



Anna Wójcik-Karpacz

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Instytut Zarządzania
anna.wojcik-karpacz@ujk.edu.pl

IMPLIKACJE PRAKTYCZNE TEORII INTERESARIUSZY: CZEGO MNIEJSZE FIRMY MOGĄ SIĘ NAUCZYĆ OD WIĘKSZYCH WZGLĘDEM INTERESARIUSZY WEWNĘTRZNYCH?

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja dobrych praktyk w zakresie odpowiedzialności wobec interesariuszy wewnętrznych w Polsce. Pierwsza część przedstawia podejście interesariuszy jako teorię zarządzania organizacjami biznesowymi, a także jej pochodzenie, trzy spojrzenia na budowanie teorii interesariuszy oraz uwagi naukowców na temat użyteczności podejścia interesariuszy w praktyce menedżerskiej. Druga część prezentuje, co firmy robią, aby działać w sposób odpowiedzialny wobec interesariuszy wewnętrznych. Opisane działania firm wobec pracowników wpisują się w deskryptywne ujęcie teorii interesariuszy. Zastosowane metody badawcze to krytyczna analiza literatury i metoda badania dokumentów.

Słowa kluczowe: teoria interesariuszy, podejście interesariuszy, dobre praktyki, społeczna odpowiedzialność biznesu.

JEL Classification: M14.

Wprowadzenie

Organizacja biznesowa to koalicja różnorodnych interesów [Mitchell, Agle, Wood, 1997], gdyż są grupy i osoby, których interesy wiążą się z jej funkcjonowaniem. Teoria interesariuszy poddaje analizie charakter powiązań między firmą a jej interesariuszami z punktu widzenia korzyści płynących z tych relacji. Jednak zwolennicy podejścia interesariuszy nie określają, w jaki sposób należy dokonywać niezbędnych kompromisów pośród konkurujących interesów, pozostawiając

wijając menedżerom teorię, która dając im znaczną swobodę działania, jednocześnie otwiera pole do potencjalnych nadużyć wraz z ich legitymizowaniem. Zarządzanie relacjami z interesariuszami, traktowane jako wypadkowa aspiracji, celów i działań różnych ich grup, jest reprezentowane w praktykach biznesowych. Praktyki te leżą u podstaw zgłębiania stanu wiedzy o wykorzystaniu podejścia interesariuszy będącego *de facto* podstawą interpretacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility, CSR*) w praktyce i mogą posłużyć znalezieniu działań, które równocześnie przynoszą korzyści dla pracowników i ich firm. Dobre praktyki mogą być powielane lub stanowić punkt odniesienia dla innych firm skłonnych i zdolnych tak działać. Zwłaszcza że część firm, szczególnie tych należących do sektora MSP, do tej pory tego nie czyniła albo robiła to w innej formie, częstokroć przypadkowo i mało efektywnie. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest niski poziom wiedzy o przedsięwzięciach składających się na podejście nazywane społeczną odpowiedzialnością biznesu i o korzyściach z jego stosowania [Skowronek-Mielczarek, red., 2016, s. 41-61, 85]. Firmy w zróżnicowanym stopniu intensyfikują swoją aktywność w obszarze CSR [Skowronek-Mielczarek, red., 2017, s. 7-8] i wykorzystują relacje z poszczególnymi grupami interesariuszy w aktywności biznesowej. Szczególnym obiektem dociekań naukowych jest rozpoznanie sposobów budowania relacji z interesariuszami wewnętrznymi, którzy w znacznej mierze decydują o dokonaniach podmiotów gospodarczych. Stąd też celem artykułu jest identyfikacja dobrych praktyk w zakresie odpowiedzialności wobec interesariuszy wewnętrznych w Polsce. Wyjaśnienie poznawczego tła tego wyzwania wiązało się z potrzebą przedstawienia teoretycznych podstaw podejścia interesariuszy oraz wyłonienia jego mocnych i słabych stron w kwestii rad, jak organizacja biznesowa powinna budować relacje z interesariuszami wewnętrznymi.

W kolejnym kroku realizacja celu opracowania wymagała identyfikacji działań w zakresie wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu skierowanych na rozwijanie relacji z interesariuszami wewnętrznymi. Stąd też zastosowanymi metodami badawczymi były krytyczna analiza literatury przedmiotu oraz metoda badania dokumentów (raportów społecznych prezentowanych na stronach internetowych wybranych dużych firm). U podłoża wyboru raportów społecznych leży dojrzałość działań strategicznych firm połączona z wysoką efektywnością ekonomiczną i duży potencjał wprowadzania zmiany społecznej¹.

¹ Naukowcy dostrzegają analogię do modelu dojrzałości procesowej CMM (*Capability Maturity Model*), gdzie doskonalenie zarządzania poszczególnymi procesami w przedsiębiorstwie odbywa się przez przechodzenie od etapu początkowego – chaotycznego, przez etap powtarzalności, zdefiniowania, zarządzania ku optymalizowaniu [Witek-Crabb, 2016, s. 550].

Raporty społeczne tych firm odzwierciedlają strategię i podejście do prowadzenia biznesu, są więc cennym źródłem informacji o ich działaniach w zakresie społecznej odpowiedzialności. Studia tych raportów pozwoliły odpowiedzieć na pytanie: jakie działania w zakresie społecznej odpowiedzialności zorientowanej na budowanie relacji z interesariuszami wewnętrznymi są obecne w dużych firmach funkcjonujących w Polsce?

1. Teoria interesariuszy i jej adaptacja w firmie

Teoria interesariuszy powstała w odpowiedzi na niedostatki wcześniejszych teorii efektywności organizacji biznesowych mierzących je w ujęciu *stricte* finansowym [Austen, Czakon, 2012]. Niektóre główne koncepcje związane z tym, co obecnie jest znane jako teoria interesariuszy, zaczęły zyskiwać na znaczeniu w połowie lat 80. [np. Freeman, Reed, 1983]. Za kluczowego twórcę, który rozwinął tę teorię, uważa się Freemana. Zaproponował on nowy model konceptualny firmy – tzw. model interesariuszy [Freeman, 1984], który uwzględniał już środowisko zewnętrzne oraz legitymizował nowe formy porozumień menedżerskich i działań. Freeman twierdził, że organizacje zyskują na zrozumieniu potrzeb i obaw szerokiego kręgu interesariuszy, który wykraczał poza tradycyjną ich pulę (tj. udziałowców, pracowników, klientów i dostawców). Jego główne założenia odnosiły się do konieczności uwzględniania w budowaniu strategii i pomiarze efektywności nowych zewnętrznych interesariuszy, którzy mają jakikolwiek interes w działaniu organizacji biznesowych. Dla menedżerów oznacza to, że oprócz opracowanych dotychczas sposobów rozumienia i uwzględniania dynamiki „tradycyjnych” grup interesariuszy w istniejącym modelu zarządzania, muszą oni teraz rozwijać takie samo rozumienie grup wcześniej uważanych za zewnętrzne wobec firmy. Przy czym nie chodzi tylko o to, że grupy te znajdują się na zewnątrz firmy, a raczej o to, by menedżerowie opracowali „nowe teorie i modele” dotyczące tych nowych grup, aby naprawdę rozumieli, jak działają, jak pojawiają się problemy, jakie jest znaczenie tych kwestii, ich wspieranie lub szkodenie firmie. Nie był to już prosty model zawierający nowe grupy interesariuszy, lecz wezwanie do prawdziwego zrozumienia tych grup i idei, które dotychczas były uważane za zupełnie nieistotne dla realizacji celów organizacji biznesowych [Freeman, Reed, 1983; Starik, 1994; Jonker, Foster, 2002].

