

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

291

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

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

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-389-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Białas , Wpływ rozbieżności między wynikiem liczonym metodą memoriałową i kasową na wycenę rynkową przedsiębiorstw.....	13
Adam Bujak , Pomiar efektywności systemu rachunkowości przedsiębiorstwa w oparciu o wskaźniki wykorzystania zasobów.....	23
Halina Buk , Koszty kalkulowane w taryfie energii elektrycznej.....	33
Andrzej Bytniewski , Podsystem CRM jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	43
Michał Chalastra , Rachunek zysków i strat a wymogi zarządzania strategicznego.....	54
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , Wpływ kosztów upadłości na rentowność podmiotu gospodarczego	66
Marlena Ciechan-Kujawa , Koncepcja pomiaru odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w sferze personalnej	82
Ksenia Czubakowska , Planowanie i kontrola w controllingu.....	94
Marcin Czyczerski , Wpływ funkcji personalnej na efektywność controllingu	106
Michał Dyk , Prognozowanie przychodów i kosztów według Boxa-Jenkinsa	115
Wiktor Gabrusewicz , Atrybuty współczesnego rachunku kosztów	125
Stanisław Gędek , Instrumenty wspomagające decyzje krótkookresowe w gospodarstwie rolnym	135
Robert Golej , Selekcja projektów nowych produktów w controllingu innowacji.....	147
Bartosz Góralski , Wycena marki metodą Brand-driven Earnings.....	160
Beata Iwasieczko , Wartość organizacji gospodarczej a efektywność IT a Cloud computing.....	169
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspektywy, bariery i możliwości rozwoju controllingu w uczelniach niepublicznych w świetle wyników badań.....	178
Krzysztof Piotr Jasiński , Wdrażanie controllingu ds. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej.....	188
Magdalena Jaworzyńska , Wykorzystanie controllingu w praktyce zakładów opieki zdrowotnej.....	198
Marcin Jędrzejczyk , Rola produktywności pracy w planowaniu i controllingu działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego	208
Angelika Kaczmarczyk , Zarządzanie kosztami w aspekcie wyceny bilansowej	219
Ilona Kędzierska-Bujak , Zbilansowana karta wyników a kompleksowa karta wyników i zarządzanie przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia	227

Marcin Klinowski , Biuro wsparcia projektów jako nowy wymiar rachunkowości zarządczej	238
Marta Kołodziej-Hajdo , Koszty logistyki w procesie zarządzania przedsiębiorstwem	246
Ewelina Agnieszka Koltun, Anetta Kadej , Zastosowanie wskaźnika proporcji przy podatku naliczonym w spółdzielni mieszkaniowej	255
Robert Kowalak , Controlling w zakładzie gospodarowania odpadami	265
Mieczysław Kowerski , Dywidenda a wynik finansowy w ostatnim roku obrotowym	278
Wojciech Dawid Krzeszowski , Opodatkowanie wniesienia aportu lub sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa	289
Jarosław Kujawski , Problemy językowe w Earned Value Management	298
Justyna Kulikowska , Controlling jakości jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem	308
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integracja rachunkowości finansowej i zarządczej w systemie ERP	319
Mirosława Kwiecień , Paradygmaty współczesnej rachunkowości a controlling	331
Zbigniew Leszczyński , Narzędzia rachunkowości zarządczej w zintegrowanym programie redukcji kosztów w przedsiębiorstwie produkcyjnym	341
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Optymalizacja kosztów działalności w grupach zakupowych	353
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutylowska , Benchmarking jako nowoczesne narzędzie zarządzania w sektorze wodociągów i kanalizacji – Polska na tle innych krajów europejskich	364
Bożena Nadolna , Problemy walidacji badań jakościowych w rachunkowości zarządczej	380
Bartłomiej Nita , Stopa wzrostu przedsiębiorstwa w kontekście planowania finansowego	393
Michał Pietrzak , Potrzeba kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych	404
Katarzyna Piotrowska , Rola rachunkowości w dostarczaniu informacji o procesach innowacyjnych zarządzającemu	415
Michał Poszwa , Koszty w rachunku wyniku podatkowego	425
Krzysztof Prymon , Praktyczne problemy ujmowania kosztów i przychodów z działalności rolniczej w aspekcie wprowadzenia podatku dochodowego w rolnictwie. Wyniki badań	435
Jolanta Rubik , Wybrane elementy controllingu w PKP SA	446
Paweł Rumniak , Jeden raport	457
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategia, model biznesowy i rachunkowość zarządcza jako komplementarne narzędzia identyfikujące źródła wartości przedsiębiorstwa	469

Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Teoretyczne aspekty pomiaru wartości publicznej jednostek samorządu terytorialnego	481
Radosław Ryńca , Czynniki mające wpływ na ocenę projektów badawczych realizowanych w uczelni przez instytucje finansujące projekty oraz podmioty współpracujące z szkołą wyższą	494
Aleksandra Sulik-Górecka , Systemy wczesnego ostrzegania w controllingu strategicznym	503
Alfred Szydelko , Rola księgowego w controllingu przedsiębiorstwa	512
Łukasz Szydelko , Rachunkowość w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo – wybrane zagadnienia	522
Magdalena Szydelko , Benchmarking jako narzędzie wspomagające controlling w obszarze logistyki	531
Joanna Świerk , Wykorzystanie strategicznej karty wyników w procesie implementacji strategii uczelni wyższej na przykładzie UMCS	541
Adam Węgrzyn , Wieloletni model regulacji jako narzędzie zarządzania wartością przedsiębiorstwa na przykładzie operatorów systemu dystrybucyjnego gazu	552
Marcin Wierziński , Zasady analizy kosztów łańcucha wartości	564

