

Wojciech Błaszkowski

ANALIZA CSR W OBSZARZE PRACOWNICZYM NA PRZYKŁADZIE FIRMY JERONIMO MARTINS

Streszczenie

Cele artykułu: Celem artykułu jest ocena poziomu implementacji reguł CSR odnoszących się do relacji pracowniczych w firmie Jeronimo Martins, będącej największym pracodawcą działającym na terenie Polski. Fundamentem do dokonania tej oceny jest identyfikacja korzyści osiąganych przez przedsiębiorstwa, wynikających z wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu realizowanej w tym obszarze.

Metodologia: Do realizacji założonego celu wykorzystano metodę analizy przypadku, która posłużyła do oceny działań CSR podejmowanych na płaszczyźnie pracowniczej przez firmę Jeronimo Martins. Do identyfikacji korzyści uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa realizujące zasady społecznej odpowiedzialności w badanym zakresie zastosowano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa.

Wnioski: Analiza reguł wprowadzonych przez badany podmiot gospodarczy, będący największą firmą w Polsce pod względem liczby zatrudnionych osób, pokazuje że reguły społecznej odpowiedzialności w stosunku do pracowników mogą być realizowane na szeroką skalę, choć również wskazano na fakt, iż nie wszystkie elementy analizowanego obszaru są na tym samym poziomie zainteresowania badanej firmy. Właściwy CSR, realizowany w obszarze relacji pracowniczych, prowadzi do wyższego stopnia lojalności wobec przedsiębiorstwa i powinien stać się strategicznym elementem działania firmy.

Implikacje: Koncepcja CSR nie jest w Polsce jeszcze tak bardzo popularna, jak w krajach należących do grupy UE 15. Skuteczny CSR powinien być wdrażany zarówno wobec interesariuszy zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Przynosi to niekwestionowane korzyści zarówno dla pracodawcy, jak i pracowników. Przeprowadzona analiza zdaje się potwierdzać, że świadomość tego faktu występuje również w Polsce, kraju pochodzącym z bloku wschodniego, choć niewątpliwie istnieje silna potrzeba podejmowania intensywnych wysiłków, by wiedzę tę jeszcze bardziej upowszechniać.

Oryginalność/wkład: W artykule położono akcent na korzyści wynikające z implementacji zasad CSR w przestrzeni pracowniczej oraz przedstawiono istotność działań podejmowanych w tym obszarze. Przedstawiono i poddano analizie poszczególne elementy odpowiedzialności społecznej na płaszczyźnie pracowniczej, które są realizowane przez badany podmiot oraz wskazano te, których w działaniach badanego przedsiębiorstwa nie odnotowano.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, warunki pracy.



CSR ANALYSIS IN THE EMPLOYEE AREA ON THE EXAMPLE OF JERONIMO MARTINS

Summary

Purpose of the article: The aim of the article is to assess the level of implementation of CSR rules relating to employee relations in Jeronimo Martins, which is the largest employer operating in Poland. The basis for making this assessment is the identification of benefits achieved by enterprises resulting from the implementation of the principles of corporate social responsibility in this area.

Methodology: To achieve the assumed goal, the case study method was used which allowed to assess CSR activities undertaken at the employee level by Jeronimo Martins. The method of analysis and criticism of the literature was used to identify the benefits obtained by enterprises implementing the principles of social responsibility in the examined scope.

Conclusions: The analysis of the rules introduced by the examined business entity, which is the largest company in Poland in terms of the number of employees, shows that the rules of social responsibility in relation to employees can be implemented on a large scale, although it was also pointed out that not all elements of the analyzed area are the same level of interest of the surveyed company. Proper CSR, implemented in the area of employee relations, leads to a higher degree of loyalty to the company and should become a strategic element of the company's operations.

Implications: The concept of CSR is not yet as popular in Poland as in the EU 15 countries. Effective CSR should be implemented towards both external and internal stakeholders. This brings unquestionable benefits to both the employer and the employee. The analysis carried out seems to confirm that awareness of this fact is also present in Poland, a country from the Eastern Bloc, although there is undoubtedly a strong need to make intensive efforts to disseminate this knowledge.

Originality/contribution: Emphasis was placed on the benefits resulting from the implementation of CSR principles in the employee space and the importance of activities undertaken in this area was presented. Individual elements of social responsibility in the employee area used by the examined entity were shown and analyzed, and then those that had not been documented so far were indicated.

Keywords: corporate social responsibility, working conditions.

Wstęp

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnymi grupami interesariuszy, mogącymi mieć istotny wpływ na ich osiągnięcia w prowadzonej działalności gospodarczej. Warto zatem traktować CSR nie jako zwykły koszt, ale jako inwestycję mogącą przynieść ogromne korzyści. Inaczej rzecz ujmując, społeczna odpowiedzialność biznesu to efektywna strategia przyczyniająca się do wzro-

stu konkurencyjności przedsiębiorstw, zarówno w obszarze lokalnym, jak i na poziomie globalnym, ale też tworząca równocześnie podłoże do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego i społecznego. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw odnosi się do podejścia strategicznego, długookresowego, opartego na regułach społecznego dialogu. Wiąże się z poszukiwaniem rozwiązań korzystnych dla danego przedsiębiorstwa, ale również i jego całego szeroko rozumianego otoczenia. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu pozwala w sposób przemyślany i skuteczny reagować na piętrzące się problemy dzisiejszej ekonomii, utożsamianej jeszcze nie tak dawno z działaniami nakierowanymi wyłącznie na osiąganie zysku. Stwierdzić można, że CSR jest swego rodzaju odpowiedzią przedsiębiorstw na zmieniające się, ale też rosnące oczekiwania społeczeństwa wynikające ze zmiany postrzegania pojęcia ekonomii¹.

Koncepcja CSR na przestrzeni lat zyskała na znaczeniu i ewoluowała zgodnie z trendami występującymi z jednej strony w obszarze biznesu, z drugiej – potrzeb społecznych. Współczesne podejście do społecznej odpowiedzialności w krajach postsocjalistycznych ukształtowało się w dużym stopniu na podstawie transformacji ustrojowej, politycznej i gospodarczej, która miała miejsce w ostatniej dekadzie XX wieku.

