



**Anna Bagińska**

<https://orcid.org/0000-0002-3053-8085>

Politechnika Białostocka

Wydział Inżynierii Zarządzania

Katedra Finansów i Rachunkowości

[a.bagienska@pb.edu.pl](mailto:a.bagienska@pb.edu.pl)

## RAPORTOWANIE ZINTEGROWANE W KREOWANIU WIZERUNKU PRACODAWCY – OCENA PRAKTYK POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW<sup>1</sup>

**Streszczenie:** Artykuł jest próbą oceny raportu zintegrowanego jako narzędzia pozyskania przez interesariuszy zewnętrznych informacji finansowych i pozafinansowych służących ocenie przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Badaniem zostały objęte podane do publicznej wiadomości roczne raporty zintegrowane dziesięciu spółek. Metodą analizy opisowej i analizy morfologicznej dokonano oceny badanych raportów pod względem zakresu prezentowanych informacji w następujących aspektach: zatrudnienie, wynagrodzenie i świadczenia dodatkowe, szkolenia i możliwości rozwoju, stabilność zatrudnienia i działania w zakresie zapewnienia równowagi między pracą a życiem zawodowym. Charakterystyka i ocena praktyk polskich przedsiębiorstw sporządzających raport zintegrowany pozwoliła na stwierdzenie, że raport zintegrowany może służyć jako narzędzie w kreowaniu wizerunku pracodawcy, jeśli będzie zawierał istotne, kompletne i uwzględniające oczekiwania interesariuszy dane.

**Słowa kluczowe:** raport zintegrowany, *employer branding*, pracownik-interesariusz.

**JEL Classification:** M12, M21.

### Wprowadzenie

Aby współczesne przedsiębiorstwo mogło się rozwijać, powinno być konkurencyjne w wielu płaszczyznach, również na rynku pracy. Pojawiające się problemy z pozyskaniem specjalistów o odpowiednich kompetencjach, których przyczyną jest między innymi wysoka emigracja zarobkowa [Bagińska, 2013],

<sup>1</sup> Badania zostały zrealizowane w ramach pracy statutowej S/WZ/2/15 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

powodują, że przedsiębiorstwo powinno stworzyć i dbać o wizerunek dobrego i odpowiedzialnego pracodawcy. Działania podejmowane przez dział HR są niewystarczające. Wyłącznie spójna strategia w tym zakresie realizowana przez różne komórki organizacyjne pozwoli na przemyślane działania i właściwe komunikowanie otoczeniu wizerunku pracodawcy. Raportowanie zintegrowane powstało z potrzeby połączenia informacji finansowych i niefinansowych w celu zaspokojenia potrzeb informacyjnych różnych grup interesariuszy. Wśród interesariuszy można wymienić również pracowników oraz potencjalnych kandydatów do pracy. Brak określonych standardów raportowania sprawia, że są stosowane różne praktyki w tym zakresie. Organizacja Global Reporting Initiative proponuje szereg mierników w wymiarze ekonomicznym i społecznym, które mogą wykorzystać przedsiębiorstwa. Ogólne ramy raportowania zintegrowanego określa International Integrated Reporting Council. Powstaje więc pytanie, czy raport zintegrowany może być narzędziem pozyskania informacji o przedsiębiorstwie jako pracodawcy.

Celem artykułu jest próba oceny raportu zintegrowanego jako narzędzia pozyskania informacji finansowych i pozafinansowych przez interesariuszy zewnętrznych, służącego ocenie przedsiębiorstwa jako pracodawcy oraz poszukiwanie dobrych praktyk polskich przedsiębiorstw w tym zakresie.

Dokonano doboru celowego próby – wzięto pod uwagę spółki, które na dzień 1.07.2017 r. udostępniły on-line raporty zintegrowane. Metodą analizy opisowej i analizy morfologicznej dokonano wyodrębnienia zakresu prezentowanych w raporcie zintegrowanym informacji w pięciu aspektach: zatrudnienie, wynagrodzenie i świadczenia dodatkowe, szkolenia i możliwości rozwoju, stabilność zatrudnienia oraz działania w zakresie zapewnienia równowagi między pracą a życiem zawodowym. Badanie praktyk polskich przedsiębiorstw sporządzających raport zintegrowany oparto na połączeniu metody analizy treści i metody analizy morfologicznej raportów badanych spółek. W artykule zastosowano metodę normatywną, zgodnie ze stwierdzeniem Ijiriego, że celem podejścia normatywnego jest podkreślenie tych obszarów, gdzie najbardziej potrzebne są zmiany i w których są one wykonalne [Ijiri, 1975, s. 78].

