



instytut lotnictwa  
warszawa, rok założenia 1926

# minib 17

marketing instytucji  
naukowych i badawczych  
nr 3(17)/2015



Research  
for future

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

wrzesień 2015



**ROLA MARKETINGU KADROWEGO  
W PROCESIE BUDOWANIA STRATEGII  
SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI  
JEDNOSTKI NAUKOWEJ**



## ROLA MARKETINGU KADROWEGO W PROCESIE BUDOWANIA STRATEGII SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI JEDNOSTKI NAUKOWEJ

PERSONNEL MARKETING IN THE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY BUILDING OF SCIENTIFIC UNIT

**dr Sylwia Jarosławska-Sobór**

Główny Instytut Górnictwa, Polska

e-mail: sjaroslawska@gig.eu

DOI: 10.14611/minib.17.03.2015.03



### Streszczenie

Celem artykułu jest omówienie znaczenia, jakie pełni kapitał ludzki w procesie budowania strategii społecznej odpowiedzialności oraz roli, jaką ma do spełnienia w tej sytuacji marketing kadrowy. Dynamicznie zmieniające się otoczenie społeczne wymusiło nowy sposób spojrzenia na zasoby niematerialne. Organizacje zrozumiały, iż to właśnie kapitał ludzki i kompetencje społeczne istotnie wpływają na tworzenie wartości organizacji, generowanie zysków, a także na osiąganie przewagi konkurencyjnej w XXI wieku. Marketing kadrowy jest dziś kluczowym elementem w procesie implementacji idei CSR i budowaniu wartości współczesnego organizacji, szczególnie tak specyficznej jak jednostka naukowa.

W artykule znajdziemy omówienie podstawowych wartości uznawanych przez Główny Instytut Górnictwa za kluczowe w kontekście ich znaczenia dla paradygmatu społecznej odpowiedzialności. Analiza taka została opracowana na podstawie doświadczeń Głównego Instytutu Górnictwa w rozwijaniu strategicznego CSR, który uwzględni specyfikę Instytutu jako jednostki naukowej.

**Słowa kluczowe:** CSR, społeczna odpowiedzialność, kapitał ludzki, zarządzanie strategiczne, jednostka naukowa



## Summary

In this paper has been discussed the meaning a human capital is performing in the CSR strategy building and the role of the personnel marketing in this situation. Dynamic changes in the company surroundings extorted a new look on intangible resources. Organizations understood human capital and social competences firmly influence on creating values of the organization, profits generating and achieving a competitive advantage in XXI century. Personnel marketing nowadays is the flagship for the CSR implementation and building a values of modern organization, especially such special like scientific unit.

In this paper we found main values taken by the Central Mining Institute as a crucial for its importance for social responsibility. Analysis was made on the base of the Central Mining Institute experiences in the developing strategic CSR that took account special features of scientific organization.

**Keywords: CSR, social responsibility, human capital, strategic management, scientific unit**

## Wprowadzenie

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility — CSR) stała się tematem akademickich badań i praktyki biznesowej. CSR to strategia zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego z różnymi grupami interesariuszy przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego. Podkreśla się, że społeczne prowadzenie działalności, czyli proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię zarządzania ma istotny wpływ na konkurencyjność firm (Bernatt, Bogdanienko, Skoczny 2011).

Dotychczas większość organizacji koncentrowała swoją działalność przede wszystkim na zasobach rzeczowych i finansowych, traktując zasoby niematerialne jako mało wymierne ekonomicznie elementy składowe przedsiębiorstwa. Dynamicznie zmieniające się otoczenie społeczne wymusiło jednak nowy sposób spojrzenia na zasoby niematerialne. We współczesnej gospodarce liczą się bowiem nie tylko zasoby rzeczowe czy finansowe, ale wiedza i umiejętności ludzkie. Organizacje zrozumiały, iż to właśnie kapitał ludzki i kompetencje istotnie wpływają na tworzenie wartości organizacji, generowanie zysków, a także na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w XXI wieku. Kapitał ludzki i kapitał strukturalny stanowią dziś dwie podstawowe formy kapitału intelektualnego (Edvinsson, Sullivan, 1996). Pod pojęciem kapitału ludzkiego rozumie się wiedzę, doświadczenie, kwalifikacje i umiejętności pracowników, które mają istotne znaczenie dla efektów działalności przedsiębiorstwa. Do tych dwóch form dołącza się ostatnio również pojęcie kapitału relacyjnego, które dotyczy relacji w ramach sieci współpracowników (obejmują również kanały rynkowe, relacje z klientami i dostawcami, powiązania kapitałowe), ich zadowolenia z tych relacji oraz poziomu lojalności wobec firmy (Kurowska, Derlatka 2009; Perechuda, Chomiak-Orsa 2013). Ten komponent kapitału intelektualnego jest szczególnie bliski idei CSR, gdyż nawiązuje bezpośrednio do budowania relacji z różnymi grupami interesariuszy znajdujących się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa

O sile kapitału przedsiębiorstwa, między wieloma innymi czynnikami, takimi jak wiedza czy kwalifikacje świadczy także osobiste poczucie odpo-

wiedzialności za sukces organizacji, a więc ludzie trwale związani z firmą i jej misją (Rybak, 2003). Zarządzanie tym procesem w organizacji odbywa się na dwóch poziomach:

- poziomie norm i wartości regulujących działania interesariuszy (w tym przypadku dotyczy to grupy pracowników)
- poziomie działań podejmowanych przez tychże interesariuszy.

### Marketing kadrowy i budowanie relacji z interesariuszami wewnętrznymi

Marketing kadrowy jest dziś bez wątpienia elementem kluczowym w procesie implementacji idei CSR i budowaniu wartości współczesnej organizacji. Wiedza, umiejętności, postawy i wartości pracowników, kreatywność a więc to wszystko co mieści się pod pojęciem kapitału ludzkiego, są czynnikiem decydującym o stopniu konkurencyjności i innowacyjności danego podmiotu. Marketing kadrowy (nazywany też marketingiem personalnym) w literaturze ma wiele ujęć. Rozumiany jest jako koncepcja, według której stosunek między organizacją (pracodawcą) a pracownikiem tej organizacji jest wymianą transakcyjną, w której pracownik i pracodawca są klientami wewnętrznymi, oferującymi sobie nawzajem określone usługi i wartość (Zbiegień-Maciąg 1996). Ale też wykracza poza zakres pojęcia tradycyjnie rozumianego marketingu. Zawiera bowiem orientację etyczną wedle, której w centrum uwagi znajduje się człowiek (Schwan, Seipel 1997). System postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowany jest na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników oraz traktowania ich w sposób podmiotowy, jako klientów. Nie bez znaczenia jest fakt, że takie ujęcie pozwala na prowadzenie efektywnej polityki kadrowej oraz konkretnych metod pozyskiwania i utrzymania pracowników.

O skuteczności podejmowanych przez organizację działań marketingowych decyduje przyjęcie holistycznego podejścia, którego fundamentalną wartością jest objęcie marketingową aktywnością wszystkich bez wyjątku interesariuszy pełniących rolę jej aktualnych lub potencjalnych partnerów. Całościowa perspektywa stanowi warunek konieczny spełniania oczekiwań każdego z nich, generując istotne dla organizacji naukowej efekty, takie jak

poczucie lojalności, czy empatii (Baruk 2013). Celem organizacji działającej zgodnie z zasadami idei CSR powinno być podnoszenie wartości kapitału ludzkiego i społecznego, m. in. poprzez aktywnie prowadzony marketing kadrowy, ponieważ wpływa to na większe zaufanie, jest podstawą działania zespołowego i efektywnego dzielenia się wartościami. Organizacje o wysokim stopniu kapitału społecznego bardziej troszczą się o swoich pracowników, ponieważ uważają, że sukces ich pracowników będzie miał przełożenie na sukces całej organizacji (Sitko-Lutek, Pawłowska 2008).

## CSR w Głównym Instytucie Górnictwa

Polski sektor naukowo-badawczy posiada jednak pewne opóźnienia w tym obszarze. Niewiele jest wciąż jednostek naukowych i badawczych które posiadają opracowaną strategię CSR i wynikającą z niej politykę wobec własnych pracowników. Przed jednostkami badawczymi stoi dziś wyzwanie, jakim jest prowadzenie racjonalnych działań CSR opartych na jasnej i efektywnej strategii. Przedstawiona w niniejszym artykule analiza jakościowa wewnętrznych danych GIG ma służyć przedstawieniu podstawowych wartości uznawanych przez Główny Instytut Górnictwa za kluczowe w kontekście ich znaczenia dla paradygmatu społecznej odpowiedzialności Instytutu. Analiza taka została opracowana na podstawie doświadczeń GIG w rozwijaniu strategicznego CSR, który uwzględnia specyfikę Instytutu, jego tradycji, warunków pracy i perspektyw długoterminowego rozwoju.

