



## Joanna Gajda

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania  
joannagajda@vp.pl

# AKTYWNOŚĆ WEWNĘTRZNA ORGANIZACJI UKIERUNKOWANA NA BUDOWANIE TRWAŁYCH RELACJI Z PRACOWNIKAMI Z PERSPEKTYWY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę analizy działalności organizacji z perspektywy społecznej odpowiedzialności w wymiarze wewnętrznym. Aktywność wewnętrzna ukierunkowana głównie na budowanie pożądanych relacji z pracownikami znajduje pozytywne przełożenie na pozycję rynkową firmy. Autorka postawiła sobie za cel znalezienie odpowiedzi na pytanie – w jaki sposób organizacje angażują się w realizowanie inicjatyw w odniesieniu do pracowników jako kluczowych interesariuszy wewnętrznych oraz jakie dają one rezultaty.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie społeczną odpowiedzialnością biznesu, relacje z pracownikami.

## Wprowadzenie

Koncepcja CSR (*Corporate Social Responsibility*) nabiera szczególnego znaczenia w obliczu rosnących wymagań ze strony inwestorów wobec wyników ekonomicznych. Firmy, decydując się na realizację tej strategii, deklarują dobrowolne działania na rzecz najważniejszej grupy interesów, jaką są pracownicy, gdyż nie do przecenienia jest ich wpływ na efektywność ekonomiczną organizacji.

Wobec powyższego należy tę grupę interesariuszy włączyć w efektywną realizację polityki odpowiedzialności. Dla zapewnienia zgodności interesów firmy i pracowników niezbędne staje się nawiązanie oraz utrzymanie dobrych relacji między nimi.

Artykuł ma na celu ukazanie znaczenia społecznej odpowiedzialności w kontekście relacji z pracownikami. Ponadto zaprezentowano wyniki badań informujące, czy niektóre spośród małych częstochowskich firm wykazują działania społecznie odpowiedzialne wobec wewnętrznych interesariuszy, jakimi są pracownicy.

## **1. Zarządzanie zasobami ludzkimi jako główny obszar koncepcji CSR**

Nawiązując do społecznej odpowiedzialności biznesu, zasadna wydaje się interpretacja tego pojęcia. Na podstawie przeglądu literatury należy przyjąć, że jest to koncepcja koncentrująca uwagę na zobowiązaniach względem różnych grup interesariuszy, a szczególnie pracowników mających istotny wpływ na kreowanie przewagi konkurencyjnej organizacji. Jest to główny powód, dla którego zasługują oni na specjalne traktowanie przez pracodawcę – jako najlepsza i szybko zwracająca się inwestycja, a nie jako koszt [Nowak-Lewandowska, 2009].

Efektywność działalności gospodarczej danej organizacji może osiągnąć optymalny poziom, jeśli przyjmie ona na siebie zobowiązania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, podejmując jednocześnie starania, aby stanowiła ona nierozłączną część strategii zarządzania firmą [Chojnacka, 2010]. Aktualnie dominuje podejście do zarządzania organizacją, uwzględniające doniosłą rolę zasobów ludzkich. Istotną okazuje się zatem kwestia dotycząca zintegrowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu na tyle, aby można było ją potraktować jako rzeczywiste zobowiązanie pracodawców. Koncepcja CSR szczególnie w zakresie stosunków pracy powinna nakładać na przedsiębiorców obowiązek bezwzględnego wywiązywania się z powinności narzuconych przez aktualne przepisy prawa pracy oraz wdrażania praktyk na podstawie zasady dobrowolności i w nawiązaniu do wartości zapisanych w konstytucji [Męcina, 2011]. Istotnym elementem nabierającym szczególnego znaczenia w omawianym kontekście jest problem etycznej działalności organizacji. Koncentrowanie się na aspektach moralnych daje organizacji możliwość minimalizacji ryzyka w zakresie utraty dobrej reputacji. Firma, wykazując postawę prospołeczną, najczęściej wiele zyskuje. Etyka stanie się opłacalna, gdy organizacja podejmie decyzje o jej przyswojeniu i wdrożeniu do codziennej praktyki. Firma będzie działać etycznie, gdy jej pracownicy zaangażują się w etyczne zachowania na zajmowanych stanowiskach pracy. Etyczna firma to także taka, która decyduje się na przestrzeganie etycznych zasad wobec podwładnych jako najcenniejszych interesariuszy i ujęcie ich w misji organiza-

cji. Stworzenie warunków zapewniających pracownikom bezpieczne środowisko pracy, rozumiane w szerokim kontekście, przekłada się na utrwalenie pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu biznesowym [Kowalczyk, 2009].

