszłości społeczeństw lokalnych jest bardzo duża.

Świadomość istnienia i możliwości realizowania programów w ramach CSR oraz wiedza o CSR jest w małych firmach stosunkowo niska, choć może lepiej byłoby powiedzieć, że „społeczna odpowiedzialność biznesu” jest pojęciem rzadko używanym w małych firmach – w Wielkiej Brytanii 71% małych firm nieswojo się czuje używając tego pojęcia [I.Mandl, A. Dorr Consolidated European Report 2007], odnosząc je wyłącznie do dużych koncernów. Natomiast świadomość swoich obowiązków wynikających z poczucia odpowiedzialności w społeczeństwie i będące ich efektem działania, w małych firmach są dość duże, lecz nie są nazywane realizowaniem programów w ramach CSR. Stąd prowadzenie badań o stopniu zaangażowania MSP w realizację takich programów jest często utrudnione, a to, co małe firmy w swoim otoczeniu czynią, jest niemierzalne – co również podkreślają autorzy badania Consolidated European Report 2007.

Wnioski

Spółeczna odpowiedzialność firm, to świadomość odpowiedzialnego istnienia, koegzystencji i współdziałania o czym zostało wspomniane na początku artykułu, to głównie zmiana filozofii funkcjonowania przedsiębiorstw i organizacji w społeczeństwie, która wymaga przeformułowania celów i narzędzi, to zmiana sposobu myślenia o firmie. Nieporozumieniem jest traktowanie CSR instrumentalnie – jako narzędzia poprawy wizerunku lub jako akcji promocyjnej. *„Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu to filozofia zarządzania przedsiębiorstwem oparta na maksymalizowaniu zysków przy jednoczesnym budowaniu pozytywnych relacji z otoczeniem firmy...”*⁹⁵ – to niestety jeszcze dość rozpowszechnione przekonanie. Równie rozpowszechnionym przekonaniem jest teza o wzorcowym wręcz realizowaniu programów CSR przez duże firmy, koncerny transnarodowe. Nie ulega wątpliwości, że firmy takie realizują wielkie projekty społeczne i środowiskowe, często dużym nakładem sił i środków, ale w sposób który nie może być kopiowany przez małe firmy. Sposób ich realizacji, zasięg, używane narzędzia, zaangażowanie finansowe nie mogą stanowić punktu odniesienia dla małych firm.

Różnice w realizacji koncepcji firmy odpowiedzialnej w przypadku firm dużych i mikro to nie tylko różnica skali tych działań, czy innych uwarunkowań prawno-ekonomicznych, to raczej inny sposób myślenia o firmie i jej miejscu w społeczeństwie. To, co łączy firmy mikro z wielkimi koncernami, to często postać menedżera/właściciela, jego poziom wrażliwości etycznej.⁹⁶ Często właściciel jest inicjatorem i pomysłodawcą projektów pomocowych, działań aktywizujących społeczności lokalne, czy działań na rzecz środowiska naturalnego, jego przekonania, wyznawany system wartości są gwarantem powodzenia tych przedsięwzięć i nie traktowania ich jak kolejnej akcji promocyjnej. *„CSR nie da się odfajkować za pomocą błyszczących folderów i firm doradczych (...). CSR powinien leżeć w gestii szefa”*.⁹⁷

Funkcjonujące w Polsce firmy stoją dopiero na początku drogi zmian w sposobach zarządzania firmą, postrzegania jej roli w społeczeństwie, budowania społeczeństwa wiedzy i społeczeństwa obywatelskiego. Znaczącą rolę w tej budowie mają do odegrania zarówno wielkie koncerny, jak i firmy mikro. Działając na różnych polach, podejmując różne działania i realizując różne cele mogą być w równym stopniu firmą odpowiedzialną społecznie.

⁹⁵ Sformułowania takie wcale nie są odosobnione, podpisałiby się pod nimi tak dziennikarze mediów zajmujących się ekonomią, jak i niektórzy menedżerowie firm. Tak pisze też p. M. Karwacka w artykule „Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy”, *Gazeta Prawna*, nr 237/06.12.2007

⁹⁶ Pisałam o tym aspekcie działań CSR w artykule *Rola mediów w programach społecznej odpowiedzialności firm W: Public relations: skuteczna komunikacja w teorii i praktyce: praca zbiorowa / pod redakcją Henryka Przybylskiego*. Katowice: Wydaw. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, 2006

⁹⁷ Taki pogląd reprezentuje Eggert Voscherau wiceprezes zarządu BASF-u, firmy która zdobyła pierwsze miejsce w Good Company Ranking 2007. „Dobrzy sąsiedzi” w *Manager* nr 5/2007

Literatura

1. Corporate Social responsibility, Manager nr 5/2007
2. DanonePL Przegląd CSR, Warszawa, 2006
3. Dialog społeczny, British American Tobacco Polska SA, 2006
4. Doing business 2008, World Bank, Washington 2007
5. Grunig J., Hunt T., „Managing public relations”, Holt, Rinehart and Winston, New York 1984
6. Hope E., Rola mediów w programach społecznej odpowiedzialności firm w: Public relations: skuteczna komunikacja w teorii i praktyce, pod redakcją H. Przybylskiego. – Katowice, Wydaw. AE, 2006
7. Jenkins H., „A ‘business opportunity’ model of Corporate Social Responsibility for Small and Medium Sized Enterprises”
www.cbs.dk/forskning_viden/konferencer/csr_in_smes/menu/accepted_papers.
8. Karwacka M, Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy” Gazeta Prawna nr 237/06.12.2007
9. I.Mandl, A. Dorr, CSR and Competitiveness European SMEs’ Good Practice
10. Consolidated European Report, Vienna 2007
11. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2006, www.parp.gov.pl/index/index/73?wszystko=tak
12. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w Polsce , Program Narodów Zjednoczonych ds Rozwoju, Warszawa 2007
13. The Nestle concept of corporate social responsibility”, NESTLE SA, Public Affairs, Switzerland 2006
14. W kierunku zrównoważonej działalności biznesowej, DHL Express Poland, 2005

Streszczenie

Artykuł próbuje pokazać specyfikę realizacji idei firmy odpowiedzialnej w firmach mikro i firmach dużych – podobieństwa i różnice w sposobie pojmowania idei, specyfikę działań i wynikające z nich konsekwencje. Firmy duże – koncerny, mając diametralnie różną strukturę od firm mikro, działając w innym otoczeniu ekonomicznym, w swojej działalności borykają się ze zgoła różnymi, nie dającymi się porównać problemami. Stąd ich pojmowanie i realizacja programów CSR jest na tyle odmienna, że nie mogą stanowić wzorca dla firm mikro – mogą jedynie stanowić ich komplementarne dopełnienie w budowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy, społeczeństwa obywatelskiego.

Can Corporate Social Responsibility (CRS) culture serve as an example for small and medium sized companies? (Summary)

The article attempts to demonstrate the specific way in which the concept of responsible business practice is realised in companies that are very small or very large – the similarities and differences in perception and implementation together with their consequences. Very large companies, such as concerns, have structures that are totally different than those operating on a microeconomic scale; their economic environment is quite different and the problems they have to deal with are incomparably different. Therefore their perception and realisation of the CRS programme is too dissimilar to serve as a model for small companies. At most it can be treated as a supplement in the creation of a community understanding the principles of civic society.

Konrad Misztal⁹⁸

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PORTÓW MORSKICH⁹⁹

Wstęp

Morza i oceany stanowiące środowisko morskie świata, są obszarem różnorodnej i intensywnej działalności człowieka, mającego bezpośredni wpływ na ich stan ekologiczny. Degradacji środowiska ma zapobiec koncepcja zrównoważonego rozwoju, sprowadzającą się do sprzężenia w jedną całość zagadnień ekonomicznych, społecznych, ekologicznych i przestrzennych. Celem artykułu w powyższym kontekście jest wykazanie roli transportu morskiego w zrównoważonym wykorzystaniu mórz i oceanów oraz społecznej odpowiedzialności portów morskich za stan środowiska naturalnego człowieka. W opracowaniu artykułu posłużono się w części ogólnej metodą indukcji, a w analizie zależności przyczynowo – skutkowych metodą dedukcji.

1. Ochrona środowiska morskiego jako imperatyw społeczny

Społeczna świadomość ochrony środowiska morskiego przed następstwami zanieczyszczeń ma stosunkowo niedługi rodowód, wynika to z przypisywania morzom i oceanom nieograniczonych zdolności samooczyszczania. Uważano, że pozostające w ciągłym ruchu wody morskie mogą wchłaniać wszelkie zanieczyszczenia bez trwałych, ujemnych zmian w tym środowisku. Pogląd ten, błędny w swoich założeniach, miał negatywne konsekwencje dla stanu wielu mórz i oceanów, który w pewnych regionach świata osiągnął poziom krytyczny, zagrażający zasobom biologicznym i wartościom rekreacyjnym wód morskich. Z tych względów ekologia morska stała się obecnie koniecznością i nakazem dla światowej społeczności, nabrała pierwszoplanowego znaczenia o wymiarze globalnym, a nie tylko regionalnym i zmusiła do podejmowania działań dla zachowania tego środowiska.

Morza i oceany zawsze były i nadal są intensywnie wykorzystywane do celów gospodarczych. Zawierają zasoby żywności, surowców i energii, a w związku z tym

⁹⁸ Profesor doktor habilitowany, Instytut Transportu i Handlu Morskiego, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, kmisztal@poczta.fm

⁹⁹ Recenzja Przemysław Kulawczuk.

są przedmiotem eksploracji i eksploatacji. Stan środowiska morskiego podlega zatem szerokim wpływom wielorakiego oddziaływania człowieka. Tradycyjne i najbardziej powszechne formy wykorzystania mórz i oceanów do uprawiania żeglugi i rybołówstwa, uzupełniane są obecnie przez wzrastającą działalność przemysłową na morzu (poszukiwanie i wydobycie z dna morskiego ropy naftowej, gazu, piasku, żwiru), budowę elektrowni wiatrowych i rurociągów podwodnych, montaż kabli podwodnych oraz przez rozwijające się różnorodne formy turystyki morskiej i nadmorskiej (przybrzeżnej). Pomędzy wszystkimi formami uprawy mórz i oceanów, a efektywną ochroną środowiska morskiego powinna być zachowana równowaga, gdyż jest to jedyny sposób zrównoważonego wykorzystania mórz. Troska o ochronę środowiska morskiego musi zatem występować we wszystkich dziedzinach uprawy morza. Zrównoważona gospodarka oznacza bowiem holistyczne podejście do ekorozwoju, polegającego na powiązaniu rozwoju gospodarczego i społecznego ze sposobem korzystania ze środowiska naturalnego.

Na zanieczyszczenia najbardziej narażone są mniejsze morza, mające ograniczony kontakt z wszechoceanem i związaną z tym znikomą wymienialnością wód. Do takich akwenów morskich należy Morze Bałtyckie, wokół którego skupionych jest dziewięć państw z dobrze rozwiniętymi gospodarczo i wysoko zurbanizowanymi regionami nadmorskimi, z licznymi portami morskimi i dużym ruchem statków, ze względu na ożywioną intraregionalną i ekstraregionalną wymianę towarową i wzrastające przewozy pasażerskie. Morze Bałtyckie należy do akwenów o największej na świecie koncentracji linii promowych, przewożących rocznie ponad 100 milionów pasażerów. W bałtyckich portach morskich przeładowuje się w ciągu roku 350 mln ton różnorodnych ładunków.¹⁰⁰ Prognozy przewidują systematyczny wzrost tych wielkości. Ze względu na rosnący ruch statków i obrotów towarowych w połączeniu ze specyfiką wynikającą z wewnątrzlądowego położenia, Morze Bałtyckie zostało uznane przez Międzynarodową Organizację Morską (IMO) za szczególnie wrażliwy obszar morski (ang. Particularly Sensitive Sea Area).

Nic też dziwnego, że ochrona środowiska morskiego w regionie Morza Bałtyckiego nabrała pierwszorzędного znaczenia i jak nigdzie indziej, silnie integruje państwa nadbrzeżne. Ochrona wspólnego dobra, jakim jest Morze Bałtyckie, zjednoczyła państwa nadbałtyckie jeszcze w okresie istniejących w Europie podziałów politycznych i stanowiła pierwsze przejawy procesów integracyjnych w regionie. Problemy ochrony środowiska morskiego stały się więc priorytetem i niejako podwaliną bałtyckiej współpracy.

Poczucie odpowiedzialności za degradację środowiska morskiego skłoniło państwa nadbałtyckie do bliższego współdziałania. Efektem porozumienia było podpisanie w 1974 roku w Helsinkach Konwencji o Ochronie Środowiska Morskiego Obszaru Morza Bałtyckiego. Konwencja ta ma szczególne znaczenie, bowiem jako

¹⁰⁰ K.Misztal: *Handel morski w Europie Bałtyckiej*, (w:) *Transport i handel morski*, Gdańsk 2002, s. 19

pierwsza zawierała postanowienia dotyczące kompleksowego uregulowania problemów zanieczyszczenia Morza Bałtyckiego (pochodzącego ze wszystkich źródeł, to jest ze statków, z ładu i z powietrza) oraz powołania do życia stałego organu czuwającego nad kontrolą realizacji zaleceń.¹⁰¹

W obrębie Morza Bałtyckiego istnieją także dwustronne umowy państw o współpracy gospodarczej na wodach granicznych, zawierające normy prawne w zakresie ochrony morza przed zanieczyszczeniami pochodzącymi z ładu.¹⁰² Organizacją regionalną działającą na rzecz ochrony Morza Bałtyckiego jest Bałtycka Komisja Ochrony Środowiska Morskiego (HELCOM). Jej głównym celem jest opracowanie wspólnej polityki w odniesieniu do ochrony środowiska Bałtyku, opartej na zasadach zrównoważonego rozwoju, uwzględniającego integrację zagadnień ekologicznych, społecznych, gospodarczych i przestrzennych.¹⁰³

Agenda 21 dla Morza Bałtyckiego zakłada, że Region Bałtycki powinien przekształcać się w zintegrowany, konkurencyjny i dynamiczny obszar zrównoważonego rozwoju z poszanowaniem społecznie akceptowanych kryteriów środowiskowych.

Ważną rolę w działaniach państw nadbałtyckich w zakresie zrównoważonego rozwoju odgrywa przepływ i upowszechnianie informacji. W dziedzinie tej w regionie Morza Bałtyckiego funkcjonuje kilka wyspecjalizowanych programów mających na celu gromadzenie i udostępnianie informacji o środowisku i zrównoważonym rozwoju oraz statystyczna baza danych.

Region Bałtycki stanowi przykład unikalnej w skali światowej współpracy na rzecz zrównoważonego rozwoju. Aktywna, bogata w inicjatywy i wszechstronna współpraca państw regionu stwarza przyjazny klimat realizacji ekorozwoju. Wzmacnia to społeczne zrozumienie, akceptację i adaptację przyjętych założeń strategii działania w omawianym zakresie.

2. Rola transportu morskiego w zrównoważonym wykorzystywaniu mórz i oceanów

Transport morski jest najstarszą formą wykorzystywania mórz i oceanów do przewozu towarów i ludzi. Za jego pośrednictwem przewożone są drogą morską olbrzymie ilości towarów oraz znaczna liczba pasażerów. Ze względu na swój charakter i zasięg jest typowo globalną gałęzią transportu. O globalnym charakterze transportu morskiego świadczy fakt, że obsługuje on około 2/3 światowych obrotów towarowych. W odniesieniu do poszczególnych krajów czy regionów świata udział ten jest zróżnicowany w zależności od ich położenia geograficznego, rodzaju prze-

¹⁰¹ K.Miształ, L.Kuźma, S.Szwankowski, Organizacja i eksploatacja portów morskich, Gdańsk 1994, s. 204

¹⁰² L.Łukaszuk: Międzynarodowe prawo morza, Warszawa 1997, s. 204

¹⁰³ W.Toczyski: System monitoringu rozwoju zrównoważonego Polski Północnej w Regionie Bałtyckim, Gdańsk 2003, s. 65

wożonych ładunków oraz kierunków wymiany towarowej. Umożliwia on przewóz zróżnicowanej struktury towarowej w nieograniczonym zasięgu, w ramach naturalnego środowiska jego eksploatacji.¹⁰⁴

Dla Europy i Unii Europejskiej transport morski stanowi podstawę zewnętrznych i wewnętrznych kontaktów gospodarczych i handlowych. Niemal 90% wymiany towarowej krajów członkowskich Unii Europejskiej w relacjach międzykontynentalnych i 40% obrotów wewnątrzunijnych jest realizowanych drogą morską. W 1200 europejskich portach morskich przeładowuje się rocznie 3,5 mld ton ładunków i obsługuje 350 mln pasażerów.¹⁰⁵

Wykorzystywanie transportu morskiego do przewozu ładunków w relacjach interkontynentalnych stanowi podstawę światowego systemu transportowego, co stało się możliwe dzięki warunkom naturalnym panującym na naszym globie, gdzie morza i oceany zajmują około 70% jego powierzchni. Naturalne szlaki żeglugowe, będące swoistymi łączami międzykontynentalnymi, pozwalają na dostarczenie ładunków statkami, przy współdziałaniu ze środkami transportu śródlądowego, praktycznie w każde miejsce na kuli ziemskiej.

Głównymi składnikami światowej wymiany towarowej realizowanej drogą morską są: ropa naftowa i jej produkty oraz ładunki skonteneryzowane, czyli ładunki czyste z punktu widzenia ekologicznego. Ropa naftowa może okazać się wyjątkowo niebezpieczna dla środowiska morskiego w sytuacjach katastroficznych lub awaryjnych, a jej wypływ ze zbiornikowców, w zależności od rozmiarów, stanowi prawdziwą klęskę ekologiczną. Są to jednak wydarzenia sporadyczne, wobec olbrzymiej ilości ropy naftowej przemieszczanej po morzach i oceanach świata. Udział innych ładunków masowych, takich jak węgiel, rudy żelaza, siarka, apatyty i fosforyty, stanowiących duże zagrożenie dla środowiska, ze względu na ich naturalne właściwości fizyko – chemiczne, w światowych obrotach towarowych maleje. Prognozy przewidują systematyczny spadek przewozów tych ładunków drogą morską, natomiast wzrost przewozów surowców energetycznych (ropy naftowej i gazów) oraz wyrobów gotowych w postaci zjednostkowanej (to jest w kontenerach i jednostkach ro-ro), które dzięki nowoczesnym technologiom przewozu nie stwarzają problemów ekologicznych.

Transport morski jest najbardziej przyjazny środowisku ze wszystkich gałęzi transportu, a zanieczyszczenia mórz i oceanów przez statki stanowią niewielki procent wszystkich zanieczyszczeń środowiska naturalnego, szczególnie zaś wód powierzchniowych (otwartych). Po przeciwległej stronie znajduje się transport drogowy powodujący najwięcej kosztów zewnętrznych z tytułu wysokiej szkod-

¹⁰⁴ K.Misztal: Funkcjonowanie portów morskich w gospodarce globalnej (w:) Transport morski w gospodarce globalnej, Gdańsk 2002, s. 82

¹⁰⁵ Zielona Księga – W kierunku przyszłej unijnej polityki morskiej. Europejska wizja mórz i oceanów. Komisja Wspólnot Europejskich. Bruksela (COM) 2006

liwości dla środowiska naturalnego (zanieczyszczenia powietrza spalinami, hałas, wypadki powodujące skażenie środowiska, duże zużycie energii, zagrożenie dla zdrowia i życia użytkowników dróg). Podkreślić należy, że europejski system transportowy w relacjach lądowych opiera się właśnie na transporcie drogowym, przewożącym 80% ogółu ładunków w ujęciu ilościowym. Powstała zatem koncepcja przeorientowania europejskiego systemu transportowego tak, aby był on bardziej zgodny z uwzględniającą wymogi ochrony środowiska zasadą zrównoważonego przemieszczania (ang. sustainable mobility).¹⁰⁶ Propagowane przez Unię Europejską hasło „From land to sea” ma na celu przeniesienie części obrotów towarowych z lądu na morze i ograniczenie w ten sposób dominującej roli transportu drogowego w europejskim systemie transportowym. Cel ten osiągnąć można poprzez rozwój żeglugi bliskiego zasięgu (ang. short sea shipping), wykazującej wymierne walory ekologiczne.¹⁰⁷

Przyspieszeniu zmian w strukturze europejskiego systemu transportowego ma służyć program „Marco Polo” (ang. The Marco Polo Programme – A New Promotion Concept for Alternatives to Road Transport). Program ten zakłada wspieranie (również finansowe) przedsięwzięć alternatywnych w stosunku do transportu drogowego.

W ekorozwój wpisuje się również tworzenie intermodalnych łańcuchów transportowych, łączących ze sobą żeglugę morską, transport wodny śródlądowy, transport kolejowy i transport drogowy, w przewozach ładunków zjednostkowanych. Ekologiczny aspekt tego rodzaju transportu sprowadza się głównie do usprawnienia przeładunków pośrednich, co oznacza, że towar podlega manipulacjom przeładunkowo – składowym wraz z kontenerem lub środkiem transportowym oraz do połączenia w relacjach lądowych przewozów drogowo – szynowych (ang. piggyback lub kangaroo system), w których środek transportu drogowego korzysta z usługi przewozowej transportu kolejowego. Rozwiązanie to ma zwiększyć udział transportu kolejowego w przewozach lądowych, jako bardziej przyjaznego dla środowiska. Z kolei w relacjach morskich łączy się w jeden cykl transportowy przewozy lądowo – promowe, sprowadzające się do przewozu środków transportu lądowego (ciężarówek, ciągników z naczepami, naczep, wagonów kolejowych) promami morskimi.

Miejscem, w którym następuje zetknięcie się różnych środków transportu w lądowo – morskim łańcuchu dostaw, są porty morskie.

¹⁰⁶ J.Kujawa: Żegluga bliskiego zasięgu w Unii Europejskiej i w Polsce (w:) Transport i handel morski, Gdańsk 2002, s. 79

¹⁰⁷ Zużycie paliwa w przeliczeniu na 1 tkm jest w żegludzie bliskiego zasięgu 1,8 raza mniejsze niż w transporcie kolejowym i 6,5 raza mniejsze niż w transporcie drogowym, a co za tym idzie jest niższa emisja CO₂ do atmosfery, a także innych zanieczyszczeń, jedynie z wyjątkiem dwutlenku siarki. Vide: J.Kujawa: Żegluga bliskiego zasięgu..., op. cit. s. 80

3. Porty morskie jako źródło zanieczyszczania środowiska naturalnego

Porty morskie usytuowane są na granicy dwóch różnych pod względem naturalnym środowisk transportowych (lądowym i morskim) i z tej przyczyny musi nastąpić w nich zmiana środka transportowego przez ładunek. Koncentrują one duże ilości różnorodnych ładunków o zróżnicowanej strukturze asortymentowej i zróżnicowanych właściwościach, tak natury technicznej (zewnętrznej), jak i naturalnej (wewnętrznej), determinujących technologię usług portowych. Obsługują również różnorodne środki transportowe, dowożące i odwożące ładunki z portów morskich w ramach lądowo – morskich łańcuchów dostaw. Ponadto są miejscem lokalizacji różnorodnego przemysłu portowego i okołoportowego, wykorzystującego rentę położenia. Wreszcie są miejscami dużego osadnictwa, bowiem dzięki rozległej działalności gospodarczej stanowią duży rynek pracy, oferując zatrudnienie znacznej liczbie mieszkańców miasta portowego. Są funkcjonalnie powiązane z miastem portowym, szczególnie w zakresie ich przestrzennego rozwoju. Współczesne porty morskie to zatem wielkie portowo – przemysłowo – miejskie aglomeracje, przestrzennochłonne organizmy gospodarcze, o wielorakich funkcjach ekonomicznych, społecznych i środowiskowych.

Powyższe aspekty charakterystyczne dla działalności portów morskich powodują, że stanowią one same w sobie zagrożenie dla środowiska naturalnego człowieka. Działalność każdego portu morskiego w trakcie jego normalnej eksploatacji i rozwoju jest skoncentrowanym przestrzennie zagrożeniem dla środowiska. Niewątpliwie największą rolę w zanieczyszczaniu środowiska naturalnego przez port morski, tak powietrza (atmosfery), jak i wód powierzchniowych (otwartych) oraz wód podziemnych i gleby, odgrywa podstawowa usługa portowa – przeładunek ładunków masowych.

Podstawowym źródłem zanieczyszczenia powietrza są pyły powstałe przy przeładunku ładunków masowych sypkich, a także gazy i dymy o różnym stopniu toksyczności. Przeładunki portowe są także źródłem kurzów, popiołów lotnych, sadzy i innych szkodliwych produktów powstałych w czasie dokonywanych w portach morskich procesów technologicznych. Do ładunków powodujących największe zanieczyszczenie powietrza w portach zalicza się fosforyty, apatyty, siarkę, tlenek glinu i zboża.

W wyniku prac przeładunkowych i manipulacyjnych prowadzonych w portach morskich, powstają straty naturalne w ładunkach, trudne do opanowania, takie jak rozkruszanie, rozkurzanie, rozpylenie i rozlewanie. Ilość dostarczanych tą drogą zanieczyszczeń i skażeń do środowiska wodnego i lądowego w portach zależy nie tylko od rodzaju ładunku, lecz przede wszystkim od:¹⁰⁸

- liczby operacji przeładunkowych,
- stosowanej technologii przeładunku,
- stanu technicznego urządzeń przeładunkowych,

¹⁰⁸ K.Misztal: Współczesny rozwój portów morskich. Wydawnictwo Morskie, Gdańsk 1985, s. 121

- aktualnych warunków hydrologiczno – meteorologicznych,
- kwalifikacji i świadomości ekologicznej robotników portowych,
- organizacji prac przeładunkowych i manipulacyjnych.

Znaczny wzrost obrotów towarowych portów morskich, stosowanie do przewozów ładunków coraz większych statków i związany z tym zwiększony napływ środków transportu lądowego oraz rozwój przemysłu portowego i okołoportowego na niespotykaną dotąd skalę, powodują koncentrację ładunków w ilościach umożliwiających nieprzerwaną pracę specjalistycznych baz przeładunkowo – składowych. W wyniku tego powstają w portach składowiska ładunków masowych, których wielkość stwarza dogodne warunki migracji zanieczyszczeń do środowiska. Duże i odkryte składowiska ładunków masowych są stałym źródłem zanieczyszczeń gleby i powietrza. Na otwartych składowiskach powstaje wywiewanie wiatrowe zgromadzonych tam ładunków sypkich. Ponadto może mieć miejsce splukiwanie przez wody opadowe zanieczyszczeń pyłowych i dalsza ich migracja do gleby.

Wody powierzchniowe w portach morskich ulegają skażeniu przez zanieczyszczenia pochodzące z lądu i z morza, głównie przez ścieki przemysłowe i komunalne miast portowych oraz przemysłu portowego.

Bezpośrednim źródłem zanieczyszczeń portowych są także statki morskie, obsługiwane w portach morskich. Wytwarzają one uboczne produkty powstające w wyniku działania ich mechanizmów, bytu załogi i określonego typu działalności, do jakiej są przeznaczone.

Duży wpływ na zanieczyszczenie środowiska naturalnego w portach morskich ma niewątpliwie przemysł portowy, a szczególnie przetwórczy, emitujący szkodliwe substancje do atmosfery oraz odprowadzający ścieki przemysłowe do wód portowych. Zagadnienie to staje się coraz bardziej znaczące w świetle wzrastającej industrializacji portów morskich.

Porty morskie na świecie przeżywają obecnie szybki rozwój w związku z powiększającymi się z roku na rok międzynarodowymi obrotami towarowymi, realizowanymi drogą morską. Sprzyja to inwestowaniu w portach w nowe stanowiska i urządzenia przeładunkowe. Następuje też intensywne uprzemysłowienie portów morskich. Wszystkie te zjawiska powodują wzrost stopnia zagrożenia środowiska naturalnego i związaną z tym konieczność prowadzenia działalności zapobiegawczej, zabezpieczającej przed szkodliwymi wpływami postępu technicznego i technologicznego w portach morskich i w transporcie morskim.

