KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

ZYGMUNT MIETLEWSKI
BOGDAN TCHÓRZ
ŁUKASZ RÓŻANKOWSKI

Model upowszechniania dobrych praktyk CSR w branży elektromaszynowej

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ZYGMUNT MIETLEWSKI
BOGDAN TCHÓRZ
ŁUKASZ RÓŻANKOWSKI

Model upowszechniania dobrych praktyk CSR w branży elektromaszynowej

Warszawa 2013

Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność”
10-448 Olsztyn
ul. Głowackiego 28

Fundacja „Instytut Społecznej Odpowiedzialności Organizacji”
10-436 Olsztyn
ul. Dworcowa 18/8

BULGARIAN BRANCH CHAMBER MACHINE BUILDING,
29 Alabin Street, P.O. Box 625.1000 Sofia, Bulgaria

Wydanie drugie

Projekt nt. „*Wymiany dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności*”. w ramach priorytetu VIII. Regionalne kadry gospodarki, **działania**: 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie; **poddziałanie**: 8.1.3. Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności, w województwie warmińsko – mazurskim Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Recenzent: **Stanisław Kozak**

Korekta: **Anna Janus**

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.

Publikacja jest dostępna także w formie elektronicznej na stronie www.janski.edu.pl, www.partnerstwo.net, www.instytut-csr.net

ISBN 978-83-87897-72-7

Spis treści

1. Wprowadzenie 5
2. CSR branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim w Polsce i Bułgarii – wyniki badań 7
3. Założenia do modelu upowszechniającego dobre praktyki CSR w przemyśle elektromaszynowym 11
4. Przykłady dobrych praktyk CSR branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce w województwie warmińsko-mazurskim 14
5. Model upowszechniania dobrych praktyk CSR w przemyśle elektromaszynowym 25
6. Programy upowszechniania dobrych praktyk CSR w przemyśle elektromaszynowym, wypracowywane w ramach Projektu Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności 26
7. Wartość dodana do projektu 37
8. Relacja z wizyty bilateralnej w Bułgarii 42
9. Podsumowanie 52

Literatura 54

Spis rysunków 55

Spis tabel 55

1. Wprowadzenie

Do niedawna w Unii Europejskiej obowiązywała koncepcja społecznej odpowiedzialności organizacji (*corporate social responsibility – CSR)* według której przedsiębiorstwa w swojej działalności dobrowolnie uwzględniły problematykę społeczną i ekologiczną (dobrowolność, rozumiana jako przywilej, nie zobowiązanie czy przymus).

W nowej koncepcji społeczną odpowiedzialność określa się jako odpowiedzialność przedsiębiorstwa za jego wpływ na społeczeństwo. W koncepcji tej chodzi o to aby zachować równowagę pomiędzy interesem przedsiębiorstwa, a interesem społecznym (dobrobyt przedsiębiorstwa nie może stać w sprzeczności z oczekiwaniami społecznymi). CSR to inicjatywa obywatelska przedsiębiorstwa, która zaspokaja potrzeby społeczne, dynamiczny proces, który wyzwala w przedsiębiorstwach kreatywność, czego objawem są innowacyjne rozwiązania zaspokajające potrzeby społeczeństwa (przedsiębiorstwo, które nie nadąża za zmianami zachodzącymi w otoczeniu, skazuje się na niebyt).

CSR, wpisane w wizję i misję przedsiębiorstwa, świadczy o jego dalekowzroczności. Takie przedsiębiorstwo wie co robić i jak to robić, zaś wytworzone przez nie produkty i usługi zaspokajają nie tylko podstawowe potrzeby klientów – zaspokajają też szeroko rozumiane potrzeby społeczne. Wówczas CSR nie jest ideą fixe.

CSR najlepiej się spełnia, kiedy przedsiębiorcy i społeczność (jej reprezentanci: samorządy i organizacje pozarządowe) potrafią się porozumieć, skupić uwagę na tym co łączy, a nie na tym co dzieli. W korporacjach CSR ewaluowała od filantropii, po świadome planowanie strategii zachowań społecznie odpowiedzialnych. Korporacje dość szybko zrozumiały, że partycypowanie w zachowania społecznie odpowiedzialne to dobra inwestycja na przyszłość. To także sposób na uzyskanie „rozgrzeszenia" ze strony społeczności, za zachowania dotąd – świadomie, bądź nie – oceniane jako działania społecznie nieakceptowane. To sposób na zjednywanie sobie społeczności na czas, kiedy przyjdzie się firmie zmierzyć z kryzysem. Podstawowym założeniem CSR jest odpowiedzialne i etyczne postępowanie biznesu względem wszystkich grup społecznych, na które oddziałuje poprzez swoją działalność, z możliwie największym poszanowaniem środowiska przyrodniczego. Podstawową charakterystyką odpowiedzialności społecznej jest dążenie organizacji do uwzględniania kwestii społecznych i środowiskowych w procesach decyzyjnych oraz ponoszenia odpowiedzialności za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko. Odpowiedzialny biznes poszukuje synergii pomiędzy trzema obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa: ekonomicznym, środowiskowym i społecznym.

W polityce Unii Europejskiej (UE) społeczna odpowiedzialność zajmuje ważne miejsce ze względu na rolę, jaką odgrywa w kreowaniu wzrostu konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju UE. W koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu główne cele przedsiębiorstwa – generowanie zysku i podnoszenie wartości rynkowej – nie zmieniają się. Oczekuje się jedynie od przedsiębiorstw, że dostosują swoje działania biznesowe do obowiązujących społecznych norm, wartości i oczekiwań. Zadbają o to, aby ich działania, wykraczające poza ekonomiczny i prawny obowiązek przedsiębiorstwa, były przejrzyste, etyczne i uwzględniały oczekiwania oraz interes Interesariuszy, a więc były społecznie odpowiedzialne. Przedsiębiorstwa realizując cele

biznesowe ponoszą odpowiedzialność za wpływ swoich decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, włączając w to zdrowie i dobrobyt społeczeństwa. Zrównoważony rozwój nie jest troską tylko UE. Rośnie świadomość ludzi w kwestii tego, że zasoby wyczerpują się i potrzebna jest nowa jakość w podejściu do pozyskiwania surowców, ich przetwarzania i pozbywania się odpadów. Człowiek coraz skuteczniej podgląda Naturę i od niej się uczy jak ponownie wprowadzić w obieg gospodarki to, co do tej pory traktował jako odpady poprodukcyjne. Dziś te odpady (śmieci) to cenny surowiec, który człowiek zaczyna mądrze wykorzystywać. Jest jednak jeszcze bardzo wiele w tej materii do zrobienia. Podobnie w wielu innych obszarach aktywności ludzkiej, np. takich jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie łańcuchem dostaw (stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu na każdym etapie dostaw), znakowanie produktów, działania na rzecz lokalnej społeczności.

Aby sprostać wyzwaniu, nakreślonemu w koncepcji zrównoważonego rozwoju, potrzebny jest konsensus wszystkich uczestników rynku, dotyczącego stanowienia oraz przestrzegania norm i standardów w zakresie dalszego eksploatowania środowiska naturalnego i życia społecznego. Zrównoważony rozwój oznacza takie postępowanie ludzi i organizacji, aby dla przyszłych pokoleń zachować naszą planetę taką, jaką my znamy ją dziś.

W Polsce koncepcja odpowiedzialności społecznej biznesu, albo społecznie odpowiedzialnej organizacji (*corporate social responsibility – CSR)* rozwija się od kilkunastu lat. Jednym z pierwszych ośrodków akademickich, który zaczął zajmować się tą tematyką, była Akademia Leona Koźmińskiego. Najbardziej znaną organizacją pozarządową, która promuje CSR i wspiera jego rozwój, a także edukuje studentów, prowadzi badania, realizuje projekty z firmami partnerskimi, jest powstałe w 2001 roku Forum Odpowiedzialnego Biznesu, które od 2002 roku wydaje publikację „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki". Kolejne edycje tego raportu pokazują jak dynamicznie rozwija się rynek CSR w Polsce przez ostatnie lata.

W województwie warmińsko-mazurskim pierwszą organizacją, która zajęła się popularyzowaniem koncepcji CSR był Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność", realizujący obecnie wraz z Fundacją „Instytut Społecznej Odpowiedzialności Organizacji" i Bułgarską Izbą Branżową Przemysłu Maszynowego projekt: *Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży maszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik dobrych praktyk*. Głównym celem projektu jest upowszechnienie wśród organizacji pracowników i pracodawców branży elektromaszynowej województwa warmińsko-mazurskiego dobrych praktyk z obszaru zrównoważonego rozwoju oraz kształtowanie bezpiecznych i dobrych warunków pracy, poprzez zawiązanie sieci współpracy i wypracowanie modelu skutecznego upowszechniania rozwiązań CSR, w oparciu o doświadczenie Bułgarskiej Izby Branżowej, skierowanego do wdrożenia wśród przedsiębiorców i zarządzających z branży elektromaszynowej. Jej gałęzie to m.in. przemysł maszynowy, precyzyjny, elektrotechniczny. Modernizacja tego rodzaju przemysłu wymaga wysokich kwalifikacji zawodowych, efektywnego zarządzania potencjałem pracowników, bezpiecznych warunków pracy i wdrożenie nowego podejścia w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Firmy z branży elektromaszynowej potrzebują rozwiązań, które umożliwią im wdrożenie inwestycji zgodnie ze zrównoważonym rozwojem. Według danych WUP Olsztyn (2011r) branża przemysłowa rozwija się, generuje 12,1% nowych ofert pracy – przychody w V.2011 roku wzrosły o 18,4% a wydajność pracy 1 zatrudnionego wzrosła o 13,6% w stosunku do V.2010 roku. Szeroka promocja CSR, rozumiana jako zachęta do poznawania i porównywania przez przedsiębiorców modeli i dobrych praktyk w zakresie CSR, powinna pobudzić procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach. Korzyści dla Interesariuszy, z tytułu udziału w projekcie, to m.in. nawiązanie współpracy z przedsiębiorstwami uczestniczącymi w projekcie oraz skuteczniejsze promowanie CSR w województwie warmińsko-mazurskim, w którym CSR jest mało wykorzystywane jako czynnik sukcesu rynkowego, stanowiący o konkurencyjności i potencjale rozwoju firm.

Ogólnie znajomość rozwiązań CSR, dotyczących dbania o zatrudnienie i warunki pracy, deklaruje 38,7% (PKPP Lewiatan 2010 rok – kraj). Według rankingu Odpowiedzialnych Firm z 2010 roku, na

70 firm tylko dwadzieścia uczestniczących w badaniach było z Polski, w tym żadna z województwa warmińsko-mazurskiego. 40% firm rozmawia z pracownikami o etyce biznesu, tylko 20% firm posiada strategię CSR (PARP 2010). Projekt, realizowany przez Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność" wraz z Fundacją „Instytut Społecznej Odpowiedzialności Organizacji" i Bułgarską Izbą Branżową Przemysłu Maszynowego powinien zdecydowanie te statystyki poprawić. Powinien też wpłynąć na zmianę podejścia do CSR – obecnie prym wiedzie korzyść wizerunkowa, zaś realizacja projektu stwarza szansę na dostrzeżenie przez osoby zarządzające, wieloaspektowych szans na efektywny rozwój w integrowaniu CSR ze strategią biznesową.

2. CSR branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim w Polsce i Bułgarii – wyniki badań

Zrównoważony rozwój wymaga kapitału, który po części można pozyskać w otoczeniu. Kapitał ten tworzą również dobre praktyki. Stąd potrzeba szerokiej promocji CSR, rozumianej jako zachęta do poznawania i porównywania przez przedsiębiorców modeli i dobrych praktyk w zakresie CSR. Promocja ta powinna pobudzić procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach.

W przedsiębiorstwach wiedza o CSR jest powiązana z ich wielkością. Podobnie wśród pracowników, jest tym głębsza im większe przedsiębiorstwo. I nie dlatego, że większe przedsiębiorstwo zatrudnia więcej pracowników, ale dlatego, że większe przedsiębiorstwa operują na rynkach międzynarodowych i globalnych. Nawiązują kontakty biznesowe z firmami, które często działania CSR mają zapisane w swoich strategiach działania, a jednym z warunków nawiązania współpracy jest wypełnienie faktami treści CSR, zapisanych w tych strategiach. W ten sposób wiedza o CSR jest importowana przez polskie firmy. Poza tym Polska, poprzez różne programy unijne, wiedzę CSR wśród polskich przedsiębiorstw popularyzuje i promuje, czego przykładem jest projekt, jeden z wielu, w którym uczestniczy województwo warmińsko-mazurskie i w ramach którego wiedzą i doświadczeniem z zakresu CSR dzieli się Bułgarska Izba Branżowa Przemysłu Maszynowego z Sofii[1].

Z badań przeprowadzonych we Włoszech wynika, że „***CSR jest częstokroć praktyką spontaniczną, strategicznie nie wyodrębnioną, ale powszechnie stosowaną***"[2]. Ten nieformalny wniosek w opracowaniu przyjęty został jako **hipoteza główna**. Poddaliśmy go weryfikacji w przedsiębiorstwach operujących w branży elektromaszynowej, w województwie warmińsko-mazurskim oraz

[1] **Przedmiot badań**: wiedza i praktyczne zastosowanie rozwiązań społecznie odpowiedzialnych, szczególnie z zakresu organizowania stanowisk pracy, ochrony środowiska i inicjatyw lokalnych, wśród przedsiębiorstw branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce w województwie warmińsko-mazurskim (podmiot badań).

Podmiot badań: przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim i w Bułgarii. Badania przeprowadzono w ranach **Priorytetu**: VIII. Regionalne kadry gospodarki, **Działania**: 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, **Poddziałania**: 8.1.3. Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności, w województwie warmińsko-mazurskim.

Projekt nt. „*Wymiany dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności*".

Partner projektu: Bułgarska Izba Branżowa – przemysłu Maszynowego z siedzibą w Sofii.

Cel badań:

1. Porównanie podobieństw i różnic w poziomie wiedzy i praktycznym zastosowaniu rozwiązań społecznie odpowiedzialnych w polskich i bułgarskich przedsiębiorstwach branży elektromaszynowej. Szczególnie z zakresu organizowania stanowisk pracy, ochrony środowiska i inicjatyw lokalnych.

2. Kształtowanie bezpiecznych i dobrych warunków pracy poprzez zawiązanie sieci współpracy i wypracowanie modelu skutecznego upowszechniania rozwiązań CSR – w oparciu o doświadczenie Bułgarskiej Izby Branżowej.

[2] Sergi Pivato, Stefano Pogutz, Anna Perrini, Antonio Tencati, Nicola Misani, Aleksandro Marino, *Badania ilościowe*. [w:] La responsabilita Socjale Dell azienda,. Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw, (red. R. Walkowiak), Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn 2008, s. 71.

w branży maszynowej w Bułgarii. Zainspirował nas na tyle, że postanowiliśmy poszukać odpowiedzi na pytanie, czy w Polsce jest podobnie, do czego sprowokowało nas stwierdzenie autorów badań, że „*Takie nieformalne i nieświadome poczynania, wydają się być czysto włoską cechą, zwłaszcza w sferze małych przedsiębiorstw*" [3]. Według nas, nie jest to li tylko włoska cecha. W celu weryfikacji tego poglądu opracowano kwestionariusz badawczy. Oparto się w nim o treści wyspecyfikowane w tabelach i na wykresach znajdujących się w „sprawozdaniu" z badań przeprowadzonych przez Uniwersytet Boccioni, w ścisłej współpracy z partnerami projektu: Krajową Izbą Rzemiosła (CNA ECIPE, jej agendami CNA Impresa Sensibile, ETIPAR i Comes), a także z udziałem lokalnych organizacji CNA z Emilii-Romanii, Syrakuzy, Arezzo, i regionu Toskanii[4].

Badania przeprowadzone we Włoszech miały na celu rozpoznanie rzeczywistych działań przedsiębiorstw w ramach prowadzonej przez nie polityki CSR. Natomiast celem naszego badania[5] jest porównanie podobieństw i różnic w poziomie wiedzy i praktycznym zastosowaniu rozwiązań społecznie odpowiedzialnych, szczególnie z zakresu organizowania stanowisk pracy, ochrony środowiska i inicjatyw lokalnych. Badanie to realizowane jest w ramach projektu „*Wymiany dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności*". Przeprowadzono je równolegle w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim i w Bułgarii, w okresie od maja do lipca 2012 roku. Przeprowadzającymi badanie są Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność", który powołał w tym celu zespół badawczy oraz Bułgarska Izba Branżowa – przemysłu maszynowego z siedzibą w Sofii, zrzeszająca około 300 przedsiębiorców z terenu Bułgarii.

Przed przystąpieniem formalnym do badań dokonano przeglądu literatury przedmiotu, w tym dokumentów Urzędów statystycznych, instytucji rynku pracy, prasy lokalnej oraz raportów. Następnie przeprowadzono rozmowy, wywiady, obserwacje. Zebrany w ten sposób materiał empiryczny posłużył do opracowania kwestionariusza, a ten do przeprowadzenia badań ankietowych, które realizowano w okresie marzec – czerwiec 2012 roku, równolegle w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim i w Bułgarii. Następnie dokonano analizy ilościowej i jakościowej zebranego materiału empirycznego. Opracowano raport, w którym przedstawiono wyniki i wnioski z badań. W badaniach udział wzięło 202 respondentów, 170 (84,16%) z Polski i 32 (1,84%) z Bułgarii. Dla celów porównawczych spośród 170 kwestionariuszy wylosowano 64, aby zachować reprezentatywność firm biorących udział w badaniach.

W obu krajach zdecydowanie dominują przedsiębiorstwa średnie i duże o stażu 21 lat i więcej. W Polsce dominujące formy prawne to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjne. Natomiast w Bułgarii, spółka akcyjna i jednostka organizacyjna nie mająca osobowości prawnej.

W przypadku przedsiębiorstw polskich dominują firmy prowadzące swoją działalność na rynkach europejskich, w przypadku firm bułgarskich – zarówno na rynkach europejskich, jak i na rynku globalnym.

Aby zweryfikować ***hipotezę główną***: *CSR jest częstokroć praktyką spontaniczną, strategicznie nie wyodrębnioną, ale powszechnie stosowaną,* sformułowano dziewięć następujących hipotez cząstkowych[6]:

Hipoteza 1: Podstawowym źródłem wiedzy o CSR jest Internet.

Hipoteza 2: Działania CSR przedsiębiorcy i pracownicy kojarzą z certyfikowaniem prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej.

---

[3] Tamże, s. 89.

[4] Tamże, s. 89.

[5] Badania przeprowadzono w ranach Priorytetu: VIII. Regionalne kadry gospodarki, Działania: 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałania: 8.1.3. Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności, w województwie warmińsko-mazurskim

[6] Sformułowane hipotezy cząstkowe posłużyły do sformułowania dziewięciu głównych pytań problemowych, zawierających po kilka pytań problemowych cząstkowych, które zostały umieszczone w kwestionariuszu badawczym.

Hipoteza 3: Motywacja i korzyści kojarzone z CSR to poprawa wizerunku firmy.

Hipoteza 4: Wspólnym wyróżnikiem CSR wśród firm jest troska o środowisko naturalne.

Hipoteza 5: Główną przyczyną nie upowszechniania wiedzy CSR wśród pracowników firmy jest niewłaściwy obieg informacji.

Hipoteza 6: Polityka środowiskowa to działania przyczyniające się do upowszechniania CSR.

Hipoteza 7: Działania przedsiębiorstwa w zakresie CSR na rzecz pracowników skupiają się głównie na szkoleniach i dokształcaniu pracowników.

Hipoteza 8: Działania CSR w stosunku do klientów i dostawców zorientowane są głównie na dobór dostawców pod kątem certyfikatów jakości.

Hipoteza 9: Działania CSR przedsiębiorstw na rzecz łączności firmy z lokalną społecznością polegają przede wszystkim na sponsorowaniu inicjatyw kulturalnych i sportowych.

Analiza otrzymanych wyników upoważnia do wyciągnięcia następujących wniosków na temat działań społecznie odpowiedzialnych, realizowanych przez przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim i w Bułgarii (tabela 1 i tabela 2):

Tabela 1

Podobieństwa i różnice w działaniach społecznie odpowiedzialnych, realizowanych przez zbadane przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim

Podobieństwa	Różnice
Głównym źródłem wiedzy na temat CSR w obydwu grupach badanych przedsiębiorstw jest Internet	W Bułgarii więcej niż w Polsce wiedzy na ten temat pochodzi z informacji branżowych i środków przekazu publicznego □ może to sugerować większą świadomość i znaczenie zagadnień CSR wśród przedsiębiorstw bułgarskich branży elektromaszynowej
Wśród polskich i bułgarskich przedsiębiorstw tak samo często **CSR kojarzy się** z polityką szkolenia zasobów ludzkich (drugi w kolejności czynnik); Równie niewielki jest udział darowizn, sponsoringu, filantropii oraz inwestycji na rzecz społeczności lokalnej	Polskim respondentom CSR najczęściej kojarzy się z dobrowolnymi certyfikatami środowiskowymi, społecznymi, jakości, następnie z działaniami prospołecznymi, równouprawnieniem i współuczestnictwem pracowników i związków zawodowych (gł. środowisko naturalne i pracownicy); Bułgarskim z wprowadzeniem kodeksu zachowań/regulaminów wewnętrznych a dalej dialogiem z klientami, regulowaniem zobowiązań, jawnością danych (gł. normy wewnętrzne, klienci).
	Główne korzyści (motywacje) z wdrożenia CSR w przypadku przedsiębiorców polskich dotyczą poprawy wizerunku i renomy firmy, a także – w dłuższej perspektywie – poprawy wyników ekonomicznych; Przedsiębiorcy bułgarscy branży elektromaszynowej w pierwszej kolejności stawiają na lepszą efektywność i lojalność pracowników, poprawę atmosfery i relacji z pracownikami i związkami zawodowymi, potem dopiero na korzyści wizerunkowe firmy

Źródło: Z. Mietlewski, E. Spodarczyk, K. Szelagowska-Rudzka, *CSR w województwie warmińsko-mazurskim w świetle badań – analiza porównawcza CSR w branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim w Polsce oraz w Bułgarii*.

Hipotezę główną, iż w przedsiębiorstwach branży elektromaszynowej w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim oraz w badanych firmach tej branży w Bułgarii *działania CSR są praktyką spontaniczną, strategicznie nie wyodrębnioną, ale powszechnie stosowaną,* zweryfikowano pozytywnie. W przedsiębiorstwach bułgarskich – w przeciwieństwie do polskich – problematyka CSR

jest bardziej świadomie wspierana przez działania branżowe, ukierunkowana w pierwszej kolejności do wnętrza firmy (poprawa jakości, regulaminów wewnętrznych, warunków BHP, atmosfery i relacji z pracownikami), aby następnie poprawić dialog z klientami i wizerunek firmy w otoczeniu. W przedsiębiorstwach polskich działania są bardziej wszechstronne i chaotyczne. W pierwszej kolejności są ukierunkowane na poprawę wizerunku i – w dłuższej perspektywie – wyników ekonomicznych firmy.

Tabela 2

Podobieństwa i różnice w działaniach społecznie odpowiedzialnych, realizowanych przez zbadane przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim

Podobieństwa	Różnice
Najczęściej wymieniane **przeszkody w upowszechnianiu CSR** to dla badanych to niedostatek informacji i zasobów gospodarczych	Respondenci bułgarscy mają świadomość związku CSR ze strategią i zadaniami firmy, podczas gdy ich polscy odpowiednicy tej zależności nie dostrzegają □ świadczy to o większym zrozumieniu (dojrzałości) przez przedsiębiorców bułgarskich problematyki CSR i jej roli w firmie (mimo braku informacji i zasobów)
Z kolei w przypadku **działań, które mogą przyczynić się do upowszechniania CSR** respondenci z obu krajów uznali aktywność na rzecz środowiska naturalnego związaną z wdrażaniem budżetu zrównoważonego rozwoju	
W zakresie **działań CSR ukierunkowanych na pracowników** na plan pierwszy, i w przedsiębiorstwach bułgarskich, i polskich wysuwa się polityka szkoleń i dokształcania zawodowego wykraczająca poza ustalenia umów zbiorowych oraz inicjatywy na rzecz zaspokajania potrzeb pracowników i poprawy komunikacji wewnętrznej	W przedsiębiorstwach bułgarskich większe znaczenie niż w polskich mają certyfikaty BHP
Działania społecznie odpowiedzialne dotyczące klientów i dostawców w obu grupach firm koncentrują się głównie na kwestiach jakości (certyfikaty, badanie satysfakcji klientów)	Wśród badanych firm w Polsce aktywność ta ma bardziej wszechstronny charakter, obejmuje w większym stopniu kwestie ochrony środowiska, społeczności lokalnej, przestrzegania gwarancji oraz jakości procesów.
W zakresie **łączności ze społecznością lokalną** w obu krajach przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej koncentrują się na sponsorowaniu inicjatyw kulturalnych, sportowych, artystycznych	W polskie przedsiębiorstwach częściej występują darowizny w skali międzynarodowej, w bułgarskich, darowizny w skali lokalnej

Źródło: Z. Mietlewski, E. Spodarczyk, K. Szelagowska-Rudzka, *CSR w województwie warmińsko-mazurskim w świetle badań – analiza porównawcza CSR w branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim w Polsce oraz w Bułgarii*.

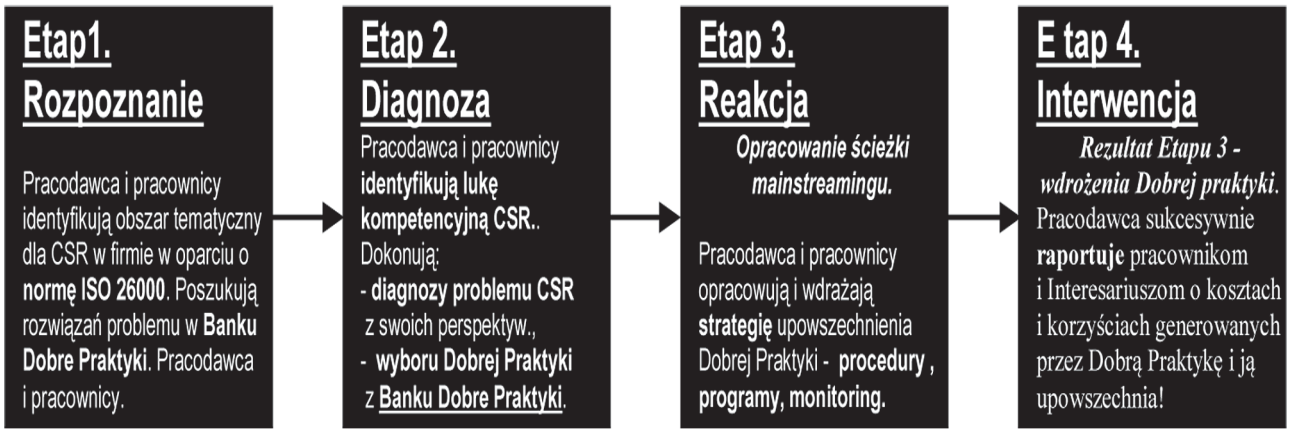
Wiedza pozyskana z badań oraz doświadczenia Bułgarskiej Izby Branżowej, posłużyły do wypracowania modelu skutecznego upowszechniania dobrych praktyk CSR wśród przedsiębiorców i zarządzających z branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim.

3. Założenia do modelu upowszechniającego dobre praktyki CSR w przemyśle elektromaszynowym

Model upowszechniania dobrych praktyk CSR proponujemy oprzeć na czterech perspektywach: **Rozpoznanie – Diagnoza – Reakcja – Interwencja** – rysunek 1.

Rysunek 1

Struktura modelu upowszechniania Dobrych Praktyk CSR w BRANŻY ELEKTROMASZYNOWEJ.



Źródło: Opracowanie własne

Dziś, jak nigdy dotąd, cele przedsiębiorstwa, generowanie zysku i podnoszenie wartości rynkowej firmy, wymagają społecznej akceptacji. Potrzebny więc jest dialog pomiędzy przedsiębiorcą a społecznością, do której przedsiębiorstwo adresuje swoją ofertę. Aby dialog był skuteczny i przyniósł korzyści uczestnikom, powinni oni wcześniej znaleźć odpowiedź m.in. na pytania:

- ***Jak pogodzić cele przedsiębiorstwa z celami społecznymi?***
- ***Jak aktywa niematerialne przedsiębiorstwa przekształcić w aktywa materialne?***
- ***Co zrobić, aby przetrwać kryzys na rynku i nie zwalniać pracowników?***
- ***Czy cięciom kosztów w przedsiębiorstwie muszą towarzyszyć zwolnienia pracowników?***

Do tego potrzebna jest im wiedza. W tabeli 3, w trakcie pracy w sesjach: zrównoważony rozwój, bhp i HR, sformułowano problemy, z którymi najczęściej borykają się przedsiębiorcy operujący w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP), w takich obszarach jak: zrównoważony rozwój, kapitał ludzki i bhp. Następnie zdefiniowano rodzaje interwencji z różnych perspektyw, aby upowszechniać dobre praktyki CSR w branży elektromaszynowej, tabele: 4, 5 i 6.

Tabela 3

Matryca logiczna modelu. Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

	Sesja ZR	Sesja HR	Sesja BHP
Problemy	Mała wiedza ekonomiczna i marketingowa, u przedsiębiorców i pracowników na temat, jak funkcjonuje biznes w gospodarce rynkowej. Orientacja na konflikt. Niewykorzystany potencjał wiedzy w firmie.	Mała wiedza u pracodawców i pracowników w zakresie kosztów i korzyści HR	Wypalenie zawodowe. Godzenie życia zawodowego z rodzinnym
Cele	Podniesienie świadomości u pracowników i przedsiębiorców, znaczenia wiedzy ekonomicznej i marketingowej w budowaniu partnerskich relacji, Wzrost konkurencyjności firmy.	Podniesienie świadomości u pracodawców i pracowników w zakresie kosztów i korzyści HR Podniesienie świadomości u pracodawców i przedsiębiorców, znaczenia HR w budowaniu partnerskich relacji. Wzrost konkurencyjności firmy.	Zintegrować pracodawców, pracowników i związki zawodowe na rzecz neutralizacji wypalenia zawodowego w firmie. Podniesienie świadomości u pracowników i przedsiębiorców znaczenia wiedzy BHP w budowaniu partnerskich relacji. Wzrost konkurencyjności firmy.
Rezultaty	• Konferencje • Sesje • Model upowszechniania DOBRYCH PRAKRTK CSR w branży elektromaszynowej, w zakresie: – ZR (Zrównoważony rozwój), – HR, – BHP (model koherentnej strategii zarządzania życiem zawodowym i rodzinnym), • Programy, • Przewodnik wdrażania dobrych praktyk • Książka.		
Działania	Edukacja ekonomiczna i marketingowa, pracodawców i pracowników.	Edukacja w zakresie motywacji pracodawców i pracowników.	Edukacja w zakresie równoważenia życia zawodowego i rodzinnego pracodawców i pracowników.

Opracowanie własne: Grupy: Zrównoważony rozwój (ZR), bhp, HR.

Tabela 4

SESJA: Zrównoważony rozwój (ZR). Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Lp.	Perspektywa	Rodzaj interwencji
1.	**Pracodawcy**	1. Jak DOBRA PRAKTYKA przyczyniać się będzie do osiągnięcia celów przez firmę? 2. Czy DOBRA PRAKTYKA przyczyni się do poprawy konkurencyjności firmy? 3. Jakie będą koszty zarządzania DOBRĄ PRAKTYKĄ?
2.	**Pracowników**	1. Jak skutecznie DOBRA PRAKTYKA zneutralizuje problem? 2. Jakie koszty ponosić będą pracownicy z tytułu wdrożenia 3. DOBREJ PRAKTYKI?
3.	**Przedmiot negocjacji**	1. Oferta DOBREJ PRAKTYKI 2. Koszt wdrożenia DOBREJ PRAKTYKI 3. Zarządzanie DOBRĄ PRAKTYKĄ
4.	**Motywacja**	1. Monitorowanie DOBREJ PRAKTYKI 2. Okresowa ocena DOBREJ PRAKTYKI 3. Ewentualne renegocjacje w celu poszukiwania nowych rozwiązań

Opracowanie własne: Grupa Zrównoważony rozwój (ZR).

Tabela 5

SESJA: Bezpieczeństwo i higiena pracy (bhp). Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Lp.	Obszary tematyczne	Rodzaj interwencji
1.	**Pracoholizm**	1. Rygorystyczna ewidencja czasu pracy – także, wśród kadry kierowniczej – np. aby nie pracować do 24 lub codziennie po 14 godz. Elastyczny czas pracy, np. max do 18 np. w przypadku pracy biurowej. Przełożony pracoholik destrukcyjnie działa na resztę zespołu. (Okresowe badania psychologiczne – test na pracoholizm).
2.	**Wypalenie zawodowe**	1. Rotacyjność – wykonywanie pracy na innych stanowiskach pracy np. przy monotypii 2. Poprawa fizycznych warunków pracy 3. Dostosowanie psychospołecznych warunków pracy do możliwości i potrzeb pracowników 4. Zwiększanie umiejętności pracowników w radzeniu sobie ze stresem. (Okresowe badania psychologiczne – test na stres). 5. Podnoszenie wiedzy u pracodawców i pracowników w zakresie zarządzania zespołami ludzkimi z zwróceniem szczególnej uwagi na funkcję motywacyjną. 6. Zapewnienie pomocy pracownikom doświadczający syndromu wypalenia zawodowego 7. Umożliwienie pracownikom podnoszenia kwalifikacji 8. Pakiety sportowe 9. Szkolenia poszerzające „horyzonty" w zakresie rozwoju zrównoważonego 10. Spotkanie integracyjne
3.	**Promocja – profilaktyka bhp**	1. Quity – grupy do opracowań projektów bhp – mistrzowie, brygadziści, służba bhp. Opracowanie. Prezentacja. Wyłonienie zwycięzców. 2. „Skrzynki pomysłów". 3. „Otwarte drzwi". 4. Wprowadzenie Systemu Kart Zdarzeń Potencjalnie Wypadkowych, na których można zgłaszać zauważone zagrożenia. 5. Poprawa komunikacji pomiędzy osobą dozoru a pracownikiem, dotycząca zagrożeń na stanowiskach pracy 6. Współpraca z podwykonawcami – formalne wymagania, dopuszczające firmy zewnętrzne do pracy, a zasady BHP dla podwykonawców oraz ich pracowników zawarte są w załączniku, który dołączany jest do każdej umowy.
4.	**Lokalna społeczność**	1. Wolontariat pracowniczy np. przez wspomaganie trzeciego pokolenia bezrobotnych na terenach „popegeerowskich" 2. Wspieranie lokalnych fundacji 3. Wspomaganie finansowe – fundusz wspomagający osierocone dzieci, których rodzice byli pracownikami firmy 4. Wieńce pogrzebowe 5. Współpraca ze szkołami i lokalnymi organizacjami pozarządowymi

Opracowanie własne: Grupa bhp.

Tabela 6

SESJA: HR. Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Lp.	Obszary tematyczne	Rodzaj interwencji
1.	**Wizerunek firmy**	KORZYŚCI 1. Dla pracowników: Satysfakcja z pracy w danej firmie 2. Dla pracodawcy: Pozytywne postrzeganie firmy przez pracowników, dostawców, klientów OCZEKIWANIA 1. Wobec pracowników: Lojalność wobec firmy i promowanie jej produktów 2. Wobec pracodawcy: Uczciwość wobec pracowników i klientów firmy
2.	**Wynagradzanie pracowników**	KORZYŚCI 1. Dla pracowników: Wyższe wynagrodzenie za pracę 2. Dla pracodawcy: Powiązanie wynagrodzenia z efektywnością OCZEKIWANIA 1. Wobec pracowników: Respektowanie warunków umowy o pracę 2. Wobec pracodawcy: Respektowanie warunków umowy o pracę
3.	**Relacje: pracodawca – pracownik**	KORZYŚCI 1. Dla pracowników: Szacunek ze strony pracodawcy 2. Dla pracodawcy: Wzrost wartości firmy OCZEKIWANIA 1. Wobec pracowników: Lojalność wobec firmy i uczciwość 2. Wobec pracodawcy: Wysłuchiwanie i szanowanie prawa pracowników do wyrażania opinii w sprawach związanych z wykonywaną pracą
4.	**Organizacja pracy**	KORZYŚCI 1. Dla pracowników: Możliwość godzenia życia zawodowego z rodzinnym 2. Dla pracodawcy: Zadowoleni z pracy pracownicy OCZEKIWANIA 1. Wobec pracowników: Dyspozycyjność i elastyczność 2. Wobec pracodawcy: Wpływ na wykonywanie powierzonych zadań

Opracowanie własne: Grupa HR.

4. Przykłady dobrych praktyk CSR branży elektromaszynowej

4.1. „Ideal Standard – Vidima" S.A. w Bułgarii

„Ideal Standard – Vidima" S.A. jest częścią „Ideal Standard International" – wiodącego międzynarodowego przedsiębiorstwa, specjalizującego się w produkcji i sprzedaży innowacyjnych, całościowych rozwiązań łazienek. Siedziba „Ideal Standard – Vidima" znajduje się w Sewliewo, gdzie usytuowano:

- fabrykę ceramiki sanitarnej – największą w Europie,
- fabrykę produkującą zbrojenie sanitarne – jedną z największych na świecie,
- Centrum Dystrybucji, które obsługuje rynki z Europy Wschodniej i Zachodniej,
- Centrum Informatyki,
- Centrum Sprawozdawczości Finansowej, obsługujących pododdziały spółki w Europie i działalność handlową we Wschodnio-europejskim regionie.

„Ideal Standard – Vidima" S.A. zatrudnia 3300 osób, co plasuje firmę wśród największych pracodawców, nie tylko w Sewliewo i w regionie, a także w całym kraju.

W 21 wieku odpowiedzialne traktowanie ochrony środowiska i zasobów naturalnych jest niezwykle ważne. Spółka inwestuje w sprzęt i systemy zarządzania odpadami i eliminacji szkodliwych emisji. Unikanie zanieczyszczenia przyrody w trakcie produkcji jest priorytetem firmy.

Częścią strategii spółki jest korporacyjna odpowiedzialność socjalna (KSO), a strategiczne cele, określone w polityce zarządzania w zakresie KSO to:

- Wykonanie aktualnych wymogów bułgarskich i międzynarodowych dokumentów normatywnych w celu osiągnięcia wysokiej jakości wykonywanych czynności, ochrony interesów zatrudnionych pracowników w organizacji, przestrzegania oczekiwań społecznych i wymagań instytucji państwowych, w zakresie ochrony środowiska naturalnego oraz zachowania życia i zdrowia wszystkich zainteresowanych stron;
- Monitorowanie i pomiar charakterystyki procesów, wpływających na środowisko, bezpieczeństwo, zdrowie ludzi i jakości wyrobów;
- Zapewnienie systematycznego szkolenia w celu zwiększenia kwalifikacji kapitału ludzkiego i stymulowania aktywności twórczej;
- Ciągłe zwiększanie motywacji personelu i tworzenie świadomości firmowej w celu zaangażowania osobistego, zapewnienia jakościowej produkcji, zachowania zdrowego i bezpiecznego środowiska pracy i zapobiegania zanieczyszczeniom;
- Ciągła poprawa warunków pracy poprzez minimalizację ryzyka wystąpienia chorób, wypadków i incydentów na miejscu pracy;
- Optymalizacja zużycia energii i zasobów naturalnych;
- Redukcja generowanych odpadów i ich właściwe wykorzystanie i unieszkodliwianie;
- Optymalizacja procesów za pomocą systemów Ideal Way, 5S, Lean Manufacturing i innych;
- Wspieranie opieki zdrowotnej, sportu, kultury i edukacji w regionie.

Utrzymanie konkurencyjności firmy osiągane jest nie tylko poprzez utrzymanie wysokiego poziomu urządzeń technologicznych, ale także poprzez utrzymanie i doskonalenie kwalifikacji personelu. Jest to realizowane za pomocą rozwiniętego systemu szkoleń w różnych dziedzinach. Każdego roku organizowane są programy szkoleniowe dla personelu w różnych przekrojach – cechy osobiste, umiejętności profesjonalne i techniczne, bezpieczeństwo pracy i środowiska naturalnego, efektywność organizacji, szkolenia językowe, umiejętności komputerowe.

Jedną z najlepszych praktyk szkoleniowych jest projekt „Wewnętrzni nauczyciele", którego celem jest organizowanie i prowadzenie szkoleń dla zwiększenia kwalifikacji osób poprzez wykorzystanie zasobów wewnętrznych. Projekt ten został rozpoczęty w 2006 roku z 20-oma wewnętrznymi nauczycielami. W 2011 roku liczba wewnętrznych nauczycieli wzrasta do 54, którzy w ciągu ostatniego roku przeprowadzili szkolenia w 51 tematach w 200 sesjach szkoleniowych, w których brało udział ponad 2200 osób. W 2006 roku projekt „Wewnętrzni nauczyciele" otrzymał nagrodę Bułgarskiego Forum Liderów Biznesowych w kategorii „Inwestor w Kapitał Ludzki".

W 2011 roku w zakładzie ceramiki została stworzona „Szkoła jakości" – system wewnętrznych szkoleń, związany z procesem produkcyjnym, którego celem jest utrzymanie i zwiększanie kwalifikacji technicznych osób zatrudnionych w produkcji. Corocznie organizowane są także programy liderskie dla rozwoju menedżerów.

W każdym roku stosuje się procedura oceny wydajności pracowników na wszystkich szczeblach. Dla zespołu kierowniczego i administracyjnego określane są indywidualne cele i plany rozwoju. Różnorodność struktur biznesowych w przedsiębiorstwie umożliwia profesjonalną realizację i rozwój kariery personelu w różnych dziedzinach.

W 2007 roku została zorganizowana kampania dla bezpieczeństwa w pracy pod hasłem „Pracuj bezpiecznie! Ty jesteś jedyny!", w której pracownicy przedsiębiorstwa odpowiedzieli na pytanie dlaczego pracują bezpiecznie, a najlepsze pomysły zostały umieszczone w kalendarzu bezpieczeństwa. Zwycięzcy w konkursie na najlepszy pomysł związany z bezpieczeństwem, zostali wymienieni w ogłoszeniu na tablicach informacyjnych w firmie.

Okresowo organizowane są także kampanie „Palenie albo zdrowie – wybierz sam", których wynikiem jest zmniejszenie palenia wśród pracowników o 0,5%.

W ostatnich latach organizowane są coroczne szkolenia, związane z bezpieczeństwem w pracy dla całego personelu.

W każdym roku opracowywane są plany własnego monitoringu, zgodne z wymaganiami wydanych kompleksowych pozwoleń. Pomiary są przeprowadzane przez akredytowane laboratoria w ramach umów. Wśród mierzonych wpływów na środowisko naturalne badane są: woda, powietrze, hałas, gleba, odpady.

Corocznie jest wykonywana pełna analiza generowanej ilości odpadów. W ramach umowy część odpadów produkcyjnych jest przekazywana firmom posiadającym wymagane dokumenty, a druga część jest deponowana w miejskim śmietnisku. Prowadzony jest rejestr niekorzystnych oddziaływań

na środowisko. Przynajmniej raz w roku dokonywana jest ocena różnych aspektów środowiska naturalnego według zatwierdzonej metodologii. Oceniane są także aspekty środowiska naturalnego w sytuacjach awaryjnych. Corocznie opracowywane i realizowane są programy zmniejszenia wykorzystania surowców energii.

Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników jest jednym z najważniejszych priorytetów firmy. W „Ideal Standard – Vidima" S.A. funkcjonuje zintegrowany system zarządzania, zgodny z normami ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001. Oprócz tego, stosujemy najlepsze praktyki, które zapewniają ciągłą poprawę warunków pracy. W wyniku procesów, prowadzonych w tym kierunku, wypadki zostały zmniejszone do minimum. Wielokrotnie zostaliśmy wyróżnieni nagrodami korporacyjnymi za najlepsze wyniki w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. W marcu tego roku 2 nasze zakłady ponownie zostały wyróżnione za kolejne osiągnięte milion godzin pracy bez zarejestrowanego wypadku.

Utrzymanie stosunków partnerskich z liceami zawodowymi w Sewliewo zapewnia przypływ przyszłych kadr w przedsiębiorstwie. Uczniowie z klas specjalistycznych z Zawodowego Liceum Ceramiki i Produkcji Mebli, Zawodowego Liceum Mechaniki i Elektrotechniki, Zawodowego Liceum Inżynierii Mechanicznej i Transportu, przeprowadzają swoje produkcyjno-szkoleniowe zajęcia w realnych, produkcyjnych warunkach. Ponadto, w okresie wakacyjnym organizowany jest program stażowy, w którym studenci z renomowanych wyższych uczelni pracują w ramach projektów, w różnych działach firmy. Program stażowy umożliwia młodym i ambitnym osobom zapoznać się ze sposobami pracy w przedsiębiorstwie i zdobyć doświadczenie, które pomoże im zastanowić się nad ich przyszłym rozwojem. Tegoroczny program stażu letniego organizowany jest po raz szósty. Do tej pory w programie zaangażowano 160 studentów, z różnych krajowych i zagranicznych wyższych uczelni. Niektórym proponowane jest stałe miejsce pracy w przedsiębiorstwie.