Warto zauważyć, że działania odpowiedzialne społecznie stają się narzędziem prowadzącym do wyzwania pozytywnego potencjału pracowników w dążeniu do uzyskania doskonałości całej organizacji. Chodzi w tym przypadku o to, aby organizacja odpowiedzialna społecznie realizowała działania w obszarze zatrudnienia, wykazując zaangażowanie w wypracowaniu niezbędnych procedur dotyczących założeń polityki personalnej [Bartkowiak i Krugielka, 2012]. Za przejaw działań społecznie odpowiedzialnych w omawianej sferze uznaje się realizację nadrzędnych celów, do których organizacja powinna dążyć. Można je sformułować następująco [Gableta, 2006]:

- zagwarantowanie utrzymania dotychczasowych miejsc pracy i dążenie do tworzenia nowych,
- dbałość o zapewnienie podwładnym właściwego wynagrodzenia,
- stwarzanie pracownikom perspektyw rozwoju zawodowego i awansu,
- motywowanie pracowników do realizacji celów osobistych,
- wspieranie zaangażowania do realizacji zadań na rzecz organizacji,
- wspieranie pracowników w procesie derekrutacji.

Organizacje dążące do wypracowania powyżej zadeklarowanych zobowiązań wobec pracowników przyczyniają się tym samym do zwiększenia własnej wartości społecznej. Takie podejście znajduje odzwierciedlenie w działaniach przekładających się w sposób bezpośredni na motywację pracowników do wzrostu wydajności pracy i lojalności wobec organizacji.

## **2. Dialog z pracownikami jako narzędzie społecznej odpowiedzialności biznesu**

Powyżej przeprowadzone rozważania dają podstawę do potwierdzenia wysokiej rangi troski o pracowników jako najcenniejszego kapitału współczesnej firmy. Troska o ich dobro przejawia się głównie w dobrych relacjach z organizacją. Przyjmuje się, że idea społecznej odpowiedzialności jest fundamentem, na którym należy oprzeć działania firmy uwzględniające budowanie trwałych relacji m.in. z jej pracownikami [Chojnacka, 2010]. Pracownicy należą bowiem do grupy interesariuszy pierwszoplanowych, z którymi organizacja powinna budować głębsze relacje, mając na względzie realizację celów biznesowych i społecznych.

Z punktu widzenia odpowiedzialnego biznesu osiągnięcie tego celu staje się możliwe na podstawie zaufania, które najczęściej odbywa się na drodze dialogu. Aby dialog społeczny można było uznać za efektywny, powinien być prowadzony w oparciu o normy prawne i funkcjonujące instytucje. Ponadto warunkiem decydującym o jego pomyślnym przebiegu jest gotowość każdej ze stron dialogu do rozwiązania istniejących problemów w atmosferze życzliwości. Dialog najczęściej definiuje się jako stałe utrzymywanie relacji z partnerami zainteresowanymi współpracą z organizacją w celu uniknięcia naruszenia ich interesów. Z uwagi na to nie bez znaczenia pozostaje postawa przejawiana przez partnerów uczestniczących w dialogu [Męcina, 2011]. Zaproszenie do dialogu jest wyrazem podmiotowego podejścia do pracowników, w ramach którego możliwe staje się rozpoznanie ich potrzeb, oczekiwań, monitorowanie efektów pracy i dostosowanie aktywności do bieżących problemów, z którymi zmagają się organizacja. Należy w tym miejscu podkreślić, że podjęcie dialogu z pracownikami świadczy o dojrzałości i odpowiedzialności firmy [Olejniczak, 2012]. Włączenie pracowników w dialog prowadzony na zasadzie przejrzystości i zgodnie z przepisami prawa jest działaniem, u podstaw którego leży wspólne dobro [Jastrzębska, 2011]. Jak zauważa M. Karwacka, dobrym sposobem na utrzymanie pożądanych relacji z pracownikami jest stała współpraca na podstawie zasady wzajemności. Ten rodzaj relacji nosi nazwę modelu „dla nas” ze względu na to, że każda ze stron odrzuca dominację na rzecz współpracy ukierunkowanej na osiąganie obopólnych korzyści [Karwacka, 2011]. Organizacja, decydując się na tego typu współpracę ze swoim otoczeniem, powinna dążyć do uzyskania odpowiedzi na kluczowe pytania:

