

**PRACE NAUKOWE**

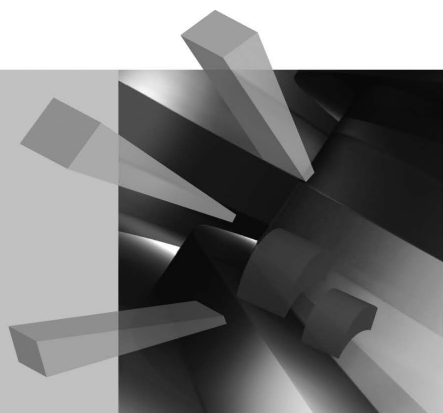
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**264**

# **Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki**



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Borys**

**Piotr Rogala**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,  
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,  
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,  
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,  
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,  
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-298-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
<b>Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie .....</b>	11
<b>Bartosz Bartniczak, Sposoby badania satysfakcji użytkowników Banku Danych Lokalnych .....</b>	24
<b>Tadeusz Borys, Kluczowe wymiary orientacji na wyniki .....</b>	33
<b>Renata Brajer-Marczak, Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość .....</b>	44
<b>Eugenia Czernyszewicz, Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki .....</b>	57
<b>Ewa Czyż-Gwiazda, Systemy pomiaru wyników w organizacjach .....</b>	71
<b>Anna Dobrowolska, Wpływ projektowania systemu pomiaru procesów na osiąganie celów organizacji w koncepcji TQM .....</b>	82
<b>Joanna Ejdyś, Foresight znormalizowanych systemów zarządzania .....</b>	93
<b>Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo .....</b>	109
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje .....</b>	118
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego .....</b>	130
<b>Piotr Jedynak, Orientacja na wyniki w optyce badaczy znormalizowanych systemów zarządzania .....</b>	142
<b>Marian Kachniarz, Koncepcja systemu oceny efektywności samorządu lokalnego .....</b>	150
<b>Ewa Kastrau, Rola identyfikacji aspektów środowiskowych i ich oceny w procesie eliminacji negatywnego wpływu działalności polegającej na odbieraniu odpadów komunalnych na środowisko naturalne .....</b>	163
<b>Maja Kiba-Janiak, Wykorzystanie metody SERVQUAL do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego .....</b>	175
<b>Romuald Kolman, Analiza efektów systemu .....</b>	189
<b>Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspekty badania satysfakcji pracowników .....</b>	199
<b>Adam Kosiuk, Pomiar efektów gospodarowania. Zrównoważona Karta Wyników .....</b>	209
<b>Krzysztof Kud, Doskonalenie kształtowania przestrzeni .....</b>	220

<b>Marta Kusterka-Jefmańska</b> , Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym – wybrane doświadczenia europejskie i doświadczenia polskich samorządów .....	230
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Wybrane narzędzia pomocne przy postępowaniu z wyrobem niezgodnym .....	240
<b>Krystyna Lisiecka</b> , Modele pomiaru wyników w organizacjach.....	252
<b>Jerzy Łańcucki</b> , Jakość a satysfakcja klienta w usługach.....	271
<b>Jacek Luczak, Marcelina Górzna</b> , Ocena skuteczności metodyki zarządzania projektami PRINCE2 w administracji publicznej.....	282
<b>Alina Matuszak-Flejszman</b> , Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania .....	300
<b>Mieczysław Morawski</b> , Procesy dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych .....	316
<b>Franciszek Mroczko</b> , Skuteczne <i>public relations</i> w zarządzaniu kryzysowym .....	329
<b>Krzysztof Nowosielski</b> , Koszty jakości controllingu.....	344
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji.....	354
<b>Piotr Rogala</b> , Zasada orientacji na wyniki a system zarządzania jakością ....	370
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska</b> , Zasady społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw wobec pracowników w kontekście zasad Modelu Doskonałości EFQM .....	381
<b>Agata Rudnicka</b> , Mierzenie wpływu społecznego przedsiębiorstw .....	394
<b>Elżbieta Skrzypek</b> , Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań.....	401
<b>Elżbieta Aleksandra Studzińska</b> , Metody pomiaru efektywności banków ..	413
<b>Katarzyna Szczepańska</b> , Podstawy satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością i jej implikacje .....	432
<b>Tadeusz Wawak</b> , Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych .....	451
<b>Radosław Wolniak</b> , Kryterium przywództwa w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością .....	475
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic</b> , Ekoinnowacyjność i ekoinnowacje jako kryterium drogi ku ekologicznej i społecznej doskonałości. ....	488
<b>Krzysztof Zymonik</b> , Gwarancja producencka w kontekście odpowiedzialności za produkt.....	496

## Summaries

<b>Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz</b> , Organizational engagement – essence, measurement and implementation.....	23
---	----

