

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 338

**Spółeczna odpowiedzialność  
organizacji**

**Diagnoza i doskonalenie**

Redaktorzy naukowci

Zdzisław Pisz

Magdalena Rojek-Nowosielska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-425-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	7
<b>Jadwiga Adameczyk:</b> Obszary i kryteria oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw .....	9
<b>Anna Baraniecka:</b> Raportowanie o poziomie kapitału społecznego w Polsce – stan obecny i perspektywy .....	20
<b>Marcin Geryk:</b> Rola skutecznej komunikacji z interesariuszami jako narzędzie kształtowania polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności uczelni .....	40
<b>Ewa Głuszek:</b> CSR wśród czołowych przedsiębiorstw Rankingu Odpowiedzialnych Firm – podejście tradycyjne czy nowoczesne? .....	52
<b>Sylvia Jarosławska-Sobór:</b> Praktyczny wymiar paradygmatu społecznej odpowiedzialności w polskim górnictwie węgla kamiennego .....	68
<b>Ewa Jastrzębska:</b> Kodeks etyczny jako element zarządzania przez wartości .....	78
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Bezpieczeństwo pracy – istotny element całościowej strategii działań CSR .....	88
<b>Katarzyna Klimkiewicz:</b> Społeczna odpowiedzialność pracodawców – perspektywa teoretyczna a oczekiwania uczestników rynku pracy .....	97
<b>Elżbieta Kolasińska:</b> Blaski i cienie praktyk społecznej odpowiedzialności organizacji .....	107
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w perspektywie granic organizacji .....	118
<b>Paweł Kuźbik:</b> Odpowiedzialność społeczna w sporcie .....	130
<b>Adrian Pyszka:</b> Wychodząc poza CSR, czyli jak tworzyć wartość w relacji firmy z interesariuszami, wykorzystując hybrydowe łańcuchy wartości .....	141
<b>Marcin Ratajczak:</b> Koncepcja CSR w aspekcie osiągniętych korzyści społecznych na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu .....	156
<b>Piotr Rogala:</b> Wysoka jakość życia jako nadrzędny cel społecznej odpowiedzialności biznesu .....	166
<b>Anna Stankiewicz-Mróz:</b> CSR w obszarze personalnym po przejęciach w sektorze farmaceutycznym .....	174
<b>Ewa Stawicka:</b> Stosowanie norm i standardów społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach sektora MŚP .....	185
<b>Justyna Szumniak-Samolej:</b> Inicjatywy B Lab jako wsparcie w tworzeniu innowacyjnych modeli biznesowych opartych na idei CSR .....	195
<b>Przemysław Wolczek:</b> Ewolucja podejścia do koncepcji zrównoważonego rozwoju na arenie międzynarodowej .....	206

## Summaries

<b>Jadwiga Adamczyk:</b> Areas and criteria of assessment of Corporate Social Responsibility .....	19
<b>Anna Baraniecka:</b> Reporting on the level of social capital in Poland – current state and perspectives .....	39
<b>Marcin Geryk:</b> The role of effective communication policy as a tool for social responsibility of university .....	51
<b>Ewa Głuszek:</b> Corporate Social Responsibility among ROF corporations – traditional or modern approach? .....	67
<b>Sylwia Jarosławska-Sobór:</b> Practical dimension of social responsibility paradigm in Polish hard coal mining .....	77
<b>Ewa Jastrzębska:</b> Code of ethics as a part of management by values .....	87
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Occupational safety – an important element of the overall strategy of CSR .....	96
<b>Katarzyna Klimkiewicz:</b> Employers social responsibility – theoretical perspective vs. expectations on the labour market .....	106
<b>Elżbieta Kolańska:</b> Pros and cons of practices of Corporate Social Responsibility .....	117
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Corporate Social Responsibility from the perspective of organisational frontiers .....	129
<b>Paweł Kuźbik:</b> Social responsibility in sport .....	140
<b>Adrian Pyszka:</b> Moving beyond CSR, that is how to create value between company and stakeholders using hybrid value chains .....	155
<b>Marcin Ratajczak:</b> The concept of CSR in the context of social benefits achieved by small and medium-sized enterprises of agribusiness .....	165
<b>Piotr Rogala:</b> High quality of life as a top priority of Corporate Social Responsibility .....	173
<b>Anna Stankiewicz-Mróz:</b> CSR in the HR area after acquisitions in the pharmaceutical sector .....	184
<b>Ewa Stawicka:</b> The use of norms and standards of social responsibility in the SME sector .....	194
<b>Justyna Szumniak-Samolej:</b> B Lab’s solutions as support for development of innovative business models based on the CSR idea .....	205
<b>Przemysław Wolczek:</b> The evolution of the approach to the concept of sustainable development on the international scene .....	218