Utworzone zostały Komisje zarządzania środowiskiem, które rozwiązują bieżące problemy i nadzorują realizację planu monitorowania i programu ochrony środowiska naturalnego.

5 czerwca 2012 roku 2 zakłady ze Sewliewo otrzymały nagrodę RIOSW – W. Tarnowo za ich wkład w ochronę środowiska, w kategorii „Przestrzeganie wymogów ekologicznych poprzez stosowanie ustawodawstwa bułgarskiego, dotyczącego środowiska naturalnego"

W czerwcu tego roku firma „Ideal Standard – Vidima" wygrała nagrodę „Najbardziej zielone przedsiębiorstwo" za rok 2011 w sektorze „Przemysł, sektor produkcyjny i zarządzanie odpadami" w Krajowym konkursie b2b Media.

Osiągnięcia „Ideal Standard – Vidima" przyczyniają się do dobrobytu zatrudnionych osób, a także ludzi w całym regionie. Spółka jest członkiem stowarzyszenia biznesowego „Sewliewo 21 wiek". Wyrazem naszej odpowiedzialności społecznej jest nasz aktywny udział i wsparcie różnych dziedzin życia społecznego – edukacja, opieka zdrowotna, sztuka, kultura, sport. Niektóre instytucje i organizacje w województwie wspierane przez nas to: Centrum językowe „Vidima", Galeria „Vidima", Klub kreatywny „Vidima", Art-Centrum „Vidima", Narodowe centrum kultury „Rozwój" – Sewliewo i inne. Firma przeznacza środki także na cele charytatywne – zakup specjalistycznego sprzętu niezbędnego dla Wieloprofilowego Szpitala Aktywnego Leczenia <<dr S.Hristov>>, wsparcie Centrum

rehabilitacji i integracji społecznej, Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych, sierociniec „Welika i Georgi Chenchevi: i inne.

Corocznie „Ideal Standard – Vidima" uczestniczy w Dniu publicznego zaangażowania w Sewliewo. W tym roku wkład firmy wiąże się z darowizną wyrobów sanitarnych i z finansowaniem działalności remontowej węzłów sanitarnych dla publiczności w Hali Sportowej „Dan Kolov" w Sewliewo.

Pomyślny rozwój „Ideal Standard International" w Sewliewo jest osiągnięty dzięki ciężkiej pracy, ambicji i zaangażowaniu wszystkich pracujących w procesy produkcyjne i jednostek funkcjonalnych oraz zmotywowanego zespołu kierowniczego.

Daje to pewność dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, jako wiodący i konkurencyjny producent całościowych rozwiązań łazienek.

4.2. „M+S Hidraulik" S.A. w Bułgarii

„M+S Hidraulik" S.A. jest wiodącym producentem orbitalnych silników hydraulicznych o wysokim momencie obrotowym i niskiej prędkości obrotowej, hydrostatycznych układów serwosterowania, zaworów, hamulców i ich akcesoriów.

Przedsiębiorstwo ma 49-letnią historię. Jakość wyrobów wyprodukowanych przez firmę jest na światowym poziomie, co zostało potwierdzone poprzez uzyskaną normę ISO 9001:2008. Przedsiębiorstwo jest jednym z pierwszych w Bułgarii, które uzyskało certyfikat jakości ISO 9001 z 1995 roku. Produkcja przedsiębiorstwa posiada certyfikat GOST o zgodności produkcji i z powodzeniem jest realizowana w Rosji i krajach WNP.

Przedsiębiorstwo jest jednym z 10 istotnych firm dla projektu rozwoju i wdrożenia modeli kompetencyjnych, oceniających siły robocze przy produkcji maszyn w kraju.

Korporacyjne, strategiczne zarządzanie „M+S Hidraulik" S.A., nie jest ograniczone do wspólnych prawnych i konwencjonalnych wymagań, wspiera ono stabilność gospodarczą, dąży do podnoszenia standardów rozwoju społecznego, ochrony środowiska i poszanowania podstawowych praw pracowników w firmie i jednocześnie podejmuje otwarte zarządzanie i daje szansę dla profesjonalnego rozwoju zatrudnionych osób. Wprowadzone i certyfikowane systemy OHSAS 18001: 2007 i ISO 14001: 2004 przedstawiają świadome kroki w kierunku poprawy i utrzymania KZS w firmie.

Naczelna zasada „M+S Hidraulik" S.A.: Zasoby ludzkie są najcenniejszym zasobem firmy.

Obecnie „M+S Hidraulik" S.A. zapewnia ponad 1000 miejsc roboczych, zatrudniając pracowników z Kazanłyku, a także z regionu. W firmie została opracowana i wdrożona polityka zarządzania kapitałem ludzkim i strategiami ich rozwoju.

Działania te mają na celu spowodowanie wzrostu jakości siły roboczej, rozwoju wiedzy osobistej i umiejętności wszystkich pracowników, polepszenia produktywności, ciągłości w zatrudnieniu, odpowiadającej nowym, wyższym wymaganiom miejsc pracy.

Systematyczne jest działanie w„M+S Hidraulik" S.A. przy zapewnieniu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

Zarząd corocznie zatwierdza program o wdrożeniu środków na rzecz poprawy środowiska pracy. Na posiedzeniach Komisji Warunków Pracy omawiany jest szereg kwestii związanych ze środowiskiem pracy, zapobieganiem potencjalnym zagrożeniom w procesie pracy, odzieżą pracowniczą itd., składane są umotywowane propozycje podjęcia określonych działań przez kierownictwo. Zapewniane są świadczenia medyczne dla zatrudnionych.

Firma nie ogranicza się tylko do wdrożenia obowiązkowych wymagań normatywnych. Realizuje ona ukierunkowane wsparcie dla swoich pracowników i ich rodzin, zapewniając:

- Środki pokrywające koszty transportu;
- Bony żywnościowe i posiłki podawane w bufecie o preferencyjnych cenach;
- Środki na leczenie i zakup leków itd.;

- Nieodpłatne korzystanie z siłowni, sauny, sali sportowej i boiska piłkarskiego dla zatrudnionych;
- Korzystanie z Centrum medycznego, darmową opiekę stomatologiczną, darmowe badania okulistyczne i neurologiczne;
- Bezpłatne dodatkowe profilaktyczne badania oprócz obowiązkowych;
- Bezpłatne korzystanie z morskich i górskich ośrodków rekreacyjnych przez pracowników i ich rodziny;
- Świadczenia pieniężne dla młodych małżeństw;
- Świadczenia pieniężne dla rodzin pracowników kobiet w trudnej sytuacji finansowej;
- Odpowiednie miejsca pracy dla kobiet w ciąży i kobiet karmiących;
- Wydarzenia sportowe i kulturalne dla pracowników w przedsiębiorstwie.

Efektywny, społeczny dialog kierownictwa firmy ze związkami zawodowymi KT „Podkrepa" (Konfederacja Pracy „Wsparcie") i KNSB (Konfederacja Niezależnych Związków Zawodowych w Bułgarii) oraz aktualna zbiorowa umowa pracy, wspierają realizację i doskonalenie najlepszych praktyk w zakresie Korporacyjnej odpowiedzialności społecznej dla pracowników, ich rodzin a także ogólnie dla województwa.

Strategia rozwoju „M+S Hidraulik" S.A. jest całkowicie ukierunkowana na osiągnięcie zrównoważonego rozwoju firmy, który jest realizowany za pośrednictwem bardziej konkurencyjnej produkcji, modernizacji procesów i urządzeń technologicznych, zmniejszenia zużycie energii elektrycznej i inwestowania w energooszczędną technologię. Przy wyborze nowej technologii, która ma być wdrożona, firma bierze pod uwagę także wpływ, jaki będzie miała na środowisko naturalne i środowisko pracy oraz na bezpieczeństwo pracy.

Próbując osiągnąć te cele, „M+S Hidraulik" S.A. opracowało i z powodzeniem kandyduje z trzema projektami o łącznej wartości prawie 16 mln bułgarskich lewa do Programu Operacyjnego „Rozwój konkurencyjności gospodarki bułgarskiej" na lata 2007-2013

Projekt wdrożenia nowego technologicznego sprzętu w „M+S Hidraulik" S.A. został zakończony, a projekt technologicznej modernizacji i odnowienia jest w procesie realizacji. Zrównoważony rozwój ekologiczny to kolejna zasada w zarządzaniu „M+S Hidraulik" S.A.

Rozbudowany jest system monitorowania wpływu działalności firmy na środowisko naturalne. Zbierane są dokładne ilościowe dane na temat wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko, prowadzona jest statystyka wytwarzanych odpadów, wykorzystanej wody, energii i inne. Odpady przeznaczane są do przetworzenia i recyklingu przez wyspecjalizowane licencjonowane firmy. Podejmowane są działania mające na celu przywrócenie i ochronę środowiska naturalnego, a w razie potrzeby, zanieczyszczone tereny są rekultywowane.

Podjęte są konkretne kroki w celu zachowania zasobów naturalnych i zwiększenia efektywności energetycznej. Wybudowany jest system podgrzewania wody przeznaczonej dla gospodarstw domowych za pomocą paneli słonecznych, a dla celów przemysłowych wykorzystywane są własne źródła wody. W „M+S Hidraulik" S.A. hale produkcyjne ogrzewane są za pomocą promiennego ogrzewania gazowego. W przyszłości będzie realizowany także projekt „Wdrożenie energooszczędnych technologii w „M+S Hidraulik" S.A.", w ramach procedury „Inwestycje w „zielony przemysł".

„M+S Hidraulik" S.A." wspiera także działania społeczne. Realizowane są dotacje dla szkół. Finansowane są instytucje w sferze kultury, a także indywidualne wydarzenia – występy lokalnego teatru, święto róży itd. Wybudowany został parking publiczny, sfinansowany ze środków firmy.

Wydajność pracowników oceniana jest drogą porównania jej do ustalonych norm oraz potrzeb rozwoju i szkolenia pracowników. Aby zapewnić firmie wysoko wykwalifikowaną i kompetentną kadrę, przedsiębiorstwo inwestuje długoterminowo w kształcenie i podnoszenie kwalifikacji młodego pokolenia. Realizowane są inicjatywy mające na celu przyciągnięcie i motywowanie młodych ludzi do podjęcia pracy w „M+S Hidraulik" S.A. W tym celu utrwalane są następujące praktyki – organizowanie warsztatów w szkołach licealnych i szkołach wyższych, gdzie prezentowane są możliwości podjęcia pracy, warunków pracy, rozwój kariery w firmie, pomoc uczniom i studentom w uniwersyte-

tach technicznych poprzez umowy stypendialne, finansowanie szkoleń policealnych, udział w seminariach, kursach i innych formach szkoleniowych, podnoszących kwalifikacje zawodowe. W przedsiębiorstwie zostały opracowane także wewnętrzne przepisy dotyczące zapłaty robocizny, w celu osiągnięcia sprawiedliwej i uczciwej zapłaty, zgodnej z kwalifikacjami i osobistym zaangażowaniem każdego pracownika. Pracownikom jest oferowana możliwość długofalowego rozwoju kariery, która odbywa się poprzez realizację planów szkoleniowych mających na celu osiągnięcie:

- Podniesienia poziomu wydajności pracowników;
- Zapewnienia kompetencji, satysfakcji i zaangażowania na wszystkich szczeblach;
- Motywowania personelu przedsiębiorstwa.

W celu dalszego szkolenia pracowników praktyką firmy jest zapewnienie im płatnego urlopu, a także finansowanie kosztów szkolenia. Wykorzystywane są możliwości programów operacyjnych w zakresie podniesienia wiedzy i umiejętności pracowników oraz podniesienia kwalifikacji bezrobotnych poprzez nabycie zawodów mających zastosowanie w firmie. Ponad 100 pracowników z „M+S Hidraulik" S.A. podniosło swoje kwalifikacje za pomocą programu szkoleń, oferowanych przez „Аз мога" („Ja potrafię") i „Аз мога повече" („Ja potrafię więcej") w ramach Programu Operacyjnego „Rozwój Zasobów Ludzkich" na lata 2007-2013. Kontynuowana jest realizacja projektu „Tworzenie miejsc roboczych dla młodzieży poprzez zapewnienie możliwości podjęcia stażu". Za pomocą tego projektu trzech stażystów zostało zatrudnionych na okres 6 miesięcy, co pozwala młodym specjalistom rozpoczęcie kariery, jednocześnie zdobywając doświadczenie w ramach zakończonej specjalizacji i rozwijając swoje umiejętności zawodowe.

Kierując się ideą zwiększenia kwalifikacji i motywacji kadr w przedsiębiorstwie, „M+S Hidraulik" S.A. ubiega się o bezzwrotne dofinansowanie za pomocą procedury „Społeczne innowacje w przedsiębiorstwach", w ramach Programu Operacyjnego „Rozwój Zasobów Ludzkich" na lata 2007-2013, mając na uwadze, iż projekt ten jest zatwierdzony i trwa proces jego realizacji.

4.3. Zakład Elektrotechniki Motoryzacyjnej w Ełku Spółka z o.o. – „ZEM Ełk"

Zakład Elektrotechniki Motoryzacyjnej w Ełku Spółka z o.o.– „ZEM Ełk" to zakład z wieloletnimi tradycjami, produkujący wiązki przewodów niskiego napięcia, przewody akumulatorowe i wiązki zapłonowe do wszelkiego typu pojazdów i urządzeń. Zakład rozpoczął swoją działalność w 1945 roku jako Państwowe Przedsiębiorstwo Traktorów i Maszyn Rolniczych, świadcząc usługi na rzecz rolnictwa. W 1961 roku uruchomiono produkcję pierwszych wiązek przewodów do pojazdów mechanicznych – wiązki do ciągników URSUS, samochodów ciężarowych STAR, motocykli.

Kolejnym krokiem milowym było uruchomienie kompletu wiązek przewodów do samochodów FIAT 125P i FIAT 126P, Cinquecento. Uruchomiono też produkcję złącz i końcówek motoryzacyjnych. Od 1980 roku Zakład Elektrotechniki Motoryzacyjnej w Ełku wchodzi w skład grupy FSO w Warszawie. Od 1989 do 1997 w zakładzie była uruchomiona również produkcja lamp i reflektorów do samochodu Polonez. W 1998 z zakładu wyodrębniony został nowy podmiot gospodarczy – spółka SUNGSAN-ZEM, która nadal zajmuje się produkcją oświetlenia do samochodów, między innymi LANOS, MATIZ, oraz innych elementów oświetleniowych, w kooperacji z takimi firmami jak Automotive Lighting, Philipsi i inne. W latach 90-tych zakład prężnie rozwijał produkcję wiązek przewodów i w kooperacji ze światowymi producentami części samochodowych, takimi jak Delphi, Siemens, AFL produkował wiązki przewodów do samochodów: Opel, Mercedes Benz, Peugeot, Ford, VW, Audi. W 1998 roku rozpoczęto produkcję wiązek do samochodów DAEWOO Lanos, Nexia, Matiz, produkowanych w Daewoo- FSO w Warszawie, a następnie rozpoczęto również dostawy tych wiązek do zakładów DAEWOO w Rumunii i Uzbekistanie. Od 2003 roku ZEM rozpoczął również kooperację ze światowymi producentami modułów klimatyzacji samochodowych – firmami Delphi Thermal System, Behr, Valeo, Denso i produkował wiązki przewodów do takich samochodów jak

OPEL, Mercedes Benz, FIAT, Alfa Romeo, VW oraz w zakresie produkcji wiązek do maszyn rolniczych i budowlanych takich firm jak CNH, Terex, Eagle we współpracy z angielską firmą Volex.

Obecnie nadal, w ramach współpracy z koncernem Delphi, kontynuowana jest produkcja wiązek dla odbiorców krajowych i zagranicznych. Produkowane są wiązki do takich modeli jak FIAT 500, FORD Ka, LANCIA Ypsilon oraz do samochodów ciężarowych VOLVO TRUCK.

CSR w firmie to:

- zapewnienie miejsc pracy w mieście o bardzo wysokim poziomie bezrobocia (w lutym 2013 r. ok. 25%) ze szczególnym uwzględnieniem osób w wieku 50+;
- zapewnienie dobrych relacji z pracownikami, tworzenie dobrych i bezpiecznych warunków pracy;
- dbałość o ochronę środowiska naturalnego z myślą o następnych pokoleniach;
- wysoka jakość produkowanych wyrobów w trosce o zapewnienie satysfakcji i bezpieczeństwa klienta;
- zaufanie ze strony dostawców i odbiorców.

Powyższe cele ZEM Ełk realizuje w następujący sposób:

Głównym potencjałem firmy są pracownicy. Pracownicy bezpośredniej produkcji ZEM są „inteligencją robotniczą" ze względu na wykształcenie, przeszkolenie, konieczność spełnienia bardzo wysokich wymagań jakościowych i produkcyjnych.

Kadra kierownicza – to wysoko kwalifikowani pracownicy w zakresie techniki, jakości i produkcji, ze znajomością języków obcych, z dobrymi relacjami z aktualnymi i potencjalnymi klientami. Atutem naszej firmy jest umiejętność szybkiego uruchamiania nowych projektów, samodzielne wykonywanie wyposażenia produkcyjnego i kontrolnego, co powoduje utrzymanie konkurencyjności na rynku.

W trosce o zdrowie i życie swoich pracowników oraz osób przebywających na terenie Spółki, wprowadzono Politykę Bezpieczeństwa i Higieny Pracy, której celem jest ciągłe doskonalenie działań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, dążenie do stałej poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy, podnoszenie kwalifikacji oraz uwzględnienie roli pracowników i ich angażowania do działań na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy.

Z uwagi na fakt, iż w zakładzie zdecydowana większość stanowisk robotniczych to stanowiska stojące, wprowadzono dwie dodatkowe płatne przerwy w pracy.

W celu umożliwienia dalszej pracy w zakładzie pracownikom, których stan zdrowia uległ znacznemu pogorszeniu, stworzono specjalne stanowiska dostosowane do osób z lekkim i umiarkowanym stopniem niepełnosprawności. Systematycznie prowadzona jest ocena satysfakcji pracownika.

Obecnie ZEM zatrudnia 330 osób, w tym 97 powyżej 50 roku życia.

W ramach dążenia do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, stabilizacji a następnie poprawy oddziaływania na środowisko, ZEM Ełk szczególną uwagę zwraca na problemy dotyczące gospodarki odpadami oraz emisji zanieczyszczeń do powietrza. Naszym priorytetem jest spełnienie wymagań prawnych, obejmujących korzystanie przez firmę ze środowiska naturalnego i przyjęcie ich jako punkt wyjścia do ciągłego zmniejszania szkodliwego oddziaływania w tym zakresie.

Zarząd Spółki, realizując cele biznesowe, produkcyjne i społeczne, mając na uwadze usytuowanie firmy w regionie „Zielonych Płuc Polski", zobowiązuje się do działania przyjaznego dla środowiska naturalnego. Wyznacznikiem tych działań jest bezpieczna i ekologiczna produkcja oraz uzyskanie w 2009 roku certyfikatu środowiskowego wg normy ISO 14001. Niewątpliwym atutem naszych wyrobów jest ich wysoka jakość, niezawodność oraz bardzo konkurencyjna cena. Do produkcji stosujemy zatwierdzone i sprawdzone komponenty od uznanych firm branży motoryzacyjnej. Nasze produkty podlegają wieloetapowej kontroli w poszczególnych fazach wytwarzania oraz 100% końcowej kontroli funkcjonalnej, potwierdzonej stosownym certyfikatem. Nasze laboratoria nadzorują jakość materiałów, prowadzą badania wyrobów gotowych, a także kwalifikują wyposażenie produkcyjne oraz kontrolno-pomiarowe. Wewnętrzny system szkoleń teoretycznych i praktycznych zapewnia wysoką świadomość i odpowiedzialność personelu, jego kompetencje i umiejętności. Zdobyte w wyniku wieloletniej działalności firmy doświadczenie jest efektywnie wykorzystywane podczas nowych

uruchomień. Sukcesów tych firma nie osiągnęłaby bez ciągłej poprawy organizacji i jakości pracy, wdrażania nowoczesnych systemów zarządzania potwierdzonych certyfikatami, nad którymi prace rozpoczęto jeszcze w latach 90-tych.

Mając na celu poprawę funkcjonowania zakładu, w 1993 roku wdrożono System Zapewnienia Jakości, oparty na wytycznych normy ISO 9004 i filozofii TQM (Total Quality Management), uzyskano certyfikat jakości ISO 9002, następnie ISO 9001, włączając w zakres działalności projektowanie. Wraz z ewaluacją standardów w szybko zmieniającym się otoczeniu, uzyskiwano kolejne szczeble rozwoju jakościowego i organizacyjnego, uzyskując kolejno certyfikaty QS 9000, VDA 6.1, a obecnie kontynuacją tych działań jest utrzymanie od roku 2003 Systemu Zarządzania Jakością według standardu ISO/TS 16949. W roku 1995 firma została wyróżniona przez Advertising and Marketing Commitec i uhonorowana Nagrodą Główną za Najlepszy Image Przemysłu i Handlu. W kolejnych latach uzyskiwano następne wyróżnienia, między innymi w 1996 roku Wyróżnienie w II-ej edycji Polskiej Nagrody Jakości, w 2003 roku wyróżnienie w III edycji Regionalnego Konkursu Polskiej Nagrody Jakości, a w 2005 zajęcie I-go miejsca w tym konkursie.

Pragnąc sprostać wymaganiom klientów oraz dostosować się do ciągle zmieniającego się rynku, firma ZEM w 2007 roku wdrożyła zintegrowany system Zarządzania Przedsiębiorstwem typu ERP – i Scala. W zakresie projektowania wyrobów wykorzystujemy oprogramowanie Catia i AutoCad. Kierownictwo Zakładu Elektrotechniki Motoryzacyjnej Sp. z o.o. w Ełku, uznając potrzebę chronienia środowiska naturalnego otaczającego zakład oraz mając świadomość aspektów środowiskowych swojej działalności i wyrobów, zobowiązuje się do prowadzenia działalności biznesowej w sposób przyjazny środowisku, upatrując w tym jeden z długoterminowych czynników rozwoju firmy.

Zobowiązania firmy, dotyczące **ochrony środowiska** zawiera przyjęta **Polityka środowiskowa**: realizacja przyjętych zobowiązań odbywa się w ramach funkcjonującego **Systemu Zarządzania Środowiskowego,** zgodnego z wymaganiami normy **PN EN ISO 14001.**

Zobowiązując się do zapewnienia zgodności naszych działań z **wymaganiami prawnymi,** dotyczącymi zidentyfikowanych aspektów środowiskowych, podejmiemy działania zapobiegające powodowanym przez nas **zanieczyszczeniom środowiska**, szczególnie w zakresie:

- emisji do powietrza;
- gospodarki odpadami produkcyjnymi i bytowymi.

W **ciągłym doskonaleniu** Systemu Zarządzania Środowiskowego oraz polepszaniu efektów środowiskowych główną rolę przypisujemy **świadomości ekologicznej pracowników**, których będziemy w tym celu szkolić i motywować. Polityka została zakomunikowana pracownikom i partnerom firmy; jest ona dostępna publicznie; za jej wdrożenie i realizację przyjmuje odpowiedzialność w imieniu Zarządu ZEM Ełk, Prezes Zarządu.

Głównymi Interesariuszami ZEM Ełk są:

- Pracownicy;
- Związki Zawodowe;
- Dostawcy materiałów;
- Odbiorcy wyrobów;
- Władze miasta i powiatu;
- Firmy spedycyjne i przewozowe;
- Lokalna społeczność.

EFEKTY ZEM:

- Zmniejszenie zużycia wody w 2012 roku w stosunku do roku 2011 o 31% ;
- Zużycie energii elektrycznej w 2012 roku było mniejsze o 5,2% niż w roku poprzednim;
- W 2012 roku firma zużyła o 7,7% mniej miału węglowego niż w roku 2011;
- Ilość odpadów komunalnych w 2012 roku była mniejsza niż w roku 2011 o 23%

Wszystkie wskaźniki są mierzone na bieżąco i raportowane.

SZŚ – co musimy zrobić w praktyce?

- Zidentyfikować nasze związki ze środowiskiem (aspekty środowiskowe)
- Ustanowić skuteczną kontrolę groźnych oddziaływań (sterowanie operacyjne)
- Zaplanować i realizować programy zmniejszenia oddziaływań (programy)
- Pilnować realizacji!!!

Posiadanie SZŚ umożliwi organizacji:

- Uniknąć, ograniczyć lub nadzorować niekorzystny wpływ na środowisko
- Osiągnąć zgodność z wymaganiami prawa i innymi, do których jest zobowiązana
- Dostarczyć dowodów racjonalnej troski o środowisko i zgodność z przepisami
- Zapewnić klientów, że kierownictwo zobowiązało się do realizacji polityki, celów i zadań środowiskowych
- ZAPEWNIĆ KLIENTÓW, że nie zostanie przerwany łańcuch dostaw ze względu na nieprzestrzeganie prawa UE w zakresie ochrony środowiska!
- Uzyskać wymierne korzyści ekonomiczne (mniejsze opłaty środowiskowe, uniknąć płacenia kar)
- Poprawić wizerunek publiczny organizacji i na rynku
- Zaoszczędzić na zużyciu materiałów, opakowań, energii, wody
- Zaoszczędzić na kosztach wywozu śmieci poprzez wdrożenie racjonalnej gospodarki odpadowej (segregacja odpadów, odsprzedaż surowców wtórnych, zmniejszenie ogólnej ilości produkowanych śmieci)
- Możliwość składania ofert do koncernów motoryzacyjnych wymagających od dostawców wdrożenia SZŚ wg ISO 14001

Do najważniejszych barier w realizacji oczekiwanych zadań w obszarze społecznej odpowiedzialności należy zaliczyć:

- Kryzys w branży motoryzacyjnej;
- Zaprzestanie produkcji samochodów przez właściciela ZEM;
- Rosnące koszty prowadzenia działalności gospodarczej,

w tym znaczący wzrost kosztów nośników energii, wody, unieszkodliwiania odpadów oraz odprowadzania ścieków.

- Brak rozwiniętej infrastruktury komunikacyjne i energetycznej
- Wysokie koszty zatrudnienia pracowników

ZEM EŁK aby przeciwdziałać wymienionym wyżej barierom podejmuje szereg działań polegających min. na:

- Poszukiwaniu nowych zamówień poprzez min. badania satysfakcji klienta, jak również prowadzenie akcji benchmarkingowych mających na celu badania konkurencji w zakresie: poziomu jakości, cen, techniki oraz określenie miejsca ZEM na tle konkurencyjnych firm;
- Ciągłe doskonalenie systemów zarządzania jakością, ochrony środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy.
- Prowadzeniu systematycznych szkoleń dla pracowników w zakresie w/w systemów;
- Stosowaniu elastycznego czasu pracy w celu zapewnienia pracy wszystkim zatrudnionym pracownikom.

poszukiwanie klientów spoza branży motoryzacyjnej

- W ramach przyjętej w ZEM EŁK misji, Zarząd ZEM będzie nadal dokładał wszelkich starań w dążeniu do umacniania pozycji firmy na rynku, aby w ten sposób zabezpieczyć miejsca pracy zatrudnionym pracownikom i ich dzieciom.
- Jednym z istotnych elementów polityki zatrudnienia będzie nadal prowadzona we współpracy z organizacjami związkowymi Ocena satysfakcji pracowników. Wyniki ankiet dotyczących satysfakcji będą omawiane ze związkami zawodowymi, a wnioski przekazywane do realizacji kierownictwu wydziałów.

- Kolejnym elementem kontynuacji polityki CSR będzie pogłębianie współpracy z klientami, ocena jakości dostarczanych materiałów i kontrola firm odbierających odpady pod względem posiadania stosownych decyzji środowiskowych.
- W ramach polityki ochrony środowiska ZEM będzie nadal podejmował działania w celu redukcji zużycia wody, energii elektrycznej i emisji substancji szkodliwych. Wykaz planowanych działań zawiera następująca tabela.

4.4. ELBUDEX Zakład Produkcji Przewodów i Kabli Elektrycznych Sp. z o.o w Piszu

ELBUDEX Zakład Produkcji Przewodów i Kabli Elektrycznych Sp. z o.o. istnieje na polskim rynku od dwudziestu jeden lat. Jakość wyrobów, krótkie terminy realizacji nawet nietypowych zamówień, doskonale zorganizowany system logistyczny zadecydował o tym, że Spółka cieszy się wysoką renomą w branży elektrycznej.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów, przedsiębiorstwo systematycznie rozszerza swoją ofertę produktową, co pozwala na kompleksowe zaopatrzenie klientów w niezbędny asortyment przewodów.

90% produkcji jest sprzedawane na rynku krajowymi, 10% przeznaczona jest na eksport.

Z uwagi na jakość i cenę, wyroby firmy cieszą się dużym zainteresowaniem klientów. Firma zdobyła zaufanie klientów. (Większość odbiorców to stali klienci firmy). Firma wyrobiła sobie dobrą markę.

Przedsiębiorstwo współpracuje z największymi sieciami sklepów w Polsce, m.in. z: Leroy Merlin, Castorama, OBI oraz Praktiker.

Głównym założeniem polityki marketingowej ELBUDEX Zakładu Produkcji Przewodów i Kabli Elektrycznych Sp z o.o. jest zwiększenie produkcji i sprzedaży. Osiągnięcie powyższego celu możliwe jest poprzez zwiększenie sprzedaży przewodów i kabli elektrycznych na rynku krajowym oraz zagranicznym.

W ELBUDEX obowiązują proste zasady: uczciwość, rzetelność, wrażliwość, lojalność, praworządność. To wartości nad którymi firma pracuje od ponad dwudziestu lat i które stanowią jej najcenniejszy kapitał.

CSR w Elbudex obejmuje kilka podstawowych obszarów funkcjonowania firmy: rynek, pracowników, społeczeństwo, środowisko naturalne.

Odpowiedzialne działania Spółki w obszarze rynku obejmuje cały proces wytwarzania produktu, począwszy od zaopatrzenia, poprzez technologię produkcji, a na technikach sprzedaży i marketingu kończąc.

W Elbudex Sp. z o.o. próbuje integrować podstawową działalność biznesową z problemami z innych obszarów, w których funkcjonuje firma: społeczny (relacje z pracownikami), ekologiczny (kwestie wpływu rozwiązań technologicznych stosowanych przez Spółkę na środowisko naturalne), etyczny (hierarchia wyznawanych przez Spółkę wartości):

- produkty firmy spełniają normy bezpieczeństwa i standardy jakości.
- firma podaje wiarygodne i rzetelne informacje o produkcie.
- jest uczciwa wobec biznesowych kontrahentów (dostawców, podwykonawców, partnerów handlowych).
- terminowo realizuje zobowiązania płatnicze.
- wspiera lokalną gospodarkę poprzez biznesową współpracę z lokalnymi przedsiębiorcami, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów ekonomii społecznej.

Podstawową grupą Interesariuszy działań CSR w Elbudex Sp. z o.o. są pracownicy. Spółka stara się zapewnić swoim pracownikom zrównoważony rozwój, rozumiany jako równowaga między ży-

ciem zawodowym a prywatnym. Buduje przyjazne środowisko społeczne wewnątrz firmy, dba o relacje interpersonalne, bezpieczeństwo stanowisk pracowniczych i przestrzega praw pracowniczych.

Firma podjęła działania zmierzające do opracowana KODEKSU PRZYJAZNEJ FIRMY, który m.in.:

- umożliwi pracownikom angażowanie się w czasie pracy w inicjatywy społeczne na wielu płaszczyznach, nie tylko zawodowych, z zachowaniem prawa do wynagrodzenia,
- przygotuje rozwiązania przyjazne dla nowych pracowników oraz tych, którzy mają specyficzne potrzeby (np. „świeżo upieczeni rodzice"),
- zostaną jasno zakomunikowane ścieżki rozwoju zawodowego oraz awansu,
- opracuje programy adaptacyjne.

Następnie dochodzimy do kolejnego istotnego obszaru działań Elbudex Sp. z o.o. w ramach CSR – kreowania i utrwalania dobrych relacji między Spółką a jej otoczeniem społecznym.

Aktywność naszego zakładu w tym obszarze oznacza podejmowanie inicjatyw społecznych, nie tylko tych najprostszych i wymagających stosunkowo niedużego wysiłku organizacyjnego, ale także intelektualnego (np. eventy).

Elbudex Sp. z o.o. angażuje się w ważne społeczne problemy, podejmuje na drodze dialogu z innymi instytucjami, wchodzącymi w skład otoczenia społecznego, rozwiązań trudnych kwestii.

Elbudex Sp. z o. o. dąży do takiego rozwoju przedsiębiorstwa, któremu towarzyszą pozytywne zmiany społeczne. To w firmie zrodziła się inicjatywa utworzenia „Kawiarenek Biznesowych", która została rozpropagowana w ramach projektu *„EQUAL"* w województwie warmińsko-mazurskim, a nawet przekroczyła jego granice.

Ważnym obszarem działań Elbudex Sp. z o.o. w ramach CSR jest ekologia. Świadomość ekologiczna i troska społeczna, dotycząca wpływu działalności naszej Spółki na stan środowiska naturalnego jest jednym z fundamentów omawianego modelu zarządzania Elbudex Sp. z o.o. w obszarze CSR.

Odpowiedzialność za środowisko naturalne, rozpatrywana w kontekście CSR, nie jest jednorazową akcją, jest stałym elementem strategii Spółki i jej codziennych działań. W trosce o środowisko opatentowaliśmy sposób na odzyskiwanie gumy poprodukcyjnej, którą będziemy poddawać recyklingowi, a materiał pozyskany w tym procesie będzie ponownie wykorzystany jako pełnowartościowy surowiec do produkcji przewodów elektrycznych w gumie i innych wyrobów gumowych. Wdrożenie tego wynalazku pozwoli zagospodarować miliony ton odpadów gumowych, zalegających na obszarze całej Unii Europejskiej.

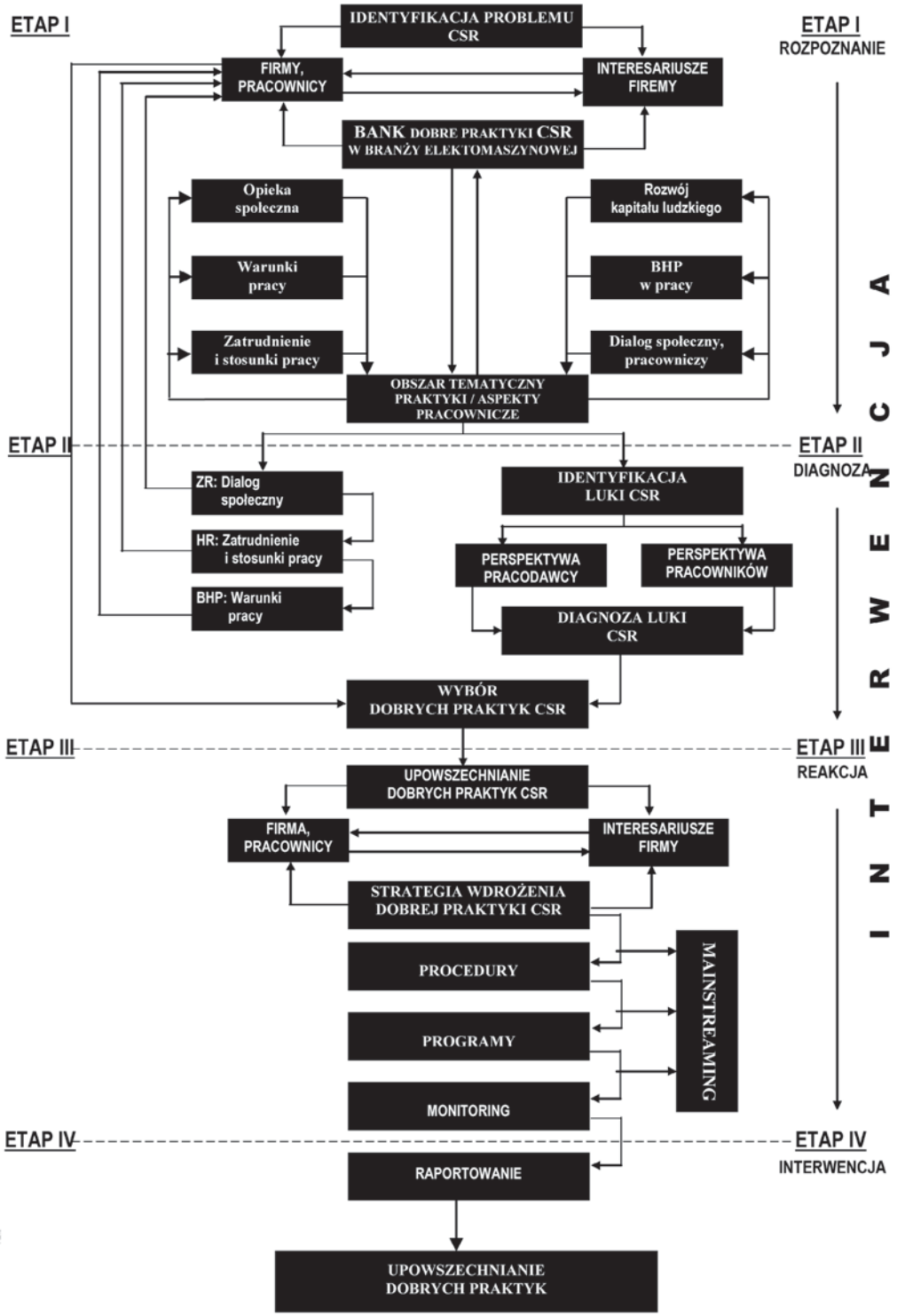
Ważnym obszarem działań Elbudex Sp. z o.o. w ramach CSR jest ekologia. Świadomość ekologiczna i troska społeczna, dotycząca wpływu działalności naszej Spółki na stan środowiska naturalnego, jest jednym z fundamentów omawianego modelu zarządzania Elbudex Sp. z o.o. w obszarze CSR

Odpowiedzialność za środowisko naturalne rozpatrywana w kontekście CSR, nie jest jednorazową akcją, jest stałym elementem strategii Spółki i jej codziennych działań. W trosce o środowisko opatentowaliśmy sposób na odzyskiwanie gumy poprodukcyjnej, którą będziemy poddawać recyklingowi, a materiał pozyskany w tym procesie będzie ponownie wykorzystany jako pełnowartościowy surowiec do produkcji przewodów elektrycznych w gumie i innych wyrobów gumowych. Wdrożenie tego wynalazku pozwoli zagospodarować miliony ton odpadów gumowych zalegających na obszarze całej Unii Europejskiej.

5. Model upowszechniania dobrych praktyk CSR w przemyśle elektromaszynowym

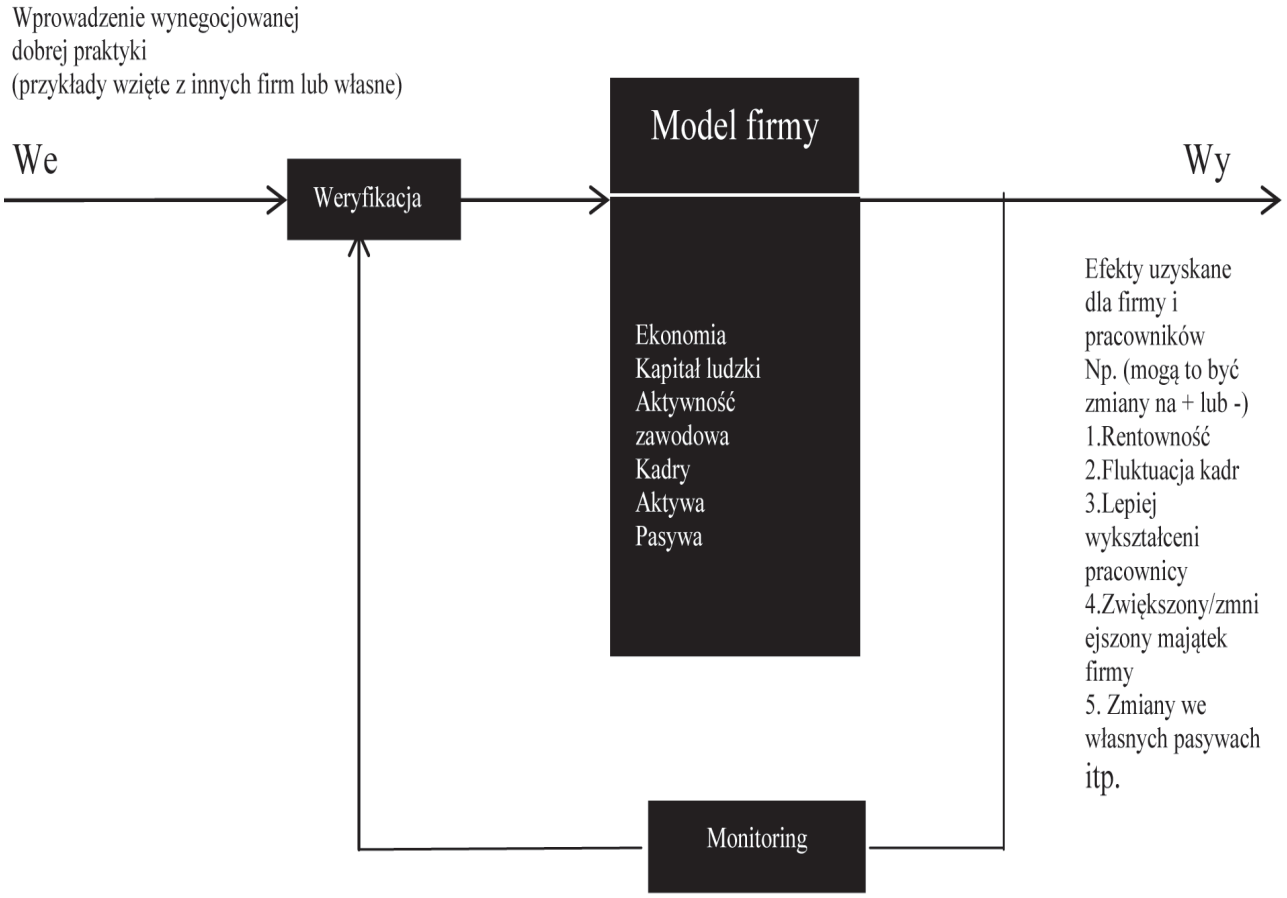
Rysunek 2

MODEL upowszechniania DOBRYCH PRAKTYK w obszarze CSR w BRANŻY ELEKTROMASZYNOWEJ. Norma ISO 26000: Obszar tematyczny: Praktyki/Aspekty Pracownicze – zatrudnienie i stosunki pracy, warunki pracy, dialog społeczny pracowniczy, BHP w pracy, rozwój kapitału ludzkiego.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3
Procedury oceny zastosowania dobrej praktyki CSR.



Źródło: opracowanie własne: Jarosław Łapiński, Grażyna Łapińska

6. Programy upowszechniania dobrych praktyk CSR w przemyśle elektromaszynowym, wypracowywane w ramach Projektu Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności.

W trakcie sesji trzy zespoły robocze: ZR, HR i BHP, wypracowały następujące programy upowszechniania dobrych praktyk CSR:

- Wewnętrzny nauczyciel
- Kalkulator CSR
- Idealny pracownik
- Krzywa roszczenia
- Skrzynka innowacje w bhp
- Ocena wieloźródłowa pracownika
- Wynagrodzanie oparte na indywidualnej ocenie zaangażowania i wkładu pracowników w budowanie pozycji strategicznej firmy.

Nazwa DP CSR.
Wewnętrzny nauczyciel

Jaki problem rozwiązuje DP CSR?
Niedostatecznych środków finansowych na szkolenia pracowników.

Opis DP CSR
Pracodawca wysyła na szkolenia tylko tylu i takich pracowników, którzy po przeszkoleniu będą szkolić innych pracowników w firmie, nie przestając wykonywać dotychczasowego zakresu obowiązków (pracodawca może ustalić, że np. ok. 5% czasu pracy pracownik poświęca na szkolenie swoich koleżanek i kolegów, albo pracowników z innych firm). Charakterystyczne w tej strategii szkolenia jest to, że prowadzący szkolenia kojarzy szkolnych przez siebie pracowników w pary. W parze jest pracownik osiągający najlepsze wyniki z pracownikiem osiągającym wyniki najsłabsze.

Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR
Rozpoznanie potrzeb na szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne wśród pracowników.
Diagnoza:
- *luki kompetencyjne pracowników,*
- *wytypowanie pracowników na szkolenie,*
- *opracowanie programu(ów) szkolenia(ń),*
- *wybranie spośród pracowników na szkolenie tych, którzy zostaną na nie skierowani, a następnie będą szkolić pozostałych,*
- *znalezienie firmy szkolącej,*

Reakcja – skierowanie liderów na szkolenia.
Interwencja – szkolenie pracowników przez liderów trenerów.
Monitoring.

Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR
Niskie koszty dla firmy z tytułu podnoszenia kwalifikacji przez pracowników.
Wydajniejsza praca.
Lojalność pracowników wobec firmy.

Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?
Niskie koszty szkolenia w przeliczeniu na jednego pracownika (koszt szkolenia pracownika przez firmę zewnętrzną podzielony przez liczbę przeszkolonych przez niego pracowników).
Poprawa wskaźników: zyskowności, produktywności i absencji.

Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści
Raport z rozpoznania potrzeb na szkolenia.
Koszt szkolenia jednego pracownika przez firmę zewnętrzną.

Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?
Brak konsekwencji we wdrażaniu dobrej praktyki.