W literaturze kierunek teorii interesariuszy jest artykułowany w dwóch podstawowych kwestiach [Freeman, 1994]. Po pierwsze, skłania do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: jaki jest cel firmy? Odpowiedź wymaga od menedże-

rów, aby wyrazili sens wspólnych wartości, jakie tworzą, i co łączy głównych interesariuszy. To pcha organizacje biznesowe do generowania wybitnych osiągnięć adekwatnych zarówno pod względem celów, jak i ich rynkowych indykatów finansowych. Po drugie, wymaga udzielenia odpowiedzi na dopełniające pytanie: jaka jest odpowiedzialność decydentów wobec interesariuszy? [Freeman, Wicks, Parmar, 2004]. To skłania menedżerów do jasnego określania tego, jak chcą robić interesy, w szczególności jakiego rodzaju relacje chcą i powinni tworzyć ze swoimi interesariuszami, aby zrealizować swój cel. Wobec tego teoria interesariuszy opiera się na założeniu, że wartości są konieczną i jawną częścią działalności gospodarczej. Menedżerowie natomiast muszą inspirować swoich interesariuszy, rozwijać relacje i tworzyć społeczności, z których każda stara się dać wszystko, aby zapewnić wartość, którą firma obiecuje. Teoria interesariuszy opisuje firmę jako otwarty i elastyczny system składający się z różnych podmiotów działających w sieci o wzajemnie sprzecznych dążeniach, np.: właścicieli (dywidenda i wzrost wartości firmy, rentowność, produktywność, płynność finansowa, niezależność), pracowników (wysokie zarobki, wysoki komfort pracy i świadczeń dodatkowych, w tym urlopy, świadczenia medyczne), klientów (niskie ceny, wysoka jakość produktu, wysoka jakość obsługi posprzedażowej), dostawców (szybkość zapłaty, długoterminowość kontraktów), władz (ochrona środowiska, ściągłość podatków, miejsca pracy) [Zbierowski, 2012, s. 33]. Niektóre grupy nawet mogą mieć za cel po prostu zakłócanie sprawnego funkcjonowania firmy. Wówczas firma musi się liczyć z takimi grupami jako interesariuszami, o ile mają one swój udział w jej działalności z punktu widzenia zarządzania strategicznego.

W zakresie, w jakim teoria interesariuszy mówi, że firma powinna zwracać uwagę na wszystkie zainteresowane strony, teoria jest nieokreślona. Taka teoria interesariuszy jest całkowicie zgodna z maksymalizacją wartości lub zachowaniem wartości, co oznacza, że menedżerowie muszą zwracać uwagę na wszystkich interesariuszy, którzy mogą konstytuować wartość firmy [Jensen, 2002]. Przy czym każda teoria podejmowania decyzji musi informować decydentów, kogo wybrać spośród wielu interesariuszy ze sprzecznymi lub niespójnymi w obrębie grupy i pomiędzy grupami interesami, a nadto hierarchią ich ważności [Romanowska, 2002, s. 178; Wood, 2010].

Jedną z metod hierarchizacji jest kryterium ich oceny pod względem trzech posiadanych przez nich cech: władzy (zakresu, w jakim strona może narzucić swoją wolę w relacji), usankcjonowania (społecznie akceptowanych i oczekiwanych struktur oraz zachowań) i pilności (znaczenia czasu i oczekiwań interesariusza), łącznie świadczących o prestiżu interesariusza [Mitchell, Agle, Wood, 1997].

W nawiązaniu do faktu, że teoria interesariuszy nie określa, w jaki sposób decydenci mają osiągać kompromisy między konkurującymi ze sobą interesami, warto dostrzec, że w ich rękach może ona także posłużyć jako uzasadnienie do realizacji własnych interesów, które chcą osiągnąć z wykorzystaniem zasobów firmy, przez presję wywieraną na interesariuszy i implementowanie swoich działań w wartości uznawane przez nich jako ważne [Jensen, 2002]. Generalnie dzięki temu, że teoria interesariuszy legitymizuje ich dostęp do źródeł władzy decyzyjnej w organizacjach, jednocześnie pozbawia te organizacje zasadniczej podstawy do odrzucenia ich roszczeń.

Specyficzne grupy interesów mogą wykorzystywać argumenty teorii interesariuszy w celu legitymizacji swoich stanowisk. Dlatego w interesie zbiorowym jest odsłonięcie logicznej aluzji tych argumentów, tym bardziej że teoria interesariuszy jest wyrazista, ponieważ jasno określa moralność i wartości jako główne cechy zarządzania organizacjami [Jones, Wicks, 1999; Phillips, Freeman, Wicks, 2003]. Jedno z rozwiązań powyższych kwestii leży w osobistych krótkoterminowych interesach menedżerów. Naukowcy, nie dostarczając lepszego definiowania teorii interesariuszy, faktycznie pozostawiają menedżerom niewyjaśnione dla nich zarządzanie zasobami firmy. Bez kryteriów efektywności menedżerowie nie mogą być oceniani w jakikolwiek sposób. Teoria ta pozwala menedżerom poświęcić zasoby firmy na osobiście preferowane sprawy (środowisko, sztukę, badania medyczne) bez ponoszenia odpowiedzialności za skutki takich wydatków dla wartości firmy. Takie zdarzenie może się urzeczywistnić, gdy decydenci wykazują silne osobiste zainteresowanie kwestiami społecznymi [Jensen, 2002]. Rozszerzając władzę menedżerów w ten nieproduktywny sposób, teoria interesariuszy zwiększa koszty agencji w systemie gospodarczym. Jako że teoria interesariuszy zwiększa władzę menedżerów, nie jest też zaskoczeniem, że są jej zwolennikami [Jensen, 2002]. W tym sensie teoria interesariuszy blokuje wewnętrzne systemy kontroli firmy obejmujące przede wszystkim systemy pomiaru i oceny wyników w firmach, które w przypadku ich prawidłowego opracowania dopingują do zwiększania wartości. Pomiar dokonań umożliwia ocenę działań, a analiza odchyleń ustalenie przyczyn konkretnego stanu zjawisk i wprowadzenie adekwatnych korekt [Skoczylas, Niemiec, 2016, s. 19-161]. Stąd też ci, którzy są zwolennikami teorii interesariuszy w firmie, próbują opisać i przewidzieć, w jaki sposób menedżerowie dokonują wyborów, biorąc pod uwagę charakter i skład interesariuszy [Hosseini, Brenner, 1992]. Część z nich opowiada się za obowiązkowym raportowaniem społecznym, gdyż uważają, że jedynie praktyki raportowania regulowane przez prawo pozwalają ochronić inte-

resy obywateli przed nadużywaniem władzy przez decydentów w firmie, np. stosując nieetyczny marketing [Wachowiak, 2013, s. 145].