<b>Bartosz Bartniczak</b> , Methods of research of Local Data Bank users' satisfaction .....	32
<b>Tadeusz Borys</b> , Key dimensions of orientation to results .....	43
<b>Renata Brajer-Marczak</b> , The results of processes from the perspective of the process maturity of quality oriented organizations .....	56
<b>Eugenia Czernyszewicz</b> , Self-assessment as an element of assessing the effectiveness of the quality management system and improving results oriented organization .....	70
<b>Ewa Czyż-Gwiazda</b> , Performance measurement systems in organisations ...	81
<b>Anna Dobrowolska</b> , Influence of the design of the measurement system of processes on achieving goals in the TQM organizations .....	92
<b>Joanna Ejdys</b> , Application of foresight studies in the field of quality, environmental and safety management systems .....	108
<b>Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka</b> , Process approach in process oriented organizations .....	117
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz</b> , Environmental aspects and orientation to results in enterprises implementing eco-innovations .....	129
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz</b> , Support for enterprises during the process of implementation of the Environmental Management System .....	141
<b>Piotr Jedynak</b> , Orientation to results from the perspective of standardised management systems researchers .....	149
<b>Marian Kachniarz</b> , Concept of a local government efficiency assessment system .....	162
<b>Ewa Kastrau</b> , Role of identification of environmental aspects and their assessment within the process of elimination of the negative impact that collecting of municipal waste has on natural environment .....	174
<b>Maja Kiba-Janiak</b> , Application of the SERVQUAL method for an analysis of service quality in the field of collective transport .....	188
<b>Romuald Kolman</b> , System effects analysis .....	198
<b>Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska</b> , Aspects of research on employees' job satisfaction .....	207
<b>Adam Kosiuk</b> , Tools for measuring the effectiveness of economy. Balanced scorecard .....	219
<b>Krzysztof Kud</b> , Principles of excellence in the space management in municipalities .....	229
<b>Marta Kusterka-Jefmańska</b> , Life quality measurement at the local level – selected european experience and the experience of polish local government .....	239
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Selected tools helpful in proceeding with a non-conforming product .....	251
<b>Krystyna Lisecka</b> , Measurement result models in organizations .....	270
<b>Jerzy Łańcucki</b> , Quality and customer satisfaction in services .....	281

---

<b>Jacek Łuczak, Marcelina Górzna</b> , Evaluation of the effectiveness of the project management methodology PRINCE2 in the public administration	299
<b>Alina Matuszak-Flejszman</b> , Determinants of the effectiveness of standardised management systems.....	315
<b>Mieczysław Morawski</b> , Processes of sharing knowledge with key members in selected tourist enterprises .....	327
<b>Franciszek Mroczko</b> , Effective public relations in crisis management .....	343
<b>Krzysztof Nowosielski</b> , Quality costs of controlling .....	353
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Process maturity and organisation business results..	369
<b>Piotr Rogala</b> , Results orientation versus the quality management system ISO 9001 .....	380
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska</b> , Corporate Social Responsibility principles toward employees in the context of EFQM Excellence Model's principles.....	393
<b>Agata Rudnicka</b> , Corporate social impact measurement .....	400
<b>Elżbieta Skrzypek</b> , Quality maturity in the light of research findings .....	412
<b>Elżbieta Aleksandra Studzińska</b> , Methods for measuring the effectiveness of banks.....	431
<b>Katarzyna Szczepańska</b> , Fundamentals of customer satisfaction in quality management and its implications .....	450
<b>Tadeusz Wawak</b> , Outline of the management improvement model in higher education institutions.....	474
<b>Radosław Wolniak</b> , Criterion for leadership in the process of evaluation of the maturity of a quality management system.....	487
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic</b> , Ecological innovative character and ecological innovations as a means of ecological and social excellence ....	495
<b>Krzysztof Zymonik</b> , Producer's guarantee in the context of product liability	510

## Magdalena Rojek-Nowosielska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: magdalena.rojek-nowosielska@ue.wroc.pl

---

# ZASADY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW WOBEC PRACOWNIKÓW W KONTEKŚCIE ZASAD MODELU DOSKONAŁOŚCI EFQM\*

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (SOP) oraz zasad Modelu Doskonałości EFQM w odniesieniu do pracowników. Uzupełnienie prowadzonych na gruncie teoretycznym rozważań stanowi empiryczna egzemplifikacja wspomnianych założeń. Konsekwencją tych rozważań jest próba odpowiedzi na pytanie, czy firmy starają się realizować podstawowe zasady odpowiedzialności oraz doskonałości wobec pracowników, a jeśli tak, to w jaki sposób.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (SOP), Model Doskonałości EFQM, zasady.

## 1. Wstęp

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (SOP), pomimo jej stosunkowo krótkiej obecności w naukowym wymiarze, jest wciąż ciekawym obiektem analizy. Jak pokazują jednak wyniki badań empirycznych [Ocena stanu wdrażania... 2011, s. 4], zaledwie 31% przedsiębiorców zna pojęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Jest to istotny argument za tym, by pole badawcze w ramach tej koncepcji wciąż eksplorować, poddawać ocenie i wyciągać wnioski, bo tylko w taki sposób może następować ciągły rozwój. Spektrum zagadnień, które można poddawać zarówno teoretycznej, jak i praktycznej weryfikacji, jest duże, jednak zamierzeniem autorki jest ukazanie w niniejszym opracowaniu kontekstu pracowniczego, a dokładnie – przyjętych w tym obszarze zasad.

Ciekawym punktem odniesienia dla analizy zasad CSR (*Corporate Social Responsibility*) w obszarze pracowniczym wydaje się Model Doskonałości (MD) EFQM, który jako kompleksowe narzędzie usprawniania organizacji określa do-

---

\* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki.

kładnie najważniejsze wymagania stawiane firmie na drodze do doskonałości. Celem artykułu jest zatem przedstawienie podstawowych zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz zasad Modelu Doskonałości EFQM w odniesieniu do pracowników. Zestawienie dwóch spojrzeń (SOP i MD) na aspekt pracownika w firmie pozwala na szerszą diagnozę i ocenę omawianego zagadnienia, a dzięki temu na konkluzje, które gdyby były tworzone w izolacji od szerszej całości, mogłyby nie zaistnieć.