Działania z obszaru społecznej odpowiedzialności prowadzone są przez GIG kompleksowo i w sposób ciągły. Na bieżąco poszukiwane są sposoby, a także wdrażane rozwiązania, które są odpowiedzią na oczekiwania społeczne. Działalność ta dotyczy zarówno obszaru interesariuszy zewnętrznych (np. otoczenia, klientów, kontrahentów), jak i własnej załogi. Za działania z obszaru społecznej odpowiedzialności GIG dwukrotnie otrzymał tytuł „Firma Dobrze Widziana” w konkursach Business Centre Club oraz tytuł „Pracodawca Roku”. Doceniony został za wspieranie rozwoju zawodowego kadry Instytutu, dbałość o dobre i bezpieczne warunki pracy, respektowanie wymogów bezpieczeństwa i ochrony środowiska, kierowanie się zasadami uczciwej konkurencji oraz angażowanie się w akcje społeczne i udział w kreowaniu innowacyjności.

Strategia Społecznej Odpowiedzialności GIG powstała w 2009 r. i jest ważnym elementem misji Instytutu. Obejmuje takie elementy jak: deklaracja, system wartości Instytutu, kluczowe działania w poszczególnych obszarach CSR. Przyjęty w niej system naczelnych wartości GIG to: odpowiedzialność, otwartość, innowacyjność. Opiera się na 3 filarach:

1. człowiek — odpowiedzialność społeczna (tworzenie wspólnych wartości, program rozwoju kadry),
2. przemysł — innowacyjność (innowacyjność, badania i rozwój),
3. środowisko — odp. środowiskowa (inwestycje, realizacja celów Zintegrowanego Systemu Zarządzania, monitoring działalności środowiskowej) (GIG, 2009).

Strategia społecznej odpowiedzialności GIG dostosowana jest do specyfiki i skali działania GIG, a relacje z pracownikami są kluczowym elementem w strukturze tej strategii. W 2011 roku opracowany został po raz pierwszy wśród jednostek naukowych Raport Społeczny GIG. Jednym z wprowadzonych nowych elementów do form komunikacji wewnętrznej było opracowanie foresightu korporacyjnego GIG. Dzięki zgromadzonym opiniom naszych wewnętrznych ekspertów biorących udział w analizach metodologią foresightu, można określić wyzwania przyszłości w zakresie działalności Instytutu. Podstawą prac foresightowych była analiza zarówno zewnętrznych dokumentów strategicznych dotyczących kluczowych obszarów badań prowadzonych w Instytucie, jak i wewnętrznych strategii oraz opinii ekspertów-pracowników naukowych Głównego Instytutu Górnictwa.

## Stan kadry

Według stanu na dzień 1 stycznia 2015 r. w GIG zatrudnione były 564 osoby, w tym 346 mężczyzn (61,35 % ogółu zatrudnionych) i 218 kobiet (38,65 %). W Instytucie zatrudnionych jest 12 pracowników z tytułem naukowym oraz 126 ze stopniami dr i dr hab. Łącznie stanowią oni 24,46 % ogółu zatrudnionych (GIG, 2015).



Tablica 1. Struktura wykształcenia pracowników Głównego Instytutu Górnicztwa, GIG 2015

Wykształcenie pracowników GIG	Liczba kobiet	Liczba mężczyzn	Ogółem	
			liczba	% do ogółu zatrudnionych w GIG
Wyższe	173	267	440	78,02
Średnie	42	58	100	17,73
Zasadnicze zawodowe	3	18	21	3,72
Podstawowe	—	3	3	0,53
	<b>218</b>	<b>346</b>	<b>564</b>	<b>100,0</b>

Tablica 2. Struktura stopni i tytułów naukowych pracowników Głównego Instytutu Górnicztwa, GIG 2015