Nazwa DP CSR.
Kalkulator CSR.

Jaki problem rozwiązuje DP CSR?
Pomiaru korzyści z tytułu zaangażowania się firmy w CSR.
Opis DP CSR
Firma do pomiaru korzyści wykorzystuje formuły na próg rentowności w ujęciu wartościowym – wzór (1) i procentowym – wzór (2)

$$R = \frac{K_s}{1 - \frac{K_{zm}}{S_p}} \quad (1) \qquad R' = \frac{R}{S_p} \cdot 100 \quad (2).$$

Gdzie:
R – *próg rentowności w ujęciu wartościowym,*
R' – *próg rentowności w ujęciu procentowym,*
K_s – *koszty stałe,*
K_{zm} – *koszty zmienne,*
S_p – *przychody ze sprzedaży.*
Wzrost progu rentowności po wdrożeniu dobrej praktyki oznacza, że nie spełnia pokładanej w niej nadziei.

Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR
Rozpoznanie kosztów wdrożenia nowej praktyki.
Diagnoza:
- *kosztów stałych przed wdrożeniem dobrej praktyki,*
- *kosztów stałych po wdrożeniu dobrej praktyki.*

Reakcja:
- *wyznaczenie progu rentowności biznesu przed wdrożeniem dobrej praktyki,*
- *symulacja progu rentowności biznesu po wdrożeniu dobrej praktyki,*
- *porównanie progów rentowności biznesu.*

Interwencja – wdrożenie, albo i nie, dobrej praktyki.
Monitoring

Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR
Zneutralizowany konflikt.
Motywacja pracowników do wydajniejszej pracy.
Lojalność pracowników wobec firmy.

Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?
Poprawa wskaźnika zyskowności.

Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści
Rachunek zysków i strat.

Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?
Brak konsekwencji we wdrażaniu dobrej praktyki.

Nazwa DP CSR.
Idealny pracownik

Jaki problem rozwiązuje DP CSR?
Niesprawiedliwego, w opinii pracowników, systemu premiowania pracowników.

Opis DP CSR

Pracownik dokonuje, w terminie przewidzianym w regulaminie, okresowej samooceny w obszarach: zaangażowanie, kompetencje i predyspozycje osobiste. W każdym z tych obszarów ocenia cechy, ustosunkowując się do przypisanych im wag. Podobnie postępuje pracodawca, lub w jego imieniu przełożony pracownika. W przypadku dużych rozbieżności w ocenie poszczególnych cech, pracownik i pracodawca wyjaśniają rozbieżność. Ocena końcowa jest wagą, według której ważony będzie udział pracownika w puli premii albo udziale w zysku do podzielenia (sumujemy oceny z samooceny pracowników, budujemy strukturę, tj. udział poszczególnych samoocen w całości; następnie przez ten udział przemnażamy kwotę premii do podziału, albo zysku).

Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR

Rozpoznanie *potencjału kompetencyjnego wśród pracowników*.
Diagnoza:
- *wypełnienie arkusza samooceny pracownika przez pracownika,*
- *wypełnienie arkusza samooceny pracownika przez pracodawcę,*
- *wzajemne wyjaśnienie ocen skrajnych.*

Reakcja: W*yznaczenie oceny końcowej*.
Interwencja: *Zastosowanie oceny końcowej przy premiowaniu*.
Monitoring

Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR
Zneutralizowany konflikt.
Motywacja pracowników do wydajniejszej pracy.
Lojalność pracowników wobec firmy.

Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?
Poprawa wskaźników: zyskowności, produktywności i absencji.

Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści
Rachunek zysków i strat.
Rejestr absencji pracowników.

Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?
Brak konsekwencji we wdrażaniu dobrej praktyki.

Nazwa DP CSR.
Krzywa roszczenia

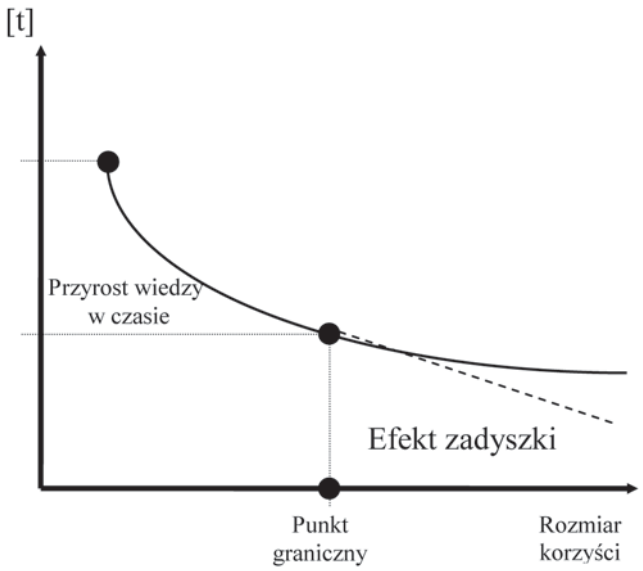
Jaki problem rozwiązuje DP CSR?
Dotyczący sporów pomiędzy przedsiębiorcą, a pracownikami np. płac, bhp.

Opis DP CSR

Efektywność ekonomiczna negocjacji to określony - poprzez stosunek osiągniętego wyniku do nakładów - sposób pomiaru skuteczności i celowości negocjacji, wyrażający się porównaniem (relacją) wartości uzyskanych efektów do nakładu poniesionych na ich uzyskanie – kosztów szkolenia.

Kategoria efektywności należy do grupy zagadnień, które w obszarze nauk ekonomicznych są jednymi z najczęściej przytaczanych i wykorzystywanych do opisu procesów gospodarowania przez podmioty funkcjonujące w gospodarce rynkowej. Podejmowanie decyzji oraz realizacja określonych działań w przedsiębiorstwie, związanych z rozstrzyganiem sporów pomiędzy przedsiębiorcą a pracownikami, dotyczących głównie podwyższenia wynagrodzeń, wymaga stosowania reguł i zasad, które umożliwiają wskazanie rozwiązań dających najlepsze rezultaty, w świetle przyjętych (założonych) celów, dla których działa firma. W rozwiązania te wpisuje się efekt uczenia się – rys.4.

Rysunek 4
Krzywa uczenia



Na rysunku 4 wzrostowi wiedzy u pracodawcy i pracowników o przedmiocie sporu (problemie) towarzyszy coraz krótszy czas potrzebny na jego rozstrzygnięcie. Dzieje się tak, dlatego, gdyż Strony poznają i rozumieją, m.in. dzięki studiowanym *dobrym praktykom*, coraz lepiej przyczyny i skutki przedmiotu sporu. To pozwala skrócić czas niezbędny do uzyskania konsensusu – wyznaczenia ostatecznego granicznego punktu roszczenia (nie można jednak bez końca eskalować żądań – rys. 4, gdyż wystąpi efekt zadyszki i negocjacje mogą zakończyć się fiaskiem).

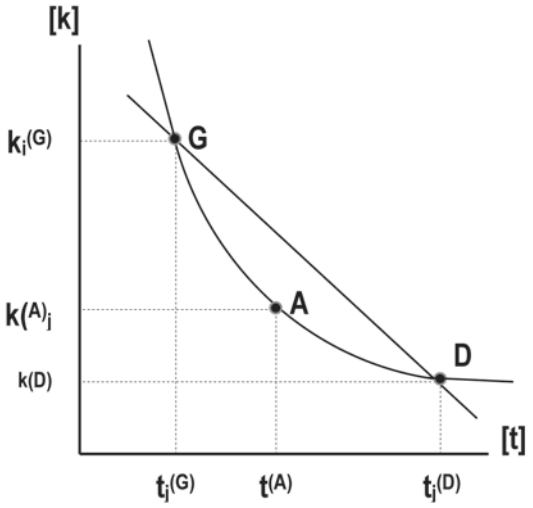
Krzywa roszczenia to linia, na której skonfliktowane Strony zaznaczają punkt **G** i **D** oznaczające wielkość stawki, o którą toczą spór[7]. Starają się znaleźć taki punkt **A**, znajdujący się pomiędzy **G** i **D**, który usatysfakcjonuje Strony sporu.

[7] Nazwę **krzywa roszczenia** zaproponował przedsiębiorca Ryszarda Ustyjańczuk z grupy Zachód, uczestniczący w sesji *Zrównoważony rozwój*.

Przed przystąpieniem do negocjacji Strony wykreślają krzywą roszczenia, na której zaznaczają górną granicę **G** roszczenia, którą wyznaczają pracownicy, i dolną granicę roszczenia **D**, którą wyznacza pracodawca – rysunek 2. Pracownicy chcą ugrać jak najwięcej, stąd punkt **G** na krzywej roszczenia umieszczony jest wyżej, a pracodawca na odwrót, dlatego punkt **D** znajduje się na krzywej roszczenia u dołu. Negocjacje mają wyznaczyć graniczny punkt roszczenia. Na rysunku 2, przykładowo jest nim punkt **A**. Do negocjacji Strony przygotowują się merytorycznie w trakcie szkolenia. Studiują wiedzę niezbędną do rozwiązania problemu, analizując dobre praktyki CSR tych przedsiębiorstw, które spotkały się wcześniej z przedmiotem sporu.

Jak wyznaczyć granicę roszczenia? Na osi OY krzywej uczenia – rysunek 4 – dwukrotnie zaznaczamy procent punktów, uzyskanych raz z *pre testu*, a drugi raz *z post testu*. Otrzymany wektor to różnica pomiaru przed i po szkoleniu, który następnie odkładamy na osi OX rysunku granicy roszczeń – rysunek 5.

Rysunek 5
Krzywa roszczenia



Zakładamy, że punkt pośredni $A(t,k)$, którego współrzędne spełniają warunek

$t^{(G)} \le t^{A} t \le t^{(D)} \qquad k^{(G)} \le k^{(A)} \le k^{(D)}$

znajduje się na krzywej, lecz na prostej łączącej punkt D z punktem G.
Prosta ta będąca aproksymacją krzywej ma postać:

$$k^{(A)} - k^{(G)} = \frac{k^{(G)} - k^{(D)}}{t^{(D)} - t^{(G)}} \cdot \left(t^{(D)} - t^{(A)}\right).$$

Współczynnik roszczenia $W_r^{(A)}$:

$$W_r^{(A)} = \frac{k^{(G)} - k^{(D)}}{t^{(D)} - t^{(G)}}$$

przedstawia potencjalny koszt graniczny wprowadzenia Dobrej Praktyki przyczyniającej się do neutralizacji przedmiotem sporu.

Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR
Rozpoznanie *problemu.*
Opracowanie i przeprowadzenie pre testu.
Opracowanie programu(ów) szkolenia

Przeprowadzenie szkolenia
Przeprowadzenie post testu
Diagnoza rozpoznania - *wyznaczenie granicznego punktu roszczenia*.
Reakcja – *opracowanie raportu*.
Interwencja – *wykonanie zaleceń raportu*
Monitoring

Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR
Zneutralizowany konflikt.
Motywacja pracowników do wydajniejszej pracy.
Poprawa dobrobytu Stron.
Lojalność pracowników wobec firmy.

Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?
Należy odjąć od górnej granicy roszczeń kwotę przypisaną granicznemu punktowi roszczeń w trakcie negocjacji.

Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści.
Raport z negocjacji (ustalenia).
Lista wynagrodzeń (wyższe).
Rachunek zysków i strat (poprawa rentowności)
Okresowe oceny pracowników (wyższe).

Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?
Brak konsekwencji we wdrażaniu dobrej praktyki.

Nazwa DP CSR.
Skrzynka „Innowacje w bhp”

Jaki problem rozwiązuje DP CSR?
Przeciwdziałanie wypadkom przy pracy i zmniejszenie ryzyka chorób zawodowych.

Opis DP CSR.
Pracownicy zgłaszają w formie pisemnej zauważane przez siebie zagrożenia na stanowisku pracy oraz propozycje ich zneutralizowania. Zgłoszenia wrzucają do skrzynki odpowiednio oznakowanej i umieszczonej w miejscu widocznym oraz dogodnym. Raz w miesiącu skrzynka zostaje opróżniona, a zawarty w niej materiał poddany analizie przez członków zespołu. Wartościowe zgłoszenia zostają podane do publicznej wiadomości na specjalnie do tego celu przygotowanych tablicach, następnie nagrodzone i wdrożone.

Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR.
Rozpoznanie: *Zorganizowanie kampanii poświęconej innowacjom w bhp*.
Diagnoza *bhp w firmie.*
Reakcja – *powołanie zespołu do spraw innowacji w zakresie bhp*.
Interwencja – *Rozmieszczenie skrzynek „Innowacje w bhp*”.
Monitoring

Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR.
Motywacja pracowników do dbania o bhp w miejscu pracy.
Poprawa bhp w miejscu pracy.
Prawa wizerunku firmy.
Niższe nakłady w dłuższej perspektywie na bhp.

Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?
Wskaźniki: *absencji, wypadków przy pracy, nakładów na bhp.*

Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści.
Rejestr absencji pracowników.
Rejestr wypadków w pracy.
Budżet bhp.

Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?
Brak konsekwencji we wdrażaniu dobrej praktyki.

Nazwa DP CSR.
Ocena wielośródłowa pracownika

Jaki problem rozwiązuje DP CSR?
Poprawia obiektywizm oceny pracownika.

Opis DP CSR.
Na ocenę pracownika składają się oceny:
- *samoocena,*
- *bezpośredniego przełożonego,*
- *klienta zewnętrznego,*
- *współpracownika,*
- *podwładnych,*
- *klientów wewnętrznych.*

Konkretne działania aby wdrożyć DP CSR.
Rozpoznanie: *Wybór kompetencji do oceny pracowników.*
Diagnoza: *Analiza i ocena sytemu ocen pracowników w firmie.*
Reakcja:
- *ustalenie listy osób oceniających,*
- *ustalenie listy osób ocenianych,*
- *opracowanie formularzy do oceny.*

Interwencja:
- *szkolenie pracowników oceniających i ocenianych,*
- *raportowanie.*

Monitoring

Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR
Zróżnicowane źródła informacji o poziomie kompetencji pracownika.
Dostosowanie programów rozwoju pracownika do potrzeb firmy.

Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?
Porównanie nakładów w inwestycję pracownika w perspektywie dwóch, trzech lat.

Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści.
Ewidencja kosztów indywidualnego rozwoju pracownika.
Indywidualna karta oceny efektywności pracownika.

Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?
Jeżeli oceny wielośródłowej pracowników nie przeprowadza się systematycznie. Nie należy dokonywać oceny w sytuacji kryzysowej.

Nazwa DP CSR.

Wynagradzanie oparte na indywidualnej ocenie zaangażowania i wkładu pracowników w budowanie pozycji strategicznej firmy.

Jaki problem rozwiązuje DP CSR?

Powiązanie wynagrodzenia pracownika z jego udziałem w budowaniu pozycji strategicznej firmy na rynku.

Opis DP CSR.

Firma identyfikuje kluczowe kompetencje pracownika, rozwija je i odpowiednio premiuje. Premia stanowi podstawowy element wynagrodzenia i składa się z części indywidualnej oraz zakładowej, a jej struktura ustalana jest raz do roku przez kierownictwo firmy, które wyznacza cele i wartości premiowe.

Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR.

Rozpoznanie: zdefiniowanie celów strategicznych firmy.

Diagnoza:

- *celów operacyjnych,*
- polityki wynagradzania,
- *dostępnych oraz niezbędnych zasobów ludzkich i finansowych.*

Reakcja: *wyznaczenie składników płacy oraz struktury premii*.

Interwencja: *zarządzanie systemem wynagradzania opartym na indywidualnej ocenie zaangażowania i wkładu pracowników w budowanie pozycji strategicznej firmy.*

Monitoring.

Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR.

Powiązanie wynagrodzenia z indywidualnym wkładem pracownika w budowanie pozycji firmy na rynku.

Kontraktowanie pożądanych kompetencji.

Motywacja pracowników do wydajniejszej pracy.

Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?

Badając relacje wynagrodzenia do mierników ilościowych lub wartościowych, charakteryzujących różne procesy działalności firmy (np.: zysk, wielkość sprzedaży, koszty reklamacji, koszty bhp).

Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści.

Ewidencja kosztów związanych z realizacją poszczególnych procesów w firmie.

Ewidencja wynagrodzenia.

Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?

Jeżeli kryteria oceny będą niejasne lub niezrozumiałe dla pracownika, a system premiowania będzie miał charakter uznaniowy.

Tabela 7

Etapy osiągania celów i rezultatów za pomocą modelu upowszechniania dobrych praktyk ze ścieżką mainstreamingu.

Etapy osiągania celów	Rezultat	Jednostka organizacyjna lub osoba odpowiedzialna	Czas trwania	Data rozpoczęcia /zakończenia
Identyfikacja problemu CSR	Rozpoznane przyczyny i skutki problemu	Firma i Interesariusze	1 tydzień	
Przekształcenie problemu w cele strategiczne	Zdefiniowane cele i środki	Firma	1 tydzień	
Wybór Dobrej Praktyki CSR	Dobra praktyka	Firma i Interesariusze	1 tydzień	
Wybór strategii CSR	Zdefiniowane rezultaty	Firma	2 tygodnie	
Instytucjonalizacja strategii	Matryca logiczna – System wartości norm, ról i grup, który wesprze osiąganie celów strategicznych	Firma	3 miesiące	
Opracowanie programów	Jednorazowy plan obejmujący zbiór działań	Kierownicy	2 miesiące	
Opracowanie procedur	Zbiór szczegółowych instrukcji, jak wykonywać określone lub regularnie pojawiające się działania	Kierownicy	1 miesiąc	
Wdrożenie strategii CSR	Wzajemne stosunki – zaangażowanie	Właściciel(e) firmy		
Monitoring	Dynamiczna kontrola	Kierownicy	Bieżące	
Raportowanie	Raport	Właściciel(e) firmy	Miesięczne	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8

Operacjonalizacja wymiernych zadań rocznych w modelu upowszechniania dobrych praktyk ze ścieżką mainstreamingu.

Główne działania	Odpowiedzialny	Kolejność	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia
Do dnia …….. sformułować wizję, misję, wartości firmy				
W miesiącu …… rozpocząć pracę nad strategią CSR firm, a zakończyć najpóźniej w ……				
Opracować i wdrożyć w przeciągu …… miesięcy program naprawczy, aby poprawić rentowności o …… % w przeciągu ……. miesięcy (odzyskać rentowność w przeciągu …….. miesięcy)				
Do dnia ……. opracować sprawny i efektywny system komunikacji: Firma – Pracownicy – Interesariusze				
Do dnia ……. Sformalizować Systemy Zarządzania Zasobami Ludzkimi				
Do dnia ……. opracować, i wdrożyć z dniem …….., plan doskonalenia kwalifikacji pracowników				
W okresie …..... System Motywacyjny skorelować z efektami ekonomicznymi				
Wprowadzić z dniem …….procedury analizy ekonomicznej wszystkich jednostek biznesowych realizowanych w firmie				
Przeszkolić ….. kierowników, którzy po odbytym szkoleniu w przeciągu miesiąca opracują plan szkolenia dla podległych im pracowników i sami przeprowadzą szkolenie. W przeciągu ……. miesięcy prowadzone przez nich jednostki biznesowe mają poprawić wzrost sprzedaży o ……. %				
Opracować w przeciągu …….. dni/miesięcy i wdrożyć od …… dnia/miesiąca program godzenia życia zawodowego z rodzinnym				
Opracować w przeciągu …….. dni/miesięcy i wdrożyć od …… dnia/miesiąca program przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu				
Inne działania				

Źródło: opracowanie własne

7. Wartość dodana do projektu

Wartość dodana do Projektu to dwa modele[8], model „Idealny pracownik" oraz model „Idealny pracodawca" wypracowane przez uczestniczących w projekcie: ***Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności.*** Poniżej przedstawiamy w sposób skrótowy obydwa modele, których rozwinięte wersje Czytelnik znajdzie na stronie internetowej projektu, a także w zapowiadanej przez organizatorów publikacji książkowej.

[8] „Model stanowi odwzorowanie najistotniejszych cech badanego lub projektowanego przedmiotu z punktu widzenia zadania, któremu służy w określonej rzeczywistości lub abstrakcji". [w:] Durlik I., *Inżynieria zarządzania*, AMP, Gdańsk 1993, s. 172.

Model „Idealny pracownik"

Problem: Jakie cechy powinien mieć pracownik według pracodawcy?

Cel: Budowa narzędzia w postaci arkuszy samooceny pracy dla pracownika i przedsiębiorcy.

Aktorzy: moderator, asystent, lider i członkowie zespołu roboczego.

Proces budowy modelu „Idealny pracownik"

Etap 1. Zidentyfikowanie, przez zespół roboczy cech dla modelu „Idealny pracownik". Członkowie zespołu roboczego na kartkach papieru spisują cech „Idealnego przedsiębiorcy".

Etap 2. Moderator, po otrzymaniu sygnału od zespołu roboczego, że zakończono spisywanie cech „Idealnego pracownika", zwraca się z prośbą o odczytanie wyników pracy. Wyniki pierwszego uczestnika zespołu asystent wpisuje do tabeli na tablicy. Następnie zidentyfikowane przez siebie cechy czyta głośno drugi uczestnik, ale na tablicy asystent zapisuje jedynie te cechy, które nie powtarzają się. W ten sposób postępuje się dopóty, dopóki zidentyfikowanych przez siebie cech nie przeczyta ostatni uczestnik zespołu.

Etap 3. Moderator omawia zidentyfikowane cechy „Idealnego pracownika" aby utwierdzić się w przekonaniu, że członkowie zespołu rozumieją przekaz zawarty w zidentyfikowanych przez siebie cechach.

Etap 4. Spośród zidentyfikowanych cech należy wybrać tylko dziesięć (o ile zidentyfikowano więcej).

Etap 5. Uczestnicy zespołu roboczego ponownie głośno czytają zidentyfikowane przez siebie cechy, a asystent zapisuje je na tablicy. Po zapisaniu cech wyspecyfikowanych przez pierwszego czytającego uczestnika, głośno czyta drugi uczestnik, ale na tablicy asystent zapisuje jedynie te cechy, które nie powtarzają się. W ten sposób postępuje się dopóty, dopóki zidentyfikowanych przez siebie cech nie przeczyta ostatni uczestnik zespołu. Postępowanie to ma na celu zredukowanie do dziesięciu liczbę wcześniej zidentyfikowanych cech. (Może zdarzyć się tak, że nie zredukujemy liczby cechy do dziesięciu. Wówczas, proponujemy posłużyć się prawem Vilfredo Pareto, nazywanym też metodą ABC i skupić się na tych cechach, które znajdą się w grupie A. Wcześniej należy przyporządkować każdej z cech liczbę punktów, aby w ten sposób podkreślić jej znaczenie w zbiorze cech. Robimy to w ten sposób, że tej cesze, która w opinii członka zespołu roboczego jest najistotniejsza, przyznajemy największą liczbę punktów, równą liczbie cech w grupie. Kolejnej cesze, mniej istotnej od poprzedniej, ale istotniejszej od następnej, przyporządkujemy liczbę punktów o jeden mniej. W ten sposób postępujemy dopóty, dopóki ostatniej cesze w grupie nie zostanie przyporządkowana liczba punktów równa jeden).

Etap 6. Gdy poszczególni członkowie zespołu roboczego zakończą przyporządkowywanie liczby punktów cechom, asystent zapisuje wyniki na tablicy w tabeli[9]. Następnie należy zliczyć liczby punktów w wierszach i kolejno sumę liczby punktów z wiersza podzielić przez liczbę punktów będącą sumą sum liczby punktów zapisanych w wierszach. Otrzymujemy w ten sposób wagi, które są liczbami zapisanymi do czwartego miejsca po przecinku, zaokrąglone zgodnie z zasadami matematyki.

Etap 7. Przyporządkowujemy rangi za pomocą których zidentyfikujemy najistotniejsze, z punktu widzenia przedsiębiorców, cechy „Idealnego pracownika". Najwyższą tej cesze, która otrzymała największą liczbę punktów (najwyższa waga), a najniższą tej, która otrzymała najmniejszą liczbę punktów (najniższa waga).

Etap 8. Moderator informuje zespół roboczy o wyodrębnionych przez nich najistotniejszych cechach „Idealny pracownik" w poszczególnych obszarach tematycznych.

Etap 9. Moderator przeprowadza dyskusję na temat rezultatu osiągniętego do etapu 8 (na tym etapie istnieje możliwość wniesienia poprawek do modelu).

[9] Może korzystać z komputera.

Etap 10. Uczestnicy zespołu roboczego opisują wszystkie cechy, które umieścili w modelu „Idealny pracownik".

Etap 11. Istotna sprawą jest ustalenie wpływu poszczególnych cech na siebie. Nie zawsze te ustalenia – z uwagi na przedmiot badania – są proste i nieraz dochodzi do różnicy zdań między członkami zespołu. Można wówczas posłużyć się różnymi metodami dla zaszeregowania cechy według ich znaczenia. Jedną z prostszych metod ustalania wpływu innych cech na dana cechę jest metoda porównywania parami. Metoda porównywania polega na porównaniu każdej cechy z każdą inną cechą wchodzącą w skład ustalonego zbioru cech. W ten sposób porównuje się kolejno parami cechy i określa każdorazowo, która z dwóch cech ma wpływ na którą. Badanej cesze, jeśli cecha dominuje – ma wpływ na drugą cechę – przyporządkowuje się liczbę jeden, a jeśli nie, przyporządkowuje się jej liczbę – (0). Przyporządkowaną liczbę wpisuje się do tabeli w tym miejscu, w którym znajduje się pole przecięcia badanej cech, umieszczonej w wierszu z badaną cech, a umieszczoną w kolumnie. Następnie zlicza się wszystkie interakcje, tj. liczby jeden i zapisuje w odpowiednim polu tabeli. Potem kolejno, mnoży się wagi z sumą interakcji i otrzymany iloczyn zapisuje w tabeli, a na końcu nadaje cechom rangi. Ranga najniższa oznacza, że dana cecha jest cechą dominującą w zbiorze cech – suma jest liczbą największą.. Kolejna ważna cecha to ta, która jest mniej ważna – suma liczb mniejsza od sumy liczby poprzedniej, ale ważniejsza od kolejnej, bo suma liczb większa, itd.

Etap 12. Moderator zapoznaje zespół roboczy z dotychczasowym rezultatem pracy i omawia zasady budowy arkusza samooceny: „Samoocena pracownika"..

Etap 13. Budowa arkusza samooceny: „Samoocena pracownika".

Etap 14. Dyskusja zespołu roboczego nad zaletami i wadami opracowanego arkusza samooceny „Samoocena pracownika". Wniesienie ewentualnych poprawek.

Etap 15. Poddanie arkusza samooceny „Idealny pracownik" konstruktywnej krytyce zespołowi roboczemu, pracującemu nad arkuszem samooceny „Idealny pracodawca". Spisanie protokołu rozbieżności.

Etap 16. Uwzględnienie, bądź nie, uwag zapisanych w protokole rozbieżności. Następnie, poprzez jawne głosowanie, zespół roboczy zatwierdza wypracowany przez siebie rezultat w postaci modelu „Idealny pracownik". Aby rezultat wypracowany przez zespół roboczy można było uznać za przyjęty, za przyjęciem musi zagłosować większość tj. połowa głosujących plus jedna osoba. Z głosowania nad przyjęciem rezultatu sporządza się protokół. W protokole wymienia się z imienia i nazwiska wszystkich uczestników zespołu roboczego, opisuje się przebieg głosowania z szczególnym uwzględnieniem rozbieżnych opinii członków zespołu. Protokół podpisują wszyscy członkowie zespołu. Odmowę podpisu przez któregoś z członków zespołu należy zaprotokołować. Podpisanie protokołu przez członków zespołu jest równoznaczne z wyrażeniem zgody na umieszczenie imienia i nazwiska członka zespołu jako współautora rezultatu wszędzie tam, gdzie rezultat ten będzie propagowany.

Definicje cech do modelu „Idealny pracownik" w opinii pracodawców

Obszar: Predyspozycje osobiste

1. Samokrytycyzm
   - obiektywne spojrzenie i ocenia własnych możliwości i umiejętności
2. Uczciwość
   - moralna – szanuje majątek firmy i współpracowników
   - zawodowa – właściwie wykorzystuje czas pracy i powierzone środki produkcji
3. Etyczne postępowanie
   - szanuje przełożonych i współpracowników

- dba o wizerunek firmy w kontaktach z klientami
- dba o wizerunek firmy na zewnątrz

4. Kultura osobista
   - dba o odpowiednie zachowanie oraz wizerunek własny
   - nie używa wulgaryzmów
   - szanuje czas innych (punktualność)
5. Asertywność (komunikacja)
   - wyraża własne zdanie we właściwy sposób pomimo spodziewanej dezaprobaty otoczenia
6. Otwartość na uczenie się i rozwój
   - Chętnie podnosi swoje kwalifikacje, sam się uczy i uczy innych

Obszar: Kompetencje

1. Wykształcenie – fachowość
   - posiada wykształcenie odpowiednie dla danego stanowiska
   - posiada uprawnienia wymagane na danym stanowisku
   - posiada umiejętności wymagane na danych stanowisku
2. Doświadczenie
   - posiada odpowiedni staż pracy na podobnym lub równorzędnym stanowisku
3. Znajomość języków obcych
   - Co najmniej w stopniu komunikatywnym posługuje się językiem obcym, którego znajomość jest niezbędna do realizacji zadań na danym stanowisku
4. Umiejętność organizacji pracy
   - organizuje właściwie własne stanowisko pracy dbając przy tym o bhp
   - wykorzystuje odpowiednie materiały i narzędzia do wykonywania określonych zadań
   - samodzielnie organizuje, planuje i wykonuje zadania efektywnie wykorzystując czas pracy
5. Umiejętność pracy w zespole
   - posiada zdolność do kierowania zespołem
   - posiada umiejętność zgodnej współpracy
   - jest komunikatywny
6. Umiejętność definiowania i wyboru priorytetu
   - potrafi rozgraniczyć zadania ważne i mniej ważne
   - potrafi wybrać zadania do realizacji w pierwszej i następnej kolejności
7. Odpowiedzialność
   - czuje się odpowiedzialny za powierzone i realizowane zadania
   - potrafi przyznać się do błędu i ponieść jego konsekwencje
   - potrafi przyznać się do braku umiejętności rozwiązania problemu

Obszar: Zaangażowanie

1. Dyspozycyjność
   - gotowość do realizacji zadań w każdym okresie
   - możliwość całodobowego kontaktu
   - mobilność – możliwość przemieszczania
2. Kreatywność
   - jest inicjatorem (pomysłodawcą) nowych rozwiązań
   - potrafi zaproponować rozwiązania możliwe w realizacji
3. Otwartość na nowe rozwiązania
   - chętnie przystępuje do realizacji nowych zadań (rozwiązań)
   - współpracuje z grupą we wdrażaniu nowych rozwiązań

4. Chęć do adaptacji i rozwoju
   - akceptuje zmiany i bierze w nich aktywny udział
   - chce się uczyć nowych rzeczy (rozwiązań)
   - wyraża chęć podnoszenia kwalifikacji
5. Efektywne zarządzanie czasem
   - planuje i realizuje zadania w określonym czasie
   - optymalizuje czas pracy
   - wykorzystuje czas pracy dla dobra firmy
6. Identyfikacja z celami firmy
   - cele firmy uznaje jako priorytet w swoim działaniu
   - cele firmy są jego celami
7. Umiejętność pracy w zespole
   - posiada zdolność do kierowania zespołem
   - posiada umiejętność zgodnej współpracy
   - jest komunikatywny
8. Umiejętność uzasadniania priorytetów
   - Potrafi jasno wyrazić i uzasadnić swoje poglądy
9. Pracowitość
   - Działa efektywnie i skutecznie

8. RELACJA Z WIZYTY BILATERALNEJ W BUŁGARII

Sofia, dnia 5–9.06.2013 r.

W trakcie wizyty studyjnej wyeksponowano podobieństwa i różnice w działaniach społecznie odpowiedzialnych, realizowanych przez zbadane przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim. Głównym źródłem wiedzy na temat CSR, w przedsiębiorstwach operujących w branży elektromaszynowej, w obu krajach, jest Internet. W Bułgarii, bardziej niż w Polsce, wiedza na ten temat pochodzi z informacji branżowych i środków przekazu publicznego. Wśród polskich i bułgarskich przedsiębiorstw, w pierwszej kolejności kojarzy się ona z polityką szkolenia kapitału ludzkiego i szeroko pojętą działalnością socjalną dla pracowników oraz ich rodzin. W drugiej kolejności, z darowiznami, sponsoringiem, filantropią oraz inwestycjami na rzecz społeczności lokalnej. Zaś w trzeciej kolejności, CSR kojarzy się z dobrowolnymi certyfikatami środowiskowymi, społecznymi, jakości, działaniami prospołecznymi, równouprawnieniem oraz współuczestnictwem pracowników i związków zawodowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Kodeksy zachowań etycznych wciąż są domeną wielkich firm. W sektorze MMŚP im mniejsza firma, tym mniej skłonna do konstytuowania zachowań społecznie odpowiedzialnych.

Główne korzyści (motywacje) z wdrożenia CSR, przedsiębiorstwa operujące w branży elektromaszynowej tak w Polsce, jak i w Bułgarii, widzą w poprawie wizerunku i renomy swoich firm. Z tym, że przedsiębiorcy bułgarscy branży elektromaszynowej, w pierwszej kolejności stawiają na lepszą efektywność i lojalność pracowników, poprawę atmosfery i relacji z pracownikami oraz związkami zawodowymi, potem dopiero na korzyści wizerunkowe firmy, a przedsiębiorcy polscy akurat na odwrót. Jednak jedni i drudzy oczekują, że w dłuższej perspektywie działania CSR poprawią wyniki ekonomiczne.

W Bułgarii, podobnie jak w Polsce, CSR to domena wielkich firm, które CSR mają wpisane w strategie biznesowe. Coraz częściej duże firmy powołują samodzielne jednostki gospodarcze zajmujące się CSR. W strategiach tych firm obszary CSR objęte normą ISO 26000, w tym tradycyjne działania socjalne na rzecz pracowników, wynikające z obowiązującej litery prawa, są wyeksponowane w działaniach propagandowych jako działania CSR, co przynosi firmie korzyści ekonomiczne.

W sektorze średnich przedsiębiorstw do CSR pozytywnie nastawieni są przede wszystkim ci przedsiębiorcy, którzy mają rozległą wiedzę z obszaru podstawowej działalności operacyjnej i dużą wiedzę ekonomiczną. Często są absolwentami zagranicznych uczelni, co ułatwia im funkcjonowanie na rynkach międzynarodowych. W sektorze mikro- i małych przedsiębiorstw, CSR to wciąż nowa koncepcja zarządzania, która dla większości przedsiębiorców jest fanaberią, a nie narzędziem wspomagającym konkurowanie firm na rynku. Niemniej jest coraz więcej przykładów, tak w Bułgarii, jak i w Polsce, gdzie i w tym sektorze przedsiębiorcy zaczynają dostrzegać w CSR potencjał biznesowy.

Na zakończenie chcemy podzielić się pewną refleksją. Firmy polskie, podobnie jak bułgarskie, biorące udział w projekcie, są zafascynowane zachodnią kulturą zarządzania firmą. Często bezkrytycznie przenoszą wzorce obce na swój grunt. Nie dostrzegają potencjału we własnej kulturze organizacji pracy. W ten sposób stają się nie tyle orędownikami nowych koncepcji zarządzania, do której należy też koncepcja CSR, ale niewolnikami nie swojej, obcej sprawy. Wprawdzie w krótkim okresie przynosi to określone korzyści, ale w dłuższej perspektywie alienuje narodowe kultury organizacji pracy.

KWESTIONARIUSZ
„Idealny pracownik”

Proszę rozdzielić 6 punktów pomiędzy cechy w obszarze ZAANGAŻOWANIE, 7 punktów w obszarze KOMPETENCJE, a 8 punktów w obszarze PREDYSPOZYCJE OSOBISTE tabela 1. Na przykład, tej cesze w obszarze ZAANGAŻOWANIE, która w Pani/Pana opinii jest najważniejsza, należy przyporządkować maksymalną liczbę punktów, tj. 6 a następnej ważniejszej od kolejnej 5 punktów itd. Najmniej ważna cecha otrzyma 1 punkt. Podobnie postępujemy w pozostałych obszarach pamiętając, że do dyspozycji mamy inne ilości punktów do rozdzielenia. Decyzje zapisujemy w kolumnie 3.

Tabela 9
Model „Idealny pracownik”

Obszar	Cecha	Punkty	Waga
1.	2.	3.	4.
Zaangażowanie	1. Dyspozycyjność		
	2. Kreatywność na rzecz nowych rozwiązań		
	3. Otwartość na nowe rozwiązania		
	4. Chęć do adopcyjności – elastyczności		
	5. Efektywne zarządzanie czasem		
	6. Identyfikacja z celami firmy		
Suma kontrolna			
Kompetencje	1. Wykształcenie (fachowość)		
	2. Doświadczenie		
	3. Znajomość języków obcych		
	4. Umiejętność organizacji czasu pracy		
	5. Umiejętność pracy w zespole		
	6. Umiejętność określania i wyboru priorytetów		
	7. Odpowiedzialność		
Suma kontrolna			
Predyspozycje osobiste (osobowość)	1. Samokrytycyzm		
	2. Uczciwość		
	3. Etyczne postępowanie		
	4. Kultura osobista		
	5. Asertywność (komunikacja)		
	6. Otwartość na uczenie się i rozwój		
	7. Umiejętność pracy w zespole		
	8. Umiejętność uzasadniania priorytetów		
Suma kontrolna			

Źródło: Opracowali pracodawcy, uczestnicy projektu: ***Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności.***

Indywidualny arkusz samooceny „Idealny pracownik”

(Dla pracownika)

Imię i nazwisko: …….....

Stanowisko: ……. …. **Ocena za okres:** ……

Tabela 10

Indywidualny samooceny „Idealny pracownik”

Obszar	Cecha	Ocena wzorcowa	Ocena pracownika
Zaangażowanie	1. Dyspozycyjność	0,1159	
	2. Kreatywność na rzecz nowych rozwiązań	0,1152	
	3. Otwartość na nowe rozwiązania	0,1215	
	4. Elastyczność i chęć do adaptacji	0,1535	
	5. Efektywne zarządzanie czasem	0,1782	
	6. Identyfikacja z celami firmy	0,3153	
Suma punktów		0,9996	
Kompetencje	1. Wykształcenie (fachowość)	0,1149	
	2. Doświadczenie	0,2216	
	3. Znajomość języków obcych	0,0181	
	4. Umiejętność organizacji czasu pracy	0,2017	
	5. Umiejętność pracy w zespole	0,1547	
	6. Umiejętność określania i wyboru priorytetów	0,1170	
	7. Odpowiedzialność	0,1743	
Suma punktów		1,0023	
Predyspozycje osobiste (osobowość)	1. Samokrytycyzm	0,1313	
	2. Uczciwość	0,1585	
	3. Etyczne postępowanie	0,0807	
	4. Kultura osobista	0,1281	
	5. Asertywność (komunikacja)	0,1317	
	6. Otwartość na uczenie się i rozwój	0,1036	
	7. Umiejętność pracy w zespole	0,1815	
	8. Umiejętność uzasadniania priorytetów	0,0842	
Suma punktów		0,9996	

Źródło: Opracowali pracodawcy, uczestnicy projektu: ***Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności.***

……. …….

Miejscowość *Podpis pracownika*

MODEL „Idealny pracodawca”

Problem: Jakie cechy powinien mieć pracodawca według pracowników?

Cel: Budowa narzędzia w postaci arkuszy samooceny pracy dla pracodawcy i pracownika.

Aktorzy: moderator, asystent, lider i członkowie zespołu roboczego.

Proces budowy modelu „Idealny pracodawca”

Etap 1. Zidentyfikowanie, przez zespół roboczy, cech dla modelu „Idealny pracodawca”. Członkowie zespołu roboczego na kartkach papieru spisują cechy „Idealnego pracodawcy”.

Etap 2. Moderator, po otrzymaniu sygnału od zespołu roboczego, że zakończono spisywanie cech „Idealnego pracodawcy”, zwraca się z prośbą o odczytanie wyników pracy. Wyniki pierwszego uczestnika zespołu asystent wpisuje do tabeli na tablicy. Następnie zidentyfikowane przez siebie cechy czyta głośno drugi uczestnik, ale na tablicy asystent zapisuje jedynie te cechy, które nie powtarzają się. W ten sposób postępuje się dopóty, dopóki zidentyfikowanych przez siebie cech nie przeczyta ostatni uczestnik zespołu.

Etap 3. Moderator omawia zidentyfikowane cechy „Idealnego pracodawcy” aby utwierdzić się w przekonaniu, że członkowie zespołu rozumieją przekaz zawarty w zidentyfikowanych przez siebie cechach.

Etap 4. Spośród cech wyspecyfikowanych w etapie 2, zapisanych ponownie na kartce papieru, każdy członek zespołu wybiera dziesięć (o ile zidentyfikowano i zapisano na tablicy więcej).

Etap 5. Uczestnicy zespołu roboczego ponownie głośno czytają zidentyfikowane przez siebie cechy, a asystent zapisuje je na tablicy. Po zapisaniu cech, wyspecyfikowanych przez pierwszego czytającego uczestnika, czyta głośno drugi uczestnik, ale na tablicy asystent zapisuje jedynie te cechy, które nie powtarzają się. W ten sposób postępuje się dopóty, dopóki zidentyfikowanych przez siebie cech nie przeczyta ostatni uczestnik zespołu. Postępowanie to ma na celu ponowne zredukowanie liczby wcześniej zidentyfikowanych cech.

Etap 6. Członkowie analizują cechy przez siebie przyporządkowane modelowi „Idealny pracodawca” i wyodrębniają grupy (obszary) tematyczne dla tych cech. Budują KWESTIONARIUSZ „Idealny pracodawca” – tabela 2a.

Etap 7. Członkowie zespołu indywidualnie wypełniają KWESTIONARIUSZ „Idealny pracodawca”, przyporządkowują punkty cechom w poszczególnych obszarach. Tej cesze, która w opinii członka zespołu roboczego jest najistotniejsza przyznajemy największą liczbę punktów równą liczbie cech w grupie. Kolejnej cesze, mniej istotnej od poprzedniej, ale istotniejszej od następnej, przyporządkujemy liczbę punktów o jeden mniej. W ten sposób postępujemy dopóty, dopóki ostatniej czesze w grupie nie zostanie przyporządkowana liczba punktów równa jeden.

Etap 8. Gdy poszczególni członkowie zespołu roboczego zakończą przyporządkowywanie liczby punktów cechom, asystent zapisuje wyniki na tablicy w tabeli zbiorczej[10]. Następnie należy zliczyć liczby punktów w wierszach i kolejno sumę liczby punktów z wiersza podzielić przez liczbę punktów będącą sumą sum liczby punktów zapisanych w wierszach. Otrzymujemy w ten sposób wagi, które są liczbami zapisanymi do czwartego miejsca po przecinku, zaokrąglone zgodnie z zasadami matematyki. (Wagi te następnie wprowadzimy do tabel: 3a, 4a i 5a). Przyporządkowujemy rangi, za pomocą których zidentyfikujemy najistotniejsze, z punktu widzenia przedsiębiorców, cechy „Idealnego pracodawcy”. Najwyższą tej cesze, która otrzymała największą liczbę punktów (najwyższa waga), a najniższą tej, która otrzymała najmniejszą liczbę punktów (najniższa waga). Następnie staramy się poklasyfikować wyodrębnione cechy w obszary tematyczne.

Etap 9. Moderator informuje zespół roboczy o wyodrębnionych przez nich najistotniejszych cechach „Idealny pracodawca” w poszczególnych obszarach tematycznych.

[10] Może korzystać z komputera.

Etap 10. Moderator przeprowadza dyskusję na temat rezultatu osiągniętego do etapu 9 (na tym etapie istnieje możliwość wniesienia poprawek do modelu).

Etap 11. Uczestnicy zespołu roboczego opisują (charakteryzują) wszystkie cechy, które umieścili w modelu „Idealny pracodawca”[11].

Etap 12. Istotna sprawą jest ustalenie wpływu poszczególnych cech na siebie – tabele: 3a, 4a i 5a. Nie zawsze te ustalenia – z uwagi na przedmiot badania – są proste i nieraz dochodzi do różnicy zdań między członkami zespołu. Można wówczas posłużyć się różnymi metodami dla zaszeregowania cech według ich znaczenia. Jedną z prostszych metod ustalania wpływu innych cech na daną cechę jest metoda porównywania parami[12]. Metoda porównywania polega na porównaniu każdej cechy z każdą inną cechą, wchodzącą w skład ustalonego zbioru cech. W ten sposób porównuje się kolejno parami cechy i określa każdorazowo, która z dwóch cech ma wpływ na którą. Badanej cesze, jeśli cecha dominuje – ma wpływ na drugą cechę – przyporządkowuje się liczbę jeden, a jeśli nie, przyporządkowuje się jej liczbę zero. Przyporządkowaną liczbę wpisuje się do tabeli w tym miejscu, w którym znajduje się pole przecięcia badanej cech umieszczonej w wierszu z badaną cech, a umieszczoną w kolumnie. Następnie zlicza się wszystkie interakcje, tj. liczby jeden i zapisuje w odpowiednim polu tabeli. Potem kolejno, mnoży się wagi (patrz etap 8) z sumą interakcji i otrzymany iloczyn zapisuje w tabeli. Buduje się strukturę iloczynu interakcji, a na końcu nadaje cechom rangi. Ranga najniższa oznacza, że dana cecha jest cechą dominująca w zbiorze cech – suma jest liczbą największą. Kolejna ważna cecha to ta, która jest mniej ważna – suma liczb mniejsza od sumy liczby poprzedniej, ale ważniejsza od kolejnej, bo suma liczb większa, itd. Struktura iloczynu interakcji to wagi, które zostaną wpisane w tabeli 6a kolumnie 3 i w tabeli 7a w kolumnie ***Ocena wzorcowa***.