1. Z jakich powodów chce włączyć pracowników jako wewnętrznych interesariuszy w realizację ważnych zagadnień związanych z tworzeniem strategii organizacji?
2. Jaką pozycję zajmują poszczególne grupy lub jednostki w otoczeniu organizacji i jaki mają wpływ na jej działalność oraz w jakim zakresie organizacja oddziałuje na nich?
3. Jakie obszary działalności organizacji wymagają analizy i jakie kwestie uczynić przedmiotem dialogu? [Olejniczak, 2012].

Dla utrzymania pozytywnych relacji z pracownikami szczególnego znaczenia nabiera potrzeba opracowania i wdrożenia systemu społecznej odpowiedzialności – SSO, w ramach którego wypracowane zostają zasady regulujące sposób funkcjonowania organizacji w wymiarze społecznym. Działania podejmowane w związku z tworzeniem dokumentów SSO przyniosą spodziewane efekty, gdy organizacja zdecyduje się na zaangażowanie w ten proces pracowni-

ków. Umożliwienie interesariuszom wewnętrznym współtworzenia SSO od podstaw daje gwarancję osiągnięcia sukcesu, gdyż będą mogli w ten sposób poczuć się współodpowiedzialnymi za skuteczność podjętych przedsięwzięć [Bartkowiak i Krugielka, 2008].

Dobrym relacjom panującym w organizacji pomiędzy partnerami interakcji sprzyja kultura organizacyjna firmy, na którą składają się wartości wypracowane przez nią, obowiązujące zasady i panujące zwyczaje, a także nieformalne więzi społeczne. Kultura danej organizacji może ulec wzmocnieniu poprzez zasady, tradycje, pełniące jednocześnie rolę informującą pracowników, jakich oczekiwań będą mogli się spodziewać od firmy. Reguły i normy wyznaczają standardy etycznego postępowania oraz wywierają istotny wpływ na realizację zadań polityki firmy [Kowalczyk, 2010].

Jeśli biznes ma być odpowiedzialny, staje się oczywiste, że od kadry kierowniczej oczekuje się odpowiedzialnego przywództwa. Organizacja zorientowana na prowadzenie działalności społecznie odpowiedzialnej, stawia przed kadrami kierowniczą coraz większe wymagania. Zazwyczaj oczekuje się od nich, aby kierowali się takimi wartościami, jak: szacunek, zaangażowanie, dialog i innowacyjność. Wartości te powinny leżeć u podstaw zasad postępowania, które w codziennej pracy mają towarzyszyć także pracownikom. Szacunek tytułem przykładu przejawia się w poszanowaniu godności pracownika, zaangażowanie sprowadza się do wspierania rozwoju zawodowego, dialog powinien być ukierunkowany na tworzenie warunków otwartej komunikacji, pozyskiwania informacji zwrotnej, zharmonizowania celów organizacji z potrzebami pracowników, innowacyjność ma służyć skutecznemu wykorzystaniu potencjału intelektualnego w celu wygenerowania twórczych rozwiązań [O'Sullivan, 2011]. Z punktu widzenia organizacji społecznie odpowiedzialnej istotne jest, aby kadra kierownicza odpowiedzialną postawą przyczyniła się do tworzenia wzorca postępowania, który kształtuje świadomie lub podświadomie odpowiedzialne postawy i zachowania pracowników odpowiednio do oczekiwań konkretnej organizacji [Kowalczyk, 2009].

