

**Katarzyna Klimkiewicz**

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

## **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW A WIZERUNEK PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO PRACODAWCY**

### **1. Postrzeganie społecznej odpowiedzialności przez społeczno-gospodarcze otoczenie przedsiębiorstwa**

Przez lata pracodawcy interesowali się przede wszystkim wynikami przedsiębiorstw i osiąganymi zyskami finansowymi, zaniedbując pracowników. Obecnie, kiedy zdobycie i utrzymanie silnie zmotywowanych i zaangażowanych pracowników stanowi klucz do sukcesu, przedsiębiorstwa doskonalą politykę personalną i starają się związać pracowników z organizacją. Na koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw spojrzeć można jak na element układanki, którego dotychczas w stosunkach społeczno-gospodarczych brakowało, a który obecnie dopełnia ich całość. Niniejszy artykuł ma na celu rozważenie związków między społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa a budowaniem jego wizerunku jako dobrego pracodawcy.

W ostatnich latach jesteśmy świadkami istotnych zmian zachodzących w Polsce – przedsiębiorstwa odkrywają, że w życiu gospodarczym, poza aspektami ekonomicznymi i efektywnościowymi, istnieje także płaszczyzna etyczna. Celem przedsiębiorstwa może być maksymalizacja zysku, jednak samo pojęcie zysku nabiera innej wymowy, gdyż – jak zaznaczał M. Friedman – przedsiębiorstwo powinno postępować uczciwie, ponieważ może ono kontynuować swoją działalność tak długo, jak długo społeczeństwo uzna ją za użyteczną [Grzegorzewska-Ramocka 2005, s. 19]. Powszechny dostęp do informacji, globalizacja oraz zmiana wartości w społeczeństwie (m.in. wzrost świadomości ekologicznej, konsumenckiej) spowodowały, że przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu, które ma znacznie wyższe oczekiwania nie tylko w stosunku do jakości oferowanych produktów i usług, ale również w kwestii roli przedsiębiorstwa jako aktora życia społecznego. Przedsiębiorstwo, które chce odnieść sukces, musi przy podejmowaniu decyzji uwzględnić również interesy takich grup, jak: pracownicy, związki zawodowe, dostawcy i odbiorcy, partnerzy biznesowi, rząd, organizacje i stowarzyszenia oraz społeczności lokalne,

ponieważ to te grupy w długiej perspektywie legitymizują istnienie przedsiębiorstwa. Mówi o tym koncepcja interesariuszy, która zakłada, że przedsiębiorstwo na wszystkich poziomach zarządzania uwzględnia interesy grup podmiotów mających zasadniczy wpływ na jego działalność. Jest to rozszerzenie koncepcji *shareholders*, zgodnie z którą przedsiębiorstwo kieruje się wyłącznie interesami akcjonariuszy [Grzegorzewska-Ramocka 2005, s. 33-34]. W perspektywie strategicznej istotne jest równoważenie interesów poszczególnych grup interesu, co podkreśla z kolei koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Komisja Unii Europejskiej definiuje społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw (*corporate social responsibility* – CSR) jako koncept, w ramach którego przedsiębiorstwo dobrowolnie integruje tematykę społeczną i ekologiczną w ramach swojej działalności gospodarczej oraz w stosunkach z interesariuszami (zob. <http://ec.europa.eu>).