Summaries

Małgorzata Białas , The effect of divergence between results calculated on an accrual basis and cash basis for market valuation of companies	22
Adam Bujak , The efficiency measurement of the enterprise's accounting system based on the resource-use indicators	32
Halina Buk , Calculated costs in the tariff of electric energy	42
Andrzej Bytniewski , CRM subsystem as an instrument of management accounting and controlling	53
Michał Chalastra , Profit and loss account and the requirements of strategic management	65
Halina Chłodnicka, Grzegorz Zimon , The impact of bankruptcy costs on profitability of an economic entity	81
Marlena Ciechan-Kujawa , The concept of measuring corporate social responsibility in the area of human resources	93
Ksenia Czubakowska , Planning and control in controlling	105
Marcin Czyczerski , The impact of HR function on the efficiency of controlling	114
Michał Dyk , Forecasting of incomes and costs with the method of Box-Jenkins	124
Wiktor Gabrusewicz , The attributes of modern cost accounting	134
Stanisław Gędek , Instruments supporting short time farms decisions	146

Robert Golej , Projects selection of new products in innovation controlling ..	159
Bartosz Góralski , Brand-driven Earnings method in trademark valuation ...	168
Beata Iwasieczko , Value Based Management versus effectiveness of Information Technology (IT) versus Cloud Computing.....	177
Elżbieta Janczyk-Strzała , Perspectives, barriers and opportunities for controlling in non-public Higher Education Institutions (HEIs) in view of the research results	187
Krzysztof Piotr Jasiński , Implementation of controlling for risk management in the company of the automotive industry	197
Magdalena Jaworzyńska , The use of controlling in health care units.....	207
Marcin Jędrzejczyk , Wage productivity in budgeting and controlling of the manufacturing company.....	218
Angelika Kaczmarczyk , Costs management in terms of balance sheet valuation	226
Iłona Kędzierska-Bujak , Balanced Scorecard versus Total Performance Scorecard and Open Book Management – selected issues.....	237
Marcin Klinowski , Project Support Office as a new dimension of management accounting.....	245
Marta Kołodziej-Hajdo , Logistics costs in the process of business management.....	254
Ewelina Agnieszka Kołtun, Anetta Kadej , The application of tax ratio accrued in the housing cooperative	264
Robert Kowalak , Controlling for the waste disposal plants	277
Mieczysław Kowerski , Dividend and the earnings in the last fiscal year	288
Wojciech Dawid Krzeszowski , Taxation of a contribution in kind or of the sales of an organized part of an enterprise.....	297
Jarosław Kujawski , Linguistic problems in Earned Value Management.....	307
Justyna Kulikowska , Quality controlling as an instrument in the company management.....	318
Paweł Kuźdowicz, Dorota Kuźdowicz , Integration of financial and managerial accounting in an ERP system.....	330
Mirosława Kwiecień , The paradigms of contemporary accounting vs. controlling	340
Zbigniew Leszczyński , Managerial accounting tools in integrated cost reduction program in production company	352
Grzegorz Lew, Paulina Wojtowicz-Maryjka , Cost optimization in purchasing groups.....	363
Paweł Malinowski, Małgorzata Kutylowska , Benchmarking as a modern management instrument in water and sewage companies – Poland in comparison to European countries.....	379
Bożena Nadolna , Problems of validation of qualitative research in management accounting.....	392

Bartłomiej Nita , Corporate growth rate in the context of financial planning	403
Michał Pietrzak , The need of managerial control in public universities	414
Katarzyna Piotrowska , The role of accounting in providing a manager with information about innovation processes.....	424
Michał Poszwa , Costs in the tax result statement	434
Krzysztof Prymon , Practical aspects of presenting of costs and incomes concerned with agricultural activities in the context of income tax in agriculture. Research results	445
Jolanta Rubik , Chosen elements of controlling in PKP S.A.	456
Paweł Rumniak , One report.....	468
Dariusz Ryszard Rutowicz , Strategy, business model and management accounting as a set of complementary tools used for identifying sources of enterprise value.....	480
Marzena Rydzewska-Włodarczyk , Theoretical aspects of measuring public value of local government units.....	493
Radosław Ryńca , Factors affecting the evaluation of research projects at the university by funding agencies and entities cooperating with the institution of higher education	502
Aleksandra Sulik-Górecka , Early warning systems in strategic controlling	511
Alfred Szydelko , The role of an accountant in company controlling	521
Łukasz Szydelko , Accounting in process-oriented company – selected issues.....	530
Magdalena Szydelko , Benchmarking as a tool for supporting of controlling in the logistics area	540
Joanna Świerk , Using the Balanced Scorecard to implement the strategy of university on the example of UMCS	551
Adam Węgrzyn , The long term model of regulation as the tool in enterprise value management on the base of example of gas transmission operators	563
Marcin Wierzbiński , The rules of value chain cost analysis	577