## **1. Raport zintegrowany w komunikacji z interesariuszami**

Sprawozdanie finansowe sporządzone według przepisów Ustawy o rachunkowości czy Międzynarodowych Standardów Rachunkowości i Sprawozdawczości przedstawia rzetelny i wiarygodny obraz jednostki, obrazując jej majątek,

kapitały czy wynik finansowy. Dane pozafinansowe, które mają coraz większy wpływ na działalność i rozwój jednostek, nie są prezentowane według ustalonych metod czy reguł, jak w przypadku danych finansowych. W związku z wejściem w życie dyrektywy ws. ujawniania danych pozafinansowych (Dyrektywa 2014/95/UE) od stycznia 2017 r. wszystkie spółki giełdowe, które zatrudniają ponad 500 osób oraz osiągają sumę bilansową powyżej 20 mln euro lub obroty netto powyżej 40 mln euro są zobowiązane w ramach swojego sprawozdania z działalności do raportowania o swojej polityce dotyczącej spraw środowiskowych, społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji i łapownictwu [www 1]. Coraz częściej przedsiębiorstwa dołączają również dobrowolnie informacje niefinansowe do raportu z działalności lub sporządzają oddzielne raporty społecznej odpowiedzialności. Raport społecznej odpowiedzialności lub raport zrównoważonego rozwoju to kolejny etap rozwoju sprawozdawczości przedsiębiorstw [Walińska, 2015, s. 154]. Ich istotą jest prezentacja osiągnięć i planów na płaszczyźnie ekonomicznej, społecznej i środowiskowej oraz pokazanie, jak wiele poszczególni interesariusze zyskują dzięki działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo. Innym rozwiązaniem jest publikowanie raportu zintegrowanego łączącego dane finansowe i społeczne. IIRC (International Integrated Reporting Council) definiuje raportowanie zintegrowane jako „zwięzły komunikat na temat strategii przedsiębiorstwa, ładu korporacyjnego, osiąganych efektów działalności gospodarczej oraz perspektyw rozwojowych, w kontekście środowiska zewnętrznego, które to elementy mają służyć kreowaniu wartości w krótkim, średnim i długim terminie” [www 3].

Zintegrowane raportowanie koncentruje się na wielu aspektach, takich jak strategia i operacje firmy, zarządzanie, wyniki finansowe i długoterminowe perspektywy [Bommel, 2014]. Zintegrowane raportowanie (IR) łączy wszystkie sprawozdania spółki, w tym sprawozdania finansowe, sprawozdanie z działalności zarządu, raporty i sprawozdania dotyczące zrównoważonego rozwoju. IR podkreśla połączenie między tymi raportami w oparciu o model biznesowy firmy i pokazuje, jak każdy obszar przyczynia się do celów organizacyjnych określonych przez różne zainteresowane strony zarówno w krótkim, jak i długim okresie [Lueg, Lueg, Andersen, Dancianu, 2016].

W odpowiedzi na oczekiwania interesariuszy zewnętrznych raportowanie przedsiębiorstw zmienia się, a wielkość dobrowolnie raportowanych informacji pozafinansowych wzrasta [Dumay, Bernardi, Guthrie, Demartini, 2016]. Jednym z powodów jest to, że firmy z wysokim poziomem wartości niematerialnych nie

są w stanie legitymizować swojego statusu na podstawie aktywów trwałych, które są tradycyjnie uznawane za symbol sukcesu korporacyjnego, dążą więc do wykorzystania innych, szerszych sposobów komunikacji niż sprawozdanie finansowe [An, Davey, Eggleton, 2011]. Niezdefiniowanie wytycznych zintegrowanego raportowania powoduje brak konsensusu wśród praktyków, ale podkreśla się, że następuje rozwój zrozumienia istoty i celu raportowania zintegrowanego. Niezbędne do prawidłowego przygotowania raportu zintegrowanego jest „zintegrowane myślenie” o wewnętrznych i zewnętrznych czynnikach wpływających na przedsiębiorstwo [Feng, Cummings, Tweedie, 2017]. W raportach zintegrowanych wzrasta stopień raportowania kategorii kapitału intelektualnego i kapitału ludzkiego [Haji, Anifowose, 2017]. Stopień raportowania informacji jest zróżnicowany w zależności od regionu czy rodzaju przemysłu [Rivera-Arrubla, Zorio-Grima, Garcia-Benau, 2017]. Trend na raportowanie zintegrowane przy braku określonych zasad tego raportowania grozi niebezpieczeństwem, że stanie się to wyłącznie mechanizmem [Gunarathne, Senaratne, 2017] łączącym wiele informacji o przedsiębiorstwie, bez osiągnięcia korzyści, jakie może stanowić prawidłowo przygotowany raport.

Raportowanie zintegrowane jest holistycznym spojrzeniem na organizację i istotnym krokiem w przełamaniu barier informacyjnych pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Organizacja gospodarcza, która komunikuje się z interesariuszami poprzez rzetelne, cykliczne i ustandaryzowane raporty zintegrowane, buduje pozytywne relacje z otoczeniem, tworzy swoją nową, wyższą i bardziej wiarygodną wartość [Matuszczyk, 2015].

Należy zdecydowanie podkreślić, że raportowanie zintegrowane jest użyteczne dla wszystkich zainteresowanych zdolnością danej firmy do kreowania wartości na przestrzeni czasu, w tym także dla obecnych i potencjalnych pracowników, klientów, dostawców, partnerów biznesowych i lokalnych społeczności. Przygotowanie i połączenie różnych informacji w formie raportu wymaga przemyślanej strategii. Mimo braku dokładnie sprecyzowanych metod zintegrowanego raportowania prezentowane dane niefinansowe powinny przedstawiać prawdziwy i rzetelny obraz jednostki – podobnie jak to jest w sprawozdawczości finansowej. Ilość danych nie powinna również być zbyt duża ani nie powinny to być dane „wrażliwe”, których nie może znać konkurencja. Odpowiednio uzupełnione dane finansowe mogą znacznie wzbogacić wartość informacyjną raportu, również w aspekcie postrzegania podmiotu jako pracodawcy.