Prawidłowe relacje pomiędzy organizacją a pracownikami, oparte na zaufaniu, tworzą środowisko sprzyjające rozwojowi zawodowemu. Jest to zagadnienie znaczące z punktu widzenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Wśród zachowań odpowiedzialnych społecznie przedsiębiorców wobec podwładnych należy wymienić te, które prowadzą do opracowania modeli kompetencji, u podstaw których leżą wzory zachowań, postaw i kompetencji sprzyjających realizacji oczekiwanych efektów na stanowisku pracy. W ich obrębie należy wytyczać pracownikom cele oraz zintegrować je z celami indywidualnymi.

Realizacja celów analizowana jest na podstawie systemu ocen dostosowanego do organizacji [Jednoralska, 2013]. Ocena okresowa to cenne źródło wskazówek dotyczących celów związanych zarówno z rezultatami pracy, jak i rozwojem kompetencji pracowniczych, a przydatnych także na etapie rozwoju kariery zawodowej. Planowanie rozwoju powinno być zbieżne z planami rozwoju organizacji oraz jej działów. Na proces planowania rozwoju składa się pięć etapów [www 1]:

- zdefiniowanie kompetencji, jakich oczekuje się na określonym stanowisku pracy;
- ocena poziomu kompetencji i potencjału ludzkiego;
- porównanie kompetencji i potencjału do osiągniętych wyników;
- analiza potrzeb rozwojowych;
- sformułowanie strategii rozwoju z uwzględnieniem planów dla kadry pracowniczej.

Dla zapewnienia pracownikom wsparcia w zakresie rozwoju ważne jest stworzenie im optymalnych warunków sprzyjających nabywaniu różnicowanego doświadczenia w tym zakresie. Tego typu doświadczenia znajdują odzwierciedlenie w modelu 70-20-10, zgodnie z którym 70% wiedzy ma swoje źródło w realizowanych w toku pracy zadaniach, 20% wiedzy pracownicy zdobywają w procesie dzielenia się wiedzą, wymiany doświadczeń czy poglądów oraz na podstawie współpracy z trenerami, mentorami, natomiast 10% wiedzy pracownicy czerpią z różnego rodzaju wykładów, seminariów i szkoleń [www 1].

U podstaw dobrych relacji z pracownikami leży potrzeba włączenia ich w działania społecznie odpowiedzialne realizowane na podstawie konsultacji pozwalających korzystać z ich wiedzy i doświadczenia. Konsultacje to proces polegający na sprawnie przebiegającej współpracy między pracownikami a pracodawcą, która ma realny wpływ na kształt stosunków pracy. Dzięki tej nowoczesnej formie dialogu przedsiębiorcy zapoznają się z potrzebami i oczekiwaniami podwładnych, aby zachęcić ich do włączenia się w działalność społeczną. Warto nadmienić, że udział pracowników w dialogu jest w pełni dowolny i daje im możliwość zaprezentowania cennych rozwiązań, które za zgodą pracodawcy wolno im wdrażać do praktyki odpowiedzialnego biznesu [Męcina, 2011].

Wśród rozlicznych działań społecznie odpowiedzialnych szczególne miejsce przypada szkoleniom. Nie można pominąć kwestii dotyczącej znaczenia etycznych szkoleń, które są istotnym narzędziem służącym mądrym edukowaniu pracowników pod kątem CSR. Organizacja odpowiedzialna społecznie powinna z myślą o wszystkich pracownikach organizować warsztaty, seminaria i szkolenia w zakresie znajomości zagadnień związanych z koncepcją CSR. Szkolenia o tematyce etycznej mają do spełnienia dwa podstawowe cele: propagowanie wśród

osób zatrudnionych świadomości etycznej i społecznej, oraz zwrócenie uwagi na możliwość zetknięcia się z tego typu sprawami w środowisku pracy [Jastrzębska, 2011]. Dla wypracowania pozytywnych relacji między organizacją a pracownikami nie można pomniejszać znaczenia wzajemnego uczenia się. Wiedza i doświadczenie każdego z partnerów relacji są wyjątkowo cenne. Wiedza w połączeniu z zaangażowaniem stanowi dobro bezwzględne, jakim organizacje mogą się dzielić. Stworzenie dogodnych warunków do swobodnej wymiany doświadczeń pozwala na wypracowanie wartości dodanej [Karwacka, 2011].