Marlena Ciechan-Kujawa

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

KONCEPCJA POMIARU ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ PRZEDSIĘBIORSTW W SFERZE PERSONALNEJ

Streszczenie: Pracownicy należą do kluczowych interesariuszy firmy, toteż ich potrzeby i oczekiwania powinny być uwzględnione w strategii organizacji, szczególnie w obszarze odpowiedzialności społecznej. Celem artykułu jest prezentacja koncepcji umożliwiającej kompleksową ocenę poziomu zaangażowania przedsiębiorstw w działania CSR w sferze personalnej. Autorka wskazała na istotną rolę zasobów ludzkich w budowaniu wartości przedsiębiorstwa, a następnie przedstawiła, ustalone na podstawie wybranych badań obcych oraz własnych, kierunki i zakres podejmowanych w praktyce działań CSR wobec pracowników. Ostatnia część artykułu została poświęcona prezentacji koncepcji umożliwiającej identyfikację, pomiar i ocenę skuteczności i adekwatności podejmowanych inicjatyw CSR w obszarze personalnym oraz ich zgodności z wewnętrznymi i zewnętrznymi standardami.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, pomiar dokonań, odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw.

1. Wstęp

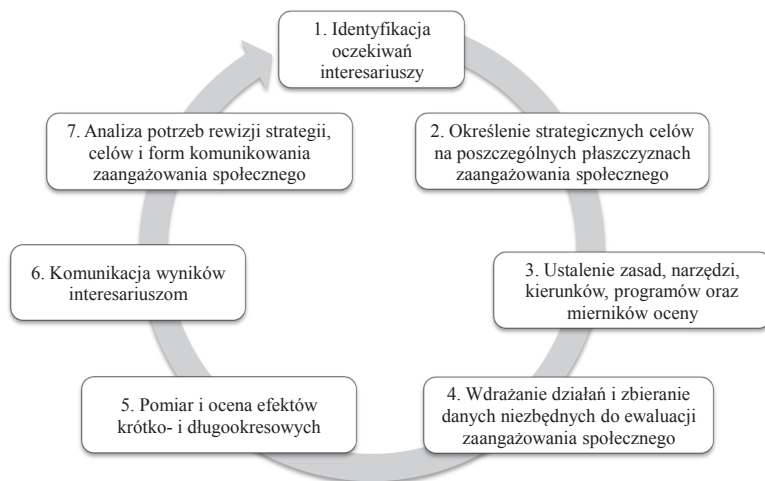
Współczesna organizacja to nie tylko firma sprawnie reagująca na potrzeby klientów, skutecznie konkurująca na rynku, wdrażająca najnowsze technologie, systemy operacyjne i standardy zarządzania. Pomimo iż zysk jest traktowany jako warunek konieczny zapewnienia długookresowego rozwoju firmy i wzrostu jej wartości, to jednak nie jest on już warunkiem wystarczającym. Coraz częściej o możliwości jego generowania przesądają pozytywne relacje z klientami, partnerami biznesowymi, pracownikami i społecznością lokalną. Dziś, aby zbudować i utrzymać przewagę konkurencyjną, niezbędne jest wdrożenie narzędzi zapewniających permanentną ocenę potrzeb i wymagań interesariuszy oraz uwzględnienie ich w celach i działaniach organizacji. Istotne jest jednakże nie tylko ich włączenie w strategię, ale również pomiar skuteczności ich osiągania, zgodnie z zasadą, że tylko to, co uda się zmierzyć, może podlegać zarządzaniu [Kaplan, Norton 2013].

Celem artykułu jest prezentacja koncepcji umożliwiającej ocenę działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w zakresie odpowiedzialności społecznej wobec

pracowników jako kluczowych interesariuszy firmy. W części pierwszej przedstawiono rolę zasobów ludzkich w budowaniu wartości firmy. Kolejna część poświęcona została prezentacji wniosków dotyczących kierunków i zakresu podejmowanych w praktyce działań CSR wobec pracowników, ustalonych na podstawie wybranych badań obcych oraz własnych. W ostatniej części przedstawiono koncepcję identyfikacji, pomiaru i oceny podejmowanych inicjatyw CSR w obszarze personalnym oraz ich zgodności z wewnętrznymi i zewnętrznymi standardami.

2. Znaczenie zasobów ludzkich dla rozwoju przedsiębiorstwa

Relacje przedsiębiorstwa z jego pracownikami coraz częściej postrzegane są jako jeden ze strategicznych czynników wpływających na rozwój przedsiębiorstwa. Zasoby ludzkie, najpierw traktowane jako koszt, później jako składnik aktywów, dziś zaczynają być postrzegane jako pełnoprawny interesariusz przedsiębiorstwa. W nowoczesnym podejściu do zarządzania dostrzega się nie tylko potrzebę i konieczność inwestowania w rozwój tych zasobów oraz dążenia do uzyskania maksymalnego efektu z tych inwestycji [Fryca 2007, s. 36]. Zwraca się również uwagę na ich unikatowość i główną rolę w rozwoju firmy. Podejście takie ma wspierać jakościowy rozwój zasobów pracy, a w wymiarze ekonomicznym skutkować wzrostem wydajności pracy i innowacyjności. Jego konsekwencją ma być kreowanie wartości dodanej dla organizacji poprzez uzyskanie trudnej do skopiowania przewagi konkurencyjnej [Armstrong 2011, s. 30-35]. W tym kontekście praktyki odpowiedzialnego biznesu związane z relacjami z pracownikami opartymi nie tylko na kontekście biznesowym, ale też społecznym, nabierają szczególnego znaczenia.



