

Grażyna Bartkowiak – Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium
Agnieszka Krugielka – Politechnika Poznańska

PODEJMOWANIE DZIAŁAŃ ODPOWIEDZIALNYCH SPOŁECZNIE A „ZDROWIE ORGANIZACJI” – CZY TROSCE FIRM O WIZERUNEK ZEWNĘTRZNY TOWARZYSZY TROSKA O PRACOWNIKA?

Streszczenie

Przedmiotem opracowania jest problematyka istnienia zależności między podejmowaniem przez organizację działań społecznie odpowiedzialnych ukierunkowanych na zewnątrz organizacji a oceny „zdrowia organizacji” jako efektów określonej polityki personalnej, stanowiącej efekt nastawienia organizacji na realizację działań w ramach CSR, w obszarze zatrudnienia, w odniesieniu do własnych pracowników. Artykuł składa się z dwóch części: teoretycznej i empirycznej. W pierwszej części autorki analizują pojęcie „zdrowia organizacji”. Druga część poświęcona została omówieniu wyników badań przeprowadzonych w 23 średnich polskich przedsiębiorstwach, w których uczestniczyło 202 pracowników. Wyniki badań wykazały istnienie statystycznie istotnej zależności między podejmowaniem przez przedsiębiorstwa działań nastawionych na pozytywne relacje z otoczeniem biznesu a „zdrowiem organizacji”, poziomem zadowolenia pracowników z pracy i poziomem fluktuacji. Tak więc, w rezultacie przeprowadzonych badań kolejny raz potwierdzono zasadność podejmowania przez organizacje działań odpowiedzialnych społecznie, które, jak można oczekiwać, prowadzą nie tylko do wzrostu dobrostanu pracowników (jako efekt zatrudnienia w „zdrowej organizacji”), ale do wzrostu poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, poziom „zdrowia organizacji”.

Kody JEL: D2, D7, M14

Wstęp

O idei społecznej odpowiedzialności w biznesie czytamy w literaturze przedmiotu przynajmniej od kilkunastu lat. Większość publikacji wskazuje na nieodzowność i konieczność jej podejmowania przy prowadzeniu działalności gospodarczej, natomiast zdecydowanie mniej publikacji omawia zweryfikowane empirycznie korzyści, do których ta działalność prowadzi, a już całkiem niewiele koncentruje się na relacji zaangażowania tychże organizacji w działania

skierowane na zewnątrz organizacji, w kontekście działań podejmowanych wobec wewnętrznych klientów organizacji – jej pracowników – jednego z istotnych czynników wyznaczających (omówione w dalszej części artykułu) „zdrowie organizacji”.

Motywy, a zarazem treścią nowego paradygmatu w ekonomii jest przeciwstawienie ekonomii dóbr i środków produkcji, popularnie nazywanej ekonomią policzalną (*tangible economics*) i ekonomią niepoliczalną (*intangible*), a w związku z tym takim pojęciom jak wartość intelektualna, wiedza, kompetencje, wizerunek firmy czy reputacja. W ten sposób nowa ekonomia tworzy nową rzeczywistość gospodarczą, rzeczywistość, w której znikają granice czasoprzestrzenne między uczestnikami rynku, zacierają się granice i strefy wpływów, a tworzą nowe powiązania i jakości relacji. W tej sytuacji współczesne społeczeństwa wymuszają na przedsiębiorstwach nowy wzorzec funkcjonowania.

Analiza literatury i doświadczenia praktyczne wykazały, że zarówno korporacje, jak i średniej wielkości przedsiębiorstwa dużą wagę przywiązują do działań zmierzających do poprawy wizerunku zewnętrznego, skierowanych do klientów zewnętrznych, natomiast troska o klienta wewnętrznego wydaje się sprawą drugorzędną, odkładaną na mniej czy bardziej odległą przyszłość, podczas gdy istnieją przesłanki wskazujące, że wizerunek przedsiębiorstwa w największym stopniu tworzą jego pracownicy, klienci wewnętrzni. W warunkach polskich problem ten wydaje się występować w dużym nasileniu (Adamczyk 2009; Nakonieczna 2008). Co prawda, badania przeprowadzone przez autorki artykułu dotyczące korzyści, które firma odnosi stosując dobre praktyki w sferze zatrudnienia wykazały, że wśród czterech czynników wyodrębnionych przez 202 pracowników uczestniczących w badaniach poprawa wizerunku przedsiębiorstwa wobec otoczenia biznesu i klientów znalazła się dopiero na trzecim miejscu, przed poprawą relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych i wzrostem zaufania w relacjach interpersonalnych między pracownikami i kadrą kierowniczą (Bartkowiak, Krugielka 2012, s. 44). Nadal istnieją także przesłanki, które wskazują, że podejmowane przez przedsiębiorstwa działania mające służyć i poprawiać warunki pracy i dobrostan pracowników, w istocie są działaniami pozorowanymi, a niekiedy niemożliwymi do realizacji (Bartkowiak 2009, s. 140-142).

Mimo uznanego już za dość oczywiste twierdzenia, że organizację tworzą ludzie, wśród już aktualnie stosunkowo licznych opracowań i analiz omówionych w literaturze przedmiotu problematyka „zdrowia organizacji” oscyluje wokół trzech grup zagadnień: dotyczącego funkcjonowania organizacji (Beckhard, za Mikuła 2006, s. 73; Zwetsloot 2004), obejmującego funkcjonowanie członków tej organizacji oraz łącznie ujmującego funkcjonowanie organizacji i jej członków jako jednostek zdolnych do skutecznego działania. Pierwsze z nich kładzie nacisk na to, jakimi cechami charakteryzuje się zdrowa organizacja (np.

dostęp do informacji, określony styl zarządzania, polityka personalna, kultura organizacyjna). W drugim - zdrowie organizacji odnosi się bezpośrednio do zdrowia człowieka – pracownika, jego dobrostanu (Bartkowiak 2009, s. 152), w myśl definicji przyjętej przez Międzynarodową Organizację Zdrowia i innych wybranych kryteriów (Bartkowiak 2011, s. 199). Trzecie stanowisko (Cooper, Cartwright 1994, s. 462–463; Packer, Turner, Griffin 2003, s. 112; Mikuła 2005, s. 22–24) zakłada, że zdrowie organizacji obejmuje dwie wymienione grupy czynników, wskazując na istnienie związku między nimi a efektywnością funkcjonowania organizacji, w aspekcie realizacji zamierzonych celów (efektywność prakseologiczna i efektywność ekonomiczna dotycząca płynności finansowej, utrzymywania się na rynku oraz osiągania zysku). Niestety, brak jest zaawansowanych metodologicznie badań empirycznych dotyczących zależności między realizacją zadań, podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczących relacji z otoczeniem zewnętrznym, a wspomnianymi czynnikami, z tego więc względu podjęto się empirycznej weryfikacji zasadności takich ujęć.