## 2. Kreowanie wizerunku pracodawcy a wytyczne Global Reporting Initiative (GRI)

Poprzez pojęcie wizerunek (marka) pracodawcy określa się postrzeganie danego pracodawcy przez jego pracowników, otoczenie zewnętrzne, a szczególnie potencjalnych kandydatów do pracy. Marka pracodawcy jest tym, co wyróżnia go na rynku [Jain, Bhatt, 2015] oraz przynosi korzyści materialne i niematerialne z zaangażowania obecnych pracowników i przyciągania nowych [Tanwar, Prasad, 2017]. Przedsiębiorstwo konkurujące na rynku o pracowników dąży do tego, by stać się pracodawcą z wyboru, czyli „organizacją, która jest w stanie osiągnąć cele dotyczące rozwoju i rentowności, ponieważ przyciąga i zatrzymuje pracowników o takiej jakości i w takiej ilości, jakich potrzebuje” [Meier, 2006 s. 1]. Działania związane ze świadomym kreowaniem wizerunku pracodawcy (*employer branding*) są coraz bardziej powszechnymi praktykami wspierającymi zarządzanie zasobami ludzkimi [Stachowska, Zielińska, 2013]. Kreowanie wizerunku dotyczy zarówno pracowników wewnątrz organizacji, jak i poza nią [Xie, Bagozzi, Meland, 2015]. Przedsiębiorstwo realizujące strategię *employer branding* definiuje korzyści, jakie otrzyma pracownik, który zdecyduje się podjąć pracę lub pozostać z aktualnym pracodawcą. Zbiór tych korzyści określa się mianem *Employee Value Proposition* [Ober, 2016].

Wśród narzędzi i metod budowania wizerunku pracodawcy można wyróżnić takie, które dotyczą przede wszystkim obecnych pracowników firmy oraz te skierowane do potencjalnych kandydatów do pracy. Na przykład zaangażowanie pracodawcy w szkolenia i rozwój pracowników jest istotną częścią *employer branding* skierowaną przede wszystkim do obecnych pracowników, natomiast informacje o rekrutacji, dzieleniu się wiedzą to główne cele *employer branding* skierowanego do potencjalnych pracowników [Heilmann, Saarenketo, Liikkanen, 2013]. Coraz częściej podkreśla się, że ważne dla potencjalnego pracownika są: stabilność firmy, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym oraz bezpieczeństwo w miejscu pracy [Jain, Bhatt, 2015]. W budowaniu marki pracodawcy istotną rolę odgrywa także „zdrowa atmosfera w pracy” [Tanwar, Prasad, 2017].

Badania w grupie młodych osób określanej pokoleniem Y wskazały, że dla nich najistotniejsze przy wyborze pracodawcy jest zapewnienie długoterminowego rozwoju przedsiębiorstwa (43% wskazań), dobre samopoczucie pracowników (37%) i ich rozwój (32%), jak również wywieranie pozytywnego wpływu

na lokalne społeczności (27%), a dopiero w następnej kolejności wynagrodzenia i nagrody (12%) [Mind the Gaps. The 2015..., s. 13].

Global Reporting Initiative (GRI) to założona w 1997 r. w Stanach Zjednoczonych organizacja *non profit*, której misją jest wspieranie organizacji i przedsiębiorstw, by raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw stało się powszechną praktyką [Skrzypek, 2015, s. 213]. GRI na podstawie opracowanych ram i wytycznych określa zasady i wskaźniki, za pomocą których można dokonywać pomiaru ekonomicznych, środowiskowych i społecznych wyników oraz ich raportowania. Proponowane przez GRI mierniki w zakresie praktyk dotyczących zatrudniania i godnej pracy (G4-LA1 – G4-LA16) oraz respektowania praw człowieka (G4-HR1 – G4-HR12) [www 2, s. 9] są zdecydowanie związane z postrzeganiem przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Najnowsze wskaźniki GRI-4 w zakresie raportowania praktyk dotyczących zatrudniania i godnej pracy dotyczą zatrudnienia, warunków pracy, zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy, relacji między pracownikami a kierownictwem, szkoleń i edukacji, różnorodności i równości szans, jednakowego wynagrodzenia dla kobiet i mężczyzn, praktyki rozwiązywania problemów pracowniczych [www 2, s. 22]. W tabeli 1 zaprezentowano proponowane mierniki oraz ich treść informacyjną.