Rys. 1. Cykl zarządzania działaniami w zakresie CSR

Źródło: opracowanie własne.

Działania CSR ukierunkowane na interesariuszy wewnętrznych są trudniejsze, bo firma i jej pracownicy stają się jednocześnie kreatorem i odbiorcą dobrych praktyk. Dlatego istotne jest, aby nie były one traktowane jako jednorazowe, niespójne inicjatywy. Skuteczność może zapewnić im tylko ogólna strategia zarządzania i kompleksowe podejście zaprezentowane na rys. 1.

3. Kierunki i formy inicjatyw CSR podejmowanych w obszarze pracowniczym w świetle badań ankietowych i raportów społecznych

Spośród siedmiu obszarów CSR wyodrębnionych w normie ISO 26000 firmy za szczególnie ważne dla rozwoju uznają relacje z konsumentami i pracownikami¹. Odpowiedzialność w obszarze relacji z pracownikami jest szczególnie podkreślana w większych firmach, z których blisko 79% uznaje ją za kluczową. Przeprowadzona przez autorkę analiza raportów CSR spółek giełdowych za 2011 r. potwierdza tę deklarację². Analizując podejście firm do odpowiedzialności społecznej z perspektywy zaprezentowanego na rys. 1 cyklu zarządzania działaniami CSR, można sprecyzować wnioski w następujących obszarach³:

1. Identyfikacja oczekiwań interesariuszy:

a. Przeważająca część firm wskazuje, iż określiła kluczowych interesariuszy, jednakże brak jest obiektywnych i sprawdzalnych dowodów na identyfikację ich oczekiwań w zakresie kierunków podejmowanych inicjatyw i sposobów ich komunikowania.

2. Uwzględnianie zasad CSR w strategii firmy:

a. Około 70% deklaruje włączenie strategii CSR w misję i wartości firmy oraz w kodeks etyczny, jednak tylko niewielka część z nich (około 20%) posiada te dokumenty w formie pisemnej, co potwierdza przegląd raportów CSR.

b. Ponad 70% firm nie dokonuje cyklicznej oceny procesu zarządzania, w tym pomiaru skuteczności działań oraz poziomu satysfakcji pracowników z wdrożonych rozwiązań.

¹ Obszary te uzyskały odpowiednio 74% i 72% wskazań w ogólnopolskich badaniach (*Ocena stanu wdrażania...*, 2011, s. 6).

² Analizie poddano dane publikowane przez 60 organizacji o znanej marce i ugruntowanej pozycji rynkowej, w tym 30 polskich i 30 zagranicznych. Dobór próby był kwotowy, tak aby reprezentowały one różne branże, w tym: budownictwo, finanse, przemysł, energetykę, hotelarstwo, media, transport i komunikację. Badania koncentrowały się na analizie prezentowanych w raportach CSR informacji pod kątem ich użyteczności i wiarygodności dla kompleksowej oceny odpowiedzialności społecznej organizacji. W niniejszym artykule przedstawiono wnioski dotyczące: zakresu dialogu z pracownikami odnośnie do ich potrzeb i oczekiwań, kierunków i form inicjatyw podejmowanych w obszarze pracowniczym, metod oceny ich adekwatności i skuteczności.

³ Wnioski sformułowano na podstawie badań własnych oraz raportów (*Komunikacja działań CSR*, 2012; *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, 2012; *Mali i średni przedsiębiorcy regionu zachodniopomorskiego wobec społecznej odpowiedzialności biznesu*, 2011).

3. Ustalanie zasad, kierunków, programów oraz mierników oceny:

a. Mając do wyboru wielu zasad CSR, firmy kładą nacisk głównie na kwestie będące w większym stopniu obowiązkiem pracodawcy niż społeczną odpowiedzialnością⁴. Do nielicznych ponadstandardowych obszarów należy dbałość o dobre relacje między pracownikami oraz pracownikami a zwierzchnikami.

b. Jako kluczowe w obszarze organizacji pracy postrzegane są programy zapewniające jasny podział odpowiedzialności (w 30% firm), a także dobrą organizację i atmosferę pracy oraz przestrzeganie norm i zarządzeń.

4. Wdrażanie działań i zbieranie danych niezbędnych do ewaluacji zaangażowania społecznego:

a. Podejmowane przez firmy działania odnoszą się do kwestii wynikających z wymogów prawa, np. szkoleń BHP, badań profilaktycznych, środków ochrony indywidualnej. Raporty CSR wskazują na szersze spektrum narzędzi wykorzystywanych przez spółki giełdowe. Jednakże działania o charakterze dobrowolnym (np. dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne, elastyczny czas pracy, szkolenia z zakresu procedur antykorupcyjnych) stanowią rzadkość⁵.

b. Wśród działań ponadstandardowych popularny jest wolontariat pracowniczy, który ma relatywnie niskie koszty implementacji.

c. Według firm satysfakcja pracowników związana jest ściśle z kwestiami finansowymi. Oprócz terminowego wypłacania pensji, blisko połowa jako główny czynnik motywujący traktuje przyznawanie premii.

d. Niewielka część firm stosuje udogodnienia związane z zapewnianiem równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, tj. elastyczną organizacją czasu pracy, telepracę oraz udogodnienia dla pracowników posiadających małe dzieci.

5. Pomiar i ocena efektów krótko- i długookresowych:

a. Badanie opinii pracowników na temat prowadzonych działań jest realizowane tylko w 4% firm.

b. Jako kluczowy wskaźnik odpowiedzialnego biznesu w relacji z pracownikami wskazywany jest poziom rotacji zatrudnienia (w opinii większości przedstawicieli firm niski).

c. Jako sposoby dbania o satysfakcję pracowników wskazywana jest terminowa wypłata wynagrodzeń.

6. Komunikowanie wyników interesariuszom:

a. Pracownicy uznawani są w 96% firm za wiodących odbiorców komunikatów dotyczących działań CSR.

⁴ Np. terminowa wypłata płacy, respektowanie praw pracowników.

⁵ Dla porównania w badaniach przeprowadzonych w 2004 r. przez agendę ONZ – UNIDO wśród firm zrzeszonych w Global Compact najczęściej podejmowane działania w sferze pracowniczej dotyczą: inicjatyw na rzecz zdrowia i bezpieczeństwa pracowników – 76%, edukacji i szkoleń – 60% oraz utrzymywania wysokiego poziomu wynagrodzeń – 45% (UNIDO, 2004).

b. Firmy stosują zbliżone metody komunikacji, wśród nich najczęściej gazetki i newslettery, a ponadto opisy działań w raportach CSR oraz prezentacje dobrych praktyk w konkursach⁶.

7. Analiza potrzeb rewizji celów i form komunikowania CSR:

a. W ciągu ostatniego roku około 20% firm wskazało na wzrost inwestycji w obszar personalny, w tym głównie wzrost zatrudnienia oraz wynagrodzeń.

b. Z deklaracji zawartych w raportach CSR można wnioskować, że w najbliższym czasie inwestycje w obszar pracowniczy będą dotyczyły: zwiększania wydajności pracy, podnoszenia kwalifikacji zawodowych, poprawy relacji, współpracy i dialogu oraz wzrostu wynagrodzeń.

3.1. Płaszczyzny pomiaru kompleksowości, adekwatności i skuteczności działań CSR realizowanych na rzecz pracowników

Ustalenie celów i kierunków działań CSR realizowanych na rzecz i z myślą o pracownikach powinno być poprzedzone badaniem ich potrzeb i oczekiwań. W standardy zarządzania powinien być również włączony pomiar kompleksowości i skuteczności podejmowanych inicjatyw oraz satysfakcji pracowników z wdrożonych rozwiązań. Badania takie winny obejmować następujące zagadnienia:

- zaangażowanie pracowników,
- dostępność do zasobów,
- organizacja, warunki i atmosfera pracy,
- standardy działania,
- warunki zatrudnienia i obsługa stosunku pracy,
- komunikacja wewnętrzna,
- kompetencje i rozwój,
- systemy motywacyjne,
- wsparcie.

Osiągnięcie celów przedsiębiorstwa jest uwarunkowane skutecznością zaangażowania pracowników. Jest możliwe, gdy cele i wartości pracowników są zbieżne z celami i wartościami organizacji. Wzmacnia to potrzebę przynależności pracowników do firmy i chęć pracy dla jej dobra. Kwestie wymagające oceny w przedmiotowym obszarze podano w tab. 1. Kluczowym elementem zapewnienia komfortu i efektywności pracy jest również dostęp pracowników do odpowiednich zasobów umożliwiających realizację zadań. W tym zakresie istotne wydają się odpowiedzi na pytania w tab. 2.

⁶ Popularne narzędzia komunikacji, jak informacje prasowe, konferencje i spotkania organizowane dla mediów, obecność na portalach społecznościowych, wskazane zostały jako nieistotne, co jest zastanawiające, zważywszy na fakt, iż równocześnie jako główny miernik skuteczności komunikacji CSR wiele firm wskazuje ilość publikacji prasowych.

Tabela 1. Kryteria oceny spełniania wymagań w obszarze zaangażowania pracowników

Obszar badania	Kluczowe zagadnienia
Zaangażowanie	<p>Czy związek wykonywanych przez pracowników działań ze strategią firmy jest zrozumiały?</p> <p>Czy cele dla pracowników, zespołów, działów i sposoby ich osiągnięcia są znane?</p> <p>Czy pracownicy są zaangażowani w wypracowywanie najlepszych sposobów realizacji planów?</p> <p>Czy inicjatywy pracowników dotyczące usprawniania pracy są wysłuchiwane?</p> <p>Czy dobre pomysły pracowników są wdrażane i nagradzane?</p> <p>Czy w przypadku spraw dotyczących obowiązków danego pracownika ma on możliwość uczestniczyć w podejmowaniu decyzji?</p> <p>Czy pracownicy są aktywnie włączani w podejmowane przez firmę działania społeczne?</p> <p>Czy przedsiębiorstwa konsultują z pracownikami najważniejsze dla firmy przedsięwzięcia?</p>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Kryteria oceny spełniania wymagań w obszarze adekwatności zasobów

Obszar badania	Kluczowe zagadnienia
Adekwatność zasobów	<p>Czy firma zapewnia narzędzia pracy umożliwiające sprawne wykonywanie powierzonych obowiązków?</p> <p>Czy dostęp do lepszych zasobów materialnych (infrastruktury, materiałów, systemów) zwiększyłby efektywność pracy?</p> <p>Czy wszystkie niezbędne zasoby pracownik otrzymuje na czas?</p> <p>Czy zakup wyposażenia i materiałów niezbędnych do pracy jest realizowany bez problemów?</p> <p>Czy dostępne rozwiązania technologiczne (programy, bazy, systemy, sprzęt i wyposażenie) są nowoczesne, użyteczne i sprawne?</p> <p>Czy dostęp do zasobów materialnych jest wystarczający i sprawiedliwie uzasadniony?</p> <p>Czy zasady korzystania z zasobów przedsiębiorstwa do celów prywatnych są jasno sprecyzowane i zakomunikowane?</p>

Źródło: opracowanie własne.

Uzasadnieniem badania organizacji, warunków i atmosfery pracy jest korelacja pomiędzy uzyskiwanymi przez pracowników wynikami a otoczeniem, w którym pracują. Odpowiednie otoczenie stanowi dla pracowników niezbędne wsparcie. W praktyce najlepsze wyniki osiągają jednak ci, którzy interesują się swoją pracą i podchodzą do niej z entuzjazmem. Stworzenie atmosfery opartej na produktywnych i harmonijnych stosunkach partnerskich między kierownictwem a pracownikami oraz rozwijaniu pracy zespołowej buduje zaufanie. Istotne z tego punktu widzenia kwestie wymagające badania wskazane są w tab. 3. Niebagatelny wpływ na poziom odpowiedzialności społecznej wobec pracowników mają również przyjęte w firmie wartości i reguły postępowania ujęte w kodeksie etycznym. Stanowią one wyznacznik kultury organizacyjnej i podstawę do ustalania i komunikowania celów,

kryteriów oceny umiejętności i postaw pracowników, zasad podejmowania działań rozwojowych, szkoleniowych i systemów motywacyjnych. Wykaz zagadnień do pomiaru odpowiedzialności społecznej w tym zakresie podano w tab. 4.

Tabela 3. Kryteria oceny spełniania wymagań w obszarze organizacji, warunków i atmosfery pracy

Obszar badania	Kluczowe zagadnienia
Organizacja pracy	<p>Czy lepsza organizacja pracy zwiększyłaby efektywność lub komfort pracy?</p> <p>Czy standardy dotyczące jakości wykonywanej pracy są jasno określone na danym stanowisku?</p> <p>Czy firma na bieżąco wprowadza niezbędne zmiany w organizacji pracy?</p> <p>Czy ilość i stopień skomplikowania zadań odpowiada możliwościom ich wykonania we wskazanym czasie?</p> <p>Czy kluczowe dla pracy na danym stanowisku decyzje podejmowane są bez zbędnej zwłoki?</p> <p>Czy zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności w organizacji, dziale, zespole jest jasno zdefiniowany i zakomunikowany pracownikom oraz pozostałym członkom organizacji?</p> <p>Czy obowiązujące na danym stanowisku procedury i wytyczne są racjonalne i ułatwiają pracę?</p> <p>Czy zostało jasno zakomunikowane przed kim i w jaki sposób pracownicy odpowiadają za swoją pracę?</p> <p>Czy organizacja pracy sprzyja odpowiedniej jakości wykonywanych zadań?</p> <p>Czy zmiany wprowadzane w zakresie, standardach, organizacji pracy mają swoje praktyczne uzasadnienie?</p>
Warunki pracy	<p>Czy firma analizuje i kontroluje zagrożenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy?</p> <p>Czy firma przestrzega zasad BHP określonych przez prawo (ubiór ochronny, szkolenia itp.)?</p> <p>Czy miejsce pracy jest zaprojektowane ergonomicznie?</p>
Atmosfera pracy	<p>Czy współpraca z przełożonym oparta jest na wzajemnym szacunku i zrozumieniu?</p> <p>Czy konflikty w zespole wpływają na atmosferę w pracy i wydajność?</p> <p>Czy firma dba o dobre relacje (dialog, układy zbiorowe, spotkania i wyjazdy integracyjne)?</p>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Kryteria oceny spełniania wymagań w obszarze standardów działania

Obszar badania	Kluczowe zagadnienia
Standardy działania	<p>Czy nagradzane są zachowania etyczne poprzez przyznawanie wyróżnień czy premii?</p> <p>Czy w procesach oceniania, awansowania i rekrutacji pracowników przestrzegane są przez przełożonych normy etyczne?</p> <p>Czy w firmie funkcjonuje organizacja reprezentująca pracowników lub pracownicy mają możliwość w inny sposób wyrażać swoje opinie?</p> <p>Czy w firmie analizuje się zużycie mediów przez pracowników?</p> <p>Czy w firmie istnieją zasady ekobiura?</p>

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia pracownika kluczowym aspektem jest zapewnienie stabilności zatrudnienia i przyjaznych, elastycznych zasad pracy. Dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo to jednak za mało. Niezbędne jest pozyskanie z rynku pracowników posiadających kompetencje umożliwiające osiąganie ponadprzeciętnych wyników dzięki: cechom osobowości, motywom działania, wiedzy, umiejętnościom, doświadczeniu oraz postawie. Odpowiedni system „zarządzania talentami” motywuje kluczowych pracowników do angażowania swoich zdolności i wysiłku w działania, które pomogą osiągnąć cele organizacji i jednocześnie umożliwią zaspokojenie ich własnych potrzeb. Wzmocnieniu motywacji wszystkich pracowników służy ukierunkowanie polityki personalnej na docenianie innowacyjności, efektywności, lojalności, jakości i kreatywności oraz nagradzanie za osiągnięcia i za zdobyte umiejętności. Właściwy dobór pracowników na określone stanowiska, stworzenie możliwości uczenia się i stałego rozwoju zapewnia poziom kompetencji pracowników wymagany do efektywnego wykonania powierzonych im zadań. W konsekwencji wyniki poszczególnych pracowników i zespołów mogą ulegać stałej poprawie, a pracownicy mogą się rozwijać i kreować ścieżkę swojej kariery. W przedmiotowym zakresie należy zwrócić również uwagę na zarządzanie wiedzą zgromadzoną w organizacji. System zarządzania zapewniający dzielenie się nią ułatwia dotarcie do wiedzy zawartej nie tylko w procedurach, ale również w procesach i metodach działania, co zapewnia ciągłość funkcjonowania firmy i jej permanentny rozwój. Istotne w omówionym zakresie kwestie, wymagające analizy, przedstawione zostały w tab. 5-7.

Tabela 5. Kryteria oceny spełniania wymagań w obszarze zatrudnienia

Obszar badania	Kluczowe zagadnienia
Warunki zatrudnienia i obsługa stosunku pracy	Czy firma oferuje stabilne zatrudnienie? Czy, o ile jest to uzasadnione, możliwe jest dostosowanie czasu pracy do swoich potrzeb i możliwości? Czy zapewniono jasne procedury zatrudniania pracowników i wypowiedzania umowy o pracę? Czy firma stosuje formy pomocy dla zwalnianych pracowników? Czy firma zapobiega nadmiernej rotacji pracowników? Czy firma wypłaca wynagrodzenie bez opóźnień? Czy firma płaci wszystkie składki pracownicze (ZUS itp.) w terminie? Czy nadgodziny pracowników są ewidencjonowane i rozliczane zgodnie z prawem? Czy zasadnicze wynagrodzenie jest równe dla osób na tym samym stanowisku i o tych samych kompetencjach, niezależnie od płci, wieku i innych czynników? Czy firma przegrała sprawy w sądzie w związku ze zwolnieniami pracowników? Czy kobiety po urlopie macierzyńskim mają możliwość pozostania na swoich stanowiskach lub awansu?

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Kryteria oceny spełniania wymagań w obszarze kompetencji i rozwoju

Obszar badania	Kluczowe zagadnienia
Kompetencje i rozwój	<p>Czy profile kompetencyjne dla stanowisk są jasno określone i zakomunikowane?</p> <p>Czy rozwój kompetencji zwiększyłby efektywność pracy?</p> <p>Czy pracownicy mogą uzyskać informację, jakie kompetencje są niezbędne do objęcia innego stanowiska w firmie?</p> <p>Czy informacja zwrotna od przełożonego na temat oceny kompetencji pracowników jest przekazywana systematycznie?</p> <p>Czy zakres zadań jest dostosowany do wiedzy, umiejętności i doświadczenia?</p> <p>Czy pracownik może uczestniczyć w szkoleniach potrzebnych mu do wykonywania pracy?</p> <p>Czy firma zapewnia dostęp do materiałów, dzięki którym możliwe jest uzupełnienie wiedzy zawodowej?</p> <p>Czy w firmie realizowane są programy rozwojowe dla osób zidentyfikowanych jako „talenty”?</p> <p>Czy, jeśli jest to uzasadnione, możliwe jest korzystanie ze wsparcia pracodawcy w edukacji pracownika i dofinansowania nauki?</p> <p>Czy przełożony udziela pomocy merytorycznej w sytuacjach, gdy pracownik jej potrzebuje?</p> <p>Czy istnieje możliwość wymiany doświadczeń zawodowych z innymi pracownikami?</p> <p>Czy pracownicy wiedzą, jak będzie wyglądał ich dalszy rozwój zawodowy w firmie?</p>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Kryteria oceny spełniania wymagań w obszarze systemów motywacyjnych

Obszar badania	Kluczowe zagadnienia
Systemy motywacyjne	<p>Czy poziom wynagrodzenia w danym miesiącu jest znany lub możliwy do oszacowania przez pracownika?</p> <p>Czy większa motywacja do pracy ze strony pracodawcy wpłynęłaby na zwiększenie efektywności?</p> <p>Czy zasady przyznawania nagród, kar, premii i podwyżek są zrozumiałe, zostały opisane i powiązane z efektami pracy?</p> <p>Czy zarobki na podobnych stanowiskach w innych firmach są zbliżone?</p> <p>Czy firma zapewnia dofinansowanie w istotnych dla pracowników obszarach (dojazdy do pracy, imprezy kulturalne, przedszkole, wakacje)?</p> <p>Czy powierzane zadania dają pracownikowi szansę na dalszy rozwój?</p>

Źródło: opracowanie własne.

Koordinacji działań i motywacji pracowników sprzyjają również sprawne struktury komunikacji, wywołując określone zachowania i pobudzając do samodzielności. Informowanie pracowników o planowanych działaniach firmy, a w szczególności ich skutkach dla zatrudnionych, jest istotnym elementem CSR, który został ujęty w tab. 8.

Tabela 8. Kryteria oceny spełniania wymagań w obszarze komunikacji

Obszar badania	Kluczowe zagadnienia
Komunikacja	Czy poprawa dostępu do ważnych informacji zwiększyłaby efektywność i jakość wykonywanych zadań? Czy istniejące zasady dzielenia się wiedzą w organizacji są skuteczne? Czy przepływ informacji pomiędzy działami, zespołami i członkami zespołów jest wystarczający? Czy informacja zwrotna od przełożonego na temat oceny wykonywanej pracy jest przekazywana systematycznie? Czy pracownicy mają dostęp do informacji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań? Czy firma posiada efektywną procedurę rozpatrywania skarg pracowników?

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim z kluczowych obszarów, w którym powinna przejawiać się odpowiedzialność społeczna firmy, jest jej zaangażowanie w poprawę życia i zdrowia pracowników. Do oceny poziomu adekwatności i skuteczności działań podejmowanych w tym zakresie posłużyć mogą zagadnienia wymienione w tab. 9.

Tabela 9. Kryteria oceny spełniania wymagań w obszarze wsparcia

Obszar badania	Kluczowe zagadnienia
Wsparcie	Czy poprawa samopoczucia pracownika i stanu zdrowia wpłynęłaby na zwiększenie efektywności? Czy pracownik ma dostęp do dodatkowej opieki zdrowotnej? Czy firma finansuje szczepienia pracowników? Czy firma oferuje udogodnienia dla pracowników posiadających rodziny? Czy pracownik ma dostęp do programów aktywizacji ruchowej wspieranych przez firmę? Czy firma zapewnia odpowiedniej jakości zaplecze socjalne do posiłków i odpoczynku? Czy firma prowadzi programy pomocy pracownikom w uzależnieniach? Czy praca jest zorganizowana w sposób niewpływający negatywnie na życie prywatne i rodzinne? Czy praca jest zorganizowana w sposób umożliwiający radzenie sobie ze stresem? Czy w firmie przestrzegane są normy etyczne dotyczące pracy i relacji pomiędzy pracownikami? Czy w firmie obowiązuje zasada równego traktowania wszystkich pracowników? Czy firma aktywnie zapobiega takim zjawiskom, jak kradzieże, mobbing, molestowanie?

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Budowanie programu CSR na dialogu z interesariuszami jest trudne, ale niezwykle efektywne. Firma otrzymuje informacje na temat oczekiwań bezpośrednio od grup najbardziej zainteresowanych jej działalnością. Dwustronna komunikacja zapewnia partnerskie relacje i zaufanie, które może stanowić o trwałej przewadze konkurencyjnej.

Jak wykazują badania, wiele organizacji ogranicza działania wobec pracowników do tych, które są konsekwencją obowiązków wynikających z przepisów prawa. Te, które wykraczają poza minimum, koncentrują się na organizowaniu szkoleń i kursów podnoszących kwalifikacje, a także spotkań i programów integracyjnych. Zakres odpowiedzialności społecznej firm w sferze pracowniczej jest zdecydowanie szerszy. Chcąc osiągać trwałe sukcesy i dobre wyniki finansowe, organizacja musi uwzględniać w prowadzonej działalności zarówno własne potrzeby, jak i oczekiwania interesariuszy. To umożliwi rezygnację z wdrażania projektów CSR oderwanych od rzeczywistości. Aby poznać potrzeby pracowników, należy o nie zapytać. Nieliczne przypadki dobrych praktyk w tym zakresie, komunikowanych interesariuszom, dotyczą głównie dużych firm.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2011.
- Fryca J., *Kształtowanie systemów pracy w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Komunikacja działań CSR w Polsce*, Effective Public Relations, Warszawa 2012.
- Mali i średni przedsiębiorcy regionu zachodniopomorskiego wobec społecznej odpowiedzialności biznesu*. Raport z badania społecznego, Millward Brown SMG/KRC, Warszawa 2011, <http://www.biznesodpowiedzialny.pl/index.php/badanie-csr>.
- Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, raport, Millward Brown SMG/ KRC, Warszawa 2012, www.parp.gov.pl/files/74/75/77/13078.pdf.
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 2004, Survey of Small and Medium Enterprises in the Global Compact, Vienna: <http://www.unido.org/index.php?id=o19478>.

THE CONCEPT OF MEASURING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE AREA OF HUMAN RESOURCES

Summary: Employees are some of the key stakeholders of the company. Thus, their needs and expectations should be taken into account in the organization's strategy, particularly in the area of social responsibility. The purpose of this article is to present a concept for comprehensive assessment of the level of involvement of companies in CSR in the human resources area. The author stressed the important role of human resources in building company's value, and then presented, determined on the basis of selected and her own studies, directions and the scope of the CSR activities taken in practice. The last part of the article is devoted to the presentation of the concept of the identification, measurement, and evaluation of the effectiveness and relevance of CSR initiatives in the area of human resources and their compliance with internal and external standards.

Keywords: human resource management, performance measurement, corporate social responsibility.