Tak więc celem niniejszych rozważań jest uzupełnienie istniejącej luki badań empirycznych i uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy istnieje zależność między podejmowaniem przez organizacje (przedsiębiorstwa¹) aktywności w ramach CSR, skierowanych na zewnątrz organizacji a poziomem zdrowia organizacji, w obszarze zatrudnienia (w przypadku pierwszego z prezentowanych ujęć) a poziomem zdrowia członków organizacji (drugie z prezentowanych ujęć),

Pojęcie i istota społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – *Social Corporate Responsibility*) oznacza oraz dobrowolne prowadzenie działań *pro publico bono* w formie filantropii, mecenatu, sponsoringu i w innych rodzajach wsparcia przedsięwzięć społecznie użytecznych. Oznacza również przyjęcie na siebie odpowiedzialności za konsekwencje podjętych działań biznesowych, które naruszają bądź chronią moralne i formalne prawa interesariuszy. Tak rozumiana idea CSR jest więc czymś więcej niż określeniem „solidna firma”, pod którym na ogół rozumie się terminowe i uczciwe regulowanie płatności (podatków, ceł, należności ZUS, opłat leasingowych, należności kredytowych), terminowe rozliczanie się z kontrahentami i pracownikami oraz spełnianie podstawowych warunków branżowych, takich jak wewnętrzne regulaminy, instrukcje BHP itd². I jest to na pewno coś więcej niż spełnianie podstawowych oczekiwań społecznych, z których wynika, że przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne jest rozumiane

¹ W artykule nawiązując do omówionych dalej badań empirycznych pojęcie „organizacja” będzie stosowane zamiennie z pojęciem „przedsiębiorstwo”, choć autorki mają świadomość, że ze względu na szerszy zakres tego pierwszego nie są to pojęcia tożsame.

² <http://www.solidnafirma.pl>

jako przedsiębiorstwo, w którym „dobrze traktuje się pracowników i terminowo wypłaca pensje” (Kolarska-Bobińska 2004)³.

Problem odpowiedzialności społecznej przedsiębiorcy sięga dalej niż odpowiedzialność wobec własnych klientów wewnętrznych czy zewnętrznych. Produkt można wytwarzać różnymi sposobami i w zróżnicowanych warunkach. Aktualnie oczekuje się od biznesu, aby ze względów etycznych wytwarzanie produktu nie zagrażało klientom ani innym grupom społecznym, bowiem działania określonej firmy mogą mieć wpływ na sytuację osób niekorzystających z produktów firmy. Zanieczyszczenie środowiska może zmieniać sytuację ludzi mieszkających w tym obszarze. Dlatego też w większości państw rozwiniętych przemysł jest skoncentrowany w specjalnych strefach, położonych z dala od obiektów mieszkalnych i centrów miast. W krajach, w których istnieją regulacje prawne, dotyczące działalności ekonomicznej przedsiębiorstwa produkującego niebezpieczne odpady (np. odpady radioaktywne), dochodzi do tego, że „produkt” ten wysyłają za granicę. W ten sposób pozbywają się problemu „u siebie”, co nie oznacza, że problem ten przestaje istnieć⁴.

W literaturze można spotkać cztery typy definiowania społecznej odpowiedzialności w biznesie:

- podkreślające aspekty moralno-etyczne,
- akcentujące korzyści ekonomiczne,
- zwracające uwagę na relacje podmiotów gospodarczych z otoczeniem,
- promujące aspekty społeczne w kategoriach korzyści (Bartkowiak, Krugielka 2012, s. 11–12).

Równocześnie należy uznać, że CSR ma określone znaczenie dla podmiotów gospodarczych w ich dążeniu do osiągnięcia własnych celów. Użyteczność CSR dla rozwoju przedsiębiorstw staje się coraz powszechniej rozumiana i akceptowana. Trzeba też mieć na uwadze to, że przy powyższej interpretacji CSR, przez wskazywanie korzyści nie tylko dla biorców (interesariuszy), ale również dla dawców (podmiotów świadczących), można skuteczniej doprowadzić do realizacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu w praktyce.

Społeczna odpowiedzialność biznesu może być rozpatrywana w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym. W pierwszym z nich jako charakterystyczne podawane są następujące elementy:

- bezpieczeństwo w miejscu pracy,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo oraz wpływem jego działalności na środowisko naturalne.

³ Pełniejsze omówienie analizowanej problematyki znajdzie czytelnik w monografii autorek (Bartkowiak, Krugielka 2012, s. 7–20).

⁴ Więcej danych na ten temat znajdzie czytelnik w publikacji jednej z autorek (Bartkowiak 2006, s. 134–135).

W wymiarze zewnętrznym, czyli w oddziaływaniu przedsiębiorstwa na otoczenie wymienia się:

- wpływ na społeczności lokalne,
- stosunki z partnerami biznesowymi, akcjonariuszami, dostawcami, klientami i instytucjami publicznymi,
- przestrzeganie praw człowieka,
- troskę o środowisko naturalne.