Praktyczna implementacja społecznej odpowiedzialności biznesu może przejawiać się w różnych formach i obejmować szeroki obszar inicjatyw danej organizacji, takich jak:

- działalność podstawowa przedsiębiorstwa, prowadzona w sposób transparentny, oparta na efektywnej i społecznie pożądanej produkcji dóbr i usług świadczonych w sposób etyczny,
- aktywność o charakterze filantropijnym, która może wiązać się z niesieniem bezpośredniej pomocy jednostkom, określonym grupom lub całym społecznościom, uiszczaniem bezpośrednich darowizn na rzecz organizacji społecznych lub wsparciem rzeczowym, intelektualnym, społecznym lub organizacyjnym,
- realizacja projektów komercyjnych związana ze wsparciem wielorakich działań o charakterze prozdrowotnym, edukacyjnym, kulturalnym, sportowym czy profilaktycznym,
- działania wspierające lokalną społeczność, polegające na zaangażowaniu się danego przedsiębiorstwa w lokalny rynek pracy, ochronę naturalnego środowiska czy rozwój obywatelski².

¹ Getz D., *Event Studies: Theory, research and policy for planned events*, Wyd. Elsevier, Oxford 2007, s. 2–10.

² Popowska M., Starnowska M., *Odpowiedzialność społeczna biznesu – polifonia strategii, zaangażowania, doświadczeń oraz miar dużych i małych firm*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2012, s. 131–135.

Należy mieć świadomość, że CSR dotyczy działań odnoszących się do interesariuszy zarówno zewnętrznych, takich jak: klienci, dostawcy, władze lokalne i centralne, społeczność lokalna, organizacje pozarządowe (NGO) czy massmedia, ale także – do podmiotów (interesariuszy) wewnętrznych, funkcjonujących w obrębie danej organizacji czy przedsiębiorstwa, do których należą np.: właściciele firmy, udziałowcy, związki zawodowe, inwestorzy czy pracownicy. Właśnie ci ostatni wydają się być niezwykle istotnym celem działań CSR, na który w literaturze przedmiotu kładzie się w ostatnim czasie coraz większy akcent³.

Celem niniejszego artykułu jest ocena poziomu implementacji reguł społecznej odpowiedzialności biznesu, realizowanej w obszarze zatrudnienia, w firmie Jeronimo Martins, działającej na terenie Polski. Do realizacji celu posłużono się metodą analizy przypadku. Jako fundament tegoż celu, będący motywem jego realizacji, zidentyfikowano korzyści, które osiągać mogą firmy implementujące zasady CSR w tym zakresie. Wykorzystano do tego metodę analizy i krytyki piśmiennictwa.

Miejsce społecznej odpowiedzialności pracodawcy w ogólnej koncepcji CSR

Społeczna odpowiedzialność biznesu może przynieść firmie cały szereg korzyści, zarówno dotyczących kwestii jej wizerunku, jak i odnoszących się do wyników finansowych. Społecznie odpowiedzialna orientacja firmy jest podejściem coraz bardziej oczekiwanym przez klientów, kooperantów, inwestorów, kredytodawców, jak i przez ogół społeczeństwa, co powoduje, że implementacja reguł CSR staje się często nieodzownym elementem strategii rozwoju wielu organizacji.

Wśród niezliczonych korzyści, jakie osiągać może przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne, celowe wydaje się wskazanie takich, jak:

- korzystniejszy obraz firmy; przedsiębiorstwo realizujące CSR tworzy pozytywny wizerunek swojej działalności, co nie uchodzi uwadze aktualnych i potencjalnych interesariuszy;
- większe zaufanie klientów; szeroko rozumiani klienci ufają firmom działającym zgodnie z regułami etycznymi, nie bagatelizują problemów środowiskowych i wykazują wolę wspierania innych. Dobre postrzeganie przez otoczenie firmy przekłada się na wyższy poziom skłonności do nabywania produktów i usług tejże firmy, jak też – rekomendowanie jej dalszym, potencjalnym klientom;

³ Encyklopedia ISG, Forum Odpowiedzialnego biznesu, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/interesariusze/?cn-reloaded=1> [dostęp: 12.05.2024].

- lojalność kontrahentów; wszelcy kooperanci zdecydowani są bardziej wiązać się z firmą, która w swoim działaniu bliska jest idei CSR. Długofalowe relacje z klientami generują stałe przychody oraz redukują koszty pozyskiwania nowych odbiorców usług;
- wzrost wartości marki; CSR może zdecydowanie podnieść poziom powszechnego uznania wobec danego przedsiębiorstwa oraz przyczynić się do jego większej rozpoznawalności. Marka kojarzona z biznesem odpowiedzialnym społecznie jest bardziej atrakcyjna zarówno dla klientów, jak i inwestorów;
- łatwiejszy dostęp do kapitału; przedsiębiorstwa wdrażające CSR często mogą skuteczniej przyciągnąć inwestorów wrażliwych na sprawy związane ze zrównoważonym rozwojem. Zatem dostęp do kapitału może okazać się łatwiejszy i tańszy;
- redukcja ryzyka; implementacja zasad CSR pomaga organizacji unikać społecznych oraz środowiskowych kosztów i kontrowersji, mogących być przyczyną utraty reputacji, a w konsekwencji – problemów finansowych;
- efektywność gospodarcza; odpowiedzialność społeczna może przyczynić się do podwyższenia poziomu optymalizacji procesów operacyjnych, a w rezultacie – skutkować obniżeniem kosztów produkcji i całej działalności;
- poprawa relacji ze społecznością lokalną i miejscowymi władzami; aktywny udział przedsiębiorstwa w życiu lokalnym czy też realizacja długofalowych inwestycji o charakterze społecznym, ułatwia bezkonfliktowe, sprawne funkcjonowanie firmy na danym terenie. CSR daje możliwość trwałego zakorzenienia się w krajobrazie danej społeczności, pozyskanie jej przychylności, jak również zdobycia zaufania władzy samorządowej;
- lepsze relacje z osobami zatrudnionymi; pracownicy są, w naturalny sposób, bardziej zadowoleni i wykazują wyższy poziom lojalności wobec pracodawców czy firm, które dbają o ich warunki pracy i ogólny dobrostan oraz angażują się w przedsięwzięcia społeczne. To może skutecznie obniżyć wskaźnik rotacji kadrowej, a co za tym idzie – koszty rekrutacji⁴.

Warto zauważyć, że nie ma jedynej słusznej definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. Osoby badające tę problematykę oraz międzynarodowe instytucje działające w obszarze ekonomiczno-społecznym definiując pojęcie CSR zwracają uwagę na różne jego płaszczyzny. Wiele jest zatem definicji odnoszących się do społecznej odpowiedzialności biznesu, ale też sam podział CSR na poszczególne obszary dokonywany jest wg różnych kryteriów. Na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos w 1999 roku definicję CSR zaprezentowa-

⁴ Polska Norma PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012, s. 3.

li twórcy koncepcji Global Compact, którą skierowali do przedsiębiorców i przedstawicieli biznesu na całym świecie. Było to wezwanie, by w prowadzonej działalności gospodarczej, poza celami biznesowymi, wdrażać reguły z zakresu: praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego i przeciwdziałania korupcji⁵.