**Anna Stankiewicz-Mróż**

Politechnika Łódzka, Łódź

---

## CSR W OBSZARZE PERSONALNYM PO PRZEJĘCIACH W SEKTORZE FARMACEUTYCZNYM

---

**Streszczenie:** Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie działań z zakresu *Corporate Social Responsibility*, które zostały wprowadzone w organizacji po jej przejściu. Badaniu poddano pięć firm należących do kategorii producentów farmaceutyków, które zostały przejęte w latach 2008–2010. W artykule zwrócono uwagę na elementy CSR, które zostały wprowadzone w przejętych organizacjach po trzech latach od dokonania transakcji. Istotne było także stwierdzenie, czy nastąpiły istotne zmiany w stanie i strukturze zatrudnienia oraz czy sposób ich wprowadzenia wpisuje się w założenia biznesu społecznie odpowiedzialnego.

**Słowa kluczowe:** przejścia, instrumenty CSR, restrukturyzacja zatrudnienia, sektor farmaceutyczny.

DOI: 10.15611/pn.2014.338.15

### 1. Wstęp

Organizacje XXI w. w świadomy i zaplanowany sposób wprowadzają zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), licząc na zaufanie interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych oraz oczekując, że działania te mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej<sup>1</sup>. Przedmiotem zainteresowania w ramach niniejszego opracowania są kwestie kształtowania społecznej odpowiedzialności względem interesariuszy wewnętrznych w trudnej sytuacji organizacyjnej, jaką niewątpliwie stanowią fuzje i przejścia (M & A)<sup>2</sup>. Są one instrumentem realizowania strategii egzogenego rozwoju przedsiębiorstwa, która w warunkach globalnej konkurencji ma

---

<sup>1</sup> Dzisiaj mówi się o koncepcji CSR 2.0, która stanowi ewolucję tradycyjnego podejścia do społecznej odpowiedzialności biznesu, opartą na nowych możliwościach oraz trendach rynkowych. Zakłada pełną odpowiedzialność firmy za jej czyny i zaniechania, stanowi odejście od CSR wizerunkowo-strategicznego (W. Visser, *The Age of Responsibility. CSR 2.0 and the New DNA of Business*, Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2011). W modelu CSR 2.0 skrót zostaje zachowany, ale inaczej rozłożone są akcenty. W nowym ujęciu skrót CSR oznacza *Corporate Sustainability and Responsibility* (W. Visser, *The evolution and revolution of Corporate Social Responsibility*, [w:] Pohl M., Tolhurst N. (red.), *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, Wiley, Hoboken, NJ, 2010).

<sup>2</sup> M & A (*Mergers and Acquisitions*) skrót powszechnie używany w literaturze przedmiotu.

prorowadzić do uzyskania przewagi wynikającej z zakładanej synergii operacyjnej oraz finansowej<sup>3</sup>. Uzyskanie efektu synergicznego wiąże się często z bardzo istotnymi zmianami w wielu obszarach funkcjonowania organizacji w nowych strukturach połączeniowych. Niosą one nadzieję na poprawę procesów technologicznych, struktury organizacyjnej, ale również redefinicji wizji i strategii firmy. Kluczowym i zazwyczaj nieuniknionym działaniem, które towarzyszy procesom połączeniowym, są zmiany w stanie i strukturze zatrudnienia. Procesy fuzji i przejęć wymuszają trudne decyzje restrukturyzacyjne, które należy podejmować odpowiedzialnie i z troską o ludzi, których one dotyczą. Efekty tych decyzji przekładają się nie tylko na stosunki społeczne w firmie, ale także na wyniki biznesowe oraz wizerunek organizacji. Restrukturyzacja właściwie przeprowadzona może ten wizerunek poprawić, a nawet wzmocnić zaufanie pracowników do zarządu firmy. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie działań z zakresu *Corporate Social Responsibility* (CSR), które zostały wprowadzone do przejętych organizacji po połączeniu. Badaniu poddano pięć firm należących do kategorii producentów farmaceutyków, które zostały przejęte w latach 2008–2010. W referacie zwrócono uwagę na elementy CSR, które zostały wprowadzone w przejętych organizacjach po trzech latach od dokonania transakcji. Istotne było także stwierdzenie, czy nastąpiły istotne zmiany w stanie i strukturze zatrudnienia oraz czy sposób ich wprowadzenia wpisuje się w założenia biznesu społecznie odpowiedzialnego. *Należy podkreślić, że działania te są szczególnie istotne w branży farmaceutycznej, z której firmy są wysoko lokowane w rankingu firm odpowiedzialnych społecznie*<sup>4</sup>.