Pracownicy z tytułami i stopniami naukowymi	Liczba kobiet	Liczba mężczyzn	Ogółem	
			liczba	% do ogółu zatrudnionych w GIG
Z tytułem profesora	2	10	12	2,12
Ze stopniem doktora habilitowanego	4	15	19	3,37
Ze stopniem doktora	26	81	107	18,97
	<b>32</b>	<b>106</b>	<b>138</b>	<b>24,46</b>

Średnia wieku pracowników Głównego Instytutu Górnicztwa według stanu na 1.01.2015 r. wynosiła 46,71 lat. W ciągu ostatnich 5 lat Instytut zatrudnił 139 nowych pracowników, przez co znacznie obniżyła się średnia wieku pracowników. Kompleksowo realizowany program rozwoju kadry pozwala pracownikom na poszerzanie zakresu kompetencji oraz ich optymalne wykorzystanie, udział w grantach i projektach.

Tablica 3. Struktura wieku pracowników Głównego Instytutu Górnicztwa, GIG 2015

Grupa wiekowa	Liczba kobiet	Liczba mężczyzn	Ogółem w grupie wiekowej	% do ogółu zatrudnionych w GIG
do 29 lat	29	20	49	8,69
od 30 do 39 lat	66	84	150	26,60
od 40 do 49 lat	27	69	96	17,02
od 50 do 59 lat	80	98	178	31,56
od 60 do 69 lat	16	69	85	15,07
od 70 lat	—	6	6	1,06
	<b>218</b>	<b>346</b>	<b>564</b>	<b>100</b>

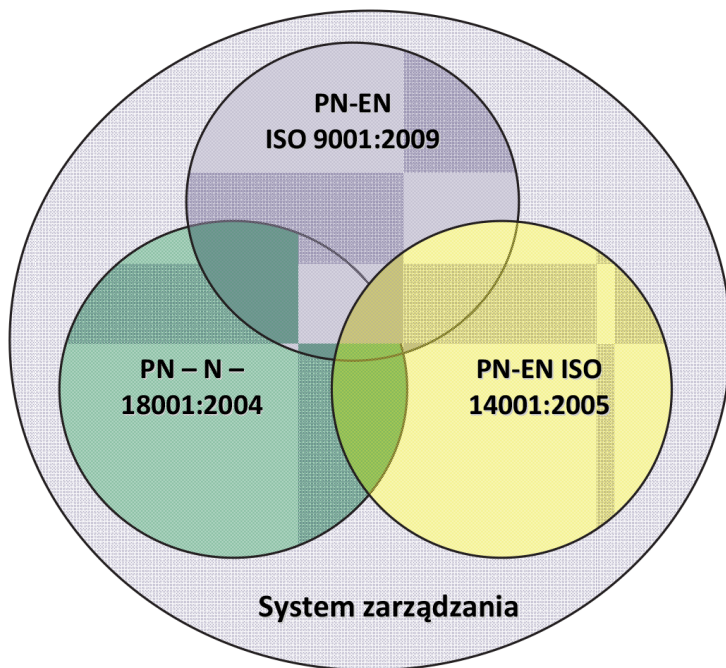
## System zarządzania a rozwój kadry naukowej

W Głównym Instytucie Górnicztwa funkcjonuje Zintegrowany System Zarządzania, a zgodność systemu z wymaganiami norm PN-EN ISO 9001:2009, PN-N-18001:2004 i PN-EN ISO 14001:2005 potwierdza certyfikat nr JBS-54/7/2015, wydany przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji S.A. w dniu 05.06.2015 r., ważny do dnia 04.06.2018

Dbałość o systematyczny rozwój naukowy pracowników oraz ich optymalne wykorzystanie jest uważana za klucz do rozwoju Instytutu. Dlatego też przyjęta w Instytucie strategia w zakresie rozwoju kadry naukowej, obejmuje między innymi:

- ścisłe powiązanie rozpraw naukowych (doktoratów i habilitacji) z programem badawczym Instytutu,
- rozwój i efektywne wykorzystanie nowoczesnej bazy badawczej, w tym unikalnej aparatury i stanowisk badawczych,
- umożliwienie pracownikom ścisłej współpracy z jednostkami naukowymi w kraju i za granicą, w tym możliwość wyjazdów na staże zagraniczne,
- przyznanie priorytetu wydawniczego na rozprawy habilitacyjne i tzw. „książki profesorskie”,
- przyznawanie nagród za uzyskanie stopnia naukowego doktora i doktora habilitowanego oraz stałych dodatków za ich posiadanie.