Komisja Europejska pierwotnie określiła społeczną odpowiedzialność biznesu jako ideę, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swojej działalności, na etapie budowania strategii, uwzględniają dobrowolnie kwestie środowiskowe i społeczne, a także dbają o właściwe relacje z wewnętrznymi i zewnętrznymi podmiotami, z którymi kooperują w ramach prowadzonych działań biznesowych. W 2011 roku KE opublikowała nową strategię CSR, w której odnosi się do tego pojęcia jako do odpowiedzialności przedsiębiorstwa za działania wpływające na społeczeństwo. Przedsiębiorstwa w celu realizacji polityki przyjętej przez KE powinny, we współpracy z zainteresowanymi stronami, wdrażać w swojej działalności te procesy, które nakierowane są na kwestie społeczne, środowiskowe, etyczne oraz odnoszą się do praw człowieka i ochrony konsumentów⁶.

Kolejne ujęcie CSR proponuje UNIDO (Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłu) uznając, iż jest to koncepcja zarządzania, wg której przedsiębiorstwa wdrażają do swojej działalności cele społeczne i środowiskowe, w interakcji ze swoimi interesariuszami⁷.

Zgodnie z definicją WBCSD (Światowej Rady Biznesu na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju), społeczna odpowiedzialność biznesu to permanentne zobowiązanie ze strony przedsiębiorstw do udziału w rozwoju gospodarczym, przy jednoczesnej koncentracji działań na podniesieniu jakości życia pracowników oraz ich rodzin, a także społeczności i całego społeczeństwa⁸.

W dość podobny sposób wyjaśnienia koncepcji CSR podjęła się Grupa Banku Światowego, określając społeczną odpowiedzialność biznesu jako dobrowolne zadeklarowanie się przedsiębiorstw do działań na rzecz zrównoważonego rozwoju gospodarczego poprzez współpracę z osobami zatrudnianymi, ich rodzinami, społecznością lokalną i ogółem społeczeństwa. Przy czym zwraca się tu uwagę na istotny cel, którym jest poprawa jakości życia, przy uwzględnieniu korzyści dla obszaru biznesu⁹.

⁵ Wojtasiewicz L., (red), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008, s. 7-8.

⁶ Ilnicka W., *Rola CSR w budowaniu kapitału klienta*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2023, t. 102 nr 3, s. 82-83.

⁷ Społeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie tworzenia pozytywnych relacji z klientami. <https://autopay.pl/baza-wiedzy/blog/ecommerce/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-a-wizerunek-firmy> [dostęp: 11.05.2024].

⁸ Ilnicka W., op. cit., s. 83.

⁹ Ibidem, s. 83.

Aktualnie dość powszechna jest definicja zawarta w międzynarodowej normie ISO 26000:2010. Zasady zawierające się w tym dokumencie dotyczą wszystkich typów organizacji, zarówno z sektora publicznego, jaki i prywatnego. Mają one także zastosowanie do organizacji działających non-profit. Generalnymi przesłaniami tych reguł są: sprzyjanie zrównoważonemu rozwojowi, uwzględnianie potrzeb interesariuszy, postępowanie w zgodności z obowiązującym prawem i międzynarodowymi standardami. Zgodnie z powyższą normą, CSR podzielić można na siedem obszarów obejmujących następujące zagadnienia: ład organizacyjny (korporacyjny), prawa człowieka, środowisko naturalne, kwestie pracownicze, dobre praktyki, sprawy konsumenckie, społeczne zaangażowanie i rozwój lokalnych społeczności¹⁰.

Z powyżej zaprezentowanych definicji i różnych ujęć CSR wynika dość jednoznacznie, że niebywale istotnym elementem społecznej odpowiedzialności jest obszar dotyczący kwestii pracowniczych. To właśnie CSR realizowany na tej płaszczyźnie jest też czynnikiem, na który zwraca uwagę coraz więcej osób poszukujących właściwego dla siebie miejsca zatrudnienia. Jest to szczególnie ważne w kontekście zmian obserwowanych ostatnio na rynku pracy, który przeistacza się z rynku pracodawcy w rynek pracownika. Starsze pokolenia są często wypierane przez młodsze i pracodawcy chcąc zapewnić stabilność funkcjonowania swojej firmy muszą dostosować swoje strategie do nowego pokolenia i nowych potrzeb. Sukces w tym obszarze silnie wiąże się z właściwą postawą pracodawcy w zakresie budowania relacji z zatrudnionymi pracownikami. Należy pamiętać, że niezwykle ważną cechą społecznej odpowiedzialności biznesu, podkreślaną w wielu definicjach i rozważaniach na ten temat, jest jej dobrowolny charakter.

Efektywna i skuteczna polityka w zakresie CSR jest ważnym komunikatem dla otoczenia danego przedsiębiorstwa, że jest ono zaangażowane nie tylko w generowanie jak największego zysku, ale dąży również do zrównoważonego rozwoju, w którym interesariusze, także ci wewnętrzni, w gronie których kluczową rolę pełnią pracownicy, utożsamiają się z misją firmy, są partnerami biznesowymi i partycypują razem z nią w różnych inicjatywach i działaniach społecznych¹¹.

1. Istota CSR realizowanego na płaszczyźnie pracowniczej oraz korzyści wynikające z działań w tym zakresie

Podstawą skutecznej implementacji społecznej odpowiedzialności biznesu jest konieczność dialogu z interesariuszami oraz podejmowanie działań włączających ich w rozwój firmy. Skuteczność ta zależy bowiem w dużym stopniu od właściwego zrozumienia potrzeb firmy przez podmioty wchodzące z nią w relacje, czemu służy tworzenie wspólnych wartości. Zdaje się być to szczególnie

¹⁰ Topolski M., Sitina K., *Analiza perspektyw rozwoju CSR w Polsce*, „Logistyka” 2017, nr 12.

¹¹ Ilnicka W., op. cit., s. 86.

istotne w przypadku realizacji społecznej odpowiedzialności w obszarze dotyczącym kwestii zatrudnienia.

Jeszcze nie tak dawno znacznie częściej skupiano się na zewnętrznym wymiarze społecznej odpowiedzialności, akcentując szczególnie często konieczność odpowiedzi na potrzeby i oczekiwania klientów oraz znaczenie lokalnej społeczności, pomijając przy tym wewnętrzny wymiar CSR, w ramach którego kluczowym celem jest pracownik. Jednakże dzisiaj, coraz częściej wskazuje się na fakt, iż z uwagi na strategiczną rolę, jaką pełnią pracownicy w danej organizacji, CSR w tym zakresie powinien być realizowany w pierwszej kolejności. Zwraca się uwagę na konieczność odpowiedzi na oczekiwania, zaspokajanie potrzeb i zabezpieczanie interesów właśnie tej kluczowej grupy interesariuszy¹². Badania wskazują, iż implementacja reguł CSR w odniesieniu do osób zatrudnianych przyczynia się do wzrostu motywacji i woli pozostawiania w miejscu pracy, czego naturalną konsekwencją jest wzrost produktywności¹³. Warto też wspomnieć, iż w firmach, w których praktykuje się odpowiedzialność społeczną wobec pracowników, odnotowuje się niższy poziom fluktuacji i absencji pracowniczej¹⁴. Ponadto organizacja zaangażowana w proces społecznej odpowiedzialności jest bardziej atrakcyjna dla potencjalnych pracowników, co ułatwia pozyskiwanie szczególnie, utalentowanych jednostek. Podkreślenia wymaga również fakt, iż wdrażanie CSR może pobudzać innowacyjność, co w rezultacie ułatwia wprowadzanie na rynek nowych produktów i usług oraz wpływa na konkurencyjność rynkową przedsiębiorstwa. W pewnych przypadkach działania CSR mogą także pomóc firmie wkroczyć na nowe rynki lub uzyskać dostęp do nowych segmentów klientów¹⁵.

Aktualna rzeczywistość stawia przed pracodawcami cały szereg wymogów i wyzwań, którym muszą oni sprostać, pragnąc odnieść sukces w prowadzonym biznesie. Wiele z nich odnosi się właśnie do obszarów związanych z efektywnym zarządzaniem zasobami ludzkimi (HRM – Human Resource Management)¹⁶. W latach 90. XX wieku do literatury przedmiotu wprowadzone zostało przez Tima Amblera i Simona Barrowa pojęcie marki pracodawcy (*employer brand*). Autorzy określili termin ten jako pakiet korzyści o charakterze funkcjo-

¹² Ulrych W., Syper-Jędrzejak M., *Postawy studentów wobec CSR w kontekście decyzji związanych z podjęciem pracy i wymaganiami stawianymi pracodawcy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2022, nr 3, s. 56.

¹³ Burton B.K., Goldsby M.G., *The Moral Floor: A Philosophical Examination of the Connection Between Ethics and Business*, „Journal of Business Ethics” 2010, nr 91(1), s. 140–142.

¹⁴ Kim H.R., Lee M., Lee H.T., Kim N.M., *Corporate social responsibility and employee-company identification*, „Journal of Business Ethics” 2010, nr 95, s. 557–569.

¹⁵ *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Raport, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2022.

¹⁶ Grzesiuk K., *Korzyści płynące z wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy na poziomie organizacji oraz postaw i zachowań jej pracowników*, „Marketing i Rynek” 2023, nr 7, s. 27.

nalnym, ekonomicznym i psychologicznym, oferowanych w postaci zatrudnienia¹⁷. Pojęcie to dotyczy wszelkich działań, zmierzających do stworzenia pozytywnego wizerunku firmy wśród potencjalnych i aktualnych pracowników. Skuteczny *employer branding* powoduje, że firma jest postrzegana jako atrakcyjne miejsce pracy, a w konsekwencji jako „pracodawca z wyboru” Nieco później ww. badacze wyjaśniali, że pracodawca często może być utożsamiany z marką, z którą pracownik chętnie nawiązuje bliższą, zawodową relację. Silna marka pracodawcy przynosi sporo korzyści, zaś przemysłany, dobrze zaprojektowany i właściwie realizowany *employer branding* prowadzi do podniesienia poziomu efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Wszelkie działania podejmowane w kierunku budowania pozytywnego wizerunku firmy, to w praktyce inwestycja przynosząca długofalowe zyski¹⁸. Poruszenie kwestii budowania marki w omawianym kontekście jest o tyle uzasadnione, że to właśnie CSR, realizowany w obszarze relacji pracowniczych, jest koncepcją ściśle korespondującą z pojęciem *employer branding*.

Employer branding (EB), w zależności od specyfiki podejmowanych działań, można zasadniczo podzielić na wewnętrzny i zewnętrzny. EB wewnętrzny obejmuje czynności adresowane do aktualnie zatrudnionych pracowników w danej organizacji. Celem tych czynności jest stworzenie dobrej, przyjaznej atmosfery i wysokiej kultury pracy. Prowadzą one tym samym do powstania silnych, konstruktywnych relacji w zespole pracowniczym, jak również, co jest niezwykle istotne, do wzrostu motywacji, a co za tym idzie wyższego poziomu zaangażowania zatrudnionych osób. Strategia ta może dotyczyć rozmaitych inicjatyw, takich jak: eliminacja czynników stresogennych, polityka doceniania pracowników, bogata oferta benefitów pozapłacowych czy organizacja spotkań integracyjnych. EB o charakterze zewnętrznym obejmuje wszelkie działania kierowane do potencjalnych pracowników firmy, którzy w rezultacie powinni ją postrzegać jako dobrego, godnego zainteresowania, rzetelnego i solidnego pracodawcę. Do tego obszaru zaliczyć możemy m.in. organizację i udział w różnego rodzaju targach pracy, przeprowadzanie uczciwych i transparentnych procesów rekrutacyjnych, a także kampanie informacyjne dotyczące danej organizacji¹⁹.

Wskazane przykłady zdają się dowodzić, że EB i CSR to procesy wzajemnie na siebie zachodzące. Działania z zakresu *employer branding* mogą już same w sobie stanowić formę CSR, a z drugiej strony, działania społecznie odpowie-

¹⁷ Ambler T., Barrow S., *The employer brand*, „Journal of Brand Management” 1996, 4(3), s. 18. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42> [dostęp: 25.05.2024].

¹⁸ Carpentier M., Van Hoyer G., Stockman S., Schollaert E., Van Theemsche B., Jacobs G., *Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness*, „Journal of Advanced Nursing” 2017, 3(11). <https://doi.org/10.1111/jan.13336> [dostęp: 22.05.2024].