Jako że teoria interesariuszy jest alternatywą dla regulacji rynkowych, społeczeństwa, by przeciwdziałać wyróżnionym słabościom tej teorii, stosują mechanizmy kontroli społecznej, takie jak: regulacje prawne, sankcje ekonomiczne, bodźce organizacyjne, zachowania interpersonalne, indywidualna internalizacja zasad i norm. Mechanizmy kontroli pozwalają mieć pewność, że dobra społeczeństwa nie są naruszane, a jeśli tak się dzieje, że jest to kompensowane. Oczekuje się, że organizacje z tej perspektywy będą odpowiedzialnie zarządzać rozbudowaną siecią interesów interesariuszy w coraz bardziej przenikających się granicach organizacyjnych i dbać o interesy tradycyjnych grup, a także o cichych interesariuszy, takich jak społeczności lokalne i środowisko [Simmons, 2004]. Na podstawie swoich badań Uhlaner, van Goor-Balk i Masurel [2004] potwierdzają użyteczność podejścia interesariuszy w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Uzasadniają, że interesariusze niezmiennie wpływają na organizacje biznesowe, a zatem mogą być oni postrzegani jako podmioty nakładające na nie różne obowiązki [Jamali, 2008]. Podejście to jest więc powiązane z odpowiedzialnością tych organizacji wobec społeczeństwa, zgodnie z którą nie istnieją one tylko po to, by osiągać swoje własne cele, lecz także, aby osiągać cele społeczeństwa, gdyż nie mają możliwości działania jako w pełni niezależne podmioty [Austen, Czakon, 2012, s. 47].

W kategoriach budowania teorii, teoria interesariuszy może być opisana jako: instrumentalna, normatywna i deskryptywna [Austen, Czakon, 2012, s. 49]. W przypadku instrumentalnej teorii interesariuszy firma zależy od interesariuszy ze względu na dostarczanie jej potrzebnych zasobów i musi uzyskiwać ich ciągłe wsparcie, np. poprzez dostosowanie jej norm do określonego zachowania. W ujęciu instrumentalnym są ustanawiane ramy dla budowania powiązań między praktyką zarządzania relacjami z interesariuszami a osiąganiem różnych celów organizacji, kiedy kluczowe jest pytanie: co się dzieje, jeśli organizacja podejmuje konkretne działania wobec interesariuszy? W literaturze znajduje się oszacowanie kwestii wpisujących się w instrumentalną teorię interesariuszy, która zakłada, że firma jest instrumentem tworzenia dobrobytu, a CSR jest strategicznym narzędziem promującym cele gospodarcze [Garriga, Mele, 2004].

Teoria interesariuszy opiera się na założeniu normatywnym, zgodnie z którym „wszystkie osoby lub grupy mające uzasadnione interesy uczestnictwa w firmie czynią to w celu uzyskania korzyści i nie istnieje pierwszeństwo jednego zbioru interesów i korzyści nad drugim” [Donaldson, Preston, 1995, s. 68]. Normatywna teoria interesariuszy zakłada, że interesy wszystkich interesariuszy

mają wewnętrzną wartość i zasługują na rozważenie z uwzględnieniem etycznych motywów i zasad. Chociaż perspektywa interesariuszy uznaje wewnętrzną wartość wszystkich z ich grona, przyznaje również, że firmy muszą służyć interesom kluczowych grup interesariuszy w celu zapewnienia ich ciągłego wsparcia [Donaldson, Preston, 1995]. Normatywna teoria interesariuszy przedstawia filozoficzne i moralne zobowiązania wobec interesariuszy, koncentrując się na wymaganiach etycznych, które utrwalają relacje między biznesem a społeczeństwem [Jamali, 2008]. Spojrzenie normatywne koncentruje się zatem na określaniu, w jaki sposób menedżerowie powinni zarządzać relacjami z interesariuszami. W literaturze można znaleźć liczne ustalenia badawcze będące rezultatem badań teoretycznych i empirycznych [Donaldson, Preston, 1995]. Istotnym aspektem badań nad interesariuszami jest określenie, czy zarządzający są w stanie, a jeśli tak, to w jaki sposób, równoważyć konkurujące ze sobą oczekiwania różnych grup interesariuszy. Chociaż zasadą teorii interesariuszy jest to, że wszyscy interesariusze mają znaczenie i że organizacje powinny włączać swoje obowiązki do różnych kręgów interesariuszy, takie działania bilansujące okazały się trudne do wdrożenia w praktyce. Zamiast wytwarzać każdy rodzaj wartości społecznej dla każdego interesariusza, organizacje są w praktyce ograniczone zasobami i niepełną racjonalnością, a tym samym mają tendencję do priorytetowego traktowania swoich interesariuszy zgodnie z zasadami instrumentalnymi i/lub normatywnymi [Jamali, 2008].

Z kolei deskryptywny charakter teorii interesariuszy zakłada, że w każdej firmie istnieje scena polityczna złożona z różnych grup interesariuszy, którzy często chcą realizować cele wzajemnie sprzeczne. Deskryptywne ujęcie przedstawia model opisujący, czym jest organizacja, a mianowicie konstelacją kooperatywnych i konkurujących interesów, które mają wewnętrzną wartość, a także odpowiada na pytanie, w jaki sposób organizacja odnosi się do swoich interesariuszy [Brickson, 2007]. Oznacza to, że w aspekcie empirycznym ujęcie deskryptywne jest wykorzystywane m.in. do przedstawiania sposobu, w jaki menedżerowie realizują interesy tej grupy interesariuszy.

Teoria interesariuszy we wszystkich trzech odsłonach podkreśla pogląd, że firmy muszą być postrzegane jako działające w centrum „sieci wzajemnie powiązanych interesariuszy, które tworzą, utrzymują i zwiększają wartość dodaną.” Phillips, Freeman, Wicks [2003] oraz Jamali [2008] uważają, że podejście interesariuszy ma sens komercyjny, gdyż pozwala firmie zmaksymalizować bogactwo udziałowców, a jednocześnie zwiększyć całkowitą wartość dodaną.

Podsumowując, teoria interesariuszy zakłada, że zachowanie organizacji może być rozumiane i przewidywane na podstawie:

- a) natury różnych interesariuszy,
- b) norm definiujących dobro i zło przyjęte przez tych interesariuszy,
- c) względnych wpływów interesariuszy na organizacyjne decyzje.

2. Podejście interesariuszy w praktyce biznesowej: dobre praktyki wobec interesariuszy wewnętrznych

Teoria interesariuszy stanowi podstawę interpretacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Na potrzeby tego opracowania przyjęto ogólną definicję, która opisuje CSR jako dobrowolne działania firmy związane z włączaniem kwestii społecznych oraz ekologicznych do działalności biznesowej i do jej interakcji z interesariuszami [Witek-Crabb, 2016, s. 543]. CSR znajduje się więc w interesie strategicznym firmy, biorąc pod uwagę chociażby korzyści poszczególnych jej grup [Karpacz, 2017].

Jako że kwestie związane z teorią interesariuszy wynikają z praktyki i głównie jej służą, zasadne jest przedstawienie rzeczywistych działań podejmowanych przez organizacje biznesowe będące obserwowalnym wyrazem stosowania tej koncepcji w odniesieniu do poszczególnych ich grup. Interesariusze wewnętrzni, bo tak też określa się pracowników, są zaliczani do podstawowych interesariuszy, czyli tych, od których zależy przetrwanie firmy w dającej się przewidzieć przyszłości. Toteż przetrwanie organizacji biznesowej jest oparte na zaspokajaniu m.in. potrzeb i oczekiwań tej grupy interesariuszy [Clarkson, 1995].