Koncepcja społecznej odpowiedzialności jest często krytykowana jako przechodnia moda lub kolejny pomysł marketingowy, mający na celu polepszenie wizerunku przedsiębiorstwa i zdobycie przewagi konkurencyjnej. Badania przeprowadzone w 2001 r. przez Fundację Komunikacji Społecznej potwierdzają również, że przeważająca część polskiego społeczeństwa postrzega społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw w kategorii działań promocyjnych (88% odpowiedzi). Respondenci uważają, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest sposobem na tworzenie pozytywnego wizerunku wśród konsumentów (84% odpowiedzi) oraz pracowników (75% odpowiedzi). Duża część badanych przyznaje, że jest to również sposób budowy dobrych relacji przedsiębiorstwa ze społeczeństwem (74% odpowiedzi), natomiast jedynie 56% badanych jest zdania, że zaangażowanie społeczne wynika z tego, że firmy nie pozostają obojętne wobec spraw społecznych [Raport Komunikowanie... 2002, s. 8]. Postrzeganie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw przez społeczeństwo jedynie w kontekście budowania wizerunku i dobrych relacji z grupami interesu jest bardzo wąskie i nie uwzględnia ani wpływu, jaki CSR wywiera na budowanie świadomości konsumenckiej w społeczeństwie, ani wpływu na kształtowanie stosunków w samej organizacji.

## 2. Budowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy

Wartość zasobów ludzkich i właściwe podejście do zarządzania nimi są uznawane przez teoretyków i praktyków za jedną z ważniejszych przewag konkurencyjnych w przedsiębiorstwie oraz za jeden z podstawowych czynników decydujących o sukcesie na rynku. Po wejściu Polski do Unii Europejskiej, kiedy wiele krajów otworzyło rynek pracy dla polskich obywateli, również polscy pracodawcy odkryli, że utrata dobrych pracowników oraz trudności w pozyskaniu nowych są nie tylko kosztowne, ale mogą stanowić poważne zagrożenie dla rozwoju, a nawet istnienia przedsiębiorstwa. Bezpośrednim skutkiem tych zmian jest stopniowe polepszanie się warunków pracy – wskazać tu należy nie tylko wzrost płac, ale także koncentrację na pracownikach, których, zgodnie z koncepcją marketingu personalnego, traktuje się jak we-

wewnętrznych klientów przedsiębiorstwa. Zakłada się tu, że wewnątrz firmy traktowane jest w kategoriach rynkowych – uczestnikami rynku wewnętrznego są pracownicy zatrudnieni w danej organizacji, natomiast otoczenie zewnętrzne utożsamiane jest z zewnętrznym rynkiem pracy, reprezentowanym przez potencjalnych pracowników [Baruk 2006, s. 22]. Podstawowe zależności między uczestnikami rynku wewnętrznego zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Podaż i popyt na rynku wewnętrznym

	Podaż	Popyt
Przedsiębiorstwo	wynagrodzenie i pozostałe elementy systemu motywacyjnego, treść pracy i zakres obowiązków, kultura organizacyjna, wizerunek przedsiębiorstwa	kompetencje pracowników, wkład pracy, gotowość do wykonania zadań, zaangażowanie, współpraca, kreatywność
Pracownik	wkład pracy, kompetencje, zaangażowanie, zdolności, umiejętności, kreatywność	wynagrodzenie, zadowolenie z pracy, rozwój zawodowy, samorealizacja

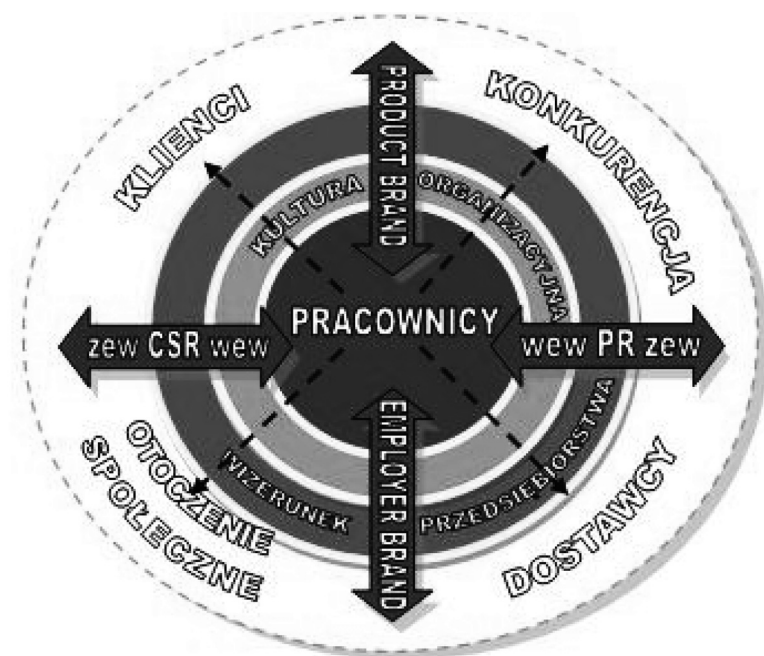
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Schwan, Seipel 1997, s. 7-14].

W koncepcjach marketingowych zakłada się, że przedsiębiorstwo posiada wizerunek, który odróżnia je od konkurentów i pozwala na łatwiejszą identyfikację przez konsumenta<sup>1</sup>. Jego budowanie jednak nie może się ograniczać jedynie do prezentacji elementów systemu identyfikacji audiowizualnej, tj. logotypu marki, kolorów, katalogów oraz innych wytycznych odnoszących się do obowiązującej grafiki. B. Nogalski i A. Szpitter zwracają uwagę, że przedsiębiorstwo powinno kształtować swój wizerunek, opierając się na świadomie określonej i spójnie komunikowanej tożsamości. Oznacza to, że przy budowaniu marki należy uwzględnić jej istotę – trwałe i niezmiennie wartości, jakie ma ona reprezentować. Autorzy zaznaczają, że „tożsamość poprzedza wizerunek, a wizerunek jest odbiciem [...] tożsamości” [Nogalski, Szpitter 2006, s. 163-166], dlatego wizerunek przedsiębiorstwa nie powinien być kształtowany w oderwaniu od jego rzeczywistej tożsamości<sup>2</sup>. A.I. Baruk stwierdza z kolei, że „tożsamość firmy stanowi podstawę, na której buduje ona swój wizerunek”, a jego odzwierciedleniem są opinie dotyczące firmy, które wspólnie decydują o reputacji przedsiębiorstwa. Autorka zauważa, że bardzo istotnym aspektem mającym wpływ na tożsamość organizacji jest postrzeganie jej przez pracowników, po-

<sup>1</sup> W literaturze kwestia wizerunku przedsiębiorstwa omawiana jest najczęściej w kontekście przedsiębiorstwa jako wytwórcy i analizowana jest w ramach jego działań z zakresu marketingu lub *public relations*, uznaje się jednak, że analizę wizerunku można zastosować również w przypadku rozważań nt. wizerunku pracodawcy; por. [Baruk 2006, s. 33].

<sup>2</sup> W literaturze przedmiotu nie ma pełnej zgodności co do pojęcia tożsamości organizacji. Szerzej tę kwestię omawia A.I. Baruk w [Baruk 2006].

nieważ to oni osiągają cele organizacji, współtworzą kulturę organizacyjną, a przez to kształtują również tożsamość przedsiębiorstwa. Baruk podkreśla, że reputacja firmy jest rozumiana jako „zbiór informacji o firmie i stanowi punkt wyjścia dla sposobu, w jaki jest ona postrzegana, czyli jej wizerunku, jako pracodawcy w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym” [Baruk 2006, s. 35-36]. Autorka stwierdza również, że wizerunek przedsiębiorstwa w jego zewnętrznym otoczeniu nie jest tożsamy z jego wizerunkiem wśród pracowników, ponieważ wizerunki te bazują na różnych źródłach przekazu. Pierwszy odzwierciedla tożsamość organizacji jako całości i w dużej mierze odnosi się do produktów, relacji ze społeczeństwem (stosowanego *public relations*), natomiast wizerunek pracodawcy jest związany przede wszystkim z postawą prezentowaną przez kierownictwo oraz działaniami podejmowanymi względem pracowników, a także ze sposobem, w jaki są one odbierane i oceniane przez pracowników [Baruk 2006, s. 37].



Rys. 1. Czynniki tworzące wizerunek przedsiębiorstwa w jego otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym

Źródło: opracowanie własne.

Na rys. 1 przedstawiono wybrane czynniki, które wpływają na kształtowanie wizerunku wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Warto jednak zwrócić uwagę, że poszczególne czynniki nie będą mieć jednakowego wpływu na wybrane grupy interesu, np. przy budowaniu wizerunku pracodawcy jego wizerunek jako producenta/

usługodawcy niekoniecznie będzie bodźcem decydującym dla potencjalnych kandydatów do pracy. Istotne jest jednak, żeby polityka komunikacyjna przedsiębiorstwa była spójna dla jego wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia, ponieważ zachodzi również bezpośrednia komunikacja między pracownikami i pozostałymi grupami interesu. W ten sposób dokonywana jest weryfikacja przekazu sformułowanego przez przedsiębiorstwo. Komunikacja rozumiana jest tutaj nie tylko jako formalny przekaz informacji, ważne są przede wszystkim faktyczne działania organizacji. Zdarza się, że działania organizacji są sprzeczne z deklarowanymi poglądami, co również ma bardzo silny wpływ na wizerunek i wiarygodność firmy.

Badania przeprowadzone przez Hewitt Associates potwierdzają, że istnieje silna zależność między spójnością deklarowanych wartości i praktyk zarządzania ludźmi w organizacji oraz zaangażowaniem pracowników [Badanie Najlepsi Pracodawcy 2008..., s. 12, 17].

J. Leary-Joyce w książce *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru* pisze, że „przedsiębiorstwa powinny być miejscem, które wnosi pozytywne doświadczenia w życie swoich pracowników”. Podaje przykłady przedsiębiorstw, jak je nazywa, „nadzwyczajnych”, które są właśnie takimi miejscami. Istotą sukcesu wydaje się tutaj odpowiednio wypracowana i podzielana przez pracowników kultura organizacyjna, którą charakteryzuje życzliwość, szacunek, zaufanie, przejmowanie odpowiedzialności za swoje postępowanie oraz wzmacnianie w pracownikach poczucia przynależności do grupy. Jednym z podstawowych założeń tak budowanej kultury może być zasada wzajemności<sup>3</sup>, która wskazuje na to, że wszelkie inwestycje w ludzi, w ich rozwój, ale również zaufanie im i okazanie szacunku motywują pracowników do odwzajemnienia takich uczuć względem organizacji, co wzmacnia ich zaangażowanie i identyfikację z organizacją [Leary-Joyce 2007, s. 30].

### 3. Społeczna odpowiedzialności a wizerunek pracodawcy

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w rzeczywistości gospodarczej coraz częściej wskazuje się na koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jako na czynnik wspomagający zaangażowanie i budujący identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem. Badania pokazują, że to właśnie zaangażowanie pracowników jest cechą, która wyróżnia najlepszych pracodawców spośród pozostałych [Badanie Najlepsi Pracodawcy 2008..., s. 16]. Pracownicy ci również chętnie polecają organizację, w której pracują, zarówno jako producenta/usługodawcę, jak i pracodawcę. Dobra opinia pracowników o pracodawcy wzmacnia wiarygodność przedsiębiorstwa i istotnie wpływa na polepszenie jego wizerunku w otoczeniu zewnętrznym.

---

<sup>3</sup> J. Leary-Joyce podaje termin „zasada kanapki z szynką”, który jednak wymagałby dokładniejszego wytłumaczenia. Ze względu na zrozumiałość tekstu autorka wprowadziła termin „zasada wzajemności”.

W kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw można przyjąć, że pracownicy, którzy widzą, że ich pracodawca angażuje się w rozwiązywanie problemów społecznych, będą chcieli wspierać organizację w tych dążeniach swoim wkładem pracy i zaangażowaniem tylko wtedy, gdy sami będą przekonani o dobrych intencjach i prawdziwości podejmowanych przez firmę działań. Jeżeli natomiast pracodawca będzie się angażował w rozwiązywanie problemów społecznych, a jednocześnie nie będzie przestrzegał zasad etycznych w stosunku do swoich pracowników, jego działania szybko okażą się niespójne z głoszonymi wartościami. Jeżeli zewnętrzny wizerunek przedsiębiorstwa nie będzie zgodny z jego wizerunkiem wewnętrznym, to w dłuższej perspektywie czasowej pracodawca powinien się liczyć z krytyką i utratą wiarygodności.

Obecnie coraz bardziej widoczna jest „walka o talenty” – pracodawcy przywiązują dużą wagę do procesu rekrutacji i starają się pozyskać najlepszych kandydatów. Oferują bardzo dobre warunki zatrudnienia, wysokie wynagrodzenie, możliwości rozwoju i awansu, ponieważ wiedzą, że są to elementy, które w dużej mierze decydują o wyborze pracodawcy przez pracownika. Z badań wynika jednak, że jednym z czynników istotnych pod kątem wyboru przyszłego pracodawcy jest właśnie jego wiarygodność, natomiast na zmniejszenie atrakcyjności pracodawcy i spadek jego wiarygodności w dużym stopniu wpływają skandale, w które jest on zamieszany [*The European Student Barometer 2007*]<sup>4</sup>. Przykład stanowić tu może niemiecki koncern Siemens, który po skandalach korupcyjnych i upadku firmy BenQ stracił czołowe miejsca w rankingach popularności pracodawców [*BMW 2007...*] (zob. [www.universum.de](http://www.universum.de)).

Kwestia wiarygodności i budowania wizerunku dotyczy jednak nie tylko dużych koncernów, choć to one narażone są na największą krytykę ze strony mediów i społeczeństwa. Wśród mniejszych, prywatnych przedsiębiorstw rzadziej mamy do czynienia ze sformalizowanymi działaniami z zakresu PR, natomiast kwestia wiarygodności bardziej zależy od polityki względem pracowników. B. Rogucka skupia się w swoich badaniach na wizerunku prywatnego przedsiębiorcy w społeczeństwie polskim. Wynika z nich, że elementy wizerunku prywatnego przedsiębiorcy, takie jak troska o pracowników, uczciwość i przestrzeganie prawa, wpływają na postrzeganie go jako „godnego szacunku” [Rogucka 2004, s. 126]. Autorka zwraca uwagę na to, że „jedną z najkrytyczniej ocenianych cech prywatnego przedsiębiorcy jest przypisywany mu brak troski o pracownika” [Rogucka 2004, s. 117], co z pewnością może mieć wpływ na zmniejszenie konkurencyjności prywatnych pracodawców na rynku pracy. Pogląd ten potwierdzają badania preferencji dotyczących miejsca pracy prowadzone wśród studentów i absolwentów. Wykazują one, że ponad połowa

---

<sup>4</sup> Badania przeprowadzone przez Trendence Institut w 18 krajach europejskich wśród ponad 39 tys. studentów. Badaniu poddani zostali studenci kierunków ekonomicznych i inżynierskich ostatnich lat studiów, którzy w niedługim czasie mieli zamiar podjąć pracę.



przyszłych pracowników chciałaby podjąć pracę w dużej, krajowej lub międzynarodowej firmie [*Ogólnopolski ranking...*, s. 17].

Na podstawie rankingów najlepszych pracodawcy w Polsce zauważyć można również zmianę czynników mających wpływ na wybór pracodawcy. W badaniach prowadzonych wśród kandydatów do pracy i w biurach karier w 2005 r. przy pytaniu o czynniki decydujące o wyborze dobrego pracodawcy respondenci najczęściej wskazywali aktywność firmy na rynku i jej popularność, a więc czynniki ściśle związane z aspektami wizerunkowymi. Najnowsze wyniki badań przeprowadzonych na przełomie lat 2007/2008 pokazują natomiast, że osoby ankietowane przywiązują dużą wagę do dobrej atmosfery i możliwości rozwoju w pracy. W porównaniu z poprzednimi latami istotnie wzrosło zainteresowanie możliwością pogodzenia życia zawodowego z prywatnym (wskaźnik *work-life-balance* podniósł się z miejsca 12 na 4) [*Ogólnopolski ranking...*, s. 7-9]. Wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników firm pokazują również, że sam wzrost wynagrodzenia nie prowadzi do wzrostu zaangażowania pracowników. O wiele bardziej istotne okazują się tu czynniki związane z kształtowaniem warunków pracy, możliwościami rozwoju czy równowagą między życiem osobistym i zawodowym [*Badanie Najlepsi Pracodawcy 2008...*], tak więc również aspekty uwzględniane w koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

#### 4. Wnioski

Zarówno przytoczone przykłady, jak i wyniki badań i rankingów pokazują, że wiarygodność i społeczny wizerunek przedsiębiorstwa są istotne z punktu widzenia wyboru pracodawcy. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, jako koncepcja kompleksowa, obejmująca działania względem otoczenia zewnętrznego i obszaru personalnego, wpływa na wzmocnienie jego wiarygodności. Podkreśla ona spójność deklaracji i działań organizacji, przyczyniając się przez to do ukształtowania silnej marki przedsiębiorstwa jako pracodawcy zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wśród pracowników. Z jednej strony podejmowanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności wpływa na zaangażowanie i motywację pracowników, a to przekłada się na wyniki organizacji, z drugiej zaś strony przedsiębiorstwo staje się pożądanym miejscem pracy, „pracodawcą z wyboru”, co umożliwia mu zdobycie najlepszych pracowników i zapewnia przetrwanie oraz utrzymanie konkurencyjności w dłuższej perspektywie czasowej.

#### Literatura

*Badanie Najlepsi Pracodawcy 2008*; <http://www.hewitt.com>.

Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.

*BMW 2007 beliebtester Arbeitgeber bei Studierenden*; <http://www.universum.de>; <http://ec.europa.eu>.

- Grzegorzewska-Ramocka E., *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w marketingu strategicznym*, Politechnika Świętokrzyska, Kielce 2005.
- Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Oficyna, Kraków 2007.
- Nogalski B., Szpitter A., *Marka jako narzędzie budowy wizerunku przedsiębiorstwa*, [w:] *Public relations w przedsiębiorstwie*, red. D. Tworzydło, T. Soliński, WSiLiZ, Rzeszów 2006.
- Ogólnopolski ranking Kariera z Pracodawcą 2007/08*; [www.najlepszypracodawca.pl](http://www.najlepszypracodawca.pl).
- Raport Komunikowanie na rzecz CSR*, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2002; <http://www.fks.dobrestrony.pl>.
- Rogucka B., *Właściciel, pracodawca, obywatel- rekonstrukcja wizerunku prywatnego przedsiębiorcy*, [w:] *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, red. L. Kolarska-Bobińska, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.
- Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
- The European Student Barometer 2007*; <http://www.trendence.com>.

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY VS. EMPLOYER BRANDING

### Summary

Nowadays the key success factor is to have and to get the best employees from the labour market. A lot of companies want to get the image of the “employer of choice”, which means the candidates choose the company as the best employer. However, it is significant not only to create a good employer brand, but in fact to be the best employer. The factor that has influence on the genuine credibility of a company can be corporate social responsibility (CSR). A lot of research and surveys show that this factor becomes substantial in the eyes of employees. In this article the CSR is discussed as a significant factor in building employees engagement and an important aspect of effective employers brand building.