## 2. Fuzje i przejęcia w branży farmaceutycznej

Według danych GUS na koniec trzeciego kwartału 2011 r. w Polsce funkcjonowały 432 firmy farmaceutyczne (182 zajmowały się wytwarzaniem podstawowych substancji farmaceutycznych, a 350 produkcją leków oraz pozostałych wyrobów farmaceutycznych)<sup>5</sup>. W sektorze tym od kilkunastu lat widoczne są tendencje konsolidacyjne. Ogólnie M & A w polskim sektorze farmaceutycznym, które nastąpiły od 2000 r., są:

<sup>3</sup> Powoli zmienia się sposób myślenia inwestorów, dla których liczy się nie tylko maksymalizacja zysków, ale coraz częściej przejrzystość i transparentność dokonywanych transakcji, a także dążenie do ograniczania ryzyka inwestycyjnego. Zob. P. Wachowiak, *Pomiar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – autorska propozycja*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012, s. 399.

<sup>4</sup> Ranking Odpowiedzialnych Firm to zestawienie największych spółek w Polsce ocenianych pod kątem jakości zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu. W 2013 r., w VII edycji w rankingu wzięło udział prawie 150 największych spółek działających w Polsce. W rankingu występują cztery firmy z sektora farmaceutycznego, a pierwsze miejsce w rankingu zajmuje firma farmaceutyczna Glaxo-SmithKline Pharmaceuticals SA. Zob. *VII ranking odpowiedzialnych społecznie firm 2013*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2013, 24 kwietnia, dodatek.

<sup>5</sup> „Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej”, GUS, Warszawa 2012, s. 412.

- postrzegane jako mechanizm dający możliwości ograniczenia ryzyka (zamiast inwestować w ryzykowne badania, kupuje się firmy, które posiadają już zarejestrowane leki);
- wykorzystaniem nadarzającej się okazji (np. procesy prywatyzacyjne polskich firm farmaceutycznych);
- działaniem, które w dłuższej perspektywie czasowej przyniesie oszczędności; rosnąca konkurencja (m.in. w segmencie leków generycznych) oraz wygasanie patentów zmuszają firmy do poszukiwania oszczędności;
- wykorzystaniem zasobów finansowych; kondycja finansowa sektora farmaceutycznego na tle całej gospodarki globalnej jest dobra, a atrakcyjność sektora (rentowność w 2011 r. na poziomie 9,6%) powoduje zainteresowanie akwizycjami także inwestorów spoza branży farmaceutycznej.

Jednym z ważniejszych aspektów działalności przedsiębiorstw farmaceutycznych jest budowanie pozytywnego wizerunku firmy i stałe dbanie o niego. Przemysł farmaceutyczny bowiem reprezentuje specyficzną branżę, z jednej strony nastawioną na zysk, z drugiej zaś z oczywistych powodów podlegającą kontroli etyczno-prawnej. Wśród elementów stanowiących o obrazie firmy farmaceutycznej, oprócz jej produktów czy usług, takich jak cena, jakość, prestiż, identyfikowalna marka itp., ważne miejsce zajmują elementy natury etycznej, które w szczególny sposób wpływają na budowanie zaufania. Istotne są zwłaszcza solidność i niezawodność, przejawiające się w wypełnianiu zobowiązań zarówno wobec klientów z zewnątrz, jak i wobec własnych pracowników. Czynniki etyczne mają ogromne znaczenie także w działaniach promocyjnych firm farmaceutycznych realizujących nową filozofię biznesu opartą na akcjach edukacyjnych, które w konsekwencji mają eliminować z percepcji społecznej obraz organizacji „żyjących z tego, że ludzie chorują”<sup>6</sup>. Pozycja konkurencyjna firm farmaceutycznych warunkowana jest przede wszystkim transparentnymi praktykami biznesowymi, stanowiącymi podstawę budowania zaufania<sup>7</sup>. W związku z tym wprowadza się działania, które mają służyć budowaniu zaufania do firm farmaceutycznych i wpisują się w tzw. kulturę przejrzystości<sup>8</sup>, której podstawowym założeniem jest podwyższanie standardów postępowania wobec interesariuszy (pracowników, kontrahentów, klientów), a przez to unikanie kosztów „złego partnerstwa”.

<sup>6</sup> W. Sokółowski, *On Board PR zbadal zaufanie Polaków do firm farmaceutycznych*, [www.epr.pl](http://www.epr.pl) (1.07.2013).

<sup>7</sup> Zwracając uwagę na ten aspekt, Europejska Federacja Przemysłu i Stowarzyszeń Farmaceutycznych (EFPIA) planuje wprowadzenie wspólnego dla wszystkich krajów modelu ujawniania rejestru korzyści, jakie przynosi lekarzom i innym pracownikom medycznym współpraca z firmami farmaceutycznymi. Ma on obowiązywać, także w Polsce, od 2016 r.

<sup>8</sup> *Pokaż lekarzu, co tam masz od koncernu*, „Gazeta Wyborcza” 2013, 18-19 maja, s. 6.