Rysunek 1. System zarządzania w Głównym Instytucie Górnictwa, mat. własne



Od momentu istnienia GIG wykształcił: 55 profesorów, 72 doktorów habilitowanych, 296 doktorów w dyscyplinach w dyscyplinach „górnictwo i geologia inżynierska” (od 1961 r.) oraz „inżynieria środowiska” (od 1998 r.). Wyniki uzyskane w obszarze rozwoju kadry naukowej Instytutu wskazują na prawidłowy kierunek przyjętej strategii. Przyjęty system zarządzania stwarza możliwości awansu poszczególnych pracowników, którzy zatrudniani są w GIG na stanowiskach, zgodnych z posiadanymi kwalifikacjami określonymi stosownymi przepisami i taryfikatorem wewnętrznym. Wynikiem indywidualnego rozwoju pracownika i podniesienia jego kwalifikacji zawodowych jest awans. Z uwagi na charakter Instytutu najważniejszy jest awans naukowy, uwarunkowany uzyskiwaniem przez pracowników stopni i tytułów naukowych. Z reguły awans naukowy wpływa na awans pionowy w grupie pracowników naukowych (asystent, adiunkt, profesor) i badawczo-technicznych (specjalista, starszy specjalista, główny specjalista), polega na powierzaniu pracownikom funkcji kierowniczych w ogóle. Jest też

związany ze zmianą stanowiska na wyższe w hierarchii stanowisk naukowych i badawczo-technicznych.

Okazją do dokonywanej w Instytucie zmiany warunków pracy i awansowania pracowników, zwłaszcza pracowników naukowych i badawczo-technicznych są oceny dokonywane w okresach wskazanych przez stosowne przepisy prawne. Na podstawie tych ocen prowadzone są ustalenia ścieżki rozwojowej dla młodszych pracowników badawczych oraz ewentualna ich korekta w stosunku do pracowników o dłuższym stażu pracy. Okresowo przeprowadzane są także oceny pozostałych pracowników.

Duży nacisk kładziony jest na podnoszenie kwalifikacji pracowników, które odbywa się w ramach:

- awansów naukowych (uzyskiwanie stopni i tytułów naukowych),
- studiów podyplomowych (dofinansowywane w wysokości co najmniej 60%),
- szkoleń zewnętrznych,
- szkoleń wewnętrznych,
- zagranicznych staży naukowych lub zawodowych,
- udziału w kongresach, konferencjach, sympozjach.

Koszt szkoleń pracowników GIG za 2014 rok wynosił 241 tys. zł, a wzięło w nich udział 194 osoby. Corocznie tworzony jest w Instytucie plan szkoleń, przygotowywany na podstawie składanych przez kierowników jednostek i komórek organizacyjnych propozycji szkoleń. Propozycje formułowane są na podstawie zgłoszonych przez zainteresowanych szkoleniami pracowników oraz na podstawie bieżących potrzeb w zakresie podnoszenia kwalifikacji i w oparciu o ocenę kompetencji pracowników. Uzyskanie nowych kompetencji i umiejętności warunkuje powierzanie pracownikom inżynieryjno-technicznym i administracyjno-ekonomicznym dodatkowych obowiązków i rozszerzanie zakresu ich odpowiedzialności. Plan szkoleń ma zawsze charakter otwarty. Oznacza to, iż jest on sukcesywnie uzupełniany w ciągu całego roku, przez nowe potrzeby szkoleniowe zgłaszane przez pracowników. Pracodawca z reguły akceptuje zaproponowane przez pracowników szkolenia, pozytywnie zaopiniowane przez ich przełożonych. Pracownik otrzymuje skierowanie na szkolenie w przypadku, gdy podniesienie jego kwalifikacji jest konieczne lub pożądane przez pracodawcę ze względu na

zajmowane przez pracownika stanowisko i powierzone mu obowiązki. Przydatność szkolenia z punktu widzenia potrzeb Instytutu określa kierownik jednostki lub komórki organizacyjnej zatrudniającej pracownika. Rozwój umiejętności i zwiększenie uprawnień decyzyjnych pracowników w ramach tego samego stanowiska powoduje naturalny wzrost zarobków pracowników i ma charakter motywujący.