**Tabela 1.** Mierniki szczegółowe Global Reporting Initiative dotyczące pracowników – wymiar społeczny

<b>Wyniki w wymiarze społecznym dotyczące zatrudnienia, warunków pracy i rozwoju</b>	
<b>Zatrudnienie</b>	
<i>1</i>	<i>2</i>
G4-LA1	Łączna liczba nowo zatrudnionych pracowników, odejść oraz wskaźnik fluktuacji pracowników według grup wiekowych, płci i regionu.
G4-LA2	Świadczenia dodatkowe zapewniane pracownikom pełnoetatowym, które nie są dostępne dla pracowników czasowych lub pracujących w niepełnym wymiarze godzin według głównych jednostek organizacyjnych.
G4-LA3	Odsetek powrotów do pracy i wskaźnik retencji po urlopie wychowawczym w odniesieniu do płci.
<b>Relacje między pracownikami a kierownictwem</b>	
G4-LA4	Minimalne wyprzedzenie, z jakim informuje się o istotnych zmianach operacyjnych, wraz ze wskazaniem, czy okresy te są określone w umowach zbiorowych.
<b>Bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP)</b>	
G4-LA5	Odsetek pracowników reprezentowanych w formalnych komisjach (w których skład wchodzi kierownictwo i pracownicy) ds. bezpieczeństwa i higieny pracy, które doradzają w zakresie programów bezpieczeństwa i higieny pracy oraz monitorują takie programy.
G4-LA6	Wskaźnik urazów, chorób zawodowych, dni straconych oraz nieobecności w pracy, a także liczba wypadków śmiertelnych związanych z pracą według regionów.
G4-LA7	Zatrudnienie w warunkach podwyższonego ryzyka chorób zawodowych.
G4-LA8	Aspekt BHP w układach zbiorowych pracy.
<b>Szkolenia i edukacja</b>	
G4-LA9	Średnia liczba godzin szkoleniowych w roku przypadających na pracownika według struktury zatrudnienia i płci.

**cd. tabeli 1**

<i>1</i>	<i>2</i>
G4-LA10	Programy rozwoju umiejętności menedżerskich i kształcenia ustawicznego, które wspierają ciągłość zatrudnienia pracowników oraz ułatwiają proces przejścia na emeryturę.
G4-LA11	Procent ogółu pracowników podlegających regularnym ocenom jakości pracy i przeglądom kariery zawodowej według rodzaju i kategorii.
G4-LA12	Skład ciał nadzorczych i kadry pracowniczej w podziale na kategorie według płci, wieku, przynależności do mniejszości oraz innych wskaźników różnorodności.
G4-LA13	Stosunek podstawowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet według zajmowanego stanowiska.
G4-LA14	Odsetek dostawców, którzy zostali poddani ocenie pod kątem kryteriów pracowniczych.

Źródło: opracowano na podstawie [www 2, s. 9, 22, 48-69].

Prezentacja zaproponowanych mierników w raporcie rocznym (zintegrowanym lub innym) umożliwia ocenę działań dotyczących kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Potencjalny interesariusz może ocenić, jak są wynagradzani pracownicy, czy rozwija się ich umiejętności poprzez szkolenia, jakie dodatkowe świadczenia oferuje pracodawca. Struktura zatrudnienia, fluktuacja wskazują na atrakcyjność pracodawcy i zaangażowanie pracowników [Bagieńska, 2016]. Prezentowane informacje w sposób zaproponowany przez GRI ukazują czytelnikowi wizerunek pracodawcy i jego politykę dotyczącą rozwoju pracowników.

### 3. Wyniki badania

Wśród rocznych raportów zintegrowanych opublikowanych on-line w lipcu 2017 r. zidentyfikowano tylko jeden za 2016 r. (GPEC) oraz dziewięć raportów zintegrowanych obejmujących dane za 2015 r. następujących spółek i grup kapitałowych: Orange, Azoty, Lotos, Orlen, Pelion, Gaz System, PGE, KGHM, Tauron. W pierwszym etapie wyodrębniono do badania następujące obszary charakteryzujące kapitał ludzki organizacji i politykę jego rozwoju: zatrudnienie, wynagradzanie (obejmujące płace i świadczenia dodatkowe), szkolenia i możliwości rozwoju, działania w zakresie zapewnienia równowagi między pracą a życiem zawodowym. Następnie na podstawie analizy treści raportów w zakresie omówionych kryteriów oceny kreujących wizerunek pracodawcy dokonano:

- 1) przyporządkowania informacji podawanych przez badane przedsiębiorstwa do poszczególnych obszarów,
- 2) oceny stopnia i zakresu raportowania w poszczególnych obszarach.

W tabeli 2 przedstawiono zakres informacji, które raportują badane spółki w każdym badanym obszarze.

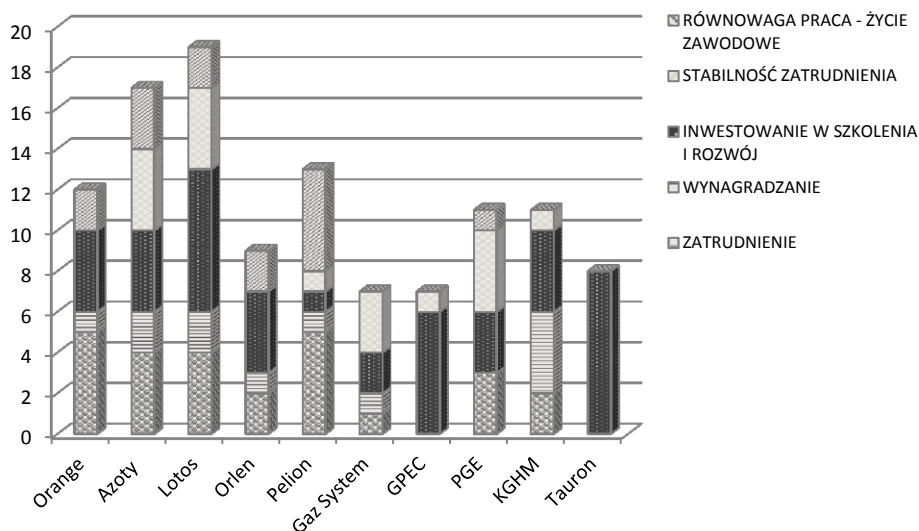
**Tabela 2.** Zakres raportowanych przez badane spółki informacji kreujących wizerunek pracodawcy według obszarów oceny