4. Ekologiczna odpowiedzialność portów morskich

We współczesnym świecie idea ochrony środowiska naturalnego ściśle wiąże się z prawami człowieka. Człowiek ma prawo do życia w środowisku czystym, a prowadzona przez niego działalność gospodarcza nie powinna i nie może tego środowiska niszczyć.

Do późnych lat 80. ubiegłego wieku istniało przekonanie, że rozwój przemysłu i techniki oznacza postęp i polepszenie standardu życia człowieka. Podejście to uświadomiło czujność ekologiczną społeczeństw i w rezultacie doprowadziło do znacznej degradacji środowiska przyrodniczego na świecie. Obecnie człowiek zastanawia się jak przywrócić pierwotną wartość środowisku i co zrobić, aby dalej go nie niszczyć. Nastąpiła era ekologiczna, w której odpowiedzialność za środowisko spada nie tylko na każdego obywatela świata, ale również, a może przede wszystkim, na stworzone przez niego podmioty gospodarcze, organizacje i państwa.

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (ang. Corporate Social Responsibility) polega na minimalizowaniu negatywnego i maksymalizowaniu pozytywnego wpływu na jego środowisko naturalne i społeczne, przy jednoczesnym osiąganiu zysków. Oznacza zatem synergiczną zależność pomiędzy etyką, ekonomią i ekologią. Uznanie w opinii społecznej przedsiębiorstwa za odpowiedzialne społecznie, ma dla niego dużą wartość rynkową i stanowi atut w walce konkurencyjnej.

Port morski nie jest typowym przedsiębiorstwem przemysłowym czy usługowym, w którym jednoznacznie można określić odpowiedzialność za środowisko naturalne. Jest złożonym organizmem gospodarczym o rozbudowanych strukturach przestrzennych, charakteryzującym się wielopodmiotowością w realizacji swoich funkcji gospodarczych i wieloasortymentowością produkcji, stanowiącym zbiór odrębnych i samodzielnych przedsiębiorstw o różnym stopniu powiązań z otoczeniem i zróżnicowanej odpowiedzialności wobec społeczeństwa i środowiska.

Mówiąc o ekologicznej odpowiedzialności portów morskich należy wydzielić trzy sfery ich działalności, są to:

- administracja morska reprezentowana przez Urzędy Morskie, które kontrolują przestrzeganie międzynarodowych i krajowych przepisów dotyczących ochrony środowiska morskiego w portach i na wodach przybrzeżnych oraz wydają w tym względzie określone zarządzenia i regulacje;
- zarządzanie portami, sprawowane przez zarządy portów, odpowiedzialne za gospodarowanie terenami portowymi i za stan infrastruktury portowej, określające strategię przestrzennego i funkcjonalnego rozwoju portów morskich, organizujące portową działalność eksploatacyjną, reprezentujące porty wobec krajowego i międzynarodowego otoczenia gospodarczego;
- eksploatacja portu prowadzona przez operatorów portowych, czyli prywatne przedsiębiorstwa wykonujące różnorodne usługi portowe na rzecz ładunków i statków, funkcjonujące na lokalnym rynku usług portowych i z tej racji powiązane na ogół z lokalnym otoczeniem społecznym i środowiskowym.

Ponadto w przestrzennych strukturach portowych występują liczne przedsiębiorstwa przemysłowe, o bardzo zróżnicowanym profilu produkcji, mające silny wpływ na otoczenie zewnętrzne. Port morski ma również wielostronne powiązania z miastem portowym, w granicach którego jest zlokalizowany, szczególnie w zakresie infrastruktury komunalnej.

Z powyższego wynika, że odpowiedzialność portów morskich za środowisko naturalne jest wypadkową odpowiedzialności cząstkowych, o różnym stopniu natężenia.

W strukturze organizacyjnej portów morskich największy wpływ na zanieczyszczenie środowiska naturalnego wykazują portowe przedsiębiorstwa eksploatacyjne, w zależności od rodzaju obsługiwanych ładunków i zastosowanych rozwiązań technologicznych. Najbardziej zatem ujemny wpływ na stan środowiska naturalnego w portach morskich mają te przedsiębiorstwa, które przeładowują i składują suche ładunki masowe. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że ładunki te stanowią dominujący składnik obrotów towarowych większości portów morskich na świecie. Szkodliwość tych ładunków dla środowiska ogranicza się poprzez stosowanie technologii przewozowych i przeładunkowo – składowych neutralizujących ich właściwości naturalne i eliminujących indywidualne cechy, na przykład fluidyzację ładunków pyłących, umożliwiającą zastosowanie przeładunku pneumatycznego, czy sprowadzenie suchych ładunków masowych do postaci medium ciekłego i zastosowanie przeładunku hydraulicznego.

Zatem przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym za środowisko naturalne jest to, które stosuje ekologiczne technologie produkcji usług portowych, mimo że ich wprowadzenie powoduje dodatkowe, często wysokie, koszty obniżające zysk. Celem takich przedsiębiorstw nie jest zysk za wszelką cenę z pogwałceniem praw człowieka do czystego i zdrowego środowiska.

Drugą grupę zagrożenia ekologicznego w portach morskich stanowią przedsiębiorstwa przemysłowe zlokalizowane na terenach portowych lub w bliskim ich sąsiedztwie. Często przedsiębiorstwa te są głównymi winowajcami skażenia środowiska portowego, bowiem nie poddają się (lub z oporem) naciskowi opinii społecznej nawołującej do poszanowania środowiska. Do takich przedsiębiorstw można zaliczyć Gdańską Fabrykę Nawozów Fosforowych i Siarkopol w Gdańsku. Zakłady te powodują bardzo poważne skażenie środowiska, sięgające daleko poza strefę ochronną. Skażenie to jest uznawane za główne źródło nadmiernej zachorowalności na choroby dróg oddechowych i nowotwory w aglomeracji gdańskiej. Dopiero pod wpływem silnego nacisku ekologicznego społeczności lokalnej władze samorządu terytorialnego zmusiły owe przedsiębiorstwa do podjęcia stosownych rozwiązań zapobiegawczych. Jednakże przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne dobrowolnie decydują się dbać o środowisko naturalne, a nie pod naciskiem i przymusem.

Społecznie odpowiedzialny port morski przeciwdziała zanieczyszczeniu środowiska naturalnego poprzez działania profilaktyczne. Polegają one na podejmowaniu przedsięwzięć inwestycyjnych i organizacyjnych w samym porcie, jak i na styku z miastem portowym. Niektóre porty włączają się do budowy i modernizacji komunalnej sieci kanalizacyjnej.

Stymulowanie i kierowanie proekologicznymi działaniami portowymi należy do podmiotu zarządzającego portem morskim. W ramach jego funkcji zarządczych po-

winno znaleźć się zarządzanie środowiskiem (tzw. zarządzanie ekologiczne) wchodzące w skład zarządzania strategicznego. Podporządkowuje ono zasoby, zachowania i normy działania zasadom ochrony środowiska, minimalizującym obciążenie negatywnymi skutkami działalności portu morskiego. Proekologiczne działania przekładają się w efekcie na opinię portu i jego wizerunek społeczny. Budowanie opinii portu jako odpowiedzialnego i świadomie troszczącego się o środowisko naturalne, może stać się kapitałem na przyszłość.

Zakończenie

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa respektującego poszanowanie środowiska naturalnego jest cechą gospodarki opartej na wiedzy, umiejętnościach i innowacji, co podkreśla się w Strategii Lizbońskiej z 2001 roku. Doceniając znaczenie wiedzy w gospodarce, Komisja Europejska zainicjowała działania w celu utworzenia tzw. platform ekologicznych. W odniesieniu do portów morskich program zakłada rozwój innowacyjnych systemów przeładunkowych, zgodnych z dynamiką zmian w otoczeniu zewnętrznym i wrażliwych na sygnały płynące ze środowiska. Jest to rozwój zrównoważony, obejmujący przemiany gospodarcze i społeczne, w którym następuje integracja działań politycznych, ekonomicznych i społecznych z zachowaniem równowagi przyrodniczej, co zapewnić ma tworzenie ekologicznego ładu na świecie.

Literatura

1. Hope E. (2006) Odpowiedzialność w działaniach public relations – zasady etyczne (w:) Public Relations, Warszawa
2. Jeżowski P. (2000) Ochrona środowiska. Ekorozwój., Warszawa
3. Kozłowski S. (2000) Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku, Warszawa
4. Kujawa J. (2002) Żegluga bliskiego zasięgu w Unii Europejskiej i w Polsce, (w:) Transport i handel morski, Gdańsk
5. Łukaszuk L. (1997) Międzynarodowe prawo morza, Warszawa
6. Misztal K. (1985) Współczesny rozwój portów morskich, Gdańsk
7. Misztal K., Kuźma J., Szwanowski S. (1994) Organizacja i eksploatacja portów morskich, Gdańsk
8. Misztal K. (2002) Handel morski w Europie Bałtyckiej (w:) Transport i handel morski, Gdańsk
9. Misztal K. (2002) Funkcjonowanie portów morskich w gospodarce globalnej, (w:) Transport morski w gospodarce globalnej, Gdańsk
10. Salmonowicz H. (2007) Bezpieczny, proekologiczny i konkurencyjny sektor transportu morskiego i śródlądowego jako element zrównoważonego rozwoju Unii Europejskiej (w:) Wspólna europejska a polska polityka morska, Gdańsk

11. Strategia rozwoju portów morskich do 2015 roku (2007), Ministerstwo Gospodarki Morskiej, Warszawa
12. Toczyński W. (2003) System monitoringu rozwoju zrównoważonego Polski Północnej w Regionie Bałtyckim, Gdańsk
13. Zielona Księga. W kierunku przyszłej unijnej polityki morskiej. Europejska wizja mórz i oceanów. (2006) Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela (COM)

Streszczenie

Ochrona środowiska morskiego jest ważnym zadaniem krajów nadmorskich. W regionie Morza Bałtyckiego ochrona środowiska nabrała pierwszorzędного znaczenia i jak nigdzie indziej silnie integruje państwa nadbrzeżne. Efektem porozumienia było podpisanie w 1974 roku w Helsinkach Konwencji o Ochronie Środowiska Morskiego Obszaru Morza Bałtyckiego. Rozwój ekologicznego transportu morskiego może być czynnikiem zmniejszenia obciążenia środowiskowego powodowanego przez transport lądowy. Dla osiągnięcia tego celu konieczne jest zarówno wdrażanie nowoczesnych technologii transportu drogą morską ale także szczególna dbałość o środowisko w portach morskich. Porty stanowią ważne miejsce objęte ryzykami zanieczyszczeń. Odpowiedzialne zarządzanie środowiskowe w portach morskich stanowi ważny czynnik zrównoważonego rozwoju systemów transportowych i całej gospodarki.

Social responsibility of the sea ports (Summary)

Protection of marine environment is a significant task for coastal countries. The idea of environmental protection of sea areas gained special attention of the Baltic Sea countries and nowadays strongly integrates their efforts in this scope. The coastal countries cooperation resulted in concluding The Baltic Sea Environment Protection Convention of Helsinki, 1974 – a unique example of good cooperation practice. The development of marine transport can be a factor relaxing environmental tensions caused by land transportation. To achieve this goal, both implementation of modern ecological marine transportation technologies and a special care for environmental protection in sea ports should be performed. Sea ports constitute important marine pollution hazard locations. Environmentally responsible port management can be a factor balancing the development of transportation systems and the whole economy.

Część II
OCENA WPŁYWU DZIAŁAŃ PARTNERSTWA
NA RZECZ ROZWOJU „ZATRUDNIENIE FAIR PLAY.
PROMOCJA KULTURY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
I ETYKI RYNKU PRACY”
NA SYTUACJĘ GRUPY DOCELOWEJ

Piotr Jaworski

1. Podsumowanie cyklu szkoleń „Szansa w dojrzałości – czyli jak rozwijać umiejętności niezbędne na rynku pracy”

Koncepcja szkolenia dla pracowników powyżej 40 roku życia zrodziła się na etapie realizacji Działania 1. Partnerstwo przeprowadziło badanie opinii członków izb gospodarczych oraz 19 organizacji pozarządowych działających na rzecz grup dyskryminowanych. Celem badania była ocena obecnej sytuacji na rynku pracy w zakresie barier w zatrudnianiu. Wyniki pozwoliły na określenie katalogu cech i umiejętności, jakich oczekują pracodawcy od swoich pracowników. Z przeprowadzonych badań wynikało również, że największe problemy na rynku pracy mają takie grupy, jak osoby w wieku 40+, kobiety, młodzi pracownicy i osoby niepełnosprawne. Z przeprowadzonych konsultacji wynikało jednak, że grupą najbardziej dyskryminowaną są pracownicy powyżej 40 roku życia, ponieważ wielu pracodawców wciąż uważa, że osoby powyżej 40 roku życia mają złe nawyki i przyzwyczajenia wyniesione z pracy w systemie gospodarki socjalistycznej, a co więcej, wśród znacznej części pracowników tej grupy, zauważalny stał się problem przystosowania się do zmieniającej się sytuacji i nowego stylu pracy. W związku z tym ta grupa stała się beneficjentem ostatecznym Partnerstwa.

Pracownicy z grupy osób w wieku 40+, zagrożeni utratą pracy są zainteresowani zbudowaniem warunków dających im równe szanse na rynku pracy i ograniczających stereotypy, którymi kierują się pracodawcy.¹⁰⁹

Głównym podejściem Partnerstwa w stosunku do tej grupy beneficjentów było wykształcenie takich umiejętności, aby osoby w wieku 40+ nauczyły się przekształcać swoje słabe strony w silne. Między innymi wykształcenie tej umiejętności leżało u podstaw organizacji kolejnych szkoleń „Szansa w dojrzałości – czyli jak rozwijać umiejętności niezbędne na rynku pracy”.

1.1. Harmonogram i cel szkoleń

Celem przeprowadzonych szkoleń było nabycie przez pracowników umiejętności i wykształcenie cech zwiększających ich szanse na rynku pracy i pozwalających sprostać wymaganiom pracodawcy poprzez:

- nabycie lub zwiększenie umiejętności w zakresie stosowania nowoczesnych technologii;

¹⁰⁹ Załącznik nr 1 do umowy o Partnerstwie na Rzecz Rozwoju „Zatrudnienie Fair Play. Kultura przedsiębiorczości i etyki rynku pracy”, Strategia i opis projektu.

- zmianę w postawach wobec pracy i pracodawcy oraz nabycie umiejętności do współpracy w ramach zespołu pracowników.

Szkolenia skierowane były do osób:

- powyżej 40 roku życia,
- posiadających średnie lub wyższe wykształcenie,
- zatrudnionych na umowę o pracę w małym lub średnim przedsiębiorstwie.

Celem szkoleń było także z jednej strony nauczenie pracowników korzystania z ich mocnych stron – z doświadczenia życiowego i zawodowego, a z drugiej strony doprowadzenie do zamiany ich słabych stron w silne, poprzez budowanie zaangażowania, wzmacnianie ambicji, współdziałanie i współpracę w miejscu pracy – czyli wartości, od których zależy sukces przedsiębiorstwa.

Terminy cyklu szkoleń pt. „Szansa w dojrzałości – czyli jak rozwijać umiejętności niezbędne na rynku pracy” (przeprowadzonych w Centrum Konferencyjno – Kongresowym Państwowej Wyższej Szkoły Biznesu i Administracji (PWSBiA) w Warszawie przy ul. Bobrowieckiej 9):

- 26-28 września 2006 r.,
- 2-4 października 2006 r.,
- 29 listopada – 1 grudnia 2006 r.,
- 19-21 września 2007 r.,
- 26-28 września 2007 r.

1.2. Tematyka szkoleń

Szkolenie „Szansa w dojrzałości – czyli jak rozwijać umiejętności na rynku pracy” składało się z dwóch części: obsługi komputera (1 dzień) oraz części „miękkiej” (2 dni).

Szkolenie z zakresu obsługi komputera (1 dzień szkolenia) obejmowało następujące tematy:

- obsługa Internetu, ze szczególnym uwzględnieniem wyszukiwania i przechowywania informacji uzyskanych z Internetu,
- instalacja oraz deinstalacja programów komputerowych w systemie MS Windows, z uwzględnieniem ważnych katalogów tego systemu,
- kurs podstawowy MS Excel.

Żyjemy w czasach ciągłych przemian gospodarczych i konieczności przystosowywania się do zmieniających się standardów pracy. W dobie przedsiębiorstw „uczących się” pracownicy powinni być gotowi na zdobywanie nowych umiejętności i poszerzanie wiedzy, by efektywnie pracować, sprostać wymaganiom pracodawcy i utrzymać swe miejsce pracy.

Szkolenia dały uczestnikom możliwość zdobycia tych umiejętności oraz wiedzy, które są najbardziej cenione zarówno przez pracodawców, jak i pracowników. Dla obu stron jest bowiem korzystne wzmocnienie motywacji do pracy, lepsza organizacja czasu i wykonywanych zadań, efektywniejsza komunikacja i współpraca w ze-

spole oraz to, by pracownik poprzez swoją inicjatywę, doświadczenie i umiejętności współpracy mógł być prawdziwym motorem rozwoju firmy.

Dzięki udziałowi w proponowanym szkoleniu pracownicy wzmocnili elastyczność, która umożliwiła ciągle podnoszenie kwalifikacji i dostosowywanie się również w przyszłości do zmian w firmie oraz zmian na rynku pracy. Uczestnicy uczyli się także w pełni korzystać ze swoich mocnych stron – z doświadczenia życiowego i zawodowego, a swoje słabe strony zamieniać w silne budując zaangażowanie, wzmacniając ambicję, współdziałanie i współpracę w miejscu pracy – czyli wartości, od których zależy sukces przedsiębiorstwa.

W trakcie szkolenia miękkiego (2 i 3 dzień szkoleniowy) uczestnicy:

- wzmocnili swą motywację wewnętrzną do rozwoju i pracy,
- poszerzyli wiedzę na temat mechanizmów poprawnej komunikacji,
- kształtowali u siebie cechy pożądane przez pracodawców i umiejętności niezbędne do efektywnego funkcjonowania w pracy,
- nauczyli się wzmacniać otwartość, asertywność i kreatywność,
- nabyli umiejętności w zakresie tworzenia pożądanej atmosfery pracy, opartej na wzajemnej współpracy,
- określili swój styl komunikacji i działania,
- poznali narzędzia organizacji czasu (ich stosowanie zaprocentuje większą efektywnością pracy),
- uświadomili sobie istotę pracy zespołowej,
- nauczyli się uzgadniać i wprowadzać zasady pracy w zespole,
- zapoznali się z metodami rozwiązywania konfliktów między członkami zespołu,
- zaplanowali działania jakie podejmą w najbliższym czasie, aby umocnić pracę zespołową.

1.3. Podsumowanie szkoleń z zakresu obsługi komputera

Tematy poruszane w trakcie szkolenia w zakresie obsługi komputera były wybierane pod kątem jak najlepszego zaspokojenia aktualnego zapotrzebowania jego uczestników. Dlatego też, przed przygotowaniem planu szkoleń, została przeprowadzona wśród uczestników szkolenia ankieta, pozwalająca określić stopień znajomości obsługi komputera i korzystania z Internetu.

Badanie ankietowe

ANKIETA (WZÓR)

IMIĘ i NAZWISKO

Odpowiadając na pytania, proszę postawić krzyżyk w odpowiedniej rubryce. W każdym pytaniu tylko jedna odpowiedź jest poprawna. Nie znając odpowiedzi, proszę postawić krzyżyk przy odpowiedzi „Nie wiem”.

„Netykieta” to

- Przeglądarka internetowa
- Zbiór zasad zachowania w Internecie
- Program do połączenia się z siecią (Internetem)
- Program instalacyjny
- Wyszukiwarka internetowa
- Nie wiem

Podstawowym katalogiem, w którym instaluje się programy w systemie Windows jest:

- Program Files
- Windows
- Pulpit
- Menu start
- Panel sterowania
- Nie wiem

Najbardziej popularną przeglądarką internetową jest:

- Mozilla
- Outlook Express
- Emule
- Skype
- Internet Explorer
- Nie wiem

Formuły Excelowe rozpoczynają się od znaku:

- =
- @
- #
- #
- #
- %
- Nie wiem

Szukając poprzez wyszukiwarkę internetową informacji, najlepsze wyniki uzyskamy pisząc:

- Hasła ogólne w dowolnej kolejności
- Hasła konkretne w dowolnej kolejności
- Hasła ogólne w odpowiedniej kolejności
- Hasła konkretne w odpowiedniej kolejności
- Dowolne hasła w dowolnej kolejności
- Nie wiem

W arkuszach kalkulacyjnych dane prezentowane są w postaci:

- List
- Drzew
- Tabel jednowymiarowych
- Tabel dwuwymiarowych
- Obrazków
- Nie wiem

Opcja „Ulubione” w przeglądarkach internetowych służy do:

- Zapamiętywania kolorystyki przeglądarki
- Przechowywania adresów stron
- Gromadzenia informacji o loginach i hasłach
- Przechowywania obrazków i filmów
- Przechowywania ulubionych plików
- Nie wiem

Aby wyszukiwarka internetowa „Google” podczas wyszukiwania pominęła strony zawierające jakieś hasło, należy:

- Wstawić przed tym hasłem angielskie słowo NO
- Zawrzeć to hasło w nawiasach
- Zawrzeć to hasło w cudzysłów
- Nie wpisywać tego hasła
- Wstawić przed tym hasłem znak –
- Nie wiem

Analiza ankiet stanowiła podstawę do opracowania programu tej części szkoleń. Uwzględniając dostępny czas szkoleniowy wynoszący 1 dzień, podzielono szkolenie na trzy zasadnicze części:

1. Obsługa Internetu ze szczególnym uwzględnieniem wyszukiwania i przechowywania informacji uzyskanych z Internetu;
 - a) wyszukiwarki – informacje ogólne, prezentacja wyszukiwarek:
 - AltaVista (<http://www.altavista.com>),
 - Google (<http://www.google.com>),
 - Lycos (<http://www.lycos.com/>),
 - MSN Search (<http://search.msn.com>),
 - NetSprint (<http://netsprint.pl/>) – polska wyszukiwarka,
 - Yahoo (<http://www.yahoo.com>),
 - b) wyszukiwanie informacji na przykładzie wyszukiwarki Google,
 - c) wyszukiwarka Google jako kalkulator,
 - d) grupy dyskusyjne:
 - e-mailowe listy dyskusyjne,
 - grupy funkcjonujące w hierarchii Usenetu,
 - grupy dyskusyjne dostępne przez strony WWW – które często zwane są też forami dyskusyjnymi; np. <http://forum.gazeta.pl>, <http://forum.o2.pl>, <http://forum.onet.pl>,
 - fora związane z konkretnymi stronami czy portalami,
 - intranetowe grupy dyskusyjne – dostępne tylko w ramach sieci lokalnej danej firmy.
2. Instalacja oraz deinstalacja programów komputerowych w systemie MS Windows, z uwzględnieniem ważnych katalogów tego systemu. Na podstawie programu „POGODA” zaprezentowano standardowy sposób instalacji programów komputerowych.
3. Kurs podstawowy MS Excel:
 - informacje ogólne o programie,
 - formatowanie komórek,
 - formuły,
 - funkcje,
 - wykresy.

Należy podkreślić, iż przeprowadzona analiza ankiet ujawniła bardzo zróżnicowaną wiedzę początkową uczestników. Także potrzeby szkoleniowe wymienione w ankiecie wstępnej były szerokie. Stąd, dobierając program, starano się, aby wszyscy uczestnicy znaleźli tematy ciekawe dla siebie, a także, aby każdy z nich posiadając określoną wiedzę bazową, w każdej z części szkolenia był w stanie zrozumieć i przyswoić prezentowany materiał.

Szkolenie składało się zarówno z części teoretycznej, w której często były odwołania do praktycznych przykładów, jak i z części warsztatowej, w trakcie której kursanci mogli samodzielnie, pod nadzorem trenera, wykorzystać poznaną wiedzę. Materiały szkoleniowe przygotowano w ten sposób, aby uczestnicy po zakończeniu kursu mieli możliwość ponownego ich wykorzystania, przećwiczenia krok po kroku, a tym samym utrwalenia poznanych umiejętności.

W celu dokonania oceny stopnia przyswojenia wiadomości przez uczestników wszystkich szkoleń, przygotowana została ankieta ewaluacyjna. Ankieta składała się z 8 pytań w formie testowej, z jedną odpowiedzią poprawną w ramach pytania oraz z możliwością wybrania odpowiedzi „Nie wiem”. Ankieta ewaluacyjna została przeprowadzona w trakcie szkolenia dwukrotnie – na początku oraz na końcu szkolenia w niezmienionej formie. Zadane w ankiecie pytania, obejmowały tematyką zakres przeprowadzanego szkolenia. Wszystkie informacje, o które pytano uczestników szkolenia w ankiecie ewaluacyjnej, zostały podczas szkolenia przekazane i dokładnie omówione, zarówno w zakresie teoretycznym, jak i praktycznym.

Analizując wyniki ankiet ewaluacyjnych, dostrzec można słuszność doboru programu szkolenia. Ankiety przeprowadzone na początku szkolenia dowodzą, że poruszane zagadnienia były dla uczestników szkolenia w dużej części niezna-
ne. W przypadku szkolenia, które odbyło się 26-28 września 2006 r., na ponad 56% pytań zamieszczonych w ankiecie kursanci odpowiedzieli, że nie znają odpowiedzi, a na prawie 7% udzielili złych odpowiedzi. W drugim szkoleniu (2-4 października 2006 r.), pytania, na które uczestnicy nie znali odpowiedzi, wraz z odpowiedziami błędnymi stanowiły ponad 50%. W trzecim szkoleniu (29 listopada – 1 grudnia 2006 r.) na ponad 38% pytań kursanci odpowiedzieli, że nie znają odpowiedzi, a na prawie 25% udzielili złych odpowiedzi. W czwartym szkoleniu (19-21 września 2007 r.), na ponad 54% pytań kursanci odpowiedzieli, że nie znają odpowiedzi, a na ok. 18% udzielili złych odpowiedzi. W piątym szkoleniu (26-28 września 2007 r.) na ponad 46% pytań kursanci odpowiedzieli, że nie znają odpowiedzi i na ponad 26% udzielili złych odpowiedzi. Należy pamiętać, iż wiedza wejściowa uczestników szkolenia, była bardzo zróżnicowana i w związku z tym, dobór tematów był swego rodzaju kompromisem.

Ponadto analiza wyników ankiet przeprowadzonych na początku szkoleń pozwala wysnuć wnioski, że szkolenia były dla uczestników nie tylko przydatne, gdyż pozwalały na poszerzenie wiedzy, ale także ciekawe, ponieważ kursanci poznali nowe zagadnienia, zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej. Ta część

szkoleń, która dla nielicznych uczestników nie była zupełnie nowa, była dobrym pretekstem do odświeżenia oraz usystematyzowania wiedzy.

Analiza wyników ankiet ewaluacyjnych wykonanych pod koniec dnia szkoleniowego, zestawiona z wynikami ankiet przeprowadzonych na początku szkolenia, jednoznacznie wskazuje na przyswojenie przez kursantów nowych wiadomości.

W przypadku pierwszej grupy szkoleniowej (26-28 września 2007 r.) wyniki poprawne stanowiły ponad 90%.