Społeczna odpowiedzialność biznesu w działalności podmiotów gospodarczych obejmuje więc następujące obszary:

- Otoczenie rynkowe (dostawcy, odbiorcy, kooperanci, konkurenci); wyrazem CSR jest tu stosowanie zasad etyki w kontaktach z otoczeniem, posługiwanie się uczciwą informacją i reklamą, realizowanie właściwych reguł w procesach prywatyzacji, fuzjach i przejęciach.
- Otoczenie publiczne (administracja publiczna, instytucje pożytku publicznego, organizacje społeczne, mieszkańcy); CSR to realizowane przez podmioty gospodarcze przedsięwzięcia na rzecz nauki, szkolnictwa, kultury, ochrony zdrowia, sportu, w formach mecenatu, sponsoringu, partnerstwa publiczno-prywatnego i innych rodzajach współdziałania przedsiębiorstw ze sferą publiczną, w tym wolontariat pracowniczy.
- Sfera zatrudnienia (zarządzanie zasobami ludzkimi, rekrutacja, selekcja, system motywacji, wynagrodzenia, rozwiązywanie konfliktów pracowniczych, zwłaszcza w relacjach przełożony – podwładny); CSR to przestrzeganie w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie zasady podmiotowości pracowników, sprawiedliwości społecznej, szans na rozwój osobowościowy, gwarancji poczucia stabilizacji i bezpieczeństwa.
- Ochrona środowiska (technologia i organizacja wszelkich działań przedsiębiorstwa związanych z użytkowaniem zasobów środowiska); CSR to właściwa gospodarka zasobami przyrodniczymi w przedsiębiorstwie, właściwa wycena korzystania z zasobów, przestrzeganie przepisów dotyczących ochrony środowiska.

Relacje z inwestorami (z aktualnymi lub potencjalnymi akcjonariuszami); CSR to rzetelność i pełność informacji dla inwestorów, respektowanie praw pierwokupu, przestrzeganie składanych obietnic (Wojtasiewicz 2008).

Zwraca się uwagę na to, że omawiane działalności mogą występować w różnych fazach (stopniach) zaangażowania społecznego. Zaangażowanie to występuje jako: filantropia, marketing społeczny, odpowiedzialność społeczna, *corporate citizenship* i firma społeczna. Przyjmuje się tu wyjaśnienie, że filantropia jest podyktowana najczęściej odruchem serca i nie jest podejmowana w celu uzyskania z niej profitów rynkowych, do czego zmierza marketing społeczny. Kolejnym stopniem jest społeczna odpowiedzialność w rozumieniu pomocy społecznej w rozwoju. Dalszym etapem jest *corporate citizenship*, w którym firma zachowuje się jak obywatel danej społeczności mająca w nim

swoje prawa, ale także i obowiązki. „Ostatnim stopniem zaangażowania jest firma społeczna, czyli organizacja rozwiązująca problemy społeczne w sposób biznesowy. Taka struktura jest połączeniem organizacji pozarządowej z firmą i łagodzi mankament organizacji pozarządowej, jaką często jest brak zasobów wnosząc orientację na problemy społeczne do struktury biznesowej” (Greser 2005, za Wojtasiewicz 2008, s. 17).

Zwraca się ponadto uwagę na zagadnienia negatywnego oddziaływania podmiotów gospodarczych na jakość życia w otoczeniu, przy czym chodzi tu nie tylko o szkodliwy wpływ działalności gospodarczej na otoczenie w ujęciu tradycyjnym (zanieczyszczenia, hałasy, napływ brudnych technologii), czy o złą jakość produktów, gdyż ochronie środowiska służą już przepisy prawne, ale ochronę interesów klientów – działalność określonych organizacji społecznych, jak np. Federacja Konsumentów; chodzi również o nowsze zagrożenia związane np. z reklamą i to zarówno w aspekcie merytorycznym (nieuczciwa reklama), jak i w aspekcie formalnym (brzydka reklama, szpecząca otoczenie, a nawet utrudniająca życie mieszkańcom).

Społeczna odpowiedzialność biznesu nie odnosi się wyłącznie do dużych przedsiębiorstw, chociaż właśnie takie podmioty gospodarcze, z racji ich potencjału ekonomicznego, mogą dawać dość liczne przykłady CSR, chociaż one też dostarczają spektakularnych przykładów nieprzestrzegania zasad CSR. Jednak z drugiej strony średnie i małe firmy są bardzo ważne ze względu na ich mnogość i masowe oddziaływanie na rynek pracy i zaspokajanie potrzeb konsumentów. Ostatnio coraz częściej mówi się o odpowiedzialności społecznej tego sektora gospodarki. Między innymi w dokumencie Komisji Europejskiej poświęconym problematyce społecznej odpowiedzialności biznesu zwrócono uwagę, że oprócz firm dużych niemniej istotne funkcje społeczne spełniają firmy małe⁵.

CSR dotyczy również innych obiektów wypełniających przestrzeń gospodarczą, a więc wszelkiego typu instytucji i organizacji związanych z działalnością gospodarczą, czyli całej sfery usług (w tym bankowych, prawnych, projektowych, doradczych, analitycznych)⁶. CSR odnosi się również do podmiotów o działalności non-profit (ma to jednak inny charakter niż w przypadku podmiotów komercyjnych, ponieważ działalność społeczna jest sednem ich działalności statutowej).

Zgodnie z ustaleniami podjętymi przez Komisję Europejską, działania społecznie odpowiedzialne odgrywają szczególnie istotną rolę wewnątrz

⁵ *Corporate social responsibility* (2002), *A business contribution to sustainable development*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

⁶ Są przykłady takich działań. Ich wyrazem jest Centrum Pro Bono powstałe w wyniku deklaracji Pro Bono, podpisanej przez kilkanaście dużych kancelarii oraz przedstawicieli zawodów prawniczych, sądów i prezesa Trybunału Konstytucyjnego w 2007 roku. Centrum to ma za zadanie łączyć i koordynować współpracę kancelarii chętnych do świadczenia pomocy prawnej *pro bono* z organizacjami jej potrzebującymi [<http://www.gazetaprawna.pl>].

przedsiębiorstwa, wówczas dotyczą głównie pracowników i obejmują inwestycje w kapitał ludzki, zdrowie, bezpieczeństwo pracy, przestrzeganie praw człowieka oraz eliminowanie zróżnicowanych form dyskryminacji (Rybak 2004, s. 131).