### **3. Działania z obszaru CSR wprowadzone w przejętych organizacjach**

#### **3.1. Metodyka badań**

Badaniami objęto pięć firm, producentów farmaceutyków, przejętych w latach 2008–2010, dobranych w sposób celowy. W pracy przyjęto założenie, że na potrzeby oceny działań w nowej strukturze popołączeniowej optymalna perspektywa czasowa obejmuje okres trzech lat od momentu przejęcia. Badania prowadzono w latach 2011–2013, w przejętych przedsiębiorstwach, zlokalizowanych w województwie łódzkim. Zostały zrealizowane w oparciu o metodę jakościową, w ramach której dokonano triangulacji technik badawczych. Wykorzystano technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego (*Individual In-Depth Interview – IDI*) z prezesami/dyrektorami zarządzającymi, oraz wywiadu panelowego, prowadzonego z prezesami/dyrektorami zarządzającymi, dyrektorami/kierownikami pionów ekonomicznych, dyrektorami ds. rozwoju oraz kierownikami działów personalnych. Na potrzeby określenia działań w obszarze funkcji personalnej zastosowano również technikę wywiadu swobodnego z ustrukturalizowaną listą poszukiwanych informacji. Respondentami byli menedżerowie personalni przejętych organizacji. Prezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki są fragmentem z szerszych badań prowadzonych przez autorkę nad procesami przejęć w sektorze farmaceutycznym. W strukturze firm objętych badaniem miała miejsce jedna akwizycja poprzez prywatyzację, dwie transakcje przejęcia poprzez zakup przedsiębiorstwa oraz dwa przejęcia pośrednie (firmy przed przejęciem funkcjonowały w strukturach koncernów międzynarodowych przejętych przez firmy globalne). Z punktu widzenia tematyki niniejszego opracowania istotna jest informacja, że w jednym z analizowanych przypadków obowiązywała umowa społeczna gwarantująca pracownikom przejętej firmy zatrudnienie do 2014 r. W kolejnym przypadku firma przejęta posiadała swoją siedzibę w Łódzkiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej, a w związku z tym zobowiązana była wpisać w strategię swojego funkcjonowania określony poziom zatrudnienia i stabilność w tym obszarze.

#### **3.2. Narzędzia CSR w przejętych firmach**

Analiza działań realizowanych w fazie potransakcyjnej wykazała, że w przejmowanych organizacjach pojawiły się pewne nowe rozwiązania wpisujące się w koncepcję CSR, realizowane na dwóch poziomach. Pierwszy nich odnosił się do działań dedykowanych na zewnątrz, które można byłoby traktować w kategoriach instrumentalnych jako przedsięwzięcia komercyjne, które mają za zadania przyniesienie określonych korzyści w pewnej perspektywie czasowej i mogą być postrzegane jako promowanie wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej. Przykładem takiego działania, które wystąpiło tylko w jednej przejętej firmie, było włączenie się w kampanię społeczną związaną z promowaniem wiedzy na temat określonego



schorzenia wśród społeczeństwa oraz realizowanie w ramach marketingu społecznie zaangażowanego sponsorowanych badań diagnostycznych. Drugi poziom działań CSR wpisuje się w przedsięwzięcia realizowane wewnątrz firmy (tab. 1). Do działań tych należą:

- wprowadzenie po przejęciu kodeksów etycznych,
- przesyłanie do pracowników komunikatów dotyczących wartości etycznych przestrzeganych w ramach organizacji oraz zobowiązań wobec interesariuszy,
- szkolenia w zakresie etycznych standardów pracy dla przedstawicieli medycznych,
- wprowadzenie systemu zgłaszania zachowań naruszających obowiązujące w firmie normy etyczne.

**Tabela 1.** Działania z zakresu CSR wprowadzone po akwizycji w przejętych firmach farmaceutycznych

Nr transakcji	Działania z zakresu CSR
Transakcja 1	Wprowadzenie kodeksu etycznego. Szkolenia dla personelu pionu marketingowo-sprzedazowego z zakresu etycznych standardów pracy
Transakcja 2	Firma przejęta jest laureatem konkursu „Inwestor w kapitał ludzki” za prowadzenie odpowiedzialnej i przejrzystej polityki personalnej. Firma już przed przejęciem posiadała kodeks etyczny. Po przejęciu w tym obszarze nie wprowadzono nowych rozwiązań
Transakcja 3	Po przejęciu wprowadzono kodeks etyczny jednolity dla całego koncernu
Transakcja 4	Firma przejmująca otrzymała tytuły „Solidny Pracodawca 2009” oraz „Solidny Pracodawca 2010”. Próba wprowadzenia systemu zgłaszania zachowań naruszających ogólnie obowiązujące normy etyczne w firmie przejętej. System spotkał się z negatywną reakcją ze strony operacyjnej kadry menedżerskiej oraz pozostałych kategorii pracowników
Transakcja 5	Wprowadzenie korporacyjnego kodeksu etycznego. Narzędzie korporacyjne <i>HOT Line</i> dla pracowników. Każdy z pracowników, który zauważył coś niepokojącego, niezgodnego z prawem lub sprzecznego z zasadami etyki, ma obowiązek zgłosić taką sytuację. Implementacja narzędzia spotkała się z niezadowolaniem pracowników firmy przejętej

Źródło: badania własne.