Tabela 1. Wyniki ankiet ewaluacyjnych przeprowadzonych na początku i na końcu szkolenia pierwszej grupy

Numer pytania	Odpowiedzi					
	Przed szkoleniem			Po szkoleniu		
	Dobre	Złe	Nie wiem	Dobre	Złe	Nie wiem
1	3	0	8	10	1	0
2	5	2	4	9	2	0
3	8	0	3	10	1	0
4	3	0	8	10	0	1
5	5	0	6	11	0	0
6	2	1	8	11	0	0
7	6	1	4	8	3	0
8	0	2	9	11	0	0
Razem:	32	6	50	80	7	1
Procentowo:	36,36	6,82	56,82	90,91	7,95	1,14

Źródło: opracowanie własne

Druga grupa szkoleniowa (2-4 października 2006 r.) odpowiedziała poprawnie na ponad 95%.

Tabela 2. Wyniki ankiet ewaluacyjnych przeprowadzonych na początku i na końcu szkolenia drugiej grupy

Numer pytania	Odpowiedzi					
	Przed szkoleniem			Po szkoleniu		
	Dobre	Złe	Nie wiem	Dobre	Złe	Nie wiem
1	4	1	7	12	0	0
2	5	5	2	11	0	1
3	8	1	3	11	1	0
4	5	2	5	12	0	0
5	11	1	0	12	0	0
6	2	5	5	8	4	0
7	6	4	2	9	3	0
8	2	1	9	9	1	2
Razem:	43	20	33	84	9	3
Procentowo:	48,86	22,73	37,50	95,45	10,23	3,41

Źródło: opracowanie własne

W trzeciej grupie szkoleniowej (29 listopada – 1 grudnia 2006 r.) zanotowano 87,5% poprawnych odpowiedzi.

Tabela 3. Wyniki ankiet ewaluacyjnych przeprowadzonych na początku i na końcu szkolenia trzeciej grupy

Numer pytania	Odpowiedzi					
	Przed szkoleniem			Po szkoleniu		
	Dobre	Złe	Nie wiem	Dobre	Złe	Nie wiem
1	4	2	10	19	0	0
2	5	7	4	14	5	0
3	14	1	1	19	0	0
4	7	0	9	19	0	0
5	10	3	3	18	1	0
6	0	7	9	14	3	2
7	8	6	2	12	7	0
8	0	5	11	18	1	0
Razem:	48	31	49	133	17	2
Procentowo:	37,50	24,22	38,28	87,50	11,18	1,32

Źródło: opracowanie własne

W czwartej grupie szkoleniowej (19-21 września 2007 r.) 82% wszystkich udzielonych odpowiedzi było poprawnych i tylko 1,39% odpowiedzi nie zostało udzielonych.

Tabela 4. Wyniki ankiet ewaluacyjnych przeprowadzonych na początku i na końcu szkolenia czwartej grupy

Numer pytania	Odpowiedzi					
	Przed szkoleniem			Po szkoleniu		
	Dobre	Złe	Nie wiem	Dobre	Złe	Nie wiem
1	1	2	14	17	0	0
2	2	8	7	15	2	0
3	10	4	3	14	3	0
4	4	0	13	17	0	0
5	11	4	2	14	3	0
6	1	5	11	13	4	0
7	7	7	3	10	7	0
8	1	6	10	17	0	0
Razem:	37	36	63	117	19	0
Procentowo:	27,21	26,47	46,32	86,03	13,97	0,00

Źródło: opracowanie własne

Uczestnicy piątego szkolenia (26-28 września 2007 r.) udzielili ponad 86% poprawnych odpowiedzi.

Tabela 5. Wyniki ankiet ewaluacyjnych przeprowadzonych na początku i na końcu szkolenia piątej grupy

Numer pytania	Odpowiedzi					
	Przed szkoleniem			Po szkoleniu		
	Dobre	Złe	Nie wiem	Dobre	Złe	Nie wiem
1	1	2	14	17	0	0
2	2	8	7	15	2	0
3	10	4	3	14	3	0
4	4	0	13	17	0	0
5	11	4	2	14	3	0
6	1	5	11	13	4	0
7	7	7	3	10	7	0
8	1	6	10	17	0	0
Razem:	37	36	63	117	19	0
Procentowo:	27,21	26,47	46,32	86,03	13,97	0,00

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Zbiorcze wyniki skuteczności szkoleń

Data szkolenia	Procent poprawności odpowiedzi na początku szkolenia	Procent poprawności odpowiedzi po zakończeniu szkolenia
26-28 września 2007 r.	36,36	90,91
2-4 października 2006 r.	48,86	95,45
29 listopada – 1 grudnia 2006 r.	37,50	87,50
19-21 września 2007 r.	27,78	81,94
26-28 września 2007 r.	27,21	86,03

Źródło: opracowanie własne

Można więc przyjąć, że uczestnicy szkolenia znacząco podnieśli swoje umiejętności z zakresu obsługi komputera oraz korzystania z Internetu.

1.4. Podsumowanie wyników części miękkiej szkoleń

Tematy poruszane w trakcie części miękkiej szkoleń (2-3 dzień szkoleniowy) były odpowiedzią na potrzebę podnoszenia kompetencji i umiejętności osobistych pracowników. Tematy zostały tak dobrane, aby umożliwić zdobycie umiejętności oraz wiedzy, które są najbardziej cenione zarówno przez pracodawców, jak i pracowników.

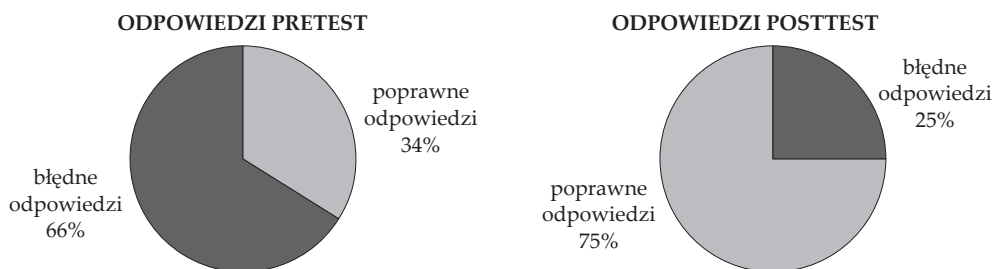
W programie zawarte zostały następujące tematy:

- słabe i mocne strony – poznanie siebie,
- „przeramowanie” – jak wykorzystać swoje atuty, by zwalczyć słabości,
- proces podejmowania decyzji,
- nastawienie do pracy – tak wiele zależy od nas,
- organizacja czasu,
- metody określania celu,
- praca w zespole,
- kreatywność w rozwiązywaniu problemów,
- asertywność.

Przed przygotowaniem planu każdego szkolenia, została przeprowadzona wśród uczestników ankieta. Zawierała ona 11 pytań zamkniętych (test wyboru) oraz 1 pytanie otwarte. W poszczególnych pytaniach zamkniętych tylko jedna odpowiedź była prawidłowa. Badanie zostało przeprowadzone wśród beneficjentów projektu, czyli uczestników warsztatu. Uczestnicy wypełniali ankiety pierwszego dnia przed rozpoczęciem warsztatu (pretest) oraz ostatniego dnia, zaraz przed zakończeniem szkolenia (posttest). Średni czas wypełniania ankiety to 15 minut. Badanie było anonimowe. Uczestnicy warsztatu wypełniali ankiety w celu zbadania wiedzy grupy przed i po szkoleniu z zakresu poruszanej tematyki. Dzięki temu można było wykazać zmianę (lub jej brak) w zakresie wiedzy uczestników.

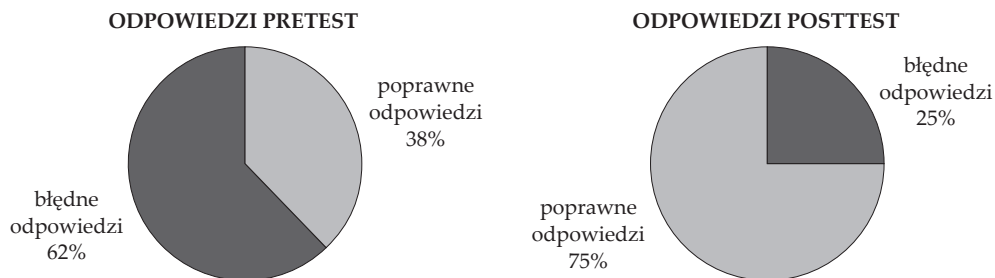
Poniższe wykresy od 1 do 5 obrazujące procentowy udział poprawnych odpowiedzi na zadane w ankietach pytania (zarówno przed szkoleniem, jak i po szkoleniu), pokazują, iż po zakończeniu szkoleń uczestnicy byli w stanie wskazać znacznie więcej poprawnych odpowiedzi niż przed ich rozpoczęciem. Co więcej, po przeanalizowaniu wyników ankiet z kolejnych cykli szkoleń widać, iż za każdym razem różnica pomiędzy liczbą poprawnie oddanych odpowiedzi na początku szkolenia i po jego zakończeniu, zwiększała się podczas kolejnych szkoleń. Może to świadczyć, iż następujące po sobie szkolenia były w coraz większym stopniu dopasowane do potrzeb i możliwości ich uczestników, a także sposób przekazywanych informacji był bardziej przystępny, dzięki czemu po ich zakończeniu liczba poprawnych odpowiedzi, w stosunku do tych udzielonych na samym początku była za każdym razem coraz większa.

Rysunek 1. Szkolenie 26-28 września 2006 r.



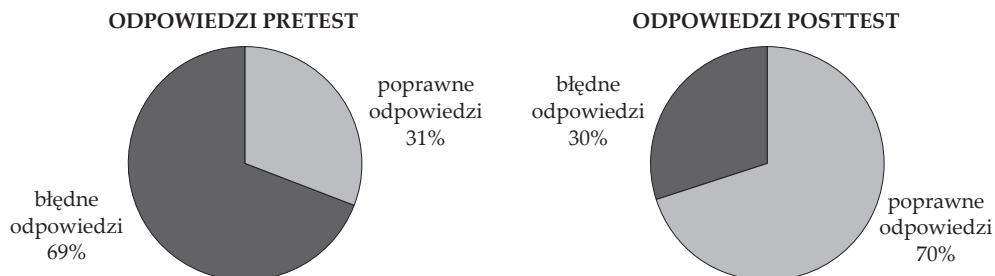
Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów ze szkoleń dla pracowników.

Rysunek 2. Szkolenie 2-4 października 2006 r.



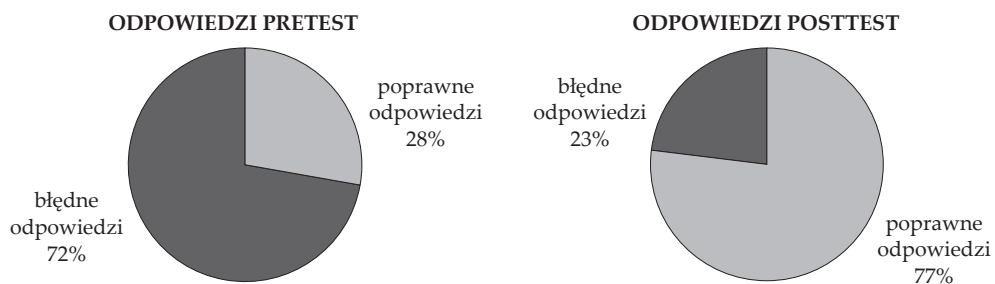
Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów ze szkoleń dla pracowników.

Rysunek 3. Szkolenie 29 listopada – 1 grudnia 2006 r.



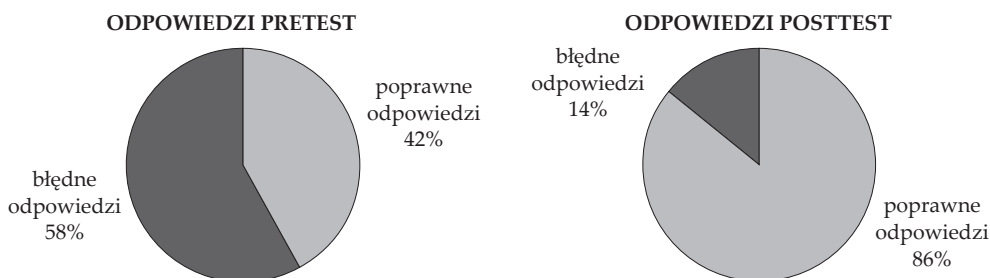
Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów ze szkoleń dla pracowników.

Rysunek 4. Szkolenie 19-21 września 2007 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów ze szkoleń dla pracowników.

Rysunek 5. Szkolenie 26-28 września 2007 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów ze szkoleń dla pracowników.

Każdorazowo na zakończenie danego cyklu szkolenia przeprowadzano ankietę ewaluacyjną, która miała na celu pokazanie, jak zrealizowany program szkoleń odbierany był przez grupę pracowników, biorących w nich udział. Posłużyło to lepszemu zrozumieniu i poznaniu potrzeb pracowników 40+ i poprawie jakości kolejnych szkoleń. Wnioski wyciągnięte z przeprowadzonych ankiet przyczyniły się do lepszego przygotowania następnych cykli szkoleń tak, aby w jeszcze większym stopniu sprostać oczekiwaniom stawianym przez ich uczestników. Pozwoliły także na dokonanie oceny działań Partnerstwa w ramach realizacji założonego celu, jakim była pomoc w dostosowaniu się grupy pracowników do zmian zachodzących na rynku pracy.

Wypełniając ankietę pracownicy odpowiadali między innymi na pytania dotyczące stopnia ich zadowolenia z przeprowadzonych szkoleń – kwestii merytorycznych oraz techniczno-organizacyjnych, takich jak poniżej wymienione.

- Czy szkolenie spełniało ich oczekiwania?
- Czy szkolenie było zrozumiałe/przekaz był jasny?
- Czy informacje przekazane w czasie szkolenia będą przydatne w przyszłości?
- Czy uczestnik będzie korzystał z narzędzi zaproponowanych przez trenerów?
- Czy gdyby mogli zdecydować się na szkolenie to czy podjęliby taką decyzję jeszcze raz?
- Czy łatwo było zapisać się na szkolenie?
- Czy sala była dostosowana do wymagań szkolenia?
- Jak oceniają atmosferę podczas szkolenia?
- Jak czuli się jako uczestnicy szkoleń?
- Czy czas trwania szkolenia był wystarczający?

Uczestnicy zostali także poproszeni o wypowiedzenie się w kwestii oceny poszczególnych części szkoleń, tj. z zakresu obsługi komputera, jak i części miękkiej szkolenia. Poproszono ich o odpowiedzi na poniższe pytania.

- Jak oceniają opracowanie tematu?

- Czy ich zdaniem formy wykorzystywane podczas pracy na szkoleniu odpowiadały specyficze tematowi?
- Jak oceniają przygotowanie trenerów?
- Czy zakres szkolenia był dostosowany do ich potrzeb?

Z przeprowadzonego badania wynika, że uczestnicy byli bardzo zadowoleni z udziału w warsztatach. W szczególności cenili praktyczność ćwiczeń i warsztatową formę zajęć. Wysoko ocenili również merytoryczną stronę szkolenia – przystępność i praktyczność przedstawionej wiedzy. Większość osób deklarowała zastosowanie konkretnych narzędzi i rozwiązań wypracowanych podczas warsztatów w życiu codziennym i w pracy.

Dobór tematów w ocenie grupy okazał się trafiony, biorąc pod uwagę realizację głównego celu szkolenia tzn. nabycie umiejętności i wykształcenie cech zwiększających szanse na rynku pracy i pozwalających sprostać wymaganiom pracodawcy, a także utrzymać miejsce pracy. Większość osób bardzo dobrze oceniała zakres dostosowania szkolenia do swoich potrzeb, co świadczy o tym, że organizatorom udało się w dużym stopniu poznać potrzeby tej grupy pracowników oraz odpowiednio dopasować szkolenia. Wśród zgłoszonych uwag odnośnie odbytych szkoleń, zwracano uwagę na niewystarczającą ilość czasu na ćwiczenia praktyczne, która pozwoliłaby w pełni opanować cały materiał.

Podsumowując wszystkie cykle zrealizowanych w ramach projektu szkoleń, pod kątem realizacji celu, jakim było nabycie przez pracowników umiejętności ułatwiających dopasowanie się do zmian strukturalnych należy zauważyć, że przede wszystkim postanowiono skupić się podczas szkolenia na rozwijaniu zdolności interpersonalnych oraz umiejętności zamieniania swoich słabych stron w silne, jak np. postrzeganie wieku nie jako wady, lecz jako zalety (większe doświadczenie zarówno zawodowe, jak i życiowe). Świadczy o tym większa ilość czasu (2 dni) poświęcona na część miękką szkolenia niż na część z zakresu obsługi komputera (1 dzień). Związane jest to z faktem, iż wszelkie problemy i trudności z przystosowaniem się do zmieniających się warunków na rynku pracy, są przede wszystkim związane z cechami osobowościowymi pracowników i to głównie dzięki zmianie własnego podejścia pracownik może stać się cenny dla danego pracodawcy, a także chętniej podejmować działania zmierzające do podniesienia swoich kwalifikacji zawodowych i nauki korzystania w pracy z nowych technologii.

Na ogólną ocenę działań Partnerstwa wpływających na sytuację grupy beneficjentów ostatecznych, jaką są pracownicy powyżej 40 roku życia ma, przede wszystkim, ocena dokonana przez uczestników przeprowadzonych szkoleń. Ważne jest zarówno to, czy postrzegali oni szkolenia jako przydatne, ale także to, czy potrafią oni wykorzystać w praktyce umiejętności, jakie zdobyli i rozwinęli podczas uczestnictwa w szkoleniach, a tym samym czy potrafią dostosować się do zmian zachodzących na rynku pracy. Ocena taka jest możliwa na podstawie ich subiektywnych

odczuć po zakończeniu szkoleń, które są bez wątpienia pozytywne i świadczą o tym, iż przeprowadzone szkolenia w dużej mierze zapoczątkowały proces zmian w podejściu przeszkolonych pracowników powyżej 40 roku życia do swoich możliwości na rynku pracy poprzez zdobywanie nowych umiejętności, będących odpowiedzią na potrzeby pracodawców.

2. Podsumowanie cyklu seminariów, warsztatów i spotkań szkoleniowo-informacyjnych przeznaczonych dla pracodawców „Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim „Zatrudnienie Fair Play” – 2007, IPED”

2.1. Seminaria: Odpowiedzialne zarządzanie ludźmi – czy przedsiębiorcy są gotowi do samoregulacji i czy to się opłaca?

Prowadzenie biznesu, w który wpisane jest odpowiedzialne zarządzanie, staje się coraz częściej świadomą decyzją wielu przedsiębiorstw. Takie podejście zakłada, że najważniejszą siłą wpływającą na firmę są jej wewnętrzni interesariusze – pracownicy. To oni są najlepszymi „ambasadorami” firmy.

W ramach takiej polityki pracowników angażuje się w procesy zarządzania firmą, wypracowuje się wspólne wartości i kodeksy postępowania. Coraz chętniej angażuje się ich społecznie, tworząc nowe modele motywowania i rozwijania kompetencji. Dzięki temu stają się oni partnerami, którzy dzielą odpowiedzialność za firmę, a także w większym stopniu partycypują w jej sukcesie i zyskach.

Ludzie i polityka personalna mogą ulepszyć bądź zniszczyć biznes. Teoretycznie wszyscy to wiedzą, lecz zagadnienia takie jak: odpowiedzialne inwestowanie w kapitał ludzki, zaangażowanie społeczne i wolontariat pracowniczy, mierzenie wartości firmy przez potencjał ludzki czy odpowiedzialne przywództwo stanowią wciąż wyzwanie dla polityki personalnej.

Seminaria zorganizowane zostały w ramach Działania 2, projektu „Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy”, w dwóch terminach: 6-7 kwietnia 2006 r. oraz 26-27 kwietnia 2007 r. w Centrum Konferencyjno – Kongresowym PWSBiA w Warszawie przy ul. Bobrowieckiej 9. Udział w seminarium był bezpłatny.

Podczas 2-dniowego seminarium uczestnicy:

- zapoznali się z koncepcją odpowiedzialnego biznesu i odpowiedzialnego zarządzania ludźmi,
- poznali narzędzia i rozwiązania HR (human resources): kodeksy postępowania, systemy motywacyjne, włączanie pracowników w zarządzanie firmą, standardy inwestowania w kapitał ludzki,
- poznali innowacyjne i tanie sposoby na zmniejszenie kosztów działania, zwiększenie przychodów i efektywności firmy przy jednoczesnym uwzględnianiu interesów pracowników,

- zapoznali się ze sposobami, jak sprawiać, by pracownicy byli lojalni i zaangażowani w pracę, by odczuwali satysfakcję z pracy i dawali z siebie wszystko,
- identyfikowali przeszkody we wdrażaniu odpowiedzialnych strategii i ćwiczyli poszukiwanie optymalnych rozwiązań,
- otrzymali materiały zawierające narzędzia i przykłady wdrożonych rozwiązań.

W trakcie seminarium uczestnicy przedyskutowali, jak najefektywniej wdrażać zaproponowane rozwiązania polityki personalnej we własnych firmach oraz jakie korzyści mogą osiągnąć ich przedsiębiorstwa w wyniku ich zastosowania.

Podczas spotkania swoimi doświadczeniami z uczestnikami podzielił się polski przedsiębiorca, który przewagę konkurencyjną firmy buduje właśnie na strategii odpowiedzialnego biznesu, ze szczególnym naciskiem na budowanie trwałych, partnerskich relacji z pracownikami.

2.1.1. Badanie ankietowe

Uczestnicy seminarium wypełniali także ankietę ewaluacyjną przed i po seminarium, aby sprawdzić czy i jak osiągnięte zostały rezultaty miękkie projektu. Ankieta ewaluacyjna oraz całościowy program wraz z poszczególnymi ćwiczeniami seminaryjnymi przygotowane zostały w oparciu o założenia rezultatów miękkich projektu:

- zmiany oceny przedsiębiorców w zakresie znaczenia kultury zatrudnienia dla konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- wzrostu zainteresowania przedsiębiorców wprowadzaniem rzetelnych standardów w rekrutacji, w ocenie i ścieżce rozwoju pracownika, w zasadach wynagrodzenia i systemu motywacji,
- zmiany postrzegania społecznego zaangażowania firmy, w tym działań na rzecz ochrony środowiska,
- zmniejszenia znaczenia stereotypów przy podejmowaniu decyzji o zatrudnianiu lub zwalnianiu i współpracy z ludźmi,
- zmiany w zakresie postrzegania potrzeb pracowników, takich jak elastyczne formy zatrudnienia, możliwość indywidualnego rozwoju oraz atmosfera w pracy,
- wzrostu zainteresowania zasadami samoregulacji w obszarach dotyczących stosunków z pracownikami.

Z tego punktu widzenia program seminarium objął następujące zagadnienia:

- odpowiedzialny biznes jako strategia zrównoważonego rozwoju i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- odpowiedzialny przedsiębiorca – postrzeganie własnej roli w społeczeństwie,
- odpowiedzialność wobec pracowników,
- pożądaný pracodawca, pracodawca z wyboru – wizerunek firmy.

Samoregulacje w relacjach z pracownikami – dobre praktyki (ang. *good practices*):

- wartości firmy – wartości właściciela,
- misja i strategia firmy,

- programy etyczne – kodeksy postępowania, kodeksy etyki,
- odpowiedzialna rekrutacja,
- elastyczne formy zatrudnienia,
- systemy motywacyjne,
- partycypacyjny model zarządzania,
- integracja pracowników ze strategią firmy,
- programy zaangażowania społecznego,
- wolontariat pracowniczy,
- bariery i wyzwania we wprowadzaniu samoregulacji,
- pokonywanie przeszkód we wdrażaniu samoregulacji.

Skala ewaluacyjna obejmowała zakres od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – nie mam zdania, 4 – raczej zgadzam się do 5 – zdecydowanie zgadzam się. Wykresy pokazują uśrednioną wartość odpowiedzi na poszczególne pytania, natomiast wyniki procentowe pokazują sumę odpowiedzi na pytania raczej zgadzam się i zdecydowanie zgadzam się – nazywane wynikami pozytywnymi oraz sumę raczej się nie zgadzam i zdecydowanie się nie zgadzam – wyniki negatywne.

Przed szkoleniem ankietę wypełniło 43 uczestników, po szkoleniu 37. Wyniki zbiorowe poszczególnych odpowiedzi pokazuje poniższa tabela nr 7, natomiast procentowy rozkład odpowiedzi na poszczególne pytania stanowi załącznik nr 1 do podrozdziału. Dodatkowo po zakończeniu szkolenia przeprowadzone zostały wywiady jakościowe z uczestnikami seminarium.

Tabela 7. Uśrednione odpowiedzi na poszczególne pytania ankiety ewaluacyjnej – tabela zbiorcza

Nr pytania	Przed	Po	Różnica
1	4,51	4,65	+0,14
2	3,86	4,22	+0,36
3	4,30	4,54	+0,24
4	4,67	4,68	+0,01
5	3,93	4,19	+0,26
6	4,35	4,43	+0,08
7	4,60	4,76	+0,16
8	3,60	3,43	-0,17
9	3,86	3,97	+0,11
10	2,65	2,81	+0,16
11	4,02	4,41	+0,39
12	2,49	2,46	-0,03
13	4,05	4,22	+0,17
14	4,14	4,65	+0,51
15	3,86	4,08	+0,22
16	4,28	4,65	+0,37
17	2,42	2,46	+0,04

Nr pytania	Przed	Po	Różnica
18	3,58	4,30	+0,72
19	2,47	2,57	+0,1
20	2,51	2,35	-0,16
21	3,79	3,86	+0,07
22	3,30	2,97	+0,33
23	4,42	4,43	+0,01

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując można powiedzieć, że wszystkie przytoczone przez seminarzystów pomysły sprowadziły się do opracowania i wdrożenia odpowiedzialnej polityki zarządzania zasobami ludzkimi opartej na założeniu, że pracownik jest wewnętrznym klientem firmy.

Pomysły po seminarium na dobre relacje pracodawca – pracownik:

- odpowiedzialne traktowanie pracowników,
- wprowadzanie jasnych zasad postępowania i systemów ocen,
- odpowiednie motywowanie,
- konsekwentne delegowanie obowiązków i uprawnień,
- traktowanie pracowników z szacunkiem,
- trzymanie się zasad przez samych pracodawców,
- dobra komunikacja,
- wprowadzenie strategii ZZL,
- dbanie o pracowników jak o własne dzieci,
- wprowadzenie programów etycznych,
- wprowadzenie programów motywujących,
- odpowiedzialne prowadzenie i rozwój firmy,
- współpraca z pracownikami,
- zapewnienie pracownikom wpływu na działania firmy, w tym także partycypowania w zyskach,
- wdrożenie, uświadomienie i utrzymanie dobrego programu samoregulacji,
- angażowanie pracowników w rozwój i stanowienie o kierunkach rozwoju firmy,
- system motywacji,
- etyczne traktowanie,
- przyjazna atmosfera,
- autorytet lidera,
- rozumienie pracowników,
- partnerskie traktowanie,
- dobre stosunki interpersonalne,
- budowanie dialogu pomiędzy pracodawcą i pracownikami,
- szkolenia.

Załącznik nr 1. Wyniki w rozbiciu procentowym poszczególnych stwierdzeń w ankiecie ewaluacyjnej seminarium „Odpowiedzialne zarządzanie. Czy przedsiębiorcy są gotowi do samoregulacji i czy to się opłaca?”