## System motywacyjny

Wynagrodzenie jest metodą na pozyskanie zrozumienia, akceptacji i zaangażowania pracowników oraz na przekazanie im, co mogą zrobić, aby przyczynić się do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo (Motyka, 2010). Osiągnięcie celu, jakim jest rentowny wzrost oraz szybkość adaptacji instytucji w gospodarce rynkowej zależą od pozyskania i utrzymania najbardziej utalentowanych i wykwalifikowanych osób. Instytutowi zależy na umiejętnościach pracowników i ich kompetencji. Obowiązujący w Instytucie motywacyjny system wynagradzania nakierowany został na wynagradzanie za aktywność zawodową pracowników i osiągane wyniki. System wynagradzania zgodny jest z przyjętą strategią i wyznaczonymi celami przy jego jednoczesnej akceptowalności przez pracowników i oparty jest na:

1. stopniowaniu celów, wychodząc od strategicznych celów firmy przekłada się je na cele funkcjonalne i operacyjne, które są zrozumiałe i przejrzyste, efektem czego jest osiągnięta przez Instytut odpowiednia wielkość wartości dodanej,
2. strukturze wynagrodzeń, wynagrodzenie składa się ze stałej części obejmującej uśrednioną wartość pracownika, opartą o dotychczasowe wyniki, doświadczenie, umiejętności, natomiast elementy zmienne wynagrodzenia uwzględniają bieżące wyniki pracy oraz jego aktywność w pozyskiwaniu projektów, zleceń rynkowych, itp.,
3. zaufaniu pracowników, przekonanie o sprawiedliwości systemu zachęca pracowników do aktywnej pracy,
4. sprawnej komunikacji, zarządzanie wynikami pracy wymaga stałego ich monitorowania, ich rzetelnej oceny, otwartej komunikacji i sprawiedliwości co do oczekiwanej płacy.

System wynagradzania jest zintegrowany i zawiera następujące elementy wynagrodzenia:

- wynagrodzenie zasadnicze — zasady zaszeregowania, uwzględniające wymagania w zakresie wykształcenia zawodowego oraz wymagania w zakresie doświadczenia zawodowego ujęte w taryfikatorach stanowisk pracy,
- dodatkowe wynagrodzenie miesięczne za staż pracy — uwzględniające uzyskane doświadczenie w okresie zatrudnienia,
- dodatek za posiadanie stopnia naukowego — przysługujący pracownikom posiadającym stopnie naukowe,
- dodatek kwalifikacyjny — przysługujący pracownikom badawczo — technicznym,
- dodatek funkcyjny — przysługujący pracownikom funkcyjnym,
- dodatki za pracę w warunkach szkodliwych lub uciążliwych dla zdrowia.

Ponadto pracownikom przysługują nagrody za uzyskanie stopnia naukowego, pełnienie funkcji promotora w przewodach doktorskich, jubileuszowe, z okazji Dnia Górnika, roczna z Zakładowego Funduszu Nagród — wypłacana raz w roku po zatwierdzeniu sprawozdania finansowego przez organ założycielski. Poza wyżej wymienionymi elementami stałymi wynagrodzenia i nagrodami system obejmuje elementy zmienne wynagrodzenia w postaci premii. Premia jest zróżnicowana ze względu na rodzaj działalności, nakierowana na aktywność pracowników i stworzenie właściwych warunków do wyzwania kreatywności pracowników. Prowizyjny system premiiowy jest podporządkowany realizacji strategicznych celów instytucji. Budując system premiiowy w Instytucie zostały jasno określone kryteria pomiaru wyników pracy.

W Instytucie funkcjonuje Zakładowy Układ Zbiorowy zarejestrowany w Okręgowym Inspektoracie Pracy w Katowicach, będący wynikiem uzgodnień wewnętrznych ze związkami zawodowymi. Z corocznych odpisów w GIG jest tworzony Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych, który przeznacza się na dofinansowanie wypoczynku pracowników oraz udzielanie im pomocy materialnej, w tym pomocy na cele mieszkaniowe. Ponadto, Instytut oferuje dodatkowe świadczenia:

- Pracowniczy Program Emerytalny zarejestrowany w Komisji Nadzoru Finansowego, obsługiwany przez firmę ubezpieczeniową,
- dodatkowy dzień wolny od pracy w dniu 4 grudnia z okazji Dnia Górnika,
- opieka ośrodka medycyny pracy znajdującego się na terenie Instytutu,
- dodatkowa specjalistyczna opieka medyczna.