### 3. Badania pilotażowe

Celem badań było przeanalizowanie problemów w obszarze budowania odpowiedzialnych społecznie relacji między pracodawcą a pracownikami na poziomie organizacji, wynikających ze stosunków pracy. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety skierowany do pracowników małych firm, którzy studiowali zaocznie na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Zadeklarowali chęć wzięcia udziału w badaniach na przełomie października i listopada 2013 r. Wielkość próby badawczej wyniosła 39 firm, z czego największą grupę stanowią firmy usługowe (26), a najmniej liczną – firmy handlowe (13).

Z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu dobrą praktyką jest realizowanie zobowiązań wobec pracowników, gdyż należą do kluczowych interesariuszy wewnętrznych organizacji. W kontekście omawianej koncepcji konieczne wydaje się podkreślenie wagi warunków pracy oraz rozwoju zawodowego pracowników. Powinno to być realne zobowiązanie zwłaszcza w obszarze stosunków pracy, którego wykonanie prowadzi do zatrzymania pracowników w organizacji i budowy ich potencjału rozwojowego w perspektywie przyszłościowej.

Kształtowanie warunków pracy w sposób odpowiedzialny polega m.in. na zapewnieniu pracownikom równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, co świadczy o podmiotowym podejściu do człowieka. W tym miejscu zasadne jest zadanie respondentom pytania, czy pracodawcy wykazują troskę w tym zakresie, będącą częścią społecznej odpowiedzialności organizacji. Jednym z głównych rozwiązań gwarantujących pracownikom równowagę między życiem a pracą są elastyczne formy zatrudnienia. Które spośród nich wprowadzają do praktyki małe firmy, wskazują następujące wyniki prowadzonych badań: w firmach o działalności usługowej dobrym rozwiązaniem jest wdrożenie takich form zatrudnienia, jak: skrócony wymiar czasu pracy (3,8%), ruchomy

czas pracy (3,8%), umowa-zlecenie (57%), w przypadku firm handlowych zastosowanie znajdują: samozatrudnienie (23%) oraz umowa-zlecenie (61%).

Jednym z działań podejmowanych przez pracodawców w ramach polityki personalnej powinno być przeprowadzenie ocen okresowych pracowników, które mają wpływ na stymulowanie rozwoju zawodowego pracownika. Ponadto na podstawie ocen zidentyfikowane zostają obszary umiejętności pracownika wymagające poprawy i doskonalenia. Prowadzi to do zdefiniowania luk kompetencyjnych oraz ustalenia planów szkoleniowych. Zatem ocena okresowa to metoda zarządzania personelem, przy pomocy której określa się efektywność pracowników na danym stanowisku pracy. Prowadzone badania wykazały jednak, że żadna z firm nie podejmuje starań w tym zakresie.

Z opinii respondentów można wywnioskować, że niewielka liczba osób zatrudnionych w małych podmiotach gospodarczych może być przyczyną występujących trudności związanych z wdrożeniem do praktyki okresowych ocen pracowników. Wszyscy spośród pracowników uczestniczących w badaniu twierdzą, że wykonywana przez nich praca jest oceniana na bieżąco.

W badaniu sformułowano pytanie o ocenę oczekiwań pracowników dotyczących inwestowania w rozwój ich kariery zawodowej. W Polsce istnieje obowiązek dbania o rozwój pracowników, co wynika z uregulowań prawnych – Międzynarodowej Organizacji Pracy i polskiego kodeksu pracy. Przez system motywacyjny pracownicy powinni być pobudzani do podnoszenia poziomu wiedzy oraz umiejętności. W tym celu respondenci zostali poproszeni o wytypowanie sposobów, za pomocą których firma wykazuje wsparcie dla prawidłowego przebiegu rozwoju pracownika. Za najbardziej popularne narzędzie wspierania rozwoju zawodowego większość pracowników uznała szkolenia zewnętrzne umożliwiające poszerzenie kompetencji. Zadano pracownikom pytanie, czy organizacja spełnia ich oczekiwania w tym zakresie. Wyniki badań pokazują, że w większości przypadków spełniły się oczekiwania pracowników – 88% badanych osób z branży usługowej przyznały, że pracodawcy kierują ich na szkolenia, aby nie utracili posiadanych zezwoleń; udzielono im zwolnień z części dnia pracy, natomiast żadnej z nich nie pokryto kosztów związanych z nauką. W branży handlowej odczuwany jest natomiast brak szkoleń (69%).

U podstaw inicjatyw z zakresu społecznej odpowiedzialności leży sprawna komunikacja. Organizacje, które to rozumieją, przywiązują wagę do prowadzenia dialogu społecznego z pracownikami w celu swobodnego dotarcia do nich i włączenia ich w działania społecznie odpowiedzialne. Świadczy to o dojrzałym oraz odpowiedzialnym podejściu do pracowników, które znajduje przełożenie na stworzenie im możliwości partycypowania w decyzjach podejmowanych w organiza-



cji. Wyniki badań pokazują, że: ankietowani oczekują informacji o społecznie odpowiedzialnej działalności organizacji (77% – branża usługowa, 84% – branża handlowa); jednak żaden z pracowników nie został zapoznany z działalnością w tym zakresie, co oznacza, że firma nie wykazuje zaangażowania, aby uwzględnić te oczekiwania.

W dokumentach odwołujących się do tematyki CSR zawiera się treść misji. Czy wszystkie spośród firm, w których pracują badani respondenci, zamieściły ją na stronach internetowych, informując o roli danej organizacji na rzecz otoczenia? Okazuje się, że większość pracowników biorących udział w badaniu (61% z branży usługowej) potwierdziło, iż firmy opracowały swoją misję i zamieściły w Internecie, natomiast 69% pracowników z branży handlowej udzieliło odpowiedzi wskazujących na brak informacji zarówno wewnątrz firmy, jak i poza nią.

Problematyka wynagrodzenia to jeden z kluczowych aspektów stosunków pracy, którego wpływ na relacje zbiorowe nie pozostaje bez znaczenia. Wynagrodzenie za pracę pełni dwie podstawowe funkcje – motywacyjną, przejawiającą się w stymulacyjnym jego oddziaływaniu na zachowania pracownika podczas wykonywanej pracy, oraz alimentacyjną, informującą o tym, że wynagrodzenie wynikające ze stosunku pracy powinno zagwarantować pracownikowi godziwy przychód [Nogalski i Śniadecki, 2009]. Wynagrodzenie wzrasta więc do rangi zobowiązania. Istotnym obszarem społecznej odpowiedzialności biznesu jest terminowe wypłacanie wynagrodzeń. Zobowiązanie to wynika z Kodeksu Pracy i powinno być standardowe; nie może być wyróżnieniem związanym z dodatkową odpowiedzialnością. Czy zatem wynagrodzenie spełnia oczekiwania pracowników? Respondentom zadano pytanie dotyczące tego, jakie cechy wynagrodzenia są dla nich ważne i które z nich występują w firmie. Dla pracowników branży usługowej liczy się na pierwszym miejscu wysokość wynagrodzenia (77%), a na drugim – możliwość otrzymywania regularnego dochodu (23%). W przypadku branży handlowej duże znaczenie mają: wysokość pensji (54%), uzyskanie regularnego dochodu (46%), możliwość otrzymania premii (38%). Czy w ocenie badanych osób firmy zobowiązują się do terminowego regulowania wynagrodzeń? Otrzymane wyniki badań świadczą o wysokiej skali pozytywnych odpowiedzi udzielonych przez respondentów na zadane pytanie. Aż 73% respondentów z branży usługowej zwraca uwagę na rzetelność pracodawców, której przejawem jest terminowe wypłacanie wynagrodzeń. Podobne spostrzeżenia mają pracownicy branży handlowej (61%).

## Podsumowanie

Nie do przecenienia jest założenie o doniosłości koncepcji społecznej odpowiedzialności dla kreowania prawidłowych relacji z pracownikami jako kluczowymi interesariuszami wewnętrznymi, którzy mają znaczący wpływ na działalność organizacji.

Przegląd zagadnień składających się na problematykę społecznej odpowiedzialności biznesu miał na celu zaprezentowanie wiedzy na ten temat oraz próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim stopniu małe firmy z powiatu częstochowskiego podejmują odpowiedzialne zobowiązania w stosunku do swoich pracowników. Na podstawie przeprowadzonych badań na próbie 39 respondentów ustalono, że odpowiedzialne inicjatywy nie są podejmowane przez firmy z należytą starannością.

Z przeprowadzonych powyżej analiz można wysnuć wniosek, że częstochowscy przedsiębiorcy, nie przejawiając troski o wdrażanie działań na rzecz swoich pracowników, nie są jeszcze świadomi korzyści wynikających z tego tytułu. Sugeruje to konieczność zaznajomienia się z tym tematem, bowiem prowadzenie działalności gospodarczej z uwzględnieniem trwałych relacji ze społecznością wewnątrz organizacji przyczynia się do kreowania wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej, a tym samym do zwiększenia jej przewagi konkurencyjnej.

## Literatura

- Bartkowiak G. (2011), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa.
- Bartkowiak G., Krugielka A. (2012), *Uwarunkowania i korzyści dla pracownika i organizacji*, Wyd. Gnieźnieńskiej Szkoły Wyższej, Gniezno, s. 17, za: Rybak M. (2008), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Chojnacka M. (2010), *Idea społecznej odpowiedzialności, etyki i zrównoważonego rozwoju jako instrument kreowania wizerunku przedsiębiorstwa na przykładzie polskich organizacji projąkościowych* [w:] E. Skrzypek (red.), *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, 2010.
- Gableta M. (2006), *Zakres przedmiotowy gospodarowania potencjałem pracy* [w:] M. Gableta (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- Jastrzębska E. (2011), *System społecznej odpowiedzialności warunkiem skutecznego wdrażania koncepcji CSR* [w:] R. Karaszewski, M. Karwacka, A. Paluszek (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu – perspektywy i kierunki rozwoju*, Wyd. UMK, Toruń.

- Jednoralska A. (2013), *Instrumenty wspierające rozwój zawodowy pracowników* [w:] K. Klincewicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Karwacka M. (2011), *Realizowanie społecznej odpowiedzialności biznesu przez partnerstwa przedsiębiorstw i NGO'S* [w:] R. Karaszewski, M. Karwacka, A. Paluszek (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywy i kierunki rozwoju*, Wyd. UMK, Toruń.
- Kowalczyk J. (2009), *Odpowiedzialność społeczna i przeciwdziałanie korupcji w zarządzaniu organizacją*, CeDeWu, Warszawa.
- Kowalczyk J. (2010), *Etyka, odpowiedzialność społeczna i przeciwdziałanie korupcji w zarządzaniu organizacją* [w:] E. Skrzypek (red.), *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Męcina J. (2011), *Standardy w stosunkach pracy i dialog społeczny a społeczna odpowiedzialność biznesu* [w:] M. Bernatka, J. Bogdanienko, T. Skoczny (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Nogalski B., Śniadecki J. (2009), „Dobro najwyższe” w kontekście nieetycznego zarządzania organizacją przez przedsiębiorców. Próba identyfikacji i diagnozy [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 42.
- Nowak-Lewandowska R. (2009), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec pracowników*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 42.
- O'Sullivan G. (2011), *Przywództwo w dobie CSR i PR*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, nr 89.
- Olejniczak K. (2012), *Społeczna odpowiedzialność a kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Strategia Społecznej Odpowiedzialności*, Systemy informatyczne Set (h) sp. z o.o. wraz z mapą interesariuszy, s. 20 (z dn. 7.02.2015).
- [www 1] [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl) (dostęp: 12.02.2015).

#### **INTERNAL ACTIVITY OF THE ORGANIZATION FOCUSED ON BUILDING LASTING RELATIONSHIPS WITH EMPLOYEES FROM THE PERSPECTIVE OF SOCIAL RESPONSIBILITY**

**Summary:** This article attempts to analyze the activity of the organization from the perspective of social responsibility internally. Intrinsic activity mainly directed towards the construction of the desired relations with employees is a positive impact on the company's market position. The author has set itself the task, whose aim was to find an answer to the question – how the organizations involved in the implementation of initiatives in relation to the employees as key internal stakeholders and what they produce results.

**Keywords:** management of corporate social responsibility, relationships with employees.