Po M & A działania z obszaru CSR wiążą się przede wszystkim z wprowadzaniem kodeksów etycznych, które wcześniej funkcjonowały w firmie przejmującej. Praktyka taka miała miejsce w trzech z pięciu przejętych organizacji. O tym, czy kodeks etyczny spełni przypisywane mu z założenia funkcje, w dużej mierze decyduje sposób jego sformułowania. Zdaniem R.T. De George’a, amerykańskiego filozofa i prawnika, kodeks etyczny powinien przede wszystkim normować, a więc nie powinien zatem zawierać opisu wartości i ideałów, którym korporacja służy. Musi regulować w sposób rzeczowy oraz uczciwy istotne i specyficzne dla danego zawodu, sektora lub branży problemy, a nie ustalać normy, które i tak tkwią w

powszechnej moralności<sup>9</sup>. Implementowanie w praktykę kodeksu etycznego wymaga przede wszystkim wykreowania potrzeby posiadania takiego kodeksu oraz gotowości członków organizacji do podporządkowania się przyjętym normom organizacyjnym. W rzeczywistości organizacyjnej przedsiębiorstw, które po przejęciu znalazły się w strukturach korporacji międzynarodowych, kodeks etyczny to często zbiór zasad przekazanych z centrali, z którym pracownik zobowiązany jest się zapoznać, podpisać go, po czym dokument ten umieszczony zostaje w aktach osobowych pracownika. Sprawą kluczową, z punktu widzenia kreowania w oparciu o kodeksy pożądaných zachowań organizacyjnych, jest egzekwowanie zasad, ponieważ nie ma uzasadnienia dla praktyki tworzenia kodeksów dla samego faktu ich posiadania, bez możliwości egzekwowania umieszczonych tam regulacji<sup>10</sup>. Internalizacja zasad zapisanych w kodeksach byłaby zapewne wyższa, gdyby pracownicy oraz menedżerowie brali udział w ich tworzeniu. Czynnikiem ten jest bezpośrednio powiązany z tzw. zaangażowaniem normatywnym, które obok zaangażowania afektywnego jest podstawą budowania lojalności i identyfikacji pracowników z organizacją<sup>11</sup>. Zmiany, które zachodzą w firmie po przejęciu, wymagają przede wszystkim nowych działań w obszarze komunikacji wewnętrznej. Wyraźne zakłócenia w tym zakresie sprzyjają wystąpieniu „syndromu fuzyjnego”, nazywanego także „syndromem strachu przed najgorszym”<sup>12</sup>, a w konsekwencji obniżeniu poziomu lojalności pracowników wobec organizacji. Następstwem tego jest problem odchodzenia pracowników kluczowych. Czynnikiem ten wymieniany jest jako jeden z najistotniejszych powodów nieosiągnięcia efektów synergii<sup>13</sup>. Strategia komunikacji wewnętrznej w największym stopniu musi być ukierunkowana na budowanie identyfikacji pracowników z organizacją. Przy tym powinno to być realizowane w taki sposób, aby pracownicy nie tylko chcieli pozostać w firmie, ale żeby byli ambasadorami swojej organizacji. Wzrost zaufania pracowników do firmy skutkuje polepszeniem wizerunku organizacji, a w konsekwencji zwiększeniem jej atrakcyjności na rynku pracy. Pozwala to przyciągnąć nowych i zatrzymać najlepszych pracowników. Problemy z komunikacją wewnętrzną stanowią bolączkę bardzo wielu firm funkcjonujących w Polsce<sup>14</sup>, zwłaszcza organizacji dużych, o wysokim stopniu centralizacji, standaryzacji i formalizacji. Takimi

<sup>9</sup> T.R. De George, *Business Ethics*, cyt. za: R. Sarkowicz, J. Stelmach, *Teoria prawa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 387, 388.

<sup>10</sup> P. Berłowski, *Kodeksy etyczne czy twarde prawo*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 1, s. 12.

<sup>11</sup> P. Makin, C. Cooper, C. Cox, *Organizacja a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 80, 81.

<sup>12</sup> M. Jaeger definiuje syndrom fuzyjny jako „zespół psychicznego wpływu M & A na zatrudnionych ludzi i związany z tym negatywny zespół reakcji”, M. Jaeger, *Personalmanagement bei Mergers&Acquisitions*, Luchterhand, Neuwied 2001, s. 52.