Dużym zainteresowaniem GIG cieszy się jako miejsce odbywania praktyk szkolnych i studenckich. Corocznie kilkudziesięciu studentów kierowanych jest tu na praktyki zawodowe i dyplomowe. Spośród nowo zatrudnionych dużą grupę stanowią absolwenci wyższych uczelni, którzy odbywali staż w GIG.

Rysunek 2. Dzień Dziecka w Głównym Instytucie Górnictwa, mat. własne



Instytut stara się dbać również o integrację załogi: organizuje corocznie spotkania okolicznościowe z okazji Barbórki (również dla emerytów), Dnia Dziecka, w którym uczestniczą również podopieczni GIG ze Zgromadzenia Sióstr Miłosierdzia Św. Karola Boromeusza w Katowicach; odbywają się również spotkania jubileuszowe integrujące zarówno załogę, jak i załogę

z partnerami Instytutu. Aktywnie działa też zakładowe koło Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Górnictwa, które organizuje konferencje, spotkania naukowe i techniczne przy wsparciu Instytutu, ale także wycieczki, spotkania okolicznościowe i imprezy integracyjne.

Przedstawiciele Instytutu uczestniczą w różnego rodzaju gremiach opiniotwórczych, takich jak: komisje powoływane przez Prezesa Wyższego Urzędu Górniczego, Komitety powoływane przez Wojewodę Śląskiego i Marszałka Województwa Śląskiego oraz w zespołach i radach na poziomie ministerstw i innych organów administracji państwowej, a także komitetów sterujących Unii Europejskiej, np. Komitetu Węgla i Stali (CO-SCO) — organu programowego Funduszu Badawczego Węgla i Stali (RFCS), czy Doradców ds. Węgla (Coal Advisory Group) Komisji Europejskiej.

## Bezpieczeństwo pracy w jednostce naukowej

Dużo uwagi poświęca się bezpieczeństwu i higienie pracy. Nowoczesne techniki i metodologia prowadzenia prac badawczych oraz systematycznie prowadzone prace remontowo-modernizacyjne wpłynęły na wyraźną poprawę i komfort warunków pracy oraz zmniejszenie zagrożeń związanych z procesem pracy. Wdrożony w Instytucie zintegrowany system zarządzania obliguje pracowników do działań zgodnych z opracowanymi procedurami. GIG jako pracodawca jest zobowiązany do identyfikacji zagrożeń i ryzyka na wszystkich stanowiskach pracy, poinformowania o nich pracowników wraz z instruktą jak ryzyko to minimalizować. Stąd też systematycznie prowadzone są wstępne, okresowe i podstawowe szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, w czasie których pracownicy zapoznawani są z oceną ryzyka zawodowego oraz aktualnymi przepisami BHP. Szkoleniem są również objęci stażyści skierowani przez Urzędy Pracy do GIG oraz studenci i uczniowie odbywający praktyki w GIG. Pracownicy zjeżdżający w kopalniach pod ziemię podlegają zarówno specjalnym programom szkoleń, jak i badaniom medycznym.

Wszyscy pracownicy Instytutu objęci są profilaktyczną opieką zdrowotną, a zatrudnieni w laboratoriach związanych z możliwością narażenia na



promieniowanie jonizujące podlegają ponadto specjalistycznej kontroli i badaniom. Pracownicy prowadzący badania na terenie hal technologicznych, w pracowniach chemicznych i fizycznych oraz zatrudnieni na stanowiskach robotniczych otrzymują odzież, obuwie ochronne i robocze oraz środki ochrony indywidualnej (ochrony rąk, oczu, dróg oddechowych, słuchu, sprzęt zabezpieczający przed upadkiem z wysokości itp.). Osoby mające kontakt z czynnikami chemicznymi i fizycznymi oraz zatrudnione na stanowiskach robotniczych otrzymują, w okresach półrocznych, środki higieny osobistej w postaci mydła, pasty do rąk i ręczników. Pracownikom otrzymującym odzież ochronną i roboczą wypłacany jest ekwiwalent pieniężny za pranie i naprawę odzieży we własnym zakresie. Wydatki ponoszone przez Instytut na bezpieczeństwo i higienę pracy zamykają się corocznie kwotą przekraczającą 200 tysięcy złotych.