Dodatkowo teoretyczna analiza zasad koncepcji SOP i modelu EFQM zostanie poparta wynikami badań empirycznych, dzięki którym możliwa będzie odpowiedź na pytanie, czy realizowane są wspomniane zasady w codziennej praktyce gospodarczej, a jeśli tak, to w jaki sposób.

## 2. Podstawy definicyjne społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Istnieje wiele teoretycznych spojrzeń na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. Początki tworzenia ujęć definicyjnych sięgają lat pięćdziesiątych XX wieku. Przykładowo H.R. Bowen ujmując to pojęcie jako obowiązek przedsiębiorcy stosowania takiej polityki, podejmowania takich decyzji lub podążania takimi drogami, które są pożądanym celem i wartością dla społeczeństwa [Bowen 1953, za: Carroll 1999, s. 268–295]. Dwadzieścia lat później, w 1973 r., ciekawe stanowisko odnośnie do społecznej odpowiedzialności wypracują uczestnicy sympozjum w Davos. W słynnym manifestie z Davos wyraźnie podkreślili, iż zadaniem przedsiębiorstwa jest nie tylko dążenie do osiągania zysków, ale też szczególna służba wobec szeroko rozumianych interesariuszy. „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 środowiska* [wyróżnienia – M.R.-N.]” [Steinmann, Schreyogg 1992, s. 59–60]. Nieco węższe spojrzenie na społeczną odpowiedzialność przedstawia J. Backman, który stwierdza, iż odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw odnosi się do pozaekonomicznych celów i motywów wyznaczonych przez środowisko biznesu. Przykładowo wymienia on redukcję zanieczyszczenia środowiska, zatrudnianie grup mniejszościowych, większy udział w programach zmierzających do poprawy warunków bytu społeczeństwa, poprawę opieki medycznej [Backman (red.) 1975, s. 2–3].

Jednym z przykładów definicji SOP stworzonych na początku XXI wieku jest ujęcie społecznej odpowiedzialności Campbela. W myśl tego ujęcia firmy nie powinny świadomie robić niczego, co mogłoby szkodzić ich interesariuszom (a szcze-



gólnie inwestorom, pracownikom, klientom, dostawcom czy społeczności lokalnej, w której działają). Jeśli jednak w wyniku ich działalności doszłoby do wyrządzenia szkody, wówczas jak tylko uzyskają wiedzę na temat powstałej szkody, muszą ją naprawić i zadośćuczynić wszystkim zainteresowanym stronom [Campbel 2006, s. 928].

Takie ujęcie definicyjne SOP pokazuje piętno naszych czasów, w których społeczeństwa dotknięte kryzysem zmagają się z problemami i często nie podejmują dodatkowych działań służących rozwiązywaniu kwestii społecznych. Zatem społeczna działalność jest „okrojona” do granic możliwości, a przecież ważne jest, by nie szkodzić innym, by swoim postępowaniem nie powodować strat, zaniedbań czy trudności, które dotkną również przyszłych pokoleń.

Potwierdzeniem takiej tendencji w definiowaniu SOP jest stanowisko Komisji Europejskiej, która w swoim Komunikacie do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów przedstawiła odnowioną strategię UE na lata 2011–2014 dotyczącą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. W dokumencie tym zamieszczono nową definicję CSR, ujmując ją jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Poszanowanie dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi jest warunkiem wstępnym wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności. Aby w pełni móc realizować te zobowiązania, przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integrującym kwestie społeczne, środowiskowe, etyczne i te związane z prawami człowieka, a także problemami konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią i w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami. Ma to na celu:

- maksymalizację wspólnych wartości tworzonych dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości;
- rozpoznawanie, zapobieganie i łagodzenie ich możliwych negatywnych skutków” [Odnowiona strategia... 2011, s. 7].

### 3. Zasady SOP w odniesieniu do pracowników

W świetle tak przedstawionych zmian w definiowaniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw znaczenia nabierają zasady SOP ustalone podczas obrad „okrągłego stołu” w Caux<sup>1</sup>. Początkowa część wspomnianego dokumentu – tzw. preambuła – zawiera ogólne zasady, którymi przedsiębiorcy powinni się kierować, realizując zadania biznesowe. Należy do nich między innymi odpowiedzialność w prowadzeniu działalności gospodarczej (dzięki której firma podejmuje słuszne

---

<sup>1</sup> Zasady te powstały w 1986 r. i obejmują deklaracje liderów biznesu z Europy, Japonii i ze Stanów Zjednoczonych, zmierzające do rozwinięcia konstruktywnych stosunków ekonomicznych i społecznych pomiędzy wspomnianymi krajami oraz wypracowania wspólnych zobowiązań wobec reszty świata.

decyzje, w związku z czym nie powstają straty, i w konsekwencji utrzymana jest kondycja ekonomiczna). Innymi ogólnymi zasadami są działania innowacyjne (przynajmniej do postępu społecznego), działania oparte na zaufaniu (zwiększające własną wiarygodność i łagodzące napięcia między firmami), niebędące w sprzeczności z istniejącymi przepisami prawa (zarówno międzynarodowego, jak i lokalnego), wspierające międzynarodowe porozumienia, szanujące środowisko naturalne oraz krytykujące i niepopierające korupcji w działalności gospodarczej.

W odniesieniu do obszaru pracowniczego uczestnicy „okrągłego stołu” z Caux deklarują, że dołożą wszelkich starań, aby:

- tworzyć miejsca pracy i zapewniać wynagrodzenie, które poprawi warunki życia pracowników;
- zapewnić takie warunki pracy, które szanują zdrowie pracownika i jego godność;
- być uczciwym w kontaktach z pracownikami i prowadzić politykę jawności informacji, ograniczaną jedynie przez przepisy prawne i wymogi konkurencji;
- słuchać uważnie i – gdzie jest to możliwe – stosować się do sugestii, propozycji, żądań i zażaleń pracowników;
- kiedy pojawi się konflikt, podejmować negocjacje w dobrej wierze;
- unikać praktyk dyskryminacyjnych i zagwarantować pracownikom równość traktowania oraz szans niezależnie od płci, wieku, koloru skóry i wyznania;
- promować w firmie zatrudnianie pracowników niepełnosprawnych tam, gdzie mogą być autentycznie użyteczni;
- w miejscu pracy chronić pracowników przed możliwymi do uniknięcia obrażeniami i chorobami;
- zachęcać pracowników i pomagać im w zdobywaniu przydatnych oraz dających się wykorzystać także w innych zawodach umiejętności i wiedzy oraz
- być wrażliwymi na wiążące się często z decyzjami gospodarczymi poważne problemy bezrobocia i współpracować z rządami, organizacjami pracowniczymi oraz innymi agendami w celu rozwiązania tych kwestii [<http://www.cauxroundtable.org/index.cfm? menuid=8>].

#### **4. Zasady Modelu Doskonałości w odniesieniu do pracowników**

Dotychczas prowadzone rozważania koncentrowały się na odpowiedzialności firmy wobec pracowników. Rozumieć przez to należy, iż pracownicy w kontekście społecznej odpowiedzialności są traktowani jako podmiot, wobec którego firma powinna realizować podjęte wcześniej zobowiązania. Nieco inne spojrzenie przedstawia Model Doskonałości. Możliwość odnoszenia sukcesów w firmie jest determinowana przez tworzenie wartości i budowanie partnerskich relacji. Dlatego w Modelu Doskonałości mówi się o odnoszeniu sukcesów dzięki (na przykład) pracownikom. Zatem przedsiębiorstwo, które formułuje politykę i strategię, zarządzanie ludźmi, zasobami czy procesami w sposób umożliwiający osiągnięcie przez firmę sukcesu,

może być nazwane doskonałym (w myśl ujęcia prezentowanego przez Model Doskonałości). W przypadku obszaru pracowniczego nadrzędną zasadą jest docenianie pracowników i tworzenie kultury ich „upełnomocnienia dla osiągnięcia i zrównoważenia celów organizacyjnych i osobistych. W praktyce doskonałe organizacje:

- wiedzą, jakie umiejętności i kompetencje są potrzebne do realizacji misji, wizji i celów strategicznych;
- tworzą kulturę, w której oddanie, umiejętności, talenty i kreatywność pracowników są rozwijane i cenione;
- zapewniają, że pracownicy mogą przyczynić się do sukcesu swojego i organizacji, wykorzystując swój cały potencjał w duchu prawdziwego partnerstwa;
- dostosowują cele indywidualne i zespołowe do strategicznych celów organizacji oraz zapewniają, że osoby i zespoły są upełnomocnione w celu maksymalizacji ich wkładu w organizację;
- przyjmują podejścia zapewniające pracownikom odpowiednią równowagę między życiem prywatnym a pracą;
- zapewniają i wykorzystują różnorodność swoich pracowników;
- ułatwiają rozwój organizacyjny poprzez wspólne wartości, odpowiedzialność, etykę oraz kulturę zaufania i otwartości;
- jasno określają poziomy wyników w zakresie zasobów ludzkich, które są wymagane do osiągnięcia celów strategicznych;
- zachęcają pracowników, aby wspólnie z innymi stronami zainteresowanymi uczestniczyli w działaniach na rzecz społeczeństwa” [<http://efqm.pl/index.php/model..>].

Ze względu na to, że przedstawione założenia, odnoszące się zarówno do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, jak i do Modelu Doskonałości, nie są sformułowane w sposób dający się bezpośrednio porównać, autorka niniejszego opracowania dokonała subiektywnego zestawienia, mającego na celu znalezienie wspólnego mianownika służącego dalszym analizom (tab. 1).

**Tabela 1.** Zestawienie zasad SOP i MD oraz propozycja ujednoczonych zasad w odniesieniu do pracowników

„Ujednoczone” zasady	Zasady SOP	Zasady MD
1	2	3
Tworzenie godnych warunków pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tworzyć miejsca pracy i zapewniać wynagrodzenie, które poprawi warunki życia pracowników,</li> <li>– zapewnić takie warunki pracy, które szanują zdrowie pracownika i jego godność,</li> <li>– w miejscu pracy chronić pracowników przed możliwymi do uniknięcia obrażeniami i chorobami;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przyjmować podejście zapewniające pracownikom odpowiednią równowagę między życiem prywatnym a pracą,</li> <li>– jasno określać poziomy wyników w zakresie zasobów ludzkich, które są wymagane do osiągnięcia celów strategicznych;</li> </ul>

Tabela 1. (cd.)