Obszar oceny	Zakres raportowanych informacji z obszaru
ZATRUDNIENIE	liczba zatrudnionych
	struktura zatrudnienia według rodzaju stanowiska pracy
	struktura zatrudnienia według wykształcenia
	struktura według wieku
	liczba nowo zatrudnionych pracowników
	liczba zwolnionych osób
WYNAGRADZANIE	wskaźnik rotacji pracowników
	koszty pracy ogółem
	średnie wynagrodzenie na najniższym szczeblu do płacy minimalnej
	dotatkowe świadczenia pozapłacowe
	średnie wynagrodzenie pracownika
INWESTOWANIE W SZKOLENIA I ROZWÓJ	średnie wynagrodzenie na najniższym szczeblu
	polityka szkoleń – opis, cele i założenia
	rodzaje szkoleń
	odsetek pracowników przeszkolonych wg stanowisk
	średnia liczba godzin szkoleniowych
	liczba godzin szkoleniowych na 1 pracownika
	programy wsparcia dla nowych pracowników (mentoring)
	programy stażowe
	dzielenie się wiedzą
	programy rozwojowe: np. e-learning, Akademia...
STABILNOŚĆ ZATRUDNIENIA	system ocen pracowniczych
	deklaracja o tym, że jest solidnym i wiarygodnym pracodawcą
	charakter zawartej umowy o pracę i czas jej trwania (nieokreślony, określony)
	odsetek zatrudnionych na pełen etat (zakotwiczenie)
	zapewnienie bezpieczeństwa i równych szans
	awans pionowy i poziomy
RÓWNOWAGA PRACA – ŻYCIE ZAWODOWE	komunikacja z pracownikami
	finansowanie imprez i działań prozdrowotnych
	benefity wspierające zdrowie i aktywność fizyczną
	pracodawca przyjazny rodzinie
	kodeks etyki i społecznej odpowiedzialności
inne	

Źródło: opracowano na podstawie zintegrowanych raportów rocznych badanych spółek.

Badane spółki raportują najwięcej informacji w obszarze inwestowanie w szkolenia i rozwój. Tylko kilka spółek raportuje w oparciu o wytyczne GRI, inne zaś stosują własne mierniki. Wyodrębniony zakres mierników jest szerszy niż mierniki G4 proponowane przez GRI. Najbardziej zbliżone do G4 są mierniki z zakresów zatrudnienie oraz wynagradzanie. Mierniki w obszarach stabilność zatrudnienia oraz równowaga między pracą a życiem prywatnym w dużej mierze przekraczają proponowane przez GRI miary. Z zestawionych w tabeli 2 danych wynika, że spółki poszukują najlepszych do swoich potrzeb rozwiązań. Na rys. 1 przedstawiono raportowanie w badanych obszarach przez poszczególne spółki.



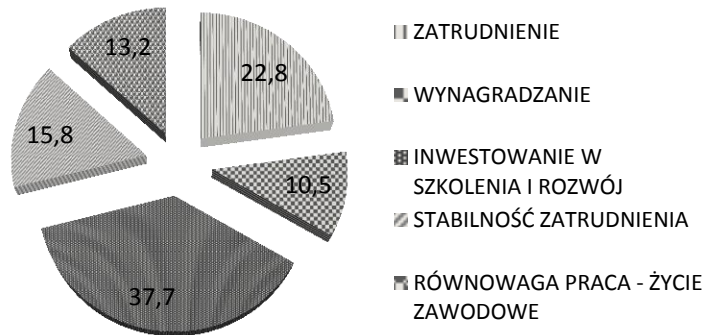


**Rys. 1.** Raportowanie informacji w poszczególnych obszarach przez badane spółki (ilość wskazanych informacji)

Źródło: opracowano na podstawie zintegrowanych raportów rocznych badanych spółek.

Lotos i Azoty to przedsiębiorstwa, które wskazały największą ilość informacji we wszystkich badanych obszarach. Raporty tych spółek przedstawiają potencjalnemu interesariuszowi szeroki zakres danych opisowych i finansowych charakteryzujących pracodawcę. Rozwój kapitału ludzkiego poprzez szkolenia jest realizowany i raportowany przez wszystkie spółki. Tauron publikuje tylko informacje o realizowanej polityce rozwoju, ale w bardzo szerokim ujęciu. Liczba i struktura zatrudnionych według różnych kryteriów znalazła się w raportach 8 badanych spółek. Najwięcej informacji z tego zakresu podają Orange, Pelion i Lotos. Informacje o wynagrodzeniach publikuje 7 spółek, najszerze dane finansowe podaje KGHM. Dane charakteryzujące stabilność zatrudnienia podkreśla 6 spółek, najwięcej danych ujawniają Azoty, Lotos i PGE.