Dla małych i średnich firm kwestie te są szczególnie ważne z punktu widzenia znaczenia pracowników jako jednego z najważniejszych, a często najważniejszego z posiadanych zasobów. Dbłość o pracowników wiąże się z inwestycjami w ich rozwój, które mają częstokroć większe znaczenie niż inwestycje o charakterze materialnym. Te ostatnie nie zostaną wykorzystane, jeśli w procesy produkcji czy świadczenia usług nie zaangażują się wykwalifikowani pracownicy [Skowronek-Mielczarek, red., 2016, s. 186]. W tym świetle niewłaściwe zarządzanie relacjami z interesariuszami wewnętrznymi to niewłaściwi pracownicy na danych stanowiskach i w rezultacie pogorszenie jakości produkcji i usług, niedotrzymywanie terminów, utrata klientów, niska wydajność pracy lub wzrost absencji itp. Na takie negatywne skutki nie mogą sobie pozwolić małe i średnie firmy. Stąd potrzeba identyfikacji i upowszechniania najlepszych

praktyk CSR-owych, które mogą mieć zastosowanie w tej klasie wielkości organizacji biznesowych.

Liczne przykłady dają wielkie międzynarodowe koncerny, które mają duże doświadczenie w tym zakresie i komunikują tę sferę swojej aktywności w raportach społecznych. Organizacje te zwracają szczególną uwagę na interesariuszy wewnętrznych w praktykach CSR-owych. Opracowują i wcielają w życie kodeksy etyki i prowadzą w tej materii liczne szkolenia, niejako narzucając swoim pracownikom oraz partnerom biznesowym mnóstwo zasad, które później od nich egzekwują. Duże firmy, które kształtują postawy swoich pracowników, jak również mniejszych kontrahentów, robią to m.in. poprzez uświadomienie partnerom biznesowym (Kodeks Postępowania dla Partnerów Biznesowych) wartości, jakimi kieruje się dana firma [Horodecki, 2017], pracownicy zaś otrzymują Kodeks Etyki, odbywają stosowne szkolenia i oczekuje się od nich działań zgodnych z zasadami etyki. Praktyki te umożliwiają osiągnięcie celów firmy w perspektywie długofalowej i jednocześnie są wyrazem dbałości o pracowników, dlatego warto je identyfikować.

Głównym efektem przeglądu informacji publikowanych w raportach społecznych dziewięciu wybranych dużych firm funkcjonujących na różnych rynkach (farmaceutycznym, budowlanym, motoryzacyjnym, doradztwa związanego z zarządzaniem i działalnością rachunkowo-księgową, usług transportowych, zintegrowanych usług w zakresie: konsultingu, technologii informatycznych) będzie identyfikacja dobrych praktyk skierowanych na interesariuszy wewnętrznych². Rezultaty studiów raportów społecznych tych kilku dużych firm dotyczące identyfikacji działań związanych z wdrażaniem koncepcji CSR-owych, a zorientowanych na budowanie relacji z pracownikami, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Dobre praktyki wobec interesariuszy wewnętrznych (pracowników)

Dobre praktyki	Egzemplifikacje odpowiedzialnych działań w odniesieniu do pracowników
1	2
Zapewnianie przyjaznego dla rodziny środowiska pracy	
<p><i>Work-life balance:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – utworzenie zakładowego klubu dziecięcego – warsztaty dla ojców z okazji Dnia Ojca – programy coachingowe dla rodziców wracających do pracy po narodzinach dziecka – punkt opieki dla dzieci pracowników w firmie 	<p>Firma Dentsu Aegis Network Polska, chcąc wesprzeć pracowników, stworzyła projekt Wonderland – opieka nad dziećmi w miejscu pracy. Utworzono Wonderland, czyli miejsce, w którym profesjonalna niania z firmy Nanny Bell, zgodnie z ustalonym planem dnia i przewodnim tematem miesiąca, zajmuje się dziećmi w godzinach pracy ich rodziców. Wydarzenie to miało miejsce w Międzynarodowy Dzień Rodziny (15 maja 2015 r.). Poza tym w organizacji imprez okolicznościowych pomaga również niania. Wonderland odwiedza około 80 dzieci miesięcznie, a w wakacje było ich nawet 200. Ponad 80% rodziców ocenia Wonderland na 5 w skali od 1 do 5.</p>

² Ograniczenia badań: próba badawcza nie pozwala uogólniać wyników badań na całą populację dużych firm funkcjonujących na wymienionych rynkach w Polsce.

cd. tabeli 1

1	2
	W 2015 r. przeprowadzono warsztat dla ojców z okazji Dnia Ojca, uruchomiono Program Coachingowy dla rodziców wracających do pracy po narodzinach dziecka, a w nowym biurze firmy stworzono Wonderland – punkt opieki dla dzieci pracowników. Dodatkowo firma angażowała się w projekt Kobieta Aktywna realizowany przez członków Klubu Dyrektora HR
<p><i>Work-life balance:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – krótsze godziny pracy dla kobiet w ciąży i w trakcie macierzyństwa, w tym dopuszczalność pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy z zachowaniem prawa do pełnego wynagrodzenia – przyjazny dla pracownika elastyczny czas pracy – specjalne miejsca podnoszące komfort pracy kobiet, w których mogą ściągać pokarm lub odpocząć 	Volkswagen Motor Polska organizuje festyny rodzinne. W polkowickiej fabryce Volkswagena co dziesiąty pracownik to kobieta. Większość pracowników to jednocześnie matki, które potrafią pogodzić pracę zawodową z trudną i odpowiedzialną misją macierzyństwa. System rozwiązań zastosowanych w Volkswagen Motor Polska pozwala im cieszyć się macierzyństwem jeszcze przed porodem. Program ma na celu poprawę komfortu pracy kobiet w ciąży. Polega m.in. na tym, że przyszłe mamy mogą pracować sześć i pół godziny dziennie, zachowując prawo do pełnego wynagrodzenia. Kobieta w ciąży może także pracować pełne osiem godzin i zbierać wolne godziny, aby skorzystać z nich później, w odpowiednim dla siebie czasie. Natomiast dla kobiet, które już urodziły i wróciły do pracy, przygotowano specjalne miejsce w zakładowym ambulatorium, gdzie mogą np. ściągnąć pokarm czy po prostu odpocząć
Równe wynagrodzenie i system wynagrodzeń dla pracowników	
<ul style="list-style-type: none"> – udział załogi w zysku spółki – wyższe niż przeciętne wynagrodzenie na danym stanowisku pracy – premie kwartalne uzależnione od produktywności i jakości pracy zakładu – premie indywidualne zależne od zaangażowania pracownika 	Volkswagen Motor Polska zapewnia udział załogi w zysku spółki. Konkurencyjne wynagrodzenie z tabeli wynagrodzeń oraz premię kwartalną uzależnioną od produktywności i jakości pracy zakładu uzupełnia zależna od osobistego zaangażowania w powierzone zadania tzw. premia indywidualna
Gwarancja wyższych świadczeń socjalnych niż przewiduje kodeks pracy	
<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie specjalnych funduszy socjalno-zapomogowych o charakterze pracowniczym – poziom dodatków za pracę wyższy niż przewiduje ustawodawca 	Przykładowe rozwiązania pracownicze to Specjalny Fundusz Socjalno-Zapomogowy (tzw. U-Kasse). Każdy pracownik VW MP może być pewien, że firma gwarantuje mu znacznie więcej, niż przewiduje to kodeks pracy. Pozostałe dodatki za pracę są także wyższe niż to, co proponuje ustawodawca
Otwarta i elastyczna komunikacja z pracownikami	
<ul style="list-style-type: none"> – utworzenie Rady Pracowników jako przedstawiciela interesariuszy wewnętrznych w kontaktach z pracodawcą – opracowanie wewnętrznego regulaminu Rady Pracowników – wypracowanie narzędzi ułatwiających rozwiązywanie zgłaszanych problemów – ustalenie zasad komunikacji Rada Pracownicza – pracodawca 	Z inicjatywy Rady Pracowników, powstałej w celu wzmocnienia dialogu pomiędzy pracodawcą a pracownikiem oraz usprawnienia przepływu informacji w Infosys BPO Poland, wypracowano narzędzia ułatwiające rozwiązywanie zgłaszanych problemów. W specjalnym pliku są zapisywane tematy, którymi zajmuje się Rada. Pozwala to na monitoring działań oraz podział zadań pomiędzy członków Rady. Powstał wewnętrzny regulamin Rady, ustalono tryb głosowania spraw, w których nie uzyskano konsensusu, wprowadzono funkcję wiceprzewodniczącego Rady oraz roczną kadencyjność. Ustalono zasady komunikacji z pracodawcą – Rada wysyła mu pytania i prośby, ten odnosi się do nich drogą pisemną. Na spotkaniu Rady z pracodawcą są ustalane szczegóły podjętych decyzji