1	2	3
Budowanie zaufania, przeciwdziałanie korupcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– być uczciwym w kontaktach z pracownikami i prowadzić politykę jawności informacji, ograniczaną jedynie przez przepisy prawne i wymogi konkurencji;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ułatwiać rozwój organizacyjny poprzez wspólne wartości, odpowiedzialność, etykę oraz kulturę zaufania i otwartości,</li> <li>– jasno określać poziomy wyników w zakresie zasobów ludzkich, które są wymagane do osiągnięcia celów strategicznych;</li> </ul>
Słuchanie uwag i sugestii pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>– słuchać uważnie i tam, gdzie jest to możliwe, stosować się do sugestii, propozycji, żądań i zażaleń pracowników,</li> <li>– kiedy pojawi się konflikt, podejmować negocjacje w dobrej wierze;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostosowywać cele indywidualne i zespołowe do strategicznych celów organizacji oraz zapewniać, by osoby i zespoły były upelnomocnione w celu maksymalizacji ich wkładu w organizację;</li> </ul>
Unikanie dyskryminacji w miejscu pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– unikać praktyk dyskryminacyjnych i zagwarantować pracownikom równość traktowania oraz szans niezależnie od płci, wieku, koloru skóry i wyznania,</li> <li>– promować w firmie zatrudnianie pracowników niepełnosprawnych tam, gdzie mogą być autentycznie użyteczni;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zapewniać, by pracownicy mogli przyczynić się do sukcesu swojego i organizacji wykorzystując swój cały potencjał w duchu prawdziwego partnerstwa,</li> <li>– zapewniać i wykorzystywać różnorodność swoich pracowników;</li> </ul>
Stwarzanie warunków rozwoju pracowniczego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zachęcać pracowników i pomagać im w zdobywaniu przydatnych oraz dających się wykorzystać, także w innych zawodach, umiejętności i wiedzy;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– posiadać wiedzę odnośnie umiejętności i kompetencji potrzebnych do realizacji misji, wizji i celów strategicznych,</li> <li>– tworzyć kulturę, w której oddanie, umiejętności, talenty i kreatywność pracowników są rozwijane i cenione;</li> </ul>
Stwarzanie warunków rozwoju społeczno-gospodarczego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– być wrażliwym na wiążące się często z decyzjami gospodarczymi poważne problemy bezrobocia i współpracować z rządami, organizacjami pracowniczymi oraz innymi agendami w celu rozwiązania tych kwestii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zachęcać pracowników, aby wspólnie z innymi stronami zainteresowanymi uczestniczyli w działaniach na rzecz społeczeństwa.</li> </ul>

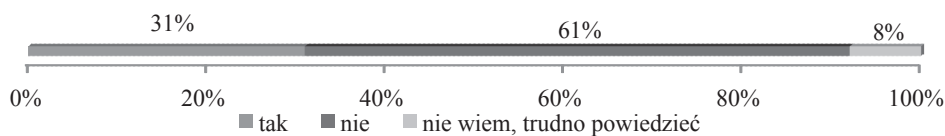
Źródło: opracowanie własne na podstawie Caux Round Table Principles oraz Modelu Doskonałości EFQM

Pierwsza kolumna zawiera syntetyczną nazwę nowej, ujednocionej zasady, która powstała w oparciu o zasady społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz

Model Doskonałości. Kolejne kolumny zawierają przykłady wspomnianych zasad, które mogą wpisać się w myśl przewodnią zasady z kolumny pierwszej.

## 5. Empiryczna weryfikacja zasad SOP i MD

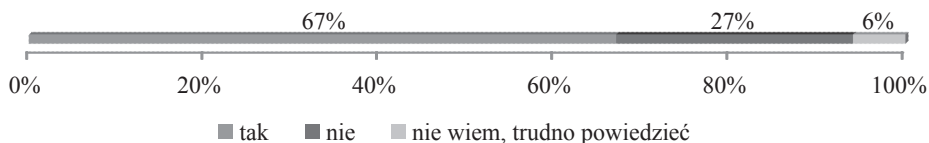
Do weryfikacji empirycznej posłużą wyniki badań przeprowadzonych na ogólnopolskiej próbie przedsiębiorstw wynoszącej 870 firm<sup>2</sup>. Poddając egzemplifikacji wspomniane wcześniej zasady, należy rozpocząć od postawienia pytania ogólnego, czy firma realizuje działania związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Odpowiedź na tak postawione pytanie jest możliwa tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwo wie, czym jest pojęcie SOP. Zatem pierwszym, tzw. filtrującym pytaniem powinno być pytanie sprawdzające znajomość terminu „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw” (rys. 1).



**Rys. 1.** Czy spotkał/a się Pan/i z pojęciem społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw?

Źródło: [Ocena stanu wdrażania... 2011, s. 51].

Twierdząco odpowiedziało na to pytanie tylko 31% respondentów (czyli 269 firm), z których 67% odpowiedziało, że w firmie realizuje się działania związane ze społeczną odpowiedzialnością (rys. 2).

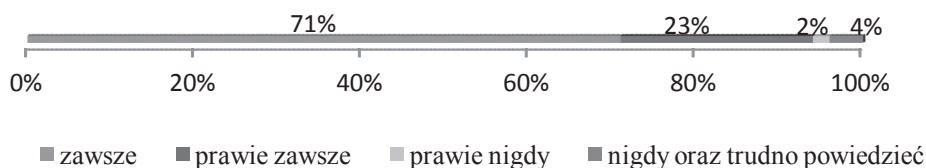


**Rys. 2.** Czy Państwa firma realizuje działania związane ze społeczną odpowiedzialnością?

Źródło: [Ocena stanu wdrażania... 2011, s. 54].

<sup>2</sup> Badanie zostało opracowane przez MillwardBrown SMG/KRC oraz PwC dla PARP, jest prezentowane w raporcie: [Ocena stanu wdrażania... 2011]. Raport ten w niniejszym opracowaniu służy do weryfikacji empirycznej założeń SOP i MD, choć początkowe pytania (ogólne) w swojej konstrukcji dotyczą tylko SOP. Zgodnie jednak z wyjaśnieniem ujętym w punkcie 3 – wszelkie zasady zostały sprowadzone do wspólnego mianownika, który obejmuje pod względem merytorycznym zarówno zasady SOP, jak i MD.