¹⁹ Karp-Zawlik P., *Wpływ marki pracodawcy na przywiązanie organizacyjne pracowników*, „Marketing i Zarządzanie” 2018, nr 1 (51), s. 153–154.

działnej firmy, realizowane w obszarze pracowniczym, wpisują się w cele *employer branding*. Jednocześnie CSR w analizowanym zakresie, jak i koncepcja EB, równie mocno wpisują się we właściwą politykę biznesową. Odpowiednia kadra to czynnik pozwalający skutecznie realizować strategiczne cele firmy. A przecież właśnie marka firmy jest jednym z podstawowych czynników, który wpływa na podjęcie przez kandydatów do pracy decyzji o powiązaniu swoich zawodowych losów z danym przedsiębiorstwem, ale też wpływa na decyzję, czy dana osoba pozostanie w organizacji, czy też zechce ją opuścić²⁰. Utożsamianie się z firmą stanowi jeden z najcenniejszych zasobów każdej organizacji. Yoash Wiener uznaje, że przywiązanie organizacyjne to wewnętrzna, zinternalizowana, normatywna presja odczuwana przez pracownika, skłaniająca go do działania w sposób umożliwiający realizację celów i interesów organizacji²¹.

Zgodnie z założeniami CSR, zatrudniony pracownik powinien zaliczać się do aktywów przedsiębiorstwa. Powinien on znajdować się w centrum uwagi osób kierujących organizacją. Kadra pracownicza jest środkiem służącym przedsiębiorstwu do realizacji jego celów, a zatem ważne jest z tego punktu widzenia, również ciągłe dążenie do podnoszenia kwalifikacji pracowników, tak aby potrafili oni sprostać stawianym im zadaniom i we właściwy sposób reagowali na zmieniające się realia rynkowe i gospodarcze, ale także umieli podjąć odpowiednie czynności dostosowawcze w związku z fluktuującymi potrzebami i oczekiwaniami klientów²².

Anna Adamik i Michał Nowicki wyróżnili cztery zasadnicze domeny społecznej odpowiedzialności odnoszące się do pracowników. Są nimi: warunki w miejscu pracy, dobrobyt, rozwój kadr oraz pozostałe. Przez warunki związane z miejscem pracy rozumie się w tym przypadku: standard bezpieczeństwa w czasie wykonywanej pracy, redukcję elementów stresogennych, ergonomiczność stanowiska pracy, komfort pracy (odpowiednia temperatura pomieszczeń, właściwe oświetlenie, kubatura, metraż) oraz minimalizację emisji hałasu i innych, szkodliwych czynników. Instrumentami składającymi się na dobrobyt osób zatrudnionych są: godna i uczciwa praca (poziom wynagrodzenia zależny od obszaru wykonywanych obowiązków i zajmowanego stanowiska), równe szanse, systemy motywacyjne, dialog z pracownikami, właściwa komunikacja, uwzględnianie opinii pracowników oraz dogodność formy zatrudnienia. Na trzecią domenę wskazaną przez ww. autorów składa się: uczestnictwo w kursach i szkoleniach finansowanych przez pracodawcę, szeroko zakrojona ścieżka

²⁰ Thorne K., Mackey D., *Everything you ever needed to know about training: A one-stop Shop for everyone interested in training, learning and development*, Kogan Page Publishers London 2007, s. 86–88.

²¹ Wiener Y., *Commitment in organizations: A normative view*, "Academy of Management Review" 1982, 7 (3), s. 418.

²² Lubaś M., *Korzyści z aplikacji koncepcji CSR w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Analiza przypadku Provident Polska*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2020, nr 1, s. 220.

rozwoju zawodowego, promocja postaw prozdrowotnych i proaktywnych oraz możliwości indywidualnego rozwoju pracownika. W zakresie domeny „pozostałe” znalazły się: umożliwianie pracownikom uczestniczenia w rozwoju firmy, programy wspierające rodziny oraz systemy wsparcia początkujących pracowników (mentoring, coaching)²³. Organizacja decydująca się na wykorzystanie tych domen w swojej działalności gospodarczej dokonuje niezwykle ważnej inwestycji w zasoby ludzkie²⁴.

Dokonany przegląd literatury jasno wskazuje, że efekty działań społecznie odpowiedzialnych w zakresie budowania odpowiednich relacji między pracodawcą i pracownikiem są niezwykle istotną kwestią.

2. Działania Jeronimo Martins w zakresie CSR w obszarze relacji pracowniczych

Grupa Jeronimo Martins działa na polskim rynku od 29 lat. Jest właścicielem sieci Biedronka, a oprócz tego – także sieci drogerii Hebe. Zatrudnia ponad 81 tysięcy osób²⁵, będąc tym samym największym pracodawcą w Polsce²⁶ (wyprzedzając wcześniejszego lidera – Poczta Polska zatrudniającą 67 tysięcy pracowników²⁷). Na koniec marca 2024 roku firma posiadała 3 596 placówek²⁸. Firma implementuje szeroki zakres inicjatyw społecznie odpowiedzialnych, w tym także w stosunku do pracowników. Działania w tym obszarze realizowane są w ramach pakietu „zobowiązań”, które firma zadeklarowała się realizować. Zobowiązania te dotyczą zestawień obszarowych, których analiza pozwala wyróżnić następujące kwestie²⁹:

- promowanie integracji życia osobistego z życiem zawodowym oraz zdrowego i elastycznego środowiska pracy poprzez realizację polityki elastyczności i zapewnienie usług dotyczących zdrowia psychicznego,
- dążenie do osiągnięcia wysokiego wskaźnika dobrego samopoczucia,

²³ Adamik A., Nowicki M., *Etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wyd. Oficyna, Warszawa 2012, s. 503.

²⁴ Lubaś M., op. cit., s. 217–226.

²⁵ Jeronimo Martins Polska S.A., Kim jesteśmy. <https://onas.biedronka.pl/> [dostęp: 15.05.2024].

²⁶ Wiadomości handlowe Biedronka jest już największym pracodawcą w Polsce. Wyprzedziła Poczta Polską [NASZ NEWS] (wiadomoscihandlowe.pl) [dostęp: 11.06.2024].

²⁷ Poczta Polska, Poznaj Poczta Polską, Grupa Poczta Polska S.A. (poczta-polska.pl) [dostęp: 11.06.2024].

²⁸ Jeronimo Martins Polska S.A. <https://onas.biedronka.pl/> [dostęp: 17.05.2024].

²⁹ *Raport zrównoważonego rozwoju sieci Biedronka za rok 2022*. https://cdn.biedronka.pl/newsletter/raport/59106_raport_biedronka_2022.pdf?_ga=2.39788451.1218387775.1719493312-797670888.1719493312 [dostęp: 11.06.2024].

- udzielanie wsparcia pracownikom znajdującym się w trudnej sytuacji z powodu kryzysów życiowych w obszarze społecznym lub rodzinnym,
- poszanowanie praw pracowniczych i praw człowieka poprzez systematyczne działania edukacyjne i komunikacyjne,
- szkolenia dotyczące kodeksu postępowania oraz praw pracowniczych i praw człowieka dla wszystkich pracowników,
- szkolenia kadry kierowniczej,
- polityka antykorupcyjna oraz procedury postępowania w tym zakresie,
- przygotowanie do przyszłej pracy w dobie cyfryzacji (zapewnienie rozwoju pracownikom i liderom poprzez oferowanie szkoleń każdemu pracownikowi, w tym także szkoleń realizowanych za pośrednictwem platformy samorozwoju),
- budowa planów rozwoju dla kadry kierowniczej,
- tworzenie szans na zatrudnienie dla pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji na rynku pracy, w szczególności imigrantów i osób z niepełnosprawnościami,
- metodologia monitorowania nierówności pomiędzy mężczyznami i kobietami,
- zmniejszenie nierówności płacowych między mężczyznami a kobietami, mierzone wskaźnikiem płac,
- szkolenie kadry kierowniczej odnoszące się do nieświadomych uprzedzeń,
- wzmacnianie bezpieczeństwa w miejscu pracy w celu zapobiegania wypadkom przy pracy,
- wspieranie kultury doceniania,
- konkurencyjność wynagrodzeń poprzez regularną diagnostykę wewnętrzną i zewnętrzną.

Analizie poddano również konkretne działania w praktyce zrealizowane przez badany podmiot gospodarczy, które zostały ujęte w tabeli 1 i pogrupowane wg kryteriów modelowych.

Tabela 1. Realizacja zasad społecznej odpowiedzialności na płaszczyźnie pracowniczej przez Jeronimo Martins w roku 2022

Lp	Rodzaj działania (moduł)	Zidentyfikowana forma realizacji
1	Bezpieczeństwo i komfort w pracy	– podjęto realizację systemowego monitorowania poprawy bezpieczeństwa i zapobiegania wypadkom;
2	Redukcja stresu i promocja zdrowia	– powstała infolinia zapewniająca wsparcie psychologiczne dla pracowników, – stworzono dostęp wszystkich pracowników do usług w zakresie zdrowia psychicznego;
3	<i>Work life balance</i> – równowaga między życiem zawodowym a prywatnym	– dokonuje się, w sposób ciągły, monitoringu i weryfikacji umów z pracownikami (normą jest zatrudnienie w oparciu o umowę o pracę - 80 tysięcy pracowników w 2022 r., z tego ponad 65% na czas nieokreślony);
4	Etyka w relacjach z pracownikami	– 100% nowo zatrudnionych osób zostało zapoznanych z polityką antykorupcyjną i kodeksem postępowania w tym zakresie, – powstało Biuro Obsługi Pracowników, które jest niezależne od pozostałych wszelkich struktur firmy i ma zagwarantowaną bezstronność (każdy pracownik może zgłosić wszelkiego rodzaju nieprawidłowość mając gwarancję poufności);
5	Wsparcie pracownika zwalnianego lub będącego w trudnej sytuacji	– powstała Sekcja Odpowiedzialności Społecznej w celu skutecznego rozpatrywania zgłoszeń socjalnych, – przekazano bezzwrotną pomoc finansową niespełna 1400 pracownikom pochodzenia ukraińskiego, – przekazano zapomogi dla niepełnosprawnych dzieci pracowników, – zorganizowano wyjazdy zdrowotne dla dzieci (łącznie wsparciem objęto 613 dzieci);
6	Rozwój pracownika	– przeprowadzonych zostało przeciętnie 56 godzin szkoleniowych na jednego pracownika w hybrydowym systemie szkoleniowym, – przygotowano plany rozwoju dla menedżerów;
7	Zarządzanie talentami	– uwzględnia się talenty, indywidualne kompetencje i aspekty dotyczące różnorodności przy wyborze członków organów zarządczych, – zwraca się uwagę na indywidualne cechy, doświadczenie i wiedzę w zakresie specyfiki działalności firmy;
8	Wolontariat pracowniczy	– nie zidentyfikowano działań;

Lp	Rodzaj działania (moduł)	Zidentyfikowana forma realizacji
9	Dialog z pracownikami oraz polityka doceniania	– przeprowadzone zostało ogólnogrupowe badanie satysfakcji pracowników, którego wyniki poddane zostały analizie, – przeprowadzono analizę porównawczą wynagrodzeń, aby ocenić, czy aktualnie realizowana strategia wynagrodzeń pozostaje konkurencyjna w stosunku do innych podmiotów rynkowych, – dokonano zewnętrznej analizy konkurencyjności oraz wewnętrznej efektywności obszarów operacyjnych IT w celu dostosowania tych rozwiązań, które stały się niekonkurencyjne, – objęto 89% pracowników co najmniej jednym programem uznaniowym w formie premii lub programu motywacyjnego;
10	Polityka różnorodności	– wzmocniono komunikację w wewnętrznych kanałach firmy, umożliwiającą lepszą integrację pracowników, szczególnie pochodzących z Ukrainy, – zrealizowano działania w zakresie promocji równości płci (powstały zespoły z różnych obszarów firmy, które miały na celu zbadanie możliwych rozbieżności w zakresie wynagrodzeń oraz godzin szkoleniowych, co pozwoliło obniżyć ogólny wskaźnik różnicy wynagrodzeń).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Badura-Mojza A., *Działania wobec pracowników w ujęciu zastosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) – analiza przypadku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 283, s. 88 oraz *Raport zrównoważonego rozwoju sieci Biedronka za 2022 rok*.

Jak wynika z tabeli 1, badane przedsiębiorstwo podejmowało działania społecznie odpowiedzialne, na płaszczyźnie relacji pracowniczych, w szerokim zakresie. Położony został nacisk na podniesienie standardów bezpieczeństwa, poprzez wdrożenie systemowego monitoringu tego obszaru. Warto pamiętać, że to właśnie zaangażowanie kierownictwa firmy w sprawy dotyczące bezpieczeństwa pracy stanowić może często źródło skutecznej motywacji do pracy dla osób zatrudnionych³⁰. Uwagę zwraca fakt koncentracji na kwestiach związanych z kondycją psychiczną oraz zachowaniem właściwych proporcji między pracą a życiem prywatnym. Wydaje się to szczególnie istotne w świetle dość powszechnej wiedzy, że regularna praca w nadmiarze to droga prowadząca

³⁰ Koziół L., *Koncepcja systemu oceny kultury bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2021, t. 52, nr 4, s. 77–78.

częściej do wypalenia zawodowego niż do właściwie rozumianego sukcesu. Wprowadzenie w przedsiębiorstwie Jeronimo Martins strategii antykorupcyjnej i kodeksu postępowania, przy równoczesnej gwarancji poufności w przypadku zgłaszania nieprawidłowości, dla wszystkich pracowników firmy, niezależnie od zajmowanego stanowiska, wydaje się być działaniem wpisującym się we właściwy trend występujący w tym zakresie w obszarze przedsiębiorczości korporacyjnej. Także szeroko zakrojony pakiet socjalny, mocno ukierunkowany na wsparcie dla dzieci pracowników i osoby niepełnosprawne, zdaje się dobrze odpowiadać wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu. Badane przedsiębiorstwo zdecydowało się na rozległy system szkoleń, którym objęto nie tylko kadrę menedżerską, ale też ogół pracowników. Jednocześnie zwrócono uwagę na wykorzystanie indywidualnych, różnorodnych cech w zakresie zarządzaniu talentami. Przedsiębiorstwo implementowało także dość istotne elementy strategii dialogu z pracownikami oraz polityki doceniania, w ramach której położono nacisk na badanie satysfakcji osób zatrudnionych, a także na konkurencyjność wynagrodzeń oraz systemów informatycznych. Podjęto również działania nakierowane na premiowanie motywacyjne. W ramach realizacji polityki różnorodności pochyłono się nad problemem silniejszej integracji, a także równości płci, skupiając się na likwidacji rozbieżności w zakresie płacowym i dostępu do godzin szkoleniowych, co zdaje się również wyraźnie wpisywać w tendencje rynku pracy, wynikające z oczekiwań społecznych.

Przedstawiona analiza działań przedsiębiorstwa Jeronimo Martins, podejmowanych w ramach odpowiedzialności społecznej w obszarze pracowniczym pozwala stwierdzić, że inicjatywy te realizowane są na wiele sposobów. Tabela 1 pokazuje, że CSR był wdrażany w sferze pracowniczej w dziewięciu z dziesięciu badanych modułów. Tylko w jednym ocenianym module, dotyczącym organizacji wolontariatu pracowniczego, nie odnotowano żadnych konkretnych działań. Wolontariat pracowniczy nie znalazł się też w samych zobowiązaniach rozpatrywanej firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Należy także zauważyć, że faktyczne działania, które podejmowała badana firma ściśle korespondowały z założeniami w tym zakresie, wyrażonymi w postaci wyżej przedstawionych jej zobowiązań.

Przeanalizowany przypadek pozwala stwierdzić, że mamy do czynienia ze świadomością korzyści, opisanych w punkcie 2 niniejszego artykułu, wynikających z działań społecznie odpowiedzialnych, realizowanych wobec kluczowych interesariuszy wewnętrznych, którymi są pracownicy. Choć pamiętać należy, że zbadanie jednego przedsiębiorstwa nie pozwala na dokonanie obiektywnej ewaluacji tego, w jakim stopniu ogół przedsiębiorców w polskiej gospodarce zdaje sobie sprawę z korzyści związanych z CSR-em pracowniczym, to jednak sygnały pochodzące z firmy będącej tak dużym i znaczącym podmiotem na polskim rynku, pozwalają spojrzeć na te kwestie z pewną dozą optymizmu.

Wnioski

Prowadząc rozważania na temat komfortu życia w danym kraju czy regionie, niezwykle istotne są wskaźniki dotyczące jakości życia. I właśnie na tych wskaźnikach ekonomiści coraz bardziej koncentrują swoją uwagę. O wzroście gospodarczym mogą informować nas wskaźniki makroekonomiczne z poszczególnych lat, jak PKB czy PKB per capita. Niestety współczynniki te, choć dużo mówią nam o poziomie produkcji w gospodarce, czy też produkcji przypadającej na jedną osobę, to nie uwzględniają one ściśle samego poziomu życia. Możemy czasem produkować dużo i szybko, a jakość naszego życia nie będzie wznosiła się na wyższy poziom. Społeczna odpowiedzialność biznesu to właśnie ta koncepcja, której rozwój ściśle wiąże się z podniesieniem standardu życia³¹. Jak wynika z wcześniej opisanych w niniejszym artykule, możliwych obszarów działań składających się na CSR, niezwykle wyraźnie podkreślony jest aspekt związany z pracą zawodową. Przy czym nie odnosi się on tylko do samej wysokości zarobków, ale kwestii o wiele szerszych, takich jak: dobra atmosfera, możliwość rozwoju czy właściwie pojmowany komfort pracy. Czynniki te są ważne dla pracownika, gdyż wpływają w dużym stopniu na charakter jego życia, ale spojrzeć można na nie również z punktu widzenia pracodawcy, który dzięki wdrażaniu wszelkich reguł i zasad podnoszących poziom zadowolenia zatrudnionej kadry, może dużo sprawniej i skuteczniej realizować swoje założenia gospodarcze. Warto zatem spojrzeć na społeczną odpowiedzialność, realizowaną w obszarze pracowniczym, nie tylko jako formę przysług i dobrodziejstw wyświadczanych pracownikowi, ale również – na działanie, które pozwala danej firmie sprawniej funkcjonować na rynku, skuteczniej realizować często trudne zadania i osiągać swoje biznesowe cele. Oczywiście nie oznacza to, że moralna satysfakcja dla samego pracodawcy wdrażającego pakiet działań społecznie odpowiedzialnych wobec swoich zatrudnionych pracowników jest czynnikiem, na który nie należy zwracać uwagi. Realizacja pracowniczego CSR jest działaniem, którego beneficjentami są obie strony: organizacja i osoba zatrudniona.

Założeniem niniejszego artykułu była z jednej strony analiza korzyści, które może osiągać firma w związku z realizacją społecznej odpowiedzialności w relacjach pracodawca-pracownik, z drugiej zaś strony – ocena świadomości tych korzyści w największym przedsiębiorstwie działającym w polskiej gospodarce, będącym potentatem na rynku spożywczym i jednocześnie marką rozpoznawalną przez ogół społeczeństwa.

Przeprowadzone rozważania pozwoliły potwierdzić ogólnie wysoki wpływ CSR w obszarze pracowniczym na skuteczność działania organizacji. Natomiast analiza przypadku wybranej do badania, konkretnej jednostki gospodarczej wykazała generalną zgodność elementów deklarowanych i faktycznie realizo-

³¹ Rogala P., *Wysoka jakość życia jako nadrzędny cel społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, WUE we Wrocławiu, 2014, s. 171.

wanych przez dany podmiot. Szczegółowa identyfikacja działań w poszczególnych modułach obszaru pracowniczego wskazuje także na dość szeroki zakres inicjatyw podejmowanych przez Jeronimo Martins w tym obszarze, co świadczy o posiadaniu wiedzy o tym, jak pracownicy objęci działaniem CSR mogą sprawnie i efektywnie wspierać realizację strategii rozwoju firmy i przyczyniać się do osiągnięcia najbardziej ambitnych celów biznesowych przedsiębiorstwa. Jednocześnie wskazać należy, że w jednym z dziesięciu objętych badaniem modułów, dotyczącym organizacji wolontariatu pracowniczego, nie odnotowano żadnych konkretnych działań.

Dokonana identyfikacja korzyści osiąganych przez przedsiębiorstwa w wyniku realizacji reguł CSR odnoszących się do relacji pracowniczych oraz ocena wdrożenia tych reguł w firmie Jeronimo Martins pozwala sformułować następujące rekomendacje:

1. Proponuje się uwzględnianie zasad CSR na płaszczyźnie pracowniczej już na etapie tworzenia strategii przedsiębiorstwa, tak by obok celów biznesowych, stały się one fundamentalnym założeniem danej jednostki. Właściwy CSR, realizowany w obszarze relacji pracowniczych, powinien stać się kluczowym elementem planów rozwoju podmiotów gospodarczych uczestniczących w grze rynkowej. Prowadzi do wyższego stopnia efektywności działań danego przedsiębiorstwa, o którego sile i możliwościach decydują w dużym stopniu identyfikujący się z nim pracownicy.
2. Wskazane jest utrzymanie w przedsiębiorstwie Jeronimo Martins obranego kursu rozwoju CSR w analizowanych obszarach. Niewątpliwie szeroko zakrojona implementacja reguł społecznej odpowiedzialności w miejscu pracy jest motorem rozwoju firmy, skutecznie motywującym do angażowania się w realizację celów przedsiębiorstwa i utożsamiania się z jego działalnością.
3. Warta przemyslenia jest promocja w badanym przedsiębiorstwie wolontariatu pracowniczego, który poprzez zaangażowanie zatrudnionych osób w działania prospołeczne nie tylko przyczynia się do tworzenia pozytywnego wizerunku firmy, ale również motywuje, integruje oraz odkrywa i rozwija nowe kompetencje pracowników. Korzyści dla firmy mogą okazać się szczególnie imponujące, jeśli wolontariat ten uda się połączyć z pasją osób w nim uczestniczących³².

Bibliografia

1. Adamik A., Nowicki M., *Etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wyd. Oficyna, Warszawa 2012.

³² *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. Raport*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2022, s. 15–17.

2. Ambler T., Barrow S., *The employer brand*, "Journal of Brand Management" 1996, 4(3).
3. Badura-Mojza A., *Działania wobec pracowników w ujęciu zastosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) – analiza przypadku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 283.
4. Burton B.K., Goldsby M.G., *The Moral Floor: A Philosophical Examination of the Connection Between Ethics and Business*, "Journal of Business Ethics" 2010, nr 91(1).
5. Carpentier M., Van Hoyer G., Stockman S., Schollaert E., Van Theemsche B., Jacobs G., *Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness*, "Journal of Advanced Nursing" 2017, 3(11).
6. Encyklopedia ISG, Forum Odpowiedzialnego biznesu. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/interesariusze/?cn-reloaded=1> [dostęp: 12.05.2024].
7. Getz D., *Event Studies: Theory, research and policy for planned events*, Wyd. Elsevier, Oxford 2007.
8. Grzesiuk K., *Korzyści płynące z wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy na poziomie organizacji oraz postaw i zachowań jej pracowników*, „Marketing i Rynek” 2023, nr 7.
9. Ilnicka W., *Rola CSR w budowaniu kapitału klienta*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2023, t. 102 nr 3.
10. Jeronimo Martins Polska S.A., Kim jesteśmy. <https://onas.biedronka.pl/> [dostęp: 15.05.2024].
11. Karp-Zawlik P., *Wpływ marki pracodawcy na przywiązanie organizacyjne pracowników*, AGH w Krakowie, „Marketing i Zarządzanie” 2018, nr 1 (51).
12. Kim H.R., Lee M., Lee H.T., Kim N.M., *Corporate social responsibility and employee-company identification*, „Journal of Business Ethics” 2010, nr 95.
13. Kozioł L., *Koncepcja systemu oceny kultury bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2021, t. 52, nr 4.
14. Lubaś M., *Korzyści z aplikacji koncepcji CSR w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Analiza przypadku Provident Polska*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2020, nr 1.
15. *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. Raport*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2022.
16. Poczta Polska, Poznaj Poczta Polską. Grupa Poczta Polska S.A. (poczta-polska.pl) [dostęp: 11.06.2024].

17. Polska Norma PN-ISO 26000. Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012.
18. Popowska M., Starnowska M., *Odpowiedzialność społeczna biznesu – polifonia strategii, zaangażowania, doświadczeń oraz miar dużych i małych firm*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2012.
19. *Raport zrównoważonego rozwoju sieci Biedronka za rok 2022*.
https://cdn.biedronka.pl/newsletter/raport/59106_raport_biedronka_2022.pdf?_ga=2.39788451.1218387775.1719493312-797670888.1719493312
[dostęp: 11.06.2024].
20. Rogala P., *Wysoka jakość życia jako nadrzędny cel społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, WUE we Wrocławiu, 2014.
21. Społeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie tworzenia pozytywnych relacji z klientami. Autopay. <https://autopay.pl/baza-wiedzy/blog/ecommerce/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-a-wizerunek-firmy>
[dostęp: 11.05.2024].
22. Thorne K., Mackey D., *Everything you ever needed to know about training: A one-stop Shop for everyone interested in training, learning and development*, Kogan Page Publishers, London 2007.
23. Topolski M., Sitina K., *Analiza perspektyw rozwoju CSR w Polsce*, „Logistyka” 2017, nr 12.
24. Ulrych W., Syper-Jędrzejak M., *Postawy studentów wobec CSR w kontekście decyzji związanych z podjęciem pracy i wymaganiami stawianymi pracodawcy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2022, nr 3.
25. Wiadomości handlowe, Biedronka jest już największym pracodawcą w Polsce. Wyprzedziła Poczta Polską [NASZ NEWS] (wiadomoscihandlowe.pl)
[dostęp: 11.06.2024].
26. Wiener Y., *Commitment in organizations: A normative view*, “Academy of Management Review” 1982, 7 (3).
27. Włodarczyk K., *Praktyki polskich firm na rzecz poprawy jakości życia w miejscu pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20.
28. Wojtasiewicz L., (red), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008.

Informacje o autorze:

dr Wojciech Błaszkowski
Sopocka Akademia Nauk Stosowanych,
Wydział Ekonomii i Finansów, Polska
e-mail: wojciech.blaszkowski@sopocka.edu.pl