Etap 13. Moderator zapoznaje zespół roboczy z dotychczasowym rezultatem pracy i omawia zasady budowy arkusza samooceny: „Samoocena pracodawcy”.

Etap 14. Budowa arkusza samooceny: „Samoocena pracodawcy” – tabela 7a.

Etap 15. Dyskusja zespołu roboczego nad zaletami i wadami opracowanego arkusza samooceny „Samoocena pracodawcy”. Wniesienie ewentualnych poprawek.

Etap 16. Poddanie arkusza samooceny „Idealny pracodawca” konstruktywnej krytyce zespołowi roboczemu, pracującemu nad arkuszem samooceny „Idealny pracownik”. Spisanie protokołu rozbieżności.

---

[11] Rezultat uzyskany na etapie 10 może posłużyć także do przeprowadzenia analizy SWOT, albo analizy SWOT/TOWS – w przydatku identyfikowania strategii normatywnych. Może też posłużyć do przeprowadzenia: analizy problemu; analizy celów; analizy celów i wyboru strategii i opracowania na podstawie tych analiz matrycy logicznej.

[12] „Istotną sprawą jest ustalenie hierarchii ważności funkcji. Pierwszoplanowe miejsce zajmuje tu funkcja podstawowa. Wyznaczenie funkcji podstawowej oraz rangi funkcji podrzędnych powinno być dokonywane zespołowo. Nie zawsze te ustalenia – z uwagi na przedmiot badania – są proste i nieraz dochodzi do różnicy zdań między członkami zespołu. Można wówczas posłużyć się różnymi metodami dla zaszeregowania funkcji według ich znaczenia. Jedną z prostszych metod ustalania rangi funkcji jest metoda porównywania parami.

Metoda porównywania polega na porównaniu każdej funkcji z każdą inną funkcją, wchodzącą w skład ustalonego dla badanego obiektu zbioru funkcji. W ten sposób porównuje się kolejno parami funkcje i określa każdorazowo, która z dwóch funkcji zajmuje wyższe miejsce w hierarchii ważności. Im więcej razy dana funkcja uznana została za ważniejszą, tym wyższe zajmuje miejsce wśród badanego zbioru funkcji. Jeżeli na przykład ustalono pięć funkcji badanego obiektu, oznaczonych literami: A, B, C, D i E, to porównując je parami otrzymuje się zestawienie 10 par, a mianowicie:

AB – AC – AD – AE – BC – BD – BE – CD – CE – DE.

Funkcja ważniejsza z danej pary oznaczona została znakiem (+), liczba znaków „+” jaką uzyskała dana funkcja określa w ilu przypadkach ta funkcja okazała się ważniejsza w porównaniu z drugą funkcją.

W podanym przykładzie liczba znaków „+” uzyskana przez poszczególne funkcje wynosi: A – 1, B – 4, C – 2, D – 0 i E – 3. Kolejność funkcji od najważniejszej do najmniej ważnej jest w tym przypadku następująca: B, E, C, A i D. Tak wiec funkcja podstawową jest funkcja B, zaś pierwsza funkcja podrzędną funkcja E, i w dalszej kolejności C, A i D.

Może się zdarzyć, że niektóre funkcje otrzymują jednakową liczbę „punktów”, wówczas o ich kolejności decyduje zespół analizy wartości. Ustalenie miejsca funkcji w całym układzie odnosi się do funkcji podrzędnych, po uprzednim określeniu funkcji podstawowej” – [w:] S. Dębski, Analiza Wartości, Centrum Kształcenia Ustawicznego Ekonomistów im. Ludwika Krzywickiego w Chorzowie, Chorzów 1980, s. 44-45.

Etap 17. Przetestowanie przez grupę „Idealny pracownik" modelu grupy „Idealny pracodawca".

Etap 18. Uwzględnienie, bądź nie, uwag zapisanych w protokole rozbieżności. Dyskusja nad wynikami testowanego modelu.

Etap 19. Jawnym głosowaniem zespół roboczy zatwierdza wypracowany przez siebie rezultat w postaci modelu „Idealny pracodawca". Aby rezultat wypracowany przez zespół roboczy można było uznać za przyjęty, za przyjęciem musi zagłosować większość tj. połowa głosujących plus jedna osoba. Z głosowania, nad przyjęciem rezultatu, sporządza się protokół. W protokole wymienia się z imienia i nazwiska wszystkich uczestników zespołu roboczego, opisuje się przebieg głosowania, ze szczególnym uwzględnieniem rozbieżnych opinii członków zespołu. Protokół podpisują wszyscy członkowie zespołu. Odmowę podpisu przez któregoś z członków zespołu należy zaprotokołować. Podpisanie protokołu przez członków zespołu jest równoznaczne z wyrażeniem zgody na umieszczenie imienia i nazwiska członka zespołu jako współautora rezultatu wszędzie tam, gdzie rezultat ten będzie propagowany.

Definicje cech do modelu „Idealny pracodawca" w opinii pracowników

1. Kompetencja (fachowość)
   - profesjonalne rozwiązywanie bieżących zadań
   - znający zakres zadań powierzonego stanowiska
   - otwarty na innowacyjność i nowe rozwiązania
   - dobry organizator
   - wykształcony kierunkowo
2. Dobry manager
   - profesjonalne prowadzenie firmy
   - dobre rozeznanie rynku
   - dobre kontakty z odbiorcami produktów, wyrobów
   - umiejący dobierać pracowników do powierzonych zadań
3. Dbający o pracowników (BHP)
   - przestrzega przepisów BHP – odzież ochronna, bezpieczne stanowisko pracy, monitoring warunków pracy
   - dba o sprawy zabezpieczenia socjalnego pracowników ponad ustawowy obowiązek odpisu funduszu socjalnego
     – wspiera fundusz socjalny dodatkowym odpisem,
     – refunduje wypoczynek, rekreację i sport
     – wspiera fundusz pożyczkowy (remontowo-mieszkaniowy)
     – realizuje programy prozdrowotne (szczepienia ochronne, rehabilitację, dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne)
4. Dbający o środowisko i relacje z pracownikami
   - dba o środowisko naturalne (segregacja odpadów, urządzona zieleń wokół zakładu, minimalizacja generowania czynników szkodliwych dla środowiska, ponosi koszty utylizacji odpadów, stwarza stanowiska pracy przyjazne pracownikowi)
   - nawiązuje współpracę w zakresie ochrony środowiska z lokalnymi organizacjami i samorządami
   - współpraca z organizacjami reprezentującymi pracowników (związki zawodowe, rada pracowników)
   - cykliczne spotkania z pracownikami informujące o zadaniach, planach i sytuacji bieżącej firmy,
   - otwartość na wnioski, pomysły i sugestie pracowników
5. Otwarty na różnorodność w zatrudnieniu
   - nie dyskryminuje w zakresie płci, wieku, wyglądu, preferencji seksualnych, rasy
   - w jego zakładzie pracy jest miejsce dla osób niepełnosprawnych
   - zatrudnia zarówno fachowców, jak i osoby przyuczające się do zawodu

6. Kultura osobista
   - umiejętność prawidłowego porozumiewania się z personelem, załogą oraz partnerami biznesowymi
   - unika sytuacji i zachowań kojarzonych z mobbingiem
   - traktuje podległych mu pracowników z szacunkiem
7. Sprawiedliwe wynagrodzenia
   - rodzaj wykonywanej pracy
   - sytuacja finansowa firmy
   - podwyżki po ewentualnych kursach i szkoleniach
   - tabele kompetencji
8. Uczciwość
   - pracodawcy w stosunku do pracowników (załogi)
   - wywiązywanie się z ustalonych zobowiązań wobec załogi
9. Stwarzanie szans na dokształcanie się pracowników
   - na podstawie opracowanej przez siebie tabeli kompetencji oraz potrzeb firmy, pracodawca umożliwia pracownikom możliwość dokształcania się poprzez:
     – kursy organizowane wewnątrz zakładu (wykorzystuje wiedzą starszych i doświadczonych pracowników – trenerzy wewnętrzni)
     – kursy organizowane przez firmy zewnętrzne (specjalistyczne)
     – dofinansowanie do szkolnictwa zaocznego i wieczorowego

   Korzyści – np. rotacja pracowników, własne, doświadczone kierownictwo szczebla średniego i niższego (kierownicy wydziałów, mistrzowie, brygadziści)
10. Informowanie o bieżącej sytuacji w firmie
    - ze względu na dynamiczną sytuację rynkową (min. zapotrzebowanie na produkt) pracodawca powinien informować pracowników poprzez:
      – cotygodniowe narady z Zespołem Zarządzającym (obsługa klienta, technolog, Kontrola Jakości (KJ), BHP, kierownik produkcji)
      – informacje do kierowników wydziału od kierownika produkcji
      – informacje do brygadzistów i pracowników od kierownika wydziału
      – tablice informacyjne – aktualna produkcja, jakość BHP
11. Komunikatywność
    - łatwość nawiązywania kontaktu
    - jasność wypowiedzi
    - umiejętność wyjaśniania problemów
    - dostosowanie się do osób, z którymi się kontaktuje
12. Dzielenie się zyskiem
    - umiejętne gospodarowanie zyskami, uwzględniające potrzeby firmy i pracowników
    - zysk dzielony powinien pokazać pracownikom, że ich zaangażowanie w generowanie zysku odzwierciedla ich fachowość i wiedzę
13. Wypłacalność
    - nie zalega z płatnościami wobec pracowników
    - nie zalega z płatnościami wobec instytucji państwowych (US, ZUS) i lokalnego samorządu (lokalne podatki, media)
    - wywiązuje się ze zobowiązań płatniczych wobec kontrahentów itp.
14. Lojalny wobec pracowników
    - dotrzymuje obiecanych zobowiązań
    - dotrzymuje wcześniej danego słowa
    - sprawy sporne rozwiązuje bezpośrednio z zainteresowanym

15. Odpowiedzialny
    - czyli ponoszący konsekwencje za:
      - decyzje
      - słowa
      - działania
      - ludzi – zespół, którym kieruje
      - firmę
16. Skromność
    - postępuje etycznie
    - wizerunek zewnętrzny
17. Zdolność doboru pracowników
    - fachowość
    - operatywność
    - wiek
    - komunikatywność
    - wizerunek zewnętrzny (aparycja)
    - znajomość potrzeb kadrowych firmy
    - stan cywilny
    - znajomość języków obcych
18. Dbający o zdrowie pracowników
    - badania okresowe
    - badania specjalistyczne
    - szczepienia
    - karnety – na basen, fitness, wstęp na imprezy sportowe i kulturalne
    - imprezy integracyjne
    - zakup odzieży ochronnej i innych elementów chroniących zdrowie pracowników (okulary, stopery, rękawice)
19. Rzetelność i operatywność
    - aktywność, kreatywność, dobra organizacja czasu, realizowanie powierzonych zadań, umiejętność planowania, zaangażowanie, dyspozycyjność i systematyczność.

KWESTIONARIUSZ
„Idealny pracodawca”

1. Proszę rozdzielić 6 pkt. pomiędzy cechy w obszarze PROFESJONALIZM, 7 pkt. w obszarze BIZNES 6 pkt., a 11 pkt. w obszarze SPOŁECZNE tabela 1. Na przykład, tej cesze w obszarze SPOŁECZNE, która w Pani/Pana opinii jest najważniejsza należy przyporządkować maksymalną liczbę pkt., tj. 6 a następnej ważniejszej od kolejnej 5 pkt. itd. Najmniej ważna cecha otrzyma 1 pkt. Podobnie postępujemy w pozostałych obszarach pamiętając, że do dyspozycji mamy inne ilości pkt. do rozdzielenia. Decyzje zapisujemy w kolumnie 3.
2. Po rozdzieleniu pkt. i zapisaniu ich w tabeli 1 proszę ponownie każdej z cech przypisać liczbę pkt., które jednak tym razem oznaczają siłę przekonania z jaką Pani/Pan poprzednio przyporządkował(a) pkt. poszczególnym cechom. Na przykład, jeśli czesze ***uczciwość***, w obszarze SPOŁECZNE przyznano 6 pkt., a jesteśmy przekonani, że „trochę dużo” możemy przyporządkować tym razem pięć pkt. Natomiast cesze ***kultura osobista***, której, dajmy na to, przyporządkowaliśmy 4 pkt. teraz możemy przyporządkować 6 pkt., itd. Decyzje zapisujemy w kolumnie 4. Następnie mnożymy pkt z kolumny 3 przez siłę przekonania w kolumnie 4 i wynik wpisujemy do kolumny 5 jako iloczyn.
3. Wymnażamy liczby z kolumn 3 i 4, a wynik zapisujemy w kolumnie 5.
4. Iloczyny cech z kolumny 5 dzielimy przez sumę kontrolną w tej kolumnie, a otrzymany wynik wpisujemy do kolumny 6 jako wagę (do czterech miejsc po przecinku).

Tabela 11 Model „Idealny pracodawca”

Obszar	Cecha	Punkty	Siła przekonania	Iloczyn	Waga
1.	2.	3.	4.	5.	6.
Profesjonalizm	1. Kompetentny (fachowość)				
	2. Dobry menadżer				
	3. Informowanie o bieżącej sytuacji firmy				
	4. Odpowiedzialny				
	5. Skromny				
	6. Umiejętność dobru pracowników				
	7. Rzetelny (operatywność)				
Suma kontrolna				-	
Biznesowy	1. Otwartość na różnorodność w zatrudnianiu				
	2. Wypłacalność wobec Interesariuszy				
Suma kontrolna				-	
Społeczne	1. Dbanie o środowisko naturalne				
	2. Dbanie o dobre relacje z pracownikami				
	3. Kultura osobista				
	4. Uczciwość				
	5. Sprawiedliwe wynagradzanie				
	6. Tworzenie pracownikom warunków do podnoszenia kwalifikacji				
	7. Komunikatywność				
	8. Dzielenie się zyskiem				
	9. Lojalność wobec pracowników				
	10. Dbanie o zdrowie pracowników				
	11. Dbanie o socjal pracowników i bhp w firmie				
Suma kontrolna				-	

Tabela 12
Indywidualny arkusz samooceny „Idealny pracodawca” (Dla pracodawcy)

Imię i nazwisko: …….

Stanowisko: ……. **Ocena za okres:** ……

Macierz samooceny „Idealny pracodawca”

Obszar	Cecha	Ocena wzorcowa	Ocena pracownika
Profesjonalizm	1. Kompetencja (fachowość)	0,2184	
	2. Dobry menadżer	0,1863	
	3. Informowanie o bieżącej sytuacji firmy	0,1087	
	4. Odpowiedzialny	0,1568	
	5. Skromny	0,0621	
	6. Umiejętność doboru pracowników	0,1180	
	7. Rzetelność (operatywność)	0,1524	
Suma punktów		1,0027	
Biznesowy	1. Otwartość na różnorodność w zatrudnianiu	0,4348	
	2. Wypłacalność wobec Interesariuszy pracowników i kontrahentów)	0,5652	
Suma punktów:		1,0000	
Społeczne	1. Dbanie o środowisko naturalne	0,0849	
	2. Dbanie o dobre relacje z pracownikami	0,0849	
	3. Kultura osobista	0,0813	
	4. Uczciwość	0,1164	
	5. Sprawiedliwe wynagradzanie	0,0988	
	6. Tworzenie pracownikom warunków do podnoszenia kwalifikacji	0,0871	
	7. Komunikatywność	0,0922	
	8. Dzielenie się zyskiem	0,0878	
	9. Lojalność wobec pracowników	0,0871	
	10. Dbanie o zdrowie pracowników	0,0810	
	11. Dbanie o socjalne potrzeby pracowników i bhp w firmie	0,0988	
Suma punktów		1,0003	

Źródło: Opracowali pracodawcy, uczestnicy projektu: ***Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności.***

……. …….
Miejscowość Podpis pracodawcy

9. Podsumowanie

Najistotniejszym celem projektu było wypracowanie dobrych praktyk CSR dla branży elektromaszynowej, operującej w sektorze MMŚP. Takich dobrych praktyk, zespoły robocze: ZR, HR i BHP, wypracowały siedem:

- Wewnętrzny nauczyciel
- Kalkulator CSR
- Idealny pracownik
- Krzywa roszczenia
- Skrzynka innowacje w bhp
- Ocena wieloźródłowa pracownika
- Wynagradzanie oparte na indywidualnej ocenie zaangażowania i wkładu pracowników w budowanie pozycji strategicznej firmy.

Dodatkowym rezultatem są wypracowane modele: „Idealny pracodawca" i „Idealny pracownik". Do wypracowania wszystkich tych dobrych praktyk CSR przyczynił się, wypracowany przez uczestników projektu modelu upowszechniania DOBRYCH PRAKTYK w obszarze CSR, w BRANŻY ELEKTROMASZYNOWEJ, tak o doświadczenia partnera bułgarskiego, jak i doświadczenia przedsiębiorców i pracowników uczestniczących w projekcie. Integralną częścią modelu jest procedura oceny dobrej praktyki[13]. Podstawowym narzędziem dla opracowanego modelu była norma ISO – 26000, jeden z jej obszarów, obszar tematyczny: **Praktyki/Aspekty Pracownicze** (zatrudnianie i stosunki pracy, warunki pracy, dialog społeczny/pracowniczy, BHP w pracy, rozwój kapitału ludzkiego). Natomiast osią modelu upowszechniania dobrych praktyk CSR w branży elektromaszynowej, model rozwiązywania problemów o strukturze: Rozpoznanie – Diagnoza – Reakcja – Interwencja. Model ten, sam w sobie jest dobrą praktyką, rezultatem innego projektu: *Wspieranie zakładów restrukturyzowanych i ich pracowników w ramach Działania 2, realizowanego w ramach IW EQUAL dla Polski, w latach 2004–2006*.

W trakcie pracy nad dobrymi praktykami ścierały się różne opinie. Na początku dominowały partykularne interesy uczestników projektu. Trudno było formułować konstruktywne wnioski w atmosferze, w której pracodawcy, pracownicy i przedstawiciele związków zawodowych nie skupiali uwagi na tym co ich łączy, a na tym co ich dzieli i obronie „swoich racji". Niemniej z czasem sytuacja diametralnie zmieniła się i praca w grupach roboczych zaczęła przynosić rezultaty. Uczestnicy projektu zrozumieli, że pracują nad rozwiązaniem wspólnego problemu, a nie swojego osobistego. Wciąż w Polsce pracodawcy i pracownicy oraz ich reprezentanci, więcej energii poświęcają na jakość konfliktu, a nie jakość rozwiązania. Inaczej jest w Bułgarii. Należy podkreślić, że w Bułgarii pracodawcy, pracownicy i związki zawodowe skupiają uwagę na problemie, który traktują jako szansę. Doświadczenia partnera bułgarskiego w znaczący sposób przyczyniły się do wypracowania lepszych rezultatów.

W trakcie sesji w grupach roboczych poszukiwaliśmy odpowiedzi na wiele pytań pamiętając o tym, że zadowalające odpowiedzi to tylko takie, które satysfakcjonują Strony. I to się nam udało. Wykazaliśmy korzyści tak dla firmy, jak i jej Interesariuszy. Na pytanie: ***Jak pogodzić cele przedsiębiorstwa z celami społecznymi***? uczestnicy projektu odpowiedzieli następująco: należy cele przedsiębiorstwa uspołeczniać. Potrzeby społeczne to integralna część produktu/usługi. Z tym, że nie stanowią elementu kosztu, a inwestycję, i to długoterminową. Niemniej koszty wystąpią. Dlatego proponuje się ***aktywa niematerialne przedsiębiorstwa przekształcić w aktywa materialne***. Jak to zrobić? Otóż przede wszystkim dobrze zinwentaryzować potencjał kapitału tkwiący w pracownikach. Nie ograniczać się jedynie do tych kompetencji, które obecnie zapisane są w zakresie obowiązków.

[13] Autorstwa Jarosława Łapińskiego i Grażyny Łapińskiej.

Często hobby pracownika może być bardziej produktywne dla firmy, niż ta wiedza, która jest wykorzystywana do realizacji bieżącej wiązki celów. A to oznacza, że jest to dobry sposób na to, aby w szczególnie trudnych momentach, ekonomicznej historii firmy, ***przetrwać kryzys na rynku i nie zwalniać pracowników.*** Nie muszą więc ***cięciom kosztów w przedsiębiorstwie towarzyszyć zwolnienia pracowników.*** Problem – trudna sytuacja w firmie – powinna być postrzegana jako kapitał i dyskontowana w dłuższym okresie. W tym wszystkim źródło kapitału stanowią dobre praktyki CSR. Nie ma bowiem sensu poświęcać czasu na rozwiązywanie problemu, jeżeli ktoś go wcześnie już rozwiązał. Sięgnijmy po to rozwiązanie. Jest to bezinwestycyjne rozwiązanie problemu. Owszem, może trzeba będzie dobrą praktykę zaadoptować. Ale i tak koszt będzie mniejszy od tego, który ponieść należałoby, rozwiązując problem samodzielnie od podstaw. Zdarza się wprawdzie, i to nie rzadko, że problem ma charakter autonomiczny. Wówczas nie ma innej drogi jak rozwiązać go samodzielnie. Ale i tak ostatecznie, tym razem, to my wypracowujemy innowacyjną dobrą praktykę CSR, którą powinniśmy się podzielić z innymi, przekazując ja do BANKU DOBRYCH PRAKTYK CSR. W ten sposób potwierdzimy otoczeniu, że jesteśmy odpowiedzialni. Odpowiedzialność bowiem należy rozpoczynać od zinwentaryzowania jej potencjału u nas samych. Jest to najskuteczniejsza i najkrótsza droga do przekonania innych, że społeczna odpowiedzialność jest tym, co czyni nas lepszymi. Warto też dodać, że wszelkie problemy nigdy nie mają jednego właściciela. Problem firmy jest problemem jej Interesariuszy i na odwrót.

Niniejsze opracowanie ma charakter bardzo techniczny z uwagi na rolę jaką ma spełnić w propagowaniu dobrych praktyk CSR w województwie warmińsko-mazurskim w branży elektromaszynowej. Jest przygotowywane szerokie opracowanie, włącznie z metodyką projektowania i wdrażania strategii CSR.

Pragniemy podziękować uczestnikom projektu za wypracowane rezultaty. Tak, jak o tym wielokrotnie mówiliśmy, Państwo jesteście autorami rozwiązań, z których jeżeli nie skorzystacie sami, skorzystają inni. Przede wszystkim kolejne pokolenie. To co robimy dziś, służy nie tylko nam, ale przede wszystkim innym. Jest wyrazem świadomości ponoszenia odpowiedzialności za przyszłe pokolenia. Chcemy, aby świat, który po sobie zostawimy, oferował im dobrobyt przynajmniej na takim poziomie, jaki my mamy dzisiaj.

LITERATURA

Brundelius M., Burke S., Dannenbring J., Gurtler G., Halbach H., Perllezo N. M., *Podręcznik użytkownika NORMAPME dla europejskich MŚP dotyczący ISO 26000. Wytyczne do spraw społecznej odpowiedzialności.* Wydanie pierwsze lipiec 2011.

Dębski S., *Analiza Wartości*, Centrum Kształcenia Ustawicznego Ekonomistów im. Ludwika Krzywickiego w Chorzowie, Chorzów 1980.

Durlik I., *Inżynieria zarządzania*, AMP, Gdańsk 1993.

Dżoga M., Gajewski Z., Grygoruk I., Kuchenberg J., Pyda E., Rybczyńska A., Szymonek J., *Promocja Standarów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach. Dobra praktyka CSR. Elementy strategii firmy.* Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa 2010.

Makuch Ł., *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących*. Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2001.

Mietlewski Z., *Equal Gender Index – metodyka pomiaru równych szans płci w miejscu pracy*, Wydawnictwo Foto Press, Olsztyn 2010.

Mietlewski Z., *Equal Gender Index – wprowadzenie do ekonomii płci*, Wydawnictwo Foto Press, Olsztyn 2009.

Pivato S., Pogutz S., Perrini A., Tencati A., Misani N., Marino A., *Badania ilościowe*. [w:] *La responsabilita Socjale Dell azienda,. Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw*, [red. R. Walkowiak), Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn 2007.

Rabański R., *Biznes odpowiedzialny społecznie. Zagadnienia, korzyści, praktyki*. Fundacja Inicjatyw Innowacyjnych w Krakowie i Uniwersytet Stavanger w Norwegii.

Skrzek-Lubasińska M., Dyjas-Pokorska A., Budrewicz-Roszkowska M., Makuch Ł., Stanek-Kowalczyk A., Uhl H., *Ocena stanu wdrażania Standarów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych,, średnich i dużych przedsiębiorstwach.* Raport 2011.

Społeczna odpowiedzialność organizacji, od odpowiedzialności do elastyczności form pracy, [red. R. Walkowiak, K. Kurowski], Wydawnictwo Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2009.

Walkowiak R., Mietlewski Z., *Oblicza restrukturyzacji mikro i małych przedsiębiorstw w świetle badań,* Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego w Olsztynie, Olsztyn 2007.

Spis rysunków

Rysunek 1. Struktury modelu upowszechniana **Dobrych Praktyk** CSR w BRANŻY ELEKTROMASZYNOWEJ.

Rysunek 2. MODEL upowszechniania DOBRYCH PRAKTYK w obszarze CSR w BRANŻY ELEKTROMASZYNOWEJ. Norma ISO – 26000: Obszar tematyczny: Praktyki/Aspekty Pracownicze – zatrudnianie i stosunki pracy, warunki pracy, dialog społeczny/pracowniczy, BHP w pracy, rozwój kapitału ludzkiego.

Rysunek 3. Procedury oceny zastosowania dobrej praktyki.

Rysunek. 4. Krzywa uczenia.

Rysunek 5. Krzywa roszczenia.

Spis tabel

Tabela 1 Podobieństwa i różnice w działaniach społecznie odpowiedzialnych, realizowanych przez zbadane przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim

Tabela 2 Podobieństwa i różnice w działaniach społecznie odpowiedzialnych, realizowanych przez zbadane przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce, w województwie

Tabela 3 Matryca logiczna modelu. Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Tabela 4 SESJA: Zrównoważony rozwój (ZR). Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Tabela 5 SESJA: Bezpieczeństwo i higiena pracy (bhp). Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Tabela 6 SESJA: HR. Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Tabela 7 Etapy osiągania celów i rezultatów za pomocą modelu upowszechniania dobrych praktyk ze ścieżką mainstreamingu.

Tabela 8 Operacjonalizacja wymiernych zadań rocznych w modelu upowszechniania dobrych praktyk ze ścieżką mainstreamingu.

Tabela 9 KWESTIONARIUSZ „Idealny pracownik"

Tabela 10 Indywidualny samooceny „Idealny pracownik"

Tabela 11 Model „Idealny pracodawca"

Tabela 12 Indywidualny arkusz samooceny „Idealny pracodawca"

Prace grup roboczych Worliny luty 2013

Prace grup roboczych – Worliny marzec 2013

Seminarium ponadnarodowe – Ryn kwiecień 2013

Debata podczas pracy grup roboczych kwiecień 2013

Podpisanie porozumienia pomiędzy organizacjami pracodawców i pracowników – Ostróda październik 2012

Podpisanie porozumienia pomiędzy organizacjami pracodawców i pracowników – Ostróda październik 2012

Seminarium w Ostródzie 17-19.09.2012 – przedstawiciele Partnera z Bułgarii

Seminarium w Ostródzie 17-19.09.2012

Spotkanie organizacji pracowników podczas wizyty bilateralnej w Sofii czerwiec 2013

Wizyta bilateralna w Sofii czerwiec 2013

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

ZYGMUNT MIETLEWSKI

DOBRE PRAKTYKI CSR
w branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim

Projektowanie – Rekonstrukcja – Upowszechnianie

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zygmunt Mietlewski

DOBRE PRAKTYKI CSR
w branży elektromaszynowej
w województwie warmińsko-mazurskim

Projektowanie – Rekonstrukcja – Upowszechnianie

Ćwiczenia

2013

Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność”
10-448 Olsztyn
ul. Głowackiego 28

Fundacja „Instytut Społecznej Odpowiedzialności Organizacji”
10-436 Olsztyn
ul. Dworcowa 18/8

Bulgarian Branch Chamber Machine Building
29 Alabin Street,
P.O. Box 625. 1000 Sofia, Bulgaria

Projekt nt. „*Wymiany dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności*”. W ramach priorytetu VIII. Regionalne kadry gospodarki, **działanie**: 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie; **poddziałanie**: 8.1.3. Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności, w województwie warmińsko-mazurskim. Program Operacyjny Kapitał Ludzki.

Recenzent: **Stanisław Kozak**

Korekta: Anna Janus

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.

Publikacja jest dostępna także w formie elektronicznej na stronie: www.janski.edu.pl, www.partnerstwonet, www.instytut-csr.net

ISBN 978-83-87897-78-9

Spis treści

Wstęp 5
Wprowadzenie 6

SESJA I – Ćwiczenie 1
CSR w branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim w Polsce oraz w Bułgarii
Wprowadzenie 9
Ćwiczenie 1.1. Branża elektromaszynowa w Polsce i w Bułgarii – DEBATA 10
Ćwiczenie 1.2. Dyskusja nad wynikami badań postrzegania CSR w branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim w Polsce i w Bułgarii 12
Ćwiczenia 1.3. Sformułowanie problemu badawczego w obszarach: ZR: HR: BHP 18
Podsumowanie 22

SESJA 2 – Ćwiczenie 2
Założenia do modelu Upowszechniania Dobrych Praktyk CSR w branży elektromaszynowej
Wprowadzenie 23
Ćwiczenie 2.1. Zakres normy ISO 26000 24
Ćwiczenie 2.2. Dyskusja nad matrycą modelu Upowszechniania Dobrych Praktyk CSR 25
Ćwiczenie 2.3. Dyskusja nad paradygmatem Upowszechniania Dobrych Praktyk CSR 26
Podsumowanie 27

SESJA III – Ćwiczenie 3
Działalność gospodarcza w gospodarce rynkowej z perspektywy zrównoważonego rozwoju, kapitału ludzkiego oraz bezpieczeństwa i higieny pracy
Wprowadzenie 28
Ćwiczenie 3.1. Analiza ekonomiczna modelu biznesowego 29
Ćwiczenie 3.2. Kapitał Ludzki Autonomicznym Centrum Zysku Przedsiębiorstwa (Złoty Klucz Podziału Zysku – ZKPZ) 34
Ćwiczenie 3.3. Budżetowanie polityki równych szans kobiet i mężczyzn w miejscu pracy 43
Podsumowanie 50

SESJA IV – Ćwiczenie 4
Metodyka projektowania modelu upowszechniania Dobrych Praktyk CSR
Wprowadzenie 52
Ćwiczenie 4.1. Identyfikacja problemu badawczego metodą ABC 53
Ćwiczenie 4.2. Identyfikacja problemu badawczego metodą *Zarządzanie projektem*
– Analiza problemu: przyczyny skutki 57
– Analiza celów: cele środki 59
– Analiza celów i wybór strategii: cele – rezultaty 61
– Matryca logiczna 69
Ćwiczenie 4.3. Identyfikacja strategii dla zidentyfikowanego problemu metodą IX stopniowy model rozwiązywania problemu i podejmowania decyzji 71
Ćwiczenie 4.4. Analiza i ocena DOBRYCH PRAKTYK CSR – studia przypadków:
– Firma *„Ideal Standard – Vidima”* 76
– Firma „M+S Hidraulik” S.A. m. Kazanłyk 78
Podsumowanie 81

SESJA V – Ćwiczenie 5
Projektowanie DOBRYCH PRAKTYK CSR
Wprowadzenie 82
Ćwiczenia 5.1. DOBRE PRAKTYKI CSR – ZR
– Kalkulator CSR 85
– Krzywa roszczenia 86
Ćwiczenia 5.2. DOBRE PRAKTYKI CSR – BHP
– Skrzynka innowacje w BHP 87
– Wewnętrzny nauczyciel 88
Ćwiczenia 5.3. DOBRE PRAKTYKI CSR – HR
– Ocena wielośródłowa pracownika 89
– Wynagrodzenie oparte na indywidualnej ocenie zaangażowania i wkładu pracowników w budowanie pozycji strategicznej firmy 90
Podsumowanie 91

SESJA VI – Ćwiczenie 6
Koncepcja rekonstrukcji i upowszechniania DOBRYCH PRAKTYK CSR
Wprowadzenie 92
Agenda Upowszechniania Dobrych Praktyk CSR w branży elektromaszynowej 94
Etapy osiągania celów i rezultatów za pomocą modelu upowszechniania dobrych praktyk ze ścieżką mainstreamingu 95
Operacjonalizacja wymiernych zadań rocznych w modelu upowszechniania dobrych praktyk ze ścieżką mainstreamingu 96

Literatura 97

Wstęp

W województwie warmińsko-mazurskim pierwszą organizacją, która zajęła się popularyzowaniem koncepcji CSR był Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność", który obecnie wraz z Fundacją „Instytut Społecznej Odpowiedzialności Organizacji" i Bułgarską Izbą Branżową Przemysłu Maszynowego, realizuje projekt: *Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży maszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik dobrych praktyk*. Głównym celem projektu jest upowszechnienie, wśród organizacji pracowników i pracodawców branży elektromaszynowej województwa warmińsko-mazurskiego, dobrych praktyk z obszaru zrównoważonego rozwoju oraz kształtowanie bezpiecznych i dobrych warunków pracy poprzez zawiązanie sieci współpracy i wypracowanie modelu skutecznego upowszechniania rozwiązań CSR w oparciu o doświadczenie Bułgarskiej Izby Branżowej, skierowanego do wdrożenia wśród przedsiębiorców i zarządzających z branży elektromaszynowej.

Korzyści dla Interesariuszy projektu to nawiązanie współpracy z przedsiębiorstwami uczestniczącymi w projekcie, a także skuteczniejsze promowanie CSR w województwie warmińsko-mazurskim, w którym CSR jest mało wykorzystywane jako czynnik sukcesu rynkowego, stanowiący o konkurencyjności i potencjale rozwoju firm. To wyjątkowa okazja pełniejszego zdyskontowania potencjału przedsiębiorczości tkwiącego w mieszkańcach tego regionu.

Zaproponowany w publikacji zestaw ćwiczeń ma na celu zainspirowanie beneficjentów projektu do wypracowania rezultatów, które będą mogli uznać za własne i czerpać satysfakcję z powodu ich implementacji przez praktykę gospodarczą i z ich popularyzacji, np. na uczelniach i przez szeroko rozumiane media. Konstytucja ćwiczeń ma charakter otwartej propozycji. Wierzymy, że kreatywność uczestników projektu nada im dodatkowego waloru, niezbędnego do wygenerowania innowacyjnych dobrych praktyk CSR, a doświadczenie bułgarskiego partnera Projektu będzie w tym inspirujące!

Realizacja ćwiczeń na każdej sesji jest poprzedzona krótkim wprowadzeniem, które rozwija prowadzący w trakcie pracy. Natomiast podsumowania w ćwiczeniach stanowią produkt pracy i stanowią materiał wyjściowy dla dalszych prac nad modelem upowszechniania dobrych praktyk CSR w branży elektromaszynowej.

Mam świadomość tego, że wielu z beneficjentów projektu zada pytanie: po co MY to robimy? Po co Ja to robię? Jaki to wszystko ma sens?

Odpowiadam, ma, i to ogromny. To co robimy oznacza, że obudziła się w nas refleksja nad tym, co do tej pory robiliśmy i jak z dorobku poprzednich pokoleń, nie oceniajmy tego dorobku, korzystaliśmy MY. Dziś najzwyczajniej w świecie, naszą pracą spłacamy to, co od przyszłości dostaliśmy, co teraz dyskontujemy. Naszym twórczym udziałem w projekcie, pracą w tym projekcie, przygotowujemy po prostu lepszy świat dla nas i następnych pokoleń. Jest to swego rodzaju rozliczanie się z przeszłością po to, aby uczynić lepszą przyszłość dla naszych dzieci!

Za udział w wypracowywaniu rezultatów projektu, w imieniu autorów projektu, swoim i ekspertów, bardzo Państwu dziękuję.

Zygmunt Mietlewski

Wprowadzenie

Człowiek zużywa dziś więcej zasobów, niż NATURA potrafi ich odtworzyć. Ale jest to możliwe tylko przez pewien okres czasu. To tak jak z wydawaniem pieniędzy, których tak naprawdę się nie ma. Konsumujemy na kredyt! Ale przychodzi taki moment, w którym dostęp do pieniądza zostaje wyczerpany. Tak właśnie stanie się z zasobami naszej PLANETY. Przyjdzie taki czas, że niezaspokojona przez CZŁOWIEKA konsumpcja „zbankrutuje", gdyż NATURA nie będzie już w stanie odtworzyć tego, co CZŁOWIEK zniszczył. To, czego dziś jesteśmy świadkami, to WZROST NIEEKONOMICZNY, tj. taki rozwój, w którym skutki negatywne rosną, szybciej niż się bogacimy!

Statystycznie na jednego mieszkańca naszej planety przypada dziś około 2 hektarów powierzchni produktywnej biologicznie. Jednak mieszkaniec naszej planety średnio statystycznie wykorzystuje ponad dwadzieścia procent większą powierzchnię. Zużywamy więc więcej niż Planeta jest w stanie odtworzyć.

Na przełomie wieków, dwudziestego i dwudziestego pierwszego, pojawiły się ponad dwadzieścia razy, lata z najwyższymi temperaturami w dziejach ludzkości. Pięciokrotnie wzrosła liczba klęsk żywiołowych, pięć razy więcej też odnotowano huraganów i dziesięć razy więcej powodzi, niż kiedykolwiek przedtem. W okresie najbliższych 50 lat, o ile CZŁOWIEK będzie tak zachłannie nadal eksploatował PLANETĘ, wyginie około 15% ptaków, 24 gadów, 28% saków, 34% płazów i 42% ryb.

Co jest siłą sprawczą tego, że CZŁOWIEK kształtuje dziś NATURĘ według swojego „dziwnego" planu, a nie NATURA kształtuje CZŁOWIEKA, jak miało to miejsce jeszcze tak niedawno, według swojego planu?

Odpowiedź brzmi: PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ CZŁOWIEKA! „Przedsiębiorczość to umiejętność polegająca na dostrzeganiu, bądź wynajdywaniu powodów do samorealizowania się w warunkiach niepewności lub ryzyka, determinowana dostępem do zasobów: rzeczowych, finansowych, kapitału ludzkiego i wiedzy"[1]. „Przedsiębiorczość jest celem ogólnospołecznym utożsamianym z postępem i kreowaniem nowej jakości tożsamości (kultury) organizacji. Można ją określić mianem społeczno-ekonomicznej koncepcji przedsiębiorczości. Właśnie społeczno-ekonomicznej a nie na odwrót, bowiem ekonomia jest nauką społeczną, a ekonomiczność jest wytworem standardów opisywanych za pomocą teorii ekonomicznych powszechnie, aczkolwiek nie przez wszystkich akceptowanym. Pełnią one rolę i funkcję społeczną, są wartościami kształtującymi wzajemne relacje (stosunki) pomiędzy ludźmi i ludzi z otoczeniem, są też zbiorem tego wszystkiego, co powszechnie składa się na pojęcie kultury człowieka jako jednostki i kultury organizacji.

Kultura to podstawa wszechstronnego rozwoju pracownika oraz organizacji. W kulturze tkwią korzenie, zasady oraz wartości określące zasady życia społecznego oraz etos organizacji. W kulturze organizacji pracownik odnajduje i realizuje swoją przedsiębiorczość nadając jej tożsamość (sens) i podmiotowość. Człowiek jest źródłem przedsiębiorczości oraz jej kreatorem"[2].

---

[1] Mietlewski Z., *Metodyka analizy i oceny danych w budżetach przedsięwzięć gospodarczych podejmowanych przez bezrobotnych*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa 2003,s.45.

[2] Walkowiak W., Mietlewski Z., *Oblicza restrukturyzacji mikro i małych przedsiębiorstw w świetle badań*, Olsztyńska

Przedsiębiorczość ewoluuje wraz z CZŁOWIEKIEM, bo „...ewoluuje ludzka gotowość do zmian zapisana w genach, np. gen HAR1 (skrót od human accelerated region – obszar przyspieszenia ludzkiego), który był i jest jednym z motorów napędzających ewolucję człowieka. Dowiodła tego latem 2006 roku Katharine Pollard, naukowiec na Uniwersytecie Kalifornijskim w Davis, która odkryła ten gen”[3].

Dziś wyzwaniem dla człowieka jest przetrwanie jako gatunku. Stąd, ciąży na nas obowiązek zabezpieczenia warunków dla życia kolejnym pokoleniom. Aby temu sprostać, należy zrekonstruować paradygmat przedsiębiorczości.

Na przedsiębiorczość należy patrzeć w kontekście globalnych powiązań oraz traktować jako rzeczywistą sferę zarządzania. Należy mieć świadomość tego, że dziś przyrost korzyści z przedsiębiorczości jest odwrotnością kosztów do sześcianu ponoszonych na przedsiębiorczość przez PLANETĘ! To trzeba zmienić. Musimy, po prostu musimy poddać rekonstrukcji obecnie obowiązujący paradygmat PRZEDSIĘBIORCZOŚCI! Jeżeli CZŁOWIEK nie będzie wykorzystywał swojej inteligencji do rozwiązania nabrzmiałych problemów środowiskowych, społecznych i gospodarczych, a jedynie skupi swoją uwagę na udowadnianiu swoich racji, to oznaczać będzie, że nie zrozumiał lekcji, jaką otrzymał od NATURY na WYSPIE WIELKANOCNEJ[4].

Stąd dobrze rekonstrukcji paradygmatu przedsiębiorczości może i powinna przysłużyć się norma ISO 26000. Normą tą posłużymy się do rozwiązania problemów zidentyfikowanych w ramach projektu: *„Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrożenia społecznej odpowiedzialności”*. Problemów w obszarach: zrównoważony rozwój, kapitał ludzki oraz bezpieczeństwo i higiena pracy. Liderem projektu jest Region Warmińsko – Mazurski NSZZ „Solidarność”. Partnerami w projekcie są: Fundacja „Instytut Społecznej Odpowiedzialności Organizacji“ oraz Bułgarska Izba Branżowa Przemysłu Maszynowego.

W polityce Unii Europejskiej (UE) ***społeczna odpowiedzialność biznesu*** (w węższym zakresie), bo o niej tutaj mowa, w szerszym zakresie nazywana ***zrównoważonym rozwojem***[5], zajmuje ważne miejsce ze względu na rolę, którą odgrywa w kreowaniu wzrostu konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju UE.

W koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu główny cel przedsiębiorstwa - generowanie zysku i podnoszenie wartości rynkowej – nie zmieniają się. Oczekuje się jedynie od przedsiębiorstw, że dostosują swoje działania biznesowe do obowiązujących społecznych norm, wartości i oczekiwań. Oczekuje się, że przedsiębiorstwa zadbają o to, aby ich działania wykraczające poza ich ekonomiczny i prawny obowiązek, były przejrzyste, etyczne i uwzględniały oczekiwania i interes szeroko rozumianego społeczeństwa – Interesariuszy – a więc były społecznie odpowiedzialne. Przedsiębiorstwa realizując cele biznesowe ponoszą odpowiedzialność za wpływ swoich decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, włączając w to zdrowie i dobrobyt społeczeństwa.

Zrównoważony rozwój nie jest troską li tylko Unii Europejskiej. Rośnie świadomość ludzi w kwestii tego, że zasoby PLANETY wyczerpują się i potrzebna jest nowa jakość w podejściu do pozyskiwania surowców, ich przetwarzania i pozbywania się odpadów. Człowiek coraz skuteczniej podgląda Naturę i od niej się uczy jak ponownie wprowadzić w obieg gospodarki to, co do tej pory traktował jako odpady poprodukcyjne. Dziś te odpady (śmieci) to cenny surowiec, który człowiek zaczyna mą-

---

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego w Olsztynie, Olsztyn 2007.

[3] Begley S., *Jak rodzi się człowiek*, Newsweek Polska nr 12/2007, s. 71-76.

[4] Wyspa Wielkanocna jest przykładem tego, jak człowiek może zniszczyć środowisko i samego siebie. W ósmym wieku naszej ery człowiek na środku oceanu Spokojnego (4 tys. km na zachód o Chile) zasiedla tę wyspę. Ludzie wycinają na wyspie lasy pod pola uprawne, do budowy domów, statków, na opał. Pod koniec siedemnastego wieku wycięto ostatnie drzewo. Rezultatem kanibalizm i wymarcie mieszkańców wysp. Nie mieli jak i czym wydostać się z tej pułapki. Czy podobnie będzie z nami gdy zniszczymy naszą planetę? Kto nam będzie mógł pomóc? Przecież ZIEMIA to taka właśnie wyspa, leżąca na oceanie naszej GALAKTYKI!

[5] Zrównoważony rozwój, ang. sustainable development – ciągły rozwój. Pojęcie zrównoważonego rozwoju znajduje się w KONSTYTUCJI RP (art. 5).

drze wykorzystywać. Jest jednak jeszcze bardzo wiele w tej materii do zrobienia. Podobnie w wielu innych obszarach aktywności ludzkiej, np. takich jak: w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zarządzaniu łańcuchem dostaw (stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu na każdym etapie dostaw), znakowaniu produktów, w działaniach na rzecz lokalnej społeczności. Aby sprostać wyzwaniu nakreślonemu w koncepcji zrównoważonego rozwoju, potrzebny jest konsensus wszystkich uczestników rynku, dotyczący stanowienia i przestrzegania norm i standardów w zakresie dalszego eksploatowania środowiska naturalnego i życia społecznego. Potrzebna jest WIEDZA o tym, jak działa biznes w gospodarce rynkowej, wiedza tak u przedsiębiorców, jak i pracowników i ich przedstawicieli, tj. związków zawodowych. Wszyscy oni chcąc mówić o problemach, muszą posługiwać się tym samym językiem. A to jest możliwe wówczas, kiedy tak samo rozumieć będą pojęcia, którymi się posługują. Stąd przygotowano w ramach wyżej wspomnianego projektu zestaw ćwiczeń, które mają zainteresowanym Stronom ten dialog ułatwić. Uwagę w normie ISO 260000 skupiono głównie na obszarze: **Praktyki/Aspekty Pracownicze** – *zatrudnianie i stosunki pracy, warunki pracy, opieka społeczna, dialog społeczny/pracowniczy, BHP w pracy, rozwój kapitału ludzkiego*.

Zapamiętajmy: zrównoważony rozwój oznacza postępowanie ludzi i organizacji w taki sposób, aby dla przyszłych pokoleń zachować PLANETĘ taką, jaką znamy i dysponujemy dziś. „Koncepcja zrównoważonego rozwoju zakłada możliwość przeobrażania społeczeństwa, jak też jego różnych sfer funkcjonowania w taki sposób, żeby zabezpieczyć zasoby i umożliwić kolejnym pokoleniom korzystanie z osiągnięć innych”[6]. Oparta jest więc na wierze w mądrość człowieka. W racjonalne działanie z jego strony we wszystkich sferach ludzkiej aktywności. Tę wiarę postaramy się w trakcie naszych spotkań przekuć w narzędzia, które zarówno nas, jak i tych, którym te narzędzia rekomendujemy, przybliżyć do celu: zrozumienia relacji: PLANETA – CZŁOWIEK oraz wpływu ludzkiej przedsiębiorczości na nasze być albo nie być.

[6] Rosicki R., *Międzynarodowe i europejskie koncepcje zrównoważonego rozwoju*, Przegląd Naukowo-Metodyczny, nr 4, 2010, s. 44-56.

SESJA I – Ćwiczenie 1

CSR w branży elektromaszynowej w Polsce w województwie warmińsko-mazurskim oraz w Bułgarii

Wprowadzenie

Głównym celem projektu: *Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży maszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik dobrych praktyk* jest **upowszechnieniem dobrych rozwiązań z obszaru zrównoważonego rozwoju** wśród przedsiębiorstw, operujących w sektorze MMŚP branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim. Także **kształtowanie bezpiecznych i dobrych warunków pracy,** poprzez zawiązanie sieci współpracy i **wypracowanie modelu skutecznego upowszechniania rozwiązań CSR,** w oparciu o doświadczenie Bułgarskiej Izby Branżowej, skierowanego do wdrożenia wśród przedsiębiorców i zarządzających z branży elektromaszynowej. Potrzebne jest więc metodyczne podejście do zdefiniowanych oczekiwań, aby zidentyfikować zasadniczy problem badawczy, a potem go rozwiązać. Stąd, w pierwszej kolejności, realizując ćwiczenie 1.1. postaramy się dobrze rozpoznać funkcjonowanie branży maszynowej w Bułgarii i elektromaszynowej w Polsce. Akcent, z uwagi na miejsce realizowania projektu, położymy na funkcjonowanie tej branży w województwie warmińsko-mazurskim. Służyć temu będzie dobrze DEBATA, w której uczestniczyć będą autorzy projektu oraz jego beneficjenci. Oczekujemy, że wnioski z debaty wskażą nam przestrzeń, w której powinniśmy znaleźć ciekawe problemy oraz perspektywę dla sformułowania paradygmatu konstytuowania modelu upowszechniania dobrych praktyk CSR w interesującej nas branży. Zdobytą w ten sposób wiedzę zweryfikujemy realizując ćwiczenie 1.2., w którym będziemy dyskutowali o wynikach badań postrzegania CSR w branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim w Polsce i w Bułgarii. Wnioski zebrane z tych dwóch ćwiczeń stanowić będą materiał do sformułowania problemu badawczego w trzech obszarach – ćwiczenie 1.3:

1. Zrównoważony rozwój – ZR,
2. Kapitał ludzki – HR,
3. Bezpieczeństwo i higiena pracy – BHP.

Ćwiczenie 1.1

Branża elektromaszynowa w Polsce i w Bułgarii – DEBATA

Polecenie: Uczestnicy Konferencji: ***Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności,*** prowadzą dyskusję na temat stanu branży elektromaszynowej w Polsce i w Bułgarii.

Cel: Identyfikacja potencjalnych strategii upowszechniania wśród organizacji pracowników i pracodawców branży elektromaszynowej województwa warmińsko-mazurskiego DOBRYCH PRAKTYK z obszaru ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU oraz KSZTAŁTOWANIA BEZPIECZNYCH I DOBRYCH WARUNKÓW PRACY, poprzez zawiązanie sieci współpracy i wypracowanie modelu skutecznego upowszechniania rozwiązań CSR, w oparciu o doświadczenia Bułgarskiej Izby Branżowej, skierowanego do wdrożenia wśród przedsiębiorców i zarządzających z branży elektromaszynowej.

Regulamin debaty publicznej

1. Debatę prowadzi Moderator, osoba bezstronna, nie uczestniczy w dyskusji.
2. Moderatora wspiera Asystent, który informuje mówców o czasie pozostałym im na wystąpienie i prowadzi dokumentację debaty.
3. Przed debatą jej uczestnicy zajmują miejsca zgodnie z kluczem:
   a. Panel Ekspertów zajmuje miejsca wyznaczone,
   b. Uczestnicy debaty zajmują miejsca na sali.
4. Moderator głośno wypowiada tezę przed wystąpieniem członków Panelu Ekspertów
5. Następnie uczestnicy na sali zajmują miejsca zgodnie ze swoim przekonaniem.
6. Mówcy członkowie Panelu Ekspertów rozpoczynają swoje wystąpienia – każdy z nich ma do dyspozycji maksymalnie 10 minut.
7. Po wypowiedziach ekspertów następują wystąpienia z sali. Każdy ma prawo zabrać głos, podając przed wypowiedzią swoje imię i nazwisko Asystentowi. Mówcy powinni wypowiadać się na przemian, tzn. po wystąpieniu mówcy strony opowiadającej się za tezą powinna nastąpić wypowiedź oponenta. Debata trwa do czasu wyczerpania liczby chętnych do zabrania głosu lub na wyraźne zarządzenie Moderatora.
8. Wszyscy uczestnicy debaty mają prawo zgłaszać zapytania do ekspertów lub do osoby aktualnie zabierającej głos. Wypowiedzenie się w formie „pytania" lub „wypowiedzi" powinno zostać poprzedzone podniesieniem ręki. Pytanie lub wypowiedź nie mogą być dłuższe niż 3-4 minuty. Jeżeli wtrącenie zostanie odrzucone, zgłaszający je musi bez słowa usiąść.
9. Mówca i Moderator mają prawo w dowolnym czasie przerwać wypowiedź.
10. Mówcy mają obowiązek przestrzegać czasu przeznaczonego na wystąpienie. W przypadku jego przekroczenia Moderator ma prawo przerwać wystąpienie.
11. Uczestnicy debaty mogą zmieniać miejsca i opuszczać salę jedynie w przerwach między poszczególnymi wystąpieniami.
12. Moderator ma prawo uciszyć salę. W skrajnych przypadkach ma prawo wyprosić z sali uczestników nie stosujących się do niniejszego regulaminu.
13. Po debacie następuje głosowanie, w którym wszyscy obecni mają prawo opowiedzieć się po wybranej przez siebie stronie.

Podsumowanie

Ćwiczenie 1.2

Dyskusja nad wynikami badań[7] postrzegania *Zrównoważonego rozwoju* w branży elektromaszynowej, w województwie warmińsko-mazurskim, w Polsce i w Bułgarii

Zrównoważony rozwój oznacza postępowanie ludzi i organizacji w taki sposób, aby dla przyszłych pokoleń zachować naszą planetę taką, jaką my dziś znamy i jaką dysponujemy. Aby sprostać wyzwaniu, nakreślonemu w koncepcji zrównoważonego rozwoju, potrzebny jest konsensus wszystkich uczestników rynku, dotyczący stanowienia i przestrzegania norm i standardów w zakresie dalszego eksploatowania środowiska naturalnego i życia społecznego.

Do niedawna w Unii Europejskiej obowiązywała koncepcja zrównoważonego rozwoju, bardziej znana pod nazwą społecznej odpowiedzialności organizacji (*corporate social responsibility – CSR),* według której przedsiębiorstwa w swojej działalności dobrowolnie uwzględniły problematykę społeczną i ekologiczną (dobrowolność rozumiana jako przywilej, nie zobowiązanie czy przymus). W nowej koncepcji społeczną odpowiedzialność określa się jako odpowiedzialność przedsiębiorstwa za jego wpływ na społeczeństwo. W koncepcji tej chodzi o to, aby zachować równowagę pomiędzy interesem przedsiębiorstwa a interesem społecznym. (Dobrobyt przedsiębiorstwa nie może stać w sprzeczności z oczekiwaniami społecznymi). Można pokusić się o stwierdzenie, że CSR to inicjatywa obywatelska przedsiębiorstwa, która zaspokaja potrzeby społeczne. To dynamiczny proces, który wyzwala w przedsiębiorstwach kreatywność, czego objawem są innowacyjne rozwiązania zaspokajające potrzeby społeczeństwa. (Przedsiębiorstwo, które nie nadąża za zmianami zachodzącymi w otoczeniu, skazuje się na niebyt). CSR wpisane w wizję i misję przedsiębiorstwa, świadczy o jego dalekowzroczności. Takie przedsiębiorstwo wie co robić i jak to robić, a wytworzone przez nie produkty i usługi zaspokajają zarówno podstawowe potrzeby klientów, jak i szeroko rozumiane potrzeby społeczne. CSR najlepiej się spełnia, kiedy przedsiębiorcy i społeczność (jej reprezentanci: samorządy i organizacje pozarządowe) potrafią się porozumieć, skupić uwagę na tym, co łączy a nie na tym, co dzieli. Wówczas CSR nie jest *idee fixe*.

W korporacjach CSR ewoluowała od filantropii po świadome planowanie strategii zachowań społecznie odpowiedzialnych. Korporacje dość szybko zrozumiały, że partycypowanie w zachowaniach społecznie odpowiedzialnych to dobra inwestycja na przyszłość. To także sposób na uzyskanie „rozgrzeszenia" ze strony społeczności, za zachowania dotąd – świadomie, bądź nie, społecznie nieakceptowane. To sposób na zjednywanie sobie społeczności na czas, kiedy przyjdzie się firmie zmierzyć z kryzysem.

Podstawową charakterystyką odpowiedzialności społecznej jest dążenie organizacji do uwzględniania kwestii społecznych i środowiskowych w procesach decyzyjnych oraz ponoszenia odpowiedzialności za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko. Odpowiedzialny biznes poszukuje synergii pomiędzy trzema obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa: ekonomicznym, środowiskowym i społecznym.

---

[7] Badania przeprowadzono w ramach Priorytetu: VIII. Regionalne kadry gospodarki, Działania: 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałania: 8.1.3. Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności, w województwie warmińsko-mazurskim. Projekt nt. „Wymiany dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności". Partnerem projektu jest Bułgarska Izba Branżowa – Przemysłu Maszynowego z siedzibą w Sofii, zrzeszająca około 300 przedsiębiorców z terenu Bułgarii. Przeprowadzona ankieta jest pierwszym etapem porównania podobieństw i różnic w poziomie wiedzy i praktycznym zastosowaniu rozwiązań społecznie odpowiedzialnych, szczególnie z zakresu organizowania stanowisk pracy, ochrony środowiska i inicjatyw lokalnych.

Uzasadnienie wyboru tematu badań. W województwie warmińsko-mazurskim jedną z pierwszych organizacji, która podjęła się propagowania i popularyzowania CSR, był i nadal jest Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność" w Olsztynie. <<Organizacja ta współpracowała w ramach międzynarodowego, włosko–polskiego, partnerstwa Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Partnerzy włoscy realizowali projekt pt. „*Wspomaganie procesów innowacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach: małe przedsiębiorstwo jako skuteczny nośnik zrównoważonego rozwoju*". Partner polski natomiast realizował projekt pt. „*Wspieranie zakładów restrukturyzowanych i ich pracowników*", i w ramach współpracy ponadnarodowej czerpał wiedzę na temat badania działań w obszarze CSR i zapoznał się z dobrymi praktykami Partnera włoskiego <<"[8] [s. 71]. Obecnie Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność" wraz z Fundacją „Instytut Społecznej Odpowiedzialności Organizacji" i Bułgarską Izbą Branżową Przemysłu Maszynowego (przemysł maszynowy, precyzyjny, elektrotechniczny) realizuje kolejny projekt pt.: *Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży maszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik dobrych praktyk*.

Przemysł maszynowy wymaga modernizacji, a ta wymaga od pracowników wysokich kwalifikacji zawodowych, efektywnego zarządzania potencjałem pracowników przez kierowników, bezpiecznych warunków pracy i wdrożenia nowego podejścia w zakresie zrównoważonego rozwoju. Firmy z branży elektromaszynowej potrzebują rozwiązań, które umożliwią im wdrożenie inwestycji zgodnie ze zrównoważonym rozwojem. Według danych WUP Olsztyn (2011 r.) branża przemysłowa rozwija się, generuje 12,1% nowych ofert pracy, przychody w maju 2011 roku wzrosły o 18,4%, a wydajność pracy 1 zatrudnionego wzrosła o 13,6% w stosunku do maja 2010 roku.

Branża elektromaszynowa, aby mogła się dynamicznie rozwijać i modernizować musi wpisać w swoją strategię zrównoważony rozwój. Zrównoważony rozwój wymaga kapitału, który po części można pozyskać w otoczeniu. Kapitał ten tworzą również dobre praktyki. Stąd potrzebna szerokiej promocji CSR, rozumianej jako zachęta do poznawania i porównywania przez przedsiębiorców modeli i dobrych praktyk w zakresie CSR. Promocja ta powinna pobudzić procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach.

W przedsiębiorstwach wiedza o CSR jest powiązana z ich wielkością. Podobnie wśród pracowników, jest tym głębsza im większe przedsiębiorstwo. I nie dlatego, że większe przedsiębiorstwo zatrudnia więcej pracowników, ale dlatego, że większe przedsiębiorstwa operują na rynkach międzynarodowych i globalnych. Nawiązują kontakty biznesowe z firmami, które często działania CSR mają zapisane w swoich strategiach działania. A jednym z warunków nawiązania współpracy jest wypełnienie faktami treści CSR zapisanych w tych strategiach. W ten sposób wiedza o CSR jest importowana przez polskie firmy. Poza tym Polska, poprzez różne programy unijne, popularyzuje i promuje wiedzę CSR wśród polskich przedsiębiorstw, czego przykładem jest przedmiotowy projekt, jeden z wielu, w którym uczestniczy województwo warmińsko–mazurskie i w ramach którego wiedzą i doświadczeniem z zakresu CSR dzieli się Bułgarska Izba Branżowa Przemysłu Maszynowego z Sofii.

Przedmiot badań: wiedza i praktyczne zastosowanie rozwiązań społecznie odpowiedzialnych, szczególnie z zakresu organizowania stanowisk pracy, ochrony środowiska i inicjatyw lokalnych, wśród przedsiębiorstw branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim (podmiot badań).

Podmiot badań: przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim i w Bułgarii. Badania przeprowadzono w ramach **Priorytetu** VIII. Regionalne kadry gospodarki, **Działania** 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, **Poddziałania**

[8] Sergi Pivato, Stefano Pogutz, Anna Perrini, Antonio Tencati, Nicola Misani, Aleksandro Marino, *Badania ilościowe*. [w:] La responsabilita Socjale Dell azienda,. Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw, [red. R. Walkowiak), Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn 2008, s.89.

8.1.3. Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności, w województwie warmińsko-mazurskim. **Projekt** nt. „*Wymiany dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności*". **Partner projektu**: Bułgarska Izba Branżowa – przemysłu Maszynowego z siedzibą w Sofii.

Cel badań:

1. Porównanie podobieństw i różnic w poziomie wiedzy i praktycznym zastosowaniu rozwiązań społecznie odpowiedzialnych w polskich i bułgarskich przedsiębiorstwach branży elektromaszynowej, szczególnie z zakresu organizowania stanowisk pracy, ochrony środowiska i inicjatyw lokalnych.
2. Kształtowanie bezpiecznych i dobrych warunków pracy poprzez zawiązanie sieci współpracy i wypracowanie modelu skutecznego upowszechniania rozwiązań CSR – w oparciu o doświadczenie Bułgarskiej Izby Branżowej.

   Model ten będzie skierowany do przedsiębiorców i zarządzających z branży elektromaszynowej.

Jednym z ważniejszych rezultatów badań będzie rozpowszechnienie wśród organizacji pracowników i pracodawców branży elektromaszynowej województwa warmińsko-mazurskiego dobrych praktyk z obszaru zrównoważonego rozwoju, w szczególności w zakresie organizowania stanowisk pracy, ochrony środowiska i inicjatyw lokalnych.

Z badań przeprowadzonych we Włoszech wynika, że „***CSR jest częstokroć praktyką spontaniczną, strategicznie nie wyodrębnioną, ale powszechnie stosowaną***"[9]. Ten nieformalny wniosek, w opracowaniu przyjęty został jako **hipoteza główna**. Poddaliśmy go weryfikacji w przedsiębiorstwach operujących w branży elektromaszynowej w województwie warmińsko–mazurskim oraz w branży maszynowej w Bułgarii. Wniosek ten zainspirował nas na tyle, że postanowiliśmy poszukać odpowiedzi na pytanie, czy w Polsce jest podobnie. A sprowokowało nas do tego stwierdzenie autorów badań, że „*Takie nieformalne i nieświadome poczynania, wydają się być czysto włoską cechą, zwłaszcza w sferze małych przedsiębiorstw*"[10]. Według nas nie jest to li tylko włoska cecha. Aby ten pogląd zweryfikować, opracowano kwestionariusz badawczy. Oparto się w nim na treściach wyspecyfikowanych w tabelach i na wykresach znajdujących się w sprawozdaniu z badań przeprowadzonych przez Uniwersytet Boccioni, w ścisłej współpracy z partnerami projektu Krajową Izbą Rzemiosła (CNA ECIPE, jej agendami CNA Impresa Sensibile, ETIPAR i Comes), a także z udziałem lokalnych organizacji CNA z Emilii-Romanii, Syrakuzy, Arezzo, i regionu Toskanii[11].

Badania przeprowadzone we Włoszech miały na celu rozpoznanie rzeczywistych działań przedsiębiorstw w ramach prowadzonej przez nie polityki CSR. Natomiast celem naszego badania[12] jest porównanie podobieństw i różnic w poziomie wiedzy i praktycznym zastosowaniu rozwiązań społecznie odpowiedzialnych, szczególnie z zakresu organizowania stanowisk pracy, ochrony środowiska i inicjatyw lokalnych. Badanie to realizowane jest w ramach projektu „*Wymiany dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności*". Przeprowadzono je równolegle w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim i w Bułgarii w okresie od maja do lipca 2012 roku. Przeprowadzającymi badanie są Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność", który powołał w tym celu zespół badawczy oraz Bułgarska Izba Branżowa – przemysłu maszynowego z siedzibą w Sofii, zrzeszająca około 300 przedsiębiorców z terenu Bułgarii.

---

[9] Tamże, s.71.

[10] Tamże, s.89.

[11] Tamże, s.89.

[12] Badania przeprowadzono w ranach Priorytetu: VIII. Regionalne kadry gospodarki, Działania: 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałania: 8.1.3. Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności, w województwie warmińsko-mazurskim.

Metody i opis badań. Przed przystąpieniem formalnym do badań dokonano przeglądu literatury przedmiotu, w tym dokumentów urzędów statystycznych, instytucji rynku pracy, prasy lokalnej oraz raportów. Następnie przeprowadzono rozmowy, wywiady, obserwacje. Zebrany w ten sposób materiał empiryczny posłużył do opracowania kwestionariusza, a ten do przeprowadzenia badań ankietowych, które realizowano w okresie marzec – czerwiec 2012 roku, równolegle w Polsce w województwie warmińsko-mazurskim i w Bułgarii. Następnie dokonano analizy ilościowej i jakościowej zebranego materiału empirycznego. Opracowano raport, w którym przedstawiono wyniki i wnioski z badań. W badaniach udział wzięło 202 respondentów, 170 (84,16%) z Polski i 32 (1,84%) z Bułgarii.

Aby zweryfikować ***hipotezę główną***: *CSR jest częstokroć praktyką spontaniczną, strategicznie nie wyodrębnioną, ale powszechnie stosowaną,* sformułowano dziewięć głównych pytań problemowych, zawierających po kilka pytań problemowych cząstkowych:

1. Jakie jest źródło wiedzy o CSR w przedsiębiorstwach?
2. Jaki zakres/działania są przez przedsiębiorcę/pracownika kojarzone z CSR?
3. Jakie motywacje i jakie korzyści kojarzone są z przyjęciem społecznej odpowiedzialności?
4. Jakie inicjatywy podejmuje przedsiębiorca – świadomie lub nieświadomie – w ramach CSR?
5. Co przeszkadza w upowszechnianiu CSR?
6. Jakie działania mogłyby przyczynić się do lepszego upowszechnienia CSR?
7. Jakie są działania przedsiębiorstwa na rzecz pracowników?
8. Jakie działania przedsiębiorstwa podejmują w stosunku do klientów i dostawców?
9. Jakie działania podejmują przedsiębiorstwa w ramach łączności z lokalną społecznością?

Wyniki i wnioski z badań zestawiono w tabeli 1.

Wyniki badań

Tabela 1 Podobieństwa i różnice w działaniach społecznie odpowiedzialnych, realizowanych przez zbadane przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim

Podobieństwa	Różnice
Głównym źródłem wiedzy na temat CSR w obu grupach badanych przedsiębiorstw jest Internet	W Bułgarii więcej niż w Polsce wiedzy na ten temat pochodzi z informacji branżowych i środków przekazu publicznego □ może to sugerować większą świadomość i znaczenie zagadnień CSR wśród przedsiębiorstw bułgarskich branży elektromaszynowej
Wśród polskich i bułgarskich przedsiębiorstw tak samo często **CSR kojarzy się** z polityką szkolenia zasobów ludzkich (drugi w kolejności czynnik); Równie niewielki jest udział darowizn, sponsoringu, filantropii oraz inwestycji na rzecz społeczności lokalnej	Polskim respondentom CSR najczęściej kojarzy się z dobrowolnymi certyfikatami środowiskowymi, społecznymi, jakości, następnie z działaniami prospołecznymi, równouprawnieniem i współuczestnictwem pracowników i związków zawodowych (gł. środowisko naturalne i pracownicy); Respondentom bułgarskim CSR kojarzy się z wprowadzeniem kodeksu zachowań/regulaminów wewnętrznych a dalej dialogiem z klientami, regulowaniem zobowiązań, jawnością danych (gł. normy wewnętrzne, klienci). **Główne korzyści (motywacje) z wdrożenia CSR** w przypadku przedsiębiorców polskich dotyczą poprawy wizerunku i renomy firmy, a także – w dłuższej perspektywie – poprawy wyników ekonomicznych;

cd. tabela 1 Podobieństwa i różnice w działaniach społecznie odpowiedzialnych, realizowanych przez zbadane przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim

Podobieństwa	Różnice
	Przedsiębiorcy bułgarscy branży elektromaszynowej w pierwszej kolejności stawiają na lepszą efektywność i lojalność pracowników, poprawę atmosfery i relacji z pracownikami i związkami zawodowymi, potem dopiero na korzyści wizerunkowe firmy
Przykładowe inicjatywy	Bułgaria: „Ideal Standard – Vidima" S.A. oraz „M+S Hydraulik". Polska, woj. w-m: „ZEM Ełk" oraz ELBUDEX Sp. Pisz.
Najczęściej wymieniane **przeszkody w upowszechnianiu CSR** to dla badanych niedostatek informacji i zasobów gospodarczych	Respondenci bułgarscy mają świadomość związku CSR ze strategią i zadaniami firmy, podczas gdy ich polscy odpowiednicy tej zależności nie dostrzegają - świadczy to o większym zrozumieniu (dojrzałości) przez przedsiębiorców bułgarskich problematyki CSR i jej roli w firmie (mimo braku informacji i zasobów)
Z kolei w przypadku **działań, które mogą przyczynić się do upowszechniania CSR,** respondenci z obu krajów uznali aktywność na rzecz środowiska naturalnego związaną z wdrażaniem budżetu zrównoważonego rozwoju	
W zakresie **działań CSR ukierunkowanych na pracowników** na plan pierwszy, i w przedsiębiorstwach bułgarskich i polskich, wysuwa się polityka szkoleń i dokształcania zawodowego, wykraczająca poza ustalenia umów zbiorowych oraz inicjatywy na rzecz zaspokajania potrzeb pracowników i poprawy komunikacji wewnętrznej	W przedsiębiorstwach bułgarskich większe znaczenie niż w polskich mają certyfikaty BHP
Działania społecznie odpowiedzialne dotyczące klientów i dostawców w obu grupach firm koncentrują się głównie na kwestiach jakości (certyfikaty, badanie satysfakcji klientów)	Wśród badanych firm w Polsce aktywność ta ma bardziej wszechstronny charakter, obejmuje w większym stopniu kwestie ochrony środowiska, społeczności lokalnej, przestrzegania gwarancji oraz jakości procesów.
W zakresie **łączności ze społecznością lokalną** w obu krajach przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej koncentrują się na sponsorowaniu inicjatyw kulturalnych, sportowych, artystycznych	W polskie przedsiębiorstwach częściej występują darowizny w skali międzynarodowej, w bułgarskich, darowizny w skali lokalnej

Źródło: Opracowanie własne: Zygmunt Mietlewski, Edyta Spodarczyk, Katarzyna Szelągowska-Rudzka.

Wnioski z badań

1. W przedsiębiorstwach operujących w branży elektromaszynowej w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim oraz w badanych firmach tej branży w Bułgarii *działania CSR są praktyką spontaniczną, strategicznie nie wyodrębnioną, ale powszechnie stosowaną.*
2. W przedsiębiorstwach bułgarskich – w przeciwieństwie do polskich – problematyka CSR jest bardziej świadomie realizowana, wspierana przez działania branżowe, ukierunkowana w pierwszej kolejności do wnętrza firmy (poprawa jakości, regulaminów wewnętrznych, warunków BHP, atmosfery i relacji z pracownikami), aby następnie poprawić dialog z klientami i wizerunek firmy w otoczeniu. W przedsiębiorstwach polskich działania są bardziej wszechstronne i bardziej chaotyczne. W pierwszej kolejności ukierunkowane na poprawę wizerunku i – w dłuższej perspektywie – wyników ekonomicznych firmy.

Podsumowanie

Ćwiczenia 1.3

Sformułowanie problemu badawczego w obszarach: Zrównoważony Rozwój – ZR, Zasoby ludzkie – HR, Bezpieczeństwo i Higiena Pracy – BHP

Polecenie: Odpowiedz na pytania:

- ***Jak pogodzić cele przedsiębiorstwa z celami społecznymi?***
- ***Jak aktywa niematerialne przedsiębiorstwa przekształcić w aktywa materialne?***
- ***Co zrobić, aby przetrwać kryzys na rynku i nie zwalniać pracowników?***
- ***Czy cięciom kosztów w przedsiębiorstwie muszą towarzyszyć zwolnienia pracowników?***

Cel: Sformułowanie problemów, z którymi najczęściej borykają się przedsiębiorcy operujący w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP) w takich obszarach jak: zrównoważony rozwój, kapitał ludzki i BHP. Zaproponuj działania, które według ciebie pomogą problemy rozwiązać. Rezultaty pracy wyspecyfikuj w tabeli 1, 2, 3 i 4.

Pytania pomocnicze dla sesji Zrównoważony rozwój.

Perspektywa pracodawcy:

1. Jak DOBRA PRAKTYKA przyczyniać się będzie do osiągnięcia celów przez firmę?
2. Czy DOBRA PRAKTYKA przyczyni się do poprawy konkurencyjności firmy?
3. Jakie będą koszty zarządzania DOBRĄ PRAKTYKĄ?

Perspektywa pracowników:

1. Jak skutecznie DOBRA PRAKTYKA zneutralizuje problem?
2. Jakie koszty ponosić będą pracownicy z tytułu wdrożenia DOBREJ PRAKTYKI?

Perspektywa negocjacji:

1. Oferta DOBREJ PRAKTYKI
2. Koszt wdrożenia DOBREJ PRAKTYKI
3. Zarządzanie DOBRĄ PRAKTYKĄ

Perspektywa motywacji

1. Monitorowanie DOBREJ PRAKTYKI
2. Okresowa ocena DOBREJ PRAKTYKI
3. Ewentualne renegocjacje w celu poszukiwania nowych rozwiązań

Tabela 1 Sesja: Zrównoważony rozwój (ZR)
Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Lp.	Perspektywa	Rodzaj interwencji
1.	**Pracodawcy**	
2.	**Pracowników**	
3.	**Przedmiot negocjacji**	
4.	**Motywacja**	

Opracowanie własne: Grupa Zrównoważony rozwój (ZR)

Tabela 2 Sesja: Bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP)
Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Lp.	Obszary tematyczne	Rodzaj interwencji
1.	**Pracoholizm**	
2.	**Wypalenie zawodowe**	
3.	**Promocja – profilaktyka BHP**	
4.	**Lokalna społeczność**	

Opracowanie własne: Grupa BHP

Tabela 3 Sesja: Zasoby ludzkie – HR
Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Lp.	Obszary tematyczne	Rodzaj interwencji	
		Korzyści	Oczekiwania
1.	**Wizerunek firmy**		
2.	**Wynagradzanie pracowników**		
3.	**Relacje: pracodawca – pracownik**		
4.	**Organizacja pracy**		

Opracowanie własne: Grupa HR

Tabela 4 Matryca logiczna modelu
Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

	Sesja ZR	**Sesja HR**	**SesjaBHP**
Problemy			
Cele			
Rezultaty	– Konferencje – Sesje – Model upowszechniania DOBRYCH PRAKRTK CSR w branży elektromaszynowej, w zakresie: – ZR (Zrównoważony rozwój), – HR, – BHP (model koherentnej strategii zarządzania życiem zawodowym i rodzinnym), – Programy, – Przewodnik wdrażania dobrych praktyk – Książka – ……. – ……. – …….		
Działania			

Opracowanie własne: Grupy: Zrównoważony rozwój (ZR), bhp, HR

Podsumowanie

SESJA II – Ćwiczenie 2

Założenia do modelu Upowszechniania Dobrych Praktyk CSR w branży elektromaszynowej

Wprowadzenie

Zidentyfikowane w trakcie pierwszej sesji problemy badawcze poddamy pod dyskusję w ćwiczeniu 2.1, aby je osadzić we właściwych obszarach normy ISO 26000. Z uwagi na zakładany cel projektu, szczególną uwagę zwrócimy na obszar: **Praktyki/Aspekty Pracownicze** – zatrudnianie i stosunki pracy, warunki pracy, opieka społeczna, dialog społeczny/pracowniczy, BHP w pracy, rozwój kapitału ludzkiego. W obszarze tym niewątpliwie dadzą się ukonstytuować paradygmaty dla ZR, HR i BHP.

Jakie kryteria wziąć pod uwagę przy konstruowaniu głównego narzędzia badawczego? Odpowiedzi na to pytanie poszukamy realizując ćwiczenie 2.1. Proponujemy dyskusję nad kluczem: ROZPOZNANIE – DIAGNOZA – REAKCJA – INTERWENCJA, który sprawdzał się doskonale przy rozwiązywaniu problemów w innych realizowanych przez nas projektach[13]:

Proponujemy w tym przypadku skupić się na wypełnieniu tego klucza treścią determinowaną celem projektu. Rekonstrukcję zaproponowanego klucza proponujemy rozpocząć od poszukania odpowiedzi na pytania:

- ***Jak pogodzić cele przedsiębiorstwa z celami społecznymi?***
- ***Jak aktywa niematerialne przedsiębiorstwa przekształcić w aktywa materialne?***
- ***Co zrobić, aby przetrwać kryzys na rynku i nie zwalniać pracowników?***
- ***Czy cięciom kosztów w przedsiębiorstwie muszą towarzyszyć zwolnienia pracowników?***

Wnioski sformułowane na zakończenie ćwiczenia 2.1 posłużą w ćwiczeniu 2.3 do rozpoczęcia dyskusji nad konstytuowaniem paradygmatu Upowszechniania Dobrych Praktyk CSR.

[13] Zob. Walkowiak W., Mietlewski Z., *Oblicza restrukturyzacji mikro i małych przedsiębiorstw w świetle badań*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego w Olsztynie, Olsztyn 2007.

Ćwiczenie 2.1

Obszary tematyczne normy ISO 26000

Polecenie: Zapoznaj się z normą ISO 26000

Cel: Wybierz z normy ISO 26000 te obszary, a w nich te kryteria, które uważasz za ważne dla rozwiązywanego przez Ciebie (Was) problemu.

1. **Ład Organizacyjny,** w skład którego wchodzi: zgodność z prawem, rozliczalność, transparentność, zasady etyczne, rozpoznanie interesariuszy.
2. **Prawa Człowieka** – prawa cywilne i polityczne, prawa społeczne, ekonomiczne i kulturowe, grupy szczególnie wrażliwe, podstawowe prawa w pracy
3. **Praktyki/Aspekty Pracownicze** – zatrudnianie i stosunki pracy, warunki pracy, opieka społeczna, dialog społeczny/pracowniczy, BHP w pracy, rozwój kapitału ludzkiego.
4. **Środowisko** – zapobieganie zanieczyszczeniom, zmiany klimatu – ograniczanie i adaptacja, ochrona i naprawa szkód w środowisku.
5. **Etyka Biznesu** – zapobieganie defraudacji i korupcji, odpowiedzialne zaangażowanie polityczne, uczciwa konkurencja, wspieranie odpowiedzialności społecznej w łańcuchu dostaw, poszanowanie praw własności.
6. **Kwestie związane z Klientami/Konsumentami** – odpowiedzialny marketing, informacje o produktach, zasady sprzedaży, ochrona zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów, zapewnienie i rozwój wyrobów i usług pozytywnie oddziałujących na społeczeństwo i środowisko, wsparcie, serwis i rozpatrywanie reklamacji, ochrona i bezpieczeństwo danych klientów, dostęp do wyrobów i usług, zrównoważona konsumpcja, edukacja i świadomość.
7. **Rozwój Społeczny** – zaangażowanie w społeczności, udział we wzroście gospodarczym.

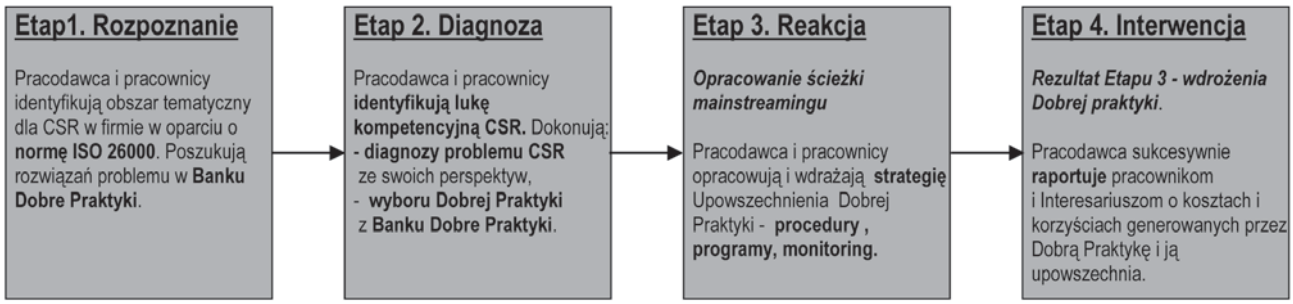
Uwaga! Waga poszczególnych obszarów zależy m.in. od rodzaju i wielkości przedsiębiorstwa, branży, sytuacji rynkowej oraz strategii danej organizacji, jak również sytuacji i strategii całego łańcucha dostaw, w którym funkcjonuje MMŚP. Nie istnieje jedna właściwa metoda wyboru obszarów CSR.

Podsumowanie

Ćwiczenie 2.2.

Dyskusja nad matrycą modelu Upowszechniania Dobrych Praktyk CSR

Rysunek 1. Struktura modelu upowszechniania Dobrych Praktyk CSR w branży elektromaszynowej



Źródło: Opracowanie własne.

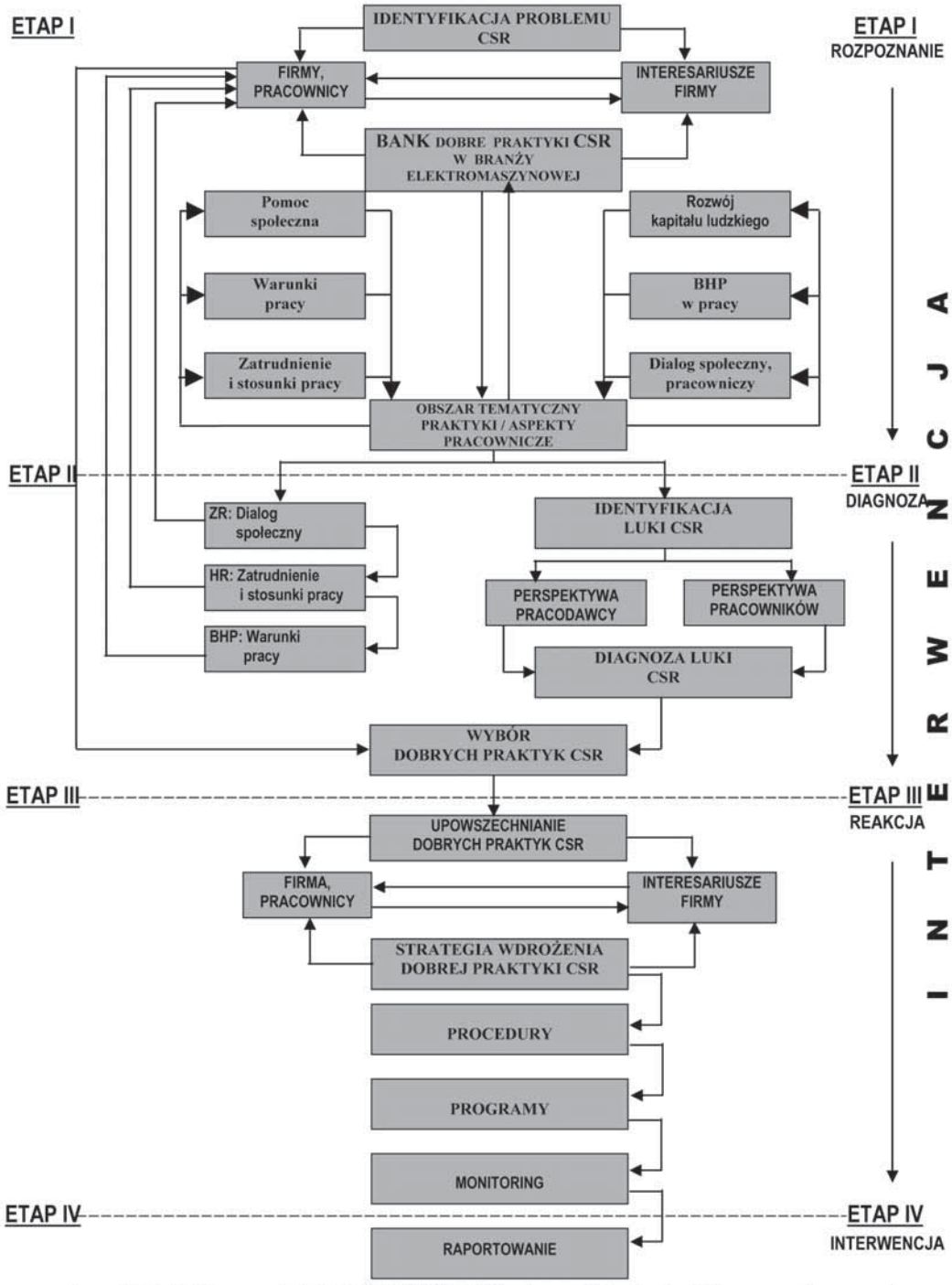
Podsumowanie

Ćwiczenie 2.3

Dyskusja nad paradygmatem Upowszechniania Dobrych Praktyk CSR

Polecenie: Przedyskutuj koncepcję paradygmatu Upowszechniania Dobrych Praktyk CSR.

Cel: Wypracowanie ostatecznej wersji modelu Upowszechniania Dobrych Praktyk CSR



Rysunek 1. **MODEL** upowszechniania DOBRYCH PRAKTYK w obszarze CSR w branży elektromaszynowej
Norma ISO 26000: Obszar tematyczny: **Praktyki / Aspekty Pracownicze**
- zatrudnianie i stosunki pracy, warunki pracy, dialog społeczny/pracowniczy, BHP w pracy, rozwój kapitału ludzkiego.

Źródło: *Opracowanie własne.*

Podsumowanie

SESJA III – Ćwiczenie 3

Działalność gospodarcza w gospodarce rynkowej z perspektywy zrównoważonego rozwoju, kapitału ludzkiego oraz bezpieczeństwa i higieny pracy

Wprowadzenie

Doświadczenie pokazuje, że wielu problemów, które napotykają pracodawcy, pracownicy i związki zawodowe w przedsiębiorstwie można byłoby uniknąć, gdyby zostały poprawnie zdefiniowane. (Domniemany problem zwyczajnie przynależy do procesu zarządzania!). Brak lub niewłaściwe zdefiniowanie problemu powoduje, że strony toczą spór, ale nie skupiają swojej aktywności na problemie, lecz na dowodzeniu swoich racji (w tym przypadku problemem są na ogół oni sami). Punktem wyjścia do negocjacji powinien być dobrze zdefiniowany problem. To zaś jest możliwe, gdy strony mają taką samą wiedzę w sprawie, która ich poróżniła. O brak jakiej to wiedzy głównie chodzi? Badania pokazują, że pracodawcy, pracownicy i reprezentujący pracowników przedstawiciele związków wykazują brak wiedzy z zakresu ekonomii menedżerskiej. Bowiem toczone spory dotykają przede wszystkim motywacyjnej funkcji zarządzania. Spory toczone są o wynagrodzenia, które pracownicy i związki zawodowe co jakiś czas kwestionują, twierdząc że praca jest zbyt nisko wyceniona. Wynagradzani pracownicy uważają, że są wynagradzani i nagradzani niesprawiedliwie. Można więc powiedzieć, że ma miejsce odwieczny spór o to, czy sprawiedliwość jest kategorią ekonomiczną. Porozumienie możliwe jest zawsze. Jest ono tym cenniejszym rezultatem, im w nim więcej wiedzy a mniej emocji. W trakcie ćwiczeń realizowanych podczas tej sesji proponujemy krótki kurs:

– analizy ekonomicznej modelu biznesowego[14] – ćwiczenie 3.1,
– rozdzielania wynagrodzeń i nagród oraz zarządzania ryzykiem z użyciem metody Złoty Klucz Podziału Zysku[15] (ZKPZ) – ćwiczenie 3.2,
– budżetowania polityki równych szans kobiet i mężczyzn w miejscu pracy[16] – ćwiczenie 3.3.

Zaproponowana tematyka ćwiczeń ma przybliżyć uczestnikom sesji zasady funkcjonowania biznesu w gospodarcze rynkowej, w obszarach zdeterminowanych projektem. Nabyta w ten sposób wiedza ma nas ukierunkować na merytoryczną pracę nad modelem upowszechniania dobrych praktyk CSR.

---

[14] Mietlewski Z., *Narodziny Firmy*, WSM, Gdynia 2000.

[15] Mietlewski Z., *Budżetowanie działalności gospodarczej*, PN Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2005.

[16] Mietlewski Z., *Equal Gender Index. Wprowadzenie do ekonomii płci*, Wydawnictwo Foto Press, Olsztyn 2009 oraz Mietlewski Z., *Equal Gender Index – metodyka pomiaru równych szans płci w miejscu pracy*, Wydawnictwo Foto Press, Olsztyn 2010.

Ćwiczenia 3.1

Analiza ekonomiczna modelu biznesowego – studium przypadku

Polecenie: Przeprowadź analizę ekonomiczną dla modelu biznesowego, którego charakterystyki ekonomiczne przedstawiono w tabeli A i w tabeli B – propozycja uczestników sesji.

Tabela 1 Struktura kosztów sprzedaży przed i po wzroście sprzedaży

Kategorie ekonomiczne	**Oznaczenie**	**Przed wzrostem** [tys. zł]	**Po wzroście** [tys. zł]	**Przyrost** [%]
Przychody ze sprzedaży	S_p	100	120	20
Koszty zmienne	K_{zm}	60	72	20
Marża operacyjna	m_{opr}	40	48	20
Koszty stałe	K_{st}	30	30	-
Zysk operacyjny	z_{oper}	10	18	80

Tabela 2 Struktura kosztów sprzedaży przed i po wzroście sprzedaży

Kategorie ekonomiczne	**Oznaczenie**	**Przed wzrostem** [tys. zł]	**Po wzroście** [tys. zł]	**Przyrost** [%]
Przychody ze sprzedaży	S_p			
Koszty zmienne	K_{zm}			
Marża operacyjna	m_{opr}			
Koszty stałe	K_{st}			
Zysk operacyjny	z_{oper}			

Cel:. Uświadomienie przedsiębiorcom, pracownikom i przedstawicielom związków zawodowych znaczenia wiedzy na temat zarządzania ryzykiem operacyjnym, w przedsiębiorstwach działających w warunkach gospodarki rynkowej.

Tabela 1

Próg rentowności w ujęciu wartościowym				
				Wiedząc że:
	Wzór 1 $PR = \frac{K_{st}}{1 - \frac{K_{zm}}{S_p}}$ gdzie: K_{st} – koszty stałe K_{zm} – koszty zmienne S_p – sprzedaż			K_{st} = K_{zm} = S_p = Oblicz PR
				Skomentuj:

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2

Próg rentowności w ujęciu procentowym				
				Wiedząc że:
	Wzór 3 $PR' = \frac{PR}{S_p} \cdot 100$ gdzie: PR – próg rentowności w ciągu ilościowym S_p – sprzedaż			PR' = S_p = Oblicz PR
				Skomentuj:
1. Przez ile dni w miesiącu pracujemy na PR?				
2. A przez godzin?				

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3

Strefa bezpieczeństwa				
				Wiedząc że:
	Wzór 4 $S_b = (1 - PR) \cdot 100$ gdzie: Sb – strefa bezpieczeństwa PR – próg rentowności			S_b = PR = Oblicz:
				Skomentuj:

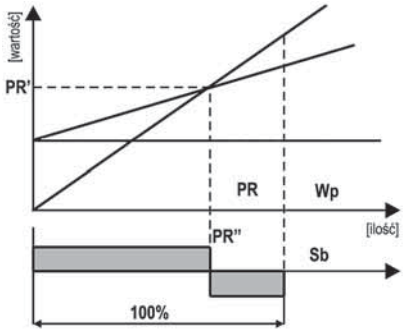
Źródło: opracowanie własne

Tabela 4

Punkt opłacalności				
				Wiedząc że:
	Wzór 6 $$PO = \frac{K_{st} + Z_b}{1 - \frac{K_{zm}}{S_p}}$$ gdzie: PO – punkt opłacalności Z_b – zysk brutto K_{zm} – koszt zmienny S_p – sprzedaż			K_{st} = Z_b = K_{zm} = S_p = Oblicz:
				Skomentuj:

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5

Interpretacja geometryczna w ujęciu procentowym dla produkcji jednostkowej				
				Dane:
				PR, PR', PR", Wp Sporządź wykres i zakreskuj pola przedstawiające zysk brutto wygenerowane przez model biznesowy.
				Skomentuj:

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6

Kształtowanie się progów rentowności z uwagi na zmianę K_{st}, cj, jkzm								
Próg rentowności	Ilość	Jednostka	**K_{st}**		**S_p**		**K_{zm}**	
			-.....%	+.....%	-.....%	+.....%	-.....%	+.....%
PR								
PR'								
PR"								
Skomentuj:								

Źródło: opracowanie własne

Słownik pojęć

Graniczny poziom cen sprzedaży – określa poziom, do jakiego może zostać obniżona cena sprzedaży bez ponoszenia przez przedsięwzięcie strat, (wzór 7) – jednostka, np. zł, euro, USD, itp..

Graniczny poziom jednostkowego kosztu zmiennego – określa poziom, do którego może zostać podniesiona cena zasobów, a przedsięwzięcie nie przyniesie strat, (wzór 9) – jednostka np. zł, euro, USD, itp. Im większa strefa bezpieczeństwa, tym większy poziom stabilności[17]. Im niższy margines bezpieczeństwa, tym dokładniej należy obserwować i kontrolować sprzedaż i koszty, tym łatwiej bowiem znaleźć się poniżej progu rentowności.

Margines bezpieczeństwa dla granicznego poziomu ceny sprzedaży – określa w procentach poziom, do jakiego może zostać obniżona cena sprzedaży bez ponoszenia przez przedsięwzięcie strat, (wzór 8).

Margines bezpieczeństwa dla granicznego poziomu jednostkowego kosztu zmiennego – określa w procentach poziom, do którego może zostać podniesiona cena zasobów, a przedsięwzięcie nie przyniesie strat, (wzór 10).

Próg rentowności w ujęciu ilościowym informuje, ile jednostek produktu należy wyprodukować i sprzedać, aby nie ponieść strat. Zysk wynosi zero, (wzór 1) – jednostką jest ilość, np.: szt., m^2, km itp.

Próg rentowności w ujęciu procentowym informuje, ile procent produkcji i sprzedaży należy przeznaczyć na pokrycie kosztów stałych oraz zmiennych, nie generując ani zysku, ani strat, (wzór 3) – jednostką jest %.

Próg rentowności w ujęciu wartościowym to wartość sprzedaży uzyskana z produkcji i jej sprzedaży, dokładnie taka, która wystarcza tylko na pokrycie kosztów stałych oraz zmiennych w realizowanym przedsięwzięciu, (wzór 2) – jednostką jest wartość, np. zł, euro, USD, itp.

Przykład: Odmowa zatrudnienia kobiety usprawiedliwiana stratą finansową, jaką pracodawca poniesie w związku z tym, że w okresie ciąży nie będzie mogła wykonywać pracy na danym stanowisku.

Punkt opłacalności. Ilość jednostek produkcji, którą należy zrealizować i sprzedać, aby osiągnąć zaplanowany zysk, (wzór 6) – jednostką jest ilość, np.: szt., m2, km itp.

Strefa bezpieczeństwa. Wskaźnik bezpieczeństwa obrazuje wrażliwość na spadek popytu zgłaszanego przez rynek – informuje o jaki procent może spaść popyt, aby przedsięwzięcie pozostawało rentowne, a każdy spadek popytu narazi je na straty, (wzór 4) – jednostką jest procent.

Zysk brutto – nadwyżka przychodów ze sprzedaży nad kosztami ich uzyskania, (wzór 5) – jednostka, np. zł, euro, USD, itp.

Inne pojęcia

[17] Sb<0 – przedsięwzięcie ponosi straty,
Sb=0 – przedsięwzięcie nie ponosi strat,
Sb=0,5 – przedsięwzięcie redukuje zysk do zera,
0,5<Sb<1 – przedsięwzięcie przynosi zysk.

Podsumowanie

Ćwiczenie 3.2

Kapitał Ludzki Autonomicznym Centrum Zysku Przedsiębiorstwa (Złoty Klucz Podziału Zysku – ZKPZ[18])

Polecenie: Zapoznaj się z poniższym tekstem i weź udział w analizie studium przypadku.

Cel: Wskazanie pracodawcom, pracownikom i przedstawicielom związków zawodowych potencjału motywacyjnego, tkwiącego w metodzie ZKPZ. Zarekomendowanie metody ZKPZ do konstytuowania regulaminów, a nawet systemów nagradzania pracowników.

Wprowadzenie

Spośród wszystkich dostępnych motywatorów pracownicy najbardziej cenią sobie wynagrodzenie pieniężne. To zaś jest kosztem dla przedsiębiorstwa, którego nie mogą one zwiększać bez szkody dla bytu przedsiębiorstwa. Stąd propozycja w wielu przedsiębiorstwach, aby pracownicy w większym zakresie uczestniczyli w podziale zysku. Warunek jest jednak taki, że ze swojej pracy rozliczają się jako autonomiczne centrum zysku. Aby pomysł ten przyjął się w przedsiębiorstwach, należy opracować metodę, za pomocą której wyeliminuje się dysfunkcje obecnych zróżnicowanych metod – kluczy podziałowych, uprawniających do zagospodarowania części zysku, wypracowanego przez centra zysku w narzucony przez kierownictwo sposób, czego nie chcą zaakceptować centra zysku uważając, że są nieprzyjazne (niesprawiedliwe).

Pojęcie centrum zysków (CZ)

Centrum zysku to komórka organizacyjna przedsiębiorstwa generująca zysk. W przedsiębiorstwie o strukturze funkcjonalnej komórka taka ma prawo zdyskontować w sposób nieskrępowany część wypracowanego zysku[19].

Każda komórka w przedsiębiorstwie to jednocześnie autonomiczne centrum kosztów i centrum zysków. Według metody Złotego Klucza Podziału Zysku (ZKPZ) koszty w takich centrach, to nie koszt w tradycyjnym tego słowa rozumieniu, ale kapitał inwestycyjny. Zaangażowane wielkości kapitału (koszty) przez poszczególne komórki przedsiębiorstwa w konkretne zlecenie biznesowe determinują strukturę podziału zysku pomiędzy komórki realizujące to zlecenie. Na kwotę zysku, jaką ostatecznie otrzyma CZ, składa się kwota z tytułu dostarczonego kapitału – premia pierwszego rodzaju i kwota z tytułu podjętego ryzyka – premia drugiego rodzaju. CZ, które angażuje w realizację zlecenia biznesowego największy kapitał, ma też największą premię pierwszego rodzaju. Natomiast kwota premii drugiego rodzaju, w zależności od tego, czy jest to centrum zysków niesymetryczne, czy też centrum zysków symetryczne będzie zróżnicowana.

Definiowanie zysku w symetrycznych centrach zysków

Symetryczne centra zysków (SCZ) to takie, w których ta część zysku, która stanowi nagrodę za podjęte ryzyko jest dzielona po równo pomiędzy inwestorów (centra zysków). Na architekturę formuł do definiowania zysku w SCZ zysków składa się sześć etapów, w których obliczamy:

---

[18] Esej pochodzi z publikacji: Mietlewski Z., Budżetowanie przedsięwzięć gospodarczych, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2005, s. 108-122 oraz Mietlewski Z., Łańcuch tworzenia wartości a paradygmat słusznej zapłaty, [w:] *Podejście procesowe w zarzadzaniu*, [red. Romanowska M. i Trocki M.] Tom II, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 323-3387.

[19] Inaczej jest w przypadku centrum zysku w ujęciu systemowym. Tutaj od centrum zysku oczekuje się przede wszystkim sprawnego i niekoniecznie efektywnego działania na rzecz sytemu. Mimo iż takie centrum zysków posiada zdolność do generowania wartości dodanej nie może nią swobodnie dysponować.

1. Premię (zysk) pierwszego rodzaju, jaka przypadnie centrum zysków z pomnożenia zaangażowanej wielkości nakładów (kapitału) danego centrum zysków przez miernik rentowności sprzedaży ogółem (wzór 1).

$$p_i' = k_i \cdot \frac{z}{Sp} \cdot 100 = k_i \cdot R_{Sp} \tag{1}$$

gdzie:
p_i' – premia pierwszego rodzaju w i-tym centrum zysków,
k_i – kapitał (nakład) zaangażowany w i-te centrum zysków,
z – zysk (suma premii pierwszego i drugiego rodzaju) wynegocjowany (wypracowany) przez wszystkie centra zysków,
S_p – przychody z sprzedaży,
R_{Sp} – rentowność sprzedaży.

Premię pierwszego rodzaju należy uznać za sprawiedliwie rozdzieloną pomiędzy centra zysków wówczas, jeżeli rentowność sprzedaży R_{Sp} ogółem głównego centrum zysków równać się będzie rentowności kapitału R_k poszczególnych centrów zysków wchodzących w skład tego centrum (wzór 2).

$$R_{Sp} = \frac{z}{Sp} \cdot 100 = \frac{z_i'}{k_i} \cdot 100 = \frac{p_i'}{k_i} \cdot 100 = R_{k_i} \tag{2}$$

gdzie:
k_i, z, S_p, R_{Sp} – jak w wzorze (1),
z'_i, p'_i – zysk w i-tym centrum zysków,
R_{ki} – rentowność kapitału i-tego centrum zysków.

2. Ogólną sumę premii drugiego rodzaju, mnożąc zysk ogółem przez miernik rentowności ogółem (wzór 3).

$$p'' = z \cdot \frac{z}{Sp} \cdot 100 = \frac{z^2}{Sp} \cdot 100 = z \cdot R_{Sp} \tag{3}$$

gdzie:
p_i'' – premia drugiego rodzaju w i-tym centrum zysków,
z, S_p, R_{Sp} – jak w wzorze (1).

3. Premię (zysk) drugiego rodzaju, jaka przypadnie na jedno centrum zysków po podzieleniu ogólnej sumy premii drugiego rodzaju (obliczonej w punkcie 2), przez ilość centrów zysków (wzór 4).

$$p'' = \frac{1}{n} \cdot z \cdot R_{Sp} \tag{4}$$

gdzie:
p'' – premia drugiego rodzaju przypadająca dowolnemu centrum zysków,
n – liczba centów zysków,
z, R_{Sp} – jak we wzorze (1).

4. Ogólną sumę premii (zysku) danego centrum zysków (wzór 5), która stanowi sumę należnej premii pierwszego rodzaju (wzór 1) i premii drugiego rodzaju (wzór 3).

$$p_i = p_i' + p_i'' = R_{Sp} \cdot (k_i + \frac{z}{n}) \tag{5}$$

gdzie:
p_i – zysk (suma premii pierwszego i drugiego rodzaju) i-tego centrum zysków,
p_i' – zysk, premia pierwszego rodzaju dla i-tego centrum zysków,
p_i'' – zysk, premia drugiego rodzaju dla i-tego centrum zysków.
k_i, z, R_{Sp} – jak w wzorze (1),
n – jak w wzorze (4).

5. Wewnętrzną sprzedaż danego centrum zysków, która powstanie po dodaniu do nakładu (kapitału) zaangażowanego przez centrum zysków, wypracowanego przez to centrum zysku (sumy premii pierwszego i drugiego rodzaju) (wzór 6).

$$Sp_i = k_i + p_i \tag{6}$$

gdzie:
S_{pi} – sprzedaż wewnętrzna i-tego centrum zysku,
k_i – jak w formule 1,
p_i – zysk (premia pierwszego rodzaju) w i-tym centrum zysków.

Definiowanie zysku w niesymetrycznych centrach zysków

Niesymetryczne centra zysków (NCZ) to takie, w których ta część zysku, która stanowi nagrodę za podjęte ryzyko dzielona jest pomiędzy inwestorów (centra zysków) proporcjonalnie do wniesionego wkładu. Definiowanie zysku w centrach zysków, w których inwestorzy wyceniają ryzyko niesymetrycznie przebiega identycznie, jak ma to miejsce w przypadku SCZ. W trzech pierwszych etapach oraz w etapie szóstym korzysta się z tych samych formuł, z jakich korzysta się w przypadku definiowania zysku w SCZ. Natomiast w etapie czwartym definiuje się premię (zysk) drugiego rodzaju przypadającą i-temu centrum zysków za pomocą (wzoru 7):

$$p_i'' = z \cdot R_{Sp} \cdot \frac{k_i}{K_c} \cdot 100 = z \cdot R_{Sp} \cdot R_{k_i} \tag{7}$$

gdzie:
p_i'' – zysk, premia drugiego rodzaju dla i-tego centrum zysków,
K_c – kapitał (nakłady) łączny, suma kapitałów wszystkich centrów zysków,
R_{ki} – rentowność kapitału (nakładów) i-tego centrum zysków,
k_i, z, R_{Sp} – jak we wzorze (1).

a ogólną sumę premii (etap piąty) za pomocą (wzór 8):

$$p_i = p_i' + p_i'' = k_i \cdot R_{Sp} + z \cdot R_{Sp} \cdot R_{k_i} = R_{Sp} \cdot (k_i + z \cdot R_{k_i}) \tag{8}$$

gdzie:
p_i – zysk (suma premii pierwszego i drugiego rodzaju) i-tego centrum zysków,
p_i' – zysk, premia pierwszego rodzaju dla i-tego centrum zysków,
p_i'' – zysk, premia drugiego rodzaju dla i-tego centrum zysków,
R_{ki} – jak we wzorze (5),
k_i, z, R_{Sp} – jak w wzorze (1).

Koszt kapitału i koszt ryzyka w symetrycznych i niesymetrycznych centrach zysków

Ryzyko symetryczne to ryzyko, w którym premię za ryzyko inwestorzy dzielą pomiędzy siebie równo wychodząc z założenia, że prawdopodobieństwo poniesienia straty przez każdego z nich, bez względu na wniesiony kapitał, jest takie samo. W przypadku ryzyka niesymetrycznego inwestorzy dzielą ryzyko pomiędzy siebie według zasady: im kapitał wniesiony jest większy, tym większa premia za ryzyko. W obu przypadkach inwestor poszukuje odpowiedzi na to samo pytanie: jaka kwota zysku stanowić będzie dla niego nagrodę za dostarczony centrum zysków kapitał, a jaka za podjęte ryzyko?

W przypadku symetrycznego centrum zysków, w pierwszej kolejności należy zdefiniować zwrot z kapitału w poszczególnych centrach zysków z pomocą wzoru (9)

$$Z_{k(i)} = \frac{z_i}{k_i} \cdot 100 \tag{9}$$

gdzie:
$Z_{k(i)}$ – zwrot z kapitału i-tego centrum zysków,
z_i – zysk i-tego centrum zysków,
k_i – kapitał (nakłady) zaangażowany przez i-te centrum zysków.

Stąd całkowity zwrot z zaangażowanego kapitału (wzór 10):

$$r_i = r_{k(i)} + r_{r(i)} \tag{10}$$

gdzie:
r_i – stopa zwrotu kapitału w i-tym centrum zysków,
$r_{k(i)}$ – stopa zwrotu kapitału za dostarczony kapitał i-temu centrum zysków,
$r_{r(i)}$ – stopa zwrotu kapitału za podjęte ryzyko w i-tym centrum zysków.

Tak więc udział premii pierwszego rodzaju w zysku dla CZ wynosi (wzór 11):

$$Uz_{(p'i)} = \frac{p'_i}{z_i} \cdot 100 \tag{11}$$

a premii drugiego rodzaju (wzór 12):

$$Uz_{(p''i)} = \frac{p''_i}{z_i} \cdot 100 \tag{12}$$

W SCZ stopy procentowe premii pierwszego rodzaju p' za wniesiony kapitał są takie same, zaś stopy procentowe premii drugiego rodzaju są zróżnicowane. W NCZ stopa procentowa premii pierwszego rodzaju p' jest taka sama dla wszystkich centrów zysków partycypujących w realizacji zlecenia produkcyjnego, podobnie stopy zwrotu w postaci premii drugiego rodzaju P''. Do identycznej konkluzji dojdziemy, kiedy w obliczeniach wykorzystamy strukturę nakładów (kapitału) (wzór 13).

$$U_{z(i)} = \frac{k_i}{K} \cdot 100 \tag{13}$$

gdzie:
$U_{z(i)}$ – udział w kapitału i-tego centrum zysków w kapitale ogółem,
k_i – kapitał i-tego centrum zysków,
K – kapitał ogółem.

Mnożąc sumę premii drugiego rodzaju przez otrzymane stopy procentowe (wzór 16):

$$p''_i = \sum p'' \cdot U_{z(i)} \tag{16}$$

gdzie:
p_i'' – jak w formule (3),
$\sum p''$ – jak w wzorze (4),
$U_{z(i)}$ – jak w wzorze (13).

W niesymetrycznych centrach zysków można od razu pomnożyć całą kwotę zysku przez przypisany danemu centrum zysków wskaźnik rentowności nakładów (wzór 17):

$$p_i = \sum p \cdot U_{z(i)} \tag{17}$$

gdzie:
p_i – jak w formule (5),
$\sum p$ – suma ogółem premii pierwszego i drugiego rodzaju,
$U_{z(i)}$ – jak w formule (13).

W ten sposób obliczona zostaje od razu cała masa zysku (premia), jaka przypadnie danemu centrum zysków, ale nie można odpowiedzieć na pytanie, jaka kwota stanowi nagrodę za dostarczony kapitał, a jaka za poniesione ryzyko.

Podsumowanie

Potraktowanie zasobów w przedsiębiorstwie jako nośnika kosztów i generatora zysku skutkuje tym, iż tradycyjny sposób pojmowania kosztu traci sens. Koszt to kapitał. Tym kapitałem jest pracownik, surowiec, są narzędzia, maszyny, powierzchnie. Dosłownie wszystko. Ten kapitał, stosownie do swojej wartości, jaką wnosi w realizację zlecenia biznesowego generuje zysk, którego wielkość proponujemy obliczyć za pomocą metody ZKPZ, podobnie ryzyko.

Jak wyceniamy ten kapitał, np. wniesiony przez pracownika? Kapitał wniesiony przez pracownika, to jego wynagrodzenie w takiej części, jakie jest należne za dany okres pracy, dotąd traktowane jako koszt. Wynagrodzenie to przyczynia się do wygenerowania całej masy zysku, z tytułu zrealizowanego zlecenia biznesowego. Z tej masy należy się pracownikowi, prócz zwrotu kapitału (wynagrodzenia), część zysku, której wielkość dokładnie wyliczymy korzystając z metody ZKPZ. Podobnie postępujemy w przypadku pozostałych zasobów. Z tym, że w przypadku narzędzi i maszyn, które są środkami trwałymi, rolę nośnika kapitału (nie kosztu) spełnia amortyzacja. Metodę ZKPZ rekomendujemy nie tylko przedsiębiorstwom, aby stosowały ją w przypadku wydzielania w przedsiębiorstwie centrów zysku (ośrodków odpowiedzialności), ale także przedsiębiorstwom, które są przedsiębiorstwami córkami grup kapitałowych.

Macierz ZKPZ

Wielkość łączna kapitału: …….
Zwrot z kapitału łącznego: …….
Przychód z inwestycji: …….

Tabela 1. Wartość dodana wygenerowana przez autonomiczne Centrum zysku

Lp.	Centrum zysku	Kapitał	Premia pierwszego rodzaju	Premia drugiego rodzaju	Premia całkowita	Przychód	Ranga
Razem:							

Źródło: opracowanie własne

Wnioski:

Macierz ZKPZ
Zwrot z kapitału: ……
Koszt kapitału: ……
Koszt ryzyka: …….
Łączny koszt kapitału:……

Tabela 2. Zwrot z kapitału w symetrycznych/niesymetrycznych[20] centrach zysku

Lp.	Centrum zysku	Kapitał	Zwrot z kapitału	Koszt kapitału	Koszt kapitału	Koszt kapitału	Ranga
Razem:							

Źródło: opracowanie własne

Wnioski:

[20] Zbędne skreśl.

Podsumowanie

Ćwiczenie 3.3

Budżetowanie polityki równych szans kobiet i mężczyzn w miejscu pracy[21]

Polecenie: Zapoznaj się z poniższym tekstem i weź udział w analizie studium przypadku.

Cel: Wskazanie pracodawcom, pracownikom i przedstawicielom związków zawodowych potencjału motywacyjnego, tkwiącego w metodzie Equal Gender Index (EGI). Zarekomendowanie metody EGI do zastosowania w realizacji polityki równych szans kobiet i mężczyzn w miejscu pracy i na rynku pracy.

Rekomendowana metoda godziwego budżetowania płci – miara Equal Gender Index – ma ten walor, że przenosi ciężar dyskusji z dyskryminacji płci w miejscu pracy, na niesprawiedliwy podział poszczególnych budżetów (funduszy), w tym niesprawiedliwe traktowanie płci, na własne podwórka kobiet i mężczyzn w firmie. W ten sposób ostateczny rezultat w kwestii równego traktowania płci w miejscu pracy zawsze zależeć będzie już tylko od samych kobiet i mężczyzn.

Metoda Equal Gender Index[22] jest alternatywą dla miary Gender Index, którą, aby skwantyfikować, należy zebrać niezbędne dane i pozyskać niezbędne informacje za pomocą trzech kwestionariuszy ankiet o łącznej liczbie 33 stron. W przypadku miary Equal Gender Index, ankiety są zbędne. Dane i informacje znajdziemy w budżetach, również w sprawozdaniach finansowych. Miara Equal Gender Index skonstruowana jest na tych samych składowych, co miara Gender Index:

- rekrutacja,
- dostęp do awansów,
- ochrona przed zwolnieniem,
- dostęp do szkoleń,
- wynagrodzenia za pracę,
- ochrona przed molestowaniem seksualnym i mobbingiem.

Na miarę (wzór) główną Equal Gender Index składają się miary (wzory) cząstkowe.

[21] Polityka równych szans kobiet i mężczyzn w miejscu pracy i na rynku pracy jest elementem Gender. Gender to płeć rozumiana w sensie kulturowym, nie biologicznym. Zespół cech i zachowań przypisywanych kobietom i mężczyznom do pełnienia ról w życiu społecznym, politycznym i ekonomicznym. To także stereotyp zestandaryzowanych ról do odegrania przez kobiety i mężczyzn na rynku pracy. Często krzywdzący! Przykładem jest problem nierównego wynagradzania, za taka sama pracę, kobiet i mężczyzn; czy dostęp do stanowisk kierowniczych. Problem niezwykle złożony. Powszechnie uważa się, że jest on naturalną konsekwencją konkurencji rynkowej oraz umiejętności i aktywności na rynku pracy, tak kobiet, jak i mężczyzn, a także adaptowania przez płeć innowacji. Upowszechniana jest zasada, że rynek indywidualnie wycenia wartość pracy oferowanej przez każdą kobietę i każdego mężczyznę. To czy godzą się na takie, a nie inne warunki, to efekt wolnego wyboru. Nie bierze się pod uwagę – mówią kobiety – faktu, że często jest to przymus ekonomiczny.

[22] Są i inne miary, np. wskaźnik rozwoju społecznego (*Human Development Index, HDI*) oparty na trzech elementach: społecznej długości życia, jakości edukacji oraz standardzie życia. Wskaźnik rozwoju społecznego z uwzględnieniem płci (*Gender Development Index, GDI*) obejmuje te same kryteria, ale bierze również pod uwagę rozbieżności między mężczyznami a kobietami w każdym z trzech wymiarów. Z kolei wskaźnik udziału kobiet i mężczyzn w rozwoju społecznym (*Gender Empowerment Measure, GEM*) mierzy zakres uczestnictwa kobiet w życiu politycznym i gospodarczym oraz nierówności między kobietami a mężczyznami pod względem reprezentacji politycznej.

Rekrutacja.

$$W_{rk} = \frac{\Delta_{zk}}{\Delta_{lz}}$$

gdzie:
W_{rk} – wskaźnik rekrutacji kobiet,
Δ_{zk} – przyrost zatrudnionych kobiet,
Δ_{lz} – przyrost nowo zatrudnionych pracowników;

$W_{rk} = ?$

$$\Delta_{zk} = L'_{zk} - L_{zk}$$

gdzie:
Δ_{zk} – przyrost zatrudnionych kobiet,
L'_{zk} – liczba zatrudnionych kobiet łącznie z zatrudnionymi po rekrutacji,
L_{zk} – liczba zatrudnionych kobiet przed rekrutacją;

$\Delta_{zk} = ?$

$$\Delta_{lz} = L'_{z} - L_{z}$$

gdzie:
Δ_{lz} – przyrost zatrudnionych ogółem,
L_z – liczba zatrudnionych ogółem przed rekrutacją,
L'_z – liczba zatrudnionych ogółem po rekrutacji

$\Delta_{lz} = ?$

Interpretacja wyniku obliczeń: Wskaźnik $W_{rk} = 1$ oznacza, że wzrosło zatrudnienie kobiet, w tym poprawiła się struktura zatrudnienia kobiet. Nie zmniejszyło się natomiast zatrudnienie mężczyzn, ale pogorszyła się struktura zatrudnienia mężczyzn. Wskaźnik rekrutacji kobiet W_{rk} mniejszy od 1 ale większy od zera oznacza, że nastąpił wzrost zatrudnienia kobiet i poprawa struktury zatrudnienia kobiet. Natomiast wskaźnik zatrudnienia mężczyzn $W_{zm} = 1$, większy od zera, oznacza wzrost zatrudnienia mężczyzn, ale mniej niż kobiet, dlatego ma miejsce pogorszenie struktury zatrudnienia.

Dostęp do awansów. O równym traktowaniu kobiet i mężczyzn w trakcie awansowania ich na kierownicze stanowiska mówimy wówczas, gdy spełniona jest zależność, w której liczba awansowa-

nych kobiet na stanowiska kierownicze, w stosunku do liczby kierowniczych stanowisk, równa jest liczbie zatrudnionych kobiet w stosunku do zatrudnionych ogółem pracowników

$$\frac{L_{kk}}{L_{sk}} = \frac{L_{zk}}{L_z}$$

stąd

$$L_{kk} = \frac{L_{zk}}{L_z} \cdot L_{sk}$$

gdzie:
L_{kk} – liczba kobiet na kierowniczych stanowiskach,
L_{mk} – liczba mężczyzn na kierowniczych stanowiskach,
L_{zk} – liczba zatrudnionych kobiet,
L_{mk} – liczba mężczyzn na kierowniczych stanowiskach,
L_z – liczba zatrudnionych,
L_{sk} – liczba stanowisk kierowniczych w przedsiębiorstwie.

$$\frac{L_{kk}}{L_{sk}} = \frac{L_{zk}}{L_z} = ?$$

$$L_{kk} = \frac{L_{zk}}{L_z} \cdot L_{sk} = ?$$

Podobnie, w przypadku mężczyzn

$$\frac{L_{mk}}{L_{sk}} = \frac{L_{zk}}{L_z}$$

stąd

$$L_{mk} = \frac{L_{zm}}{L_z} \cdot L_{sk}$$

$$\frac{L_{mk}}{L_{sk}} = \frac{L_{zk}}{L_z} = ?$$

$$L_{mk} = \frac{L_{zm}}{L_z} \cdot L_{sk} = ?$$

Interpretacja wyniku obliczeń: Jeśli liczba kobiet i mężczyzn, zajmujących stanowiska kierownicze w firmie, jest proporcjonalna do liczby zatrudnionych kobiet i mężczyzn w firmie, to nie ma w firmie na stanowiskach kierowniczych miejsca dyskryminacja płci.

Ochrona przed zwolnieniem. Gdy liczba zwolnionych kobiet równa jest liczbie zwolnionych pracowników, wówczas wśród zwolnionych nie ma mężczyzn, co wynika ze wzoru

$$\frac{L_{zk}}{L_{zw}} = 1$$

gdzie:
L_{zk} – liczba zatrudnionych kobiet,
L_{zw} – liczba zwolnionych.

$$\frac{L_{zk}}{L_{zw}} = ?$$

Gdy liczba zwolnionych kobiet jest mniejsza od liczby zwolnionych pracowników, wówczas wśród zwolnionych znajdują się mężczyźni

$$\frac{L_{zwk}}{L_{zwm}} < 1$$

gdzie:
L_{zwk} – liczba zwolnionych kobiet,
L_{zwm} – liczba zwolnionych mężczyzn.

$$\frac{L_{zwk}}{L_{zwm}} < ?$$

Natomiast, gdy liczba zwolnionych kobiet jest większa od liczby zwolnionych pracowników, wtedy wśród zwolnionych są kobiety.

$$\frac{L_{zwk}}{L_{zwm}} > 1$$

$$\frac{L_{zwk}}{L_{zwm}} > ?$$

Dostęp do szkoleń. Analogicznie w przypadku szkoleń. Nie liczba przeszkolonych kobiet, bądź mężczyzn, świadczy o dyskryminacji płci, ale wysokość funduszu (budżetu) przeznaczonego na szkolenia dla kobiet i mężczyzn. Przeszkolenie jednej kobiety może być kosztowniejsze niż pięciu mężczyzn. O równym traktowaniu kobiet w dostępie do szkoleń mówimy wówczas, gdy spełniona jest zależność, w której udział funduszu szkoleń dla kobiet do funduszu szkoleń ogółem równy jest stosunkowi liczby zatrudnionych kobiet do zatrudnionych ogółem pracowników

$$\frac{F_{sk}}{F_s} = \frac{L_{zk}}{L_z}$$

stąd

$$F_{sk} = \frac{L_{zk}}{L_z} \cdot F_s$$

gdzie:
F_s – fundusz szkoleń,
L_{zk} – liczba zatrudnionych kobiet,
L_z – liczba zatrudnionych.

$$\frac{F_{sk}}{F_s} = \frac{L_{zk}}{L_z} = ?$$

$$F_{sk} = \frac{L_{zk}}{L_z} \cdot F_s = ?$$

Podobnie, w przypadku mężczyzn

$$\frac{F_{sm}}{F_s} = \frac{L_{zm}}{L_z}$$

stąd

$$F_{sm} = \frac{L_{zk}}{L_z} \cdot F_s$$

gdzie:
F_{sm} – fundusz szkoleń mężczyzn,
F_s – fundusz szkoleń,
L_{zm} – liczba zatrudnionych mężczyzn,
L_z – liczba zatrudnionych.

$$F_{sm} = \frac{L_{zk}}{L_z} \cdot F_s = ?$$

Wynagrodzenia za pracę. Wskaźnik funduszu wynagrodzeń kobiet wyznaczamy ze wzoru

$$W_{Fwk} = 1 - \frac{F_{wk}}{F_w}$$

podobnie mężczyzn

$$W_{Fwm} = 1 - \frac{F_{wm}}{F_w}$$

gdzie:
W_{Fwk} – wskaźnik funduszu wynagrodzeń kobiet,
W_{Fwm} – wskaźnik funduszu wynagrodzeń mężczyzn,
F_{wk} – fundusz wynagrodzeń kobiet,
F_{wm} – fundusz wynagrodzeń mężczyzn,
F_w – fundusz wynagrodzeń.

$$W_{Fwk} = 1 - \frac{F_{wk}}{F_w} = ?$$

$$W_{Fwm} = 1 - \frac{F_{wm}}{F_w} = ?$$

Jeżeli wskaźnik funduszu wynagrodzenia kobiet jest większy od wskaźnika wynagrodzeń mężczyzn, wówczas fundusz wynagrodzeń kobiet jest mniejszy od funduszu wynagrodzeń mężczyzn ($W_{Fwk} > W_{Fwm} \leftrightarrow F_{wk} < F_{wm}$). Dla miary EGI[23] istotna jest realna wartość jednej godziny pracy pra-

[23] Equal Gender Index (EGI) z jednej strony, kwantyfikuje równość szans kobiet i mężczyzn w miejscu pracy, a z drugiej informuje, jak przedsiębiorstwo postrzega (traktuje) zatrudnionych pracowników; widzi w nich kapitał, czy koszt. EGI mierzy różnicę (lukę kompetencyjną) pomiędzy tym, co przedsiębiorca (pracodawca), bądź kierownictwo w imieniu pracodawcy (przedsiębiorcy, właściciela/li), zadeklarował pracownikom, a tym, co pracownicy rzeczywiście otrzymują od pracodawcy (przedsiębiorstwa) – mierzy jakość tych deklaracji wzorem

$$EGI = T_{EGI} + \Psi_{EGI}$$

gdzie:
EGI – miara Equal Gender Index,
T_{EGI} – transformator Equal Gender Index,
Ψ_{EGI} – wskaźnik łączny dyskryminacji płci w środowisku pracy.

Transformator Equal Gender Index oblicza się ze wzoru

$$T_{EGI} = T^K_{EGI} + T^M_{EGI}$$

gdzie:
T^K_{EGI} – transformator Equal Gender Index kobiet,
T^M_{EGI} – transformator Equal Gender Index mężczyzn.

Transformator Equal Gender Index to zależność, w której stosunek funduszu wynagrodzeń kobiet do funduszu wynagrodzeń ogółem ma się tak, jak liczba kobiet na kierowniczych stanowiskach do liczby stanowisk kierowniczych, jak fundusz przeznaczony na szkolenia dla kobiet do funduszu szkoleń ogółem, jak liczba zatrudnionych kobiet do zatrudnionych ogółem pracowników

$$T^K_{EGI} = \frac{F_{wk}}{F_w} = \frac{L_{kk}}{L_k} = \frac{F_{sk}}{F_s} = \frac{L_{zk}}{L_z}$$

gdzie:
F_{wk} – fundusz wynagrodzeń kobiet,
F_w – fundusz wynagrodzeń ogółem – kobiet i mężczyzn,
L_{kk} – liczba kobiet na kierowniczych stanowiskach,
L_k – liczba kierowniczych stanowisk,
L_{zk} – liczba zatrudnionych kobiet,

cownika. Liczona w ten sposób, że ilość przepracowanych w miesiącu godzin dzieli się przez stawkę godzinową jaka wynika z umowy o pracę. Nieważne jest to, że pracując po godzinach pracownik otrzymuje dodatkowe, o ile otrzymuje, wynagrodzenie. Nieważne jest również to, że często pracownik podejmuje dodatkową pracę po godzinach pracy, bo do tego zmusza go jego trudna sytuacja ekonomiczna. EGI interesuje, ile konkretnie warta jest godzina pracy pracownika netto za regulaminowy czas pracy, liczona wzorem

$$c_h = \frac{t_u}{t_{pr}}$$

gdzie:
c_h – wynagrodzenie za jedną godzinę pracy,
t_u – czas pracy w godzinach określony w umowie o pracę,
t_{pr} – rzeczywisty przepracowany czas pracy w godzinach.

Im mniejsza stawka za godzinę pracy na skutek wydłużenia miesięcznego funduszu czasu pracy, tym mniej czasu poświęconego rodzinie, tym trudniej pogodzić życie zawodowe z rodzinnym.

L_z – liczba zatrudnionych,
F_{sk} – fundusz szkoleń dla kobiet,
F_s – fundusz szkoleń ogółem – kobiet i mężczyzn;

podobnie w przypadku mężczyzn

$$T_{EGI}^{M} = \frac{F_{wm}}{F_w} = \frac{L_{km}}{L_k} = \frac{F_{sm}}{F_s} = \frac{L_{zm}}{L_z}$$

gdzie:
F_{wm} – fundusz wynagrodzeń mężczyzn,
F_w – fundusz wynagrodzeń ogółem – kobiet i mężczyzn,
L_{kk} – liczba mężczyzn na kierowniczych stanowiskach,
L_k – liczba kierowniczych stanowisk,
L_{zm} – liczba zatrudnionych mężczyzn,
L_z – liczba zatrudnionych,
F_{sm} – fundusz szkoleń dla mężczyzn,
F_s – fundusz szkoleń ogółem – kobiet i mężczyzn.

W równaniu EGI człon T_{EGI} ma charakter ilościowy, a do jego skwantyfikowania służą budżety. Zaś człon Ψ_{EGI} – wskaźnik dyskryminacji płci w środowisku pracy – ma charakter jakościowy[3], a jego kwantyfikator wyznacza się ze wzoru

$$\Psi_{EGI} = \Psi_1 + \Psi_2 + \Psi_3$$

gdzie:
Ψ_{EGI} – wskaźnik jakościowy dyskryminacji płci w środowisku pracy,
Ψ_1 – ochrona płci przed zwolnieniem,
Ψ_2 – ochrona przed molestowaniem seksualnym i mobbingiem,
Ψ_3 – możliwości łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi.

Jeżeli $\Psi_1 = 05$, zwolniono taką sama liczbę kobiet i mężczyzn. Natomiast $\Psi_2 = 0$ oznacza, że w firmie nie miało miejsce molestowanie seksualne, ale nie wyklucza to mobbingu. $\Psi_3 = 1$ informuje, że zatrudnieni pracownicy wykonują pracę w ustawowym czasie pracy. Tak, więc optymalny wskaźnik jakościowy dyskryminacji płci to taki, w którym $\Psi_{EGI} = 1{,}5$. Wówczas wzór na EGI przyjmuje postać

$$EGI = T_{EGI} + 1{,}5$$

bądź po prostu zapisujemy

$$EGI = T_{EGI}$$

Spełnienie przez firmę tej równości, świadczy o tym, iż w firmie nie występuje dyskryminacja w miejscu pracy ze względu na płeć.

Podsumowanie

Słownik[24]

Zasada równego traktowania oznacza brak jakiejkolwiek bezpośredniej lub pośredniej dyskryminacji, w szczególności w odniesieniu do stanu cywilnego lub rodzinnego.

Dyskryminacja ze względu na płeć – uważa się też molestowanie i molestowanie seksualne, a także polecenie nakazujące dyskryminowanie osób ze względu na płeć. Za dyskryminację uznaje się ponadto gorsze traktowanie osoby pracującej w związku z ciążą; macierzyństwem lub rodzicielstwem.

Dyskryminacja bezpośrednia to sytuacja, w której osoba traktowana jest mniej korzystnie ze względu na płeć, niż jest, była lub byłaby traktowana inna osoba w porównywalnej sytuacji.

Przykład: Odmowa zatrudnienia kobiety usprawiedliwiana stratą finansową, jaką pracodawca poniesie w związku z tym, że w okresie ciąży nie będzie mogła wykonywać pracy na danym stanowisku.

Dyskryminacja pośrednia to sytuacja, w której z pozoru neutralny przepis, kryterium lub praktyka stawiałaby osoby danej płci w szczególnie niekorzystnym położeniu, w porównaniu z osobami innej płci, chyba że dany przepis (kryterium, praktyka) są obiektywnie uzasadnione usankcjonowanym prawnie celem, a środki osiągania tego celu są właściwe i niezbędne. Przykład: Jeśli pracodawca utajnia zarobki kobiet i mężczyzn, uniemożliwiając tym samym rzetelne ich porównanie, to istnieją przesłanki domniemania płacowej dyskryminacji pośredniej. Domniemania, które pracodawca może obalić poprzez transparentną politykę płacową.

Molestowanie – niepożądane zachowanie związane z płcią osoby, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności osoby i stworzenie onieśmielającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaszczającej atmosfery.

Molestowanie seksualne – niepożądane zachowania – werbalne, niewerbalne lub fizyczne o charakterze seksualnym, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności osoby, w szczególności przy stwarzaniu atmosfery zastraszania, wrogości, poniżania, upokorzenia lub obrazy.

„Szklany sufit" – niewidzialna przeszkoda utrudniająca kobietom zajęcie wyższego stanowiska, mimo odpowiedniego doświadczenia i gotowości jego objęcia.

„Szklane ściany" – kobiety częściej obejmują stanowiska nie wiążące się z możliwością uzyskania doświadczenia koniecznego do awansowania na stanowiska kierownicze.

„Szklane ruchome schody" – w zawodach, w których dominują kobiety częściej awansowani są mężczyźni.

„Lepka podłoga" – kobiety częściej pracują w zawodach o niskim prestiżu, zarobkach, możliwościach awansu.

Gender – płeć rozumiana w sensie społecznym, tzn. jako zespół cech i zachowań przypisywanych kobietom i mężczyznom.

Gender Index – wskaźnik służący do analizy miejsca pracy z perspektywy równości szans kobiet i mężczyzn. Badanie jest przeprowadzane w obszarach: rekrutacja, dostęp do awansów, ochrona przed zwolnieniem, dostęp do szkoleń, wynagrodzenia za pracę, ochrona przed molestowaniem i mobbingiem oraz możliwość łączenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym.

Gender mainstreaming – włączenie polityki płci do działań z zakresu polityki, gospodarki, kultury.

[24] Mietlewski Z., *Equal Gender Index – metodyka pomiaru równych szans płci w miejscu pracy*, Wydawnictwo Foto Press, Olsztyn 2010, 119-121.

SESJA IV – Ćwiczenie 4

Metodyka projektowania modelu Upowszechniania Dobrych Praktyk CSR

Wprowadzenie

Proponujemy zidentyfikować problem badawczy za pomocą metody ABC[25] – ćwiczenie 4.1. Sposób posługiwania się metodą omawiamy w trakcie realizacji ćwiczenia, którego rezultatem będzie wyspecyfikowanie problemów istotnych. To problemy, które znajdą się w grupie A. Następnie, w ćwiczeniu 4.2. posłużymy się metodą: *Zarządzanie projektem*[26], aby przeprowadzić analizę zidentyfikowanego wcześniej problemu badawczego. Skupimy uwagę na przyczynach problemu i wynikających z nich skutkach. Następnie podczas analizy celów kolejno zamienimy przyczyny na środki, a skutki na cel. Wszystko po to, aby sformułować strategie rozwiązania problemu i osiągnięcia celu projektu. (Przeprowadzając analizę celów i dokonując wyboru strategii zamienimy środki na rezultaty, zaś spośród celów wyodrębnimy cele nadrzędne i główne. Wybór strategii zweryfikujemy w trakcie ćwiczenia 4.3 za pomocą metody IX stopniowy model rozwiązywania problemu i podejmowania decyzji[27]).

Realizując ćwiczenie 4.4 skupimy uwagę na analizie i ocenie dobrych praktyk CSR – studia przypadków – zaproponowanych przez bułgarskiego partnera projektu. Analizować i oceniać będziemy dwie firmy: firmę *„Ideal Standard – Vidima"* i firmę „M+S Hidraulik" S.A. M. Kazanłyk. Celem tego ćwiczenia jest zidentyfikowanie dobrych praktyk CSR realizowanych przez branżę maszynową w Bułgarii. Będą one przesłankami dla konstytuowanego przez nas modelu dobrych praktyk CSR, które będą upowszechniane w branży elektromaszynowej w Polsce, na terenie województwa warmińsko-mazurskiego.