Przechodząc do analizy pytań szczegółowych, związanych bezpośrednio z realizacją przyjętych założeń SOP i MD w praktyce, jako pierwsza weryfikacji zostanie poddana kwestia tworzenia godnych warunków pracy. Założenie to sprawdzono z jednej strony przez terminowość wypłat (co stanowi niezbędne minimum godziwego życia), z drugiej zaś przez podejmowanie przez firmę analizy zagrożeń w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP). Wśród przedsiębiorstw poddanych badaniu 71% odpowiedziało, że zawsze wypłaca wynagrodzenie w wyznaczonym terminie, bez opóźnień (rys. 3)<sup>3</sup>.

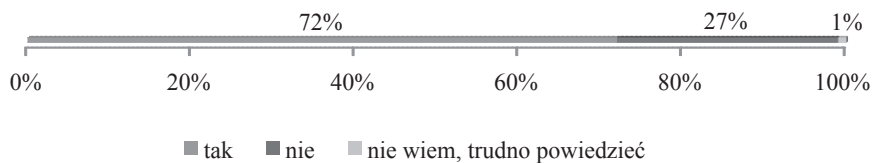


**Rys. 3.** Jak często w Państwa firmie w ostatnich 12 miesiącach wynagrodzenia były wypłacane pracownikom na czas, bez opóźnień?

Źródło: [Ocena stanu wdrażania... 2011, s. 132].

Należy zwrócić uwagę na fakt, że w odniesieniu do tak podstawowego obowiązku pracodawcy, jakim jest terminowość wypłat, aż 23% ankietowanych (czyli 200 firm) nie wskazało jednoznacznie twierdzącej odpowiedzi.

W przypadku analizy zagrożeń w zakresie BHP 72% respondentów potwierdziło dokonywanie takich analiz w firmie, podczas gdy (aż) 27% ankietowanych wskazało odpowiedź negatywną (rys. 4).



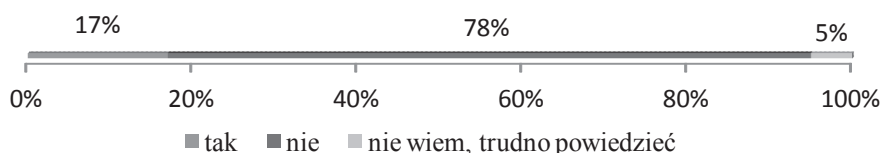
**Rys. 4.** Czy Państwa firma dokonuje analizy zagrożeń w zakresie BHP?

Źródło: [Ocena stanu wdrażania... 2011, s. 139].

<sup>3</sup> Należy wyjaśnić, że w legendzie ujęte zostały dwie kategorie odpowiedzi w jeden przedział liczbowy (odpowiedź „nigdy” oraz „trudno powiedzieć”), co wynika z braku danych dotyczących tych przedziałów w omawianym raporcie. Zatem w celu rzetelnego przedstawienia danych i z powodu braku możliwości arbitralnego podjęcia decyzji co do wartości przedziałów „nigdy” oraz „trudno powiedzieć”, brakująca do 100% wartość, została przedstawiona jako całość.

Druga zasada podlegająca weryfikacji empirycznej dotyczy budowania zaufania i przeciwdziałania korupcji. Oczywiście można podawać w wątpliwość fakt istnienia sformalizowanych procedur zmierzających do niwelowania ewentualnych sytuacji korupcyjnych. Wiadomo, że samo spisanie zasad o niczym nie świadczy, zaistnienie bowiem (lub nie) sytuacji korupcjogennych zależy przede wszystkim od woli człowieka, jednak posiadanie sformalizowanych procedur jest wyrazem braku akceptacji takich zachowań w firmie oraz podjętego trudu, którego efektem końcowym jest opracowany dokument.

Zatem druga zasada, dotycząca korupcji, zostanie „sprawdzona” przez pytanie zadane wprost: Czy w Państwa firmie istnieją mechanizmy służące przeciwdziałaniu praktykom korupcyjnym? (rys. 5).

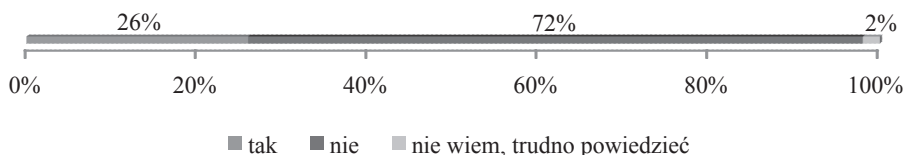


**Rys. 5.** Czy w Państwa firmie istnieją mechanizmy służące przeciwdziałaniu praktykom korupcyjnym?

Źródło: [Ocena stanu wdrażania... 2011, s. 166].

Z danych zawartych na rysunku 5 bezspornie wynika, że zdecydowana większość (78% ankietowanych) nie posiada mechanizmów przeciwdziałających korupcji. Jest to ważny sygnał dla przedsiębiorców, którym zależy, by firma miała opinię zarówno odpowiedzialnej, jak i doskonałej (w myśl przyjętych założeń Modelu Doskonałości oraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw).

Trzecia zasada poddana weryfikacji dotyczy słuchania uwag i sugestii pracowników. Pytanie służące ocenie realizacji tego założenia w praktyce dotyczy istnienia w firmie formalnych zasad rozpatrywania skarg pracowniczych (rys. 6).

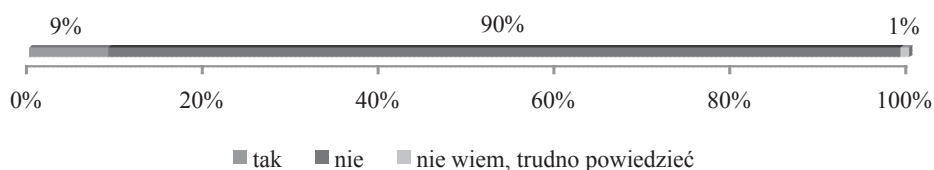


**Rys. 6.** Czy w firmie istnieją formalne zasady dotyczące rozpatrywania skarg pracowniczych?

Źródło: [Ocena stanu wdrażania... 2011, s. 142].

Zgodnie z danymi prezentowanymi na rysunku 6, 72% ankietowanych zaznaczyło, że w tej kwestii nie istnieją sformalizowane zasady. Natomiast odpowiedź twierdzącą wskazało 26% badanych przedsiębiorstw. Uzupełnieniem tego wyniku może być fakt, że w próbie badawczej zdecydowana większość (bo 90%) stanowią firmy mikro, małe i średnie. W takich przedsiębiorstwach formalizacja procedur ograniczona jest do niezbędnego minimum.

Uzupełnieniem kwestii rozpatrywania skarg pracowniczych jest pytanie o to, czy w minionych dwóch latach (2010 i 2011) w firmie miały miejsce takie przypadki (rys. 7).

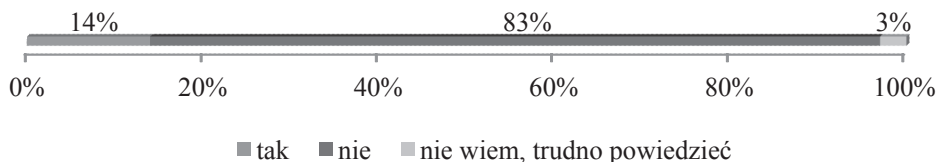


**Rys. 7.** Czy w okresie ostatnich 2 lat (2010 i 2011) miały miejsce przypadki rozpatrywania skarg pracowniczych?

Źródło: [Ocena stanu wdrażania... 2011, s. 143].

Z danych przedstawionych w raporcie wynika, że 90% ankietowanych firm w latach 2010 i 2011 nie rozpatrywało skarg pracowniczych. Informacja ta jest niepokojąca tym bardziej, że dialog i dobry przepływ informacji na każdym szczeblu w firmie jest podstawowym warunkiem skutecznego zarządzania.

Kolejną zasadą poddaną analizie jest unikanie dyskryminacji w miejscu pracy. Zasada ta zostanie omówiona z perspektywy istnienia w firmie formalnych procedur w tym zakresie oraz występowania różnic płacowych między kobietami i mężczyznami. Zgodnie z danymi zawartymi w raporcie tylko 14% ankietowanych potwierdziło, że posiada spisane procedury służące przeciwdziałaniu dyskryminacji w miejscu pracy (rys. 8).



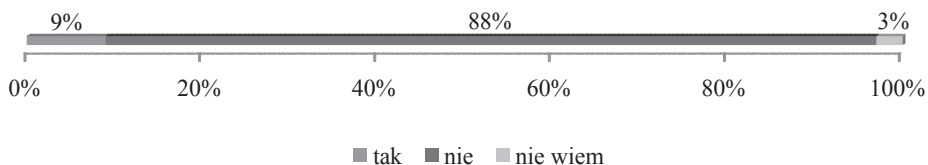
**Rys. 8.** Czy Państwa firma posiada spisane procedury służące przeciwdziałaniu dyskryminacji w miejscu pracy?

Źródło: [Ocena stanu wdrażania... 2011, s. 123].



Spośród 870 badanych firm aż 83% z nich stwierdziło, że takich procedur nie posiada (należy jednocześnie przypomnieć, że próba badawcza obejmuje w głównej mierze przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie).

Drugie pytanie sprawdzające istnienie praktyk dyskryminujących w miejscu pracy dotyczy różnic płacowych podyktowanych nie tyle zakresem podejmowanej odpowiedzialności czy umiejętnościami i posiadanymi kwalifikacjami, ile płcią (rys. 9).

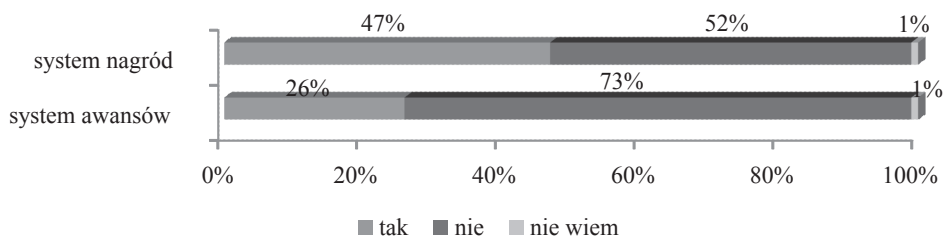


**Rys. 9.** Czy w Państwa firmie występują różnice płacowe między kobietami i mężczyznami zatrudnionymi na takich samych stanowiskach, o podobnym stopniu odpowiedzialności?

Źródło: [Ocena stanu wdrażania... 2011, s. 145].

Z analizy przedstawionych danych wynika, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw nie różnicuje płac ze względu na płeć pracownika – taką odpowiedź wskazało 88% respondentów. Jednak nie należy lekceważyć informacji, że 9% ankietowanych (czyli 78 firm) deklaruje takie kryterium zróżnicowania płac.

Zasada dotycząca stwarzania warunków rozwoju pracowniczego została zweryfikowana poprzez pytanie o istnienie systemu awansów i nagród pracowniczych (rys. 10).



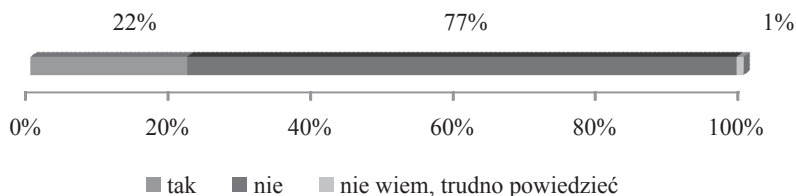
**Rys. 10.** Czy Państwa firma posiada system nagród i awansów skierowany do pracowników?

Źródło: [Ocena stanu wdrażania... 2011, s. 135].

Dokonując przeglądu przedstawionych na rysunku wyników, można łatwo zauważyć, że 26% ankietowanych firm posiada system awansów pracowniczych. Jednak warto zwrócić uwagę na drugi wskaźnik, w którym przeważająca większość respondentów (73%) przyznała, że w firmie nie istnieje system awansów. Nieco lepiej (choć i w tym przypadku warto zwrócić uwagę na odsetek negatywnych odpowie-

dzi) przedstawiają się wyniki dotyczące systemu nagród, ponieważ 47% badanych firm deklaruje, że posiada taki system.

Ostatnia zasada dotyczy stwarzania warunków rozwoju społeczno-gospodarczego. Weryfikacja empiryczna tej zasady zostanie dokonana, przez ukazanie zaangażowania przedsiębiorstw w działania na rzecz społeczności lokalnej, dzięki którym możliwe jest niwelowanie istniejących problemów społecznych, a przez to dążenie do dalszego rozwoju (rys. 11).



**Rys. 11.** Czy Państwa firma angażuje się w jakieś działania na rzecz społeczności lokalnej?

Źródło: [Ocena stanu wdrażania... 2011, s. 181].

Z przedstawionych danych wynika, że ten obszar aktywności przedsiębiorstw nie jest przez większość badanych firm doceniony na tyle, by dobrowolnie wykazywały one chęci zaangażowania w rozwój społeczno-gospodarczy regionu. Jedynie 22% ankietowanych potwierdziło swoje zaangażowanie w pracę na rzecz społeczności lokalnej.

## 6. Podsumowanie

Przedstawione rozważania teoretyczne o zasadach koncepcji SOP i Modelu Doskonałości EFQM w odniesieniu do pracowników pozwalają zauważyć, że występuje tu duża zbieżność, dzięki czemu możliwe było stworzenie nowych, ujednoczonych zasad, obejmujących zarówno koncepcję SOP, jak i model EFQM. Ciekawa wydaje się także perspektywa pracownika w obu płaszczyznach. W koncepcji SOP jest on podmiotem, wobec którego firma powinna przyjąć pewne zobowiązania i je konsekwentnie realizować (często nazywa się go interesariuszem). Podczas gdy w modelu EFQM jest on niezbędnym ogniwem, które przyczynia się do sukcesu firmy i realizacji jego misji i wizji.

Analiza empiryczna dostarcza również interesujących wniosków. Przede wszystkim daje się zauważyć, że wskazane w części teoretycznej zasady są realizowane w praktyce gospodarczej. Dodatkowo widoczne są zróżnicowania w zakresie realizacji poszczególnych założeń. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że zdecydowana większość badanych firm potwierdziła, iż wynagrodzenia są płacone pracownikom bez opóźnień, firma dokonuje analizy zagrożeń w zakresie BHP oraz nie występują różnice płacowe między kobietami i mężczyznami zatrudnionymi na takich sa-

mych stanowiskach, o podobnym stopniu odpowiedzialności. Nie wszystko jednak zasługuje na pochwałę. Wiele uwagi w podejmowanych decyzjach kierowniczych powinno się skierować na system nagród i awansów pracowników, na mechanizmy służące przeciwdziałaniu praktykom korupcyjnym, formalne zasady dotyczące rozpatrywania skarg pracowniczych czy zwiększenia zaangażowania firmy w działania na rzecz społeczności lokalnej.

## Literatura

Backman J. (red.), *Social Responsibility and Accountability*, New York University Press, New York 1975.

Bowen H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York 1953.

Carroll A.B., *Corporate social responsibility*, „Business and Society”, September 1999, no. 38 (3).

Campbel J.L., *Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility*, „American Behavioral Scientist” 2006, vol. 49, no. 925.

Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Bruksela, 25.10.2011, KOM (2011) 681 wersja ostateczna.

Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu, raport, Warszawa 2011.

Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, tłum. L. Matran, Wrocław 1992.

## Źródła internetowe

<http://efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm/podstawowe-zasady-doskonalosci> (10.06.2012).

<http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?menuid=8> (10.06.2012).

### **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRINCIPLES TOWARD EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF EFQM EXCELLENCE MODEL'S PRINCIPLES**

**Summary:** The aim of the article is the presentation of basic principles of Corporate Social Responsibility (CSR) and the EFQM Excellence Model toward employees. The supplement of the conducted theoretical considerations is an empirical exemplification of these assumptions. As a consequence of the reflections, there is an attempt to answer whether and how companies try to implement the basic responsibility and excellence principles toward employees.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), EFQM Excellence Model, principles.