## Wnioski

Polskie organizacje zmieniają się na skutek przekształceń własnościowych i otoczenia gospodarczego. Wymaga to często przeformułowania strategii zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, zmiany kierunków i sposobów działania. Dla jednostki naukowej, takiej jak Główny Instytut Górnictwa, podstawową grupą interesariuszy są pracownicy. Powinni oni z jednej strony być podmiotem działań z obszaru CSR, brać w nich czynny udział, realizować wyznaczone zadania, ale także inspirować. Z drugiej zaś strony — pracownicy są beneficjentami działań społecznych przedsiębiorstwa.

Społecznie odpowiedzialna organizacja, to ta która zapewnia swoim pracownikom równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, buduje przyjazne środowisko społeczne wewnątrz firmy, dba o relacje interpersonalne, nie wspominając już o tak elementarnych kwestiach, jak bezpieczeństwo pracy i przestrzeganie praw pracowniczych. Przedstawiona analiza podstawowego elementu wpływającego na wartość i konkurencyjność organizacji takiego jak kapitał ludzki, pozwala zrozumieć jego znaczenie jako podstawy do budowy własnej strategii społecznej odpowiedzialności. Patrząc z perspektywy czasu i specyfiki GIG najskuteczniejsze i najlepsze efekty dał kompleksowo realizowany program rozwoju kadry. Marketing

kadrowy jako koncepcja eksponująca konieczność budowania relacyjnego charakteru stosunku pracy w jednostce naukowej ma dużą rolę do odegrania przy tworzeniu strategii CSR.

## Bibliografia

1. Materiały własne GIG 2009–2015. GIG. Katowice.
2. Strategia Społecznej Odpowiedzialności GIG. 2009.
3. Baruk, A. (2013). Zewnętrzny marketing personalny jako element holistycznej orientacji organizacji. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych* nr 3 (9) /2013, DOI: 10.14611/minib.09.03.2013.03.
4. Bernatt, M., Bogdanienko, J., Skoczny, T. (2011). *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*. Warszawa: WN WZ UW.
5. Edvinsson, L., Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, Vol. 14 No. 4, 356–364.
6. Kurowska, A., Derlatka, T., (2009). Kapitał relacyjny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W: Cisek, M. (red.) *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*. Warszawa: Wydawnictwo Emka.
7. Motyka, J. (2010). *Vademecum Zarządzania Zasobami Ludzkimi*. Warszawa: PARP.
8. Listwan, T. (red.) (2005). *Słownik zarządzania kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
9. Perechuda, K., Chomiak-Orsa, I. (2013). Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania. *Zarządzanie i finanse* nr 11/4 cz. 2/2013.
10. Rybak, M. (2003). *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Warszawa: Poltext
11. Schwan, K., Seipel, K.G. (1997). *Marketing kadrowy*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
12. Sitko-Lutek, A., Pawłowska, E. (2008). Kapitał społeczny a doskonalenie kompetencji menedżerów. *Organizacja i Zarządzanie*, kwartalnik Politechniki Śląskiej, nr 3.
13. Zbiegień-Maciąg, L. (1996). *Marketing personalny*. Warszawa: Business Press.

**dr Sylwia Jarosławska-Sobór, Główny Instytut Górnictwa, Polska** — rzecznik prasowy Głównego Instytutu Górnictwa, specjalistka z wieloletnim, praktycznym doświadczeniem w obszarze komunikacji, public relations, CSR. Obszar zainteresowań naukowych obejmuje socjologię zarządzania i organizacji, społeczne aspekty funkcjonowania firm. Autorka książek na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.



Instytut Lotnictwa  
Wydawnictwa Naukowe  
al. Krakowska 110/114  
02-256 Warszawa  
tel.: 22 846 00 11 wew. 551  
e-mail: minib@ilot.edu.pl

[www.minib.pl](http://www.minib.pl)  
[www.twitter.com/EuropeanMINIB](https://www.twitter.com/EuropeanMINIB)  
[www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB](https://www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB)