

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 398

## Zarządzanie kosztami i dokonaniem

Redaktorzy naukowi  
Edward Nowak  
Marcin Kowalewski



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

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

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-522-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Anna Bartoszewicz:</b> Zbilansowana karta wyników jako narzędzie pomiaru pracy komórki audytu wewnętrznego .....	13
<b>Barbara Batóg, Jacek Batóg, Andrzej Niemiec, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski:</b> Application of ordinal logit models in the diagnosis of performance measurement system in Polish enterprises .....	24
<b>Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz:</b> Model biznesu w sprawozdawczości polskich spółek publicznych na przykładzie branży energetycznej.....	36
<b>Paulina Belch:</b> Analiza kosztów rodzajowych w sektorze paliwowym.....	53
<b>Anna Bialek-Jaworska:</b> Determinanty kosztów kształcenia w szkołach wyższych .....	62
<b>Leszek Borowiec:</b> Kalkulacja kosztu netto usług transportowych Miejskich Zakładów Autobusowych sp. z o.o. w Warszawie.....	73
<b>Halina Buk:</b> Sprawozdawczość segmentowa bazą informacyjną dla oceny efektywności zarządzania operacyjnego .....	84
<b>Michał Chalastra:</b> Zakres integracji rachunku kosztów tworzonego na potrzeby systemów rachunkowości finansowej i budżetowania – wyniki badań empirycznych.....	96
<b>Małgorzata Czerny:</b> Pomiar dokonań w bankach islamskich .....	105
<b>Dorota Czerwińska-Kayzer:</b> Korzyści biologiczne w rachunku opłacalności produkcji rolniczej .....	112
<b>Joanna Dyczkowska:</b> Nowoczesne narzędzia raportowania menedżerskiego w kontekście roli współczesnych controllerów .....	121
<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Financial and non-financial information in performance assessment of public benefit organisations .....	134
<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Mierniki dokonań organizacji pożytku publicznego. Możliwości i ograniczenia stosowania .....	146
<b>Aleksandra Ferens:</b> Identyfikacja i grupowanie kosztów środowiskowych w systemie informacyjnym zarządzania .....	159
<b>Rafał Jagoda:</b> Koszty i korzyści a ryzyko ubezpieczenia należności.....	168
<b>Elżbieta Jaworska:</b> Pomiar dokonań w obszarze społecznego aspektu odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pracowników.....	179
<b>Jacek Jaworski, Jacek Woźny:</b> Ramy koncepcyjne zastosowania strategicznej karty wyników w zarządzaniu jednostką podstawową uczelni publicznej.....	189

<b>Wojciech Kariozen:</b> Balanced Scorecard w czołowych polskich uniwersytetach – analiza gotowości do opracowania i wdrożenia .....	200
<b>Magdalena Kludacz:</b> Zasady rachunku kosztów francuskich szpitali na potrzeby wyceny świadczeń zdrowotnych .....	209
<b>Bartosz Kołodziejczuk:</b> Uwarunkowania zarządzania kosztami w przemyśle poligraficznym .....	219
<b>Roman Kotapski:</b> Koszty zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowego odprowadzania ścieków na potrzeby kształtowania taryf.....	228
<b>Mariola Kotłowska:</b> Czynniki kreowania wartości przedsiębiorstwa ciepłowniczego.....	239
<b>Robert Kowalak:</b> Sprawozdawczość zarządcza zakładu gospodarowania odpadami .....	249
<b>Marcin Kowalewski:</b> Pomiar i raportowanie dokonań na poziomie strumienia wartości w <i>lean accounting</i> .....	260
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Planowanie kosztów w ujęciu procesowym .....	269
<b>Justyna Kujawska:</b> Koszty administracyjne w szpitalu.....	280
<b>Grzegorz Lew:</b> Pomiar dokonań relacji z klientami w przedsiębiorstwach handlowych.....	289
<b>Monika Łada:</b> Rachunek celowego postarzania produktów.....	298
<b>Małgorzata Macuda:</b> Rola benchmarkingu w pomiarze i ocenie dokonań szpitali.....	307
<b>Teresa Martyniuk, Klaudia Balcer:</b> Pomiar w rachunkowości na tle regulacji międzynarodowych.....	317
<b>Łukasz Matuszak:</b> Rola sprawozdania z działalności w społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwie.....	327
<b>Jarosław Mielcarek:</b> EBITDA jako podstawa rachunku kosztów docelowych .....	343
<b>Maria Nieplowicz:</b> Organizacyjne aspekty wdrażania zrównoważonej karty wyników .....	354
<b>Edward Nowak:</b> Controlling zorientowany na dokonania przedsiębiorstwa..	363
<b>Marta Nowak:</b> Moral conflict in performance measurement.....	372
<b>Agnieszka Nóżka:</b> Zarządzanie kosztami projektów budowlanych realizowanych zgodnie z procedurami kontraktowymi FIDIC – wybrane problemy .....	380
<b>Ryszard Orliński:</b> Rozliczanie procedur medycznych z wykorzystaniem aplikacji grupera .....	391
<b>Ewa Różańska:</b> Metody oceny i selekcji projektów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym .....	401
<b>Jolanta Rubik:</b> Zarządzanie kosztami pracy a wymogi CSR.....	411
<b>Beata Sadowska:</b> Rachunek kosztów działań – teoria i praktyka.....	420
<b>Anna Surowiec:</b> Supply chain management practices in SME sector .....	432

<b>Piotr Szczypa:</b> Koncepcja pomiaru osiągnięć w POL-EKO APARATURA spółka jawna .....	441
<b>Olga Szolno:</b> Cele i mierniki monitorowania celów w systemie kontroli zarządczej i budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego.....	450
<b>Łukasz Szydelko:</b> Segmentowy rachunek kosztów i wyników w rachunkowości zarządczej zorientowanej na procesy .....	460
<b>Joanna Świerk:</b> Mapa strategii w działalności jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie miasta Lublin .....	470
<b>Marcin Wierzbiński:</b> Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne.....	481
<b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Zrównoważone zarządzanie kosztami wobec alternatywnych badań naukowych w rachunkowości zarządczej .....	501

## Summaries

<b>Anna Bartoszewicz:</b> Balanced scorecard as a tool of efficiency measurement of the internal audit unit .....	13
<b>Barbara Batóg, Jacek Batóg, Andrzej Niemiec, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski:</b> Wykorzystanie porządkowych modeli logitowych w diagnozie systemu pomiaru dokonań przedsiębiorstw polskich .....	24
<b>Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz:</b> Business model in the reporting of Polish public companies on the example of the energy sector	36
<b>Paulina Belch:</b> Analysis of generic costs of companies from the petroleum sector.....	53
<b>Anna Bialek-Jaworska:</b> Determinants of the education costs at universities	62
<b>Leszek Borowiec:</b> Calculation of net costs of transport services of Warsaw Bus Company.....	73
<b>Halina Buk:</b> Segment reporting as the information base for evaluation of effectiveness of operating management .....	84
<b>Michał Chalastra:</b> Areas of integration of costing systems created for the purpose of financial accounting and budgeting – the results of empirical research.....	96
<b>Małgorzata Czerny:</b> Performance measurement in Islamic banks .....	105
<b>Dorota Czerwińska-Kayzer:</b> Biological benefits in profitability account of agricultural production .....	112
<b>Joanna Dyczkowska:</b> Modern tools of management reporting in the context of roles of contemporary management accountants .....	121
<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Informacje finansowe i niefinansowe w ocenie dokonań organizacji pożytku publicznego .....	134

<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Performance measures for public benefit organization. Opportunities and limitations of their use .....	146
<b>Aleksandra Ferens:</b> Identification and grouping of environmental costs in the management information system.....	159
<b>Rafał Jagoda:</b> Costs and benefits vs. a risk of receivables insurance.....	168
<b>Elżbieta Jaworska:</b> Performance measures in the area of social context of corporate responsibility towards employees.....	179
<b>Jacek Jaworski, Jacek Woźny:</b> Conceptual frameworks for the use of Balanced Scorecard in the management of the basic unit of public university .....	189
<b>Wojciech Kariozen:</b> Balanced Scorecard in top ranked Polish universities – an analysis of readiness for design and implementation .....	200
<b>Magdalena Kludacz:</b> The principles of cost accounting in French hospitals for the valuation of medical services.....	209
<b>Bartosz Kolodziejczuk:</b> Determinants of business cost management in printing industry .....	219
<b>Roman Kotapski:</b> Costs of water supply system and sewage collection system with the purpose of creating scales of charges .....	228
<b>Mariola Kotłowska:</b> Factors of value creation in a heating company .....	239
<b>Robert Kowalak:</b> Managerial reporting for the waste disposal plants .....	249
<b>Marcin Kowalewski:</b> Value stream performance measurement of lean accounting.....	260
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Cost planning in the process perspective.....	269
<b>Justyna Kujawska:</b> Administrative costs in hospital.....	280
<b>Grzegorz Lew:</b> Performance measurement of customer relationships in enterprises of trade .....	289
<b>Monika Łada:</b> Product planned obsolescence accounting.....	298
<b>Małgorzata Macuda:</b> The role of benchmarking in hospitals' performance measurement.....	307
<b>Teresa Martyniuk, Klaudia Balcer:</b> Measurement in accounting against international regulations.....	317
<b>Łukasz Matuszak:</b> The role of management commentary of socially responsible enterprise .....	327
<b>Jarosław Mielcarek:</b> EBITDA as a basis for target costing .....	343
<b>Maria Nieplowicz:</b> Organizational aspects of the Balanced Scorecard implementation .....	354
<b>Edward Nowak:</b> Performance-oriented controlling.....	363
<b>Marta Nowak:</b> Konflikt moralny w zarządzaniu dokonaniem .....	372
<b>Agnieszka Nózka:</b> Managing the costs of construction designs carried out in accordance with the FIDIC contract conditions – selected issues .....	380
<b>Ryszard Orliński:</b> Settlement of medical procedures using Gruper applications .....	391

---

<b>Ewa Różańska:</b> Evaluation and selection methods of research and development projects in socially responsible company .....	401
<b>Jolanta Rubik:</b> Labour costs management vs. CSR requirements.....	411
<b>Beata Sadowska:</b> Cost accounting operations – theory and practice .....	420
<b>Anna Surowiec:</b> Praktyki zarządzania łańcuchem dostaw w sektorze MSP..	432
<b>Piotr Szczypa:</b> The concept of performance measurement in POL-EKO general partnership .....	441
<b>Olga Szolno:</b> Objectives and indicators for monitoring the goals in management control and performance budget in local self-government entities.....	450
<b>Łukasz Szydelko:</b> Segment costs and results accounting in process-oriented management accounting .....	460
<b>Joanna Świerk:</b> Strategy map in the performance of local government units on the example of the city of Lublin.....	470
<b>Marcin Wierzbiński:</b> Business model vs. strategy and strategic management.....	481
<b>Beata Zyznarska-Dworzak:</b> Sustainable costs management in the light of alternative research in management accounting .....	501

**Elżbieta Jaworska**

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

e-mail: elzbieta.jaworska@zut.edu.pl

---

## **POMIAR DOKONAŃ W OBSZARZE SPOŁECZNEGO ASPEKTU ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA WOBEC PRACOWNIKÓW**

---

## **PERFORMANCE MEASURES IN THE AREA OF SOCIAL CONTEXT OF CORPORATE RESPONSIBILITY TOWARDS EMPLOYEES**

---

DOI: 10.15611/pn.2015.398.16

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie systemu mierników dokonań dotyczącego społecznego aspektu odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec jego pracowników. W związku z tym omówiono sprzężenia między jednostką a jej pracownikami. Ukazano obszary społecznego wymiaru odpowiedzialności w odniesieniu do pracowników. Zaproponowano także mierniki dokonań w tym zakresie. Artykuł opiera się na analizie literatury, wykorzystano metodę analizy źródeł. W pracy wskazano, że potrzeby pracowników determinują system pomiaru dokonań. Przy jego opracowywaniu przedsiębiorstwo powinno wziąć pod uwagę m.in. kwestie poszanowania praw człowieka, uwzględnianie różnorodności w miejscu pracy, przestrzeganie przepisów, etykę i uczciwość, jakość relacji z pracownikami, ich możliwości rozwoju zawodowego i motywację, warunki zatrudnienia i pracy, a także zaangażowanie i wolontariat pracowniczy.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, mierniki dokonań, pracownicy.

**Summary:** The aim of this article is to present the social context of corporate responsibility and the scope of actions taken by companies in this area to their employees as well as to propose performance measures in this area. The paper is based on the analysis of literature and uses the method of analysis of sources. The article shows that performance measurement system concerning social dimension of corporate responsibility should include the issue of human rights, diversity and integrity in the workplace, observance of law, ethics and fairness, quality relationships with employees, their career development and motivation, employment and working conditions, as well as involvement and corporate volunteering.

**Keywords:** corporate social responsibility, performance measures, employees.



## 1. Wstęp

Zainteresowane długotrwałym rozwojem przedsiębiorstwa uwzględniają w swojej strategii działania nie tylko cele ekonomiczne, ale również społeczne i środowiskowe. Wiąże się to z braniem przez jednostki gospodarcze odpowiedzialności za ich oddziaływanie na otoczenie i jest określane jako społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (*corporate social responsibility* – CSR).

Jednym z obszarów tej odpowiedzialności jest jej aspekt społeczny. Wiąże się on z podejmowaniem przez przedsiębiorstwo działań prowadzących do społecznej sprawiedliwości. Szczególnie zainteresowani społeczną aktywnością jednostki są jej pracownicy, którzy współtworzą przedsiębiorstwo dzięki swej pracy, wiedzy, umiejętnościom czy doświadczeniu. Maksymalizacja ich satysfakcji pozwala przedsiębiorstwu osiągać wiele korzyści. Konieczny jest więc pomiar i monitorowanie dokonań przedsiębiorstwa w obszarze jego społecznego zaangażowania na rzecz pracowników, aby mogło ono doskonalić swoją działalność.

Celem artykułu jest przedstawienie systemu mierników dokonań dotyczącego społecznego aspektu odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec jego pracowników. W związku z tym omówiono sprzężenia między jednostką a jej pracownikami. Ukazano obszary społecznego wymiaru odpowiedzialności przedsiębiorstwa w odniesieniu do pracowników. Zaproponowano także mierniki dokonań w tym zakresie.

## 2. Relacje między przedsiębiorstwem i jego pracownikami w aspekcie pomiaru jego dokonań

Przedsiębiorstwo i środowisko, w którym ono funkcjonuje, wzajemnie na siebie oddziałują. Z tego względu działalnością przedsiębiorstwa bezpośrednio lub pośrednio są zainteresowane różne grupy interesariuszy [Jaworska 2012]. Każda z nich ma różne potrzeby i oczekiwania, których identyfikacja jest punktem wyjścia do budowy systemu pomiaru dokonań przedsiębiorstwa [Nita 2009].

Bezpośrednio związani z przedsiębiorstwem są interesariusze wewnętrzni. Kluczową dla funkcjonowania jednostki ich grupę stanowią pracownicy, którzy dzięki swojej pracy, kompetencjom i postawom angażują się w jej działalność.

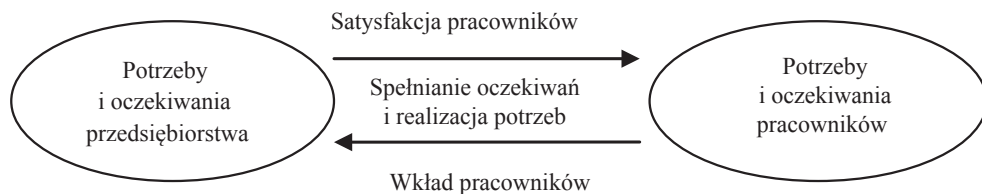
Aby optymalizować wzajemne relacje, istotne z punktu widzenia doskonalenia dokonań jednostki jest określenie, jakie potrzeby i oczekiwania ma przedsiębiorstwo wobec pracowników, a jakie pracownicy wobec jednostki gospodarczej. Ich rodzaje przedstawia tab. 1.

**Tabela 1.** Potrzeby i oczekiwania przedsiębiorstwa oraz pracowników względem siebie

Potrzeby i oczekiwania	
Przedsiębiorstwa	Pracowników
<ul style="list-style-type: none"> <li>• praca,</li> <li>• umiejętności,</li> <li>• wiedza,</li> <li>• doświadczenie,</li> <li>• kreatywność,</li> <li>• pomysłowość,</li> <li>• sposób zachowania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• satysfakcjonujące wynagrodzenie, pozwalające co najmniej na zapewnienie egzystencji i utrzymanie rodziny,</li> <li>• godność pracownika jako człowieka i związane z tym przestrzeganie praw człowieka, zarządzanie różnorodnością społeczną,</li> <li>• odpowiednie warunki pracy, w tym bezpieczeństwo i higiena pracy,</li> <li>• bezpieczeństwo zatrudniania, obejmujące gwarancję pracy, systemy opieki zdrowotnej, systemy emerytalne,</li> <li>• rozwój i edukacja,</li> <li>• przejrzysty system motywacyjny czy nagradzania,</li> <li>• samorealizacja.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo jest zainteresowane wkładem pracy, kompetencji i potencjału swoich zatrudnionych, który przyniesie mu zarówno finansowe, jak i niefinansowe korzyści. Pracownicy mają zaś na uwadze maksymalizację ich zadowolenia z pracy, które jest związane z uzyskiwaniem korzyści ekonomicznych, społecznych i psychologicznych. Interakcje między przedsiębiorstwem a pracownikami można zatem przedstawiać w sposób ukazany na rys. 1.

**Rys. 1.** Relacje przedsiębiorstwo – pracownicy

Źródło: opracowanie własne.

Wynikająca z zaspokajania potrzeb pracowników satysfakcja wpływa pozytywnie na ich wysiłek, pobudzając ich do efektywnego działania, co pozwala spełniać oczekiwania przedsiębiorstwa co do jego wyników gospodarczych.

Do maksymalizowania zadowolenia pracowników konieczny jest system pomiaru dokonań, odzwierciedlający potrzeby i oczekiwania pracowników, służący do monitorowania i kontroli dokonań oraz ich doskonalenia [Bittici, Carrie, Turner 2002, s. 176], który powinien być spójny ze strategią przedsiębiorstwa zorientowaną na równowagę celów różnych zainteresowanych stron.

### 3. Obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pracowników w kontekście CSR

Odpowiedzią na oczekiwania i potrzeby różnych grup interesariuszy jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – CSR. Komisji Europejska definiuje CSR jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo” [COM(2011) 681]. Odpowiedzialność ta wymaga dążenia jednostek gospodarczych do integracji ich działalności i podstawowej strategii ze społecznymi, środowiskowymi i etycznymi kwestiami, a także aspektami dotyczącymi praw człowieka i problemów konsumentów, w ścisłej współpracy ze swoimi interesariuszami.

CSR powinno służyć rozpoznawaniu, zapobieganiu i łagodzeniu możliwych negatywnych skutków oddziaływania przedsiębiorstw, a także kreowaniu wspólnej wartości (*shared value*) dla interesariuszy [COM(2011) 681]. Wspólną wartość można określić jako „zwiększające konkurencyjność przedsiębiorstwa polityki i praktyki jego działania, które jednocześnie poprawiają ekonomiczne i społeczne warunki w społecznościach, w których prowadzi ono działalności” [Porter, Kramer 2011, s. 1].

Można zatem zauważyć, że CSR ma wielowymiarowy charakter. Jednym z obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest zaś jego zaangażowanie społeczne. Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne powinny być zdolne do zapewnienia satysfakcji wszystkim grupom interesariuszy, w szczególności ich pracownikom. Społeczny aspekt odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pracowników obejmuje m.in. następujące obszary:

- przestrzeganie praw człowieka, związane m.in. z godnym traktowaniem pracowników,
- praktyki dotyczące zatrudnienia,
- odpowiednie warunki pracy,
- rozwój kompetencji pracowników,
- różnorodność i integracja, obejmująca m.in. tworzenie równych szans dla pracowników,
- zaangażowanie,
- wolontariat pracowniczy,
- etyka i uczciwość.

Kierunki działań przedsiębiorstwa w ramach różnych obszarów społecznego wymiaru jego odpowiedzialności wobec pracowników przedstawia tab. 2.

**Tabela 2.** Działania przedsiębiorstwa w ramach społecznego aspektu jego odpowiedzialności wobec pracowników

Obszar odpowiedzialności	Zakres działań na rzecz pracowników
Przestrzeganie praw człowieka w miejscu pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• popieranie i poszanowanie praw człowieka przez przedsiębiorstwo oraz jego partnerów biznesowych,</li> <li>• przeciwdziałanie negatywnym skutkom wpływu przedsiębiorstwa na realizację praw człowieka, do którego ono się przyczyniło,</li> <li>• eliminowanie wszelkich przejawów łamania praw człowieka przez przedsiębiorstwo.</li> </ul>
Zatrudnienie i stosunki pracownicze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• respektowanie prawa do zakładania lub przystępowania do wybranych związków zawodowych i organizacji przedstawicielskich,</li> <li>• podejmowanie konstruktywnych negocjacji w celu osiągnięcia porozumienia w kwestii warunków zatrudnienia, bądź układów zbiorowych,</li> <li>• zniesienie pracy dzieci,</li> <li>• eliminacja przymusowych lub wymuszonych form pracy.</li> </ul>
Warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zapewnienie bezpieczeństwa i ochrona zdrowia,</li> <li>• zachowanie równowagi między pracą a rodziną,</li> </ul>
Programy rozwoju pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podnoszenie kwalifikacji pracowników,</li> <li>• stosowanie czytelnego systemu motywacyjnego,</li> <li>• stosowanie klarownych zasad rozwoju zawodowego,</li> <li>• zarządzanie talentami.</li> </ul>
Różnorodność ( <i>diversity</i> ) i integracja ( <i>inclusion</i> ) w miejscu pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zarządzanie różnorodnością,</li> <li>• uwzględnianie zasady równych szans i równego traktowania oraz niedyskryminowania swoich pracowników z różnych względów,</li> <li>• stosowanie integrujących, służących wyrównywaniu szans (np. elastyczne) form zatrudniania,</li> <li>• wyrównywanie szans osób po 45 roku życia, osób niepełnosprawnych,</li> <li>• przeciwdziałanie wykluczeniu, związane z przełamywaniem barier/dyskryminacji z powodu np. pochodzenia etnicznego, wyznania, płci, orientacji seksualnej, przekonań, wieku, niepełnosprawności, przyczyniające się do powrotu na rynek pracy.</li> </ul>
Zaangażowanie w działalność, oparte na transparentności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zapewnienie skutecznej komunikacji,</li> <li>• umożliwienie uczestnictwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem,</li> <li>• prowadzenie dialogu przedsiębiorstwa z pracownikami.</li> </ul>
Wolontariat pracowniczy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• włączenie pracowników w społeczne działania przez dobrowolną pracę osób zatrudnionych w danej jednostce na potrzeby realizacji inicjatyw prospołecznych (instytucji, organizacji, akcji).</li> </ul>
Etyka i uczciwość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowywanie i przestrzeganie kodeksów postępowania przedsiębiorstwa,</li> <li>• zachowanie uczciwości w stosunku do pracowników,</li> <li>• dbanie o etyczne zachowanie pracowników przedsiębiorstwa wobec pozostałych grup interesariuszy, w tym zwalczanie korupcji i przekupstwa, namawiania do korupcji i wymuszania.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka 2014; Zasady inicjatywy ONZ „Global Compact”; Komisja Europejska 2012; OECD 2011; Norma ISO 26000:2010; Arredondo 1996; O społecznej odpowiedzialności biznesu].

Szeroki zakres społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pracowników wynika z coraz większego zróżnicowania otoczenia, w którym ono funkcjonuje. Dlatego jednostki powinny działać zgodnie z zasadami etyki, troszczyć się o dobrobyt pracowników, szanować różnorodność oraz promować równość szans i integrację w miejscu pracy bez względu na wiek, płeć, wyznanie czy niepełnosprawność, jak i wspierać zaangażowanie, wewnętrzną komunikację oraz aktywność pracowników związaną z wolontariatem.

Celem społecznie odpowiedzialnych działań wobec pracowników jest bowiem zapewnienie zatrudnionym pomyślności i dobrobytu. Do rezultatów tej aktywności można zaś zaliczyć m.in. poprawę wizerunku przedsiębiorstwa, otwarcie na nowe rynki, korzystniejsze możliwości marketingowe, lepsze wyniki rekrutacji i lepszą retencję pracowników [Komisja Europejska 2012]. Działania te przyczyniają się również do zwiększenia lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa, co wzmacnia ich motywację do działania, pobudza innowacyjność i kreatywność, przekładając się na wyniki osiągane przez jednostkę gospodarczą. Ważne jest więc mierzenie i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa, które pozwoli określić stopień realizacji celów społecznego zaangażowania jednostki wobec pracowników.

#### **4. Mierniki dokonań w obszarze społecznego aspektu odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec jego pracowników**

Wspólne wartości dla różnych grup interesów, w tym pracowników, powinny być uwzględniane w strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, z którą powinien być spójny system pomiaru dokonań.

Konstruując system mierników społecznych dokonań wobec pracowników, przedsiębiorstwo powinno uwzględniać takie aspekty, jak poszanowanie praw człowieka, promowanie różnorodności w miejscu pracy, a także uczciwe funkcjonowanie jednostki gospodarczej, zgodne z zasadami etyki. Przykładowe mierniki dokonań w tym obszarze przedstawia tab. 3.

Ważne jest uwzględnienie w pomiarze dokonań m.in. kwestii dotyczących prowadzenia dialogu z interesariuszami, umożliwiania pracownikom zrzeszania się, unikania dyskryminacji, poszanowania prawa społeczności do życia w bezpiecznych warunkach i dobrobycie.

Biorąc pod uwagę potrzeby pracowników oraz zakres działań przedsiębiorstwa w obszarze społecznego wymiaru jego odpowiedzialności wobec zatrudnionych, jednostka może mierzyć, monitorować i kontrolować wpływ swojej aktywności na zadowolenie pracowników w kontekście CSR. Pomiar ten może być wspierany miernikami przedstawionymi w tab. 4.

**Tabela 3.** Mierniki dokonań w obszarze społecznej odpowiedzialności jednostki wobec pracowników dotyczące przestrzegania praw człowieka, różnorodności w miejscu pracy oraz etyki i uczciwości

Miara osiągnięć	Konstrukcja miernika
Przestrzeganie praw człowieka w miejscu pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba organizacji i pracowników w nich zrzeszonych,</li> <li>• liczba/procent rokowań zbiorowych podjętych przez jednostkę,</li> <li>• średnia liczba godzin szkoleń oraz procent pracowników przeszkolonych pod względem przestrzegania praw człowieka, w tym np. równości kobiet i mężczyzn, zakazu pracy przymusowej czy pracy dzieci, handlu ludźmi, w zakresie działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo,</li> <li>• środki przeznaczone na wyeliminowanie przypadków łamania praw człowieka oraz na usuwanie negatywnych skutków działań przedsiębiorstwa,</li> <li>• liczba wdrożonych procedur/polityk dotyczących molestowania i dyskryminacji w miejscu pracy, a także liczba wykrytych przypadków tego typu oraz działań w celu ich eliminacji,</li> <li>• liczba inicjatyw wspierających działania zaradcze w wypadku negatywnego wpływu na prawa człowieka, spowodowanego przez przedsiębiorstwo, bądź do którego powstania ono się przyczynia,</li> <li>• liczba/procent znaczących umów, które zawierają klauzule dotyczące praw człowieka lub poddanych weryfikacji praw człowieka.</li> </ul>
Różnorodność i integracja w miejscu pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podpisanie Karty Różnorodności,</li> <li>• liczba kobiet w jednostce gospodarczej do ogólnej liczby pracowników, w tym liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych,</li> <li>• liczba mniejszości w przedsiębiorstwie do ogólnej liczby pracowników,</li> <li>• liczba osób niepełnosprawnych zatrudnionych w przedsiębiorstwie do ogólnej liczby pracowników,</li> <li>• liczba inicjatyw podjętych w celu integracji osób niepełnosprawnych oraz środki przeznaczone na te działania,</li> <li>• liczba inicjatyw wspierających przeciwdziałanie wykluczeniu, związane z przełamywaniem dyskryminacji z powodu np. pochodzenia etnicznego, wyznania, płci, orientacji seksualnej, przekonań, wieku, przyczyniające się do powrotu na rynek pracy oraz środki przeznaczone na takie działania,</li> <li>• średnia liczba godzin szkoleniowych w zakresie zwiększania świadomości na temat różnych kwestii związanych z różnorodnością i integracją w miejscu pracy na jednego pracownika,</li> <li>• średnia liczba godzin usług doradczych w zakresie zarządzania różnorodnością w miejscu pracy.</li> </ul>
Etyka i uczciwość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przestrzeganie kodeksu etyki (ankieta),</li> <li>• liczba wdrożonych programów szkoleniowych i procedur dyscyplinarnych (oraz średnia liczba godzin szkoleniowych) promujących świadomość pracowników w zakresie walki przedsiębiorstwa z korupcją i wymuszeniami,</li> <li>• liczba wdrożonych programów/środków kontroli wewnętrznej,</li> <li>• liczba/lista przedstawicieli związanych z transakcjami prowadzonymi z organami państwowymi i przedsiębiorstwami publicznymi w celu wyeliminowania ryzyka korupcji,</li> <li>• liczba wdrożonych programów/procedur zapobiegania nieuczciwym zachowaniom wobec pozostałych interesariuszy jednostki.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [GRI and ISO 26000... 2010].

**Tabela 4.** Mierniki dokonania w obszarze społecznego wymiaru odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pracowników

Miara osiągnięć	Konstrukcja miernika
Jakość relacji z pracownikami	<ul style="list-style-type: none"> <li>wyniki badań zadowolenia pracowników,</li> <li>liczba zatrudnionych zadowolonych z pracy do ogólnej liczby pracowników,</li> <li>średnie wynagrodzenie w stosunku do średniego wynagrodzenia w kraju/branży,</li> <li>liczba wdrożonych programów/szkoleń dotyczących upowszechniania wiedzy na temat przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad CSR.</li> </ul>
Możliwości rozwoju pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>wysokość środków na szkolenia, kształcenie ustawiczne i rozwój pracowników w stosunku do planu,</li> <li>liczba pracowników biorących udział w szkoleniach,</li> <li>średnia liczba godzin szkoleniowych na jednego pracownika,</li> <li>poziom wykształcenia pracowników.</li> </ul>
Motywacja pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>wydajność pracy pracowników,</li> <li>wskaźnik motywacji i zaangażowania pracowników oparty na wynikach badań ankietowych,</li> <li>liczba zgłaszanych innowacji,</li> <li>liczba zgłaszanych problemów i propozycji ich rozwiązania,</li> <li>wysokość środków na szybką ocenę pomysłów i ich wdrożenie.</li> </ul>
Zatrudnienie	<ul style="list-style-type: none"> <li>średnia długość stażu pracy,</li> <li>wskaźnik rotacji pracowników,</li> <li>liczba wdrożonych programów umożliwiających złagodzenie negatywnych skutków utraty pracy i skrócenie okresu bezrobocia.</li> </ul>
Ochrona zdrowia i zapewnienie bezpieczeństwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>liczba wykupionych pakietów medycznych do ogólnej liczby pracowników,</li> <li>liczba wypadków przy pracy,</li> <li>liczba dni absencji spowodowanych chorobą na jednego pracownika,</li> <li>wysokość środków na poprawę bezpieczeństwa i standardów warunków pracy,</li> <li>liczba szkoleń promujących zdrowy tryb życia.</li> </ul>
Zaangażowanie oparte na transparentności	<ul style="list-style-type: none"> <li>liczba działań wspierających otwartą komunikację (biuletyny, newslettery, informacje w intranecie, platformy interaktywnej komunikacji),</li> <li>liczba konsultacji z pracownikami (np. ankiety, informacje zwrotne on-line),</li> <li>procent ujawniania informacji na temat podejmowanych przez przedsiębiorstwo inicjatyw integrowania m.in. kwestii społecznych z jego działalnością,</li> <li>procentowy udział pracowników w procesie podejmowania decyzji (przy formułowaniu celów, opracowywaniu planów, odpowiedzialności) w porównaniu z poprzednimi okresami,</li> <li>liczba spotkań pracowników z zarządem w ramach podejmowania dialogu między stronami w porównaniu z poprzednimi okresami.</li> </ul>
Wolontariat pracowniczy	<ul style="list-style-type: none"> <li>liczba pracowników dobrowolnie wykonujących prace prospołeczne do ogólnej liczby pracowników,</li> <li>liczba inicjatyw prospołecznych zrealizowanych w ramach wolontariatu pracowniczego.</li> </ul>
Przestrzeganie prawa, etyka i uczciwość	<ul style="list-style-type: none"> <li>mierniki dokonania w aspekcie przestrzegania praw człowieka, różnorodności oraz etyki i uczciwości (zob. tab. 3).</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tab. 4, mierniki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pracowników powinny dotyczyć m.in.: jakości relacji z zatrudnionymi, możliwości rozwoju pracowników, ich motywacji, kwestii zatrudniania, zapewniania zdrowia, bezpieczeństwa i higieny w miejscu pracy, zaangażowania we wzajemne relacje, wolontariatu pracowniczego, a także zagadnień związanych z przestrzeganiem prawa, etyką i uczciwością.

Zaproponowany system mierników nie wyczerpuje możliwości ich dalszej rozbudowy. Przedsiębiorstwa powinny bowiem systematycznie oceniać i dokonywać przeglądu stosowanych mierników dokonań społecznej odpowiedzialności wobec pracowników, aby było możliwe trwałe usprawnianie działalności przedsiębiorstwa.

## 5. Zakończenie

Przedsiębiorstwo, które chce rozwijać działalność i zwiększać swoją przewagę konkurencyjną, musi być świadome wpływu jego aktywności na społeczeństwo i środowisko. W związku z tym powinno ono być społecznie odpowiedzialne, biorąc odpowiedzialność za skutki swego funkcjonowania, które odczuwają jego interesariusze. Wymaga to budowania wspólnych wartości i wiąże się z dążeniem do osiągnięcia kompromisu w relacjach z interesariuszami.

Społecznie odpowiedzialne działania są kierowane również do pracowników. Ich potrzeby i oczekiwania mają istotny wpływ na kształtowanie mierników dokonań przedsiębiorstwa. Ze względu na fakt, że dla tej grupy interesariuszy jest ważna jakość życia, przy opracowywaniu systemu mierników dokonań dotyczących społecznego obszaru odpowiedzialności wobec pracowników przedsiębiorstwo powinno wziąć pod uwagę takie kwestie, jak: poszanowanie praw człowieka, uwzględnianie różnorodności w miejscu pracy, przestrzeganie przepisów, etyka i uczciwość, jakość relacji z pracownikami, ich możliwości rozwoju zawodowego i motywację, warunki zatrudnienia i pracy, a także zaangażowanie czy wolontariat pracowniczy.

## Literatura

- Arredondo P., 1996, *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications Ltd., London.
- Bititci U., Carrie A., Turner T., 2002, *Integrated performance measurement systems: structure and dynamics*, [w:] *Business Performance Measurement. Theory and Practice*, ed. A. Neely, Cambridge University Press, Cambridge, s. 174-197.
- COM(2011) 681, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, 2011, COM(2011) 681, Komisja Europejska, Bruksela, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF> (12.03.2015).



- GRI and ISO 26000: How to use the GRI Guidelines in combination with ISO 26000*, 2010, Global Reporting Initiative (GRI), <https://www.globalreporting.org/resource/library/How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf> (12.03.2015).
- Jaworska E., 2012, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako źródło szans i przewagi konkurencyjnej*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 252, *Instrumenty zarządzania kosztami i dokonania*, red. E. Nowak, M. Nieplowicz, UE, Wrocław, s. 180-192.
- Komisja Europejska, 2012, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*, s. 4, 9, doi:10.2838/71174 (31.03.2015).
- Nita B., 2009, *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniai przedsiębiorstwa*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 68, UE, Wrocław.
- Norma ISO 26000:2010. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, [http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf) (12.03.2015).
- O społecznej odpowiedzialności biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), <http://www.parp.gov.pl/index/index/1711> (12.03.2015).
- OECD, 2011, *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en> (12.03.2015).
- Porter M.E., Kramer M.R., 2011, *Creating shared value*, „Harvard Business Review”, January-February.
- Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka: Wdrażanie dokumentu ramowego ONZ „Chronić, szanować i naprawiać”*, 2014, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, Częstochowa, [http://www.feswar.org.pl/fes2009/pdf\\_doc/Wytyczne-ONZ.pdf](http://www.feswar.org.pl/fes2009/pdf_doc/Wytyczne-ONZ.pdf) (12.03.2015).
- Zasady inicjatywy ONZ „Global Compact”*, <http://ungc.org.pl/o-un-global-compact/> (12.03.2015).