[25] Mietlewski Z., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, TNOiK - OPO, Zeszyt 97/98, Bydgoszcz 1998.

[26] Mietlewski Z., Zarządzanie i Edukacja nr 86 i 87, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego w Warszawie, Warszawa 2013.

[27] Mietlewski Z., Zarządzanie i Edukacja nr 86 i 87, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego w Warszawie, Warszawa 2013.

Ćwiczenie 4.1

Identyfikacja problemu metodą Analiza ABC

Analiza ABC (prawo Vilfredo Pareto) prezentuje mierzalny wymiar zjawiska w konfrontacji z jego wymiarem ilościowym. Podział na grupy A, B i C opiera się na wartości i jej przyrostach. Metodę ABC (nazywaną również prawem Pareto) charakteryzuje systematyczne i strukturalne podejście do rozróżniania pomiędzy „ważnym" ale nielicznym, a „nieważnym", ale licznym [28].

Metodą ABC posłużymy się w badaniach zidentyfikowanego problemu w ramach projektu: Wymiana dobrych praktyk CSR w branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności. Problem zdefiniowaliśmy następująco:

……
……
……
……
……

Analizie podamy składowe:

– ……
– ……
– ……
– ……
– ……
– ……
– ……
– ……
– ……
– ……
– ……
– ……
– ……
– ……

Posługując się metodą Analiza ABC dokonamy wyodrębnienia składowych do grupy A, B oraz C. Do składowych grupy A będą się zaliczać wszystkie składowe ważne i pilne do rozwiązania. Logikę posługiwania się metodą ABC przedstawiono w tabeli 1.

[28] Alan P. Muhlemann, John S. Oakland, Keith G. Lockyer, *ZARZĄDZANIE Produkcja i Usługi,* Wydawnictwo Naukowe PWN, *s*. 559-563.

Tabela 1 Logika posługiwania się metodą ABC – prawem Pareto

Tytuł tablicy	Treść tablicy
Składowe paradygmatu składowej badanego problemu (BP)	– Rodzaj składowej BP – Częstotliwość występowania składowej BP
Analiza Pareto według łącznej oceny składowych Badanego problemu	– Rodzaj składowej BP – Ocena łączna składowej BP – Skumulowana ocena składowej BP – Procent skumulowany ocen składowej BP – Procent ocen składowej BP – Grupa (klasa) ABC
Analiza Pareto według preferowanych składowych Badanego problemu	– Rodzaj składowej BP – Częstotliwość występowania preferowanej składowej BP – Kumulowana ocena preferencji składowej BP – Procent kumulowany ocen preferencji składowej BP – Procent ocen składowej BP – Grupa (klasa) ABC

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Alan P. Muhlemann, John S. Oakland, Keith G. Lockyer, *ZARZĄDZANIE Produkcja i Usługi,* Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 559-563.

Dane empiryczne zebrane w trakcie sesji roboczej:

……

należy zestawić w tabeli 1. (Sposób zestawienia danych musi być zgodny z potrzebami badań i logiką metody ABC – prawa V. Pareto). Przeprowadzimy jedną analizę – opartą na preferowanej składowej paradygmatu badanego problemu – tabela 4. Identyfikację potencjału składowych paradygmatu badanego problemu przeprowadzimy w następujący sposób: w tabeli 2 umieścimy składowe badanego problemu, aby następnie przyporządkować punkty od 1 do n, które wpiszemy w kolumnie 2.

Tabela 2 Składowe paradygmatu badanego problemu (BP)

Lp.	Składowe paradygmatu badanego problemu	Punkty	Waga	Siła przekonania do składowej BP	Potencjał składowej BP
1.	2.	3.	4.	5.	6.
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7.					
…					
n					
Suma			1,0		

Źródło: Opracowanie własne

Składowej najważniejszej dla respondenta należy przyznać **n** punktów, a najmniej ważnej **1** punkt. Natomiast pomiędzy pozostałe składowe rozdzielać odpowiednio **n – 1** punktów. Potem punkty przyporządkowane poszczególnym składowym badanego problemu uczestnicy sesji wpisują do tabeli 3.

Tabela 3 Wagi nadane składowym paradygmatu badanego problemu przez uczestników sesji: ……
…….

Paradygmat badanego problemu	Respondent									Suma
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
Suma										

Źródło: Opracowanie własne

cd. tabeli 3
Wagi nadane składowym paradygmatu badanego problemu przez uczestników sesji: ……
…….

Paradygmat badanego problemu	Respondent									Suma
	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	…	
Suma										

Źródło: Opracowanie własne

Sumę wag, nadanych przez respondentów składowym paradygmatu badanego problemu w tabeli 3, należy podzielić przez liczbę poprawnie wypełnionych kwestionariuszy (otrzymujemy w ten sposób wagę składowej), a następnie przenieść do tabeli 2. Potem kolejno przemnożyć wagi przez siłę przekonań, postępując podobnie jak w przypadku nadania składowym paradygmatu badanego problemu punktów. (Składowej najważniejszej dla respondenta należy przyznać **n** punktów, a najmniej ważnej **1** punkt. Pomiędzy pozostałe składowe rozdzielać odpowiednio **n – 1** punktów. Tutaj może się okazać, że siła przekonań nie jest zgodna z wcześniejszą liczbą przyznanych punktów, i o to zasadniczo tutaj chodzi).

Liczbę otrzymaną z wymnożenia wagi przez siłę przekonania wpisujemy do tabeli 2 w kolumnie 6 oraz umieszczamy w kolumnie 3 (potencjał składowej badanego problemu) w tabeli 4.

Tablica 4 Analiza V. Pareto według wagi składowej badanego problemu

Paradygmat SBP	Symbol	Potencjał składowej badanego problemu	Łączna ważona waga składowej badanego problemu	Skumulowana ważona waga badanego problemu[1]	Procent skumulowany składowej wagi badanego problemu	Procent wagi składowej badanego problemu	Grupa
	A						**A**
	B						
	C						**B**
	D						
	E						**C**
	F						
	G						

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

(Footnotes)

1 Łączną ważoną rangę ukonstytuowano od najmniejszej ważonej rangi do największej. Odwrotnie, niż ma to miejsce w metodzie ABC, gdyż w tym jednak konkretnym przypadku im ważona ranga mniejsza, tym cenniejsza.

Ćwiczenie 4.2

Identyfikacja problemu i propozycja jego rozwiązania metodą *Zarządzanie projektem*

Identyfikacji problemu badawczego przeprowadzimy za pomocą dwóch metod, metody ***Dziewięciostopniowy model rozwiązywania problemów*** i metody projektowej – ***Zarządzanie cyklem projektu***[29], by upewnić się, że problem badawczy zidentyfikowano poprawnie. Oszczędzi to nam czas. W pierwszej kolejności posłużymy się metodą projektową: ***Zarządzanie cyklem projektu***. Uwagę skupimy na trzech rodzajach analiz: ***analizie problemu***, ***analizie celu*** i ***analizie strategii jego rozwiązania*** – rysunek 1.

Rysunek 1. Schemat rozwiązania problemu badawczego

Problem (1) → **Cel** (2) → **Rezultaty** (3) → **Działania** (4)
Problem (1) ← **Cel** (2) ← **Rezultaty** (3) ← **Działania** (4)

Źródło: Opracowanie własne

Jak wynika z rysunku1, cel **badań** (2) uznać za zrealizowany można tylko wtedy, a tym samym **problem badawczy** (1) za rozwiązany, gdy podejmując **działania** (4) osiągnięty zostanie **rezultat** (3). Postępując, jak pokazano to na rysunku 1, przeprowadzono kolejno:

- **analizę problemu**, identyfikując jego *przyczyn* i *skutki* – rysunki: 4.2a i 4.2b,
- **analizę celu**, przeformułowując (przekształcając) **problem** w **cel**, *przyczyny* w **środki**, i *skutki* w **cele** – rysunki: 4.2c i 4.2d,
- wymieniono *środki* na **rezultaty** i dokonano **wyboru strategii** osiągnięcia celu, tym samym rozwiązania problemu – rysunki: 4.2e i 4.2f, a następnie opracowano (sporządzono) matrycę logiczną badań, aby nadać badaniom właściwy kierunek.

Analiza problemu (*przyczyny – skutki*)
Problemem w badanych firmach jest **I**:

……
……
……
…… – rysunek: 4.2a i 4.2b.

Przyczyny

A: ……,
B: ……,
C: ……,
D: ……,

Ad. A:

[29] „Od roku 1992 Dyrektoriaty Generalne I oraz VIII (obecnie EuropeAid) Komisji Europejskiej stosują metodę PCM we wszystkich programach pomocy zewnętrznej. Od początku lat osiemdziesiątych korzystają z niej oraz rozwijają m.in. Bank Światowy, niektóre agendy ONZ, a także pokaźna liczba agend bilateralnych, np. Departament Rozwoju Międzynarodowego (DIFD) w Wielkiej Brytanii czy Agencja Rozwoju Międzynarodowego (USAID) w Stanach Zjednoczonych." [w:] *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006, s. 8.

……
……
……

Ad. 1.

……
……

Ad. 2.

……
……

<u>Ad. B:</u>

……
……
……

Ad. B 1.

……
……

Ad. B 2.

……
……

Ad. B 3.

……
……
……

Ad. B 4.

……
……

Ad. B 4.1.

……
……

Ad. B 4.1.1.

……
……

Ad. B 4.2.

……
……

Ad. B 4.3.

……
……

<u>Ad. C</u>

……
……
……

Ad. C 1.

……
……

Ad. C 2.

……
……

Ad. C 3.

……
……

Ad. D.

……
……
……

Ad. D 1.

……
……

Ad. D 2.

……
……

Ad. D 3.

……
……

Ad. D 3.

……
……

Ad. C 1.

……
……

Ad. D 4.

……
……

Analiza celu (*środki – cele*)
Zidentyfikowany problem badawczy:

……
……
……
…… – rysunek: 4.2c i 4.2d.

Cel(e)

A: ……,
B: ……,
C: ……,
D: ……,

Ad. A:

……
……
……

Ad. 1.

……
……

Ad. 2.

……
……

<u>Ad. B:</u>

……
……
……

Ad. B 1.

……
……

Ad. B 2.

……
……

Ad. B 3:

……
……
……

Ad. B 4.

……
……

Ad. B 4.1.

……
……

Ad. B 4.1.1.

……
……

Ad. B 4.2.

……
……

Ad. B 4.3.

……
……

<u>Ad. C</u>

……
……
……

Ad. C 1.

……
……

Ad. C 2.

……
……

Ad. C 3.

……
……

<u>Ad. D.</u>

……
……
……

Ad. D 1.

……
……

Ad. D 2.

……
……

Ad. D 3.

……
……

Ad. D 3.

……
……

Ad. C 1.

……
……

Ad. D 4.

……
……
……
……
……
……
……
……
……

Analiza celów i wybór strategii (*rezultaty – cele*)

Przeprowadzona analiza problemu (rysunek: 4.2e i 4.2f) i kolumn z celami (rysunek: 4.2e i 4.2f), odzwierciedla punkt widzenia ..... na temat rozwiązywanego problemu i obszaru wiedzy z tym problemem związanego. Kolumny na rysunku: 4.2e i 4.2f przedstawiają różne części oraz proponowane przez nas strategie (sposoby) rozwiązania tego samego problemu. Każda z kolumn z celami stanowi autonomiczny problem badawczy lub jego całość. Dokonując strategicznej oceny celów, należy wybrać ten spośród nich, który można osiągnąć dzięki posiadanej wiedzy, a tym samym rozwiązać problem badawczy. W znalezieniu strategii umożliwiającej cel ten osiągnąć i rozwiązać problem badawczy posłużymy się metodą *Model dziewięciostopniowy model rozwiązywania problemu i podejmowania decyzji*.

Wyspecyfikowane na rysunku: 4.2e i 4.2f cele podzielono na: „Cele nadrzędne badań", „Cel główny badań" oraz „Rezultaty". Za pomocą metody *Dziewięciostopniowy model rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji* zidentyfikowano następujące strategie:

– ……
– ……
– ……
– ……

Zrealizowanie celu głównego badań ……
……
……

Pozwoli osiągnąć następujące *rezultaty:*

– ……

– ……

– ……

– ……

– ……

– ……

– ……

– ……

– ……

– ……

– ……

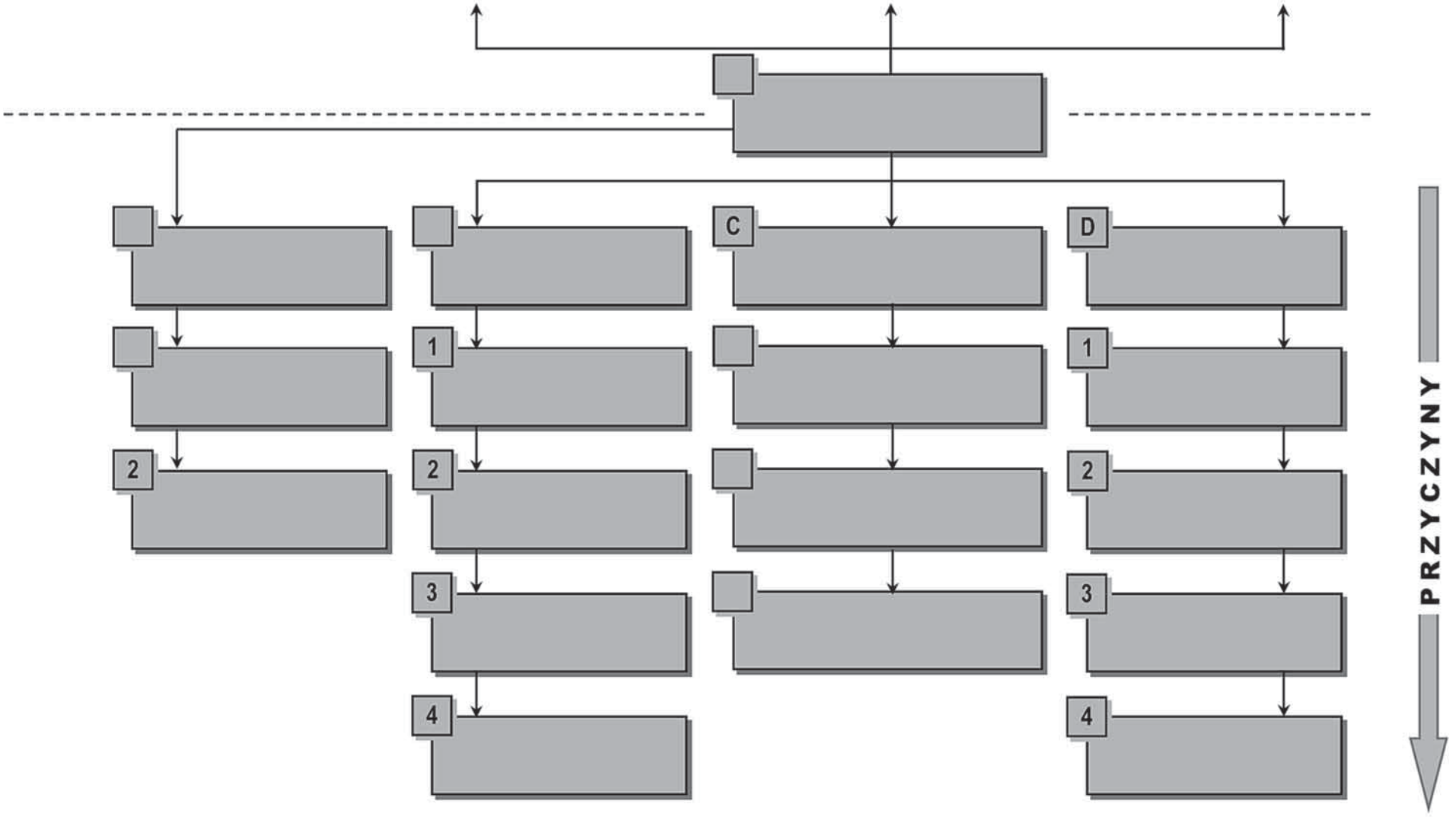
– ……

– ……

– ……

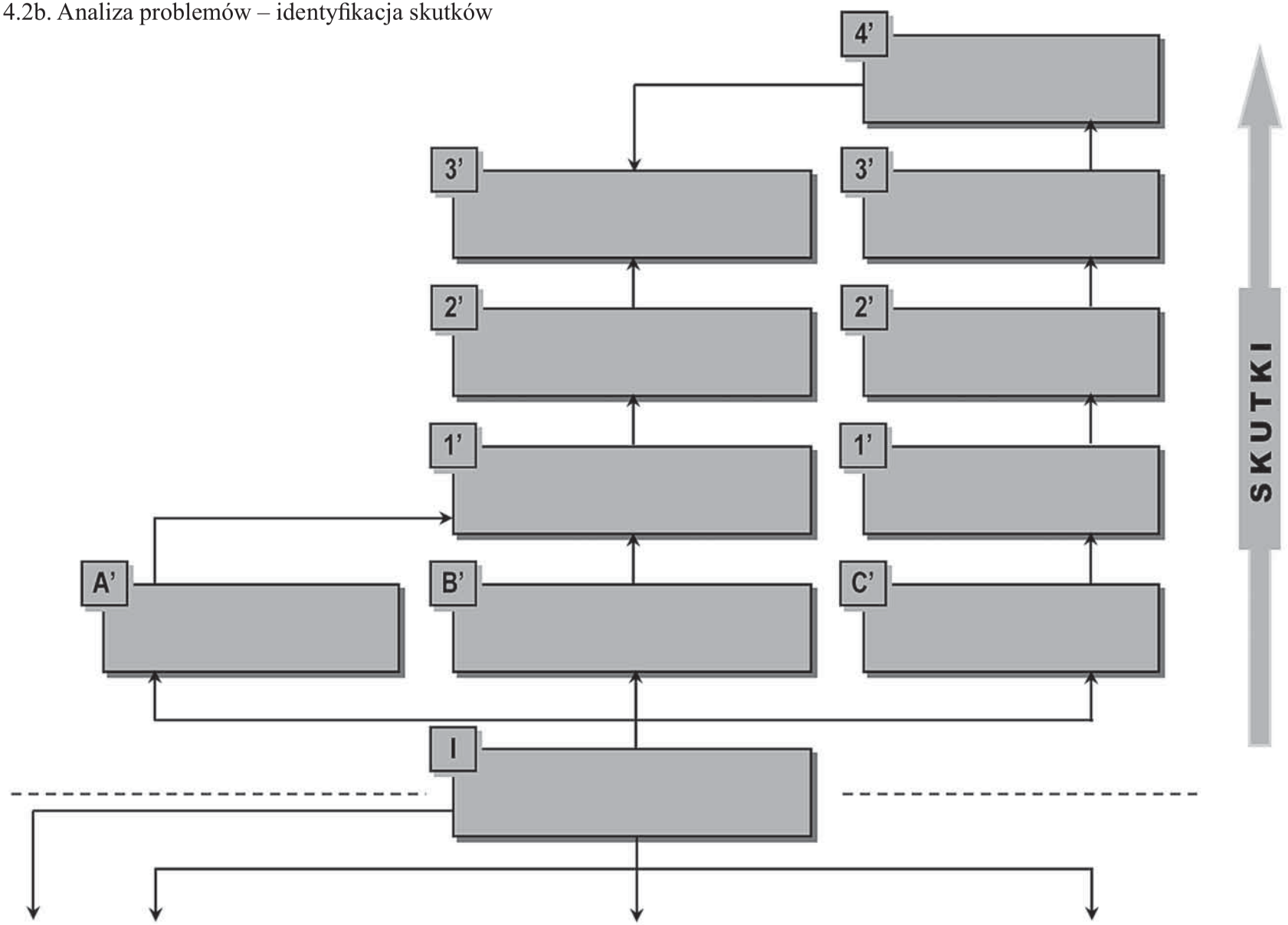
>>Zebrany w trakcie analiz: analiza problemu, analiza celu oraz analiza celu i wybór strategii należy wyspecyfikować w matrycy logicznej – tabela 1. (Matryca logiczna ma charakter sformalizowanego zestawienia przyjętej przez autora metodologii badań nad konstytuowaniem budżetów i samym procesem budżetowania działalności gospodarczej przedsiębiorstw, operujących w sektorze MŚP. Za zaletę matrycy logicznej uznać należy to, że zapewnia przejrzystość badaniom i jest pomocna przy omawianiu wszystkich możliwych koncepcji ich przeprowadzenia. Wspomaga w działaniach planistycznych oraz podejmowaniu decyzji, kiedy badany problem omawiany w grupie jest przez wielu Interesariuszy. Wymusza na autorach prowadzących badania metodą *Zarządzanie projektami* zidentyfikowania założeń (ryzyka krytycznego) oraz określenia wskaźników i udokumentowanych źródeł ich weryfikacji (dowodów), które należy bezwzględnie wykorzystać w planowaniu szczegółów badań, aby w ten sposób usprawnić monitorowanie realizacji prowadzonych badań<<.

Rys. 4.2a. Analiza problemu – identyfikacja przyczyn.



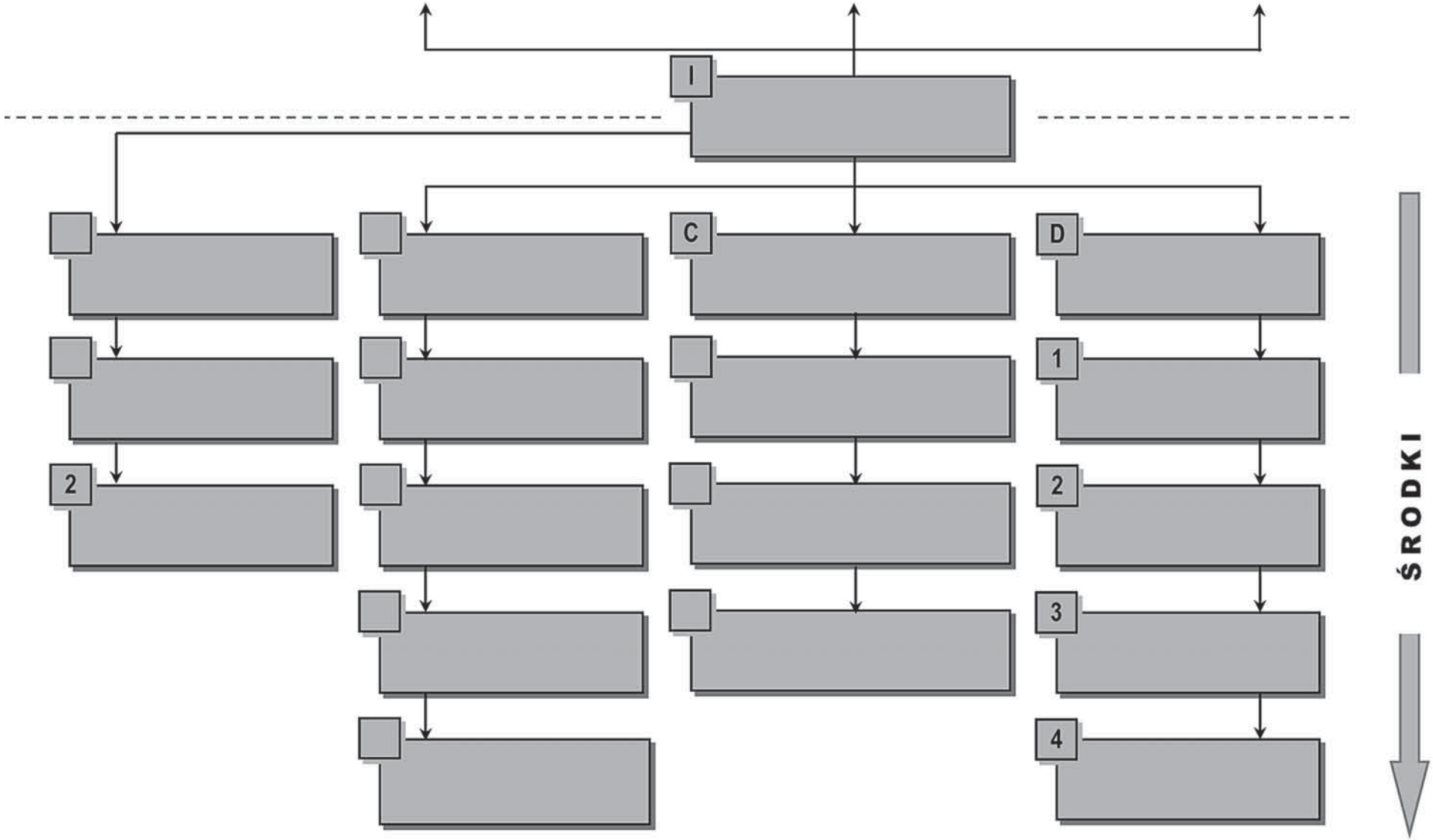
Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranego materiału empirycznego.

Rys 4.2b. Analiza problemów – identyfikacja skutków



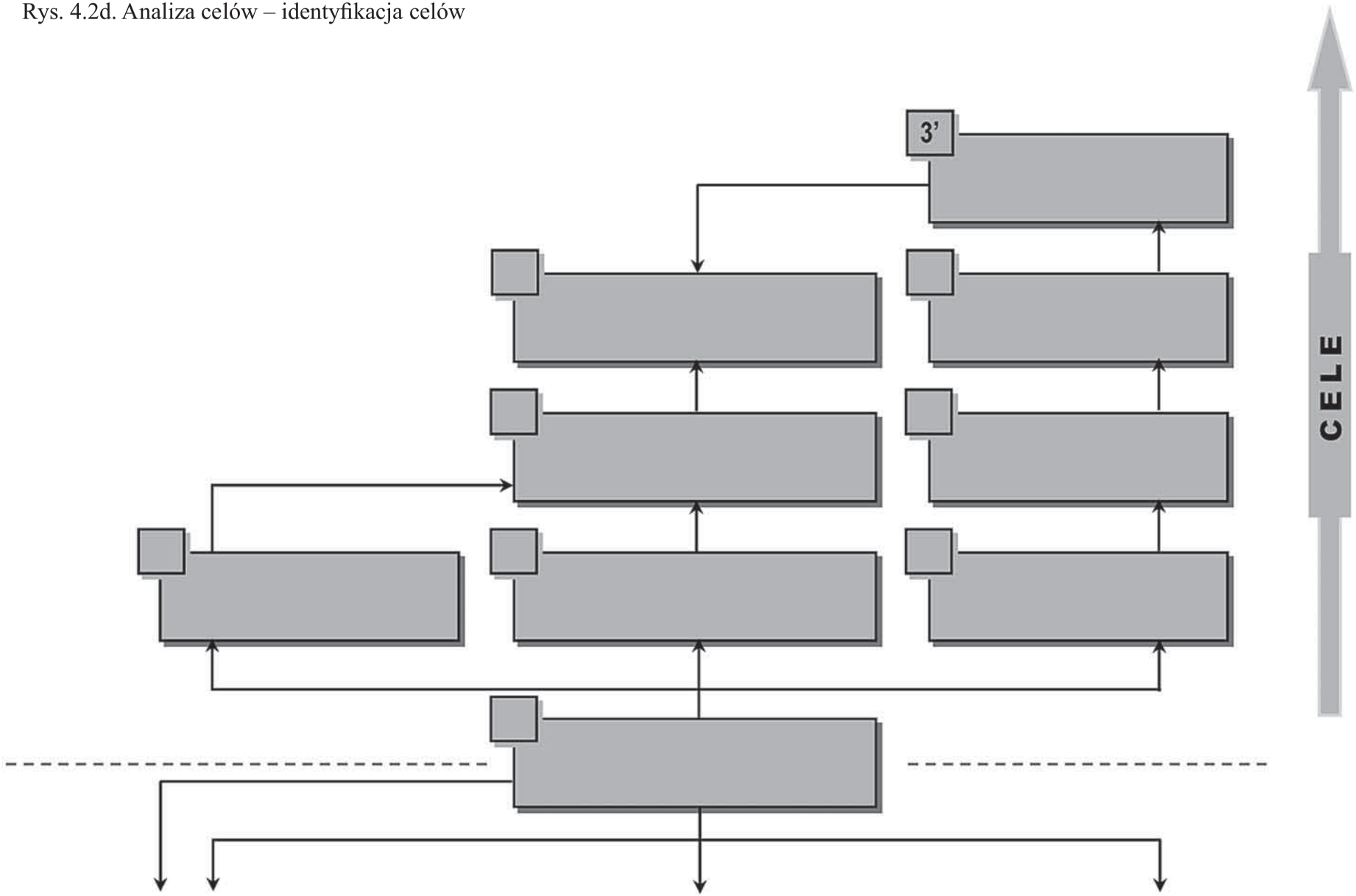
Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranego materiału empirycznego.

Rys 4.2c. Analiza celów – identyfikacja środków



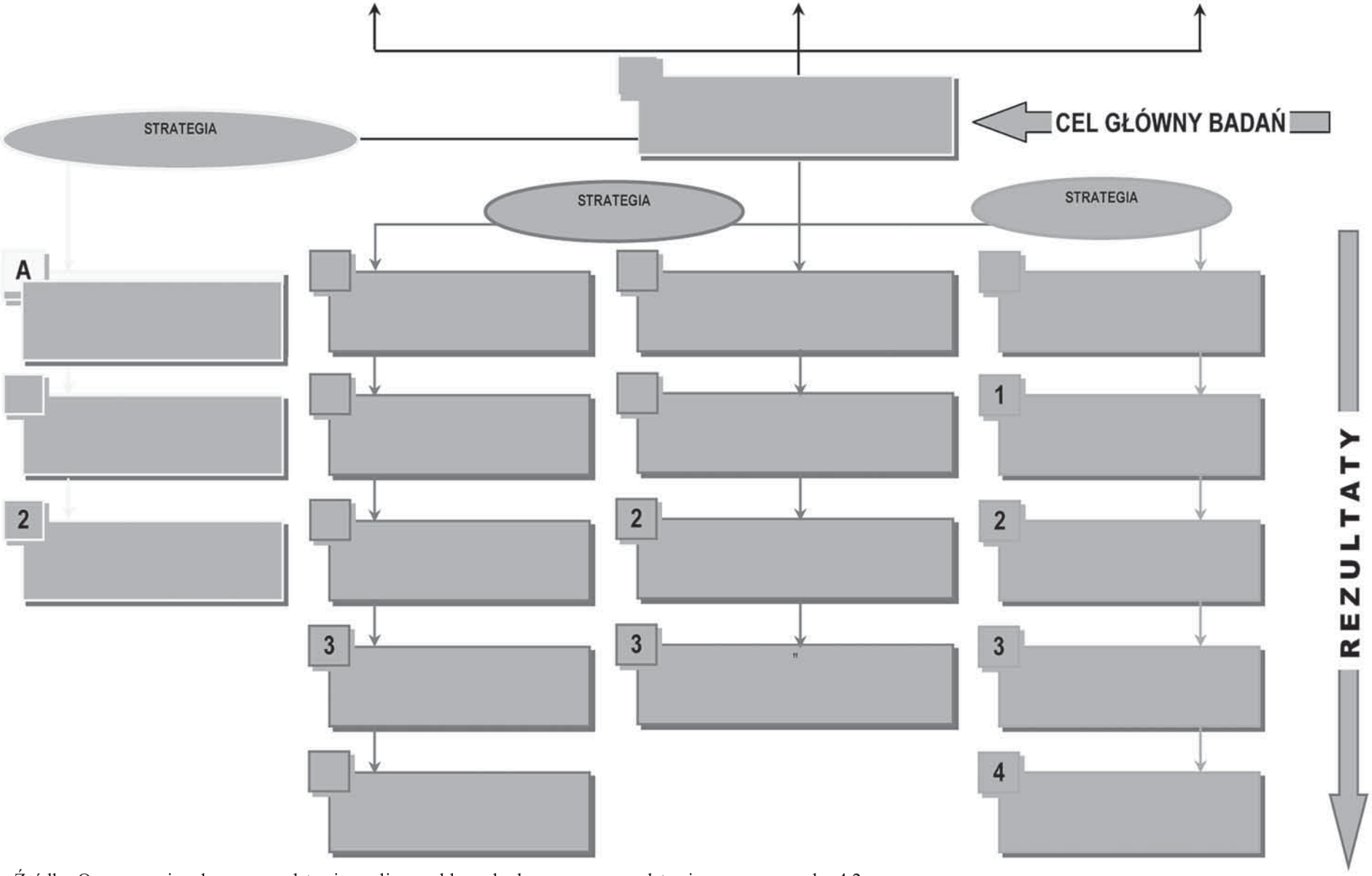
Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy problemu badawczego – przedstawionego na rysunku 4.2a.

Rys. 4.2d. Analiza celów – identyfikacja celów



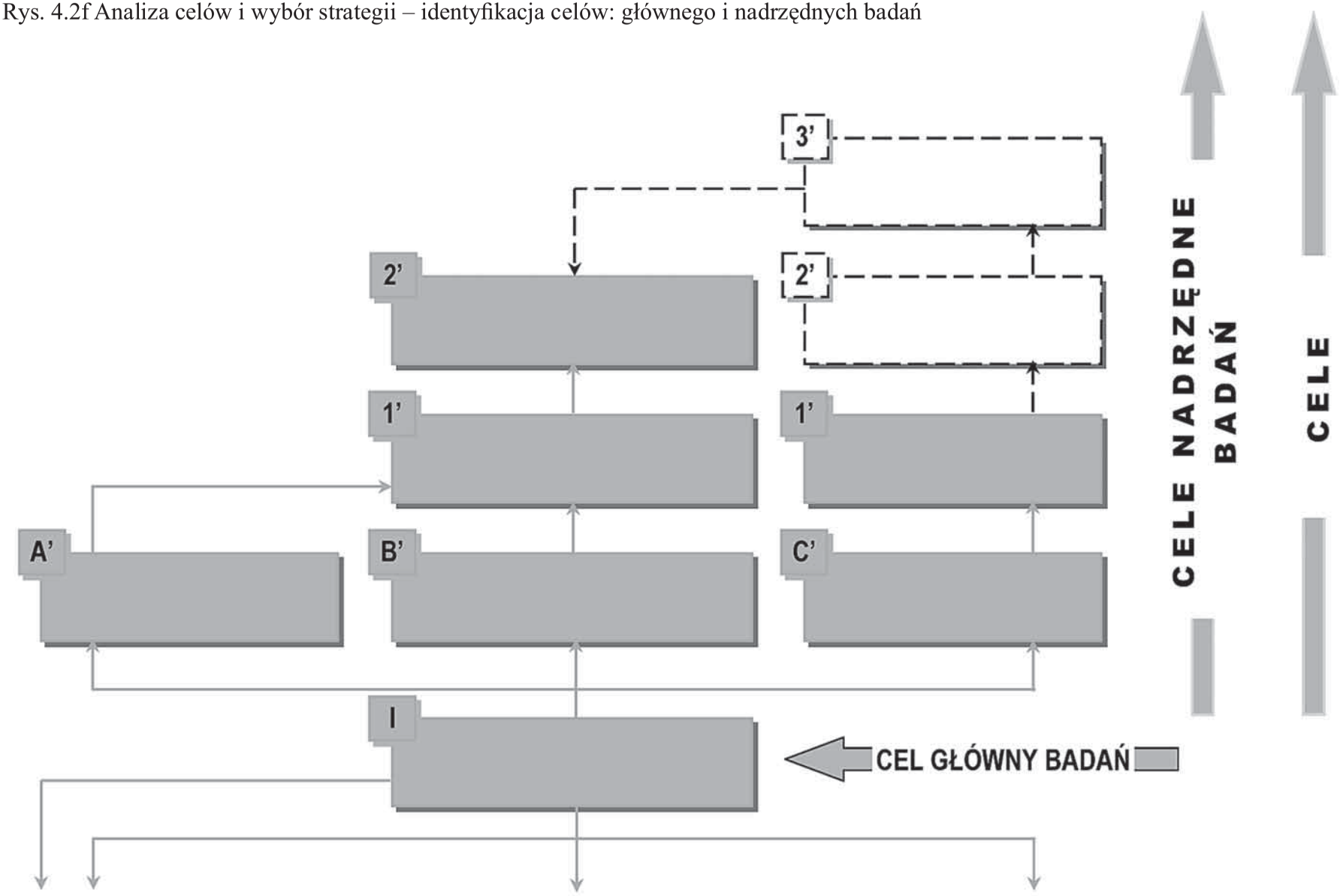
Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy problemu badawczego przedstawionego na rysunku 4.2b

Rys. 4.2e. Analiza celów i wybór strategii – identyfikacja rezultatów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy problemu badawczego – przedstawionego na rysunku 4.2.c

Rys. 4.2f Analiza celów i wybór strategii – identyfikacja celów: głównego i nadrzędnych badań



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy problemu badawczego przedstawionego na rysunku 4.2d

Tabela 1 Matryca logiczna

Kryteria	**Cele**	**Wskaźniki**	**Weryfikacji danych** (źródła)	**Założenia** (ryzyka)
Cel (e) nadrzędny(e)				
Cel(e) główny(e)				
Rezultat(y)				
Działania				
			Warunek konieczny	

Źródło: Opracowanie własne

Zebrany w trakcie analiz: ***analiza problemu***, ***analiza celu*** oraz ***analiza celu i wybór strategii***, wyspecyfikowano w matrycy logicznej – tabela 1. Matryca logiczna ma charakter sformalizowanego zestawienia przyjętej przez autora metodologii badań nad konstytuowaniem budżetów i samym procesem budżetowania działalności gospodarczej przedsiębiorstw operujących w sektorze MŚP. Za zaletę matrycy logicznej uznać należy to, że zapewnia przejrzystość badaniom i jest pomocna przy omawianiu wszystkich możliwych koncepcji ich przeprowadzenia. Wspomaga w działaniach planistycznych oraz podejmowaniu decyzji, kiedy badany problem omawiany w grupie jest przez wielu Interesariuszy. Wymusza na autorach prowadzących badania metodą *Zarządzanie projektami* zidentyfikowanie założeń (ryzyka krytycznego) oraz określenie wskaźników i udokumentowanie źródeł ich weryfikację (dowodów), które należy bezwzględnie wykorzystać w planowaniu szczegółów badań, aby w ten sposób usprawnić monitorowanie realizacji prowadzonych badań.

Podsumowanie

Ćwiczenie 4.3

Identyfikacja i wybór strategii dla zidentyfikowanego problemu Metodą IX-stopniowy model rozwiązywania problemu i podejmowania decyzji

Przy pomocy metody *Dziewięciostopniowy model rozwiązywania problemu i podejmowania decyzji* ustalmy fakty na podstawie charakterystyk sytuacji problemowej, dostarczonej przez uczestników sesji roboczych. Przeprowadzimy analizę tych faktów, aby następnie zdefiniować problem oraz cele badawcze (krótko-, średnio- i długoterminowe). Następnie pozyskamy brakujące informacje z otoczenia biznesu, we wszystkich tych przypadkach, gdzie będzie to konieczne. Sformułujemy uzasadnione hipotezy, opracujemy listy strategii (cele – strategie) i przeprowadzimy ich analizę. Na końcu podejmiemy decyzję dotyczącą sposobu rozwiązania problemu badawczego, starając się w trakcie jej podejmowania przewidzieć skutki. Zaproponujemy też kontrolę wykonania decyzji.

Fakty

……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……

Synteza faktów

……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……

……
……
……
……
……
……
……

Definicja problemu oraz cele do osiągnięcia
***Problem*:** ……

……

……

……

Cele:
Krótkoterminowe: ……
……
……
……
……
……
……

Średnioterminowe: ……
……
……
……
……
……
……

Długoterminowe: ……
……
……
……
……
……
……

Brakujące informacje: ……
……
……
……
……
……
……

Sformułowanie uzasadnionych hipotez

……
……
……
……
……
……

Lista celów i strategii
***Cele*:**

……
……
……
……
……
……

Strategie:

……
……
……
……
……
……

Analiza strategii

……
……
……
……
……
……

Podjęcie decyzji oraz przewidywane ich skutki
– Decyzje realizujące *cel krótkoterminowy*:

……
……
……
……
……
……

– Decyzje realizujące *cel średnioterminowy*:

……
……
……
……
……
……

– **Decyzje realizujące *cel długoterminowy*:**

……
……
……
……
……
……

Przewidywane skutki[30]

……
……
……
……
……
……

Kontrola wykonania decyzji

……
……
……
……
……
……

Przyjmując definicję problemu badawczego jako różnicę pomiędzy stanem zastanym a pożądanym (oczekiwanym), główny problem badań na podstawie dwóch wyżej metod, ostatecznie zidentyfikowano w sposób następujący:

***Stan zastany*:**

……
……
……
……
……
……

***Stan oczekiwany*:**

……
……
……
……
……
……

Różnica:

……
……

[30] Przewidywane skutki to rezultaty zdiagnozowane za pomocą metody projektowej Zarządzanie cyklem projektu, w dalszej części opracowania.

……
……
……
……

Wyniki badań

……
……
……
……
……
……

Podsumowanie

Ćwiczenie 4.4

Analiza i ocena DOBRYCH PRAKTYK CSR z Bułgarii – studia przypadków

Polecenie: Uporządkuj charakterystykę DOBREJ PRAKTYKI firmy ***„Ideal Standard – Vidima”*** ***i firmy*** **„M+S Hidraulik” S.A. m. Kazanłyk – BUŁGARIA** według następującego klucza:

1. **WPROWADZENIE – informacje o firmie**
2. **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ FIRMY**
   - **2.1. Jak firma rozumie CSR – czym jest dla niej społeczna odpowiedzialność, jakich obszarów dotyczy?**
3. **KONKRETNA INICJATYWA – ANALIZA**
   - **3.1. Opis inicjatywy**
4. **REALIZACJA INICJATYWY**
5. **ZAANGAŻOWANIE INTERESARIUSZY**
6. **EWALUACJA INICJATYWY**
7. **BARIERY I SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z WYZWANIAMI**
8. **KONTYNUACJA**

Przyporządkuj poszczególnym akapitom liczbę z klucza.

Cel: Wskaż DOBRE PRAKTYKI CSR, które według Ciebie można przenieść lub zaadaptować w warunkach polskich.

„Ideal Standard – Vidima” – BUŁGARIA
Korporacyjna odpowiedzialność społeczna

„Ideal Standard – Vidima” S.A. jest częścią „Ideal Standard International” – wiodące międzynarodowe przedsiębiorstwo, specjalizujące się w produkcji i sprzedaży innowacyjnych całościowych rozwiązań łazienek. Siedziba „Ideal Standard – Vidima” znajduje się w Sewliewo, gdzie usytuowano fabrykę ceramiki sanitarnej – największą w Europie i fabrykę produkującą zbrojenie sanitarne – jedną z największych na świecie, Centrum Dystrybucji, które obsługuje rynki z Europy Wschodniej i Zachodniej, Centrum Informatyki i Centrum Sprawozdawczości Finansowej, obsługujących pododdziałów spółki w Europie i działalności handlowej we Wschodnio-europejskim regionie. „Ideal Standard – Vidima” S.A. zatrudnia 3300 osób, która plasuje firmę wśród największych pracodawców nie tylko w Sewliewo i w regionie, a także w całym kraju.

Korporacyjna odpowiedzialność socjalna (KSO) jest częścią całościowej strategii spółki. Główne strategiczne cele, określone w polityce zarządzania w zakresie KSO to:

- Wykonanie aktualnych wymogów bułgarskich i międzynarodowych dokumentów normatywnych w celu osiągnięcia wysokiej jakości wykonywanych czynności, ochrony interesów zatrudnionych pracowników w organizacji, przestrzegania oczekiwań społecznych i wymagań instytucji państwowych w zakresie ochrony środowiska naturalnego i zachowania życia i zdrowia wszystkich zainteresowanych stron;
- Monitorowanie i pomiar charakterystyki procesów, wpływających na środowisko, bezpieczeństwo, zdrowie ludzi i jakości wyrobów;
- Zapewnienie systematycznego szkolenia w celu zwiększenia kwalifikacji zasobów ludzkich i stymulowania aktywności twórczej;
- Ciągłe zwiększanie motywacji personelu i tworzenie świadomości firmowej w celu zaangażowania osobistego, zapewnienia jakościowej produkcji, zachowania zdrowego i bezpiecznego środowiska pracy i zapobiegania zanieczyszczeniom;

- Ciągła poprawa warunków pracy poprzez minimalizację ryzyka wystąpienia chorób, wypadków i incydentów na miejscu pracy;
- Optymalizacja zużycia energii i zasobów naturalnych;
- Redukcja generowanych odpadów i ich właściwe wykorzystanie i unieszkodliwianie;
- Optymalizacja procesów za pomocą systemów Ideal Way, 5S, Lean Manufacturing i innych;
- Wspieranie opieki zdrowotnej, sportu, kultury i edukacji w regionie.

Utrzymanie konkurencyjności firmy osiągane jest nie tylko poprzez utrzymanie wysokiego poziomu urządzeń technologicznych, a także poprzez utrzymanie i doskonalenie kwalifikacji personelu. Jest to realizowane za pomocą rozwiniętego systemu szkoleń w różnych dziedzinach. Każdego roku organizowane są programy szkoleniowe dla personelu w różnych przekrojach – cechy osobiste, umiejętności profesjonalne i techniczne, bezpieczeństwo pracy i środowiska naturalnego, efektywność organizacji, szkolenia językowe, umiejętności komputerowe. Jedną z najlepszych praktyk szkoleniowych jest projekt „Wewnętrzni nauczyciele", którego celem jest organizowanie i prowadzenie szkoleń dla zwiększenia kwalifikacji osób poprzez wykorzystanie zasobów wewnętrznych. Projekt ten został rozpoczęty w 2006 roku z 20 wewnętrznymi nauczycielami. W 2011 roku liczba wewnętrznych nauczycieli wzrosła do 54. Należy podkreślić, iż w ciągu ostatniego roku przeprowadzili oni szkolenia w 51 tematach w 200 sesjach szkoleniowych, w których brało udział ponad 2200 osób. W 2006 roku projekt „Wewnętrzni nauczyciele" wygrał nagrodę Bułgarskiego Forum Liderów Biznesowych w kategorii „Inwestor w Kapitał Ludzki". W 2011 roku, w zakładzie ceramiki, została stworzona „Szkoła jakości" – system wewnętrznych szkoleń, związany z procesem produkcyjnym, którego celem jest utrzymanie i zwiększanie kwalifikacji technicznych osób zatrudnionych w produkcji. Corocznie organizowane są także programy liderskie dla rozwoju menedżerów. W każdym roku stosuje się procedury oceny wydajności pracowników na wszystkich szczeblach. Dla zespołu kierowniczego i administracyjnego określane są indywidualne cele i plany rozwoju. Różnorodność struktur biznesowych w przedsiębiorstwie umożliwia profesjonalną realizację i rozwój kariery personelu w różnych dziedzinach.

Utrzymanie stosunków partnerskich z liceami zawodowymi w Sewliewo zapewnia przypływ przyszłych kadr w przedsiębiorstwie. Uczniowie z klas specjalistycznych z Zawodowego liceum ceramiki i produkcji mebli, Zawodowego liceum mechaniki i elektrotechniki, Zawodowego liceum inżynierii mechanicznej i transportu przeprowadzają swoje produkcyjno-szkoleniowe zajęcia w realnych produkcyjnych warunkach. Ponadto w okresie wakacyjnym organizowany jest także program stażowy, w którym studenci z renomowanych wyższych uczelni pracują w ramach projektów w różnych działach firmy. Program stażowy umożliwia młodym i ambitnym osobom zapoznanie się ze sposobami pracy w przedsiębiorstwie i zdobycie doświadczenia, które pomoże im zastanowić się nad ich przyszłym rozwojem. Tegoroczny program stażu letniego organizowany jest po raz szósty. Do tej pory w programie zaangażowano 160 studentów z różnych krajowych i zagranicznych wyższych uczelni. Niektórym proponowane jest stałe miejsce pracy w przedsiębiorstwie.

Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników jest jednym z najważniejszych priorytetów firmy. W „Ideal Standard – Vidima" S.A. funkcjonuje zintegrowany system zarządzania zgodny z normami ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001. Oprócz tego, stosowane są najlepsze praktyki, które zapewniają ciągłą poprawę warunków pracy. W wyniku procesów wprowadzonych w tym kierunku, wypadki zostały zmniejszone do minimum. Wielokrotnie firma była wyróżniana nagrodami korporacyjnymi za najlepsze wyniki w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. W marcu tego roku 2 zakłady firmy ponownie zostały wyróżnione za kolejne osiągnięte milion godzin pracy bez zarejestrowanego wypadku.

W 2007 roku została zorganizowana kampania dla bezpieczeństwa w pracy pod hasłem „Pracuj bezpiecznie! Ty jesteś jedyny!", w której pracownicy przedsiębiorstwa odpowiedzieli na pytanie, dlaczego pracują bezpiecznie, a najlepsze pomysły zostały umieszczone w kalendarzu bezpieczeństwa. Nazwiska zwycięzców w konkursie dla najlepszego pomysłu związanego z bezpieczeństwem zostały

poddane do publicznej wiadomości na tablicach informacyjnych w firmie. Okresowo organizowane są także kampanie „Palenie albo zdrowie – wybierz sam", których wynikiem jest zmniejszenie palenia papierosów wśród pracowników o 0,5%. W ostatnich latach organizowane są coroczne szkolenia, związane z bezpieczeństwem w pracy dla całego personelu. W XXI wieku odpowiedzialne traktowanie ochrony środowiska i zasobów naturalnych jest niezwykle ważne. W dalszym ciągu firma inwestuje w sprzęt i systemy zarządzania odpadami i eliminacji szkodliwych emisji. Produkować unikając zanieczyszczenia przyrody jest priorytetem spółki.

Każdego roku opracowywane są plany własnego monitoringu, zgodne z wymaganiami wydanych kompleksowych pozwoleń. Pomiary są przeprowadzane przez akredytowane laboratoria w ramach umów. Wśród mierzonych wpływów na środowisko naturalne badane są woda, powietrze, hałas, gleba, odpady.

Corocznie jest wykonywana pełna analiza generowanej ilości odpadów. W ramach umowy część odpadów produkcyjnych jest przekazywana firmom posiadającym wymagane dokumenty, a druga część jest deponowana na miejskim składowisku odpadów. Prowadzony jest rejestr niekorzystnych oddziaływań na środowisko. Przynajmniej raz w roku dokonywana jest ocena różnych aspektów środowiska naturalnego według zatwierdzonej metodologii. Oceniane są także aspekty środowiska naturalnego w sytuacjach awaryjnych. Corocznie opracowywane i realizowane są Programy zmniejszenia wykorzystania surowców energii.

Utworzone zostały Komisje zarządzania środowiskiem, które rozwiązują bieżące problemy i nadzorują realizacji planu monitorowania i programu ochrony środowiska naturalnego.

5 czerwca 2012 roku 2 zakłady ze Sewliewo otrzymały nagrodę RIOSW – W. Tarnowo za ich wkład w ochronę środowiska w kategorii „Przestrzeganie wymogów ekologicznych poprzez stosowanie ustawodawstwa bułgarskiego dotyczącego środowiska naturalnego". Firma „Ideal Standard – Vidima" zdobyła nagrodę „Najbardziej zielone przedsiębiorstwo" za rok 2011 w sektorze „Przemysł, sektor produkcyjny i zarządzanie odpadami" w Krajowym konkursie b2b Media.

Osiągnięcia „Ideal Standard – Vidima" przyczyniają się do dobrobytu zatrudnionych osób, a także ludzi w całym regionie. Spółka jest członkiem stowarzyszenia biznesowego „Sewliewo XXI wiek". Wyrazem naszej odpowiedzialności społecznej jest nasz aktywny udział i wsparcie różnych dziedzin życia społecznego – edukacja, opieka zdrowotna, sztuka, kultura, sport. Niektóre instytucje i organizacje w województwie wspierane przez nas to Centrum językowe „Vidima", Galeria „Vidima", Klub kreatywny „Vidima", Art-Centrum „Vidima", Narodowe centrum kultury „Rozwój" – Sewliewo i inne. Firma przeznacza środki także na cele charytatywne – zakup specjalistycznego sprzętu niezbędnego dla Wieloprofilowego szpitala aktywnego leczenia <<dr S. Hristov>>, wsparcie Centrum rehabilitacji i integracji społecznej, Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych, sierociniec „Welika i Georgi Chenchevi: i inne.

Corocznie „Ideal Standard – Vidima" uczestniczy w Dniu Publicznego Zaangażowania w Sewliewo. W tym roku wkład firmy wiąże się z darowizną wyrobów sanitarnych i z finansowaniem działalności remontowej węzłów sanitarnich dla publiczności w Hali Sportowej „Dan Kolov" w Sewliewo. Pomyślny rozwój „Ideal Standard International" w Sewliewo jest osiągany poprzezą ciężką pracę, ambicję i zaangażowanie wszystkich pracujących w procesach produkcyjnych i jednostek funkcjonalnych oraz zmotywowany zespół kierowniczy. Daje to pewność dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, jako wiodącego i konkurencyjnego producenta całościowych rozwiązań łazienek.

„M+S Hidraulik" S.A. m. Kazanłyk

„M+S Hidraulik" S.A. jest wiodącym producentem orbitalnych silników hydraulicznych o wysokim momencie obrotowym i niskiej prędkości obrotowej, hydrostatycznych układów serwosterowania, zaworów, hamulców i ich akcesoriów.

Przedsiębiorstwo ma 49-letnią historię. Jakość wyrobów wyprodukowanych przez firmę jest na światowym poziomie, co zostało potwierdzone poprzez uzyskaną normę ISO 9001:2008. Przedsię-

biorstwo jest jednym z pierwszych w Bułgarii, które uzyskało certyfikat jakości ISO 9001 z 1995 roku. Produkcja przedsiębiorstwa posiada certyfikat GOST o zgodności produkcji i z powodzeniem jest realizowana w Rosji i krajach WNP.

Korporacyjne strategiczne zarządzanie „M+S Hidraulik" S.A. nie jest ograniczone do wspólnych prawnych i konwencjonalnych wymagań, wspiera ono stabilność gospodarczą, dąży do podnoszenia standardów rozwoju społecznego, ochrony środowiska i poszanowania podstawowych praw pracowników w firmie i jednocześnie podejmuje otwarte zarządzanie i daje szansę dla profesjonalnego rozwoju zatrudnionych osób. Wprowadzone i certyfikowane systemy OHSAS 18001: 2007 i ISO 14001: 2004 przedstawiają świadome kroki w kierunku poprawy i utrzymania KZS w firmie.

Naczelna zasada „M+S Hidraulik" S.A.: Zasoby ludzkie są najcenniejszym zasobem firmy. Obecnie „M+S Hidraulik" S.A. zapewnia ponad 1000 miejsc roboczych, zatrudniając pracowników z Kazanłyku, a także z regionu. W firmie została opracowana i wdrożona polityka zarządzania zasobami ludzkimi i strategiami ich rozwoju. Wydajność pracowników oceniana jest, porównując ją do ustalonych norm oraz potrzeb rozwoju i szkolenia pracowników.

W przedsiębiorstwie zostały opracowane także wewnętrzne przepisy, dotyczące zapłaty robocizny w celu osiągnięcia sprawiedliwej i uczciwej zapłaty, zgodnej z kwalifikacjami i osobistego zaangażowania każdego pracownika. Pracownikom jest oferowana możliwość długofalowego rozwoju kariery, która odbywa się poprzez plany szkoleniowe mające na celu osiągnięcia:

- Podniesienie poziomu wydajności pracowników;
- Zapewnienie kompetencji, satysfakcji i zaangażowania na wszystkich szczeblach;
- Motywowanie personelu przedsiębiorstwa.

Aby zapewnić firmie wysoko wykwalifikowane i kompetentne kadry, przedsiębiorstwo inwestuje długoterminowo w kształcenie i podnoszenie kwalifikacji młodego pokolenia. Realizowane są inicjatywy mające na celu przyciągnięcie i motywowanie młodych ludzi do podjęcia pracy w „M+S Hidraulik" S.A. i w tym kierunku utrwalane są następujące praktyki – organizowanie warsztatów w szkołach licealnych i szkołach wyższych, gdzie prezentowane są możliwości podjęcia pracy, warunków pracy, rozwój kariery w firmie, pomoc uczniom i studentom w uniwersytetach technicznych poprzez umowy stypendialne, finansowanie szkoleń policealnych, udział w seminariach, kursach i innych formach szkoleniowych podnoszących kwalifikacje zawodowe.

W celu dalszego szkolenia pracowników praktyką firmy jest zapewnienie im płatnego urlopu, a także finansowanie kosztów szkolenia. Wykorzystywane są możliwości programów operacyjnych w zakresie podniesienia wiedzy i umiejętności pracowników oraz podniesienia kwalifikacji bezrobotnych poprzez nabycie zawodów mających zastosowanie w firmie. Ponad 100 pracowników z „M+S Hidraulik" S.A. podniosło swoje kwalifikacje za pomocą programu szkoleń oferowanych przez „Аз мога" („Ja potrafię") i „Аз мога повече" („Ja potrafię więcej") w ramach Programu Operacyjnego „Rozwój Zasobów Ludzkich" na lata 2007-2013. Kontynuowana jest realizacja projektu „Tworzenie miejsc roboczych dla młodzieży poprzez zapewnienie możliwości podjęcia stażu". Za pomocą tego projektu trzech stażystów zostało zatrudnionych na okres 6 miesięcy, co pozwala młodym specjalistom rozpoczęcie kariery, zdobycie doświadczeni w ramach zakończonej specjalizacji i rozwijanie swoich umiejętności zawodowych. Kierując się ideą zwiększenia kwalifikacji i motywacji kadr w przedsiębiorstwie, „M+S Hidraulik" S.A. ubiega się o bezzwrotne dofinansowanie za pomocą procedury „Społeczne innowacje w przedsiębiorstwach" w ramach Programu Operacyjnego „Rozwój Zasobów Ludzkich" na lata 2007-2013, mając na uwadze, iż projekt ten jest zatwierdzony i trwa proces jego realizacji.

Przedsiębiorstwo jest jednym z 10 istotnych firm dla projektu rozwoju i wdrożenia modeli kompetencyjnych, oceniających siły robocze przy produkcji maszyn w kraju.

Wyżej wymienione działania mają na celu wzrostu jakości siły roboczej, rozwoju wiedzy osobistej i umiejętności wszystkich pracowników, polepszenia produktywności, ciągłości w zatrudnieniu, odpowiadającej nowym wyższym wymaganiom miejsc pracy.

Systematyczne jest działanie w„M+S Hidraulik" S.A. przy zapewnieniu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

Zarząd corocznie zatwierdza program wdrożenia środków na rzecz poprawy środowiska pracy. Na posiedzeniach Komisji Warunków Pracy omawianych jest szereg kwestii związanych ze środowiskiem pracy, zapobieganiem potencjalnym zagrożeniom w procesie pracy, odzieżą pracowniczą itd., składane są umotywowane propozycje podjęcia określonych działań przez kierownictwo. Zapewniane są świadczenia medyczne dla zatrudnionych.

Firma nie ogranicza się tylko do wdrożenia obowiązkowych wymagań normatywnych. Realizuje ona ukierunkowane wsparcie dla swoich pracowników i ich rodzin, zapewniając:

- Środki pokrywające koszty transportu;
- Bony żywnościowe i posiłki podawane w bufecie w preferencyjnych cenach;
- Środki na leczenie i zakup leków itd.;
- Nieodpłatne korzystanie z siłowni, sauny, sali sportowej i boiska piłkarskiego dla zatrudnionych;
- Korzystanie z Centrum medycznego, darmową opiekę stomatologiczną, darmowe badania okulistyczne i neurologiczne;
- Bezpłatne dodatkowe profilaktyczne badania oprócz obowiązkowych;
- Bezpłatne korzystanie z morskich i górskich ośrodków rekreacyjnych przez pracowników i ich rodzin;
- Świadczenia pieniężne dla młodych małżeństw;
- Świadczenia pieniężne dla rodzin pracowników kobiet w trudnej sytuacji finansowej;
- Odpowiednie miejsca pracy dla kobiet w ciąży i kobiet karmiących;
- Wydarzenia sportowe i kulturalne dla pracowników w przedsiębiorstwie.

Efektywny społeczny dialog kierownictwa firmy ze związkami zawodowymi KT „Podkrepa" (Konfederacja Pracy „Wsparcie") i KNSB (Konfederacja Niezależnych Związków Zawodowych w Bułgarii) i aktualna zbiorowa umowa pracy wspierają realizację i doskonalenie najlepszych praktyk w zakresie Korporacyjnej odpowiedzialności społecznej dla pracowników, a także ich rodzin i ogólnie dla województwa.

Strategia rozwoju „M+S Hidraulik" S.A. jest całkowicie ukierunkowana na osiągnięcie zrównoważonego rozwoju firmy, który jest realizowany za pośrednictwem bardziej konkurencyjnej produkcji, modernizacji procesów i urządzeń technologicznych, zmniejszenia zużycia energii elektrycznej i inwestowania w energooszczędną technologię. Przy wyborze nowej technologii, która ma być wdrożona, firma bierze pod uwagę także wpływ, jaki będzie ona miała na środowisko naturalne i środowisko pracy oraz na bezpieczeństwo pracy.

Aby osiągnąć te cele „M+S Hidraulik" S.A. opracowało i z powodzeniem ubiega się o dofinansowanie trzech projektów o łącznej wartości prawie 16 mln bułgarskich lewa z Programu Operacyjnego „Rozwój konkurencyjności gospodarki bułgarskiej" na lata 2007-2013.

Projekt wdrożenia nowego technologicznego sprzętu w „M+S Hidraulik" S.A. został zakończony, a projekt technologicznej modernizacji i odnowienia jest w procesie realizacji.

Zrównoważony rozwój ekologiczny to kolejna zasada w zarządzaniu „M+S Hidraulik" S.A. Rozbudowany jest system monitorowania wpływu działalności firmy na środowisko naturalne. Zbierane są dokładne ilościowe dane na temat wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko, prowadzona jest statystyka wytwarzanych odpadów, wykorzystanej wody, energii i inne.

Odpady przeznaczane są do przetworzenia i recyklingu przez wyspecjalizowane licencjonowane firmy. Podejmowane są działania mające na celu przywrócenie i ochronę środowiska naturalnego i w razie potrzeby, zanieczyszczone tereny są rekultywowane.

Podjęte są konkretne kroki w celu zachowania zasobów naturalnych i zwiększenia efektywności energetycznej. Wybudowany jest system podgrzewania wody przeznaczonej dla gospodarstw domowych za pomocą panelów słonecznych, a dla celów przemysłowych wykorzystywane są własne źródła wody. W „M+S Hidraulik" S.A. hale produkcyjne ogrzewane są za pomocą promiennego ogrzewania gazowego.

W przyszłości będzie realizowany także projekt „Wdrożenie energooszczędnych technologii w „M+S Hidraulik" S.A." w ramach procedury „Inwestycje w zielony przemysł".

„M+S Hidraulik" S.A." wspiera także działania społeczne. Realizowane są dotacje dla szkół. Finansowane są instytucje w sferze kultury, a także indywidualne wydarzenia – występy lokalnego teatru, święto róży itd. Wybudowany został parking publiczny sfinansowany ze środków firmy.

Podsumowanie

SESJA 5 – Ćwiczenie 5

Projektowanie DOBRYCH PRAKTYK CSR

Wprowadzenie

Realizując podczas poszczególnych sesji cykl ćwiczeń zauważaliśmy niewątpliwie, że problemy z którymi borykają się najczęściej firmy każdego dnia to problemy podobne. Naturalne jest więc pytanie: skoro tak, to czy nie warto stworzyć BANKU PROBLEMÓW CSR aby korzystać z doświadczenia innych? Przecież nie warto, patrząc na problem od strony tak ekonomicznej jak i społecznej, wyważać już raz otwartych drzwi. Skoro ktoś już wcześniej spotkał się z problemem, który pojawił się w naszej firmie i problem ten rozwiązał, to o wiele rozsądniej jest skorzystać z tego rozwiązania w naszej firmie. Może się zdarzyć, że rozwiązanie innych trzeba będzie zaadaptować, ale i tak w ostatecznym rozrachunku koszty będą zdecydowanie mniejsze niż wówczas, kiedy poszukiwalibyśmy rozwiązania na własną rękę. Natomiast w przypadku, kiedy po rozpoznaniu okaże się, że problem jest zupełnie nowy, a rozwiążemy go, rozwiązanie nasze powinniśmy umieścić w BANKU DOBRYCH PRAKTYK CSR.

Rozwiązywanie problemów firm oznacza rozwiązywanie problemów pracodawców i pracowników. Wszelkie rozwiązania kosztują. Nawet wówczas, kiedy otrzymujemy je bezpłatnie, kosztuje zrządzanie otrzymanym rozwiązaniem. Jak zmierzyć poniesione nakłady w stosunku do korzyści, jakie przyniesie DOBRA PRAKTYKA CSR? Proponujemy opracować Kalkulator CSR w ramach ćwiczenia 5.1.

W naszych sesjach uczestniczą przedstawiciele związków zawodowych. W sporach z pracodawcą zabiegają o korzyści dla pracowników, które mają różny charakter, ale prawie zawsze dają się wyrazić w pieniądzu. Jest rzeczą naturalną, że związkowcy chcą uzyskać korzyści jak największe, zaś pracodawcy zapał ten studzą i proponują zdecydowanie mniej niż oczekują związki zawodowe. W związku z tym proponujemy w trakcie kolejnego ćwiczenia w trakcie sesji 5 opracowanie narzędzia, które wspomoże negocjacje stron skonfliktowanych na tle ekonomicznym. Roboczo narzędzie to proponujemy nazwać: Krzywa roszczenia[31]. Pomysł jest następujący: w pierwszej fazie negocjacji należałoby zmierzyć wiedzę na temat znajomości problemu, o który toczony jest spór. W ten sposób proponujemy zidentyfikować lukę kompetencyjną w toczonym sporze. Najprawdopodobniej będzie nią brak stosownej wiedzy, przede wszystkim z obszaru ekonomii menedżerskiej. Wiedzę tę należy uzupełnić podczas szkolenia, którego program należy opracować w oparciu o pierwszy pomiar. W szkoleniu udział winni wziąć wszyscy: pracodawca, kierownicy, pracownic i Związki Zawodowe. Po szkoleniu ponownie należy dokonać pomiaru wiedzy. Stosunek wiedzy z okresu przed szkoleniem do wiedzy po szkoleniu konstytuuje wielkość wskaźnika, który uprawnia do dalszych negocjacji, a najprawdopodobniej o wielkość którego zredukowana zostanie kwota sporu. W negocjacjach pro-

[31] Taką nazwę zaproponował Ryszard Ustyjańczuk – przedsiębiorca uczestniczący w projekcie.

wadzonych przez skonfliktowane strony WIEDZA staje się arbitrem. W trakcie ćwiczenia naszym celem będzie zoperacjonalizowanie przedstawionego pomysłu w postaci równia oraz zaproponowanie interpretacji geometrycznej.

W ćwiczeniu 5.2 skupimy uwagę na dwóch propozycjach: na „Skrzynkach Innowacje BHP" i „Wewnętrznym nauczycielu". Pierwsza propozycja dotyczy umieszczenia w różnych czytelnych miejscach w firmie skrzynek, do których zainteresowani wrzucaliby propozycje dotyczące dostrzeżonych przez nich problemów BHP, a także propozycje ich rozwiązania. Pomysł nie nowy, ale innowacyjność polega na tym, że skupimy się na problemach związanych z godzeniem życia zawodowego z rodzinnym oraz na szeroko rozumianym wypaleniu zawodowym, a zwłaszcza związanej z tym depresji. W przypadku „Wewnętrznego nauczyciela" wykorzystamy w naszej dobrej praktyce niektóre propozycje partnera bułgarskiego.

Przystępując do ćwiczenia 5.3 zagospodarujemy przestrzeń Kapitału Ludzkiego[32]. Wychodzimy z następujących założeń:

– celem przedsiębiorstwa jest generowanie zysku w krótkim okresie, a w długim podnoszenie jego wartości rynkowej;
– na poprawne relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem wpływ mają korzyści i oczekiwania stron.

Celem ćwiczenia jest zidentyfikowanie owych wzajemnych korzyści i oczekiwań oraz zainicjowanie dyskusji nad treściami do dobrych praktyk:

– Ocena wieloźródłowa pracownika,
– Wynagrodzenie oparte na indywidualnej ocenie zaangażowania i wkładu pracowników w budowanie pozycji strategicznej firmy.

Jednym z narzędzi do realizacji ćwiczeń są przygotowane przez nas matryce. Część z uczestników SESJI matryce te wykorzysta dwukrotnie, raz do konstruowania, a drugi raz do rekonstruowania DOBRYCH PRAKTYK CSR.

32 Podobnie, jak w przypadku sesji ZR i BHP, tutaj również będziemy korzystać z metod i technik zawartych w publikacjach: Smoleński S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, TNOiK – OPO, Zeszyt 41/97, Bydgoszcz 1997 oraz Mietlewski Z., Smoleński S., Metody zarządzania przedsiębiorstwem, TNOiK – OPO, Zeszyt 97/98, Bydgoszcz 1997.

Ćwiczenia 5

Projektowanie/Rekonstrukcja[33] DOBRYCH PRAKTYK CSR

Polecenie: Zaprojektuj DOBRE PRAKTYKI CSR:

w obszarze ZR:
– Kalkulator CSR
– Krzywa roszczenia

w obszarze: BHP
– Skrzynka innowacje w BHP
– Wewnętrzny nauczyciel

w obszarze: HR
– Ocena wieloźródłowa pracownika
– Wynagrodzenie oparte na indywidualnej ocenie zaangażowania i wkładu pracowników w budowanie pozycji strategicznej firmy

inne:
– Idealny pracownik
– Idealny pracodawca

Cel: Sformułowanie DOBRYCH PRAKTYK CSR dla przedsiębiorstw branży elektromaszynowej, operujących w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP), w takich obszarach jak: zrównoważony rozwój, kapitał ludzki i BHP.

Do *konstruowania* (zaprojektowania)/*rekonstrukcji*[34] DOBRYCH PRAKTYK CSR posłużymy się wiedzą nabytą podczas realizacji ćwiczeń od 4.1. do 4.4. Materiał pomocniczy znajdziemy również na stronie Fundacji Instytut Społecznej Odpowiedzialności Organizacji www.instytut-csr.net)[35].

33 Niepotrzebne przekreśl.

34 W zależności od celu realizowanego ćwiczenia w matrycy DOBREJ PRAKTYKI CSR przekreślić jedno ze słów: *konstruowanie* lub *rekonstrukcja*, w zależności od celu realizowanego ćwiczenia.

35 Patrz również publikacja: Mietlewski Z., Tchórz B., Łukasz Różankowski, *Model upowszechniania dobrych praktyk CSR w branży elektromaszynowej*, Region Warmińsko - Mazurski NSZZ „Solidarność" w Olsztynie i Fundacja „ Instytut Społecznej Odpowiedzialności Organizacji" w Olsztynie, Olsztyn 2013. Publikacja jest dostępna także w formie elektronicznej na stronie www.janski.edu.pl, www.partnerstwo.net, www.instytut-csr.net.

Ćwiczenie 5.1. Konstrukcja / Rekonstrukcja Dobrej praktyki CSR

Struktura modelu UP DP CSR	Opis struktury modelu UP DP CSR
Nazwa DP CSR	*Kalkulator CSR*
Jaki problem rozwiązuje DP CSR?	
Opis DP CSR	
Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR	
Rozpoznanie	
Diagnoza	
Reakcja	
Interwencja	
Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR	
Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?	
Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści	
Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?	
Inne propozycje	

Źródło:

Ćwiczenie 5.1. Konstrukcja / Rekonstrukcja Dobrej praktyki CSR

Struktura modelu UP DP CSR	Opis struktury modelu UP DP CSR
Nazwa DP CSR	*Krzywa roszczenia*
Jaki problem rozwiązuje DP CSR?	
Opis DP CSR	
Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR	
Rozpoznanie	
Diagnoza	
Reakcja	
Interwencja	
Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR	
Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?	
Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści	
Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?	
Inne propozycje	

Źródło:

Ćwiczenie 5.2. Konstrukcja / Rekonstrukcja Dobrej praktyki CSR

Struktura modelu UP DP CSR	Opis struktury modelu UP DP CSR
Nazwa DP CSR	*Skrzynka innowacje w BHP*
Jaki problem rozwiązuje DP CSR?	
Opis DP CSR	
Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR	
Rozpoznanie	
Diagnoza	
Reakcja	
Interwencja	
Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR	
Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?	
Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści	
Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?	
Inne propozycje	

Źródło:

Ćwiczenie 5.2. Konstrukcja / Rekonstrukcja Dobrej praktyki CSR

Struktura modelu UP DP CSR	Opis struktury modelu UP DP CSR
Nazwa DP CSR	*Wewnętrzny nauczyciel*
Jaki problem rozwiązujeDP CSR?	
Opis DP CSR	
Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR	
Rozpoznanie	
Diagnoza	
Reakcja	
Interwencja	
Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR	
Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?	
Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści	
Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?	
Inne propozycje	

Źródło:

Ćwiczenie 5.3. Konstrukcja / Rekonstrukcja Dobrej praktyki CSR

Struktura modelu UP DP CSR	Opis struktury modelu UP DP CSR
Nazwa DP CSR	*Ocena wieloźródłowa pracownika*
Jaki problem rozwiązuje DP CSR?	
Opis DP CSR	
Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR	
Rozpoznanie	
Diagnoza	
Reakcja	
Interwencja	
Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR	
Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?	
Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści	
Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?	
Inne propozycje	

Źródło:

Ćwiczenie 5.3. Konstrukcja / Rekonstrukcja Dobrej praktyki CSR:

Struktura modelu UP DP CSR	Opis struktury modelu UP DP CSR
Nazwa DP CSR	*Wynagrodzenie oparte na indywidualnej ocenie zaangażowania i wkładu pracowników w budowanie pozycji strategicznej firmy*
Jaki problem rozwiązuje DP CSR?	
Opis DP CSR	
Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR	
Rozpoznanie	
Diagnoza	
Reakcja	
Interwencja	
Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR	
Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?	
Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści	
Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?	
Inne propozycje	

Źródło:

Podsumowanie

SESJA VI – Ćwiczenie 6

Koncepcja rekonstrukcji i upowszechniania DOBRYCH PRAKTYK CSR

Wprowadzenie

Gdy pojawia się spór pomiędzy pracodawcą, a pracownikami i związkami zawodowymi ma on na ogół podłoże ekonomiczne. Dotyczy wynagradzania i nagradzania pracowników. W opinii pracodawcy pracownicy roszczą sobie o wiele za dużo. Pracodawca jest skłony, o ile jest, zaoferować pracownikom zdecydowanie mniej. Praktyka pokazuje, że rozwiązanie sporu Strony znajdują gdzieś po drodze. Ale, jak uczy doświadczenie, wynegocjowany przez Strony rezultat, to raczej efekt emocji, niż wiedzy Stron na temat przedmiotu sporu. Stąd propozycja, aby uczestniczący w sporze postawili na ***partycypacyjne negocjacje,*** w których ***punkt na krzywej roszczenia*** wypracują wspomagając się wiedzą z zakresu ekonomii menedżerskiej. A po drodze skonstruują narzędzie w postaci prostego kalkulatora, aby swoje argumenty wesprzeć obliczeniami, a nie emocjami. Matematyka to arbiter przyjaciel zwaśnionych Stron.

Aby metoda *partycypacyjnych negocjacji* spełniła oczekiwania Stron sporu, zainteresowani, mamy tutaj na myśli pracodawców, pracowników i związki zawodowe, muszą sobie uświadomić dwie sprawy. Po pierwsze, strony konfliktu muszą dobrze zdefiniować problem – przedmiot sporu! I po drugie, nie należy wyważać już raz otwartych drzwi. Co przez to rozumiemy? Problemy, z którymi boryka się firma, to jeśli nie identyczne, to problemy z którymi już borykały się inne firmy. Wszystkie rozwiązania to BANK DOBRYCH PRAKTYK! To cenne spostrzeżenie. Koniecznie należy je wykorzystać w praktyce biznesowej. Rozwiązanie zidentyfikowanego w firmie problemu proponujemy rozpocząć od znalezienia rozwiązania w BANKU DOBRYCH PRAKTYK firm, które z tym problemem się spotkały i go rozwiązały. Wówczas przeniesienie na grunt firmy tych rozwiązań zdecydowanie obniży koszty związane z rozwiązaniem konfliktu. Warto zaglądać do BANKU DOBRYCH PRAKTYK CSR współfinansowanych przez Unię Europejską. Wówczas dostęp do know how jest za darmo, a koszty związane są jedynie z wdrożeniem i prowadzeniem w firmie dobrego rozwiązania. Ale, żeby wdrożona dobra praktyka okazała się skuteczna, a przy tym ekonomicznie opłacalna, należy przed jej wdrożeniem wykonać mnóstwo konstruktywnej pracy. Przede wszystkim pracę podeprzeć analizą ekonomiczną.

Na początku poprawnie definiujemy przedmiot sporu – problem. Definicja tego problemu musi stanowić rezultat wspólnego wysiłku Stron uczestniczących w sporze. Z problemem Strony muszą się utożsamiać i jednocześnie przyjąć, że zadawała je jedynie rozwiązanie konfliktu. Innej opcji nie ma. Oznacza to, że Strony będą musiały prędzej czy później pójść na ustępstwa. Tyle, że poparte argumentami których logikę rozumieją. Aby tak się stało, muszą zweryfikować swoją wiedzę o problemie. Co to znaczy? Otóż przed przystąpieniem do rozwiązania już dobrze zdefiniowanego problemu, Strony identyfikują swoją wiedzę o zagadnieniach związanych z problemem za pomocą testu. (W teście znajdują się pojęcia, znajomość i zrozumienie których jest warunkiem konstruktywnych

negocjacji. Jakie to pojęcia winny być w teście? Te, które wielokrotnie pojawiały się przy formułowaniu problemu. Już na etapie definiowania problemu należy budować słownik pojęć, który wykorzystamy przy opracowaniu *pre testu*, a później do opracowania programów szkolenia. Wówczas tylko programy szkolenia będą sensowne i spełnią pokładaną w nich nadzieję. Po szkoleniu, lub cyklu szkoleń, o ile pierwsze nie spełni oczekiwań, uczestnicy sporu ponownie rozwiązują test (post test). Najprawdopodobniej nie wszyscy osiągną celujące noty, ale będą już na tyle przygotowani do dalszych negocjacji, że można przystąpić do dalszej pracy. W kolejnym etapie Strony mają przed oczami zdefiniowany problem, słownik pojęć oraz formułę na próg rentowności, aby móc wykonać bardzo prostą analizę ekonomiczną. Strony mają również przed sobą raport z wyników osiągniętych przez firmę na dzień przystąpienia do rozwiązania problemu. (Albo szczegółowy wgląd w sprawozdania finansowe, rachunek zysków i strat, cash flow, bilans i inne dokumenty). Celem pierwszego spotkania po szkoleniu jest wspólne przeprowadzenie uproszczonej analizy ekonomicznej modelu biznesowego. Pokazanie przede wszystkim Stronom, jaką wielkość produkcji/usług należy wyprodukować/wytworzyć i sprzedać, aby pokryć koszty stałe firmy. Jak to część wielkości z całej sprzedaży, i przez ile dni, w tym godzin, firma musi na to pracować. Następnie, buduje się kolejną wersję modelu biznesowego w której uwzględnia się koszty które wygeneruje rozwiązanie problemu. (Na pewno odbędzie się to kosztem zmiany wielkości ryzyka operacyjnego, najprawdopodobniej wzrośnie, i kosztem zysku operacyjnego). Po opracowaniu analizy ekonomiczno-finansowej dla kolejnej wersji, przystępujemy do rozdziału ról i zadań pomiędzy uczestników Zespołu Roboczego. Na przykład, prosimy przedstawiciela sprzedaży, aby zorientował się, czy rynek jest na tyle chłonny, iż sens ma zwiększenie produkcji. Szefowi produkcji zlecamy rozpoznanie zdolności produkcyjnej na wypadek zwiększenia produkcji i sprzedaży. Pracownikowi księgowości zlecamy rozpoznanie źródeł dodatkowego finansowania produkcji/usług, itp. (Członkowie zespołu roboczego nie dyskutują, co dalej z problemem, tylko skupiają uwagę, na roli i zadaniu, które zostało im przypisane. Problem ma być po prostu efektywnie rozwiązany). Przed kolejnym spotkaniem, uczestnicy zespołu roboczego wymieniają się wiedzą. Przychodząc na kolejne spotkanie budują ponownie model biznesowy, w którym uwzględniają nabytą wiedzę. Konstruują wiele alternatywnych modeli biznesowych. Proponują scenariusze i wreszcie rekomendują, według nich najlepsze rozwiązanie. Oto, jak można skutecznie i efektywnie rozwiązać problem posługując się metodą partycypacyjnych negocjacji. W metodzie tej ważną rolę odgrywa bardzo prosta analiza ekonomiczno – finansowa, w której wykorzystujemy przede wszystkim teorię progu rentowności.

Metodę *partycypacyjne negocjacje* rekomendujemy do rekonstrukcji DOBRYCH PRAKTYK CSR w czasie, kiedy będą one upowszechniane. Proponujemy ekspertom upowszechniającym dobre praktyki z obszaru: ZR, HR i BHP, aby definiowali problemy w taki sposób, aby możliwa była weryfikacja opłacalność rekomendowanych praktyk *za pomocą kalkulatora CSR*.

Agenda

Upowszechniania Dobrych Praktyk CSR w branży elektromaszynowej

Projekt: Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności.

DZIEŃ PIERWSZY
<u>Część I – konferencyjna</u>

Prowadzący: ……..

Wynagradzanie i ocena pracowników jako determinanty rozwoju kapitału ludzkiego

Prowadzący: ……..

Czy istnieje potrzeba rekonstrukcji paradygmatu BHP?

Prowadzący: ……..

Dobrobyt przedsiębiorstwa a oczekiwania społeczne. CSR w branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim w Polsce i w Bułgarii – wyniki badań

<u>Część II – konferencyjna</u>

Prowadzący: ……..

Założenia do modelu upowszechniającego dobre praktyki CSR w przemyśle elektromaszynowym

Prowadzący: ……..

Model Upowszechniania dobrych praktyk CSR w przemyśle elektromaszynowym

Prowadzący: ……..

Przykłady dobrych praktyk CSR branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce na przykładzie województwa warmińsko-mazurskiego

DZIEŃ DRUGI
Część III – warsztatowa (debata)

Prowadzący: ……..

Rekonstrukcja programów upowszechniania dobrych praktyk CSR:
– Wewnętrzny nauczyciel,
– Kalkulator CSR,
– Krzywa roszczenia.

Prowadzący: ……..

Rekonstrukcja programów upowszechniania dobrych praktyk CSR:
– Ocena wieloźródłowa pracownika,
– Wynagrodzenie oparte na indywidualnej ocenie zaangażowania i wkładu pracowników w budowanie pozycji strategicznej firmy.

Prowadzący: ……..

Rekonstrukcja programów upowszechniania dobrych praktyk CSR:
– Idealny pracownik,
– Skrzynka innowacji bhp.

Tabela 1 Etapy osiągania celów i rezultatów za pomocą modelu upowszechniania dobrych praktyk ze ścieżką mainstreamingu.

Etapy osiągania celów	*Rezultat*	*Jednostka organizacyjna lub osoba odpowiedzialna*	*Czas trwania*	*Data rozpoczęcia/ zakończenia*
Identyfikacja problemu CSR	Rozpoznane przyczyny i skutki problemu.	Firma i Interesariusze		
Przekształcenie problemu w cele strategiczne	Zdefiniowane cele i środki.	Firma		
Wybór Dobrej Praktyki CSR	Dobra praktyka	Firma i Interesariusze		
Wybór strategii CSR	Zdefiniowane rezultaty.	Firma		
Instytucjonalizacja strategii	Matryca logiczna – System wartości norm, ról i grup, który wesprze osiąganie celów strategicznych.	Firma		
Opracowanie programów	Jednorazowy plan obejmujący zbiór działań.	Kierownicy		
Opracowanie procedur	Zbiór szczegółowych instrukcji, jak wykonywać określone lub regularnie pojawiające się działania.	Kierownicy		
Wdrożenie strategii CSR	Wzajemne stosunki – zaangażowanie.	Właściciel(e) firmy		
Monitoring	Dynamiczna kontrola.	Kierownicy		
Raportowanie	Raport.	Właściciel(e) firmy		

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 2 Operacjonalizacja wymiernych zadań rocznych w modelu upowszechniania dobrych praktyk ze ścieżką mainstreamingu.

Główne działania	*Odpowiedzialny*	*Kolejność*	*Termin rozpoczęcia*	*Termin zakończenia*
Do dnia ……. sformułować wizję, misję, wartości firmy.				
W miesiącu ……. rozpocząć pracę nad strategią CSR firm, a zakończyć najpóźniej w ……..				
Opracować i wdrożyć w przeciągu ……. miesięcy program naprawczy, aby poprawić rentowność o ……. % w przeciągu ……. miesięcy (odzyskać rentowność w przeciągu ……. miesięcy).				
Do dnia ……. opracować sprawny i efektywny system komunikacji: Firma – Pracownicy – Interesariusze.				
Do dnia ……. Sformalizować Systemy Zarządzania Zasobami Ludzkimi				
Do dnia ……. opracować, i wdrożyć z dniem ……., plan doskonalenia kwalifikacji pracowników.				
W okresie ..... System Motywacyjny skorelować z efektami ekonomicznymi.				
Wprowadzić z dniem …….procedury analizy ekonomicznej wszystkich jednostek biznesowych realizowanych w firmie.				
Przeszkolić ..... kierowników, którzy po odbytym szkoleniu w przeciągu miesiąca opracują plan szkolenia dla podległych im pracowników i sami przeprowadzą szkolenie. W przeciągu ……. miesięcy prowadzone przez nich jednostki biznesowe mają poprawić wzrost sprzedaży o ……. %.				
Opracować w przeciągu ……. dni / miesięcy i wdrożyć od ……. dnia / miesiąca program godzenia życia zawodowego z rodzinnym.				
Opracować w przeciągu ……. dni / miesięcy i wdrożyć od ……. dnia / miesiąca program przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu.				
Inne działania				

Źródło: Opracowanie własne

Literatura

1. Brundelius M., Burke S., Dannenbring J., Girtler G., Halbach H., Perllezo M.N., *Podręcznik użytkownika NORMAPME dla europejskich MŚP dotyczący ISO 26000. Wytyczne do spraw społecznej odpowiedzialności*. Wydanie pierwsze lipiec 2011.
2. Dżoga M, Gajewski Z., Grygoruk I., Kuchenberg J., Pyda E., Rybczyńska A., Szymonek J., *Promocja Standarów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach. Dobra praktyka CSR. Elementy strategii firmy*. Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa 2010.
3. *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, EQUAL, UNDP, Warszawa 2007.
4. Kuropka I., Pisz Z., *Wskaźnik Gender Index – opis i zasady konstruowania*, *„Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy"*, EQUAEL, UNDP, Warszawa 2007.
5. Lisowska E., *Wprowadzenie*, *„Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy"*, EQUAEL, UNDP, Warszawa 2007.
6. Makuch L., *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących*. Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2001.
7. Mietlewski Z., *Budżetowanie działalności gospodarczej*, Prace naukowe Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2005.
8. Mietlewski Z., *Ekonomia płci – refleksja i pytanie o wizję Gender*, Spolocenska zodpovednost organizacji, Vydavatelstvo Michala Vaška, Presom 2010.
9. Mietlewski Z., *Equal Gender Index. Wprowadzenie do ekonomii płci*, Wydawnictwo Foto Press, Olsztyn 2009.
10. Mietlewski Z., *Equal Gender Index – metodyka pomiaru równych szans płci w miejscu pracy*, Wydawnictwo Foto Press, Olsztyn 2010.
11. Mietlewski Z., *Metodyka analizy i oceny danych w budżetach przedsięwzięć gospodarczych podejmowanych przez bezrobotnych*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ" Warszawa 2003.
12. Mietlewski Z., *Narodziny Firmy*, WSM, Gdynia 2000.
13. Obłój K., *Analiza finansowa przedsięwzięcia*, Businessman Magazine nr 9/1992.
14. Obłój K., Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1998.
15. Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
16. *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans, Gender Index*, UNDP, EQUAL, 2007.
17. Rabański R., *Biznes odpowiedzialny społecznie. Zagadnienia, korzyści, praktyki*. *Rola kobiet w innowacyjnej przedsiębiorczości wysokich technologii. Raport końcowy z badań jakościowych dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*, ARC Rynek i Opinia, Warszawa 2007.

18. Rosicki R., *Międzynarodowe i europejskie koncepcje zrównoważonego rozwoju*, Przegląd Naukowo-Metodyczny, nr 4, 2010.
19. Sergi Pivato, Stefano Pogutz, Anna Perrini, Antonio Tencati, Nicola Misani, Aleksandro Marino, *Badania ilościowe*. [w:] La responsabilita Socjale Dell azienda,. *Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw,* [red. R. Walkowiak), Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn 2007.
20. Sitkiewicz R, *Business Plan*, Wydawnictwo Twój Biznes, Gdynia 1999.
21. Skrzek-Lubasińska M., Dyjas-Pokorska A., Budrewicz-Roszkowska M., Makuch Ł., Stanek-Kowalczyk A., Uhl H., *Ocena stanu wdrażania Standarów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych,, średnich i dużych przedsiębiorstwach*.
22. Raport 2011.*Społeczna odpowiedzialność organizacji, od odpowiedzialności do elastyczności form pracy*, [red. R. Walkowiak, K. Kurowski], Wydawnictwo Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2009.
23. Steimann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
24. *Theories of International Relations*, Scott Burchill, Andrew Linklater {red.}, London 1996, Macmillan.
25. Smoleński S., Zarzadzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, TNOiK – OPO, Zeszyt 41/97, Bydgoszcz 1997
26. Walkowiak W., Mietlewski Z., *Oblicza restrukturyzacji mikro i małych przedsiębiorstw w świetle badań*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego w Olsztynie, Olsztyn 2007.

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

NSZZ Solidarność
Region warmińsko - mazurski

www.partnerstwo.net

Fundacja Instytut Społecznej Odpowiedzialności Organizacji

www.instytut-csr.net

www.bbcmb.dir.bg

Wydawnictwo Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego
ul. Elektronowa 2, 03-219 Warszawa
tel./fax (22) 676-94-85
e-mail: wydawnictwo@janski.edu.pl
www.janski.edu.pl