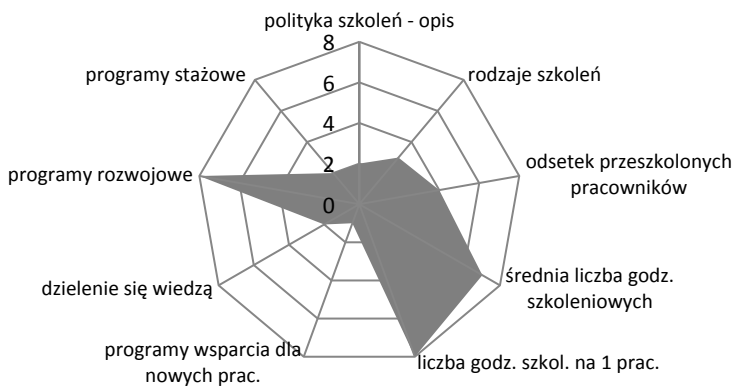
Najczęściej spółki informują o inwestowaniu w rozwój pracowników poprzez szkolenia i ścieżki rozwoju. Ponad 37% wszystkich wskazań dotyczyło tego obszaru. 80% badanych spółek wykazuje liczbę godzin szkoleniowych na 1 pracownika, nieco mniej średnią liczbę godzin szkoleniowych ogółem, 60% badanych wymienia i charakteryzuje realizowane programy rozwoju np. e-learning, Orlen Talent Academy, Akademia Lotos. Tylko dwie spółki (Lotos i Tauron) charakteryzują swoją politykę dotyczącą szkoleń i rozwoju pracowników.



**Rys. 2.** Stopień raportowania poszczególnych obszarów przez ogół badanych spółek (w %)

Źródło: opracowano na podstawie zintegrowanych raportów rocznych badanych spółek.

Na rys. 3 przedstawiono informacje zawarte w raporcie zintegrowanym w obszarze inwestowanie w szkolenia i rozwój.



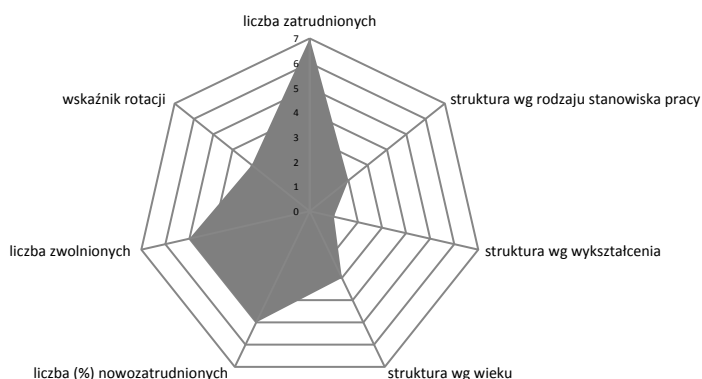
**Rys. 3.** Raportowanie informacji w obszarze inwestowanie w szkolenia i rozwój

Źródło: opracowano na podstawie zintegrowanych raportów rocznych badanych spółek.

Jak podkreślono wyżej, w obszarze inwestowanie w szkolenia i rozwój wykazywano najwięcej informacji. Podejmowanie działań w tym zakresie jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw, w których kapitał ludzki stanowi jeden z istotnych czynników rozwoju. Wszystkie przedsiębiorstwa realizują programy rozwojowe dla pracowników. Jest to np. e-learning, możliwość ciągłego doskonalenia się na organizowanych kursach.

Przedsiębiorstwa upatrują szans rozwoju w ciągłym doskonaleniu i pełnym wykorzystaniu potencjału pracowników.

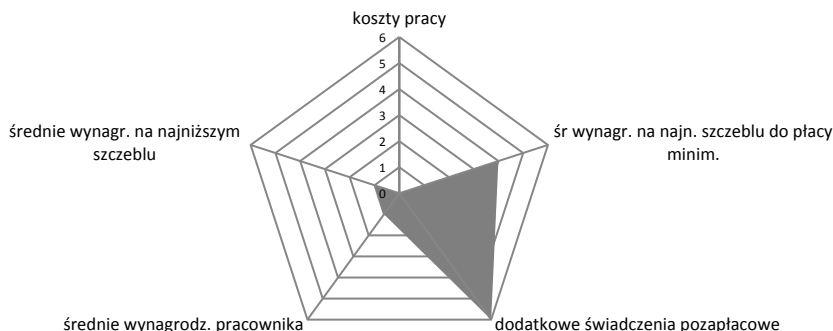
Kolejnym najczęściej raportowanym obszarem jest zaprezentowane na rys. 4 zatrudnienie (ok. 23% ogółu wskazań). Najczęściej przedsiębiorstwa przedstawiały zatrudnienie ogółem. 50% badanych spółek wymienia liczbę osób nowo zatrudnionych oraz zwolnionych w minionym roku. W formie współczynnika rotacji pokazują zmianę w liczbie zatrudnionych trzy spółki. Trzy spółki charakteryzują strukturę zatrudnienia według wieku, ale już tylko jedna raportuje strukturę pracowników według wykształcenia (Orange) i według rodzaju stanowiska w podziale na robotnicze i nierobotnicze (Azoty). Podkreślanie zróżnicowanej struktury zatrudnienia według wieku wskazuje na dzielenie się wiedzą i zakotwiczenie w organizacji, co podkreśla stabilność zatrudnienia. Otwartość na zmiany, zatrudnianie nowych, młodych pracowników są przesłanką wskazującą na rozwój przedsiębiorstwa.



**Rys. 4.** Raportowanie informacji w obszarze zatrudnienie

Źródło: opracowano na podstawie zintegrowanych raportów rocznych badanych spółek.

W obszarze wynagradzanie podkreślano przede wszystkim pozapłacowe dodatkowe świadczenia dostępne dla pracowników. Cztery spółki pokazały relację średniego wynagrodzenia na najniższym stanowisku w firmie do płacy minimalnej. Relacja ta jest wyższa niż jeden średnio o 10-30%, jedynie KGHM płaci na najniższym stanowisku ponaddwukrotność płacy minimalnej (rys. 5). Opisując działania dotyczące kapitału ludzkiego, żadna ze spółek nie prezentuje wysokości kosztów pracy.



**Rys. 5.** Raportowanie informacji w obszarze wynagradzanie

Źródło: opracowano na podstawie zintegrowanych raportów rocznych badanych spółek.

Około 16% wskazań dotyczyło obszaru określonego jako stabilność zatrudnienia. 40% badanych spółek podkreślało zatrudnienie na umowę o pracę i prezentowało odsetek zatrudnionych na czas nieokreślony i określony. Mały odsetek zatrudnionych na inne rodzaje umów i duży odsetek pracujących na czas nieokreślony świadczą o stabilności zatrudnienia i tzw. zakotwiczeniu pracowników. 30% badanych raportów zawiera deklaracje o tym, że firma jest solidnym pracodawcą, który dba o dobrą komunikację z pracownikami. Dwie firmy podkreślają awanse pionowe i poziome, jakie wystąpiły w minionym roku. Możliwości awansu na stanowiska wyższego szczebla lub zatrudnianie na innym stanowisku dotychczasowych pracowników podkreślają stabilność zatrudnienia i szanse rozwoju i samorealizacji.

## Podsumowanie

Raport zintegrowany jest narzędziem, które może zostać wykorzystane do zaspokojenia potrzeb informacyjnych również interesariuszy, którymi są obecni i potencjalni pracownicy. Zakres i rodzaj informacji dotyczących warunków pracy i możliwości rozwoju prezentowany w raporcie zintegrowanym może wzmocnić postrzeganie przedsiębiorstwa jako dobrego pracodawcy. Wykorzystanie takiego sposobu komunikowania się z otoczeniem jest prawidłowe. Zdaniem autorki informacje podawane łącznie z danymi ze sprawozdania finansowego są bardziej przekonujące, ponieważ dopełniają obraz wynikający z mierników finansowych. Instytucje wspierające raportowanie społecznej odpowiedzialności wskazują mierniki, które mogą zostać wykorzystane w raportowaniu badanego obszaru.

Dotychczasowe praktyki raportowania zintegrowanego w Polsce wskazują na zainteresowanie raportowaniem w obszarze kapitału ludzkiego. Podkreślanie roli rozwoju pracowników, np. poprzez stwierdzenia, że pracodawca dba o zapewnienie zasobów potrzebnych do realizacji kluczowych zadań wynikających ze strategii firmy, poprzez ciągłe doskonalenie i pełne wykorzystanie potencjału pracowników, ma na celu wzrost wartości firmy, a realizacja polityki szkoleń odpowiada na bieżące i przyszłe wymogi stanowiskowe (raport spółki Lotos). Podkreślanie przez pracodawców swojej odpowiedzialności i wiarygodności wzbudza zaufanie pracowników obecnych i potencjalnych. Oferowanie benefitów pozapłacowych oraz wspieranie rodzin poprzez np. udogodnienia dla powracających po urloпах, organizowanie opieki dla dzieci podkreśla także wizerunek dobrego pracodawcy.

Mankamentem prezentowanych w raportach zintegrowanych rozwiązań jest to, że nie są lub tylko w niewielkim stopniu są one powiązane z danymi finansowymi. Wizerunek pracodawcy wzmocni zaprezentowanie kosztów szkoleń, wartości dodatkowych świadczeń dla pracowników wspierających zdrowie i aktywność fizyczną, struktury kosztów pracy.

Brak standardów raportowania zintegrowanego w aspekcie danych pozafinansowych i społecznych zagraża jakości tych sprawozdań. Nie można ocenić dokładności, wiarygodności, porównywalności podawanych informacji. Tylko niektóre spółki prezentują dane za rok bieżący i ubiegły.

Raportowanie zintegrowane powinno wejść na stałe do praktyki przedsiębiorstw przede wszystkim z powodu możliwości przekazania w ten sposób pełnego obrazu działalności przedsiębiorstwa, a także kreowania dobrego wizerunku pracodawcy. Gromadzenie i prezentowanie informacji dotyczących odpowiedzialnych społecznie działań przedsiębiorstwa wobec pracowników wymaga opracowania wewnętrznych zasad i sposobów gromadzenia, archiwizowania danych, a w niektórych przypadkach także powiązania z systemem finansowo-księgowym. Nadanie raportom wymaganego kształtu przy braku narzuconych ustawowo wymagań jest zadaniem trudnym, ale przynoszącym szereg korzyści w przyszłości. Zaplanowanie na początku roku zakresu informacji, które będzie prezentował zintegrowany raport, ułatwi gromadzenie informacji oraz prace związane z przygotowaniem raportu.

Należy podkreślić, że trzeba poszukiwać rozwiązań prezentowania i raportowania wizerunku pracodawcy odpowiednich dla każdej organizacji, zgodnych z jej strategią i modelem biznesowym oraz połączonych z danymi finansowymi.

## Literatura

- An Y., Davey H., Eggleton I.R. (2011), *Towards a Comprehensive Theoretical Framework for Voluntary IC Disclosure*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 12, No. 4, s. 571-585.
- Bagieńska A. (2013), *Analiza popytu na kompetencje i kwalifikacje w województwie podlaskim*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 134.
- Bagieńska A. (2016), *Kapitał ludzki w pomiarze dokonania społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 17, z. 7, cz. 3.
- Bommel K. (2014), *Towards a Legitimate Compromise? An Exploration of Integrated Reporting in the Netherlands*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal”, Vol. 27, Issue 7, s. 1157-1189, <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2013-1309> (dostęp: 5.01.2016).
- Dumay J., Bernardi C., Guthrie J., Demartini P. (2016), *Integrated Reporting: A Structured Literature Review*, „Accounting Forum”, Vol. 40, Issue 3.
- Feng T.Y., Cummings L., Tweedie D. (2017), *Exploring Integrated Thinking in Integrated Reporting – An Exploratory Study in Australia*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 18, No. 2.
- Gunarathne N., Senaratne S. (2017), *Diffusion of Integrated Reporting in an Emerging South Asian (SAARC) Nation*, „Managerial Auditing Journal”, Vol. 32, No. 4-5.
- Haji A.A., Anifowose M. (2017), *Initial Trends in Corporate Disclosures Following the Introduction of Integrated Reporting Practice in South Africa*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 18, No. 2.
- Heilmann P., Saarenketo S., Liikkanen K. (2013), *Employer Branding in Power Industry*, „International Journal of Energy Sector Management”, Vol. 7, Issue 2, s. 283-302, <https://bazy.pb.edu.pl:2573/10.1108/IJESM-03-2012-0003> (dostęp: 17.02.2012).
- Ijiri Y. (1975), *Theory of Accounting Measurement*, „Accounting Research Studies”, No. 10.
- Jain N., Bhatt P. (2015), *Employment Preferences of Job Applicants: Unfolding Employer Branding Determinants*, „Journal of Management Development”, Vol. 34, Issue 6, s. 634-652, <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106> (dostęp: 5.01.2016).
- Lueg K., Lueg R., Andersen K., Dancianu V. (2016), *Integrated Reporting with CSR Practices: A Pragmatic Constructivist Case Study in a Danish Cultural Setting*, „Corporate Communications: An International Journal”, Vol. 21, Issue 1, s. 20-35, <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2014-0053> (dostęp: 5.01.2016).
- Matuszczyk I. (2015), *Raportowanie zintegrowane w komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 74, t. 2, s. 153-161.
- Meier B. (2006), *Employer Branding: A Holistic Concept of Strategic Brand Management for Attracting and Retaining a Company's Right Potential – With the Example of Degussa AG*, Diplomatica Verlag GmbH, Hamburg.

- Mind the Gaps. The 2015 Deloitte Millennial Survey*, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/2015\\_millennial\\_survey.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/2015_millennial_survey.pdf) (dostęp: 25.04.2016).
- Ober J. (2016), *Employer Branding – strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 95.
- Rivera-Arrubla Y.A., Zorio-Grima A., Garcia-Benau M.A. (2017), *Integreted Reports: Disclosure Level and Explanatory Factors*, „Social Responsibility Journal”, Vol. 13, No. 1.
- Skrzypek E. (2015), *Spoleczna odpowiedzialność – standardy i raportowanie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 378.
- Stachowska S., Zielińska A. (2013), *Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 11/1/1.
- Tanwar K., Prasad A. (2017), *Employer Brand Scale Development and Validation: A Second Order Factor Approach*, „Personnel Review”, Vol. 46, Issue 2, s. 389-409, <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065> (dostęp: 10.05.2017).
- Walińska E.M. (2015), *Zintegrowany raport – początek końca sprawozdania finansowego?* „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 82 (138).
- Xie C., Bagozzi R.P., Meland K.V. (2015), *The Impact of Reputation and Identity Congruence on Employer Brand Attractiveness*, „Marketing Intelligence & Planning”, Vol. 33, Issue 2, s. 124-146, <https://doi.org/10.1108/MIP-03-2014-0051> (dostęp: 20.10.2016).
- [www 1] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22.10.2014 r. (Dz. Urz. UE L z 2014 r. nr 330/1 z dnia 15.11.2014 r.), <http://www.przepisy.gofin.pl/przepisy> (dostęp: 15.04.2016).
- [www 2] *G4 Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative 2013*, [www.globalreporting.org/standards/g4](http://www.globalreporting.org/standards/g4) (dostęp: 30.04.2016).
- [www 3] *The International Framework Integrated Reporting, IIRC, 2013*, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org) (dostęp: 10.12.2016).

## INTEGRATED REPORTING AS A TOOL OF EMPLOYER BRANDING – ASSESSMENT OF POLISH ENTERPRISES' PRACTICES

**Summary:** The modern socially responsible enterprise conducts economic activity focused on meeting needs of various groups of stakeholders comprising present and future employees. The lack of the integrated report standard causes that the financial and non-financial information is presented in various ways. The information concerning employees influence greatly employer branding. The essence of employer branding is to create a distinguishable image of an organization as a preferred employer. The analysis of the contents of the reports shows that enterprises present the following non-financial information which creates a good image of employer: employment, staff trainings and devel-

opment, remuneration systems and motivational systems, projects enabling employees' development, low rotation of employees, work life balance, career development.

**Keywords:** integrated report, human capital, employer branding.