Koncepcja i idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa względem pracowników, czyli jednej z najważniejszych grup interesariuszy jest znacząco eksponowana w ustawodawstwie wspólnotowym. Regulacja ta ustala minimalne standardy w sferze pracy, pozostawiając właścicielom i kadrze menadżerskiej niezbędny zakres swobody w sposobie i w zakresie uczestnictwa pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Chodzi więc o ustawowe zabezpieczenie odpowiedniego poziomu wpływu pracowników na strategiczne i operacyjne decyzje dotyczące macierzystej firmy (kolektywne negocjacje, reprezentacja pracowników w radzie nadzorczej, udział pracowników we własności) (Rybak 2004, s. 183). Jednak bardziej szczegółowa analiza aktów normatywnych dowodzi, że w sytuacji ulegających modyfikacji wartości społecznych i modelu życia nie chodzi tylko o „godziwe” zaspokajanie potrzeb egzystencjalnych, ale o troskę, w miarę wysoką jakość życia jednostki w pracy, odczucie identyfikacji z pracą, odnajdywanie jej społecznego sensu, satysfakcję z jej wykonywania, współuczestnictwo w działaniach i efektach, a także szeroko ujmowany (także kulturalny) rozwój człowieka w organizacji (Bodak 2010, s. 130).

Działania podejmowane w sferze potrzeb socjalno-bytowych i kulturalnych są więc wyrazem przyjmowania przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności w sferze socjalnej. Manifestuje się ona nieodpłatnym (lub nie w pełni odpłatnym) świadczeniem określonych dóbr i usług na rzecz pracowników. W tym przypadku w grę wchodzi pomoc materialna, rzeczowa, finansowa, korzystanie z określonych form wypoczynku, działalność sportowo-rekreacyjna itp.

Społeczna odpowiedzialność w płaszczyźnie zarządzania uzewnętrznia się przede wszystkim przez:

- tworzenie możliwości awansu i rozwoju pracowników poprzez budowanie czytelnych i sprawiedliwych systemów motywacji;
- aktywizowanie pracowników, sprzyjające osiągnięciu przez nich indywidualnych celów i potrzeb;
- preferowanie współdziałania, zaangażowanie i pracy zespołowej, jak i partycypacji pracowniczej;
- troskę o utrzymanie istniejących oraz tworzenie nowych miejsc pracy;
- przeprowadzanie niezbędnych zwolnień w sposób najmniej obciążający dla pracownika (Gableta 2006, s. 22–25).

Zdrowa organizacja – pojęcie i jej charakterystyka

Usiłując zdefiniować pojęcie zdrowej organizacji należy pokazać zróżnicowanie w zakresie jego rozumienia przez poszczególnych autorów. Wychodząc

z założenia, że organizację tworzą ludzie, autorzy definicji przede wszystkim zwracali uwagę na poziom zdrowia jej członków, dopiero w drugiej kolejności na czynniki ekonomiczne. Tak więc National Institute for Occupational Safety and Health zdefiniował zdrową organizację „jako taką, która ma niski stopień uszkodzeń ciała, chorób i niezdolności do pracy, ale także jest konkurencyjna na rynku” (Packer, Tuner, Griffin 2003, s. 112). Większy nacisk na czynniki ekonomiczne kładzie definicja Coopera i Cartwrighta (1994, s. 462–463). Autorzy ci uważają, „że zdrowa organizacja to taka, dla której charakterystyczny jest sukces finansowy, fizycznie i psychicznie zdrowa siła robocza, będąca w stanie przez cały czas utrzymać stan zdrowia i zadowalające środowisko pracy oraz kulturę organizacyjną, szczególnie w okresach wahań rynkowych i zmian”. Jako cechy charakterystyczne zdrowej organizacji autorzy wymienili: niski poziom stresu, wysoki poziom zaangażowania i satysfakcji z pracy, niższy niż średnia krajowa poziom zachorowalności, absencji i fluktuacji, dobre stosunki przemysłowe, i rzadko występujące strajki oraz dobry poziom bezpieczeństwa pracy (Cooper, Cartwright 1994).

Do definicji zdrowia organizacji abstrahujących (przynajmniej bezpośrednio) od stanu zdrowia członków organizacji zaliczyć należy rozumienie zdrowia organizacji sformułowane przez De Smeta, Locha i Szanningera (2007) z firmy Mc Kinsey & Company. Zdaniem autorów, jest to organizacja, która „jest odporna na szok, dobrze wykonuje swoje zadania, skupia pracowników wokół wspólnego celu, koncentruje się na odnowieniu i zapewnia, iż jedne praktyki dopełniają drugie”. Do cech zdrowej organizacji autorzy zaliczają komplementarność (spójna polityka kadrowa zarówno w obszarze zatrudniania – zarządzania personelem, sprawna komunikacja wewnętrzna), odmłodzenie (umiejętność wprowadzania zmian i postrzegania otoczenia jako zbioru szans), uzgodnienie (umiejętność równego traktowania ludzi na wszystkich poziomach jasno sformułowana misja i strategia organizacji), egzekwowanie (podejmowanie decyzji ich przekazywanie, a następnie monitorowanie poszczególnych etapów ich realizacji), elastyczność (umiejętność dostosowania strategii do oczekiwań obecnych klientów, umiejętność pozyskiwania nowych) (za Dyrbuś-Graca, Bratnicki 2009, s. 347). Zbliżone stanowisko, w ujmowaniu pojęcia zdrowa organizacja prezentuje Mikuła (2005, 2006). Autor ten jest zdania, że w zdrowej organizacji istnieje równowaga między wysokim poziomem satysfakcji właścicieli, klientów, pracowników i pozostałych interesariuszy, równowaga między życiem prywatnym i zawodowym pracowników, jak również równowaga między otoczeniem dzięki wysokiemu poziomowi zdolności adaptacyjnych. Dobry stan zdrowia takiej organizacji tworzy się w wyniku odnoszonych przez nią sukcesów, przyczyniając się do wysokiej jakości życia zawodowego pracowników. W kolejnej publikacji autor ten wskazuje na związki zdrowej organizacji ze sprawnym zarządzaniem wiedzą, rozwijaniem kapitału intelektualnego, współdziałających z innymi organizacjami na podstawie

najnowocześniejszej techniki informacyjnej, tworząc w otoczeniu wirtualne zespoły.

Nieco inną koncepcję zdrowej organizacji, skoncentrowaną wyłącznie na czynnikach organizacyjnych prezentuje Miller (2008). W sformułowanej przez siebie definicji podkreśla doniosłą rolę współdziałania pracowników w ramach całej organizacji. Celem tego współdziałania jest realizacja znanej wszystkim i podzielanej (przyp. G.B.) misji i strategii organizacji. Zatem w zdrowej organizacji postrzeganie przez pracowników własnej roli, podjętych zadań w zgodzie ze strategią całej organizacji stają się warunkiem sukcesu organizacji, przez co wtórnie wzmocnione zostaje przeświadczenie pracowników o współdziałaniu w jej zarządzaniu. W tym rozumieniu, zdaniem autorki, szczególną rolę odgrywa zachowanie swoistej równowagi celów jednostki i organizacji.

Rozważania Rosena (1991) wydają się być najbardziej zbliżone do przyjętej w opracowaniu koncepcji zdrowej organizacji. Autor ten wyraża pogląd, że podstawą funkcjonowania zdrowej organizacji są wartości humanistyczne przez nią respektowane, a także uznawane przez pracowników. Wartości te, zdaniem autora, scalają odnoszących sukcesy zawodowe pracowników z efektywnością organizacji. Respektowane wartości kształtują zachowanie i sposób myślenia, tworząc podstawę polityki (personalnej – przyp. G.B.) i praktyk respektowanych w organizacji, a więc kulturę organizacyjną organizacji. W ten sposób pojawia się efekt synergii, w rezultacie której powstaje określona wartość dodana. W tak rozumianej organizacji beneficjentem staje się także całe szeroko ujmowane otoczenie organizacji.

Jednak jak wskazują badania (Drybuś-Graca, Bratnicki 2009, s. 234), organizacje, które skupiają swoją uwagę jedynie na efektywności, a pomijają aspekt zdrowia nie funkcjonują długo na rynku. Wymóg ten spełnia ujęcie Lindstrom, Schrey i Ahonen, w myśl której zdrową organizacją jest taka organizacja, która potrafi optymalizować swoją efektywność i dobre samopoczucie pracowników oraz efektywnie radzić sobie z wewnętrznymi i zewnętrznymi zmianami (Drybuś-Graca, Bratnicki 2009, s. 235). Zdaniem przytaczanych autorów, modyfikacja systemu zarządzania nastawionego wyłącznie na efektywność, na zarządzanie uwzględniające zdrowie organizacji wymaga: nastawienia na wzrost świadomości wśród pracowników, że organizacja pragnie stać się „zdrową organizacją”, kreowania liderów odpowiedzialnych za budowanie mocnej pozycji organizacji na wszystkich rynkach (lokalnych i międzynarodowych, jak i kooperantów, wprowadzania celowego i dostosowanego systemu nagród, stałego monitoringu przeprowadzanego w nieodległych jednostkach czasowych (sprzężenie zwrotne przyp. G.B.), określania horyzontu czasowego dla osiągnięcia wyznaczonych celów (Drybuś-Graca, Bratnicki 2009, s. 236).

Autorki artykułu proponują kompleksowe ujęcie zdrowia organizacji: zdrowa organizacja oznacza organizację, w której pracownicy cieszą się dobrym zdrowiem, dobrostanem, wykazują wysoki poziom kompetencji profesjonalnych

i społecznych, są skuteczni w osiąganiu zaplanowanych celów, prowadzących do ich rozwoju zawodowego, jak również zaangażowania w wykonywaną pracę. W organizacji tej polityka personalna oparta jest na transparentnych, etycznych zasadach i organizacja realizuje dobre praktyki w obszarze zatrudnienia⁷. Tak funkcjonująca organizacja powinna w efekcie osiągać coraz lepsze wyniki finansowe i zwiększać swój poziom konkurencyjności na rynku.

Organizacja badań własnych

Celem postępowania badawczego było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jak kształtują się relacje między zaangażowaniem przedsiębiorstw w działania podejmowane w ramach CSR nakierowane na klientów zewnętrznych (kontakty z otoczeniem biznesu i wewnętrznym (społeczna odpowiedzialność biznesu wewnątrz organizacji, ukierunkowana na pracowników)? Czy istnieje zależność między podejmowaniem przez organizację działań społecznie odpowiedzialnych na zewnątrz organizacji a poziomem „zdrowia organizacji”⁸?
2. Czy istnieje zależność między podejmowaniem przez przedsiębiorstwa działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, nastawionych na relacje z otoczeniem zewnętrznym a subiektywnie ocenianym poziomem zdrowia pracowników i wypalenia zawodowego, zaangażowaniem pracowników w realizację celów organizacyjnych, poziomem fluktuacji?

Tak sformułowane pytania umożliwiły postawienie następujących hipotez badawczych:

1. Przedsiębiorstwa (uczestniczące w badaniu), podejmując działalność odpowiedzialną społecznie w większym stopniu nastawiają się na troskę o swój wizerunek zewnętrzny niż o klientów wewnętrznych, którymi są pracownicy. Istnieje więc zależność między podejmowaniem przez organizacje działań odpowiedzialnych społecznie na zewnątrz organizacji a poziomem „zdrowia organizacji” jako przejawu dbałości o jej pracowników.
2. Istnieje zależność między działaniami realizowanymi przez przedsiębiorstwa w ramach CSR, nakierowanymi na relacje organizacji z otoczeniem biznesu a subiektywnie ocenianym poziomem zdrowia pracowników i wypalenia zawodowego, zaangażowaniem pracowników w realizację celów organizacyjnych, poziomem fluktuacji

⁷ Dobre praktyki w obszarze zatrudnienia obejmują opłacanie lub częściowe finansowanie studiów wyższych lub podyplomowych, jednorazową pomoc materialną dla absolwentów studiów wyższych z innych miejscowości, upominki z okazji urodzin dziecka, okrągłej rocznicy urodzin itp. (Bartkowiak 2011, s. 196–197).

⁸ Poziom zdrowia organizacji jest traktowany jako rezultat działań odpowiedzialnych społecznie, podejmowanych w sferze zatrudnienia wobec własnych pracowników.

Badania przeprowadzono na próbie 202 pracowników z 23 średnich polskich przedsiębiorstw⁹, zakwalifikowanych do „zdrowych organizacji”¹⁰. Wskaźnikami zdrowia organizacji był wynik (wartość punktowa) uzyskany w specjalnie opracowanym i zwalidowanym kwestionariuszu. Kwestionariusz ten pozwalał na weryfikację organizacji pod względem wyodrębnionych zmiennych, dotyczących uwzględniania praw pracowniczych, partycypacji decyzyjnej, nastawienia na uczenie się oraz poziomu fluktuacji i występowania dobrych praktyk w obszarze zatrudnienia (tj. opłacanie lub częściowe finansowanie studiów wyższych lub podyplomowych, jednorazowa pomoc materialna dla absolwentów studiów wyższych, z innych miejscowości, upominki z okazji urodzin dziecka, okrągłej rocznicy urodzin itp.). Wskaźnik zdrowia każdego z uczestników badania obejmował średnią uzyskaną w GHQ-12 oraz MBI, badającym poziom wypalenia zawodowego oraz Minesocki Kwestionariusz Zadolenia z Pracy. Oceny procentowej poziomu zaangażowania pracowników (odsetek pracowników bardzo zaangażowanych w realizację celów organizacyjnych, w poszczególnych organizacjach) dokonała kadra kierownicza (23 bezpośrednich przełożonych osób uczestniczących w badaniach), podobnie jak oszacowania poziomu fluktuacji.

Stopień zaangażowania poszczególnych, uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw w CSR obejmujący relacje z otoczeniem biznesu był każdorazowo szacowany w skali 1-5 przez przedstawicieli zarządu przedsiębiorstw. Jednocześnie przedstawiciele ci, korzystając z tej samej skali, określali stopień równowagi między zaangażowaniem ich przedsiębiorstwa w działania odpowiedzialne społecznie, nastawione na kreowanie pozytywnego wizerunku w otoczeniu biznesu a troskę o klientów wewnętrznych.

Kwestionariusz badający poziom „zdrowia organizacji” w obszarze zatrudnienia, złożony był z 23 pytań dotyczących następujących zagadnień¹¹:

- Funkcjonowanie procedury rekrutacji opartej na merytorycznych i sprawiedliwych kryteriach oceny, uwzględniających prawo kandydata do uzyskania informacji na temat rezultatów postępowania (0,778).
- Stosowanie zaleceń okresu adaptacji społeczno zawodowej (0,553).
- Funkcjonowanie systemu motywacji nawiązującego do zróżnicowanych: płacowych i pozapłacowych narzędzi motywowania (0,775).
- Stopień znajomości i świadomości istniejącego systemu motywacji przez pracowników (0,544).

⁹ Prezentowane badania zostały zrealizowane w ramach szerzej zakrojonego grantu badawczego finansowane przez MNiSW, a ich szczegółowe wyniki zostały zamieszczone w monografiach (Bartkowiak 2011; Bartkowiak, Krugielka 2012). Dobór przedsiębiorstw do badań był podyktowany stopniem realizacji dobrych praktyk w obszarze zatrudnienia.

¹⁰ Warunkiem zakwalifikowania danego przedsiębiorstwa do badań była realizacja przynajmniej jednej z wymienionych dobrych praktyk w obszarze zatrudnienia, wymienionych w przypisie 2.

¹¹ Normalizację przeprowadzono na podstawie odpowiedzi 112 osób. Średnia wyników wynosiła 18,78 pkt. a odchylenie standardowe – 3,94, pkt. Wyniki uzyskane w Kwestionariuszu do Badania Zdrowia Organizacji w Obszarze Zatrudnienia oscylowały w granicach 19–38 pkt.

- Funkcjonowanie systemu ocen okresowych (0,437).
- Stosunek do kształcenia pracowników i podnoszenia przez nich kwalifikacji (0,899).
- Poziom partycypacji decyzyjnej (0,87).
- Troska o pracowników w momencie zwalniania (0,447)¹².

Wyniki badań

Przeprowadzone hipotezy potwierdziły z założone hipotezy badawcze.

Analizując działanie podejmowane w ramach CSR, nakierowane na zewnątrz organizacji, stwierdzono średni poziom zaangażowania przedsiębiorstw (wartość średnia dla 23 przedsiębiorstw oceniana w skali 1-5 wynosi 3,26). Jednocześnie zaangażowanie to było wyższe niż w przypadku ich zaangażowania w CSR skierowanego na klienta wewnętrznego (wartość średnia 2,07). Ponadto, z wypowiedzi 23 osób, przedstawicieli zarządu przedsiębiorstw uczestniczących w badaniach wynika, że każda z badanych firm w większym stopniu wykazywała zainteresowanie takimi działaniami z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, które są nakierowane na klientów lub kontrahentów zewnętrznych. Co więcej, ich zdaniem przedsiębiorstwa te cały czas konkurują ze sobą w walce nie tylko o klienta, ale o bardziej pozytywny wizerunek i relacje przedsiębiorstwa w otoczeniu biznesu. Być może sytuacja ta wynika z realizacji określonych etapów zaangażowania przedsiębiorstwa w CSR. Etap pierwszy z reguły obejmuje aktywność ukierunkowaną na klienta zewnętrznego. Nawiązując do wypowiedzi osób badanych, etap ten może trwać kilka lat, przedsiębiorstwo może się z niego wycofać w sytuacji groźby niezachowania płynności lub innych problemów, najczęściej finansowych. Zdaniem przedstawicieli zarządów, niektóre firmy pozostają jedynie na tym etapie i nie wykazują troski o klientów wewnętrznych. Jednocześnie część przedsiębiorstw po przejściu etapu realizacji aktywności nastawionej na pozytywne relacje z otoczeniem biznesu przechodzi na etap wykazywania troski o swoich pracowników, wychodząc z założenia, że informacje pochodzące od pracowników najpełniej i najbardziej wiarygodnie budują pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa.

¹² Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniach, charakteryzując swoje zaangażowanie w CSR nakierowane na zewnątrz, podawały wymienione przykłady swojej aktywności. Zamieszczone w nawiasach współczynniki, zaznaczone pogrubioną czcionką (co wskazuje na ich istotność statystyczną na poziomie $p < 0,05$ – współczynnik korelacji r Pearsona).

Tabela 1. Forma zaangażowania przedsiębiorstw w działanie CSR nakierowane na relacje z otoczeniem biznesu

Rodzaj zaangażowania przedsiębiorstw w CSR	N	%
Sponsorowanie imprez sportowych	9	39,13
Inwestowanie w edukację (np. uniwersytet trzeciego wieku)	8	34,78
Sponsorowanie imprez kulturalnych, działalności stowarzyszeń i organizacji pozarządowych	8	34,78
Dobroczynność, działania filantropijne i charytatywne (np. przygotowywanie paczek świątecznych)	8	34,78
Inne formy (np. współfinansowanie obozów dla dzieci z rodzin ubogich, przygotowywanie przedstawień dla pacjentów z hospicjum)	3	13,04

Uwaga! Łączna suma wielkości procentowych przekracza 100%, ponieważ kategorie wyboru opcji odpowiedzi nie wykluczały się.

Źródło: opracowanie własne.

Zamieszczone w tabeli 1 dane świadczą o zróżnicowaniu form zaangażowania przedsiębiorstw w społeczną odpowiedzialność biznesu, nastawioną na budowanie pozytywnego wizerunku w otoczeniu biznesu. Na uwagę zasługuje fakt coraz większego „wyrafinowania” podejmowanych działań, w ramach których, co prawda, znaczącą rolę nadal odgrywają sponsoring i działania charytatywne, jednak nie stanowią one jedyne przejawu angażowania się uczestniczących w badaniach przedsiębiorstw w CSR.

Ustosunkowując się do dalszej części hipotezy należy stwierdzić istnienie zależności między średnimi wskaźnikami „zdrowia organizacji” poszczególnych przedsiębiorstw a podejmowaniem przez nie działalności w ramach działań CSR nastawionych na klienta zewnętrznego¹³.

Tabela 2. Wartości wskaźnika „zdrowia organizacji” w przedsiębiorstwach w mniejszym i większym stopniu zaangażowanych w działania CSR nastawione na zewnątrz

Wartość wskaźnika „zdrowia organizacji”	Przedsiębiorstwa aktywnie realizujące CSR zewnętrzną (N)	%	Przedsiębiorstwa w mniejszym stopniu realizujące CSR zewnętrzną (N)	%
18-25pkt	-	-	5	50,0
26-33 pkt.	5	38,46	5	50,0
Pow. 34 pkt.	8	51,54	-	-

Źródło: jak w tabeli 1.

¹³ Zależność tę weryfikowano testem „chi²”, dla dwóch stopni swobody (df=2) po zredukowaniu wierszy zamieszczonych w tabeli 2 do dwóch wynosi chi²= 2,847 i jest istotna na poziomie istotności p<0,5.

Biorąc pod uwagę specyfikę zastosowanego do weryfikacji statystycznej stosunkowo mało precyzyjnego testu (skala nominalna), zależność ta wskazuje jedynie na współwystępowanie podejmowania przez przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu działań realizowanych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, nakierowanej na tworzenie pozytywnego wizerunku organizacji z wyższym od przeciętnego wskaźnika „zdrowia organizacji”. Być może stan ten wyjaśnia trend, a jednocześnie potwierdza „etapowość” procesu rozwoju działań odpowiedzialnych społecznie w uczestniczących w badaniach przedsiębiorstwach.

Analiza danych odnoszących się do kolejnej hipotezy umożliwia jedynie częściowe jej zweryfikowanie. W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że nie istnieje statystycznie istotna zależność między podejmowaniem przez przedsiębiorstwa działań CSR ukierunkowanych na zewnątrz a subiektywnie odczuwanym przez pracowników stanem zdrowia i wypaleniem zawodowym. Taka zależność wystąpiła jednak w odniesieniu do poziomu zadowolenia z pracy, który także ma wymiar subiektywny. Tak więc można oczekiwać, że wyższemu poziomowi zaangażowania przedsiębiorstw w tworzenie wizerunku zewnętrznego towarzyszy wyższy poziom zadowolenia pracowników z pracy, co może wynikać z ich większego utożsamiania się z prospołecznie działającą firmą i wiązania tego faktu z możliwościami własnego rozwoju w miejscu pracy.

Tabela 3. Zależność między wskaźnikami zdrowia organizacji i jej wybranymi charakterystykami a podejmowaniem przez organizację działań CSR nakierowanych na zewnątrz organizacji

Badany wymiar zdrowia w ujęciu jednostkowym	Wartość współczynnika korelacji r Pearsona
GHQ-12	- 0,004
MBI	- 0,118
ZAD (Minesocki Kwestionariusz Zadowolenia z Pracy)	0,294
Odsetek pracowników uznanych za bardzo zaangażowanych	0,108
Oszacowany poziom fluktuacji	- 0,311

Wartości pogrubione oznaczają zależności statystycznie, istotne na poziomie $p < 0,05$

Źródło: jak w tabeli 1.

Mimo że nie był to zasadniczy przedmiot badań omawianych w ramach artykułu, uzyskane wyniki badań wykazały także istnienie statystycznie istotnych zależności między wskaźnikiem zdrowia organizacji (liczba punktów uzyskanych w Kwestionariuszu Zdrowia Organizacji) a oszacowanym poziomem fluktuacji. Jak wynika z tabeli 3, najwyższa zależność wystąpiła między wskaźnikiem zdrowia organizacji a poziomem fluktuacji (zależność

odwrotnie proporcjonalna). Zależności te wskazują na współwystępowanie prawidłowo realizowanej polityki personalnej, ukierunkowanej na troskę o pracowników z niższym poziomem fluktuacji, większą determinacją, a być może skutecznością pracowników w dążeniu do postawionych sobie celów, postrzeganiem siebie jako osoby zdolnej i zaradnej; ich świadomością własnych praw przy respektowaniu podmiotowości innych osób, realizowania własnych celów i potrzeb,

Można oczekiwać, że podobnie jak w przypadku poziomu zadowolenia pracowników z pracy, w tych organizacjach pracownicy bardziej niż w innych utożsamiają się ze swoim miejscem pracy, pozostając lojalnymi wobec zatrudniającego ich przedsiębiorstwa, postrzegając je jako miejsce własnego rozwoju.

Jak już wspomniano, przeprowadzone badania nie pozwoliły na stwierdzenie zależności między wskaźnikiem zdrowia organizacji a subiektywną oceną własnego stanu zdrowia, wypalenia zawodowego i odsetkiem pracowników bardzo zaangażowanych w realizację celów organizacyjnych. Istnieje prawdopodobieństwo, że sytuacja ta była spowodowana niezbyt liczną próbą badawczą, szczególnie jeśli chodzi o liczbę przedsiębiorstw uczestniczących w badaniach (23).

Podsumowanie

Podejmowanie działań odpowiedzialnych społecznie, zmierzających do troski o wszystkich interesariuszy, nie tylko o klientów zewnętrznych, dostawców i szeroko rozumianego otoczenia biznesu, ale i pracowników jako klientów wewnętrznych, w stosunku do których prowadzona jest z troską polityka personalna, wyznacza „zdrowie organizacji” i staje się warunkiem konkurencyjności przedsiębiorstwa. „Zdrowie organizacji” jest niematerialną wartością przedsiębiorstwa, dotyczy ludzi, metod i technik zarządzania i stanowi element jego kultury jako organizacji. Wywodzi się z realizacji strategii zarządczych (głównie w obszarze zatrudnienia), partycypacji i współodpowiedzialności za cele, do których ta organizacja dąży. Jak wykazały przeprowadzone badania, towarzyszy mu wyższy poziom zadowolenia pracowników, być może także pozytywne nastawienie na własny rozwój i uczenie się, jak również niższy poziom fluktuacji. Wnioski z przeprowadzonych badań stanowią swoiste „sprzężenie zwrotne”, które wykazało, że zarówno podejmowanie działań odpowiedzialnych społecznie, ukierunkowanych na klienta zewnętrznego, jak też nastawienie na „zdrowie organizacji” mają głęboki sens i, jak można oczekiwać, prędzej czy później prowadzi będzie nie tylko do zwiększenia dobrostanu pracowników, ale i wyższego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Uzyskane dane po raz kolejny potwierdziły zasadność angażowania się przedsiębiorstw w działania odpowiedzialne społecznie.

Bibliografia

- Adamczyk J. (2009), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Bartkowiak G. (2006), *Practical Aspects of a Social Responsibility in Business*, (w:) *Dialogue and Universalism. Metaphilosophy as Wisdom of Science*, Warsaw University Academic Publishing House, "Art and Live", No. 5-6.
- Bartkowiak G. (2009), *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Bartkowiak G. (2011), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa.
- Bartkowiak G. (2012), *Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej*, (w:) Witkowski S.A., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, tom 2, *Problemy zarządczo-psychologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 249.
- Bartkowiak G., Krugielka A. (2012), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w obszarze zatrudnienia. Uwarunkowania i korzyści dla pracownika i organizacji*, Wydawnictwo Gnieźnieńskiej szkoły Wyższej Milenium, Gniezno.
- Bodak A. (2010), *Deklaracja spółdzielczej tożsamości a problem funkcjonowania przedsiębiorstw spółdzielczych na terenach wiejskich*, (w:) Lewicka D., Zbiegień-Maciąg L., *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo AGH, Kraków.
- Bratnicki M., Dyrbuś-Graca K. (2009), *Wykorzystanie koncepcji zdrowia organizacji do ożywienia przedsiębiorczości*, (w:) Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Cooper C.L., Cartwright S. (1994), *Healthy Mind: Healthy Organization – A. Proactive Approach to Occupational Stress*, "Human Relations", Vol. 47, No 4.
- De Smet A., Loch M., Schaninger B. (2007), *Anatomy of healthy organization*, "The Mc Kinsey Quarterly", May.
- Dyrbuś-Graca K., Bratnicki M. (2009), *Operacjonalizacja zdrowia organizacji i jego związek z efektywnością*, <http://www.ptzp.org.pl> [dostęp: 15.12.2010].
- Gableta M. (2006), *Zakres przedmiotowy gospodarowania potencjałem pracy*, (w:) Gableta M. (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Kolarska-Bobińska I. (red.) (2004), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Mikuła B. (2005), *Zdrowa organizacja*, "Problemy Jakości", nr 4.
- Mikuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
- Miller E. (2008), *A health agency is a key to leadership continuity*, <http://www.governmental-leader.com> [dostęp: 15.02.2008].
- Nakonieczna J. (2008), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa.

- Packer S.K., Turner N., Griffin M.A. (2003), *Designing Healthy Work*, (w:) Hoffman D.A., Tertrick L.E. (red.), *Health and Safety in Organizations. A Multilevel Perspective*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco.
- Rosen R.H. (1991), *The healthy company: Eight strategies to develop people, productivity and profits*, Putnam Book.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wojtasiewicz L. (red.) (2008), *Społeczna odpowiedzialność biznesu*. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Zwetsloot G. (2004), *The business value of health management*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 55.

Undertaking Social Responsibility Activities and the ‘Organisation Health’, or ‘Does the Firms’ Concern for the Extraneous Image Accompany the Concern for the Employee?’

Summary

The subject of the study is the issue of existence of interrelations between undertaking by the organisation of social responsibility activities directed outside the organisation and evaluation of the ‘organisation health’ as effects of a definite personal policy being an effect of the organisation’s attitude towards implementation of activities within the framework of CSR, within the employment area, related to own employees. The article consists of the two parts: theoretical and empirical. In the first part, the authors analyse the notion of ‘organisation health’. The second is devoted to discussion of the findings of research carried out at 23 medium-sized Polish enterprises where there participated 202 employees. The research findings showed the existence of statistically significant relationship between the undertaking by enterprises of measures aimed at their positive relationships with the business environment and the ‘organisation health’, the level of employees’ satisfaction with their job, and the level of fluctuation. Therefore, in result of the carried out research, there was once again confirmed the legitimacy of undertaking by organisations of socially responsible activities which, as one may expect, lead not only to the growth of employees’ well-being (as an effect of being employed at the ‘healthy organisation’) but also to the growth of the level of enterprise’s competitiveness.

Key words: corporate social responsibility, ‘organisation health’ level.

JEL codes: D2, D7, M14