<sup>13</sup> Zob. A. Poczowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w fuzjach i przejęciach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

<sup>14</sup> Audyty, które prowadzone są w związku z ubieganiem się firmy o certyfikaty ISO, bardzo często pokazują niedoskonałości i braki firmy w dziedzinie modelowania przepływu danych oraz wskazują na konieczność budowania sprawnej komunikacji wewnętrznej.

cechami charakteryzują się często koncerny farmaceutyczne. Centralizacja władzy prowadzi do przeciążenia decyzyjnego na najwyższych szczeblach, do nadmiernej koncentracji na zarządzaniu działalnością bieżącą kosztem spraw długofalowych. Silne rozczłonkowanie władzy w układzie hierarchicznym skutkuje też dominacją komunikacji pionowej zorientowanej na potrzeby władzy, osłabia natomiast komunikację poziomą, zorientowaną na realizację zadań. Nadmierna standaryzacja sprzyja – w opinii C. Sikorskiego – powstawaniu różnych „fikcji organizacyjnych i gier pozorów”<sup>15</sup>. Komunikacja wewnętrzna to jednak nie tylko przekazywanie informacji o celach, zadaniach i sposobach ich realizacji, ale także informacje zwrotne o jakości wykonywanej pracy, postępach w osiągnięciu celów, kierunkach wprowadzanych zmian. Badania prowadzone w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce wykazują, że ciągle jeszcze mamy do czynienia z sytuacją, że pracownicy o kluczowych dla ich funkcjonowania kwestiach dowiadują się z prasy lub telewizji<sup>16</sup>. Sprawny przekaz na temat zmian, które zostaną wprowadzone po przejściu, sposobu funkcjonowania i obowiązujących w niej zasad w nowych strukturach popołączeniowych sprzyja pełnemu uczestnictwu pracowników w jej działaniach. Zazwyczaj wskazuje się w przypadku fuzji i przejęć na konieczność następujących działań w obszarze komunikacji:

- monitoringu nastrojów oraz badania oczekiwań pracowników,
- tworzenia zespołów ds. komunikacji, które na bieżąco przekazują pracownikom niezbędne informacje,
- stworzenia systemu komunikacyjnego z mediami.

W żadnej z pięciu badanych firm wymienione działania nie były realizowane. W każdym przypadku podkreślano natomiast problem deficytu informacji oraz braku mechanizmów zapewniających informację zwrotną. Na olbrzymie bariery komunikacyjne oraz problem pozyskiwania wyłącznie szczątkowych informacji, często tylko z prasy lokalnej i biznesowej, zwracano szczególną uwagę w jednej z Polf, która została przejęta w drodze prywatyzacji przez krajowego inwestora branżowego.

### 3.3. Zmiany w stanie i strukturze zatrudnienia

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa powinna mieć wymiary ekonomiczny, prawny i etyczny. Z badań M. Bachorskiej-Rudnickiej, prowadzonych wśród kadry menedżerskiej, dotyczących przejawów bycia organizacją społecznie odpowiedzialną wynika, że akceptuje ona duże spektrum aktywności, sprzyjające takiej percepcji przedsiębiorstwa. Na pierwszych trzech miejscach znajdują się działania związane z własnymi pracownikami (tab. 2).

<sup>15</sup> C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 32.

<sup>16</sup> Zob. A. Stankiewicz-Mróż, *Efektywna komunikacja z pracownikami jako sposób redukcji oporu w sytuacji fuzji przedsiębiorstw*, [w]: Borkowska S., Janowska Z., Lachiewicz S. (red.), *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*, Politechnika Łódzka, Łódź 2006, s. 94, 95.

**Tabela 2.** Podstawowe zakresy działań przedsiębiorstwa na rzecz społecznej odpowiedzialności

Co powinna zrobić organizacja, aby można było o niej powiedzieć, że jest odpowiedzialna społecznie?	Odsetek wskazań (%)
1. Być etyczną w stosunku do interesariuszy	18,0
2. Brać pod uwagę wspólne dobro pracowników, społeczności lokalnej i środowiska	26,0
3. Oferować wynagrodzenie odpowiednie do potrzeb pracowników i ich kwalifikacji	19,5
4. Chronić zdrowie pracowników	12,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bachorski-Rudnicki, *Realizacja koncepcji odpowiedzialności biznesu w wybranym przedsiębiorstwie*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2010, s. 24.

Zazwyczaj procesy przejęć wpływają na stan i strukturę zatrudnienia. Świadomość zagrożeń wynikających z konieczności restrukturyzacji po M & A stanowi źródło obaw i negatywnych emocji, które towarzyszą omawianym procesom<sup>17</sup>. Dlatego też kwestią istotną jest przygotowanie planów integracji potransakcyjnej, w których zawarty jest m.in. ten aspekt. R. Ashkenas, L. De Monaco i S. Francis podkreślają, że plany i decyzje dotyczące restrukturyzacji powinny zostać podjęte najpóźniej kilka dni po dokonaniu transakcji i powinny być wewnętrznie spójne z kluczowymi celami analizowanego procesu<sup>18</sup>. W każdym badanym przypadku firmy farmaceutyczne przyjmowały perspektywę długookresową. Oznacza to w praktyce, że wszelkie plany dotyczące działania w nowej sytuacji organizacyjnej były przygotowywane zawsze po dokonaniu transakcji, miały charakter bardzo ogólny i zakładały wprowadzenie zmian w odległej perspektywie czasowej. W trzech na pięć badanych przypadków został obalony mit, że procesy przejęć pociągają za sobą znaczące zmiany w liczbie zatrudnionych (tab. 3).

**Tabela 3.** Zmiany w stanie i strukturze zatrudnienia po M & A

Nr transakcji	Działania w obszarze zatrudnienia po M & A		
	stan zatrudnienia przed M & A	stan zatrudnienia 3 lata po M & A	tendencje zmian
Transakcja 1	104	144	Zmiany formy umowy o pracę. Przed połączeniem wszyscy pracownicy zatrudnieni byli na czas nieokreślony; po połączeniu ok. 60% uzyskało status zatrudnionych na czas określony.

<sup>17</sup> S. Albert, D.A. Whetten, *Organizational identity*, [w:] Hatch M.J., Schulz M. (red.), *Organizational Identity*, Oxford University Press, New York 2004, s.14–16.

<sup>18</sup> D. Carey, *Mergers and Acquisitions*, Harvard Business School Press 2001, s. 168, 169.

Tabela 3 (cd.)

Transakcja 2	272	253	Zwiększenie liczby pracowników zatrudnionych w oparciu o umowy czasowe. Około 30% pracowników zatrudnionych w procesie produkcyjnym to pracownicy agencji pracy czasowej. Wprowadzenie wielozawodowości na stanowiskach wykonawczych i administracyjnych
Transakcja 3	204	196	Liczba pracowników zatrudnionych na podstawie umów czasowych wzrosła do 60%. Skrócenie okresu, na który zawierane są umowy. Zwiększenie liczby umów cywilnoprawnych. Zwiększenie zakresu kompetencji wybranych kategorii pracowników (wielozawodowość)
Transakcja 4	780	765	Zwiększenie liczby pracowników świadczących pracę poprzez agencję pracy czasowej do 20%. W analizowanym okresie z firmy odeszło w sumie 95 osób. W drugim roku po przejściu wprowadzono dla niektórych kategorii pracowników zachęty finansowe dla podejmujących decyzję o dobrowolnym odejściu z firmy. Z zaproponowanego rozwiązania skorzystało 21 osób. Przejęte przedsiębiorstwo posiada umowę społeczną, gwarantującą zatrudnienie do 2014 r. Oficjalnie nie uruchomiono programu odejść dobrowolnych
Transakcja 5	516	485	Zwiększenie elastyczności w wymiarze liczbowym poprzez zatrudnienie 60% personelu na podstawie umów na czas określony. Korzysta się z pracowników świadczących pracę w ramach umów cywilnoprawnych. W analizowanym okresie z firmy odeszło 43 pracowników, wcześniej zatrudnionych w ramach stosunku pracy. Wielozawodowość na stanowiskach produkcyjnych

Źródło: badania własne.

Wprowadzone po przejściach rozwiązania zwiększające elastyczność organizacyjną, ale obniżające poczucie bezpieczeństwa u pracowników, skutkowały atmosferą nieufności oraz pojawieniem się napięć i konfliktów. Zawiódł – w opinii HR menedżerów badanych organizacji – system informowania o zmianach. Komunikacja miała charakter jednokierunkowy, firma przejmująca kontrolowała i ograniczała informacje, które zazwyczaj docierały zbyt późno. W żadnej z badanych organizacji nie uruchomiono programu outplacementu, który z założenia stanowi ofertę wsparcia, pomagając pracodawcom i pracownikom przejść przez proces zwolnień, czy też *career transition services*. Niekiedy rodzi się jednak podejrzenie, że outplacement wykorzystywany jest przez firmy instrumentalnie, z pełną świadomością tego, że troska o dalsze losy zwalnianych pracowników jest elementem budowania wizerunku.

## 4. Podsumowanie

O pozycji konkurencyjnej firm farmaceutycznych decyduje zaufanie społeczne budowane na gruncie działań etycznych, wpisujących się w tzw. kulturę przejrzystości. Długookresowe zaufanie jest efektem działania społecznie odpowiedzialnego, realizowanego wobec interesariuszy zewnętrznych oraz własnych pracowników. Wyniki badania zaprezentowane w ramach niniejszego opracowania pokazują, że działania z zakresu CSR realizowane są po przejęciach w bardzo ograniczonym zakresie. Dominują działania realizowane wewnątrz organizacji. Tylko w jednym przypadku wprowadzono działania z obszaru marketingu zaangażowanego społecznie (sponsored badania diagnostyczne) oraz przeprowadzono kampanię społeczną dedykowaną dla szerokich grup. W odniesieniu do działań wewnętrznych widoczne było wprowadzanie ogólnych sformułowań odnoszących się do społecznej odpowiedzialności, zapisywanych w misji przejmowanej firmy, które w perspektywie trzech lat po przejęciu nie przełożyły na wyraźne działania CSR. Praktyka taka wystąpiła w czterech z pięciu badanych przedsiębiorstwach. Działaniem widocznym w przypadku, gdy akwizytem było przedsiębiorstwo międzynarodowe, było wprowadzanie do przejętych organizacji kodeksów etycznych oraz pewnych standardów działań, które z założenia powinny kreować pożądane zachowania organizacyjne. W każdym badanym przypadku brak przygotowania „gruntu społecznego” skutkowało oporem pracowników wobec wprowadzanych instrumentów CSR. Szczególnie kontrowersyjne i budzące negatywne emocje było wprowadzenie systemu zgłaszania zachowań naruszających obowiązujące w firmie normy etyczne. Nowe działania wywoływały odczucia niepewności oraz generowały napięcia i konflikty, które potęgowane były przez fakt braku systemu komunikowania o celu i oczekiwanych skutkach ich wprowadzania. W badanych transakcji cechą wspólną były zmiany w stanie zatrudnienia, które bardzo często towarzyszą procesom przejęć. W analizowanych firmach farmaceutycznych miały one umiarkowany zasięg. W każdym przypadku zmianie uległa struktura zatrudnienia, w kierunku większej elastyczności liczbowej oraz funkcjonalnej. Wprowadzanym zmianom nie towarzyszyły programy outplacementowe, które oprócz funkcji wsparcia dla pracowników stanowią także silny element budujący wizerunek firmy odpowiedzialnej społecznie.

## Literatura

- Albert S., Whetten D.A., *Organizational identity*, [w:] Hatch M.J., Schulz M. (red.), *Organizational Identity*, Oxford University Press, New York 2004.
- Bachorski-Rudnicki M., *Realizacja koncepcji odpowiedzialności biznesu w wybranym przedsiębiorstwie*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2010.
- Berłowski P., *Kodeksy etyczne czy twarde prawo*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 1.
- Carey D., *Mergers and Acquisitions*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

- De George T.R., *Business Ethics*, Macmillan, New York 1999.
- Jaeger M., *Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions*, Luchterhand, Neuwied 2001.
- Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacja a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w fuzjach i przejęciach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Pokaż lekarzu, co tam masz od koncernu*, „Gazeta Wyborcza” 2013, 18-19 maja.
- „Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej”, GUS, Warszawa 2012.
- Sarkowicz R., Stelmach J., *Teoria prawa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Sokołowski W., *On Board PR zbadal zaufanie Polaków do firm farmaceutycznych*, www.epr.pl (1.07.2013).
- Stankiewicz-Mróz A., *Efektywna komunikacja z pracownikami jako sposób redukowania oporu w sytuacji fuzji przedsiębiorstw*, [w:] Borkowska S., Janowska Z., Lachiewicz S., *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*, Politechnika Łódzka, Łódź 2006.
- VII ranking odpowiedzialnych społecznie firm 2013*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2013, 24 kwietnia, dodatek.
- Visser W., *The Age of Responsibility. CSR 2.0 and the New DNA of Business*, Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2011.
- Visser W., *The evolution and revolution of Corporate Social Responsibility*, [w:] Pohl M., Tolhurst N. (red.), *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, Wiley, Hoboken 2010.
- Wachowiak P., *Pomiar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – autorska propozycja*, [w:] Wachowiak P. (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012.

## CSR IN THE HR AREA AFTER ACQUISITIONS IN THE PHARMACEUTICAL SECTOR

**Summary:** The purpose of this paper is to present the activities in the areas of Corporate Social Responsibility (CSR), which were introduced to the acquired organization after the merger. The study involved five companies belonging to the category of pharmaceutical manufacturers, which were taken over in the years 2008–2010. The paper pointed out the elements of CSR which were introduced in the acquired organizations three years after acquisitions, and raises the question if there have been important changes in the situation and structure of employment and if the manner of their introduction has become inherent in the assumptions of Corporate Social Responsibility.

**Keywords:** acquisitions, tools of CSR, employment restructuring, pharmaceutical sector.