cd. tabeli 1

1	2
<ul style="list-style-type: none"> – otwarta i obustronna komunikacja realizowana poprzez spotkania, intranet i biuletyny firmowe – regularne badania zaangażowania pracowników – działania skierowane do pracowników są podejmowane na podstawie dialogu z pracownikami 	<p>Partnerskie relacje Polpharmy z pracownikami zapewnia otwartą i obustronną komunikację. Firma dba o bieżące informowanie pracowników o zmianach i wydarzeniach w firmie, m.in. poprzez regularne spotkania z kadrą zarządzającą oraz liczne narzędzia komunikacji wewnętrznej, w tym intranet i biuletyn wewnętrzny „Panaceum”. Firma regularnie przeprowadza badania zaangażowania pracowników i w razie potrzeby wdraża niezbędne działania na podstawie dialogu z wewnętrznymi interesariuszami</p>
<ul style="list-style-type: none"> – gwarantowanie anonimowości pracownikom zgłaszającym niewłaściwe zachowania w miejscu pracy 	<p>Dentsu Aegis Network Polska umożliwia pracownikom anonimowe zgłaszanie niepokojących spraw. „Bardzo ważne jest dla nas, że funkcjonujemy w takim środowisku, w którym pracownicy czują, że mogą poufnie zgłaszać swoje zaniepokojenie postępowaniem w pracy, co do którego podejrzewają, że jest niewłaściwe”</p>
<ul style="list-style-type: none"> – wolność słowa i promowanie praw pracowniczych do mówienia i zgłaszania swoich obaw związanych z pracą 	<p>Polpharma zapewnia pracownikom możliwości swobodnego zrzeszania się. Działają dwa Związki Zawodowe: Międzyzakładowy Związek Zawodowy „Chemików” i Komisja Międzyzakładowa NSZZ „Solidarność”, które są partnerem w dyskusji z zarządem przy wypracowywaniu ważnych dla pracowników rozwiązań</p>
Rozwój kompetencji pracowników	
<ul style="list-style-type: none"> – szkolenia fachowe wewnętrzne i zewnętrzne – szkolenia pozafachowe rozwijające kompetencje społeczne, umiejętności zarządzania sobą, wspierające efektywność i rozwój osobisty – lekcje języków obcych – ścieżki rozwoju pracownika powiązane z wymaganiami stanowiska pracy 	<p>W ramach rozwoju zawodowego Volkswagen Motor Polska zapewnia pracownikom szeroki wachlarz szkoleń fachowych. Obok szkoleń wewnętrznych realizowanych we współpracy z wiodącymi na rynku firmami szkoleniowymi, producentami sprzętu i oprogramowania stosowanego w VW MP, firma rozwinęła szeroką ofertę szkoleń wewnętrznych prowadzonych przez specjalistów z określonych dziedzin i profesjonalnie przygotowanych trenerów wewnętrznych. Pracownicy uczestniczą też w dostosowanych do indywidualnych potrzeb szkoleniach pozafachowych rozwijających kompetencje społeczne, umiejętności zarządzania sobą, wspierające efektywność i rozwój osobisty. Na terenie zakładu odbywają się indywidualne i grupowe lekcje języków obcych. W zależności od wymagań stanowiska pracy i ścieżki rozwoju pracownika istnieje możliwość podjęcia nauki języka niemieckiego, angielskiego czy hiszpańskiego, a także w przypadku obcokrajowców – języka polskiego</p>
<ul style="list-style-type: none"> – szkolenia stacjonarne – elastyczne szkolenia poprzez platformę internetową 	<p>BASF oprócz szkoleń stacjonarnych posiada również globalną platformę internetową. Dzięki temu pracownicy mogą kształcić się za pośrednictwem mediów elektronicznych, niezależnie od czasu i miejsca</p>
Troska o bezpieczeństwo i higienę pracy	
<ul style="list-style-type: none"> – zasadna poprawa warunków pracy oparta na postępie organizacyjnym i technicznym – przedkładanie interesu zbiorowego pracowników nad indywidualny w wymiarze BHP 	<p>W szczególności Polpharma zobowiązuje się do: przestrzegania wymagań prawnych, zasad i innych wymagań odnoszących się do zagadnień BHP; ciągłego doskonalenia systemu zarządzania oraz wyników w obszarze BHP; ciągłej ekonomicznie lub społecznie uzasadnionej poprawy warunków pracy uwzględniającej postęp organizacyjny i techniczny; zapobiegania urazom, wypadkom przy pracy, chorobom i schorzeniom zawodowym oraz zdarzeniom wypadkowym; dawania priorytetu ochronom zbiorowym nad indywidualnymi, zgodnie z hierarchią środków kontroli ryzyka; identyfikacji i monitorowania zagrożeń oraz minimalizowania ryzyka; komunikowania i konsultowania z zainteresowanymi stronami wewnętrznymi i zewnętrznymi zagadnień mających wpływ na ich bezpieczeństwo i zdrowie; zapewnienia odpowiednich zasobów i środków do wdrażania polityki</p>

cd. tabeli 1

<ul style="list-style-type: none"> - bezpieczny transport (szkolenia dla kierowców z zasad bezpiecznej jazdy) - audyty kierowców - znakowanie pojazdów numerem telefonu, pod który można zgłaszać uwagi o zachowaniu kierowcy na drodze 	<p>CEMEX Polska dba o bezpieczeństwo kierowców, dążąc do ograniczenia ryzyka związanego z transportem po drogach publicznych. Ryzyko związane z transportem po drogach publicznych jest istotnym problemem, zauważanym w naszej firmie. Mając to na uwadze, w CEMEX Polska wprowadzono wiele inicjatyw mających na celu ograniczenie ryzyka i zagrożeń, w tym m.in.: praktyczne szkolenia kierowców samochodów ciężarowych i osobowych z zasad bezpiecznej jazdy oraz wykonywanie audytów kierowców przez specjalnie do tego celu wyszkolonych wewnętrznych trenerów. Poza tym pojazdy przewożące produkty firmy oznaczono numerem telefonu, pod który mogą zadzwonić inni użytkownicy dróg, widząc bezpieczne, jak również niebezpieczne zachowanie na drodze kierowcy CEMEX-u, „jadę bezpiecznie?”</p>
<ul style="list-style-type: none"> - szybka ścieżka komunikowania o zagrożeniach i sposobie ich neutralizacji na terenie zakładu 	<p>Pracownicy firmy ANWIL mają do czynienia z substancjami, które stosuje się w ściśle określonych warunkach, z przestrzeganiem rygorystycznych zasad postępowania. Dzięki programowi „Zgłoś zagrożenie” sami identyfikują potencjalne niebezpieczeństwa, proponując sposób ich wyeliminowania. Odbywa się to poprzez specjalny formularz dostępny w intranecie dla każdego pracownika. Na potrzeby programu została opracowana również szybka ścieżka realizacji zgłoszeń. Do początku grudnia 2015 r. w ramach programu zidentyfikowano 371 potencjalnych zagrożeń, z których wyeliminowano 344, czyli 91% (w 2014 r. ze 166 zgłoszonych zagrożeń wyeliminowano 89, czyli 54%)</p>
Równe szanse zatrudnienia	
<ul style="list-style-type: none"> - przestrzeganie równości pracowników niezależnie od płci - przyjazne dla kobiet okolicznościowe zatrudnienie w zmniejszonym wymiarze godzin pracy 	<p>Cheąc zwiększyć udział kobiet wśród kandydatów do pracy w The Boston Consulting Group, firma zorganizowała serię inicjatyw skierowanych do studentek najlepszych uczelni biznesowych i technicznych w kraju. W trakcie wydarzeń odbywały się warsztaty, konsultacje i spotkania z ekspertkami. BCG organizuje także próbne rozmowy kwalifikacyjne skierowane do kobiet, na których kandydatka może sprawdzić swoje przygotowanie i otrzymać informację zwrotną o rozmowie. W czasie rozmów kwalifikacyjnych do firmy obecna jest zawsze co najmniej jedna rekruterka. Ponadto kobiety pracujące w BCG mają możliwość okolicznościowego zatrudnienia w zmniejszonym wymiarze godzin pracy</p>
<ul style="list-style-type: none"> - przyjazne stanowiska pracy dla osób z niepełnosprawnością 	<p>Capgemini Polska tworzy środowisko sprzyjające zatrudnieniu osób z niepełnosprawnościami, budowaniu świadomości oraz wprowadzaniu mechanizmów wspierających zatrudnienie i adaptację stanowisk pracy</p>
<ul style="list-style-type: none"> - przestrzeganie równości pracowników niezależnie od płci, rasy, pochodzenia, religii, preferencji seksualnych i niepełnosprawności 	<p>Polityka personalna Polpharmy opiera się na przyjętych wartościach, systemie kompetencji zawodowych i otwartej komunikacji. Gwarantuje równe traktowanie pracowników bez względu na płeć, rasę, pochodzenie, religię, preferencje seksualne czy niepełnosprawność. Na każdym poziomie zarządzania zasobami ludzkimi – od rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej, poprzez szkolenia i rozwój zawodowy do awansów – obowiązują obiektywne procedury</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [www 1]; [www 2]; [www 3]; [www 4]; [www 5]; [www 6]; [www 7]; [www 8]; [www 9].

Rozważając aktywność tych dużych firm we wdrażaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, można dostrzec, że przyjmują one strategię proaktywną w tym zakresie. Oznacza to, że w dużej mierze wdrażają różne rozwią-

zania z własnej woli, dążąc do rozwijania relacji z pracownikami, a nie robią tego pod presją interesariuszy wewnętrznych czy ustawodawcy³.

Liczne egzemplifikacje dobrych praktyk wskazują, że te firmy są wrażliwe na czynnik ludzki. Angażują się w odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi. Ta kategoria obejmuje odpowiedzialne praktyki wobec pracowników przejawiające się w podmiotowym traktowaniu pracowników (w przeciwieństwie do przedmiotowego ich traktowania, czyli w charakterze siły roboczej). Dobre praktyki w obszarze społecznie odpowiedzialnego biznesu w odniesieniu do interesariuszy wewnętrznych są nastawione na regularną ekonomicznie lub społecznie uzasadnioną poprawę warunków pracy, uwzględniającą bezpieczeństwo i higienę pracy, postęp organizacyjny i techniczny. Dzięki temu firmy zapobiegają urazom, wypadkom przy pracy, chorobom i schorzeniom zawodowym oraz zdarzeniom wypadkowym, poza tym przedkładają ochronę zbiorową nad indywidualną zgodnie z hierarchią środków kontroli ryzyka. Oprócz tego identyfikują i monitorują zagrożenia oraz minimalizują ryzyko, co więcej, komunikują i konsultują z zainteresowanymi stronami wewnętrzne i zewnętrzne zagadnienia mające wpływ na bezpieczeństwo i zdrowie pracowników oraz zapewniają odpowiednie zasoby i środki do wdrażania takiej polityki. Podejmują również działania w celu ochrony życia i zdrowia innych osób pracujących pod nadzorem organizacji przed zagrożeniami występującymi w procesie pracy. Firmy te wprowadzają rozwiązania poprawiające komfort pracy kobiet przez tworzenie specjalnych miejsc, w których kobiety mogą ściągać pokarm lub odpocząć. Poprawa komfortu pracy dotyczy więc nie tylko sfery fizycznej pracy, ale także społecznej i emocjonalnej, co sprzyja dobremu samopoczuciu w miejscu pracy.

³ Obowiązki pracodawcy w zakresie zaspokajania określonych potrzeb pracowników wynikają zarówno z kodeksu pracy, jak i ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych. Obowiązki wynikające z kodeksu pracy mają charakter fakultatywny, zaś z ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych – obligatoryjny. Pracodawca, zgodnie z art. 16 Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.) – k.p., stosownie do posiadanych możliwości ma obowiązek zaspokajania materialnych, socjalnych i kulturalnych potrzeb pracowników. Niezależnie od tego obowiązki takie na pracodawcę nakłada Ustawa z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych (tekst jedn.: Dz.U. z 1996 r. Nr 70, poz. 335 z późn. zm.) – u.z.f.s.s. O ile świadczenia, o których mówi kodeks pracy, są uzależnione od posiadanych możliwości pracodawcy, o tyle ustawa o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych wprowadza obligatoryjność świadczeń. Zatem u pracodawcy wystąpią skutki podatkowe w podatku dochodowym od osób prawnych z tytułu ustawowych, obligatoryjnych świadczeń socjalnych oraz z tytułu świadczeń socjalnych wprowadzonych w drodze regulaminowej, wewnętrznej. Ustawa przewiduje także preferencje dla pracowników zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach i małych firmach, które nie tworzą ZFŚS. Zagadnienia dotyczące odpowiedniego kształtowania relacji między pracownikami a organizacją biznesową podlegają nie tylko regulacjom prawnym na poziomie kraju, ale i UE (tzw. Zielona Księga w sprawie pracowników) [Pogroszewska, 2016].

Rozwiązania dopasowane do zmiennych potrzeb pracowników sprawiają, że czują się oni docenieni przez pracodawcę. Kształtowanie w przedsiębiorstwie warunków pracy zapewniających pracownikom odpowiedni poziom bezpieczeństwa i higieny pracy wiąże się z kwestiami dotyczącymi zdrowia pracowników i organizacji, która ich zatrudnia. Toteż zdrowie organizacyjne jest tematem naukowych dociekań zespołu polskiego w składzie: Bratnicki i Kulikowska-Pawlak [2014].

Oprócz dbania o komfortowe warunki pracy, przestrzeganie zasad BHP, istotne jest docenianie przez te organizacje kwestii związanych z godzeniem życia prywatnego z zawodowym. *Work-life balance*, czyli godzenie pracy i życia prywatnego, to kolejny obszar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pracowników. W tym obszarze działania firm dotyczą przede wszystkim wdrażania indywidualnych rozwiązań dotyczących sposobów organizacji pracy lub czasu pracy.

Wśród działań realizowanych przez przedsiębiorstwa w wymiarze wewnętrznym CSR-u można wyróżnić stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju oraz godzenia pracy z życiem prywatnym i dialog z pracownikami.

Dobre praktyki wpisujące się *work-life balance* dostarczają korzyści nie tylko pracownikom, ale i firmie, która ich zatrudnia. W odniesieniu do pracownika wynikają one z możliwości wykonywania swoich obowiązków zawodowych bez poczucia zaniedbywania rodziny, a w stosunku do firmy płyną one ze zwiększonej motywacji do pracy, leżącej u podłoża ich zaangażowania w firmie.

Wśród praktyk zgłoszonych do raportów społecznych przodują: wsparcie kobiet w miejscu pracy, zapewnienie opieki nad dzieckiem (tworzenie punktów opieki dla dzieci pracowników w firmie, zakładowych przedszkoli lub klubów dziecięcych), warsztaty dla ojców z okazji Dnia Ojca, programy coachingowe dla rodziców wracających do pracy po narodzinach dziecka, oprócz tego, co jest wymagane prawem. Dobre praktyki przejawiają się też w ułatwianiu godzenia obowiązków zawodowych i rodzinnych przez przyjazny dla pracownika elastyczny czas pracy lub krótsze godziny pracy dla kobiet w ciąży i w trakcie macierzyństwa, w tym dopuszczalność pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy z zachowaniem prawa do pełnego wynagrodzenia. Jednocześnie prowadzony jest systematyczny dialog ze stroną związkową lub radami pracowniczymi. Dialog z pracownikami sprzyja uprzedniemu rozpoznawaniu ich potrzeb i oczekiwań, zanim zostaną im zaproponowane konkretne rozwiązania, oraz pozwala pozyskać informację zwrotną na temat rezultatów obecnych rozwiązań w zakresie możliwości łączenia życia zawodowego z prywatnym. Choć dialog z pracownikami sprzyja zwiększeniu dopasowania działań CSR-owych do tej grupy interesariuszy.

szy, to jednak zasadne są cykliczne badania nie tylko satysfakcji z pracy, lecz również rozpoznawania potrzeb i oczekiwań pracownika związanych z miejscem pracy, by móc wypracować adekwatne obustronnie dobre praktyki na przyszłość. Sprzyja to poczuciu zrozumienia między firmą a pracownikiem. Wdrażanie przytoczonych praktyk ma na celu lepsze przystosowanie warunków pracy do potrzeb pracowników w oczekiwaniu na pozytywne efekty ich zwiększonego zaangażowania. Należy zwrócić uwagę na fakt, że punkt równowagi między życiem prywatnym a pracą jest różny w zależności od wieku, płci, wykształcenia czy sytuacji rodzinnej pracowników [Furmańska-Maruszak, Sudolska, 2017]. Firmy te wprowadzają też rozwiązania poprawiające warunki socjalno-bytowe pracowników przez oferowanie im wyższych świadczeń socjalnych niż przewiduje kodeks pracy w postaci specjalnych funduszy socjalno-zapomogowych o charakterze propracowniczym i dodatków za pracę wyższych niż przewiduje ustawodawca.

Ciągle aktualne jest także zainteresowanie tych dużych firm działaniami zorientowanymi na wspieranie rozwoju osobistego i zawodowego pracowników. Podnoszenie kwalifikacji pracowników odbywa się przez wykorzystywanie różnych form szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, zarówno o charakterze stacjonarnym, jak i elastycznym ze względu na miejsce i czas ich realizacji. Ważne jest dla nich także perspektywiczne rozwijanie umiejętności i wiedzy pracowników. Jednakże istnieje uzasadniona obawa co do takich działań w odniesieniu do firm mniejszej klasy wielkości, które generalnie cechują orientacja na bieżące wyniki [Skowronek-Mielczarek, red., 2016, s. 83], wysokie obciążenie pracą i powiązany z tym brak czasu na rozwijanie kompetencji pracowników, które w danej chwili są uważane za wystarczające.

Duży nacisk jest również położony na działania związane z rozwojem ich umiejętności i wiedzy nie tylko fachowej, ale i pozafachowej, rozpatrując tę kwestię z punktu widzenia bieżących obowiązków pracownika. Przy czym odpowiedzialny biznes rozwija nowe umiejętności i wiedzę pracowników po to, by je wykorzystać zgodnie z planowaną ścieżką rozwoju zawodowego pracownika. Odpowiedzialny biznes wyraźnie akcentuje, że planowanie rozwoju pracowników ma zaspokajać nie tylko potrzeby przedsiębiorstwa, ale i pracowników. Powyższe egemplifikacje są świadectwem, że uczenie się pracowników odbywa się niezależnie od wieku, a jest to spowodowane zmianami o charakterze technologicznym, organizacyjnym lub legislacyjnym. Szkolenia stanowią część tego, czego ludzie się uczą w pracy [Furmańska-Maruszak, Sudolska, 2017]. Działania przedsiębiorstwa zorientowane na rozwijanie umiejętności pracowników powinny być udoskonalane na podstawie analizy ich potrzeb w tym zakre-

się, nawet w obliczu potencjalnych zagrożeń, takich jak odejście z pracy osób objętych programami rozwoju. Równie ważnym obszarem działań społecznie odpowiedzialnych wobec pracowników jest przestrzeganie równości pracowników niezależnie od płci, pochodzenia, niepełnosprawności, wieku i innych aspektów powiązanych z różnorodnością. Praktyki te bez wątpienia dają okazję nie tylko do oceny podejścia do pracowników w tych firmach, ale i umożliwiają ich porównanie do innych.

Podsumowanie

Przyjęcie perspektywy interesariuszy oznacza, że działalność gospodarcza jest prowadzona w sposób społecznie odpowiedzialny, a decyzje i działania dążą do równowagi interesów różnych grup. Teoria interesariuszy jest łatwa do uchwycenia przez menedżerów, gdyż większość z nich rozumie i potrafi definiować obowiązki i odpowiedzialność wobec swoich interesariuszy, jakimi są też pracownicy. W świetle jej (teorii) użyteczności w wymiarze praktycznym i naukowym zyskuje ona powszechne uznanie w literaturze biznesowej i społecznej. Oczywiście nie do przecenienia jest tu rola menedżerów, którzy swoimi, często jednoosobowymi decyzjami ukierunkowują firmę na tory odpowiedzialności albo wręcz przeciwnie – sprawiają, że pracownicy wykonując działalność operacyjną, przestają brać pod uwagę opinie innych interesariuszy lub wpływ firmy na środowisko. Te firmy, które rozwijają i prowadzą działalność w kategoriach bardzo spójnych z teorią interesariuszy, dostarczają ciekawych przykładów tego, jak menedżerowie powinni rozumieć to podejście i wykorzystywać je do tworzenia wyróżniających się firm, które cenią swoich pracowników. Wobec tego dobre praktyki świadczą o tym, że teorię interesariuszy można wykorzystywać w zarządzaniu firmą. Prezentowane działania nie zamykają zestawu dobrych praktyk (powtarzalnych rozwiązań względem innych organizacji biznesowych), lecz mogą być inspiracją lub przykładem do powielania przez inne firmy. Trzeba też mieć na uwadze, że dobre praktyki nie są określone raz na zawsze. Decydenci powinni rozpoznawać i odpowiadać na potrzeby oraz aspiracje interesariuszy wewnętrznych.

W kolejnym kroku warto podejmować rozważania naukowe na temat użyteczności poszczególnych praktyk biznesowych zorientowanych na budowanie relacji z pracownikami. W opinii autorki działania społecznie odpowiedzialne powinny podlegać ocenie i porównaniom, gdyż znaczenie ma sposób, w jaki firma wdraża koncepcję CSR. Można identyfikować formy CSR bardziej trafne

od innych, które wskazywałyby pożądaną, ale niekoniecznie uniwersalną kierunek ich rozwoju, tym bardziej że charakterystyka i preferencje interesariuszy mogą się zmieniać w różnych kontekstach i czasach.

Jeśli odnieść się do kwestii na grunt małych i średnich firm, istotne jest, aby wybór praktyk CSR-owych był poprzedzony oceną ich cech i uwarunkowań, które sprzyjałyby lub stanowiłyby barierę we wdrażaniu omawianych praktyk, a które szeroko opisano w monografii pt. *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju* [Skowronek-Mielczarek, red., 2016].

Literatura

- Austen A., Czakon W. (2012), *Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi* [w:] A. Frączkiewicz-Wronka, *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, „Śląsk” Sp. z o.o. Wydawnictwo Naukowe, Katowice.
- Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M. (2014), *Zdrowie organizacji jako koncepcja doskonałości*, „Management Forum”, nr 357.
- Brickson S. (2007), *Organizational Identity Orientation: The Genesis of the Role of the Firm and Distinct Forms of Social Value*, “Academy of Management Review”, Vol. 32.
- Clarkson M. (1995), *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, “The Academy of Management Review”, Vol. 20.
- Donaldson T., Preston L. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation. Concepts, Evidence, and Implementation*, “Academy of Management Review”, Vol. 20.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston.
- Freeman R.E. (1994), *The Politics of Stakeholder Theory*, “Business Ethics Quarterly”, Vol. 4.
- Freeman E., Reed L. (1983), *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, “California Management Review”, Vol. 15.
- Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B. (2004), *Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”*, “Organization Science”, Vol. 15.
- Furmańska-Maruszak A., Sudolska A. (2017), *Relacje z pracownikami jako obszar wdrażania CSR*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.
- Garriga E., Mele D. (2004), *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, “Journal of Business Ethics”, Vol. 53.
- Horodecki J. (2017), *Dużo zmieniają mniejszych*, „My Company”, <https://mycompany.polska.pl/artukul/261/seo-duze-firmy> (dostęp: 10.05.2017).

- Hosseini J.C., Brenner S.N. (1992), *The Stakeholder Theory of the Firm: A Methodology to Generate Value Matrix Weights*, "Business Ethics Quarterly", Vol. 2.
- Jamali D. (2008), *A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice*, "Journal of Business Ethics", Vol. 82.
- Jensen M.C. (2002), *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, "Business Ethics Quarterly", Vol. 12.
- Jones T.M., Wicks A.C. (1999), *Convergent Stakeholder Theory*, "Academy of Management Review", Vol. 24.
- Jonker J., Foster D. (2002), *Stakeholders Excellence? Framing the Evolution and Complexity of a Stakeholder Perspective of the Firm*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management", Vol. 9.
- Karpacz J. (2017), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Ewolucja definiowania konstruktów*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr XXIV.
- Klimas P., Twaróg S. (2013), *Wpływ bliskości międzyorganizacyjnej na wzrost poziomu integracji łańcuchów dostaw* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience. Defining the Principle of Who and What Really Counts*, "Academy of Management Review", Vol. 22.
- Phillips R., Freeman R.E., Wicks A.C. (2003), *What Stakeholders Theory Is Not*, "Business Ethics Quarterly", Vol. 13.
- Pogroszewska M. (2016), *Przedsiębiorstwa, które ponoszą wydatki na przyzakładowe żłobki i przedszkola, odliczą od 200 do 400 zł miesięcznie na dziecko*, „Rzeczpospolita” z 4 stycznia 2016, nr 2, część Prawo.
- Romanowska M. (2002), *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.
- Simmons J. (2004), *Managing in the Post-managerialist Era: Towards Socially Responsible Corporate Governance*, "Management Decision", Vol. 32.
- Skoczylas W., Niemiec A. (2016), *Leksykon mierników dokonań*, CeDeWu, Warszawa.
- Skowronek-Mielczarek A., red. (2016), *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa.
- Skowronek-Mielczarek A., red. (2017), *Odpowiedzialne zarządzanie w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Starik M. (1994), *The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory*, "Business and Society", Vol. 33.
- Uhlener L., van Goor-Balk A., Masurel E. (2004), *Family Business and Corporate Social Responsibility in a Sample of Dutch Firms*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 11.
- Wachowiak P. (2013), *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

- Witek-Crabb A. (2016), *Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 444.
- Wood D.J. (2010), *Measuring Corporate Social Performance: A Review*, “International Journal of Management Reviews”, Vol. 12.
- Zbierowski P. (2012), *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [www 1] www.anwil.pl (dostęp: 4.05.2017).
- [www 2] www.basf.com (dostęp: 4.05.2017).
- [www 3] www.bcg.com.pl (dostęp: 4.05.2017).
- [www 4] www.cemex.pl (dostęp: 4.05.2017).
- [www 5] www.dentsuaegisnetwork.pl (dostęp: 4.05.2017).
- [www 6] www.infosysbpo.com (dostęp: 4.05.2017).
- [www 7] www.pl.capgemini.com (dostęp: 4.05.2017).
- [www 8] www.polpharma.pl (dostęp: 4.05.2017).
- [www 9] www.vwmp.com.pl (dostęp: 4.05.2017).

**THE PRACTICAL IMPLICATIONS OF STAKEHOLDERS' THEORIES:
WHAT CAN SMALLER COMPANIES LEARN FROM THE BIGGER ONES
IN REGARD TO THE INTERNAL STAKEHOLDERS?**

Summary: The aim of this publication is the identification of best practices in the domain of responsibility towards internal stakeholders in Poland. The first part of this the publication presents a stakeholder approach as the theory of business organizations management, its origin, three perspectives on stakeholder theory building and the comments of the scientists on the usefulness of a stakeholder approach in the managerial practice. The second part of the publication, the practices of the companies to perform responsibly towards the internal stakeholders were presented. The activities of the companies towards the employees which were described can be written in a descriptive stakeholder theory. The applied research methods: the critical analysis of the scientific literature and the research method of the documents.

Keywords: stakeholder theory, stakeholder approach, good practices, corporate social responsibility.