1. Pracownicy są najważniejszym kapitałem firmy.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	-	7%	-	28%	65%
PO	-	3%	-	-	24%	73%

2. Pracownicy powinni mieć wpływ na styl zarządzania oraz kierunki rozwoju firmy.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	2%	12%	2%	65%	19%
PO	-	-	5%	3%	57%	35%

3. Firma powinna inwestować i wprowadzać programy etyczne.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	-	5%	9%	37%	49%
PO	-	-	-	3%	41%	56%

4. Postrzeżenie firmy przez pracowników wpływa na ich motywację do pracy.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	-	2%	-	26%	72%
PO	-	-	-	-	32%	68%

5. Społeczne zaangażowanie firmy może być innowacyjnym i skutecznym elementem rozwoju pracowników.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	2%	7%	16%	45%	30%
PO	-	-	3%	11%	51%	35%

6. Stopień przestrzegania norm etycznych kadry zarządzającej wpływa na powodzenie i budowanie przewagi konkurencyjnej firmy.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	-	5%	12%	28%	55%
PO	-	-	3%	3%	43%	51%

7. Dobra firma to firma odpowiedzialna.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	5%	-	-	21%	74%
PO	-	-	-	-	24%	76%

8. Stosunki pracy powinny być regulowane ustawami i rozporządzeniami.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	5%	12%	16%	53%	14%
PO	-	8%	16%	16%	44%	16%

9. Firma może mieć konkretne i wymierne korzyści z faktu zaangażowania społecznego.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	2%	5%	19%	53%	21%
PO	-	-	5%	24%	39%	32%

10. Wprowadzenie rozwiązań ekologicznych i społecznie użytecznych w firmie jest kosztowne i angażuje zbyt wiele osób, co nie przekłada się na rezultaty ekonomiczne.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	2%	12%	2%	65%	19%
PO	-	16%	22%	33%	24%	5%

11. System rekrutowania i sposób zatrudniania pracowników przekłada się na ich funkcjonowanie w firmie oraz wynik finansowy firmy.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	2%	-	2%	16%	47%	33%
PO	-	-	-	8%	43%	49%

12. Kobiety w pracy nadużywają przywilejów wynikających z Prawa Pracy (np. w przypadku ciąży).						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	19%	41%	19%	14%	7%
PO	-	22%	35%	19%	24%	-

13. Firmy powinny robić coś więcej niż tylko zabiegać o zysk, płacić podatki i przestrzegać obowiązującego prawa.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	-	9%	14%	40%	37%
PO	3%	-	-	11%	43%	43%

14. Firmy, w których pracownicy są bardzo oddani pracodawcy i ufają osobom na najwyższych stanowiskach, wypracowują znaczne zyski.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	2%	-	5%	12%	37%	44%
PO	-	-	-	-	35%	65%

15. Przedsiębiorcy mogą sami zapewnić właściwe i równe traktowanie pracowników.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	5%	12%	12%	36%	35%
PO	-	5%	5%	5%	44%	41%

16. Pracownicy związani i oddani firmie oraz ufający osobom zarządzającym firmą wypracowują większe zyski.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	2%	-	7%	2%	35%	54%
PO	-	-	-	-	35%	65%

17. Pracownicy powyżej 45 roku życia powodują zbyt duże koszty dostosowania do zmieniających się potrzeb przedsiębiorstwa.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	5%	12%	41%	28%	7%	7%
PO	-	16%	43%	19%	22%	-

18. Wdrożenie kodeksu postępowania przyczynia się do polepszenia kultury organizacyjnej i wpływa na konkurencyjność firmy.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	2%	9%	26%	54%	9%
PO	-	-	-	-	70%	30%

19. Zatrudnianie młodych, niedoświadczonych osób jest dla małej firmy ryzykowne.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	19%	48%	7%	19%	7%
PO	-	19%	38%	16%	22%	5%

20. Elastyczne formy zatrudniania są nieefektywne kosztowo dla firmy.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	26	23%	28%	21%	2%
PO	3%	24	32	19%	19%	3%

21. Pracownicy powinni partycypować w zyskach firmy, a ich pensja powinna zależeć od wyników finansowych firmy.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	2%	2%	7%	14%	52%	23%
PO	3%	-	8%	8%	59%	22%

22. Stworzenie odpowiedzialnej polityki personalnej jest trudne i kosztowne.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	2%	26%	19%	46%	7%
PO	5%	5%	27%	14%	46%	3%

23. Pracownicy są bardziej zaangażowani i lojalni wobec firmy, jeśli zapewnia im się indywidualne traktowanie i możliwości rozwoju.						
	0	1	2	3	4	5
PRZED	-	-	2%	5%	31%	62%
PO	3%	-	-	-	43%	54%

Źródło: opracowanie własne

Analizując odpowiedzi na powyższe pytania (załącznik nr 1) można wysnuć wniosek, że uczestnikami szkoleń były osoby bardzo światłe w doświadczeniu i podejściu do rzetelnego i faktycznie odpowiedzialnego zarządzania ludźmi. Poza tym, można powiedzieć, że po seminarium pomysły zdają się być poukładane w więk-

szą całość i pokazują przejście z oddolnych małych działań na myślenie systemowe i strategiczne w kontekście zarządzania ludźmi. Ta zamiana zdaje się być jedną z kluczowych, bowiem faktycznie stawia kapitał ludzki i człowieka jako najwyższą wartość w prowadzeniu biznesu.

2.2. Warsztaty nt. standardu „Zatrudnienie Fair Play”

12 czerwca 2006 roku w siedzibie Krajowej Izby Gospodarczej w Warszawie odbyły się warsztaty skierowane do przedsiębiorców oraz osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach. Podczas spotkania przedstawiono założenia projektu „Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki na rynku pracy”, Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim „Zatrudnienie Fair Play” – 2007 oraz procedurę jego wdrażania.

W trakcie warsztatów przeprowadzone zostało badanie ankietowe w grupie piętnastu przedsiębiorstw o zróżnicowanym profilu działalności gospodarczej oraz formie jej prowadzenia. Celem badania była ocena proponowanych w ramach standardu „Zatrudnienie Fair Play” procesów zarządzania zasobami ludzkimi przed rozpoczęciem ich wdrażania, jak również wstępna analiza potrzeb firm w zakresie standardów zarządzania zasobami ludzkimi.

Ocena poszczególnych procesów oparta została o ankietę składającą się z dwóch części. W pierwszej z nich do każdego z proponowanych procesów zarządzania zasobami ludzkimi zadane zostały trzy pytania. Firmy oceniały, w jakim zakresie poszczególne procesy są obecnie w ich firmach realizowane, poziom ważności poszczególnych procesów dla firmy oraz to, jakie korzyści dla firmy przyniosłoby wzmocnienie realizacji każdego z procesów. Przedsiębiorcy, na każde z pytań odpowiadali w skali pięciostopniowej, od 1 do 5.

W drugiej części ankiety przedsiębiorcy udzielali odpowiedzi na cztery pytania otwarte oraz jedno zamknięte.

2.2.1. Procesy pominięte

W ankiecie przeprowadzanej podczas warsztatów konsultacyjnych przedsiębiorcy mieli możliwość wpisania kategorii procesów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, które ich zdaniem zostały pominięte w liście zaproponowanej przez Partnerstwo „Zatrudnienie Fair Play”. Dziesięć z badanych firm wskazało, iż żaden z procesów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi nie został ich zdaniem pominięty. Pięć ankietowanych przedsiębiorstw zgłosiło jako pominięte następujące procesy:

- komunikacja wewnętrzna zasobów ludzkich,
- identyfikacja z firmą,
- badanie przyczyn powstawania oporów pracowniczych we wprowadzaniu standardu „Zatrudnianie Fair Play”,
- szkolenia,
- systemy stypendialne dla szkoleniowców,

- odpowiedzialność pracowników wobec firmy, tj. zachowania tajemnicy przedsiębiorstwa, lojalności,
- profilaktyka zdrowotna,
- procesy integracyjne.

Warto w tym miejscu podkreślić, iż część z wymienionych przez ankietowanych procesów stanowi element procedur opracowanych w ramach standardu „Zatrudnienie Fair Play”, np.: szkolenia (rozwój zasobów ludzkich) czy też procesy integracyjne (motywowanie pracowników).

2.2.2. Procesy nieważne

Większość przedsiębiorców uznała, iż wśród procesów podanych w ankiecie nie ma takich, które są dla ich przedsiębiorstw całkowicie nieważne. Trzy firmy zgłosiły w tym punkcie:

- opracowanie misji firmy,
- rozwiązywanie konfliktów,
- odchodzenie pracowników z firmy,
- włączenie pracowników w zarządzanie firmą.

2.2.3. Elementy wymagające dopracowania

Na pytanie „Jakie elementy proponowanej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi opartej na społecznej odpowiedzialności biznesu wymagają dopracowania?“, odpowiedzi udzieliło siedem ankietowanych firm. Ich zdaniem dopracowania wymagały:

- proces „Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi”,
- proces „Odchodzenie pracowników z firmy” (pominięto problem odchodzenia pracownika do firm konkurencyjnych – tutaj związek z procesami pominiętymi),
- kwestia występowania elementów właściwych dla działania poszczególnych branży czy specyfiki przedsiębiorstw i ewentualnych zmian w standardzie z tym związanych,
- proces „Motywacja pracowników”,
- uproszczenie sformułowań,
- proces „Włączanie pracownika do zarządzania firmą” – tę kwestię poruszyły dwa przedsiębiorstwa.

W ankiecie przedsiębiorcy nie umieścili uwag szczegółowych, stąd przy wprowadzaniu zmian do propozycji, uwzględnione zostały uwagi zgłaszane podczas warsztatów.

2.2.4. Oczekiwane korzyści dla firmy z wdrożenia standardu

Przedstawiciele przedsiębiorstw biorący udział w warsztatach wymienili następujące korzyści, które zgodnie z ich oceną powinno przynieść wdrożenie standardu:

- stosując rzetelne i uczciwe zasady zatrudnienia uzyskamy lepsze rezultaty ekonomiczne,
- precyzowanie i wyczerpujące określanie relacji pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą i dokumentowanie analiz tych relacji mogą kształtować pozytywnie atmosferę pracy oraz wpływać na wydajność i kreatywność,
- lepsze wykorzystanie wiedzy pracowników,
- krystalizacja stylu zarządzania,
- wzrost wydajności i efektywności pracy, związany z większym zadowoleniem i satysfakcją pracowników z pracy,
- wzmocnienie motywacji do świadczenia pracy wysokiej jakości,
- lepsze prosperowanie firmy,
- uporządkowanie spraw dotyczących pracowników,
- wyższa kultura zatrudnienia,
- konsekwentne wprowadzenie projektu pozwoliłoby spokojnie realizować założenia strategii firmy w zakresie zasobów ludzkich,
- satysfakcja pracowników i pracodawców,
- lepsza i bardziej odpowiedzialna współpraca kadry zarządzającej i pracowników,
- podniesienie świadomości, zaangażowania i odpowiedzialności pracowniczej i organizacyjnej,
- wzrost więzi pracowników z firmą,
- większe zaangażowanie w sprawy firmy,
- poprawa relacji z pracownikami,
- lojalność pracowników,
- identyfikacja pracowników z firmą (wrażliwość na sprawy firmy i problemy klienta),
- pozytywne relacje „społeczne” w firmie,
- przedsiębiorczość i zaangażowanie pracowników w realizację zadań,
- polepszenie wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego firmy,
- lepsza reputacja firmy, niższa rotacja w początkowym okresie zatrudnienia, lepsze efekty pracy,
- poprawa wizerunku firmy,
- wzrost konkurencyjności firmy na rynku,
- uczciwość kupiecka wobec klientów,
- dopasowanie organizacji do standardów, które powinny być przestrzegane przez firmy w obecnej i przyszłej rzeczywistości biznesowej.

2.2.5. Zainteresowani wdrożeniem standardów

Z grupy piętnastu ankietowanych, w początkowej fazie prezentowania koncepcji, osiem firm wyraziło zainteresowanie wdrażaniem projektu (z czego 4 wstępnie), jedno z przedsiębiorstw było w trakcie wdrażania odrębnych standardów zatrudniania. Cztery nie udzieliły jednoznacznej odpowiedzi, motywując wahanie ograni-

czonymi zasobami kadrowymi bądź finansowymi. Dwie firmy nie wyraziły zainteresowania wdrożeniem standardu.

2.2.6. Ogólna ocena koncepcji wdrażania standardu zarządzania zasobami ludzkimi opartymi na społecznej odpowiedzialności biznesu

W części drugiej ankiety znalazło się również pytanie poruszające kwestię ogólnej oceny koncepcji wdrażania standardu zarządzania zasobami ludzkimi „Zatrudnienie Fair Play” – 2007. Przedsiębiorcy mieli do wyboru pięć następujących odpowiedzi:

5 – bardzo wysoka,

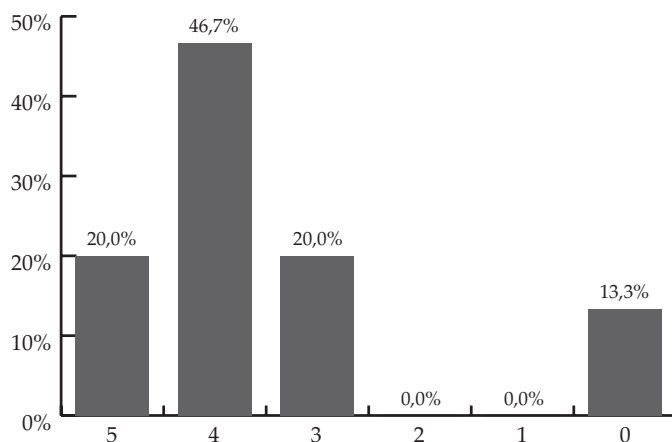
4 – wysoka,

3 – średnia,

2 – dostateczna,

1 – niedostateczna.

Rysunek 6 Ocena ogólnej koncepcji wdrażania systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na społecznej odpowiedzialności biznesu.



Źródło: opracowanie własne

Według 10 spośród 15 ankietowanych przedsiębiorców, ogólna koncepcja została oceniona wysoko lub bardzo wysoko. Trzy osoby oceniły koncepcję jako średnią. Dwie osoby spośród badanych nie oceniły koncepcji (kolumna z oznaczeniem 0).

Odpowiedzi na pytania zadane ankietowanym przedstawicielom przedsiębiorstw, którzy brali udział w warsztatach jednoznacznie wskazały na to, iż wszystkie procesy zarządzania zasobami ludzkimi, według proponowanych wymagań standardu „Zatrudnienie Fair Play”, uznane zostały w większości przypadków za przynajmniej ważne.

Zdaniem większości badanych wzmocnienie realizacji poszczególnych procesów przyniosłoby ich firmom duże korzyści. Szczegółowa analiza ankiet wskazała

na prawidłowość, że jedynie firmy, w których konkretne procesy były realizowane w bardzo szerokim zakresie, oceniały, iż korzyści z ewentualnego wzmocnienia ich realizacji w ich przypadku będą średnie lub niewielkie.

Podczas weryfikowania poszczególnych elementów proponowanych procesów zarządzania zasobami ludzkimi w ramach standardu „Zatrudnienie Fair Play” pod uwagę wzięto spostrzeżenia ankietowanych firm dotyczące uproszczenia zapisów oraz zwiększenia ich przejrzystości. Rozważono również uzupełnienie procesów o pozycje wyróżnione przez przedsiębiorców jako brakujące. Analiza ankiet wskazywała również na celowość wprowadzenia rozwiązania umożliwiającego firmom wdrożenie standardu „Zatrudnienie Fair Play” w uproszczonej formie. Jednak ostatecznie powstały – jednakowe zarówno dla małych, jak i większych przedsiębiorstw warunki standardu.

Lista korzyści, jakie firmy przedstawiły w ankiecie w związku z wdrożeniem standardu, wskazuje na jego wpływ zarówno na relacje wewnętrzne w firmie, jak również na jej postrzeganie przez klientów i partnerów gospodarczych. Wskazuje to jednoznacznie, że przedstawione w ramach projektu „Zatrudnienie Fair Play” propozycje zostały ocenione pozytywnie.

2.3. Spotkania szkoleniowo-informacyjne „Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play – 2007, IPED” – skutecznym narzędziem zarządzania zespołem pracowniczym.

Do udziału w czterech bezpłatnych spotkaniach zorganizowanych 9, 14 i 22 listopada 2007 r. oraz 14 grudnia 2007 r. zaproszeni zostali właściciele, kadra zarządzająca oraz pracownicy działów kadr firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W trakcie spotkań zaprezentowano „Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim Zatrudnienie Fair Play – 2007, IPED”, który jest pierwszym w Polsce kompleksowym, profesjonalnym systemem zarządzania ludźmi opracowanym przez zespół specjalistów w ramach projektu „Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku Pracy”.

W trakcie czterech spotkań szkoleniowo-informacyjnych, przeprowadzone zostało także badanie ankietowe w grupie przedsiębiorstw o zróżnicowanym profilu działalności gospodarczej oraz formie jej prowadzenia. Badanie przeprowadzono po zakończeniu poszczególnych spotkań, w ramach których przedstawiono uczestnikom Standard „Zatrudnienie Fair Play”, na który składa się piętnaście procesów. Ankieta miała na celu m.in. ocenę gotowości firm na wdrożenie Standardu, jak również ocenę przydatności Standardu jako narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. W sumie analizie poddanych zostało 89 wypełnionych ankiet.

Odpowiedzi na pytania zadane ankietowanym przedstawicielom przedsiębiorstw, którzy brali udział w spotkaniach jednoznacznie wskazały na to, że firmy są zainteresowane wdrożeniem Standardu „Zatrudnienie Fair Play” (około 85% ankietowanych). Zdaniem prawie wszystkich badanych Standard jest przydatnym

narzędziem kreowania polityki kadrowej w przedsiębiorstwie. Procent ankietowanych, którzy wykazali zainteresowanie wdrożeniem Standardu, jednoznacznie wskazuje na to, iż celowe jest stworzenie jednostek certyfikujących Warunki Standardu „Zatrudnienie Fair Play” – 2007, IPED, gdyż istnieje zapotrzebowanie rynkowe na powyższy produkt.

Piotr Jaworski
Anna Szcześniak

3. Podsumowanie pilotażowych wdrożeń Standardu „Zatrudnienie Fair Play – 2007”

Opracowanie i wdrożenie Standardu „Zatrudnienie Fair Play” było głównym elementem projektu „Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy” realizowanego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej Equal i finansowanego przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego.

Wdrożenie Standardu „Zatrudnienie Fair Play” (Standard ZFP) ma w swoim zamysle zwiększyć efektywność działania przedsiębiorstwa, które się na to zdecyduje, pomóc bezpośrednio w dostosowaniu do zmian strukturalnych i to bez zbędnych zwolnień pracowników i eliminacji czynnika pracy z procesu wytwórczego.

Istotnym celem pilotażowych wdrożeń było jak najlepsze dostosowanie standardu do potrzeb firm – różnych branż, wielkości czy specyfiki działania, dlatego Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, zgodnie z założeniami projektu, współpracował z 8 różnymi firmami zlokalizowanymi na terenie całej Polski. Przedsiębiorstwa objęte wdrożeniem, zostały włączone dzięki temu w proces związany z dalszym kształtowaniem standardu oraz procedury jego wdrażania. Celem pilotażowych wdrożeń było także udokumentowanie tezy o zasadności sformalizowania, poprzez certyfikację procesu wdrożenia „Warunków Standardu Zatrudnienie Fair Play – 2007”.

3.1. Harmonogram wdrożeń

W pierwotnych planach rozpoczęcie testowych wdrożeń Standardu ZFP przewidziane było na drugie półrocze 2006 r. Jednak w trakcie rozmów z przedsiębiorcami powstały niejasności czy działanie to jest pomocą publiczną dla firm czy nie. Część przedsiębiorstw, które początkowo zainteresowały się udziałem w pilotażu, wycofała się z powodu tych niejasności. W związku z tym, Partnerstwo podjęło decyzję o skierowaniu pisma z prośbą o interpretację do Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Po wielomiesięcznym, bezowocnym oczekiwaniu na odpowiedź z UOKiK, podobne pismo zostało skierowane do Krajowej Struktury Wsparcia, czyli Funduszu Współpracy. Odpowiedź uzyskana od KSW 20.11.2006 r. potwierdziła przypuszczenia Partnerstwa o braku konieczności zakwalifikowania działań wykonywanych w ramach umowy, obejmującej pilotażowe wdrożenia Standardu ZFP do pomocy publicznej i tym samym umożliwiła kontynuowanie zadania. Ostatecznie

wdrożenia rozpoczęły się pod koniec 2006 r. Harmonogram wdrożeń przebiegał więc następująco:

- ogłoszenia w prasie ogólnopolskiej oraz Internecie o naborze firm do pilotowych wdrożeń Standardu ZFP: listopad – grudzień 2006 r.,
- podpisanie umów o wdrożeniu Standardu: grudzień 2006 r. – styczeń 2007 r.,
- wdrożenie i nadzór: grudzień 2006 r. – grudzień 2007 r.,
- przeprowadzenie tzw. auditów zerowych w zakresie Standardu w firmach: styczeń – marzec 2007 r.,
- przeprowadzenie 8 seminariów z beneficjentami w trakcie wdrożeń: maj – sierpień 2007 r.,
- przeprowadzenie auditów końcowych: wrzesień – grudzień 2007 r.

Ostatecznie umowy na wdrożenia podpisano z 9 firmami, jednak z jedną w kwietniu 2007 r., a z kolejną w październiku 2007 r., ponieważ w międzyczasie, mimo zawartej umowy, nie podjęto współpracy z jedną z firm usługowych, natomiast poszukiwano kolejnej firmy, aby zrealizować założenia projektu i Standard pilotowo wdrożyć w 8 przedsiębiorstwach. Dlatego ostatnia firma, w której testowano wdrożenie Standardu podpisała umowę dopiero w październiku.

3.2. Wdrażanie standardu „Zatrudnienie Fair Play” w przedsiębiorstwach. Studia przypadków.

Standard „Zatrudnienie Fair Play” został testowo wdrożony w 2007 r. w 8 przedsiębiorstwach, które wykazały zainteresowanie współpracą z partnerstwem przy testowej implementacji. Firmy zgłosiły chęć udziału w pilotażowym programie, w odpowiedzi na ogłoszenie, które ukazało się w internecie oraz w prasie ogólnopolskiej w końcu 2006 r. Na przełomie 2006 i 2007 r. podpisano umowy dotyczące wdrożenia Standardu „Zatrudnienie Fair Play”.

Przedsiębiorstwa, w których wdrożono Standard są zróżnicowane zarówno pod względem rodzaju prowadzonej działalności, jak i wielkości. Część firm od podstaw wprowadzała wszystkie procesy Standardu ZFP, jednak niektóre z nich miały w mniejszym lub większym stopniu opracowane i działające niektóre elementy procesów wchodzących w skład Standardu (np. misję firmy, strategię, system oceniania pracowników, system motywacyjny, system rekrutacji itp.). Należy jednak podkreślić, że elementy Standardu dotyczące zasobów ludzkich funkcjonujące w firmach, miały charakter fragmentaryczny i nie tworzyły jednolitego systemu, którego elementy byłyby ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie oddziaływały. We wszystkich przypadkach z przedstawicielami przedsiębiorstw współpracowali konsultanci będący współautorami Standardu, reprezentujący Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym – lidera projektu. Poniżej przedstawiamy studia przypadków z wdrożenia Standardu w pięciu firmach: ZETO-RZESZÓW Sp. z o.o., Miejskim Przedsiębiorstwie Dróg i Mostów Sp. z o.o. z Rzeszowa, MPM Maria Ko-

koczek i Mirosław Prucnal Spółce Jawnej z Jasła, ELIKO PPUH Elżbieta Mońka, Roman Mońka Sp. J. z Konopisk k/Częstochowy i KALTER Sp. z o.o. z Białegostoku.

3.2.1. ZETO-RZESZÓW Sp. z o.o.

Autor: Zuzanna Ewa Markowska, współpraca: Małgorzata Tymorek

3.2.1.1 Wstęp

ZETO-RZESZÓW Sp. z o.o. (ZETO-RZESZÓW) jest podmiotem gospodarczym działającym w branży teleinformatycznej, zatrudnia ok. 110 pracowników. Spółka rozpoczęła swoją działalność 1 lipca 1966 r. jako Zakład Elektronicznej Techniki Obliczeniowej ZETO. Wraz z dynamicznym rozwojem firmy powstały dwa oddziały – w Krośnie i w Przemyślu. Kolejne lata funkcjonowania przedsiębiorstwa owocowały dużymi zmianami. W 1991 r. zakład przekształcił się w spółkę pracowniczą ZETO-RZESZÓW Sp. z o.o.

Obecnie ZETO-RZESZÓW Sp. z o.o. dzięki wiedzy i doświadczeniu zdobytemu przez ostatnie 40 lat, inwestowaniu w wiedzę i stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników, zajmuje czołowe miejsce wśród największych i najlepszych firm komputerowych w regionie Podkarpacia. Grono konkurentów, do którego należą firmy prowadzące działalność handlową, związaną ze sprzedażą sprzętu komputerowego oraz świadczące usługi w zakresie sprzedaży i wdrażania oprogramowania takie, jak: Elektra, OPTeam, Softbank, ASSECO POLAND, Apollo, Vobis, InfoRes, Avans, BIT, Mikrotech, Karen Notebook, Frog i Media Markt, nie tylko nie deprymują firmy, lecz pozytywnie wpływają na jej stały rozwój. Wśród klientów ZETO-RZESZÓW Sp. z o.o., charakteryzujących się bardzo zróżnicowanymi potrzebami, są małe i duże firmy, klienci indywidualni, instytucje samorządowe, instytucje rządowe i instytucje przemysłowo-handlowe.

Firma wyspecjalizowała się we wdrażaniu nowatorskich rozwiązań informatycznych. Na komputerach Mainframe IBM Z/800@Server oraz IBM S390 świadczy usługi obliczeniowe, prowadzi hurtownię danych, personalizuje wydruki dla dużych firm ubezpieczeniowych, banków, przedsiębiorstw i jednostek administracyjnych. W zakresie sieci komputerowych firma oferuje swoim klientom pełny pakiet usług handlowo-serwisowych: doradztwo i projekty, instalację okablowania strukturalnego; dobór, dostawę i instalację sprzętu komputerowego i oprogramowania, central telefonicznych, kopiarek i innego sprzętu biurowego; sprawne wdrażanie programów oraz wieloletni serwis w tym zakresie, a także czuwanie nad prawidłową eksploatacją systemów. Ponadto firma oferuje urzędom miast i wsi zintegrowany system GMINA oraz system obiegu dokumentów EL-Dok. Od 2006 r. ZETO-RZESZÓW świadczy również usługi z zakresu aplikacji internetowych, hostingu i monitoringu IP oraz podpisu elektronicznego.

Spółka ZETO-RZESZÓW ma ogromne możliwości na dalszy dynamiczny rozwój. Wpływa na to jej dotychczasowa historia, ogólny wzrost gospodarczy kraju,

szybki rozwój nowoczesnych technologii, pojawianie się na rynku nowych firm – potencjalnych klientów, jak również poszukiwanie przez firmę nowych kierunków rozwoju. Dodatkowym, mocnym argumentem jest wypracowana i stabilna na rynkach zewnętrznych bardzo dobra opinia o polskich informatykach.

Podjęcie decyzji o wdrożeniu Standardu „Zatrudnienie Fair Play” było świadomym krokiem kierownictwa firmy, mającym na celu usystematyzowanie w spółce już istniejących procedur z zakresu HR oraz wprowadzenie nowych, np. związanych z odchodzeniem pracowników. Potrzeba kodyfikacji procedur wiązała się również z chęcią zatrzymania w firmie i przyciągnięcia do niej najlepszych pracowników. ZETO-RZESZÓW jest jedną z największych i najbardziej liczących się firm na Podkarpaciu, jest stabilnym i pożądanym pracodawcą, oferującym swoim pracownikom dobre warunki pracy (w tym finansowe), możliwość rozwoju zawodowego oraz prestiż firmy, co ma wpływ na zainteresowanie firmą wysoko wykwalifikowanej kadry. Jednak kierownictwo ZETO-RZESZÓW zdaje sobie sprawę z faktu, że najlepsi pracownicy mają coraz wyższe wymagania w stosunku do firmy, z którą wiążą swoją zawodową przyszłość. Odpowiedzią na te wymagania są procedury zawarte w poszczególnych procesach Standardu takie, jak: jasny i adekwatny do zaangażowania system wynagradzania, sprawiedliwy system oceny pracowników, stabilny i satysfakcjonujący system motywacyjny, możliwość rozwoju zawodowego, itp. Kierownictwo ZETO-RZESZÓW postawiło sobie za główny cel stworzenie systemu obejmującego wszystkie procedury zarządzania zasobami ludzkimi, które odpowiadałyby na codzienne potrzeby pracowników, usprawniałyby przepływ informacji, budowałyby zaangażowany i świadomy zespół pracowników oraz zabezpieczałyby potrzebę poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia, a jednocześnie jasno określały oczekiwania pracodawcy w stosunku do pracowników i konsekwencje wynikające z nieprzestrzegania zasad i reguł obowiązujących w firmie.

3.2.1.2 Przebieg implementacji

Zakończona sukcesem implementacja Standardu „Zatrudnienie Fair Play” była wynikiem dyskusji prowadzonych pomiędzy pracownikami, a zarządem ZETO-RZESZÓW oraz pomiędzy reprezentantem ZETO-RZESZÓW, a konsultantem współpracującym z firmą przy wdrożeniu Standardu, będącym jego współautorem i reprezentującym Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym – lidera projektu. Najistotniejszym wynikiem dyskusji, poza wypracowaniem ostatecznego wzoru Standardu dla firmy ZETO-RZESZÓW, było zrozumienie istoty poszczególnych procesów i oczekiwanych wyników ich stosowania.

Proces implementacji przebiegał w oparciu o kluczowe elementy, do których należy zaliczyć przede wszystkim **audit wstępny** w ZETO-RZESZÓW, mający na celu ustalenie stanu początkowego, czyli istniejących w firmie formalnych i działających, choć nieformalnych, procedur z zakresu procesów Standardu. Na podstawie przeprowadzonego auditu został sporządzony spis procesów działających i nie

wymagających korekty, a także procesów działających, lecz wymagających zmian i dostosowania do warunków Standardu. Wyszczególniono również procesy, które w firmie nigdy nie funkcjonowały i wymagały stworzenia od podstaw. Do takich należał np. proces dotyczący odchodzenia pracowników z firmy. Prace nad opracowaniem poszczególnych elementów Standardu ruszyły po dokładnym **podziale prac** pomiędzy przedstawiciela firmy i konsultanta oraz po **ustaleniu harmonogramu prac**.

Pierwszym procesem zakończonym sukcesem było opracowanie **misji firmy** i form jej promocji. Misja była wcześniej przez firmę przygotowana w ramach wdrożenia systemu ISO, lecz zakres jej promocji ograniczał się do umieszczenia treści na stronach internetowych firmy. Zgodnie z warunkami Standardu, misja powinna być promowana wśród wszystkich interesariuszy firmy, zarówno wewnętrznych – takich jak pracownicy, jak i zewnętrznych – klienci, kontrahenci, itp., co wiązało się z rozbudowaniem, a w zasadzie stworzeniem programu promocji misji. W trakcie pracy okazało się, że pomysłów mających na celu upowszechnienie misji firmy jest aż za dużo i należy je ograniczyć do najbardziej efektywnych. Jednak praca nad opracowaniem pierwszego procesu Standardu dała obraz przyszłej współpracy, która miała okazać się bardzo twórcza.

Drugim etapem było **opracowanie wartości biznesowych i etycznych**, od tego momentu w prace nad opracowaniem Standardu zostali włączeni pracownicy firmy, ze szczególnym uwzględnieniem kierowników poszczególnych działów. Opracowany system wartości ma na celu przede wszystkim określenie relacji pomiędzy członkami Zarządu a pracownikami oraz pozostałymi interesariuszami firmy.

Procesem, który wymagał największego zaangażowania podczas jego opracowywania i zajął najwięcej czasu, było szczegółowe opracowanie **strategii rozwoju przedsiębiorstwa**. Trudność polegała na opisaniu dużej dynamiki rozwojowej firmy, przy uwzględnieniu szybko zmieniających się tendencji na rynku informatycznym i konieczności reagowania przez firmę na jego najmniejszą nawet zmianę. Ostatecznie udało się opracować strategię rozwoju firmy, zgodną z warunkami Standardu, co z kolei przyczyniło się do stworzenia procesu najważniejszego z punktu widzenia pozostałych, tj. **strategii rozwoju zasobów ludzkich**. Opracowanie strategii rozwoju zasobów ludzkich miało bezpośredni wpływ na sprawne przygotowanie takich procesów jak **operacyjne planowanie zatrudnienia, adaptację zawodową pracowników, rozwój zasobów ludzkich** oraz **motywowanie i włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem**. Prace nad tymi procesami przebiegały bardzo sprawnie, między innymi dzięki dużemu zaangażowaniu przedstawicieli ZETO-RZESZÓW oraz ich całkowitemu przekonaniu do idei i wartości Standardu. Z powyżej wspomnianych procesów, jedynie **motywowanie pracowników** budziło wątpliwości, wynikające z konieczności zbalansowania oczekiwań pracowników z możliwościami firmy, a wszystko to uwzględniając perspektywę czasową. Zarząd ZETO-RZESZÓW zdaje sobie bo-

wiem sprawę z faktu, że raz wprowadzone rozwiązania motywacyjne, o ile mają przynieść zamierzony skutek, mogą ewoluować tylko w jednym kierunku – mogą być poszerzane. Każda inna ingerencja Zarządu firmy np. zawężająca listę dostępnych motywatorów lub zmieniająca zasady użycia motywatorów w sposób, zdaniem pracowników, dla nich niekorzystny, może spowodować skutki odwrotne do oczekiwanych i wynikających ze sprawnie działającego systemu motywacyjnego. Ostatecznie powstał system motywacyjny uwzględniający warunki Standardu i zakładający monitoring możliwych tendencji rozwojowych systemu. Po zapoznaniu się z tym procesem, pracownicy ZETO-RZESZÓW mogli po raz pierwszy zapoznać się z pełnym spektrum działań i bonusów, jakie oferuje im firma, a które wykraczają poza zapisy Kodeksu Pracy.

Dużo uwagi poświęcono także takim procesom, jak **rekrutacja pracowników**, **zarządzanie wynagrodzeniami** oraz **rozwiązywanie konfliktów**. Rekrutacja w takiej firmie, jak ZETO-RZESZÓW jest sprawą priorytetową, przyjmowani pracownicy muszą spełniać bardzo wysokie wymagania merytoryczne, dlatego też Zarząd od dawna przywiązuje do niej dużą wagę. Chcąc dotrzeć do najlepszych, stworzono efektywny system weryfikacji kandydatów, zawierający kryteria doboru, kryteria analizy i opisu stanowisk oraz opis całej procedury wyboru. Jednak należało dopracować skuteczny system informowania o wakacie, tak aby informacja jak najszybciej trafiała do osób zainteresowanych. Ważnym krokiem było, między innymi, zweryfikowanie źródeł skąd potencjalni kandydaci czerpią dane poszukując pracy. Dzięki temu udało się zmniejszyć koszty rekrutacji pracowników. Należy jednak zaznaczyć, że rekrutacja pracowników była jednym z procesów, który wymagał niewielkiego nakładu pracy, aby dostosować go do wymogów Standardu. W procesie rekrutacji największe znaczenie dla firmy mają wiedza i umiejętności kandydatów, one decydują o złożonej kandydatowi propozycji pracy. ZETO-RZESZÓW przestrzega zasad równouprawnienia i równych szans.

Procesem wspomagającym rekrutację i umożliwiającym szybkie wykorzystanie umiejętności i potencjału nowych pracowników jest proces adaptacji zawodowej, który skupia się na następujących problemach: wprowadzenie do firmy, wprowadzenie do pracy i do zespołu pracowników oraz szkolenia wymagane na danym stanowisku. Proces ten jest istotny zarówno ze względu na firmę, jak i nowego pracownika. Pracownikowi pomaga w szybkim zaaklimatyzowaniu się w firmie, a pracodawcy daje możliwość bieżącego oceniania postępów nowego pracownika oraz reagowania w sytuacjach problemowych.

Kolejnym elementem wpływającym na jakość stosunków pomiędzy pracownikiem a pracodawcą jest stosowany w firmie system wynagradzania pracowników. Sprawiedliwe i adekwatne do kwalifikacji i umiejętności wynagradzanie pracowników jest jednym z podstawowych celów Zarządu ZETO-RZESZÓW, dlatego też proces **zarządzanie wynagrodzeniami** stanowił bardzo ważny punkt prac nad Standardem. Firmie udało się stworzyć system wynagradzania uwzględniający wkład

pracy pracowników na poszczególnych stanowiskach. Podstawowymi dokumentami tego procesu są Regulamin wynagradzania oraz Regulamin premiowania. Dla pomyślnej implementacji Standardu istotne było powiązanie systemu wynagradzania z systemem ocen i systemem motywacyjnym, dzięki czemu stworzono sieć wzajemnych zależności, umożliwiających pracownikom samodzielne obserwowanie, w jaki sposób jakość ich pracy i zaangażowanie przekładają się na uzyskiwane profity, czy to z zakresu systemu wynagradzania, czy też systemu motywacyjnego.

Dla ZETO-RZESZÓW bardzo ważny okazał się proces 14 – odchodzenie pracowników, zwłaszcza punkt dotyczący monitoringu przyczyn dobrowolnego odchodzenia pracowników. Dzięki ankietom opracowanym wspólnie z konsultantem, firma w krótkim czasie otrzymała ważną informację zwrotną, dotyczącą jednej z głównych przyczyn rezygnacji z pracy w firmie. Dzięki temu Zarząd w krótkim czasie mógł podjąć kroki, umożliwiające wprowadzenie zmian, a co za tym idzie – zlikwidować przyczynę odchodzenia wartościowych pracowników, co dla każdej firmy jest poważnym problemem.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden proces, który w firmie ZETO-RZESZÓW nie wymagał praktycznie żadnych zmian, poza jego dokładnym opisaniem i usystematyzowaniem – **ocenie pracowników**. ZETO-RZESZÓW od kilku lat ma doskonale opracowany, rozbudowany i przemyślany system oceny pracowników. Chociaż na początku, gdy wprowadzano oceny, niektórzy pracownicy nie widzieli potrzeby ich przeprowadzania, zwłaszcza, że wysoko oceniali własne kompetencje i umiejętności, to nie sposób nie docenić korzyści płynących z rzetelnie przeprowadzonego badania kompetencji i umiejętności. Zgodnie z wymaganiami Standardu, ocena pracowników powinna być połączona z systemem wynagradzania, motywacyjnym oraz z rozwojem zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, co też w ZETO-RZESZÓW ma miejsce. Informacje wynikające z oceny muszą w jak najkrótszym czasie trafić do pracownika, razem z planem zadań na kolejne miesiące lub planem zmian i poprawy. Dzięki informacji zwrotnej pracownicy dowiadują się jak są postrzegani, jak jest oceniana ich praca, jakie są plany w stosunku do nich, lub w sytuacjach tego wymagających, jakie działania zaradcze należy podjąć, aby kolejne oceny były na wyższym poziomie.

Wdrożenie w ZETO-RZESZÓW Standardu „Zatrudnienie Fair Play” pozwoliło skodyfikować procedury działające w firmie oraz je uporządkowało, było też dobrą motywacją do wprowadzenia koniecznych zmian lub do rozpoczęcia zmian wymagających długofalowych działań. Pozwoliło także zauważyć obszary zarządzania zasobami ludzkimi, które do tej pory były uważane za mniej istotne. Dzięki wdrożeniu Standardu, poszczególne elementy działań z zakresu HR stały się spójnym mechanizmem z jasno określonymi zasadami działania i jego konsekwencjami. Wdrożenie Standardu usprawniło działanie spółki ZETO-RZESZÓW w zakresie HR, która dzięki ciągłemu rozwojowi może być wzorem do naśladowania dla podobnych firm, jak i tych zupełnie z innej branży.

Wdrożenie Standardu „Zatrudnienie Fair Play” wymagało sześciokrotnej wizyty w przedsiębiorstwie ZETO-RZESZÓW, w tym 2 razy były to wizyty dwóch konsultantów. Biorąc pod uwagę również czas spędzony nad przygotowaniem wizyt przepracowano łącznie 10 dni. Prace związane z konsultowaniem opisu procesów i przygotowywaniem dokumentów wzorcowych pochłonęły ponad 28 dni, czyli 230 godzin pracy. Tak, więc wdrożenie Standardu w firmie usługowo-handlowej o podobnej wielkości wymaga ponad 38 dni pracy konsultantów. Przy uwzględnieniu bieżących stawek rynkowych (ok. 500 zł/ dzień pracy konsultanta) koszty pracy można wycenić na 19.375zł. Poza nimi należy uwzględnić koszty przejazdów i koszty komunikowania się (telefony – 3.200 zł). Łącznie, wdrożenie Standardu ZFP w podobnej firmie wymaga nakładów w kwocie 22.075 zł.

Standard „Zatrudnienie Fair Play” został pomyślnie wdrożony w spółce ZETO-RZESZÓW w pełnym zakresie. Termin ostatecznego zakończenia procesu implementacji został ustalony na 19 września 2007 r., czyli dzień ostatniego i najważniejszego auditu. Tym samym projekt został z sukcesem wdrożony w założonym terminie.

3.2.1.3 Wnioski

Proces wdrożenia Standardu „Zatrudnienie Fair Play” przebiegał bez komplikacji. Przysłużyła się temu wspólna praca konsultanta oraz przedstawicieli spółki ZETO-RZESZÓW. Konsultacje oraz dyskusje nad ostatecznym kształtem dokumentów i przebiegiem poszczególnych procesów pozwoliły określić początkową sytuację firmy oraz miejsca wymagające usprawnień lub korekty.

Spółka ZETO-RZESZÓW dynamicznie się rozwija, a zmiany, które zachodzą w przedsiębiorstwie poprzez wdrożenie Standardu „Zatrudnienie Fair Play” to między innymi konsekwencja usprawnień i usystematyzowanie procedur w i tak świetnie działającej firmie.

Dostarczanie klientom usług i wyrobów wysokiej jakości, podnoszenie kwalifikacji pracowników, współpraca z renomowanymi dostawcami oraz odważne plany na przyszłość pozwalają na aktywny rozwój przedsiębiorstwa ZETO-RZESZÓW. Wymagają też najwyższej jakości w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Zaimplementowane procesy Standardu od momentu wdrożenia z powodzeniem funkcjonują w firmie. Dwa z nich są najistotniejsze, tj. **Strategia rozwoju przedsiębiorstwa** oraz **Strategia rozwoju zasobów ludzkich**, od nich zależał kształt pozostałych procesów. Dzięki ich szczegółowemu i precyzyjnemu opracowaniu dalsza praca przebiegła bardzo sprawnie.

W czasie prac nad Standardem dużo uwagi poświęcono również takim procesom, jak **rekrutacja i odchodzenie pracowników, zarządzanie wynagrodzeniami i rozwiązywanie konfliktów**. Służą one bezpośrednio dobru przedsiębiorstwa, ponieważ ich efekty przekładają się na najważniejsze ogniwo firmy – pracowników. W dużej mierze dzięki ich zaangażowaniu, wiedzy i umiejętnościom firma świetnie

funkcjonuje. Ich pracę mają wspomagać powyżej wspomniane procesy oraz pozostałe procesy zawarte w Standardzie, w tym również budzący pewne kontrowersje podczas jego wprowadzania proces pod nazwą – **ocenie pracowników**. Pozwala ona na bieżącą ocenę pracy pracowników, wskazanie zakresów do poprawy oraz weryfikację zakresu zadań i wyznaczenie nowych wyzwań. Pozwala także na skuteczne stosowanie systemu motywacyjnego, co przekłada się na dalsze podnoszenie jakości pracy.

Skuteczny system motywacyjny jest efektem współpracy Zarządu ZETO-RZESZÓW z pracownikami firmy, ponieważ lista motywatorów została wypracowana i zaakceptowana przez obie strony. Dzięki temu pracownicy wiedzą czego mogą się spodziewać w ramach nagrody, a ustalone nagrody są dla nich motywujące i realnie wpływają na podniesienie jakości pracy, zaangażowanie i odpowiedzialność. Pracownicy świadomi swojej wartości, efektywniej pracują, co sprawia, że poprawie ulegają wyniki ekonomiczne spółki ZETO-RZESZÓW.

Niewątpliwą korzyścią z implementacji Standardu jest między innymi skodyfikowanie istniejących w firmie zasad, zidentyfikowanie przyczyn odchodzenia pracowników, uporządkowanie procedur pozyskiwania nowych pracowników, stworzenie formalnego systemu motywacyjnego, stworzenie procedur rozwiązywania konfliktów i ustalenie zasad rozwoju zawodowego pracowników. Wdrożenie Standardu usprawniło działanie spółki ZETO-RZESZÓW w zakresie HR, a postawa i zaangażowanie oraz perspektywiczne myślenie Zarządu ZETO-RZESZÓW może być wzorem do naśladowania.

Promocja kultury zatrudnienia i etyki rynku pracy upowszechniana poprzez wdrażanie Standardu ZFP, jak widać na przykładzie ZETO-RZESZÓW, daje wymierne efekty. Rezultatem promowania zasady „Zatrudnienia Fair Play” jest zwiększenie zainteresowania przedsiębiorców poprawą kultury zatrudnienia oraz Społeczną Odpowiedzialnością Biznesu na rynku pracy.

3.2.2. Miejskie Przedsiębiorstwo Dróg i Mostów Sp. z o.o.

Autor: Paulina Skierkowska, współpraca: Anna Szcześniak

3.2.2.1 Wstęp

Miejskie Przedsiębiorstwo Dróg i Mostów Spółka z o.o. w Rzeszowie (MPDiM) powstało w 1959 r. Przez trzydzieści trzy lata działalności MPDiM funkcjonowało jako przedsiębiorstwo komunalne, w 1992 r. zostało sprywatyzowane i przekształcone w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością nie zmieniając przy tym nazwy. MPDiM jest przedsiębiorstwem o zasięgu regionalnym, to jedna z najbardziej uznanych i największych firm budowlanych działających na Podkarpaciu. W przedsiębiorstwie jest zatrudnionych niemal 250 osób. Spółka zajmuje się budową obiektów inżynierii lądowej, w swojej ofercie posiada pełen zakres usług drogowych takich jak:

- budowa, przebudowa i remonty dróg, chodników i placów,

- budowa i przebudowa obiektów inżynierskich,
- budowa kanalizacji deszczowej i sanitarnej,
- budowa i utrzymanie sygnalizacji świetlnych,
- budowa, modernizacja oświetlenia ulicznego,
- zimowe utrzymanie dróg i ulic,
- usługi transportowo – sprzętowe,
- produkcja i sprzedaż betonów asfaltowych, betonów cementowych i elementów wibroprasowanych.

Zapotrzebowanie na usługi drogowe ma charakter sezonowy i jest realizowane przez spółkę głównie od marca do grudnia, w pozostałych miesiącach przedsiębiorstwo zajmuje się przede wszystkim utrzymaniem nawierzchni drogowych oraz konserwacją urządzeń i maszyn.

W początkowym okresie funkcjonowania spółka zajmowała się głównie realizacją inwestycji zleconych przez samorząd terytorialny. Wejście Polski do Unii Europejskiej przyniosło nowe możliwości dofinansowania inwestycji drogowych i dynamiczny rozwój działań w tym zakresie. Dzięki temu spółka zaczęła realizować zadania dla inwestorów publicznych w ramach programów finansowanych ze środków UE. Obecnie zadania te stanowią większą część inwestycji realizowanych przez MPDiM. Klienci oczekują od firmy profesjonalnego wykonania zleconych zadań z użyciem nowoczesnych technologii w połączeniu z konkurencyjną ceną. Aby zwiększyć zadowolenie klientów i zapewnić im profesjonalne wykonanie usług spółka w 2003 r. wdrożyła System Zarządzania Jakością wg normy ISO 9001:2000. Firma ciągle udoskonala system zapewniając jednocześnie zachowanie zgodności z wymaganiami klientów.

Spółka posiada liczną i silną konkurencję działającą w rejonie Podkarpacia, z którą musi rywalizować o wysoką pozycję na rynku. Firmy te posiadają podobny potencjał wykonawczy. Należą do nich:

- SKANSKA,
- STRABAG,
- DROGBUD – Strzyżów i Rudna Mała,
- MOLTER,
- Rejon Budowy Dróg i Mostów Krosno,
- Przedsiębiorstwo Drogowo-Mostowe S.A. w Dębicy,
- Przedsiębiorstwo Budowy Dróg i Mostów S.A. w Leżajsku.

Oprócz wymienionych firm konkurencję w przetargach stanowią również firmy z całego kraju oraz innych krajów Unii Europejskiej.

Spółka stara się zapewnić sobie przewagę konkurencyjną poprzez dostosowanie działalności do potrzeb klientów. Działalność prowadzona jest zgodnie z wymogami obowiązującego prawa, usługi świadczone przez przedsiębiorstwo są kompleksowe i wysokiej jakości. Przedsiębiorstwo stosuje indywidualne rozwiązania dostosowy-

wane do poszczególnych zleceń. MPDiM posiada także duże doświadczenie oraz rozwinięte zaplecze logistyczno-techniczne. Wszystkie te cechy zapewniają Spółce dobrą pozycję na rynku.

Miejskie Przedsiębiorstwo Dróg i Mostów Sp. z o.o. w Rzeszowie jest świadome swoich szans oraz zagrożeń dalszego rozwoju. Ogólny wzrost gospodarczy daje możliwości wzięcia udziału w większej liczbie przetargów inwestycyjnych. Bardzo dużą szansę na zdobycie nowych kontraktów firma upatruje w organizacji przez Polskę w 2012 r. Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej. Związane jest to z powstaniem dużego zapotrzebowania na budowę dróg, łączących kluczowe miasta w Polsce, a także Polskę z Ukrainą, która będzie współorganizatorem Mistrzostw Europy, a która graniczy z województwem podkarpackim.

Spółka była wielokrotnie nagradzana za jakość swojej pracy. Otrzymała nagrody pierwszego stopnia za wykonanie dwóch inwestycji, czterokrotnie uzyskała tytuł i certyfikat „Przedsiębiorstwo Fair Play” w 2000, 2001, 2002 i w 2007 r. oraz brała udział w trzech edycjach plebiscytu Gazele Biznesu w 2000 i 2002 i 2007 r., a także uzyskała wyróżnienie w plebiscycie „Polski Sukces 2002”.

Przed przystąpieniem do wdrażania Standardu „Zatrudnienie Fair Play” spółka posiadała system zarządzania zasobami ludzkimi, działający w oparciu o wdrożoną normę ISO. Jednak władze spółki postanowiły udoskonalić i uzupełnić oraz połączyć funkcjonujący już system z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu oraz poprawą kultury zatrudnienia. Dzięki wdrażaniu Standardu „Zatrudnienie Fair Play” firma ma szansę stać się konkurencyjną w stosunku do zagranicznych pracodawców i zapobiec wyjazdom pracowników do krajów Europy Zachodniej. Celem władz przedsiębiorstwa było stworzenie dla pracowników jak najlepszego miejsca codziennej pracy, z którym będą chcieli związać się na dłużej.

3.2.2.2 Przebieg implementacji

Miejskie Przedsiębiorstwo Dróg i Mostów Sp. z o.o. w Rzeszowie podpisało umowę dotyczącą implementacji Standardu „Zatrudnienie Fair Play” 18 grudnia 2006 roku. Wdrażanie Standardu ZFP rozpoczęto pod koniec stycznia 2007 roku. 25 stycznia 2007 roku w siedzibie przedsiębiorstwa odbył się audit wstępny mający na celu ustalenie zakresu prac, które należy wykonać, aby Standard mógł być wdrożony oraz ustalenie podziału tych prac pomiędzy przedsiębiorstwo i konsultanta. Wyznaczone zostały dwie osoby do bezpośrednich i roboczych kontaktów z konsultantem, a dodatkowo jeszcze jedna do współpracy oraz nadzorowania przebiegu implementacji.

Do kwietnia 2007 r. poprzez kontakty telefoniczne i e-mailowe z konsultantem opracowano właściwy harmonogram prac związanych z wdrażaniem. Od maja 2007 r. podjęto intensywne prace nad opracowaniem procesów, które powinny zostać wdrożone w firmie. Z pomocą konsultanta do końca sierpnia został opracowa-

ny komplet dokumentacji wdrażanych procesów, a następnie został on wstępnie zaakceptowany przez władze spółki.

Po opracowaniu całej księgi procesów i oficjalnym zaakceptowaniu przez Zarząd spółki we wrześniu 2007 r., zorganizowano cztery spotkania z pracownikami, w których uczestniczył Prezes Zarządu spółki, Pełnomocnik ds. jakości, Kierownik ds. organizacji i kadr oraz pracownik tego działu – obie osoby wyznaczone były do pracy przy opracowywaniu i wdrażaniu Standardu. Spotkania te miały na celu przybliżenie osobom zatrudnionym w MPDiM głównych zasad Standardu oraz korzyści związanych z jego wdrażaniem. Pracownicy potwierdzili pisemnie zapoznanie się z misją i głównymi celami spółki. 27 września odbył się audit końcowy, podczas którego konsultant zweryfikował czy zostały stworzone wszystkie procedury zgodnie z warunkami Standardu oraz postęp w ich wdrażaniu. Wersja ostateczna księgi procesów została zaakceptowana przez Prezesa Zarządu 22 października 2007 roku.

W rezultacie w MPDiM Sp. z o. o. opracowano księgę procesów składającą się z piętnastu procesów tworzących Standard ZFP. Każdy z nich został indywidualnie dostosowany do struktury przedsiębiorstwa i do norm, które już w nim funkcjonowały.

Proces pierwszy, czyli misja organizacji, był sporządzony przed wdrażaniem Standardu. Jednak misja firmy nie była w żaden sposób promowana, więc proces ten został uzupełniony o program zewnętrznej i wewnętrznej promocji misji tak, aby każdy kto chciałby się z nią zapoznać miał taką możliwość. O promocję i monitoring uzupełniony został również system wartości biznesowych i etycznych. Wszyscy pracownicy zapoznali się z misją oraz z wartościami biznesowymi i etycznymi obowiązującymi w firmie, a następnie pisemnie zobowiązali się do przestrzegania ich. W ramach promocji misji organizacji oraz systemu wartości biznesowych i etycznych, ich treść została umieszczona na stronie internetowej spółki, a także w biurach i wszystkich bazach firmy.

Ponadto na potrzeby procesu nr 2 powołana została trzyosobowa Komisja Etyki odpowiedzialna za przestrzeganie systemu wartości biznesowych i etycznych. Komisja ta ma obowiązek informować Prezesa spółki o zaistniałych naruszeniach wdrożonego systemu. Pozostałe zadania Komisji Etyki zostały zawarte w procesie 13, który jako jeden z niewielu został stworzony od podstaw. Reguluje on zasady rozwiązywania konfliktów i zapewnienie dobrych relacji między pracownikami. Do zadań członków Komisji Etyki, jako osób bezstronnych i cieszących się szacunkiem pracowników, należy ocenianie sytuacji i pomoc w rozwiązywaniu zaistniałego konfliktu, jeśli taki wystąpi.

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa była wcześniej opracowana przez MPDiM, jednak w wyniku konsultacji postanowiono ją usystematyzować i spisać, a niektóre z istniejących ogólnych założeń rozwinęto i uszczegółowiono. Na podstawie spisanej strategii rozwoju przedsiębiorstwa opracowano strategię rozwoju zasobów

ludzkich. Procesy dotyczące planowania zatrudnienia, rekrutacji i adaptacji zawodowej pracowników zostały dostosowane do wymogów Standardu ZFP, ponieważ funkcjonowały już w firmie wcześniej, niemniej zostały wzbogacone o nowe elementy.

Przedsiębiorstwo od dawna inwestuje w rozwój pracowników, dlatego posiadało opracowany program szkoleń dla zatrudnionych. Aby uzyskać zgodność procesu „rozwój zasobów ludzkich” z warunkami Standardu ZFP, zostały spisane zasady wsparcia pracowników podnoszących swoje kwalifikacje. Niestety mimo rozbudowanego wsparcia, nie wszyscy pracownicy, od których pracodawca oczekiwałby rozwoju zawodowego wykazują zainteresowanie korzystaniem z możliwości stwarzanych w tym zakresie przez firmę. Aby każdy pracownik był świadomy możliwości własnego rozwoju, sformułowano ścieżki kariery zawodowej.

Przed implementacją Standardu ZFP w przedsiębiorstwie przeprowadzano także ocenę pracowników, jednak sposób oceniania został zmodyfikowany. Początkowo funkcjonowała jedynie ocena dokonywana przez przełożonego, ocenianie pracowników nie wiązało się także w żaden sposób z system motywacyjnym oraz wynagradzania. W wyniku modyfikacji proces oceny pracowników składa się z oceny przełożonego oraz samooceny pracownika, a wyniki oceny powiązane są z systemami motywacyjnym i wynagradzania.

W MPDiM Sp. z o.o. działają dobrze zorganizowane związki zawodowe, które bronią praw i interesów pracowników przedsiębiorstwa, obowiązuje także szczegółowo opracowany zakładowy układ zbiorowy pracy, który także reguluje szeroki zakres stosunków między pracownikami a pracodawcą. Dzięki tym regulacjom proces „zarządzanie wynagrodzeniami” praktycznie nie wymagał ingerencji. Znaczna część procesu „włączanie pracowników w kierowanie przedsiębiorstwem” także była opracowana dzięki układowi zbiorowemu pracy.

Ważną rzeczą dla dalszej poprawy warunków zatrudnienia było wprowadzenie ankiety dla pracowników odchodzących z pracy, której wcześniej nie przeprowadzano. Pozwoli ona na zweryfikowanie powodów zmiany miejsca zatrudnienia i zapobieganie ewentualnym kolejnym odejściom pracowników. Natomiast każde zwolnienie pracownika w Spółce musi być konsultowane z przedstawicielami związków zawodowych.

Jako ostatni proces Standardu wprowadzono ocenę jakości zarządzania zasobami ludzkimi, która ma za zadanie sprawdzenie, jakie efekty uzyskała firma w tym zakresie. Ocena przeprowadzana będzie raz do roku bądź co kilka lat. Wyniki będą wnikliwie analizowane i podsumowywane. Na tej podstawie podejmowane będą dalsze kroki dotyczące zmian bądź kontynuacji przyjętej strategii.

Wdrożenie Standardu wymagało trzykrotnej wizyty konsultanta w przedsiębiorstwie. Biorąc pod uwagę czas spędzony nad przygotowaniem materiałów merytorycznych potrzebnych do realizacji wizyt w firmie, przepracowano łącznie 10 dni. Prace związane z opracowaniem procesów i przygotowaniem dokumentów

wzorcowych pochłonęły 30 dni. Tak więc wdrożenie Standardu w firmie budowlanej o podobnej strukturze i wielkości zatrudnienia wymaga ok. 40 dni pracy konsultanta. Przy uwzględnieniu bieżących stawek rynkowych (ok. 500 zł/dzień pracy konsultanta) koszty pracy można wycenić na 20.000 zł. Należy również uwzględnić koszty przejazdów i koszty np. rozmów telefonicznych – 2.500 zł. Łącznie, wdrożenie Standardu w podobnej firmie wymaga nakładów w kwocie około 22.500 zł.

3.2.2.3 Wnioski

Implementacja w Miejskim Przedsiębiorstwie Dróg i Mostów Sp. z o. o. w Rzeszowie przebiegła dość sprawnie. Dużym ułatwieniem w przeprowadzeniu wdrożenia było dostosowanie przedsiębiorstwa do normy ISO 9001:2000, której procedury częściowo pokrywały się z wymaganiami Standardu ZFP. Część funkcjonujących już procedur wymagała usystematyzowania, korekty dostosowującej do wymogów przewidzianych w Standardzie, bądź po prostu spisania działających zwyczajowo. Władze MPDiM Sp. z o.o. od początku wdrażania Standardu kładły duży nacisk na wprowadzenie zamian w zarządzanie zasobami ludzkimi. Dzięki temu Standard mógł zostać wprowadzony w szerokim zakresie. Ważne jest jednak, aby przedsiębiorstwo stosowało przyjęte rozwiązania i aby to był cel długoterminowy, dzięki czemu będzie możliwe zapobieganie nieprawidłowościom w zarządzaniu pracownikami oraz ewentualne korygowanie procedur.

Wdrożenie zostało przeprowadzone sprawnie, również dzięki temu, że osobami wspomagającymi ze strony firmy były osoby pracujące w kadrach, które doskonale znały strukturę zatrudnienia oraz sytuację pracowników w firmie. Dalszemu usprawnieniu i skróceniu czasu opracowania i wdrożenia Standardu sprzyjałoby czasowe ograniczenie pozostałych obowiązków tym osobom tak, aby mogły w jak największym stopniu zaangażować się w dopracowywanie poszczególnych procesów, jednocześnie mniej liczyć na pomoc konsultantów. Współpraca powinna odbywać się w sposób jak najbardziej zrównoważony, co w przypadku MPDiM Sp. z o. o. udało się osiągnąć, ale w dłuższym niż można było czasie ze względu na zakres podstawowych obowiązków osób wyznaczonych do pracy nad Standardem.

Konkretne korzyści wynikające z wdrożenia Standardu „Zatrudnienie Fair Play” w MPDiM Sp. z o.o. będą znane dopiero po dłuższym czasie. Obecnie efektem widocznym są uporządkowane oraz opisane wszelkie relacje pracodawca-pracownik, a także pozytywne reakcje pracowników po spotkaniach, w trakcie których wyjaśniano im sens wprowadzenia Standardu. Wszyscy kierownicy otrzymali aktualną księgę procesów, do której dostęp mają zainteresowani pracownicy.

Miejskie Przedsiębiorstwo Dróg i Mostów Sp. z o.o. wiąże duże nadzieje z korzyściami, jakie w przyszłości może przynieść implementacja Standardu. Szczególnie ważne będzie zaangażowanie pracowników w funkcjonowanie firmy, a dzięki temu chęć własnego rozwoju, większe przywiązanie do firmy i chęć pozostania w niej.

3.2.3. MPM Maria Kokoczka i Mirosław Prucnal Spółka Jawna

Autor: Paulina Skierkowska, **współpraca:** Mieczysław Bąk,
Ewa Jakubowska-Krajewska

3.2.3.1 Wstęp

Jednym z przedsiębiorstw, które zgłosiło chęć wdrożenia Standardu „Zatrudnienie Fair Play” było MPM Maria Kokoczka i Mirosław Prucnal Spółka Jawna (MPM) z Jasła. Firma powstała w 1992 r., aktualnie prowadzi sprzedaż w trzech marketach i dwóch sklepach spożywczych w Jasle oraz w jednym sklepie spożywczym w Krośnie, zatrudnia ponad 150 osób. Firma MPM brała udział w Programie „Przedsiębiorstwo Fair Play” od 2004 r., otrzymując między innymi „Złoty Certyfikat”. Motywacją do wdrożenia Standardu było nastawienie na dynamiczny rozwój działalności i poprawę systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Umowa na testowe wdrożenie Standardu została podpisana 2 stycznia 2007 r., chociaż firma znacznie wcześniej, bo już w połowie 2006 r., zajęła się wdrażaniem Standardu samodzielnie. MPM to jedno z tych przedsiębiorstw, które musiało wdrażać procesy od podstaw. Firma, do momentu podjęcia decyzji o uczestniczeniu w pilotażu, była nastawiona głównie na rozwój związany z otwieraniem kolejnych placówek, co wiąże się z zatrudnieniem nowych pracowników. MPM jest średnią firmą o zróżnicowanym schemacie zatrudnienia, który przed wprowadzeniem Standardu ZFP nie był usystematyzowany. Wspólnicy spółki MPM podejmując decyzję o rozwoju firmy podjęli także decyzję o poprawie relacji pracodawca-pracownik i pracownik-pracownik oraz o wprowadzeniu zmian w kulturze zatrudnienia przedsiębiorstwa. Podjęcie współpracy z firmą MPM pozwoliło na szczegółową obserwację, jak sprawdza się wdrażanie Standardu od podstaw w rozwiniętym i działającym z coraz większym rozmachem przedsiębiorstwie.

Firma MPM planowała poprzez wprowadzenie Standardu ZFP wypracowanie profesjonalnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi połączonego z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu oraz poprawą kultury zatrudnienia. Większe zaangażowanie pracowników, którzy traktowani będą na zasadach partnerskich, powinno pozytywnie wpłynąć na rozwój i wydajność firmy, a także wzmocnić jej markę wśród klientów i konkurencji. Chęć podjęcia działań ukierunkowanych na poprawę kultury zatrudnienia była związana z dużą rotacją, między innymi na stanowiskach sprzedawców i z przyjmowaniem wielu nowych pracowników, co jest spowodowane wyjazdami mieszkańców Jasła i okolicznych miejscowości za granicę w poszukiwaniu lepszej pracy. Firma chciała także usprawnić proces rekrutacji i adaptacji nowych pracowników w przedsiębiorstwie.

3.2.3.2 Przebieg implementacji

Pierwszym krokiem do rozpoczęcia wdrażania Standardu ZFP był audit wstępny, który w firmie MPM miał miejsce 13.04.2007 r. W czasie pierwszej wizyty usta-

lono stan zaawansowania zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie oraz ustalono harmonogram wdrażania poszczególnych procesów. Ustalono również kanały komunikowania. Podczas spotkania przedstawiciele MPM oraz konsultanci określili podział zadań konieczny do zrealizowania, opracowania i wdrożenia wszystkich 15 procesów Standardu w firmie.

W drugiej połowie kwietnia 2007 r. rozpoczęły się prace nad księgą procesów. Wyznaczony został auditor wiodący, który na bieżąco przekazywał przedsiębiorstwu opisy procesów i sugerował, w jaki sposób poszczególne procesy powinny być wdrożone. Przygotowywał również pierwsze projekty dokumentów towarzyszących, takich jak np. system wartości, listę ewentualnych motywatorów, arkusze ocen i sposób prowadzenia ocen pracowników. Zarówno opisy procesów, jak i wzory dokumentów towarzyszących były przedmiotem wewnętrznej dyskusji w kierownictwie firmy, a później przedmiotem dyskusji z pracownikami. Ostateczna treść dokumentów i opisów procesów była uzgadniana korespondencyjnie. Auditor wyjaśniał również, w jaki sposób będzie weryfikowane wdrożenie poszczególnych procesów.

Najwięcej problemów związanych było z przekonaniem pracowników do wprowadzenia systemu ocen i powiązania z nim systemu premiowania. Pracownicy obawiali się, że wprowadzenie systemu ocen może doprowadzić do wzrostu oczekiwań wobec pracowników, do pojawienia się dużej liczby ocen negatywnych, co może być wykorzystane do zwolnienia części pracowników. Niechęć do wprowadzenia systemu ocen udało się przezwyciężyć dzięki spotkaniom kierownictwa z pracownikami i wyjaśnianiu, że system ma służyć zbiektywizowaniu ocen pracowniczych i większej sprawiedliwości przy premiowaniu.

Zakończenie przygotowań do auditu weryfikującego wdrożenie Standardu zostało ukończone na początku sierpnia 2007 r. a 29 sierpnia 2007 r. został przeprowadzony audit sprawdzający stan wdrożenia 15 procesów Standardu, który wykazał, że nie wszystkie procesy zostały wdrożone w pełnym zakresie. Ustalono, iż zostaną uzupełnione następujące elementy procesów:

- system wartości zostanie umieszczony na stronie internetowej spółki,
- zobowiązanie do przestrzegania systemu wartości zostanie zamieszczone w oświadczeniu o zapoznaniu się z dokumentami przy zatrudnieniu pracownika; system wartości zostanie dołączony do tych dokumentów,
- zostanie wprowadzone monitorowanie systemu wartości wśród interesariuszy,
- uzupełniony zostanie opis oceny pozycji konkurencyjnej spółki i jej przewag konkurencyjnych wraz z harmonogramem wdrożenia strategii rozwoju,
- ustalone zostaną zasady awansu pracowników,
- zostaną opracowane zasady wartościowania stanowisk,
- uzgodniono, że na stronie internetowej spółki zostanie umieszczona informacja o pomocy zwalnianym pracownikom.

W protokole niezgodności ustalono, że wszystkie braki w zakresie implementacji uzupełnione zostaną do 20 września 2007 r.

Większość elementów została uzupełniona i wdrożona w przewidzianym czasie. Jednak Wspólnicy spółki MPM nie zgodzili się na wprowadzenie do Standardu tabel zaszeregowania, argumentując to chęcią pozostawienia sobie do wyłącznej decyzji systemu regulowania wysokości stawek w każdym momencie funkcjonowania firmy, bez konieczności dokonywania zmian w regulaminie wynagradzania.

Wdrożenie Standardu wymagało dwukrotnej wizyty w przedsiębiorstwie MPM. W każdej z nich brało udział dwóch konsultantów, którzy biorąc pod uwagę również czas spędzony przy przygotowaniu wizyt, przepracowali łącznie 8 dni. Prace związane z konsultowaniem opisu procesów i przygotowywaniem dokumentów wzorcowych pochłonęły 23 dni. Tak więc, wdrożenie Standardu w firmie handlowej o zbliżonej wielkości do MPM wymaga ok. 31 dni pracy konsultantów. Przy uwzględnieniu bieżących stawek rynkowych (ok. 500 zł/ dzień pracy konsultanta) koszty pracy można wycenić na 15.500 zł. Poza nimi należy uwzględnić koszty przejazdów i koszty komunikowania się (telefony) – 2.000 zł. Łącznie, wdrożenie Standardu w podobnej do MPM firmie wymaga nakładów w kwocie 17.500 zł.

Dzięki wdrożeniu Standardu ZFP firma MPM wprowadziła oraz usystematyzowała nowe działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Wprowadzone procedury usprawniły i uporządkowały funkcjonowanie firmy. Uporządkowano sprawy związane z planowaniem strategicznym.

Opracowana została misja firmy oraz system wartości w oparciu o prowadzoną działalność sprzedażową oraz charytatywną. System wartości jest ogólnie dostępny we wszystkich podległych placówkach, a każdy pracownik MPM zobowiązany jest pisemnie do jego przestrzegania. Pozwala to na zbudowanie zespołu, pracującego według wybranego systemu wartości, który zobowiązuje do przewidywalnych zachowań zarówno pracowników, jak i kierownictwo firmy.

Posiadając już system wartości, przedsiębiorstwo opracowało cele krótko i długoterminowe, które są realizowane z pomocą wdrożonego Standardu „Zatrudnienie Fair Play”. Zminimalizowany został jeden z głównych problemów firmy, czyli trudności z właściwym doбором kandydatów do pracy i ich późniejszą adaptacją. Problem ten był o tyle ważny, że przy dużej rotacji spowodowanej głównie macierzyństwem oraz wyjazdami zagranicznymi, spółka jest zmuszona do częstego poszukiwania nowych pracowników w miejsce osób udających się na urlopy macierzyńskie, wychowawcze i tych którzy opuścili kraj.

Wydłużający się proces adaptacji, który w przypadku stanowiska sprzedawcy, w zestawieniu z małą liczbą stanowisk kasowych powodował duże spowolnienia w funkcjonowaniu sklepu, skłonił do opracowania zmian w procesie rekrutacji. Rekrutacja została usystematyzowana, każdy z kandydatów przechodzi przez ten sam proces zgodny ze Standardem ZFP, który ma na celu wyłonienie osoby z najlepszymi kwalifikacjami oraz predyspozycjami do objęcia danego stanowiska. Stosowanie procesu rekrutacyjnego i adaptacyjnego w firmie wpłynęło na zwiększenie wydajności pracowników.

W MPM zaczęto przywiązywać o wiele większą wagę niż pierwotnie do inwestowania w rozwój zasobów ludzkich. Pracownicy mają szansę ubiegania się o udział w organizowanych przez MPM szkoleniach, bądź o dofinansowanie udziału w szkoleniach, które służą podniesieniu ich kwalifikacji zawodowych, przydatnych w pracy na zajmowanym stanowisku. Zasady dofinansowania zostały opracowane w taki sposób, aby każda strona czerpała z tego tytułu korzyści. Zapewnianie lub dofinansowanie szkoleń dla pracowników motywuje ich do podnoszenia swoich kwalifikacji i zachęca do rozwoju zawodowego.

W MPM każdy z pracowników ma możliwość awansu. Firma opracowała ogólnie dostępne ścieżki awansu, które jasno określają, o jaki awans może ubiegać się pracownik zajmujący dane stanowisko. Aby usprawnić system awansowania firma wprowadziła system oceny pracowników, który jasno określa wydajność i wkład pracy każdego z zatrudnionych. System składa się z dwóch części: samooceny pracownika w zakresie aktywności zawodowej i cech osobowościowych oraz oceny przełożonego, która dotyczy jego umiejętności technicznych, interpersonalnych i organizacyjnych. System oceny pracowników jest również narzędziem wspierającym system wynagrodzeń i motywacji dla sprzedawców i pracowników biurowych. Wynagrodzenie pracownika jest uzależnione od wkładu pracy z uwzględnieniem oceny pracownika. Jeżeli pracownik otrzyma wysoką notę może mu zostać przyznana nagroda na wniosek złożony przez bezpośredniego przełożonego. Normy dotyczące wynagrodzeń zawiera opracowany przez MPM Regulamin Wynagrodzeń, który jest dostępny do wglądu dla każdego zatrudnionego.

Motywowanie pracowników nie opiera się tylko na regulacji wynagrodzenia. W firmie MPM określona została lista stosowanych motywatorów, w której zawierają się nagrody finansowe i możliwość awansu. Motywatory obejmują także pochwały, wyróżnienia i zwiększenie stopnia samodzielności, przewidziane są także nagrody rzeczowe. Stosowane motywatory dopasowane są do odpowiednich grup pracowników oraz do celów, które firma chce osiągnąć motywując daną grupę pracowników.

System pozwala na identyfikowanie problemów w relacjach pracownik–pracodawca, a także pomiędzy pracownikami. Pracownicy mogą wyrażać opinię na temat pracy w Spółce MPM poprzez przeprowadzane okresowo anonimowe ankiety. Z każdym pracownikiem, który odchodzi z pracy z własnej woli przeprowadzana jest ankieta, mająca na celu ustalenie przyczyny rezygnacji. Pozwala to na modyfikację warunków pracy np. w przypadku, kiedy wielu pracowników odchodzi z tego samego powodu, a także ustalenie, jakie były pozytywne aspekty pracy w MPM tak, aby można było je w przyszłości rozwijać. MPM przeprowadza kontrole systemu zarządzania zasobami ludzkim, aby cały czas go usprawniać i eliminować potencjalne problemy.

3.2.3.3 Wnioski

Rezultaty wdrożenia Standardu ZFP w Spółce MPM są zgodne z początkowymi oczekiwaniami firmy. Usprawniono system rekrutacji i adaptacji nowych pra-

owników, co znacznie usprawniło pracę i zwiększyło wydajność firmy. Otwieranie nowych sklepów będzie mogło odbywać się dużo sprawniej i szybciej niż do tej pory, dzięki większemu zaangażowaniu ze strony pracowników, którzy po wprowadzeniu zasad „Zatrudnienia Fair Play” chcą zwiększyć swój wkład w rozwój firmy, mając poczucie większej identyfikacji z firmą. Łatwiej będzie również rekrutować pracowników do nowych placówek i wybierać te osoby, które identyfikują się z przyjętym w firmie systemem wartości.

Wprowadzenie Standardu pozytywnie oddziałuje na osoby pełniące kluczową rolę w procesie implementacji. Wspólnicy spółki stali się bardziej otwarci na kontakty z pracownikami, zaangażowali się w zatrudnianie nowych pracowników oraz sprawują większą kontrolę nad placówkami. Pracownicy są lepiej traktowani, czują się w pracy pewniej znając swoje prawa i obowiązki oraz mają świadomość partycypacji w rozwoju firmy. Są także lepiej zmotywowani do pracy, w której obowiązują zasady „Zatrudnienia Fair Play”. Lepsze przygotowanie do pracy, na które wpływa rozbudowany proces adaptacji sprawia, że praca nie jest dla nich jedynie nieprzyjemnym obowiązkiem.

Standard „Zatrudnienie Fair Play” był opracowany z myślą o firmach zróżnicowanych pod wieloma względami tak, aby stał się jak najbardziej uniwersalny i dostępny dla każdej organizacji, lecz w zależności od zapotrzebowania danego przedsiębiorstwa, przy wdrażaniu kładziony jest większy nacisk na odpowiednie procesy zawarte w Standardzie. Każde przedsiębiorstwo, które zatrudnia dużą liczbę osób i ma zamiar poszerzyć skalę swojej działalności powinno wprowadzić Standard ZFP idąc za przykładem firmy MPM Jasło, która zdecydowała się na wdrożenie systemu od podstaw, co poprawiło wydajność funkcjonowania spółki. W firmach, w których podobnie jak w MPM, zachodzi zjawisko tak dużej rotacji pracowników, najważniejszy będzie odpowiednio dopracowany i dokładnie wdrożony proces rekrutacji oraz adaptacji nowo zatrudnionego personelu. Późniejsze dokładne przestrzeganie zapisów tych procesów zaowocuje znacznym skróceniem procesu adaptacji i wyeliminuje opóźnienia przedsiębiorstwa związane z przyuczaniem nowego personelu do pracy na danym stanowisku.

Wprowadzenie, wzajemne powiązanie oraz udostępnienie pracownikom zarówno systemów zarządzania wynagrodzeniami, oceny pracowników i systemu motywacyjnego sprawi, że pracownicy będą świadomi swoich praw oraz będą znali profity, jakie mogą otrzymać za sumiennie wykonywaną pracę. Jasno określona ścieżka awansu zawodowego wyeliminuje potencjalne wątpliwości związane z przyznaniem awansu.

Wdrożenie Standardu „Zatrudnienie Fair Play” w znacznym stopniu poprawiło wizerunek firmy i zaufanie do niej wśród jej pracowników, ale także wśród osób korzystających z jej usług i konkurencji. Większe zaangażowanie pracowników w funkcjonowanie firmy prowadzi do uzyskiwania lepszych efektów ekonomicznych.

Najlepsze praktyki w firmie MPM Jasło to wprowadzenie systemu rekrutacji i adaptacji nowo zatrudnionych pracowników. Usprawnienie przedsiębiorstwa w tym zakresie stało się dla MPM priorytetem, było to widoczne przez dużo większe zaangażowanie firmy we wdrażanie tych właśnie procesów. Procesy te zostały wdrożone bardzo dokładnie i są skrupulatnie przestrzegane. Duże efekty daje również system motywacyjny, który sprawia, że pracownicy lepiej przykładają się do swoich obowiązków.

3.2.4. ELIKO PPUH Elżbieta Mońska, Roman Mońska Sp. J.

Autor: Zuzanna Ewa Markowska, współpraca: Paulina Bednarz

3.2.4.1 Wstęp

Jedną z firm wdrażających Standard „Zatrudnienie Fair Play” było przedsiębiorstwo produkcyjno – usługowo – handlowe ELIKO z siedzibą w Konopiskach w województwie śląskim, zatrudniające 60 pracowników. Firma rodzinna Romana Moński działa na rynku już 27 lat, została założona w 1981 roku. Obecnie produkuje kilkadziesiąt rodzajów grzałek i elementów grzejnych. Przedsiębiorstwo realizuje również indywidualne zamówienia na wykonawstwo i produkcję nietypowych elementów grzewczych, oferując klientom fachowe doradztwo i pomoc projektanta. Potwierdzeniem wysokiej jakości produktów jest fakt posiadania kilkuset stałych odbiorców. Wśród nich są znani i cenieni producenci sprzętu AGD, firmy budowlane i przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej. Dzięki dobrej opinii, jaką cieszą się elementy grzewcze firmowane znakiem ELIKO, rynek zagraniczny, a w szczególności indywidualni zleceniodawcy, obdarzyli to przedsiębiorstwo dużym zaufaniem. Spółka z powodzeniem współpracuje z dużymi przedsiębiorstwami holenderskimi, litewskimi, łotewskimi i ukraińskimi.

ELIKO jest przedsiębiorstwem działającym na terenie całego kraju oraz realizującym zlecenia z zagranicy. Licząca się na rynku ciepłowniczym oraz posiadająca uznanie wśród swoich kontrahentów i partnerów firma, powinna posiadać profesjonalny system zarządzania kapitałem ludzkim, jak i samym przedsiębiorstwem. Dlatego właśnie firma zdecydowała się na wdrożenie Standardu „Zatrudnienie Fair Play”. Umowa na wdrożenie Standardu ze spółką jawną ELIKO została podpisana 18 grudnia 2006 roku. Firma zgłosiła się do projektu, po ukazaniu się w prasie informacji o możliwości implementacji Standardu.

Firma borykała się z problemami kadrowymi wynikającymi z braku odpowiedniego systemu oceny oraz efektywnej rekrutacji nowych pracowników – problemem jest też usytuowanie siedziby ELIKO. Konopiska, to mała miejscowość, leżąca niedaleko Częstochowy, w której ELIKO, jest głównym pracodawcą. Jednak mimo możliwości zatrudnienia w miejscowej firmie, wielu pracowników wywodzących się z okolic wybiera pracę w dużych firmach usytuowanych w Częstochowie lub poza granicami Polski. Firma ELIKO zamierza w najbliższej przyszłości rozszerzyć

zasięg swojego działania na rynki Europy Zachodniej. Właściciele zdają sobie sprawę z tego, że bez zespołu efektywnych pracowników, nie uda się firmie skutecznie wejść ze swoją ofertą na nowe rynki.

Te czynniki złożyły się na podjęcie decyzji o implementacji Standardu ZFP. Kadra kierownicza spółki ELIKO stwierdziła, że sprzedaż wyłącznie na rynek krajowy zmniejsza, zarówno firmie, jak i jej pracownikom, szansę na dalszy rozwój. Zainteresowanie produktami i usługami przedsiębiorstwa z Konopisk, które wykazywali pojedynczy zleceniodawcy z zagranicy, pozwoliło sądzić, że może się ono rozwinąć, wraz z szerszym wejściem na rynek międzynarodowy. Jednak do umiejętnego wejścia na rynek Europy Zachodniej potrzebne jest opracowanie odpowiedniej strategii rozwoju.

3.2.4.2 Przebieg implementacji

Podstawowym celem wdrożenia Standardu „Zatrudnienie Fair Play” w firmie ELIKO była poprawa jakości zatrudnienia i funkcjonowania spółki na rynku. Najważniejszymi założeniami na przyszłość, które powinny zostać zrealizowane poprzez implementację Standardu jest: zatrzymanie pracowników, przyciągnięcie nowego personelu oraz rozpoczęcie działalności na rynkach europejskich. Właściciele ELIKO liczą na to, że dzięki realizacji tych założeń zadowolenie pracowników wzrośnie, a co za tym idzie podniesie się jakość pracy i w efekcie wzmocni się pozytywny wizerunek firmy, co będzie skutkowało oczywistym wzrostem zaufania wszystkich jej interesariuszy. Poprzez poszerzenie zasięgu działalności na rynki zagraniczne, firma uzyska szansę na zahamowanie zjawiska emigracji zarobkowej wśród obecnych i potencjalnych pracowników. Podjęcie decyzji przez zatrudnionego o pozostaniu w ELIKO, świadczyć będzie o tym, że firma ma do zaoferowania korzystne warunki zatrudnienia. Skutecznie i odpowiednio zmotywowany pracownik, pozostający w przedsiębiorstwie z Konopisk, będzie wykazywał większe zaangażowanie w wykonywaną pracę, ale przede wszystkim będzie odczuwał większą satysfakcję z wykonanej pracy. Wpłyne to bezpośrednio na poprawę relacji z pracodawcą oraz w znaczny sposób podniesie konkurencyjność przedsiębiorstwa w porównaniu z innymi podmiotami gospodarczymi z jego branży.

Drogą do osiągnięcia założonych celów jest porozumienie na linii pracownik – pracodawca oraz nawiązanie dialogu, prowadzącego do wspólnie wypracowanego stanowiska. Dlatego tak ważne było przeprowadzenie w firmie konsultacji w celu opracowania i implementacji każdego z procesów Standardu ZFP. Rozmowy konsultantów z kadrami i pracodawcą są niezbędnym narzędziem prawidłowego wdrożenia Standardu „Zatrudnienie Fair Play”. Procesami, które w szczególności wymagały konsultacji były: ocena pracowników, motywowanie pracowników, rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie dobrych relacji międzyludzkich oraz włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu firmą. Dzięki wprowadzeniu zasady partycypacji, pracownik firmy ELIKO będzie miał świadomość, że w pewnym

stopniu uczestniczy w życiu firmy, a decyzje podejmowane przez kadre kierowniczą, są z nim konsultowane.

Osiem pierwszych procesów Standardu ZFP zostało wdrożonych bez komplikacji. Konsultacje z pracownikami odgrywały bardzo ważną rolę, ponieważ to głównie o ich opinię musiała się troszczyć spółka ELIKO. Znakomicie opracowano strategię rozwoju firmy, system rekrutacji pracowników oraz operacyjny system planowania zatrudnienia. Pewne problemy pojawiły się, przy określeniu motywatorów, które mogłyby skutecznie oddziaływać na pracowników i mobilizować do dalszej pracy w ELIKO. Kolejne trudności w realizacji procesów Standardu pojawiły się w trakcie sporządzania systemu ocen oraz zasad rozwoju zasobów ludzkich. Czynnikiem powodującym owe trudności w procesie wdrożenia był fakt, że wprowadzenie nowych praktyk budziło obawę pracowników ELIKO. Obawiali się oni, że nowe procedury przysporzą im więcej pracy np. konieczność uzupełniania ankiet oceny czy potrzeb szkoleniowych, a nic nowego nie wniosą. Dlatego przy tych procesach bardzo długo trwały konsultacje m.in. dotyczące zawartości pytań oceniających czy częstotliwości ocen.

Pierwszym i podstawowym krokiem w opracowywaniu Standardu ZFP było dopracowanie misji firmy. Misja, która funkcjonowała wcześniej wymagała uaktualnienia i poddania konsultacjom. Zarząd spółki wraz z pracownikami stwierdził, że podstawowym zadaniem firmy ELIKO jest nieustanne dążenie do umacniania swojej pozycji na rynku. Kluczem do stabilizacji rynkowej jest, między innymi, dostrzeganie i zaspokajanie zmieniających się potrzeb klientów oraz permanentne podnoszenie jakości wyrobów, przy jednoczesnej optymalizacji kosztów produkcji. Bardzo ważny jest również systematyczny rozwój kadry, która dzięki podnoszeniu swoich kwalifikacji będzie mogła lepiej dostosować się do potrzeb i zamówień kontrahentów.

Kolejnym krokiem było spisanie systemu wartości biznesowych i etycznych, który służy zintegrowaniu działalności firmy z wartościami społeczności lokalnej takimi, jak postawa etyczna i wrażliwość społeczna. Narzędziem kontrolującym przestrzeganie przyjętych norm jest opracowany, również w ramach Standardu ZFP, system monitoringu przyjętych wartości.

Jak już wcześniej zaznaczono, priorytetowym celem przedsiębiorstwa ELIKO było stworzenie strategii wejścia na rynki zagraniczne. W trakcie opracowywania strategii wyznaczone zostały zasadnicze kierunki rozwoju przedsiębiorstwa na okres 5 lat. Głównym i podstawowym punktem strategii było i jest wypracowanie pozycji lidera wśród dostawców elementów grzejnych dla polskich firm wykorzystujących w swych produktach podzespoły wytwarzane przez ELIKO. Wyszukanie wiodących polskich producentów, nawiązanie i utrzymanie kontaktu będzie należało do obowiązków krajowego działu doradczo – handlowego. Doświadczenia pozyskane na rynku krajowym posłużą za przykład w tworzeniu działu doradczo – handlowego dla kontaktów z kontrahentami zagranicznymi. Współpraca zosta-

nie nawiązana zarówno z krajami Europy Wschodniej jak i Zachodniej. Do sprawnego wdrażania wszystkich aspektów strategii potrzebne jest rozwinięcie działu projektowego w celu usprawnienia procesu przygotowania produkcji za pomocą systemów informatycznych, zdobycie środków finansowych w postaci np. dotacji unijnych na rozwinięcie produkcji oraz przeszkolenie kadry odpowiedzialnej za obsługę linii technologicznych. Systematyczne wprowadzanie nowych produktów na rynek pozwoli firmie na utrzymanie dobrej pozycji wśród renomowanych dostawców elementów grzejnych.

W opracowaniu kolejnych procesów ELIKO w sposób komplementarny określono swoje cele i oczekiwania strategiczne. Dzięki temu powstał szczegółowy plan zapotrzebowania kadrowego wraz ze strategią pozyskania nowych pracowników oraz szczegółowym określeniem wymagań, jakie kandydaci muszą spełnić by zrealizować cele spółki. Stworzono procedury zapewniające pracownikom możliwość zgłaszania sytuacji problematycznych i konfliktowych. Wprowadzono system ocen, który dzięki procedurom dwustopniowej oceny zapewni sprawiedliwe i uczciwe premiowanie pracowników najlepszych, a z drugiej strony pozwoli na zidentyfikowanie słabych stron, które trzeba usprawnić.

Początkowe oczekiwania, co do skuteczności wdrożenia procesów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, w sposób kompleksowy zostały zrealizowane. Bardzo szczegółowo sporządzono proces rekrutacji pracowników. Firma ELIKO z pełną świadomością przyznaje, że rozwój przedsiębiorstwa w największym stopniu zależy od zatrudnionej kadry. Opracowany Regulamin Rekrutacji i proces naboru nowych pracowników ma służyć wybraniu jak najlepszej kadry. Opracowano system adaptacji pracowników zapewniający skuteczne wprowadzenie nowych pracowników do zespołu i stanowisk pracy.

W czasie wdrażania Standardu ZFP kadra kierownicza firmy ELIKO zauważyła, jak ważne jest motywowanie pracowników do pracy. Motywatory, wynagrodzenia, ocena pracowników oraz ich ważna rola w kierowaniu przedsiębiorstwem, to elementy i zarazem procesy Standardu „Zatrudnienie Fair Play”, które służą pracownikom za pomoc i stabilizator w zakładzie pracy.

Wdrożenie Standardu ZFP wymagało trzykrotnej wizyty w przedsiębiorstwie ELIKO, w tym jeden raz była to wizyta dwóch konsultantów. Biorąc pod uwagę również czas spędzony nad przygotowaniem wizyt przepracowano łącznie 12 dni. Prace związane z konsultowaniem opisu procesów i przygotowywaniem dokumentów wzorcowych pochłonęły ponad 34 dni, czyli 274 godziny pracy. Tak, więc wdrożenie Standardu w firmie produkcyjnej o podobnej wielkości wymaga ponad 46 dni pracy konsultantów. Przy uwzględnieniu bieżących stawek rynkowych (ok. 500 zł/dzień pracy konsultanta) koszty pracy można wycenić na 23.125 zł. Poza nimi należy uwzględnić koszty przejazdów i koszty komunikowania się (telefony) – 2.800 zł. Łącznie, wdrożenie Standardu „Zatrudnienie Fair Play” w podobnej firmie wymaga nakładów w kwocie 25.925 zł.

3.2.4.3 Wnioski

Wdrożone procesy znajdują swoje zastosowanie w codziennych działaniach firmy, zarówno przy realizacji celów długoterminowych, jaki i krótkoterminowych. Pojawiające się wcześniej problemy oraz pomoc ze strony konsultanta wspierającego wdrażanie Standardu ZFP, pozwalają na osiągnięcie bardzo dobrych wyników implementacji. W przedsiębiorstwie ELIKO powoli zmienia się podejście pracowników do firmy. Są oni coraz bardziej otwarci i zaczynają zauważać potrzebę wprowadzenia zmian. Chętniej włączają się do działań inicjowanych przez Zarząd.

Implementacja Standardu „Zatrudnienie Fair Play” w przedsiębiorstwie produkującym elementy grzewcze, może posłużyć za przykład dla innych firm z tej i innych branż, chcących poprawić swój wizerunek zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny. Bardzo ważne jest równe traktowanie wszystkich zatrudnionych. Jest to bardzo dobry motywator, który powoduje, że ludzie chętniej, aktywniej i pewniej poruszają się w sferze swoich obowiązków. Odpowiednio zmotywowany zespół, w sposób bardzo znaczący buduje i utrwala wizerunek firmy na zewnątrz. Standard „Zatrudnienie Fair Play” pomaga dostrzec przedsiębiorcom braki w zarządzaniu firmą.

Za jedną z najlepszych praktyk, wypracowanych przez przedsiębiorstwo ELIKO w ramach wdrażania Standardu można uznać opracowanie strategii rozwoju firmy. Została ona opracowana z myślą o wejściu na rynki Europy Wschodniej i Zachodniej oraz uruchomieniu nowej linii produkcyjnej. Do realizacji strategii zostały wyznaczone odpowiednie osoby, które mają być odpowiedzialne za nawiązywanie kontaktów z zagranicznymi kontrahentami, utrzymanie tych kontaktów oraz wypracowanie stałego porozumienia z przedstawicielami wyznaczonymi do tego samego zadania od strony kontrahenta. Aby zapewnić sobie mocną pozycję w handlu polskim i zagranicznym niezbędne jest systematyczne wprowadzanie nowych produktów. Za pomocą wcześniej przeprowadzonych analiz, wydaje się realne wyprzedzenie konkurencji we wprowadzaniu do sprzedaży nowych produktów, zgodnych ze zmieniającymi się normami oraz trendami na rynku.

Efektem połączenia systemu wartości etycznych i biznesowych firmy oraz systemu rekrutacji pracowników jest równe traktowanie osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Dzięki opracowaniu zrozumiałego systemu wartości, wyłania się jasny obraz, tego co dla firmy jest najważniejsze – ludzie. Ze szczególnym poszanowaniem praw zatrudnionych został opracowany Regulamin Rekrutacji i Adaptacji Pracowników. Dzięki takiemu uregulowaniu i nowemu systemowi rekrutacji, przyszły personel będzie mógł odpowiedzieć sobie na wszystkie wątpliwości dotyczące jego ewentualnej pracy w przedsiębiorstwie ELIKO, zaś firma jest w stanie związać się z pracownikiem, który sprawdzi się na zajmowanym stanowisku.

Trudności pojawiające się w trakcie wdrażania Standardu „Zatrudnienie Fair Play” w przedsiębiorstwie ELIKO zostały rozwiązane. Zrozumiało jest fakt, że wdrażanie tak obszernego projektu, wiązało się z pokonywaniem pewnych przeszkód.

Głównym i najważniejszym problemem, który pojawił się w trakcie implementacji w firmie ELIKO, był brak zrozumienia potrzeby wprowadzenia Standardu ze strony pracowników. Zrozumienie i zaangażowanie w rozmowy z zatrudnionymi na ten, jak i inne tematy opłaca się. Firma odzyskuje zaufanie w oczach pracowników, a oni „odwdzięczają” się wzrostem efektywności pracy.

Pierwotnie przewidzianym terminem wdrożenia Standardu „Zatrudnienie Fair Play” w ELIKO był lipiec 2007 r. Ze względu jednak na wielość i złożoność prac, potrzeby wielu konsultacji i opracowania większości procedur i systemów, termin wdrożenia został przełożony na koniec 2007 roku.

3.2.5. KALTER Spółka z o.o.

Autor: Zuzanna Ewa Markowska, współpraca: Paulina Bednarz

3.2.5.1 Wstęp

Spółka z o.o. KALTER powstała w Białymstoku w 2004 r., zatrudnia blisko 60 pracowników posiadających wieloletnie, bogate doświadczenie w realizacji przedsięwzięć budowlanych na rynkach krajowym i zagranicznym, poparte pracą w dużych korporacjach budowlanych. KALTER pomimo tego, że swą siedzibę posiada w Białymstoku (woj. podlaskie) działa głównie na terenie województwa mazowieckiego. Głównym obszarem działalności spółki jest kompleksowa realizacja obiektów budowlanych z ukierunkowaniem na nietypowe, skomplikowane technicznie, bądź logistycznie inwestycje. Firma specjalizuje się przede wszystkim w budowie budynków mieszkalnych, biurowych i użyteczności publicznej, hal produkcyjnych i przemysłowych, salonów samochodowych oraz stacji paliw.

Spółka KALTER nastawiona jest na kompleksowe, profesjonalne zaspakajanie potrzeb i oczekiwań klientów w zakresie realizacji inwestycji budowlanych. Przedsiębiorstwo powstawało z myślą o stworzeniu średniej wielkości firmy inżynieryjno-budowlanej. Ważnym elementem funkcjonowania spółki jest utrzymanie bardzo niskich kosztów funkcjonowania firmy. Głównymi atutami przedsiębiorstwa KALTER jest wysoko wykwalifikowana kadra, bogate doświadczenie w zakresie świadczenia usług budowlanych oraz wysoki poziom jakości realizowanych zamówień. Te właśnie plusy, w połączeniu z konkurencyjnymi cenami zapewniają spółce KALTER ciągłość zleceń, stale rosnącą liczbę klientów oraz stabilizację finansową pozwalającą na stały wzrost przychodów ze sprzedaży. Spółka dzięki wzrostowi sprzedaży zapewniła sobie mocną pozycję na rynku budowlanym.

W związku z ogłoszonym naborem firm do pilotażowego wdrożenia Standardu „Zatrudnienie Fair Play”, spółka KALTER zgłosiła swój udział i tym samym znalazła się w gronie przedsiębiorstw wdrażających Standard. Podpisanie umowy o implementacji Standardu nastąpiło 18 grudnia 2006 r. Czynnikiem decydującym o zgłoszeniu udziału oraz rozpoczęciu wdrażania w firmie KALTER była chęć zatrzymania wykwalifikowanych pracowników i niedopuszczenie do

ich wyjazdu w poszukiwaniu zatrudnienia za granicą. Stosunkowo duża firma o znacznym zasięgu, zatrudniająca dużą liczbę pracowników od najniżej wykwalifikowanych po specjalistów, potrzebowała jasnego skatalogowania między innymi swoich celów strategicznych, motywatorów, systemu oceny oraz systemu rekrutacyjnego.

Rozpoczęcie procesu implementacji wiązało się z oczekiwaniem wzrostu zadowolenia pracowników i pracodawcy z wykonywanej pracy oraz osiąganych wyników. Wzrost zadowolenia wpływa na większe zaangażowanie w wykonywaną pracę oraz pomaga w utrzymaniu przyjaznej atmosfery w miejscu pracy. Przedsiębiorstwo budowlane KALTER podpisując umowę na wdrożenie Standardu postawiło sobie za jeden z głównych celów stworzenie klarownego systemu zarządzania zasobami ludzkimi obejmującego wszystkie najważniejsze procesy zachodzące w firmie. Jedno z haseł KALTERA określonych w czasie implementacji brzmi: „(...) Właściwie zmotywowany pracownik to najwyższe dobro firm, bo jest w stanie zaangażować się w budowę wspólnego sukcesu.” Narzędziem służącym do budowania wspólnego sukcesu jest nawiązanie dialogu, który zmierza do poznania opinii na temat dobrych i złych stron wzajemnej współpracy.

3.2.5.2 Przebieg implementacji

Proces implementacji Standardu „Zatrudnienie Fair Play” przebiegał bez większych problemów lub rozbieżności. Jeśli nawet pojawiały się różnice zdań, to w wyniku dyskusji ostatecznie dochodzono do porozumienia. W trakcie wdrażania było kilka przełomowych momentów, które miały znaczący wpływ na dalsze działania związane z opracowaniem procedur wymaganych Standardem ZFP. Pierwszym kluczowym działaniem było ustalenie wstępnego harmonogramu zadań. Niezbędną czynnością pozwalającą na dalsze działania w zakresie wdrażania były konsultacje przeprowadzane przez konsultanta z ramienia Instytutu z przedstawicielami spółki. Podczas spotkań z pracownikami i członkami zarządu, prowadzono rozmowy dotyczące wizji procesów zarówno według zatrudnionych, jak i pracodawcy. Konsultowanie rozbieżności lub wyobrażeń dotyczących poszczególnych procesów służyło ustaleniu ostatecznego kształtu poszczególnych procedur Standardu oraz kierunku ich stosowania w przyszłości. Po uzgodnieniu i zakwalifikowaniu wypracowanego kształtu Standardu „Zatrudnienie Fair Play”, zaczęto realizację poszczególnych procesów.

Opracowanie i adaptacja poszczególnych procesów Standardu pomogła spółce KALTER w usprawnieniu tych elementów funkcjonowania, które wymagały zmian. 15 procesów Standardu „Zatrudnienie Fair Play” zostało pomyślnie wdrożonych.

Opracowano **misję firmy**, dzięki której zostały bardziej przejrzyste określone kierunki działania przedsiębiorstwa, realizowane przez wyspecjalizowaną kadrę pracowniczą. Misja jest udostępniona, według programu promocji, na stronie internetowej przedsiębiorstwa KALTER oraz w materiałach reklamowych i promo-

cyjnych. Zarząd przedsiębiorstwa w porozumieniu z kluczowymi pracownikami określił **system wartości biznesowych i etycznych**, który jest źródłem stabilności i sukcesu firmy oraz wysokiego standardu obsługi klienta. System wartości został podzielony na trzy grupy:

- postępowanie spółki wobec pracowników,
- postępowanie pracowników w stosunku do spółki,
- współpraca spółki i pracowników z klientami, kontrahentami i konkurencją.

Na początku 2007 roku, w wyniku konsultacji z dyrektorami pionów i pracownikami, powstała **strategia rozwoju przedsiębiorstwa**, w której, między innymi, wyznaczono osoby odpowiedzialne za sprawozdania i kontrolowanie poziomu osiągniętych celów.

Dużą uwagę firma przywiązywała również do opracowania procesów dotyczących rozwoju zasobów ludzkich. Sporządzona **strategia rozwoju zasobów ludzkich, operacyjne planowanie zatrudnienia, system rekrutacji i adaptacji zawodowej pracowników** to imponujące wyniki implementacji Standardu ZFP. Wdrożony **system oceny pracowników** sprzyja rozwojowi zawodowemu zatrudnionych osób, pracownicy spółki KALTER posiadając Kartę Oceny są w stanie sprecyzować swoje mocne i słabe strony, a pracodawca może w sposób odpowiedni dostosować zakres obowiązków do ich umiejętności i kwalifikacji. System oceny pracowników sporządzony został dla pracowników inżynieryjno-technicznych. Jest on narzędziem wspomagającym **system wynagradzania i motywacji pracowników**.

Standard „Zatrudnienie Fair Play” zawiera również proces dotyczący motywowania pracowników, to właśnie motywatory skłaniają zatrudnionych bądź przyszłych pracowników do większego wysiłku w pracy. **System motywacyjny** powstał z myślą o stałym podnoszeniu jakości pracy oraz wzroście zadowolenia pracowników. Wszystkie procesy Standardu ZFP poczynając od systemu rekrutacyjnego, a na odchodzeniu pracowników kończąc, zostały wdrożone i zaakceptowane przez spółkę KALTER.

Opracowany regulamin rekrutacji i adaptacji zawodowej pracowników, reguluje proces przyjmowania nowych pracowników i ich wdrażania do pracy w firmie KALTER. Firma KALTER zatrudniając nowych pracowników, kieruje się zasadą równych szans. Przestrzegane są zasady równouprawnienia kobiet i mężczyzn w dostępie do zatrudnienia, jedyną barierą jaka się może pojawić są kwalifikacje. Dla poprawnego przeprowadzenia rekrutacji w spółce KALTER powstała karta „Analizy stanowiska pracy i idealnego kandydata”, służy ona zidentyfikowaniu stanowiska pracy, określeniu zakresu obowiązków, warunków pracy, perspektyw związanych z pracą na danym stanowisku, formy zatrudnienia oraz wymaganych kwalifikacji. Aby w procesie rekrutacji wybrać najlepszego i najbardziej odpowiadającego wymaganiom firmy kandydata niezbędne jest określenie zakresu poszukiwań oraz opisu wyboru samego kandydata. Zgodnie z systemem adaptacji nowych pracowników, każda nowoprzyjęta osoba przechodzi szkolenie stanowiskowe i pracuje pod opie-

ką doświadczonego pracownika, który pomaga wdrożyć się w „życie” organizacji. Sam proces adaptacji dzieli się na kilka etapów:

- wprowadzenie formalne,
- wprowadzenie nowozatrudnionego do firmy,
- wprowadzenie nowozatrudnionego do pracy,
- wprowadzenie nowozatrudnionego do zespołu,
- przeprowadzenie podstawowych szkoleń.

Kolejnym etapem kształtującym rozwój zawodowy pracownika jest określenie ścieżek kariery. Zidentyfikowanie możliwych ścieżek kariery pracowników ma służyć lepszemu ich zmotywowaniu do osiągania coraz lepszych wyników oraz stałego podnoszenia wiedzy i kwalifikacji. Dzięki szkoleniom i stałemu podnoszeniu kwalifikacji zawodowych pracowników firma KALTER może pochwalić się wykwalifikowaną kadrą, która zna swoją wartość i angażuje się w pracę.

Stosowanie zasad etyki w zatrudnieniu dało efekt w postaci większego zaufania pracowników do pracodawcy oraz ich lojalności. Wypracowane i wdrożone procesy Standardu dają większą możliwość rozwoju przedsiębiorstwa oraz umożliwiają wcześniejsze reagowanie na potencjalne problemy, związane np. z odchodzeniem pracowników.

Oczekiwania w stosunku do korzyści odniesionych z implementacji Standardu zostały spełnione. Standard „Zatrudnienie Fair Play” został pomyślnie wdrożony w spółce KALTER, w całym zakresie. 28 września 2007 r. przeprowadzony został audit końcowy, po którym nie było żadnych uwag. Tym samym projekt został z sukcesem wdrożony w założonym terminie.

Wdrożenie Standardu wymagało trzykrotnej wizyty w przedsiębiorstwie KALTER, w tym jeden raz była to wizyta dwóch konsultantów. Biorąc pod uwagę również czas spędzony nad przygotowaniem wizyt, przepracowano łącznie 18 dni. Prace związane z konsultowaniem opisu procesów i przygotowywaniem dokumentów wzorcowych pochłonęły ponad 25 dni, czyli 206 godzin pracy. Tak, więc wdrożenie Standardu w firmie budowlanej o podobnej wielkości wymaga ponad 43 dni pracy konsultantów. Przy uwzględnieniu bieżących stawek rynkowych (ok. 500 zł/ /dzień pracy konsultanta) koszty pracy można wycenić na 21 875 zł. Poza nimi należy uwzględnić koszty przejazdów i koszty komunikowania się (telefony) – 2.700 zł. Łącznie, wdrożenie Standardu w podobnej firmie wymaga nakładów w kwocie 25.075 zł.

3.2.5.3 Wnioski

Oceniając przebieg implementacji Standardu „Zatrudnienie Fair Play” można jednoznacznie stwierdzić, że wdrożenie poszczególnych procesów zakończyło się sukcesem. Praca nad każdym z nich prowadzona była na podstawie wspólnie wypracowanego stanowiska. Konsultacje pracodawcy z pracownikami i konsultantem stanowiły bazę do właściwego opracowania danego procesu i stworzenia wspólnego

produktu. Bardzo pomocne było także to, iż spółka KALTER posiadała już certyfikat ISO 9001:2000, który dotyczy systemów zarządzania jakością. Dzięki posiadaniu przez firmę ISO, nie było potrzeby budowania wszystkich procesów od podstaw.

Proces 15 Standardu – ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi, został opracowany po to, aby dać wdrażającym możliwość kontroli nad jakością i sposobem zarządzania w firmie. Na tej podstawie zarządzano przeprowadzanie raz do roku oceny jakości zarządzania kadrowego oraz opracowanie rekomendacji usprawnień polityki kadrowej na przyszłość.

W firmach budowlanych w Polsce zazwyczaj pracują młodzi ludzie będący w trakcie nauki, lub ludzie z dużym doświadczeniem zawodowym i wysokimi kwalifikacjami. Spółka KALTER jest dobrym przykładem dla innych firm budowlanych, mających problem z zatrzymaniem pracowników i zapewnieniem wysokiej kultury zatrudnienia. Włączanie pracowników do zarządzania przedsiębiorstwem jest jednym z pierwszych godnych polecenia działań. Proces jest oparty na konsultacjach z pracownikami, dzięki którym pracownik ma pewność, że jego opinia i zdanie na temat funkcjonowania firmy również się liczy. Wspólnie wypracowane stanowisko pomaga zatrudnionym uwierzyć, że mają wpływ na to, co dzieje się w zakładzie pracy.

Idąc za przykładem spółki KALTER, która dzięki implementacji Standardu „Zatrudnienie Fair Play” podniosła w swojej firmie jakość i kulturę zatrudnienia, możemy pokusić się o stwierdzenie, że z pewnością Standard miałby równie pomocny wpływ na tego typu problemy, także w innych firmach z branży budowlanej.

Niewątpliwie jednym z najważniejszych procesów wdrażanego Standardu ZFP w białostockiej spółce KALTER było ocenianie pracowników. Na podstawie obserwacji z jego implementacji, możemy powiedzieć, że jest to najlepsza praktyka godna polecenia innym przedsiębiorcom. Został on opracowany z dużą precyzją, ze względu na rotację pracowników na stanowiskach inżynieryjno-technicznych. Ma on umożliwić monitorowanie osób zatrudnionych na tychże stanowiskach tak, aby w odpowiednim czasie móc im pomóc w zaaklimatyzowaniu się na nowym stanowisku, zmianie stanowiska lub zakładu pracy. Dzięki Karcie Oceny pracodawca może dowiedzieć się jakie cechy ma każdy pracownik, w jaki sposób wykonuje swoją pracę, jakie posiada predyspozycje do wykonywanej pracy oraz jakie są jego mocne i słabe strony. Dzięki systemowi oceny pracowników, wysoko oceniony pracownik może zostać dodatkowo zmotywowany i nagrodzony, co ma bezpośrednie przełożenie na zwiększenie jego mobilizacji do pracy. Natomiast średnio oceniony pracownik może liczyć na pomoc ze strony przedsiębiorstwa w postaci np. dodatkowych szkoleń, z kolei pracownik o niskiej ocenie dostanie szansę jej poprawy w postaci opracowanego planu naprawczego. System oceny pracowników połączony jest z systemem motywacyjnym, zarządzaniem wynagrodzeniami, odchodzeniem pracowników oraz ich rekrutacją. Każdy proces Standardu „Zatrudnienie Fair Play” jest uzupełnieniem innego, dlatego polecając innym firmom lub organizacjom pro-

ces 9 – ocenianie pracowników, jako najlepszą praktykę, rekomendujemy im jednocześnie cały Standard „Zatrudnienie Fair Play”.

Przedsiębiorstwo budowlane KALTER Sp. z o.o. może być modelowym przykładem implementacji Standardu „Zatrudnienie Fair Play”. Wszystkie procesy zostały w całości wdrożone na podstawie konsultacji oraz ogólnego, wewnątrzzakładowego porozumienia.

3.3. Korzyści z wdrożenia Standardu „Zatrudnienie Fair Play”

Certyfikacja jest procesem, w którym niezależna, trzecia strona zapewnia w formie pisemnej, że wyrób, usługa lub proces spełnia określone wymagania. Z uwagi na znaczny spadek bezrobocia na rynku polskim, a co za tym idzie zrównoważenie rynku pracy, pracownicy coraz częściej zwracają uwagę na fakt, czy pracodawca spełnia określone warunki. Posiadanie przez pracodawcę certyfikatu, „Zatrudnienie Fair Play”, stwarza organizacji przewagę konkurencyjną, zarówno na rynku pracy, jak i daje możliwość usprawnienia funkcjonowania firmy dzięki lepszemu zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Prawidłowe ustanowienie, wdrożenie, utrzymanie i ciągłe doskonalenie Standardu „Zatrudnienie Fair Play” może odbywać się tylko przy zapewnieniu odpowiednich warunków do dialogu pracodawcy z pracownikami. Wdrożenie Standardu w swoim zamierzeniu ma maksymalizować zaangażowanie pracowników w tworzenie sukcesu przedsiębiorstwa. Właśnie proces dialogu pracodawcy z pracownikami postępu i sposobu wdrażania Standardu był najbardziej istotnym elementem pilotażowych wdrożeń w ośmiu firmach.

Oceniając proces certyfikacji należy zauważyć, że skutecznie i odpowiednio poinformowany i zmotywowany pracownik, pozostający w przedsiębiorstwie będzie zawsze wykazywał większe zaangażowanie w wykonywaną pracę, ale przede wszystkim będzie odczuwał większą satysfakcję z wykonanej pracy. Wpłyne to bezpośrednio na poprawę relacji z pracodawcą oraz w znaczny sposób podniesie konkurencyjność przedsiębiorstwa w porównaniu z innymi podmiotami gospodarczymi z jego branży.

Uplłynęło zbyt mało czasu od zakończenia opracowywania procedur i dokumentacji związanej z wdrożeniem Standardu, aby pisać o trwałych korzyściach jego implementacji. O długofalowych korzyściach można mówić najwcześniej po co najmniej kilku – kilkunastu miesiącach od zakończeniu procesu wdrożenia. Partnerstwo nadal utrzymuje kontakty z przedsiębiorstwami, w których wdrożono Standard i próbuje identyfikować konkretne korzyści. Dotychczas przedsiębiorcy relacjonowali następujące przykłady:

- dzięki opracowaniu systemu wartości etycznych i biznesowych, z którym zapoznawano kandydatów do pracy i dzięki wymaganiu deklaracji ze strony kandydata, że będzie przestrzegał tych wartości, ostatecznie nie przyjęto do pracy kandydata, który nie chciał się do tego zobowiązać;

- dzięki wprowadzeniu do scenariusza rozmowy kwalifikacyjnej pytania o to, skąd kandydat dowiedział się o wakacie, zweryfikowano kanały upowszechniania ogłoszeń o wakatach eliminując niektóre z nich i obniżając w ten sposób koszty rekrutacji;
- dzięki wprowadzeniu zasad adaptacji zawodowej pracowników oraz systemu ocen, zgodnie z którym pracownika ocenia jego bezpośredni przełożony oraz pracownik dokonuje samooceny, a następnie wyniki oceny są omawiane w trakcie bezpośredniego spotkania pracownika z przełożonym, pracownicy lepiej rozumieją oczekiwania pracodawcy, są bardziej otwarci, bardziej angażują się w swoją pracę, co ma odzwierciedlenie w kontaktach z klientami firmy i przekłada się na poprawę jej wizerunku;
- dzięki wprowadzeniu ankiety z dobrowolnie odchodzącymi pracownikami w ramach procesu „odchodzenie pracowników”, zidentyfikowano źródło konfliktu w jednym z działów i podjęto działania naprawcze.

Wdrożenie Standardu „Zatrudnienie Fair Play” w dłuższej perspektywie może z pewnością przynieść szereg wymiernych korzyści przejawiających się przede wszystkim w:

- zapewnieniu systemowego zarządzania zasobami ludzkimi,
- usprawnieniu zarządzania i funkcjonowania organizacji,
- wzroście świadomości pracowników dotyczącej celów i dążeń firmy,
- uruchomieniu procesu ciągłego doskonalenia działalności,
- pobudzeniu i utrzymywaniu potrzeby stałego doskonalenia się,
- zmianie nastawienia pracowników na zgodne z kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa,
- aktywnym, skutecznym i szybkim identyfikowaniu i rozwiązywaniu problemów,
- stworzeniu przejrzystych zasad odpowiedzialności i premiowania pracowników,
- przejrzystości procesów,
- większym zaufaniem klientów do firmy,
- wzroście konkurencyjności,
- podniesieniu prestiżu na rynku lokalnym i krajowym.

3.4. Podsumowanie

Standard „Zatrudnienie Fair Play” przeznaczony jest do stosowania przez wszystkie organizacje, bez względu na ich rodzaj, wielkość i realizowane zobowiązania. Za celowe należy więc uznać stworzenie jednostek certyfikujących „Warunki Standardu Zatrudnienie Fair Play – 2007”. Jest to także najlepszy sposób upowszechnienia przedstawionych procesów i wprowadzenia ich do praktyki przedsiębiorstw.

Zasadność sformalizowania, poprzez certyfikację, procesu wdrożenia „Warunków Standardu Zatrudnienie Fair Play – 2007” pokazało pilotażowe wdrożenie w 8

małych i średnich przedsiębiorstwach. Jak wynika z praktyki, promowanie Standardu ZFP powinno się odbywać poprzez stosowanie zachęt i preferencji punktowych w procesie przyznawania środków pomocowych z UE oraz w procesie zamówień publicznych, na wzór innych standardów usprawniających proces zarządzania.

Przykładem takiego działania były wytyczne oceny w działaniu 2.3 SKO WKP (dofinansowanie inwestycji). W sytuacji, gdy wnioskodawca wskazał, iż posiada certyfikat ISO 9001 obejmujący całość procesów, oceniający przyznawał 3 punkty. Jeśli wnioskodawca poinformował, że posiada certyfikat, lecz obejmujący część procesów lub nie wskazał zakresu jaki jest objęty certyfikatem, oceniający przyznawał 1 punkt.

Mając na względzie, że Standard „Zatrudnienie Fair Play” ma m.in. na celu wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorców i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz wdrażanie zasad uczciwego zatrudniania, ograniczanie dyskryminacji przy zatrudnianiu pracowników, za zasadne należy uznać wprowadzenie analogicznych, jak w przypadku ISO preferencji w ocenie wniosków pomocowych w przypadku posiadania certyfikatu „Zatrudnienie Fair Play”. Ma to swoje szczególne uzasadnienie w takich Programach Operacyjnych, jak „Kapitał Ludzki”, „Innowacyjna Gospodarka” oraz w Regionalnych Programach Operacyjnych.

Podsumowując, jest to istotny postulat skierowany do Instytucji Zarządzających poszczególnymi działaniami w programach operacyjnych okresu programowania 2007-2013.

Część III
Standard Zarządzania Kapitałem Ludzkim
ZFP – 2007, IPED

WARUNKI STANDARDU

1. Wprowadzenie

Przedstawione warunki Standardu Zatrudnienie Fair Play – 2007, zwanego w skrócie ZFP – 2007, IPED, określają zasadnicze wymagania dla dowolnej organizacji, związane z prowadzeniem zarządzania zasobami ludzkimi, zgodnie z koncepcją włączenia etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności biznesu do systemu zarządzania organizacją. System ten ma w zamierzeniu maksymalizować zaangażowanie pracowników organizacji w tworzenie jej sukcesu. Zdefiniowana poniżej koncepcja jest więc z jednej strony wyrazem traktowania pracowników jako odpowiedzialnych partnerów w zarządzaniu organizacją, z drugiej zaś jest uogólnieniem praktycznych doświadczeń najlepszych organizacji w zakresie twórczego wykorzystania kapitału ludzkiego.

Warunki Standardu ZFP – 2007, IPED, określają wymagania w zakresie piętnastu procesów odnośnie zarządzania kapitałem ludzkim, których spełnienie jest konieczne dla jego funkcjonowania. Wymagania te sprowadzają się do opracowania, wdrożenia i ciągłego doskonalenia narzędzi zarządczych, pozwalających na lepszą kontrolę nad procesami zarządzania kapitałem ludzkim, znacząco go porządkując, a ponadto ułatwiają podejmowanie decyzji i umożliwiają mobilizację kapitału ludzkiego na rzecz rozwoju organizacji. Narzędzia zarządcze, przewidziane warunkami standardu ZFP – 2007, IPED, oparte zostały na opisanych rodzajach działań. Warunki standardu wymagają udowodnienia przez organizację, że narzędzia te zostały opracowane, wdrożone i są stosowane.

Wdrożenie standardu ZFP – 2007, IPED może być realizowane samodzielnie przez organizację lub przez organizację wspólnie z jednostkami wspomagającymi. Poniżej przedstawiono przykładowy opis jak może przebiegać proces wdrożenia standardu w modelu współpracy organizacji z jednostkami wspomagającymi. Dla takiego modelu lista niezbędnych działań związanych z opracowaniem i wdrożeniem standardu powinna obejmować co najmniej poniższe elementy.

Organizacja powinna:

1. wyznaczyć spośród pracowników organizacji osobę, która niezależnie od innej odpowiedzialności, powinna mieć odpowiedzialność i uprawnienia, które obejmują opracowanie i wdrożenie niniejszego standardu,
2. wybrać jednostkę wspomagającą proces opracowania i wdrożenia standardu,
3. umożliwić jednostce wspomagającej zapoznanie się ze specyfiką organizacji,
4. zinventaryzować rodzaj i zakres narzędzi zarządczych wymaganych standardem do poprawnego funkcjonowania systemu w organizacji,
5. dokonać podziału zadań pomiędzy organizację i jednostkę wspomagającą,
6. ustalić harmonogram osiągnięcia założonych rezultatów w zakresie opracowywania narzędzi zarządzania,
7. opracować, wdrożyć i ciągle doskonalić ustalone narzędzia zarządcze wymagane standardem,

8. przeprowadzać audyty wewnętrzne w zaplanowanych odstępach czasu, oceniające funkcjonowanie systemu zarządzania opartego na standardzie,
9. podejmować wszelkie niezbędne działania naprawcze, korygujące i doskonalące związane z funkcjonującym systemem.

Po przeprowadzeniu auditu wewnętrznego i po korekcie ewentualnych niezgodności, organizacja może ubiegać się o audit zewnętrzny, przeprowadzany przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym. Pozytywne przejście takiego auditu oznacza formalne potwierdzenie wdrożenia funkcjonującego standardu w organizacji oraz umożliwia organizacji posługiwanie się logo „Zatrudnienie Fair Play” wg stosownego regulaminu

2. Terminy i definicje

W niniejszym standardzie są stosowane poniższe terminy i definicje.

- **Audit wewnętrzny** – systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskania dowodu z auditu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu.
- **Interesariusz** – osoba lub podmiot, poddany oddziaływaniu organizacji, zarówno wewnątrz organizacji (np. pracownicy, właściciele), jak i na zewnątrz (np. klienci, społeczeństwo lokalne).
- **Konsultowanie z pracownikami** – przedstawienie pracownikom lub ich przedstawicielom spraw związanych z funkcjonowaniem organizacji, z możliwością wypowiedzenia się, poparte pisemnym potwierdzeniem zapoznania się, zrozumienia i przedstawienia punktu widzenia pracowników lub ich przedstawicieli.
- **Kryteria auditu** – zestaw polityk, procedur lub wymagań, określonych jako odniesienie.
- **Mentor (opiekun)** – opiekun nowego pracownika lub pracownika na nowym stanowisku w organizacji, który jest mistrzem dla podopiecznego. Mentor pomaga wdrożyć się na stanowisku pracy poprzez doradztwo, pomoc, inspirację i stymulowanie.
- **Misja organizacji** – zwięzłe sformułowanie, określające zasadnicze zamierzenia organizacji, przedstawiające ogólny cel istnienia organizacji, wyznaczająca jej działania strategiczne.
- **Niezgodność** – niespełnienie wymagania.
- **Procedura(-y)** – określony sposób postępowania lub procesu.
- **Proces** – uporządkowany w czasie ciąg zmian i stanów zachodzących po sobie.
- **Przedstawiciel(-e) pracowników** – osoba(-y) kierująca komórkami organizacyjnymi (np. kierownicy działów) i/lub osoby wydelegowane przez związki zawodowe, i/lub osoby wybrane przez pracowników do reprezentowania ich w określonym celu.

- **Strategia rozwoju przedsiębiorstwa** – dokument określający kierunki rozwoju organizacji, w oparciu o analizę obecnej pozycji, zawierający cele i zadania w perspektywie długookresowej, co najmniej 5-letniej.
- **System** – zestaw procedur, w którym można wyróżnić wzajemnie powiązane części czy elementy, stanowiące logiczną całość.
- **System wartości biznesowych i etycznych** – określenie podstawowych wartości, którymi organizacja kieruje się w relacjach z interesariuszami.
- **Wymaganie** – potrzeba lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe.

3. Zastosowanie

Wszystkie wymagania podane w niniejszym standardzie zostały opracowane z myślą o małych i średnich przedsiębiorstwach, jednak są na tyle uniwersalne, że przeznaczone są do stosowania przez wszystkie organizacje, bez względu na ich rodzaj, wielkość i realizowane zobowiązania. Od organizacji wdrażającej niniejszy standard, oczekuje się spełnienia wszystkich jego wymagań, tj. w zakresie piętnastu procesów odnośnie zarządzania kapitałem ludzkim.

Niniejszy standard mogą także stosować strony wewnętrzne i zewnętrzne, w tym jednostki certyfikujące, w celu oceny, czy organizacja ma zdolność spełnienia wymagań standardu, wymagań przepisów i wymagań określonych przez organizację.

4. Wymagania – opisy procesów

Organizacja powinna ustanowić, udokumentować, wdrożyć, utrzymywać system zarządzania i nieustannie doskonalić swoją skuteczność zgodnie z wymaganiami niniejszego standardu. W tym celu następujące procesy powinny być zarządzane przez organizację zgodnie z wymaganiami niniejszego standardu.

Jeżeli organizacja zleca (wydziela) jakikolwiek proces, który ma wpływ na realizowane zobowiązania związane z wymaganiami, wówczas organizacja powinna zapewnić nadzór nad wszystkimi takimi procesami. W systemie zarządzania należy zidentyfikować nadzór nad takimi zleconymi (wydzielonymi) procesami.

Ileokroć w standardzie mówi się o ustanowieniu, udokumentowaniu, wdrożeniu i utrzymaniu systemu oraz ciągłym doskonaleniu jego skuteczności, tylekroć oznacza to dla organizacji konieczność:

- zidentyfikowania procesów,
- określenia kryteriów i metod potrzebnych do zapewnienia, że zarówno przebieg jak i nadzorowanie tych procesów są skuteczne,
- zapewnienia dostępności zasobów i informacji niezbędnych do wspomaganie przebiegu i monitorowania tych procesów,
- monitorowania, mierzenia i analizowania tych procesów, i

- wdrażania niezbędnych działań w celu osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia tych procesów.

Organizacja powinna zarządzać tymi procesami zgodnie z wymaganiami niniejszego standardu, dostarczając, jeśli potrzeba, obiektywnych dowodów ich funkcjonowania.

Proces 1: Misja organizacji

- Organizacja powinna mieć sformułowaną pisemnie misję adekwatną do realizowanych zobowiązań.
- Misja powinna zostać skonsultowana z przedstawicielami pracowników lub z wszystkimi pracownikami organizacji.
- Misja organizacji powinna być znana i zrozumiała wśród jej pracowników.
- Organizacja powinna opracować, wdrożyć i ciągle nadzorować system promocji misji wśród interesariuszy.

Proces 2: System wartości biznesowych i etycznych

- Organizacja powinna opracować, wdrożyć i ciągle nadzorować system wartości etycznych i biznesowych.
- System wartości powinien być skonsultowany z przedstawicielami pracowników lub z wszystkimi pracownikami.
- System powinien być zaakceptowany przez najwyższe kierownictwo organizacji.
- Do przestrzegania przyjętego systemu powinni być zobowiązani pisemnie wszyscy pracownicy.
- System powinien zapewniać możliwość monitorowania i przestrzegania przyjętych wartości.
- Organizacja powinna opracować, wdrożyć i monitorować system promocji przyjętych wartości wśród interesariuszy.

Proces 3: Strategia rozwoju organizacji

- Organizacja powinna mieć sformułowaną pisemnie strategię rozwoju na okres co najmniej najbliższych 5 lat. Strategia powinna zawierać:
 - analizę pozycji konkurencyjnej,
 - przewagi konkurencyjne,
 - cele strategiczne i operacyjne,
 - zadania przyporządkowane wyznaczonym celom,
 - harmonogram realizacji strategii,
 - określenie niezbędnych środków do jej realizacji.
- Organizacja powinna udowodnić wdrażanie strategii poprzez:
 - wyznaczenie osoby (zespołu osób) odpowiedzialnej za realizację strategii,
 - sformułowanie zadań dla pracowników,
 - zapewnienie niezbędnych środków do jej realizacji.

Proces 4: Strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich

- Organizacja powinna mieć sformułowaną pisemnie strategię rozwoju zasobów ludzkich na okres co najmniej 5 lat. Strategia powinna zawierać:
 - diagnozę kapitału ludzkiego,
 - kierunki zmian w zakresie kapitału ludzkiego, wynikające z realizacji strategii rozwoju organizacji,
 - opis działań podejmowanych w celu uzyskania kapitału ludzkiego niezbędnego do realizacji strategii rozwoju, wraz z harmonogramem działań,
 - procedury zapewniające przejrzystość procesu naboru pracowników do firmy,
 - procedury zapewniające równość szans rozwoju zawodowego dla pracowników,
 - procedury zapewniające poszanowanie godności osobistej.
- Organizacja powinna udowodnić wdrażanie strategii poprzez:
 - wyznaczenie osoby (zespołu osób) odpowiedzialnych za realizację strategii,
 - sformułowanie zadań dla pracowników, niezbędnych dla realizacji strategii,
 - zapewnienie niezbędnych środków do jej realizacji.

Proces 5: Operacyjne planowanie zatrudnienia

- Organizacja powinna opracować pisemnie operacyjny plan zatrudnienia. Plan powinien zawierać:
 - wskazanie elementów strategii rozwoju zasobów ludzkich realizowanych w planie,
 - bilans podaży i popytu na pracowników,
 - plan niedoboru/nadwyżek personelu,
 - opis działań niezbędnych do zbilansowania niedoboru/nadwyżek pracowników.
- Najwyższe kierownictwo organizacji powinno złożyć pisemną deklarację, że organizacja przestrzega ustawowego czasu pracy.

Proces 6: Rekrutacja pracowników

- Organizacja powinna opracować regulamin rekrutacji pracowników, zawierający przynajmniej takie elementy jak:
 - kryteria doboru pracowników do pracy zapewniające równość szans i zgodne z obowiązującym prawem,
 - procedury informowania i zgłaszania pozaplanowych potrzeb kadrowych,
 - kryteria analizy i opisu stanowisk pracy wraz z profilem poszukiwanego kandydata,
 - opis procesu prowadzenia rekrutacji uwzględniający zasady prowadzenia rekrutacji na potrzeby organizacji, zewnętrznej i/lub wewnętrznej,
 - procedurę wyboru właściwego kandydata i nawiązania współpracy,

- procedurę kontaktu z kandydatami, którzy przeszli pozytywnie proces rekrutacji oraz osobami odrzuconymi w trakcie procesu rekrutacji.
- Organizacja powinna opracować system monitoringu procesu rekrutacji uwzględniający analizę wniosków i przygotowanie rekomendacji na przyszłość.

Proces 7: Adaptacja zawodowa pracowników

- Organizacja powinna opracować system adaptacji zawodowej nowozatrudnionych pracowników zawierający przynajmniej:
 - zasady wprowadzania do organizacji i do zespołu nowych pracowników,
 - zasady wprowadzania do pracy nowych pracowników,
 - listę niezbędnych szkoleń stanowiskowych lub innych.
- Organizacja powinna opracować system adaptacji zawodowej pracowników obejmujących nowe stanowiska (obejmujących nowe stanowisko w ramach tej samej organizacji) pracy zawierający przynajmniej:
 - zasady wprowadzania do nowego stanowiska pracy,
 - zasady wprowadzania do nowego zespołu,
 - listę niezbędnych szkoleń stanowiskowych lub innych.
- Organizacja powinna opracować zasady wyznaczania mentorów (opiekunów), określania zakresu ich obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień w ramach systemu adaptacji zawodowej.
- Organizacja powinna opracować system monitoringu efektywności procesu adaptacji, uwzględniający ocenę pracownika i mentora (opiekuna).

Proces 8: Rozwój zasobów ludzkich

- Organizacja powinna określić wytyczne dla rozwoju zasobów ludzkich zgodne z opracowaną i przyjętą strategią, pozwalające na zrealizowanie założonych celów, zawierające przynajmniej możliwe ścieżki kariery, szczególnie dla kluczowych pracowników.
- Organizacja powinna opracować program rozwoju zasobów ludzkich zawierający przynajmniej:
 - system pozwalający na zidentyfikowanie właściwych potrzeb szkoleniowych jej pracowników,
 - program podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników uwzględniający potrzeby organizacji w związku z jej planami rozwoju oraz przyjętą strategią,
 - program wsparcia dla zdobywania formalnego wykształcenia, indywidualnego kształcenia oraz samokształcenia pracowników zawierający przynajmniej:
 - określenie sposobu doboru grup objętych programem zapewniającym równe szanse,
 - określenie zakresu, sposobu i formy wsparcia.

- Organizacja powinna opracować system monitoringu efektywności programu rozwoju zasobów ludzkich, uwzględniający ocenę szkoleń oraz indywidualną ocenę pracownika.

Proces 9: Ocenianie pracowników

- Organizacja powinna opracować system oceny pracowników zawierający przynajmniej:
 - określenie kryteriów oceny (karta ocen pracownika lub formularz oceny),
 - określenie metodologii oceny,
 - określenie zakresu oceny,
 - określenie grup podlegających ocenie,
 - określenie terminów przeprowadzenia oceny.
- Organizacja powinna przeprowadzić przynajmniej raz na rok ocenę pracowników, dokonać jej analizy i przygotować rekomendacje. Ocena powinna być przeprowadzana przynajmniej dwustronnie tj. dokonać jej powinni pracownicy oraz ich przełożeni.
- Organizacja powinna opracować kryteria powiązania systemu ocen z systemem motywacyjnym oraz systemem wynagrodzeń.

Proces 10: Zarządzanie wynagrodzeniami

- Organizacja powinna zbudować system wynagradzania pracowników tj. regulamin wynagradzania, zawierający przynajmniej:
 - określenie zasad zaszerzegowania, przeszerzegowania i awansowania pracowników,
 - określenie zasad wartościowania poszczególnych stanowisk (tabela stawek wynagrodzenia), nie dyskryminujących żadnej z grup pracowniczych,
 - określenie kryteriów premiowania pracowników uwzględniających zapewnienie wynagrodzeń stosownych do wkładu pracy pracowników i ich wyników tj. powiązanie systemu premiowania z systemem ocen.

Proces 11: Motywowanie pracowników

- Organizacja powinna opracować, wdrożyć i ciągle doskonalić system motywowania pracowników zawierający przynajmniej:
 - procedurę identyfikacji i monitoringu oczekiwanych korzyści pracowników wynikających z pracy w organizacji,
 - określenie priorytetów organizacji w zakresie polityki motywacyjnej,
 - określenie zasobów finansowych, jakie organizacja może przeznaczyć na stworzenie i realizację systemu motywacyjnego,
 - listę motywatorów stosowanych w organizacji wraz z ich opisem,
 - zasady stosowania poszczególnych motywatorów w organizacji,
 - procedury oceny skuteczności systemu motywacyjnego.

- System motywowania powinien obejmować wszystkich pracowników.
- Organizacja powinna zapewnić powiązanie systemu motywacyjnego z systemem ocen pracowników oraz z systemem wynagrodzeń.

Proces 12: Włączanie pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją

- Organizacja powinna opracować, wdrożyć i ciągle doskonalić system włączania pracowników w zarządzanie organizacją, zawierający przynajmniej:
 - wykaz pracowników, którzy co najmniej uczestniczą w przygotowaniu decyzji menedżerskich, z określeniem jakich decyzji to dotyczy,
 - sposób komunikacji z pracownikami,
 - opis kanałów zgłaszania przez pracowników propozycji usprawnień w funkcjonowaniu organizacji,
 - procedurę postępowania ze zgłoszonymi propozycjami.

Proces 13: Rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie dobrych relacji międzyludzkich

- Organizacja powinna opracować zasady rozwiązywania konfliktów i zapewnienia dobrych relacji międzyludzkich zawierający przynajmniej:
 - wyznaczenie mediatora (lub męża zaufania albo doradcy etycznego),
 - zasady działania mediatora (lub męża zaufania albo doradcy etycznego),
 - listę zadań i uprawnień mediatora (lub męża zaufania albo doradcy etycznego),
 - wskazanie kanałów przekazywania informacji o konflikcie do mediatora (lub męża zaufania albo doradcy etycznego),
 - wskazanie sytuacji, w których pracownicy mogą zgłaszać sprawy do mediatora (lub męża zaufania albo doradcy etycznego).

Proces 14: Odchodzenie pracowników

- Organizacja powinna opracować system rozstawiania się organizacji z pracownikami zawierający przynajmniej:
 - kryteria zwalniania pracowników, w powiązaniu z systemem ocen pracowniczych,
 - procedurę monitoringu przyczyn dobrowolnego odchodzenia pracowników z organizacji,
 - zasady pomocy pracownikom zwalnianym w związku z restrukturyzacją organizacji.

Proces 15: Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi

- Organizacja powinna opracować system oceny jakości zarządzania zasobami ludzkimi zawierający przynajmniej:
 - wskazanie celów przeprowadzania oceny,

-
- wskazanie zadań realizowanych w ramach oceny, które pozwolą na wyszczególnienie silnych i słabych stron zarządzania kapitałem ludzkim,
 - procedurę formułowania rekomendacji co do zmian w zarządzaniu kapitałem ludzkim na przyszłość oraz ich wdrażania.
- Ocena jakości zarządzania zasobami ludzkimi powinna być przeprowadzana co najmniej raz do roku.

Publikacja ma na celu przedstawienie stanu wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB) w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, a także określenie warunków, narzędzi i przedsięwzięć, dzięki którym sektor ten mógłby szybciej adaptować przodujące polskie, europejskie i światowe rozwiązania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Zespół Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, przygotowując publikację, uznał, że największe możliwości poprawy kultury przedsiębiorczości poprzez upowszechnienie zasad społecznie odpowiedzialnej firmy, ma sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Obecnie stosunkowo niewiele przedsiębiorstw z tej grupy zna zasady prowadzenia organizacji zgodnie z ideą SOB, chociaż wiele firm prowadzi dobrowolne działania na rzecz interesariuszy. Działania Instytutu już od dziesięciu lat ukierunkowane są na promowanie świadomego stosowaniu SOB w prowadzeniu firmy i na pokazywaniu najlepszych wzorców w tym zakresie, pochodzących zarówno z doświadczeń krajowych, jak i zagranicznych. Publikacja dostarcza kolejnych materiałów pokazujących, w jakim stopniu zasady SOB funkcjonują w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw i jakie są możliwości wprowadzenia instrumentów zarządczych, które z jednej strony służyłyby budowie dobrych relacji z interesariuszami z drugiej zaś usprawniały proces zarządzania i realizowania głównej funkcji firmy, jaką jest osiągnięcie sukcesów gospodarczych.

dr Mieczysław Bąk
Prezes Zarządu
Instytutu Badań nad Demokracją
i Przedsiębiorstwem Prywatnym

Administrator projektu:



Instytut Badań nad Demokracją
i Przedsiębiorstwem Prywatnym

Partnerzy projektu:



PRACOWA OWA GOSPODARCZA



Partner medialny konferencji:

